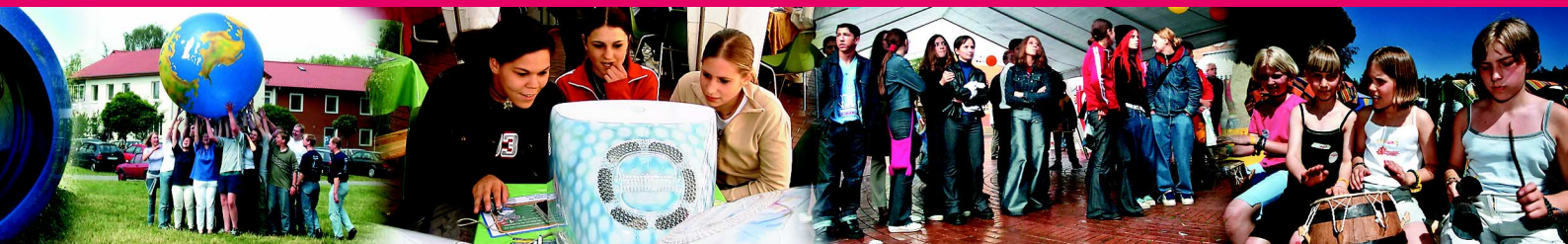


Q

Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit

Praxisfelder • Verbandsstrukturen •
Kriterien • Methoden



Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun



**Handbuch zur
Qualitätsentwicklung
in der Jugendverbandsarbeit**

**Praxisfelder • Verbandsstrukturen •
Kriterien • Methoden**

Impressum:

Herausgeber:

Landesjugendring Niedersachsen e.V.
Maschstraße 24
30169 Hannover
Tel: 0511/805055, Fax: 0511/805057
E-Mail: info@ljr.de
Homepage: www.ljr.de

Beiträge von:

- ▶ Anke Arndt-Storl, Niedersächsische Landjugend (NLJ)
- ▶ Dirk Assel, DGB-Jugend
- ▶ Thomas Castens, Landesjugendring Niedersachsen (LJR)
- ▶ Dagmar Daues, Stadtjugendring Hannover
- ▶ Beate Frey, Freiberuflerin, zuvor Landesjugendring Niedersachsen (LJR)
- ▶ Jürgen Gorgs, ver.di-Jugend
- ▶ Wolfram Joos, Personalreferent bei Gillette, zuvor Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder in Niedersachsen (BdP)
- ▶ Peter Klösener, Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- ▶ Wolf-M. Kunze, DLRG-Jugend
- ▶ Uwe Martens, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN)
- ▶ Werner Middendorf, Freiberufler
- ▶ Manfred Neubauer, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN)
- ▶ Marianne Putzker, Jugendwerk der AWO und SJD-Die Falken
- ▶ Erich Rickmann, Naturfreundejugend Niedersachsen (NFJ)
- ▶ Andrea Stephan, Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder in Niedersachsen (BdP)

Redaktionsteam:

Thomas Castens, Beate Frey, Uwe Martens, Manfred Neubauer, Marianne Putzker

Lektorat:

Hermann Lührs

Layout:

Kolja Schwab, s•form

Druck:

Buchdruckwerkstätten Hannover

1. Auflage: 3.000
Hannover, April 2002

Inhalt

Vorwort (Dr. Gitta Trauernicht)	004	Großveranstaltungen (Wolf-M. Kunze)	120
Intro: Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun! (Thomas Castens)	005	Politische Aktionen (Peter Klösener)	143
Qualitätsentwicklung im Jugendverband (Werner Middendorf)	011	Kampagnen (Peter Klösener)	155
Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit (Werner Middendorf)	025	Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit (Marianne Putzker)	162
Methoden	031	Verbandsstrukturen	175
Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung (Werner Middendorf)	032	Leitbild/Profil (Marianne Putzker)	176
Bestandserhebung/Ist-Analyse (Werner Middendorf)	034	Supervision, Kollegiale Beratung und Feedback (Manfred Neubauer)	183
Bedarfsermittlung (Werner Middendorf)	038	Vorstandsarbeit (Anke Arndt-Storl)	199
Zielbildung – Konkretisierung – Vereinbarung (Werner Middendorf)	042	Hauptamtliche/Geschäftsstelle (Dagmar Daues)	207
Wirkungsmessung (Werner Middendorf)	048	Mitgliederentwicklung (Beate Frey)	213
Qualitätssicherung (Werner Middendorf)	052	Ehrenamtlichenentwicklungsplanung (Manfred Neubauer)	224
Dokumentation (Peter Klösener)	055	Kommunikation (Jürgen Gorgs)	238
Methoden für Großgruppen (Manfred Neubauer) ...	059	Finanzen (Erich Rickmann)	255
Selbst-Evaluierung (Werner Middendorf)	064	Jugendpolitik!?) (Dirk Assel)	271
Praxisfelder der verbandl. Jugendarbeit	069	Öffentlichkeitsarbeit (Peter Klösener)	279
JugendleiterInnengrundkurs(Marianne Putzker) ...	070	Gender Mainstreaming in den Strukturen der Jugendverbandsarbeit (Marianne Putzker)	299
Kriterien der Planung von Gruppenstunden (Marianne Putzker)	081	Perspektiven der Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit (Uwe Martens, Werner Middendorf)	307
Seminar- und Bildungsplanung (Wolfram Joos)	095	Anhang	313
Freizeiten (Andrea Stephan)	103	Ausgewählte Literaturliste	314
Projektarbeit (Andrea Stephan)	112	Zu den Autorinnen und Autoren	316
		Geschäftsstellen der Mitgliedsverbände des Landesjugendring Niedersachsen e.V.	319



Vorwort

„Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun!“ – der Untertitel dieses Handbuchs verdeutlicht, worum es jungen Menschen geht: mit Gleichgesinnten und Akteuren der Jugend- und Jugend-

verbandsarbeit gemeinsam für die Interessen und die Bedürfnisse junger Menschen einzutreten. Allein in der Jugendarbeit sind 50.000 junge Menschen ehrenamtlich tätig. Mehr als jeder Dritte davon verfügt bereits über eine Jugendleiter-in-Card. Niedersachsen liegt damit bundesweit an der Spitze. Auch in der Freiwilligenarbeit sind niedersächsische Jugendliche unter 20 – entgegen manchem Vorurteil – deutlich aktiver als gleichaltrige junge Leute in anderen Bundesländern. Dieses große Potenzial von Engagierten und Ungleichgültigen bietet gute Voraussetzungen, um die Jugendverbandsarbeit stärker an Qualitätsgesichtspunkten auszurichten.

Der Landesjugendring und die Jugendverbände sind aktive und unverzichtbare Partner der Landesregierung bei der Weiterentwicklung einer zukunftsweisenden Jugendarbeit in Niedersachsen. Mit dem Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit hat der Landesjugendring ein Thema aufgegriffen, das mir als Jugendministerin sehr am Herzen liegt.

In einer vom schnellen Wandel und von Modernisierung geprägten Gesellschaft müssen die Angebote für Kinder und Jugendliche immer wieder kritisch hinterfragt werden. Erste Schritte in Richtung Qualitätsentwicklung wurden bereits in gemeinsamen Fachtagungen des Landesjugendringes, des Ministeriums und des Niedersächsischen Landesjugendamtes unternommen. Auch in dem vom Landesjugendring angestoßenen Zukunftsprojekt „neXTgeneration®“ wurde die Qualitätsentwicklung thematisiert.

Das neue Handbuch gibt wichtige Anstöße für die systematische Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Mit Sorgfalt und Sachverstand wurde die in der Sozialarbeit und in der Jugendhilfe bereits begonnene Qualitätsdiskussion für die Zielgruppe der ehrenamtlichen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Niedersachsen aufgearbeitet. Erfreulich ist, dass nicht nur die Standards der Qualitätsdebatte und ihre einschlägigen Begriffe und Methoden zielgruppengerecht erläutert und präsentiert werden, sondern darüber hinaus der Anspruch verfolgt und umgesetzt wird, die entscheidenden Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit sowie die Verbandsstrukturen unter Qualitätsgesichtspunkten zu entwickeln.

Mit ihrem Handbuch leisten die Jugendverbände einen wichtigen Beitrag für die anstehenden Diskussionen um die Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe. Ich bin davon überzeugt, dass die Jugendarbeit, die Jugendverbandsarbeit und ihre Akteure dadurch inhaltlich bereichert und vorangebracht werden, ohne Bewährtes über Bord zu werfen oder erfolgreiche Arbeit in Frage zu stellen.

Ich freue mich auf die gemeinsame Arbeit und bin gespannt auf die Diskussionen und Ergebnisse.

Dr. Gitta Trauernicht
Niedersächsische Ministerin für
Frauen, Arbeit und Soziales

Intro: Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles tun!

Thomas Castens

Schön, dass ihr dieses Buch in den Händen haltet und darin lest! Denn genau für euch ist es gemacht worden: für junge Menschen, die Lust haben, mit anderen gemeinsam etwas Sinnvolles zu tun. Ihr habt euch vielleicht in einem Jugendverband zusammengeschlossen, oder ihr seid eine Gruppe Engagierter, die sich einsetzen wollen: für euch selbst und für andere. Oder ihr seid engagierte Ehrenamtliche und Freiwillige, die als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jugendverband aktiv sind und immer versuchen, das Beste aus ihrer Arbeit herauszuholen. Für euch ist es selbstverständlich, dass die Arbeit Spaß machen muss, sonst könnte sie ja auch jemand anders machen. Zwar wird viel über die »Spaßgesellschaft« geredet, aber Spaß allein reicht euch auch nicht! Ohne Spaß ist alles nichts, aber nur Spaß bringt auf Dauer auch nichts!

Mit diesem Buch wollen wir euch darin unterstützen, eure Arbeit noch ein bisschen besser hinzubekommen. Wir gehen davon aus, dass ihr euch sowieso schon immer darum bemüht habt, eine qualitativ hochwertige Arbeit zu machen. Warum solltet ihr euch auch mit weniger zufrieden geben? Und schon sind wir mitten in der Qualitätsdebatte!

Manche sagen, in der Qualitätsdebatte sei eigentlich schon alles gesagt, nur eben noch nicht von allen. Das finden wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesjugendring-Arbeitsgruppe zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung nicht, sonst würden wir ja auch nicht dieses Handbuch vorlegen.

Wo sie herkommt – wo sie hinwill: Der Prozess der »QOchgruppe«

Wir möchten euch gern erzählen, wie alles angefangen hat und was die Arbeitsgruppe so alles gemacht hat.

Im Februar 1999 hat die Arbeitsgruppe »Grundsatzfragen« des Landesjugendringes gemeinsam mit dem Soziologen Werner Middendorf, der sich in Organisations- und Qualitätsentwicklung, Prozessanalyse, Beratung und Qualifizierung einen Namen gemacht hat, zum Thema »Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit« gearbeitet. Im Ergebnis hat der Landesjugendring eine eigenständige Arbeitsgruppe zum Thema eingerichtet, die sich den merkwürdigen Namen »**QOchgruppe**« gegeben hat, wobei zwei Gedanken eine Rolle spielten: Zum einen sollte es um **Q**ualitäts- und **O**rganisationsentwicklung in Jugendverbänden gehen, zum anderen sollte deutlich werden, dass viele Leute, die zusammen kochen, noch lange nicht dieselben Vorstellungen von Beschaffenheit, Rezeptur, Zubereitung und Geschmack desselben Gerichtes haben müssen. Gerade der zweite Gedanke drängte sich förmlich auf, denn in der Arbeitsgruppe arbeiteten und arbeiten Vertreterinnen und Vertreter aus vielen Jugendverbänden und Jugendringen mit, die sich mit jeweils ganz eigenen Vorstellungen und Erfahrungshintergründen in die Arbeit einbrachten.

Mitgearbeitet in der Gruppe wie auch an diesem Buch haben hauptamtliche JugendbildungsreferentInnen: **Anke Arndt-Storl** von der Niedersächsischen Landjugend, **Dirk Assel** von der DGB-Jugend, **Thomas Castens** vom Landesjugendring, **Dagmar Daues** vom Stadtjugendring Hannover, **Jürgen Gorgs** von der DAG-Jugend, jetzt ver.di-Jugend, **Wolfram Joos** und **Andrea Stephan** vom Bund der PfadfinderInnen, **Peter Klösener** und **Gregor Schneider-Blanc** vom Bund der Deutschen Katholischen Jugend, **Wolf-M. Kunze** von der DLRG-Jugend, **Uwe Martens** und **Manfred Neubauer** von der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen, **Marianne Putzker** vom Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt und der Sozialistischen Jugend Deutschlands – Die Falken sowie Mädchenreferentin für die beiden Verbände im – ehemaligen – Nds. Modellprojekt »Mädchen in der Jugendarbeit« und **Erich Rickmann** von der Naturfreundejugend. In der Schlussphase der Arbeit hat uns die ehemalige Referentin des Landesjugendringes,

Beate Frey, tatkräftig unterstützt. **Werner Middendorf** hat die Arbeitsgruppe extern begleitet.

Die Arbeitsweise bedingte die Hauptamtlichkeit, denn viele Treffen tagsüber wären für viele Ehrenamtliche nicht zumutbar gewesen. Die Hauptamtlichen haben aber alle mit sehr vielen und sehr unterschiedlichen ehrenamtlichen MultiplikatorInnen der Arbeit tagtäglich zu tun. Deshalb war die Hoffnung begründet, kein Handbuch »am grünen Tisch« und an der Praxis der Arbeit der Jugendverbände vorbei zu entwickeln.

Die Arbeitsgruppe

- ▶ sichtete unterschiedliche Konzeptionen der Qualitätsentwicklung in verschiedenen Feldern der sozialen Arbeit,
- ▶ analysierte Qualitätsentwicklungsprozesse in den in der AG mitarbeitenden Verbänden,
- ▶ entwickelte für sich die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Arbeit,
- ▶ lernte diverse Methoden der Qualitätsentwicklung kennen und diese auf die Jugendverbandsarbeit übertragen,
- ▶ definierte die Kernarbeitsbereiche verbandlicher Tätigkeiten (Praxisfelder) sowie die relevanten Verbandstrukturen und
- ▶ entwickelte darauf bezogene Fragestellungen, Merkmale und Indikatoren.

Von Anfang an stand fest, dass die QOchgruppe outputorientiert arbeiten sollte. Die 23. Vollversammlung des Landesjugendringes im März 2000 präzierte den Auftrag der Arbeitsgruppe dahingehend, dass sie »geeignete Vorschläge für eine **Arbeitshilfe** machen (soll), die praxisorientiert in das Thema einführt, Methoden vorstellt und für die verbandliche Arbeit in den verschiedenen Kernbereichen und Querschnittsaufgaben nutzbar macht« und »Elemente eines **Fortbildungsangebotes** entwickelt, welches Grundlagen- und Methodenkenntnisse in konkreten Qualitätsentwicklungsprozessen für Jugendverbände vermittelt.« (LJR 2000)

Nicht undreist schließt der genannte Vollversammlungsbeschluss mit der Ankündigung: »Jugendverbände haben sich stets nicht nur um ihre eigene Jugend gekümmert, sondern sich für gesellschaftliche Problemlösungen eingesetzt, innovative Vorschläge entwickelt und für deren Durchsetzung gestritten. Auch zukünftig kann die Politik mit den Jugendverbänden rechnen. Qualitätsentwicklungsprozesse in diesem Sinn werden wir nicht nur auf die eigenen Strukturen beziehen.« (ebd.)

Seit nunmehr zwei Jahren (warum so lange siehe später!) arbeiten wir in der QOchgruppe intensiv an der Umsetzung dieser beiden Ziele. Zum einen wird mit diesem Handbuch die Arbeitshilfe vorgelegt, zum anderen beteiligte sich der Landesjugendring gemeinsam mit dem Jugendhof Steinkimmen und dem Niedersächsischen Landesjugendamt an der fünfteiligen Fortbildungsreihe »Qualität in der Jugendarbeit«, die von Februar 2001 bis Mai 2002 unterschiedliche Aspekte der Qualitätsdebatte in der Jugendarbeit behandelte. Im Mai 2002 bot der Landesjugendring durch die QOchgruppe eine Tagesveranstaltung mit dem Schwerpunktthema »Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit« an und schloss damit seinen Arbeitsauftrag ab.

Im folgenden Abschnitt soll näher erläutert werden, warum das vorliegende Buch so ist, wie es ist, wie damit gearbeitet werden kann und warum auch Qualitätsentwicklung nur funktioniert, wenn sie mit Spaß gemacht wird!

Wie ist das Buch zu nutzen?

Uns war wichtig, die **Zielgruppe** des Buches ständig vor Augen zu haben. Wir gehen davon aus, dass die überwiegende praktische Arbeit in den Jugendverbänden von euch Jugendlichen selbst organisiert und durchgeführt wird. Ihr macht die Arbeit freiwillig, weil ihr Spaß haben und gemeinsam mit anderen etwas Sinnvolles machen wollt. Die meiste Arbeit vor Ort leisten Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren – manche jünger, manche älter – die in der

Regel eine MitarbeiterInnenausbildung absolviert haben. Viele haben dafür die neue Juleica in der Tasche.

Natürlich machen nicht alle alles, aber im Wesentlichen besteht diese Gruppe der freiwilligen MitarbeiterInnen eines Jugendverbandes aus zwei Teilgruppen: Die einen organisieren die praktische Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen, die anderen kümmern sich um den Verband mit seinen Strukturen. Selbstverständlich – und je kleiner die Gruppe, desto wahrscheinlicher – überschneiden sich die Teilgruppen und leitet der Vorsitzende der Ortsgruppe auch die Kindergruppe oder die Vorsitzende auch das Sommerzeltlager.

Mit einem Wort: **Die örtliche Ebene der freiwilligen MitarbeiterInnen (MultiplikatorInnen) in Jugendverbänden in Niedersachsen ist unsere Zielgruppe**, für euch haben wir dieses Buch geschrieben. Dass wir nebenbei auch andere – MultiplikatorInnen in anderen Bundesländern, hauptamtliche MitarbeiterInnen, JugendpflegerInnen, JugendamtsmitarbeiterInnen, PolitikerInnen, Eltern, WissenschaftlerInnen, MedienvertreterInnen etc. – mit diesem Buch erreichen wollen, brauchen wir nicht zu verheimlichen; sie sind aber nicht die Hauptzielgruppe!

In einem aufwändigen Prozess haben wir als QOchgruppe die **Praxisfelder** und **Verbandsstrukturen** bestimmt, die für alle Jugendverbände von hoher Bedeutung sind. Dazu haben wir uns angesehen, welche Arbeit die Verbände tatsächlich leisten. Auch hier gilt, dass nicht alle Verbände alles machen, aber die vorgestellten Praxisfelder und Verbandsstrukturen decken einen Großteil der alltäglichen verbandlichen Praxis ab. Diese Praxisfelder und Verbandsstrukturen sollten dann unter Gesichtspunkten der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden.

In einem nächsten Schritt haben wir erarbeitet, welche genaueren **Teilfelder** innerhalb der Praxisfelder und Verbandsstrukturen im Rahmen eines Buches zur Qualitätsentwicklung bearbeitet werden sollten. Ein Beispiel: Jugendgruppenarbeit ist nach wie vor für viele Jugendverbände ein Herzstück ihrer Arbeit. Nun lässt

sich das breite Feld der Jugendgruppenarbeit in viele Teilfelder untergliedern, die allesamt unter Gesichtspunkten der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden könnten. Das wären z.B. die Ausbildung der JugendleiterInnen, die Planung der Gruppenstunden, die Planung einer einzelnen Gruppenstunde, pädagogische und gruppendynamische Fragestellungen, Kontakt zu den TeilnehmerInnen, Gewinnung neuer TeilnehmerInnen, Außenwirkung der Gruppenarbeit, Mädchen und Jungen in der Gruppe, Elternarbeit usw. Da jedes Thema für sich lang und breit behandelt werden könnte, würde so allein zur Gruppenarbeit ein eigenes Buch entstehen können. Wir mussten also Schwerpunkte setzen und haben uns so in jedem einzelnen Praxisfeld auf Schwerpunkte verständigt, denn uns war die Breite der Themen genauso wichtig wie die Tiefe der einzelnen zu behandelnden Themen. Im Beispiel heißt das, dass wir uns auf die beiden Teilfelder »JugendleiterInnenausbildung« und »Planung von Gruppenstunden« beschränkt, diese dafür aber sehr gründlich durchgearbeitet haben. Das ist dann für alle Praxisfelder und Verbandsstrukturen erfolgt.



Die drei Anspruchsebenen:

Wir wollen an die Interessen unserer **Zielgruppe** anschließen und sie abholen, wir wollen kompetent über die **Arbeitsfelder** und **Verbandsstrukturen** schreiben und diese unter der Perspektive der **Qualitätsentwicklung** bearbeiten!

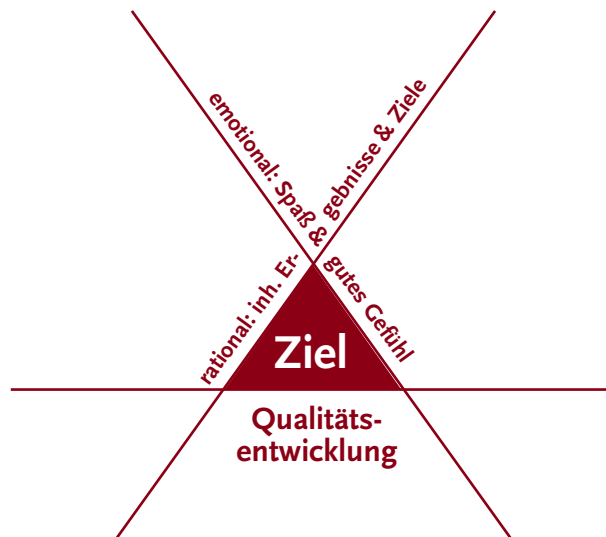
So entsteht das erste Dreieck unserer Ansprüche:
Wir wollen an die Interessen unserer Zielgruppe anschließen und sie abholen, wir wollen kompetent über die Praxisfelder und Verbandsstrukturen schreiben und diese unter der Perspektive der Qualitätsentwicklung bearbeiten!

Damit sind die näheren Inhalte bestimmt. Was noch fehlt an der Arbeit und nicht erst am Ende kommen darf, sondern von Anfang an unser Begleiter sein muss, ist der **Spaß!**

Wir haben die Arbeit als QOchgruppe mit einem schönen Geburtstagsfrühstück eröffnet, wir haben in Tagessitzungen ausführliche Mittagspausen gemacht und in zwei Klausurtagungen an schönen Orten in der reizvollen Natur Niedersachsens der Arbeit den nötigen Schliff verliehen. Wer von Prozess-, Ergebnis- und Strukturqualität redet, muss darauf achten, sie bereits in der Entstehung des Produktes entsprechend vorkommen zu lassen! Dass dabei – wie jede Gruppe – auch die QOchgruppe Höhen und Tiefen erlebt hat, braucht hier nicht verschwiegen zu werden! Uns allen war aber immer klar: Eine Arbeitsgruppe des Landesjugendringes, die aus so vielen verschiedenen Leuten aus verschiedenen Zusammenhängen zusammengesetzt ist, braucht eine hohe Prozessqualität der Vernetzung, um ein ordentliches Produkt hervorzubringen. Ob's gelungen ist, dürfen nun die Leserinnen und die Leser selbst beurteilen.

Dass alle Produkte neben der inhaltlichen (gebrauchswertorientierten) auch immer die emotionale Seite der Menschen ansprechen müssen, wissen wir nicht nur aus der Werbung. Auch für uns gilt selbstverständlich: Wir wollen Spaß an der Arbeit und ein gutes Gefühl beim Lesen vermitteln, **wir wollen inhaltliche Ergebnisse und die Ziele unserer Arbeit erreichen und dabei im Sinne der Qualitätsentwicklung in Kreisläufen an der Verbesserung arbeiten!**

Wir haben also zwei magische Dreiecke vor uns, die sowohl die Achsen als auch den Zielkorridor



Die drei Anspruchsebenen:

Wir wollen **Spaß** an der Arbeit und ein **gutes Gefühl** beim Lesen vermitteln, wir wollen **inhaltliche Ergebnisse** und die **Ziele** unserer Arbeit erreichen und dabei im Sinne der **Qualitätsentwicklung** in Kreisläufen an der Verbesserung arbeiten.

beschreiben. Es ist ziemlich schwer, jeweils genau im Zielkorridor zu landen, denn allzu leicht misslingt der Anschluss an die Zielgruppe, verselbstständigen sich das Praxisfeld oder die Verbandsstrukturen oder driftet das Thema in die (Un-)Tiefen der Qualitätsdebatten ab. Gleiche Schwierigkeiten ergeben sich beim 2. Dreieck. Hinzu kommt, dass allein die Vielzahl der AutorInnen des Buches die Gefahr heraufbeschwört, dass Stilbrüche, Wechsel in Methoden und Gliederungen usw. mehr für Verwirrung als für Aufklärung sorgen. Wir haben es dennoch gewagt!

Vor euch liegt jetzt also unser **Handbuch**, welches sich wie folgt **gliedert**:

- Das Buch beginnt mit der allgemeinen **Einführung** »Qualitätsentwicklung im Jugendverband« und beschreibt einen Aufriss des Themas sowie unser zugrunde liegendes Verständnis von Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. (Kapitel 1)
- Daran schließt sich der Text »Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendar-


beit« an, der zeigen soll, dass den verschiedenen Praxisfeldern und Verbandsstrukturen Qualitätskriterien zugrunde liegen, die nicht jeweils und für jeden Bereich neu bestimmt werden müssen. Wir können sie daher auch **Querschnittsqualitätsmerkmale** nennen. (Kapitel 2)

- ▶ Verschiedene **Methoden**, die im Kontext der Qualitätsentwicklungsdebatte eine wichtige Rolle spielen, werden im 3. Kapitel vorgestellt und auf die Praxis der Jugendverbandsarbeit bezogen.
- ▶ Im 4. Kapitel werden die verschiedenen **Praxisfelder**,
- ▶ im 5. Kapitel die **Strukturen der Jugendverbandsarbeit** unter Qualitätsgesichtspunkten bearbeitet.
- ▶ Ein Gespräch zwischen dem Landesjugendring-Vorstandssprecher Uwe Martens und unserem fachlichen Begleiter Werner Middendorf über Perspektiven der Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit beschließt den inhaltlichen Teil des Buches (6. Kapitel), dem sich ein Service-Anhang anschließt.

Das Buch ist als **Arbeitsbuch** konzipiert. Das heißt, dass nicht alle alles lesen müssen und ihr konkrete Hilfestellungen für euren Bereich auch findet und anwenden könnt, wenn ihr nicht andere Seiten des Buches dazu gelesen habt. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir in der Regel die Textbeiträge in den Kapiteln Praxisfelder (4.) und Verbandsstrukturen (5.) an folgender **Fragestruktur** orientiert:

1. **Worum geht's eigentlich?** (Ausgangssituation, Problemdefinition)
2. **Wer will was?** (Bedarfe verschiedener NutzerInnen benennen, Zielgruppe der Qualitätsentwicklung definieren)
3. **Was wollen wir erreichen?** (Ziele bilden und konkretisieren)
4. **Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?** (Umsetzungsvorschläge, Methoden unter Berücksichtigung der inhaltlichen Qualitätskriterien)
5. **Woran messen wir unser Ergebnis?** (Wirkungsmessung, Qualitätskriterien, Indikatoren)
6. **Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?** (Auswertung, Dokumentation)

7. Was brauchen wir für längerfristige Verbesserungen? (Ressourcen, Strukturqualität)

Wo möglich und sinnvoll, wurden die Texte von den AutorInnen ergänzt um Beispiele, Schaubilder, Checklisten und Arbeitsblätter, die kopiert im Alltag der Verbandsarbeit eingesetzt werden können. Da natürlich vieles mit vielem dennoch zusammenhängt und nicht an jeder Stelle alles wieder neu entwickelt werden kann, haben wir viel mit **Verweisen**, neudeutsch: „Links“, gearbeitet, die auf andere Stellen im Buch hinweisen oder einen formulierten Gedanken dort vertiefend behandeln. „Links“ erkennt ihr immer an dem Zeichen: 

Was unterwegs noch so alles anfiel ...

Konzeptionell beabsichtigt war von Anfang an, die unterschiedlichen Lebenslagen, Perspektiven und Interessen von Mädchen und Jungen und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitzureflektieren. Angedacht war, integriert in jedem Kapitel und in jedem Praxisfeld sowie jeder thematisierten Verbandsstruktur, die Geschlechterdimension mitzubearbeiten. In der Praxis ist uns das – wie wir nach selbstkritischen Lesungen feststellen mussten – eher weniger gelungen. Im Ergebnis haben wir uns daher entschlossen, zusätzlich zur anfänglichen Gliederung die Themen »Gender Mainstreaming in der Praxis der Jugendverbandsarbeit« und »Gender Mainstreaming in den Strukturen der Jugendverbandsarbeit« aufzunehmen. Neben einer grundsätzlichen Einführung in das Thema »**Gender Mainstreaming**« wird dabei auf alle Praxisfelder und alle Verbandsstrukturen qualifizierend und exemplarisch mit Hilfe einer Matrix eingegangen. Es bot sich diese Form an, denn alle Themen entsprechend zu behandeln, hätte den Umfang des Buches gesprengt.

In der Bearbeitung der einzelnen Texte sind uns verschiedene Probleme aufgefallen. Zum einen werden Themen behandelt, die in der Jugendverbandspraxis wohlbekannt sind. Diese werden unter Qualitätsgesichtspunkten neu durchbuchstabiert und erscheinen

so in einem neuen Lichte. Zum anderen aber werden für die Jugendverbandsarbeit **gänzlich oder weitestgehend unbearbeitete Felder** vorgestellt, die die Praxis nachhaltig verändern können. Wenn etwa von »Supervision, Kollegialer Beratung und Feedback« die Rede ist, sind dies zwar im Bereich der Sozialen Arbeit vertraute Praxisformen, in der ehrenamtlichen verbandlichen Jugendarbeit auf örtlicher Ebene kommen sie aber in der Regel ebenso wenig vor wie Überlegungen zur Ehrenamtlichenentwicklungsplanung, zur organisierten Mitgliedergewinnung oder auch zu „Gender Mainstreaming“. Insoweit treffen die Vorschläge auf eine noch gar nicht vorhandene Praxis; sie versuchen, eine solche anzuregen und Startideen, -impulse und -tips zu vermitteln.

Die Arbeit an dem Buch war – summa summarum – anstrengender und langwieriger als zunächst geplant. Dies hat viel mit dem Thema selbst zu tun. Viele von uns AutorInnen stecken bis zur Halskrause in verbandlichen Aktivitäten; die Textrecherche und -arbeit musste ausnahmslos nebenberuflich geleistet werden. Das brachte erhebliche zeitliche Verzögerungen mit sich. Einige Texte im Buch waren vergleichsweise früh fertig und »liegen« schon einige Zeit, andere sind »auf den letzten Drücker« fertig gestellt worden. Einige der MitarbeiterInnen dieses Projektes haben sich beruflich verändert, andere sind erst im Laufe des Prozesses dazugestoßen. Es zeigt sich in der Qualitätsarbeit, dass Qualität kein Neben- oder Abfallprodukt sein kann, das in der Prioritätenliste ganz hinten steht. **Qualität kostet Zeit, und Zeit kostet Geld.** Dies wird für zukünftige Vorhaben der Qualitätsarbeit stets mitzu(be)denken sein.

Eine weitere Ungewissheit – dies gehört zur Ehrlichkeit dazu – besteht in der Frage, ob wir die Interessen unserer Zielgruppe, also von euch ehrenamtlichen freiwilligen MitarbeiterInnen, richtig getroffen haben. Schließlich haben wir uns viel Zeit und Mühe gegeben, dieses Buch für euch zu produzieren; euch direkt beteiligt haben wir aber nur an relativ wenigen Stellen, zum Beispiel haben einige von euch einzelne Textpassagen kritisch gegengelesen. Wir stehen ja für Begriffe

wie Selbstorganisation und Selbstbestimmung und hoffen, mit unserer Ausrichtung auf Fragestellungen Anregungen zum Selbermachen gegeben zu haben. Das bleibt aber eine Gratwanderung, die nur schwer aufzulösen ist.

Warum ein Buch voller Fragen?

In verschiedenen Praxistests haben wir herausgefunden, dass es im Allgemeinen nicht soviel Sinn macht, den PraktikerInnen vor Ort die Welt erklären zu wollen. Meistens kennen sie sie ganz gut, oft besser als wir Hauptamtlichen. Was aber Sinn macht, ist, **Fragestellungen** zu entwickeln, die die eigene Situation und Arbeit befragen. Fragestellungen haben verschiedene Eigenschaften: Sie können

- ▶ tiefgründig aufspüren, was sonst verdeckt bliebe,
- ▶ ansprechen, was sonst nicht erwähnt werden dürfte,
- ▶ ein Themen- und Arbeitsfeld strukturieren,
- ▶ unglaublich nervig sein,
- ▶ Dinge fragen, die kein Mensch wissen will,
- ▶ eine Überforderung darstellen, da niemand alles bearbeiten kann.

Wir haben uns dennoch für die Methode des Fragestellens entschieden. **Die Fragen sollen Anregungen sein**, sie sollen und müssen nicht alle bearbeitet und beantwortet werden, viele sollen sogar erst neue, weitergehende und tieferliegende Fragestellungen provozieren, die nur in der Bearbeitung selbst entstehen können. Wir haben die Fragen nicht alle gezählt – es werden mehrere 1.000 sein – aber hinter jeder Frage steckt ein Gedanke, den weiterzuspinnen sich sicher lohnt.

Qualität aufspüren und verbessern – so unsere feste Überzeugung – kann man nicht mit Lehrsätzen. Es kommt vielmehr darauf an, sich auf die konkrete Situation einzulassen und mit anderen gemeinsam den Weg der Erkundung, Sicherung und Verbesserung zu gehen. Und dabei können die richtigen Fragen eine viel bessere Hilfestellung sein als 1.000 mal »ihr sollt...« oder »ihr müsst...«. **Oder sieht das etwa jemand anders?**



Qualitätsentwicklung im Jugendverband

Eine Einführung in die aktuelle Diskussion, ihre zentralen Themen, Begründungszusammenhänge, Hintergründe und Hemmnisse sowie die Erläuterung eines eigenen Ansatzes zur Qualitätsentwicklung für die Jugendverbandsarbeit.





Qualitätsentwicklung im Jugendverband

Werner Middendorf

Wir verstehen unser „Rezeptbuch“ ausdrücklich als Arbeitshilfe für die ehrenamtlich-freiwillig engagierten jungen Menschen in den Jugendverbänden, um ihnen damit Hilfestellungen bei der Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit zu geben. Vieles, was in diesem Buch angesprochen wird, gehört bereits zur Praxis in den Jugendverbänden, ohne allerdings immer in den Kontext der Qualitätsentwicklung gestellt zu sein. Eine weitere Systematisierung und der Ausbau auf alle Bereiche der Jugendverbandsarbeit bedeuten zusätzliche Leistungen, die der begründeten und motivierenden Heranführung bedürfen. Deswegen soll dieses Kapitel deutlich machen, welche Zwecke und Ansätze Qualitätsentwicklung im Jugendverband verfolgt und welchen Nutzen das stiften kann.

Wir gehen dabei davon aus, dass es eine Differenz zwischen der Fachdiskussion in der sozialen und pädagogischen Arbeit und den realen Entwicklungen gibt, zu deren Überbrückung dieses Buch beitragen soll. Auf die Zielgruppe der ehrenamtlich-freiwillig Engagierten wirken die auftauchenden „Ansprüche“ und neuen Begrifflichkeiten erst einmal aufgesetzt bis abschreckend. Insofern haben wir uns darum bemüht, dem entgegen zu wirken und unsere Ausführungen in diesem Kapitel **nicht** als einen weiteren Beitrag zur allgemeinen Qualitätsdebatte ausgerichtet. Auch geht es uns nicht explizit darum, der politischen und fachlichen Öffentlichkeit nachzuweisen, dass wir uns mit unserer Qualitätsentwicklung auf der Höhe der publizierten Meinungsbildung bewegen. Ein Beitrag, der primär derartig profil- und legitimationsorientiert ist, bedürfte einer gänzlich anderen Anlage und Ausrichtung.

Was gibt es in diesem Kapitel zu lesen? Aufgrund unserer internen Kenntnisse der Jugendverbandspraxis wollen wir **am Anfang** betonen, dass Jugendverbandsarbeit sich auch in der Vergangenheit mit der Frage der Qualität beschäftigt hat. Gleichwohl ist dies aber nicht immer ausreichend nach innen und – vor allem

– nach außen kommuniziert und dargestellt worden. Zudem gibt es verschiedene, aktuelle Gründe, sich des Qualitätsthemas neu anzunehmen, was im **zweiten Abschnitt** beschrieben ist. Beide Abschnitte werden dann zu systematischen Fragestellungen zur qualitätsbezogenen Weiterentwicklung der Verbandsarbeit zusammengefasst (**dritter Abschnitt**). Für deren Bearbeitung ist es sicher hilfreich, sich zunächst zu vergewissern, was dabei unter Qualität überhaupt verstanden wird und welche Qualitätskriterien, besonders im Bereich der sozialen und pädagogischen Arbeit angemessen sind (**viertes Abschnitt**). Spätestens hier muss aber auch die Frage beantwortet werden, worin denn das Neue am Thema Qualitätsentwicklung besteht (**fünfter Abschnitt**). Dass dieses Thema der Zeit so stark in den Vordergrund tritt, hat allerdings eher politische Gründe. Diese werden im **sechsten Abschnitt** erläutert.

Wir haben uns insgesamt ausführlich mit neueren Ansätzen, Modellprojekten und Beispielen zur Qualitätsentwicklung in sozialen und pädagogischen Bereichen auseinandergesetzt. Deren übertragene Anwendung stößt allerdings auf verschiedene Hemmnisse (**Abschnitt sieben**). Also war es erforderlich, einen eigenen, jugendverbandsspezifischen Ansatz zu entwickeln. Dessen Prämissen und Dimensionen werden im **achten Abschnitt** dargestellt und als „Qualitätskreislauf“ zusammengefasst (**neunter Abschnitt**). Daraus haben wir dann eine „Fragestruktur“ entwickelt, die zur konkreten Bearbeitung der verbandlichen Praxisfelder und -strukturen dient (**zehnter Abschnitt**).

Die Beachtung der Qualität in der Jugendverbandsarbeit ist doch eigentlich nichts Neues!

Für die Jugendverbände ist das Thema Qualität an sich kein neues Thema. Schließlich sind Jugendverbände von ihrem ganzen Wesen her schon immer darauf angewiesen, in ihrer gesamten Arbeit eine „gute Qualität“ zu leisten:

- Sämtliche Arbeitsfelder des Jugendverbandes werden **ehrenamtlich** von **freiwillig** engagierten



jungen Menschen getragen. Sie wollen dabei Spaß haben, etwas erlebbar Sinnvolles tun, dabei mit Gleichaltrigen und Gleichgesinnten in Kontakt kommen, sich austauschen und dabei gute Beziehungen entwickeln. Sie möchten angemessene Anforderungen gut bewältigen, dabei auch persönliche Verantwortung tragen, persönliche Ziele und Werte klären und umsetzen, sichtbare Erfolge erzielen, dafür Anerkennung, Wertschätzung und solidarische Kritik erhalten. In dem Maße, wie diese Bedürfnisse durch die Qualität der Jugendverbandsarbeit nicht ausreichend befriedigt werden und sich daran – trotz entsprechender Äußerungen – nichts ändert, würden sie es lassen, weil es eben „keinen Spaß“ macht. Frust und Rückzug wären die Folge. Also: wenn nicht Qualität, dann ...

- ▶ **Sämtliche Angebote** richten sich an Kinder und Jugendliche, die auch solche Bedürfnisse haben. Die Erlebnisqualität dieser Angebote muss also ebenso beschaffen sein, so dass diese Bedürfnisse dort auch befriedigt werden können. Also: wenn nicht Qualität, dann ...
- ▶ Damit das alles möglich wird, braucht es gezielte und kompetente **Unterstützung durch den Verband**. Das erfordert eine entsprechende Qualität und Transparenz der Informations- und Kommunikationsflüsse und Entscheidungsstrukturen, einen gezielten Einsatz vorhandener Ressourcen, angemessen personelle Qualifizierung und materielle Ausstattung etc. Dazu müssen die Reibungsverluste an den verschiedenen Schnittstellen zwischen Angebotsausrichtung, ehrenamtlich-freiwilligem Engagement und hauptamtlicher Unterstützung möglichst gering gehalten werden; d. h. die Organisationsstrukturen müssen stimmen. Also: wenn nicht Qualität, dann ...
- ▶ Um das alles zu gewährleisten, ist es grundsätzlich erforderlich, die **gesamte Verbandsarbeit** hinsichtlich ihrer Strukturen, Qualität, Zielerreichung, Wirksamkeit und Mittelverwendung laufend zu überprüfen und zu bewerten. Das ist – allein auf-

grund der Dynamik der vielfältigen Fluktuations- und Veränderungsprozesse – nicht einfach durchzuhalten. Doch es passiert: Die Orte hierzu sind Teamsitzungen, Vorstandsklausuren, Projektauswertungen etc. Ohne diese laufenden Auswertungen, Vergewisserungen und Weiterentwicklungen der gesamten Arbeit wäre schon längst der Fortbestand des Verbandes gefährdet. Also: wenn nicht Qualität, dann ...

- ▶ Diese laufende Qualitätsarbeit begründet sich auch in dem **Selbstverständnis der Jugendverbandsarbeit**: Ihre Ziele, Leitbilder, Prämissen sind im Kern darauf ausgerichtet, die Selbstbestimmung, Selbstorganisationskompetenz, Selbstverwirklichung, soziale und kommunikative Kompetenz, Beteiligungs- und Demokratiefähigkeit der Kinder und Jugendlichen zu fördern. Auch von daher ist es notwendig, in der Planung, Durchführung und Ausführung sämtlicher Maßnahmen darauf zu achten, ob und in welcher Qualität diese allgemeinen Ziele und Prämissen auch tatsächlich umgesetzt werden.

Insofern fällt die nunmehr neu gestellte Frage nach der Qualität der Verbandsarbeit auf einen guten Nährboden. Auf dieser Grundlage ist es zugleich gut möglich, neuere Konzepte, Methoden und Instrumente für eine systematische Weiterentwicklung, Überprüfung und Sicherung der Qualität der Verbandsarbeit zu nutzen.

Die aktuellen Gründe, die Qualität der Verbandsarbeit weiterzuentwickeln

Der „Spaßfaktor“ spielt bei den in den Jugendverbänden engagierten Jugendlichen eine große Rolle. Nur für andere Leute da zu sein oder Dinge zu machen, die wohl sein müssen, aber keinen Spaß bringen, sind out.

Der Begriff „**Spaß**“ beinhaltet aber mehr als oberflächliche Unterhaltung; „Spaß“ steht eher als Sammelbegriff für die Verwirklichung eigener, positiver



Lebensziele. Es geht um Freude, Lust, Sinnhaftigkeit, Erleben von Gemeinschaft. Deswegen ist der traditionelle Begriff „ehrenamtlich“ auch in Frage gestellt, weil er von traditionellen Werten geprägt ist, eher nach Pflichterfüllung, Entsagung und Aufopferung für andere klingt. Zudem wird das traditionelle „Ehrenamt“ eher mit der langfristigen Bindung an eine Organisation gleichgesetzt. Spaß haben zu wollen, sich freiwillig zu engagieren ist eher auf das eigene Erleben gerichtet, also eigene Ideale mit anderen zweck- und zeitgebunden zu verwirklichen, mit genügend Raum für Individualität und Spontaneität. Die dafür angemessenen Organisationsformen sind dann auch eher Projekte, Initiativen, Gruppen, Bewegungszusammenhänge, mit denen die Verwirklichung eigener Lebensziele wie auch die Schaffung der dafür angemessenen Bedingungen aktiv selbst mitgestaltet werden soll. Richard Münchmeier, Mitautor der Shell-Jugendstudie, fasst diese Entwicklung prägnant mit der „lustvollen Erfahrung von Selbstwirksamkeit“ zusammen. Deshalb sind **Selbstorganisation, Selbstbestimmung, Selbstkompetenz** zentrale Leitbilder und Schlüsselbegriffe in der Jugendverbandsarbeit. Darauf hinzuwirken, ist das oberste Ziel ihrer Angebote.

Voraussetzung dafür ist allerdings die Vielfalt an unterschiedlichen AnbieterInnen: Jugendverbände sehen sich einer wachsenden und sich ausdifferenzierenden Anzahl jugendkultureller Milieus gegenüber, auf die sich Angebote der Jugendverbandsarbeit auch unterschiedlich beziehen. Dabei wirken Jugendverbände nicht nur milieu-integrierend, sondern – aufgrund ihrer Wertorientierung – zugleich auch milieu-stiftend. Die Stärke der Jugendverbände und insbesondere ihrer Zusammenschlüsse, der Jugendringe, liegt darin, dass sie eine **pluralistische Konzept- und Wertevielfalt** als Angebote den Kindern und Jugendlichen zur Verfügung stellen. In Niedersachsen gibt es mehr als 70 allein in den 19 Mitgliedsverbänden des Landesjugendringes zusammengeschlossene Jugendorganisationen, die mit ihren 50.000 Ehrenamtlichen mehr als 500.000 Jugendliche erreichen. 240 kommunale Jugendringe, das niedersächsische Modellprojekt „Mädchen in der Jugendarbeit“ und

das „Programm strukturschwache Gebiete“ entwickeln weiter innovative Jugendbildungsangebote.

Häufig genug besteht zwar der Verdacht, die Qualität der eigenen Arbeit sei „klasse“, allerdings lässt sich dieser Verdacht nicht einfach darstellen bzw. belegen. Insofern gibt es also zunächst eher eine gefühlte „als eine belegte“ Qualität. Diesen Zustand wollen wir ändern.

Hinzu kommt: Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für freiwillig-ehrenamtliches Engagement verändern sich rasant:

- ▶ Das Potenzial von freiwilliger Arbeit ist in Deutschland umstritten. Während die einen davon reden, dass mit der neuen „Generation Golf“ das Ende der deutschen Vereinsmeierei eingeläutet wird, weisen andere nach, dass Jugendliche weit mehr freiwillig engagiert sind, als landläufig behauptet wird.
- ▶ Eine neuere Studie zum ehrenamtlich-freiwilligem Engagement in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass ein stabiles Potenzial von Jugendlichen Spaß haben und mit anderen gemeinsam etwas Sinnvolles tun will. Diese Ergebnisse sind auch schon von der 13. Shell-Jugendstudie (2000) bekannt.
- ▶ Dabei ist pädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen aber nicht gleich Jugendpolitik. Im Selbstverständnis der freiwillig Engagierten ist die praktische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen etwas anderes, als jugendpolitische Interessenvertretung und diese findet heute unter ungleich anderen Anforderung und Bedingungen als noch vor 10 Jahren statt.
- ▶ Klassische Verbandskarrieren von der TeilnehmerIn über die JugendgruppenleiterIn zum Vorstand sind brüchiger geworden, die Verweildauer in Organisationen ist kürzer, es gibt Verbandshopping oder die gleichzeitige Mitarbeit in sehr unterschiedlichen Gruppen, Initiativen, Projekten und Organisationen.



- ▶ Die Verantwortungsübernahme in Leitungsfunktionen – wesentliches Element des klassischen Ehrenamtes – findet erst später und eher für Männer und perspektivisch bröckelnd statt.
- ▶ Jugendliche verstehen sich zwar politisch, sind aber an den klassischen Institutionen der Erwachsenenpolitik weniger interessiert. Das neue jugendliche Politikverständnis zielt auf den eigenen Nutzen; es muss etwas bringen, etwas für einen selbst dabei rauskommen. Etablierte Strukturen in Politik, Gewerkschaften, Kirchen und z.T. auch in Jugendverbänden werden vor diesem Hintergrund eher für uninteressant gehalten; Zustimmung erhalten eher spontane Aktionen, Projekte, Ein-Punkt-Bewegungen, kurzfristig auf unmittelbare Ergebnisse abzielend. Das bietet die Politik häufig nicht, weshalb sich viele Jugendliche von der etablierten Politik abwenden. Schon die 12. Shell-Studie (1996) sprach davon, dass nicht die Politikverdrossenheit der Jugend, sondern die **Jugendverdrossenheit der Politik** das Problem sei!

Ein weiteres Problem zeigt sich in der Stellung der Jugendverbände auf dem „Markt“ der Angebote für Kinder und Jugendliche: Kinder, Jugendliche und ihre Eltern finden heutzutage eine breite Angebotspalette von Jugendfreizeit- und Kulturangeboten vor; dabei werden Preise, Leistungen und Qualität von kommunalen, verbandlichen und kommerziellen AnbieterInnen verglichen und bewertet. Vor dem Hintergrund sind Jugendverbände gehalten, das besondere Profil und die jeweils besondere Qualität ihrer verbandlichen Angebote entsprechend zu verdeutlichen.

Auch von Seiten der Politik sind die Jugendverbände mit veränderten Anforderungen konfrontiert: Politische Reformen der Jugendhilfe sind deutlich ziel-, qualitäts-, ressourcenorientiert ausgerichtet; zunehmend werden Zielvereinbarungen und entsprechende Nachweise über die jeweilige Ziel-Leistungs-Ergebnisqualität wie der dafür verausgabten Mittel erwartet. Gleichzeitig sollen für die Schaffung der Vorausset-

zungen für ein solches Vorgehen aber keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt werden, nach dem Motto: Qualitätsentwicklung ja, aber zusätzlich kosten darf sie nichts. Das ist nicht einfach zu verwirklichen, schließlich ist eine gute und wirksame Qualitätsentwicklung nicht „mal eben“ neben der laufenden Arbeit so einfach zu verankern.

Systematische Fragestellungen zur qualitätsbezogenen Weiterentwicklung der Jugendverbandsarbeit

Auf der Grundlage der in den Jugendverbänden vorhandenen Qualitätspraxis sowie unter Berücksichtigung der beschriebenen Veränderungen lassen sich – systematisch gesehen – fünf Untersuchungsfelder ausmachen:

1. Bedarfe

- ▶ Was brauchen, wünschen, wollen **Kinder** und **Jugendliche** (und deren Eltern), was erwarten sie von verbandlichen Angeboten?
- ▶ Was erwarten **ehrenamtlich-freiwillig engagierte** Jugendliche an Sinnstiftung und Nutzen?
- ▶ Welche Anforderungen stellt der **Verband** an die Ausrichtung seiner Angebote?
- ▶ Welche Erwartungen bestehen von der **gesetzlichen** und **politischen** Seite her?

2. Ziele

- ▶ Welche allgemeinen **Leitbilder** und Verbandsprofile sind angemessen?
- ▶ Welche konkreten Ziele können **angebotsspezifisch** formuliert werden?
- ▶ Wie können die **unterschiedlichen** Erwartungen in angemessen-konkrete Zielsetzungen einfließen?

3. Prozess

- ▶ Wie und in welchen **Schritten** wollen wir diese Ziele umsetzen?
- ▶ Welche **Methoden** sind dafür angemessen?
- ▶ Welche **Qualitätsstandards** können als sinnvoll erachtet werden?



4. Ergebnis

- ▶ Sind die beanspruchten **Ziele** und erwünschten **Ergebnisse** identisch?
- ▶ Stimmen unsere „**heimlichen**“ Erfolgskriterien mit den **beabsichtigten** Wirkungen und tatsächlich erzielten Erfolgen überein?
- ▶ Woran wollen wir die **Wirkung** unserer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen festmachen, **bewerten**?

5. Sicherung und Weiterentwicklung

- ▶ Was müssen wir tun, um einmal erreichte Qualitätsstandards **kontinuierlich** zu sichern und weiterentwickeln zu können?
- ▶ Welche personellen und materiellen **Voraussetzungen** müssen dafür geschaffen und gesichert werden?
- ▶ Mit welchen **Maßnahmen** kann das gewährleistet werden?

Welchen **Nutzen** könnten wir von der Bearbeitung dieser Fragen haben?

- ▶ Offene Kommunikation über das eigene, das gemeinsame und verbandliche Verständnis von einer „guten Arbeit“.
- ▶ Konzeptionelle Klarheit über eigene Ziele und die Gestaltung der pädagogischen Prozesse.
- ▶ Gemeinsam entwickelte und vereinbarte Qualitätsstandards.
- ▶ Klarere Auswertungskriterien für die eigene Arbeit.
- ▶ Selbstbewusste Darstellung der eigenen Arbeit gegenüber anderen.
- ▶ Klarer und kompetenter Umgang mit Politik und Öffentlichkeit.
- ▶ Und, wichtig, mehr Gewissheit und Klarheit über die tatsächlich erzielten Erfolge.

Und das kommt doch gut, oder?

Was wird unter **Qualitäts-Entwicklung** verstanden?

Stell dir vor, du erhältst eine Aufgabe und 3 Schreibwerkzeuge: 1 Bleistift, 1 Kugelschreiber, 1 Füller. Die Aufgabe lautet: Bitte entscheide, welches dieser

3 Schreibwerkzeuge die beste Qualität besitzt und benenne die Kriterien deiner Entscheidung!

Was kommt dabei heraus? Das kommt wahrscheinlich ganz darauf an:

- ▶ Der Gebrauch oder die Benutzung der verschiedenen Schreibwerkzeuge bestimmt sich zum einen **durch ihren Zweck**: Manche Leute notieren z.B. vorläufige Termine mit einem dünnen Bleistift in ihrem Terminkalender, um sie ggf. wieder ausradieren zu können. Textentwürfe z.B. schreiben andere dagegen lieber mit einem Kuli, mit dem sie schnell schreiben können und der nicht schmiert; Briefe dagegen werden lieber in Ruhe verfasst und mit einem guten Füller geschrieben.
- ▶ Manchmal wird auch einfach das Schreibwerkzeug genommen, das gerade zur Verfügung steht, weil es schnell gehen muss.
- ▶ Andere machen das alles vielleicht auch ganz anders, je nach Gewohnheit, Geschmack, Vorlieben und verfügbaren Mitteln.

Was könnte man daraus lernen? Qualität ist ganz davon abhängig, worum es geht, wer damit zu tun hat und was dafür zur Verfügung steht! Qualität ist also eigentlich nur in diesen konkreten Relationen konkret bestimmbar!

An diesem Beispiel lassen sich auch **Qualitätskriterien** entdecken:

- ▶ **Bedürfnisbezug**: Welche Bedürfnisse gibt es? Welche Mittel taugen am besten für ihre Verwirklichung?
- ▶ **Zweckbezug**: Zu welchem Zweck eignet sich welches Mittel am besten?
- ▶ **Gütebezug**: Welche Eigenschaft, Beschaffenheit, Güte soll das Mittel haben, um die Bedürfnisse und Zwecke am besten umsetzen zu können?
- ▶ **Ergebnisbezug**: Entspricht das erstellte Schriftstück den Bedürfnissen, dem beabsichtigten Zweck, der beanspruchten Güte? Woran kann ich das sehen bzw. feststellen?

Dasselbe Experiment könnte man mit 3 Obstsorten oder auch mit vielen anderen Dingen des täglichen



Lebens machen. Wozu das gut sein soll? Es verschafft an einfachen Beispielen die **Erfahrung**, dass

- ▶ Qualität nicht per se und überhaupt allgemeingültig und einfach definierbar ist,
- ▶ Qualität je nach Bedürfnissen, Zwecken und Güteansprüchen unterschiedlich ausfällt,
- ▶ Qualität also zweckgerichtet, tätigkeitsbezogen und nutzenorientiert bestimmt werden kann,
- ▶ Qualität insofern interessenbezogen definiert ist und
- ▶ Qualität auch subjektiv gesehen wird, je nach Geschmack, Gewohnheit etc.
- ▶ Qualität am Ergebnis bewertbar ist,
- ▶ Qualität ihren Preis hat, der bezahlbar sein muss, um sie nutzen zu können.

Es ist also von Vorteil, sich zunächst der eigenen Kriterien, die Qualität ausmachen können, bewusst zu werden! Dies wird durch eine offene Verständigung mit anderen erleichtert; dabei wird auch deutlich, welche gemeinsamen und unterschiedlichen Qualitätskriterien in Bezug auf dieselbe Sache existieren und was für einen persönlich und für alle Beteiligten die beste Qualität ergibt.

Was heißt das für das Verständnis der Qualität von pädagogischer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen? Sie ist – weil keine Sache – noch weniger objektiv definierbar, also deutlich stärker subjektiv geprägt und insofern von der Verständigung und dem gelingenden Zusammenwirken der beteiligten Menschen abhängig. Dabei stellen auf verschiedenen Ebenen folgende Fragen:

- ▶ Welche Bedarfe und **Anforderungen** bestehen von Seiten der Zielgruppe, der TeamerInnen, des Verbandes, der Gesetze, der Politik?
- ▶ Welche Ziele ergeben sich aus diesen Anforderungen sowie aus pädagogisch-fachlicher Sicht?
- ▶ In welche **pädagogischen Prozesse** können diese Ziele umgesetzt werden?
- ▶ Welche Strukturen und **Ressourcen** stehen dafür zur Verfügung, also Raum, Zeit, Geld, Ausstattung, aber auch – wesentlich – was für die pädagogisch-fachlich-qualifizierte Kompetenz getan wird!

- ▶ Welche **Wirkungen** können erzielt werden? Was gilt als Erfolg, woran wird das bewertet und gemessen?

Zusammengefasst: Die Qualität der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

- ▶ hat viel mit den beteiligten Personen und deren Fähigkeiten zu tun, ist also stark **Subjekt-abhängig**,
- ▶ ist stark an interaktive pädagogische Prozesse gebunden, also Interaktions- und **Prozess-abhängig**,
- ▶ benötigt dafür angemessene Mittel und Kompetenzen, ist also **Ressourcen-abhängig**,
- ▶ braucht klare, **handlungsleitende Zielsetzungen**, ist also an konkreten Zielen orientiert,
- ▶ ist auf Ergebnisse und Wirkungen aus, die als Handlungs- oder Wirkungsziele benennbar sind und von daher auch bewertbar.

Qualitätsentwicklung besteht nun darin, sich dieser einzelnen Aspekte genauer zu widmen, sie sich persönlich bewusst zu machen und mit allen Beteiligten sich darüber zu verständigen,

- ▶ welche Qualität es bisher gibt (**Bestandsaufnahme/ Istanalyse**),
- ▶ welche Qualität erreicht werden soll (**Qualitätsziele und -standards**),
- ▶ woran sie vom Ergebnis her festgestellt und bewertet werden kann (**Qualitätsmerkmale/-indikatoren**),
- ▶ wie sie auf Dauer gehalten werden kann (**Qualitätssicherung**) und
- ▶ wie sie auf dieser Grundlage angemessen weiterentwickelt werden soll (**Qualitätsfortschreibung/-weiterentwicklung**).

Soviel zur begrifflich-systematischen Seite. Damit wird aber auch deutlich, dass Qualitätsentwicklung in politischen, sozialen und pädagogischen Praxisfeldern eine Kontext-Personen- und Erfahrungs-gebundene Angelegenheit ist, die nur von den Beteiligten selbst genauer definiert werden kann!

Konkret ist das so vorstellbar, dass die beteiligten Akteure (Team, Zielgruppe, Verband etc.) sich bewusst darüber verständigen, welche Erwartungen, Anforderungen bestehen, was für sie am Prozess und



Ergebnis ihrer Arbeit wichtig ist, was ihnen konkret Erfolg bedeutet etc. Dabei kann es – gerade für Teams hilfreich und anregend sein, entsprechende Texte aus der neueren Fachliteratur, insbesondere deren Aussagen zu fachlichen Qualitätsstandards, bei der Konzeptentwicklung mit einzubeziehen.

Auf dieser Grundlage können dann **Vereinbarungen** darüber getroffen werden, welche Qualität gemeinsam beansprucht wird, wie sie erreicht werden kann und wie sie im Ergebnis von allen Beteiligten bewertet werden soll.

Damit ist auch die Frage, ob Qualität überhaupt definiert und bewertet bzw. gemessen werden kann, beantwortet: Ja, und zwar an den selbst definierten Standards!

Worin soll das vermeintlich „Neue“ bei der angesagten Qualitätsentwicklung bestehen?

Die Frage nach dem „Neuen“ kommt oft mit ziemlicher Wucht daher. Hinter der häufigen Behauptung des Neuen stehen oftmals eher Profilierungsinteressen oder lediglich neue Worthülsen für Altbekanntes. Schaut man jedoch genauer hin, ist das wirklich und tatsächlich „Neue“ ziemlich selten. Das vermeintlich Neue setzt sich vielmehr zusammen aus bisher vorhandenen Elementen, mit veränderter Akzentuierung, verschobener Perspektive, anderer Gewichtung, methodischer Variation, anders kombinierter Zusammensetzung verschiedener Teile, Kontextverschiebungen etc. Daraus entsteht dann vielleicht insofern etwas Neues, dass es sich um eine sinnvolle und zweckgemäße Weiterentwicklung des Vorhandenen handelt.

In Sachen Qualitätsentwicklung ist natürlich die Befassung mit Qualität an sich überhaupt nichts Neues; auch die Einbringung von Erwartung, Zielformulierungen und deren Umsetzung in handlungsleitende Konzepte ist nichts Neues. Das Neue liegt eher in

- ▶ der bewussten Ermittlung und Aufnahme unterschiedlicher Bedürfnisse, Erwartungen, Perspektiven, Zugänge und Ansprüche,

- ▶ der dialogorientierten, offenen, kommunikativen Verständigung über Qualitätserwartungen zwischen allen Beteiligten,
- ▶ den dadurch möglichen Perspektiven- und Rollenwechsel, also das jeweilige Vorhaben aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten,
- ▶ der Aushandlung und Vereinbarung von konkreten Zielen, Schritten, Erfolgskriterien etc.
- ▶ der konkreten Definition von Qualitätsstandards in Bezug auf Ziele, Umsetzungsprozesse und Wirkungsweisen,
- ▶ dem methodisch geleiteten Bemühen, tatsächlich Wirkungen und Erfolge der Arbeit konkreter zu bestimmen und ausmachen zu können,
- ▶ der dadurch insgesamt erweiterten Transparenz der Ziele, Maßstäbe und Bedingungen von Qualität und Erfolg,
- ▶ dem systematischen Vorgehen durch die verschiedenen Schritte der Qualitätsentwicklung.

Warum rückt das Thema Qualitätsentwicklung jetzt so stark in den Vordergrund?

Ein wesentlicher Grund, warum das Thema Qualität jetzt so die Diskussion beherrscht, besteht in **deutlich veränderten politischen Anforderungen**. Der Staat definiert seine Politik unter Standortgesichtspunkten neu. Deren Ziel ist eine gestärkte Stellung Deutschlands in der internationalen Politik und Ökonomie. Die wesentlichen Hebel dieser Ausrichtung bestehen in Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung; die Hauptbotschaft lautet: Mehr Selbstverantwortung durch die Bürger – weniger Bevormundung durch den Staat. Dabei werden marktwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Maßstäbe in sozialstaatlichen Bereichen zur Anwendung gebracht, die bisher unter sozial-politischen Geboten der öffentlichen Daseinsfürsorge anders behandelt wurden. Dadurch werden auch in sozialen Bereichen marktwirtschaftliche Mechanismen zum Hauptmaßstab der Arbeit. Dies trifft auch zunehmend für soziale und jugendpolitische Arbeitsfelder zu. Mehr Wettbewerb, Leistungstransparenz, Qualitätsnachweise sind kommunal-



landes- und bundespolitisch gewollt! Dabei geht es immer auch um Personalkostensenkungen, d. h. Reduzierung von qualifizierter, bezahlter Arbeit, die dann z.T. auch durch „BürgerInnenengagement“, Ehrenamt etc. ersetzt werden soll.

Gleichzeitig sollen die Ziele, Schwerpunkte und Bewertung der laufenden Arbeit **stärker als bisher politisch gesteuert** und auf Einhaltung hin kontrolliert werden. Dabei müssen Leistung und Qualität mehr als bisher auch als tatsächlich erbrachte Größen erkennbar sein und eine entsprechende Qualitätserbringung sowie effektive Mittelverwendung **nachgewiesen** werden. Wird das an einheitlichen Standards ausgerichtet durchgeführt, kann entsprechend verglichen werden, wer billiger, loyaler, „besser“ ist. Das verschärft den Wettbewerb und die Konkurrenz untereinander. Ob und mit welcher Tiefe die betroffenen sozialen und jugendpolitischen Einrichtungen und Organisationen an der Erstellung von Strategien, Konzepten, Standards etc. **beteiligt** werden, ist stark von jeweiligen kommunal-, landes- und bundespolitischen Entscheidungsträgern abhängig.

Die Diskussion um Qualität dreht sich in diesem Zusammenhang weniger um die Qualität der Arbeit selbst, sondern um das leidige Geld. Da insbesondere die öffentlichen GeldgeberInnen an allen Orten nach Einsparungsmöglichkeiten fahnden, kommt jede Ausgabeposition ins Visier und bedarf eigenständiger Begründungen. Da nun der gesamte Bereich der sozialen Arbeit einerseits viel Geld kostet und auf der anderen Seite Zielgruppen bedient, die gemeinhin über wenig Lobby verfügen, wird über den Hebel der Qualitätsdiskussion vor allem die Kostenreduzierung angestrebt. Hierzu wird ein weit verbreitetes lyrisches Potenzial bemüht, welches nicht selten aus der Betriebswirtschaftslehre fast im Maßstab 1:1 übertragen wird. Da ist dann die Rede von Output-Orientierung, Budgetierung, Benchmarking, Controlling und Effektivität, Effizienz und Rentabilität, ungeachtet der Tatsache, dass soziale Bereiche mit privatwirtschaftlich geführten Unternehmen nicht verglichen werden können.

► Die Jugendverbandsarbeit hat traditionell neben ihrem ehrenamtlichen Engagement immer auch von Mitteln aus öffentlichen Haushalten ihre Arbeit bestritten. Häufig waren Jugendverbände früher oft einzige AnbieterInnen sinnvoller Freizeitgestaltung, toller Ferienfreizeiten, außerschulischer Jugendbildung etc. Dies hat sich durch die in den letzten zehn Jahren weit fortgeschrittene Kommerzialisierung in sämtliche Freizeitbereiche hinein enorm verändert. Inzwischen gibt es hier eine Ausdifferenzierung der AnbieterInnen, die vermeintlich ähnliche Leistungen mit geringeren Kosten und vor daher reduzierterem Zuschussbedarf öffentlicher Mittel anbieten. „Privatisierung und Kommerzialisierung genießen innerhalb der Bevölkerung einen sehr hohen Sympathiewert. Mit diesen Begriffen werden allgemein eine sehr schlanke, effektive und schlagkräftige Verwaltung und ausgesprochen kostengünstige und qualitativ hochstehende Maßnahmeangebote assoziiert, die zu höchster Zufriedenheit innerhalb der Klientel führen.“ (F. Schön 2000). Demgegenüber ist es für Jugendverbände oft nicht einfach, sich in der Öffentlichkeit entsprechend zu behaupten. Sie haben mit dem Image zu kämpfen, als hausbacken, schwerfällig, unwirtschaftlich, unflexibel etc. zu gelten. Dies gilt z.T. auch für die Verarbeitung von Jugendforschungsergebnissen in der Öffentlichkeit: Jugendverbände werden hier gleichsam auf eine Stufe mit Kirchen, Parteien und Gewerkschaften als „Auslaufmodelle“ der Industriegesellschaft im Übergang zur Informationsgesellschaft eingeordnet. Dabei bleibt unberücksichtigt, was die Jugendverbände im letzten Jahrzehnt in ihren Angeboten, Organisationsstrukturen, Leitbildern, Profilen etc. mit viel Aufwand verändert und weiterentwickelt haben.

Natürlich wissen wir, dass die zumeist freiwillig geleistete Arbeit in den Jugendverbänden hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen viel mit Geld zu tun hat. In Bezug auf die Wünsche und Erwartungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die diese Arbeit tatsächlich leisten, geht es aber um ganz was anderes: **„Mit viel Spaß gemeinsam mit anderen etwas Sinn-**



volles tun!“ Wenn wir diese Haltung tatsächlich ernst nehmen wollen, braucht es immer eine entsprechende Qualität von Arbeit, um sie in diesem Sinne auch befriedigend zu erleben. Darin – und weniger im Geld – liegen für uns die Triebkräfte für ein verbandsintern gewachsenes Interesse an Qualitätsentwicklung, auch wenn das vielleicht nicht immer so genannt wird. Mit dieser Triebkraft im Rücken gehen wir auch davon aus, dass es für die Aktiven in der Jugendverbandsarbeit spannend ist, gemeinsam zu überlegen, wie die Arbeit entsprechend gestaltet werden kann.

Hemmnisse in der Umsetzbarkeit der laufenden Debatten zur Qualitätsentwicklung machen einen eigenen Ansatz erforderlich!

Vor dem Hintergrund der o. g. Ausführungen ist es wenig verwunderlich, dass seit Beginn der 90-er Jahre parallel zum öffentlichen Sparkurs auch die Qualitätsdebatte neu „aufgelegt worden ist“. Das findet auch seinen Ausdruck in unzähligen Veröffentlichungen zum Thema, auch über finanzielle und wissenschaftlich gut ausgestattete Modellprojekte.

Bis zur Mitte der 90-er Jahre gab es zunächst große Skepsis, **ob** die Qualität der pädagogischen Arbeit überhaupt genauer gefasst, definiert und gemessen werden kann. Diese Skepsis ist inzwischen weitgehend überwunden – u. a. ein Ergebnis der Veröffentlichungen und Modellprojekte. Inzwischen geht es eher um die Frage, **wie** Qualitätsentwicklung sinnvoll gehen kann. Dafür sind diverse Ansätze, Methoden und Instrumente entwickelt worden, allerdings unter eher **exklusiven** Bedingungen von **extra** dafür ausgestatteten Modellprojekten. In dem Bemühen um die Anwendung der in diesen Modellprojekten gewonnenen Erkenntnisse, Methoden und Instrumente gibt es allerdings grundsätzlich Probleme, wie folgende Ebenen sinnvoll zusammengebracht werden können:

- Die vorgestellten Ansätze zur Qualitätsentwicklung sind im Wesentlichen **methodisch** ausgerichtete

Hilfestellungen, wie vorgegangen wurde bzw. werden könnte;

- Die fachlich-pädagogischen **Inhalte** der jeweiligen Praxisfelder, d. h., das, was eigentlich weiterentwickelt werden soll, muss erst einmal damit in Zusammenhang gebracht werden. Diese sind aber häufig nicht untereinander ausreichend als **gemeinsam** beanspruchte Inhalte entsprechend kommuniziert; auch fällt das Niveau der vorgestellten fachwissenschaftlichen Qualitätsstandards mit den im pädagogischen Alltag vorhandenen Ansprüchen z.T. weit auseinander. Das ist allerdings weniger ein Problem von „Theorie und Praxis“, sondern hängt viel stärker mit den Bedingungen, unter denen diese Praxis stattfindet, zusammen, z.B. mit Zeit, Geld, Personal.
- Die Ergebnisse der **fachwissenschaftlichen** Bildung von Qualitätsstandards stellen eher eine wissenschaftsgeleitete, fachlich-normative Setzung von zu erreichenden Qualitätsstandards dar. In der Innen-Perspektive dieser Fachlogik wird unausgesprochen unterstellt, dass im Alltag der Jugendarbeit aktive Jugendhilfeplanung, Sozialraumanalyse, Konzeptarbeit etc. tatsächlich existieren. Das ist aber häufig nicht der Fall, weil es in der Regel aus „Ressourcengründen“ („keine Leute, keine Zeit und kein Geld für so was“) gar nicht geht. Deswegen sind derart fachwissenschaftlich gesetzte Qualitätsstandards und reale Arbeitsbedingungen schlecht kompatibel!
- Beide Ebenen – Methoden und Inhalte – müssen im **Kontext** der vorhandenen Verbandsstrukturen mit den dort vorhandenen Möglichkeiten entwickelt und umgesetzt werden! Gerade die Organisations-Verbands- und Praxisfeld-spezifischen Besonderheiten erlauben kaum eine übergreifende Anwendung allgemeingültiger Modelle und Rezepte, bestenfalls eine von den Aktiven selbst entwickelte Bearbeitung, experimentelle Umsetzung etc. Dieser Prozess ist sehr aufwändig und nicht einfach von außen einsetzbar.



Aufgrund dieses Aufwandes, Qualitätsentwicklung tatsächlich handlungsanleitend zu verankern, hat es z.B. bei industriellen Qualitätsentwicklungsprozessen häufig dafür extra ausgebildete „**ProzessbegleiterInnen**“ gegeben, die für die Moderation, Prozessbegleitung, aktive Beteiligung der Akteure, Sicherung der Ergebnisse etc. verantwortlich waren und insofern eine große Hilfe darstellten. Eine systematische und wirksame Qualitätsentwicklung lässt sich eben – so die Erkenntnis in der Industrie – neben der laufenden Arbeit zusätzlich nicht angemessen verankern und bewältigen. Deswegen benötigen auch Jugendverbände **zusätzliche Mittel**, um eine entsprechend qualifizierte und angemessene Qualitätsentwicklung sicherzustellen. Wenn akzeptiert wird, dass die Entfaltung von „Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Selbstkompetenz“ eine zentrale Schlüsselstellung für die Jugendverbandsarbeit einnimmt, dann kann auch jede innerverbandliche Qualitätsentwicklung nur von innen, selbstorganisiert und entsprechend der eigenen Bedingungen erfolgen!

Vor diesem Hintergrund hat sich der Landesjugendring in Niedersachsen 1998 entschlossen, in einer verbandsübergreifenden Qualitätsentwicklungsgruppe mit externer Unterstützung einen eigenen Ansatz zu entwickeln. Dieser Ansatz soll mit Hilfe des nun vorliegenden „Qochbuches“ sowie entsprechender Fortbildungsangebote für ehrenamtlich-freiwillig Engagierte aus den Verbänden zur jeweils verbandspezifischen Anwendung gebracht werden.

Prämissen und Dimensionen unseres jugendverbandsspezifischen Qualitätsentwicklungsansatzes

Neben der eingehenden Beschäftigung mit den Gründen, Zielen und Ansätzen verschiedener Qualitätsentwicklungsmodelle war klar,

- ▶ dass die Weiterentwicklung der Jugendverbandsarbeit nach eigenen Zielsetzungen und Kriterien erfolgen sollte, weder von außen aufgesetzt werden kann, noch an rein betriebswirtschaftlichen Zielen orientiert werden soll;

- ▶ das Wesen der Jugendverbandsarbeit, die Selbstorganisationskompetenz von Kindern und Jugendlichen zu fördern, auch in Bezug auf Qualitätsentwicklung gelten soll;
- ▶ die Qualitätsentwicklung sich einerseits auf die jeweils konkret-unterschiedlichen Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit beziehen soll, andererseits aber auch deren background, die praxisfeldübergreifenden verbandlichen Strukturen mit einbezogen werden müssen;
- ▶ mit diesem Prozess zugleich auch Chancen eröffnet werden sollten, die bisherigen Ziele, Praktiken, Gewohnheiten etc. neu zu überdenken und auf Veränderungsbedarfe hin zu bewerten;
- ▶ dieser Prozess an den unterschiedlichen Formen und Praktiken der bisherigen Weiterentwicklung der Qualität der Verbandsarbeit anknüpfen soll;
- ▶ insofern Qualitätsentwicklung sowohl Qualitätssicherung als auch eine selbstorganisierte Überprüfung, Bewertung und Dokumentation der dabei vorgenommenen Schritte und erzielten Ergebnisse mit einschließen sollte (Selbstevaluierung).

Darüber hinaus ist es uns wichtig, dass dabei auch die verschiedenen **Qualitätsdimensionen** genauer ins Blickfeld genommen werden sollen:

1. Die pädagogische **Orientierungsqualität**: Visionen, Werte, Leitbilder; Erziehungs- und Bildungsverständnis; arbeitsfeld- und projektbezogene Zielsetzungen.
2. Die pädagogische **Prozessqualität**: handlungsanleitende Zielkonkretisierung; Einbezug der jeweiligen Zielgruppe mit deren Zugängen und Erwartungen; insofern abgestimmtes Interaktionshandeln und laufende Vergewisserung über erreichte Schritte.
3. Die pädagogische **Ergebnisqualität**: Wirkungsbestimmung und Zielgraderreichung; Definition von beobachtbaren Merkmalen und Verhaltensweisen, an denen gemessen wird; für alle transparente Erfolgskriterien; profilierte Ergebnisdarstellung nach innen und außen.



4. Die pädagogische **Strukturqualität**: Welche Rahmenbedingungen und Ressourcen sind erforderlich, um die beabsichtigten Ziele und Prozesse auch gut umsetzen zu können? Welche personellen Kompetenzen und Fähigkeiten und welche materielle Ausstattung braucht es für die Erreichung der beanspruchten Qualität?

verschiedene methodische Vorschläge zusammengestellt!

Da es aber in der Praxis auf jeden Fall auch vorkommen wird, wesentlich „kleinräumiger“ vorzugehen, also in den einzelnen verbandlichen Praxisfeldern bzw. den jeweiligen Verbandsstrukturen Qualitätsentwicklung konkret anzusetzen, haben wir die Elemente des Qualitätskreislaufs in einem nächsten Schritt in eine Fragestruktur konkretisiert (vgl. hierzu den nächsten Abschnitt).

Der Qualitätskreislauf als systematisch angelegtes Element der Qualitätsentwicklung

Auf der Grundlage o. g. Prämissen und Dimensionen haben wir den von uns bewusst so genannten Qualitätskreislauf selbst entwickelt; Kreislauf deswegen, weil Qualitätsentwicklung nicht hierarchisch oder als einfacher Ursache-Wirkungszusammenhang oder als schlichtes Input-Output-Modell funktioniert, sondern von uns als ein immer wieder zu durchlaufender Kreislaufprozess gesehen wird.

Jetzt aber erst einmal die **Erläuterung der Kreislaufelemente** im einzelnen:

Dieser Qualitätskreislauf stellt ein wichtiges Zwischenergebnis unseres Arbeitsprozesses dar, weil sich in ihm anschaulich unser Verständnis eines **systematischen und kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozesses** darstellen lässt. Der Qualitätskreislauf „zeichnet“ quasi auf einen Blick ein „gutes Bild“ davon, was „dazu gehört“ und in welcher Reihenfolge. Seine praktische Anwendung liegt eher auf der Ebene der Gesamtorganisation; wenn sich also ein Jugendverband entscheidet, als Gesamtverband das Thema Qualitätsentwicklung anzugehen, dann könnte der Qualitätskreislauf in seinen einzelnen Elementen und Schritten quasi systematisch „abgearbeitet“ werden. Als Hilfestellung dazu haben wir im dritten Kapitel

1. Der Einstieg:

- ▶ den Sinn und Zweck von Qualitätsentwicklung vorstellbar machen,
- ▶ die Rahmenbedingungen, Zeiträume, Organisationsformen, Rollen, Regeln, Verantwortlichkeiten, Verabredungen etc. klären,

- ▶ Motivationsbildung durch erste Übungen mit konkreten Nutzenerfahrungen. (☞ S. 33)

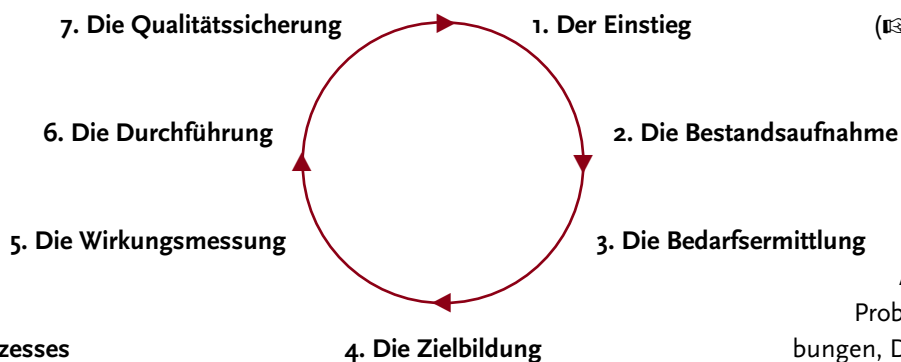
2. Die Bestandsaufnahme:

- ▶ Stärken-Schwächen-Analyse, Problembeschreibungen, Definition von Schlüsselsituationen; Projekte, Arbeitsfelder, Themen definieren, in denen Qualität gezielt weiterentwickelt werden soll. (☞ S. 34)

3. Die Bedarfsermittlung:

- ▶ Zielgruppen-bezogene Bedarfe in Bezug auf die o. g. Bereiche/Themen/Projekte etc. durch angemessene Methoden in Bezug auf alle Beteiligten ermitteln. (☞ S. 38)

Der Qualitätskreislauf





4. Die Zielbildung:

- ▶ Visionen, Grob- und Feinziele, Wirkungsziele, Handlungsziele,
- ▶ dabei Konsens- und Dissensziele klären,
- ▶ heimlich und tatsächlich gewollte Erfolgskriterien kommunizieren und festlegen,
- ▶ Qualitätskriterien und Qualitätsstandards definieren.

(☞ S. 42)

5. Die Wirkungsmessung:

- ▶ An welchen konkret beobachtbaren Merkmalen oder Verhaltensweisen kann die Zielerreichung festgestellt werden (Indikatoren)?
- ▶ Mit welchen Methoden kann das bewertet werden?

(☞ S. 48)

6. Die Durchführung:

- ▶ Maßnahmeplanung und Umsetzung

7. Die Qualitätssicherung:

- ▶ Wie soll die definierte und tatsächlich erreichte Qualität dauerhaft gewährleistet und kontinuierlich weiterentwickelt werden?
- ▶ Welche Formen der Dokumentation sind angemessen?
- ▶ Welche personellen und strukturellen Bedingungen sind im Verband insgesamt dafür erforderlich?

(☞ S. 52)

Die Fragestruktur sieht so aus:

1. Worum geht es eigentlich? (Ausgangssituation, Problemdefinition etc.)
2. Wer will was? (Bedarfe und Interessen verschiedener BenutzerInnen benennen)
3. Was wollen wir erreichen? (Ziele bilden und konkretisieren)
4. Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? (Umsetzungsvorschläge, methodische Anregungen)
5. Woran messen wir unser Ergebnis? (Wirkungsmessung, Qualitätskriterien, Indikatoren)
6. Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter? (Auswertung, Dokumentation)
7. Was brauchen wir für längerfristige Verbesserungen? (Strukturqualität und Ressourcen im Verband)

Durch diese Fragestruktur soll gewährleistet werden, dass die jeweils konkrete Qualitätsentwicklung in den verschiedenen Bereichen

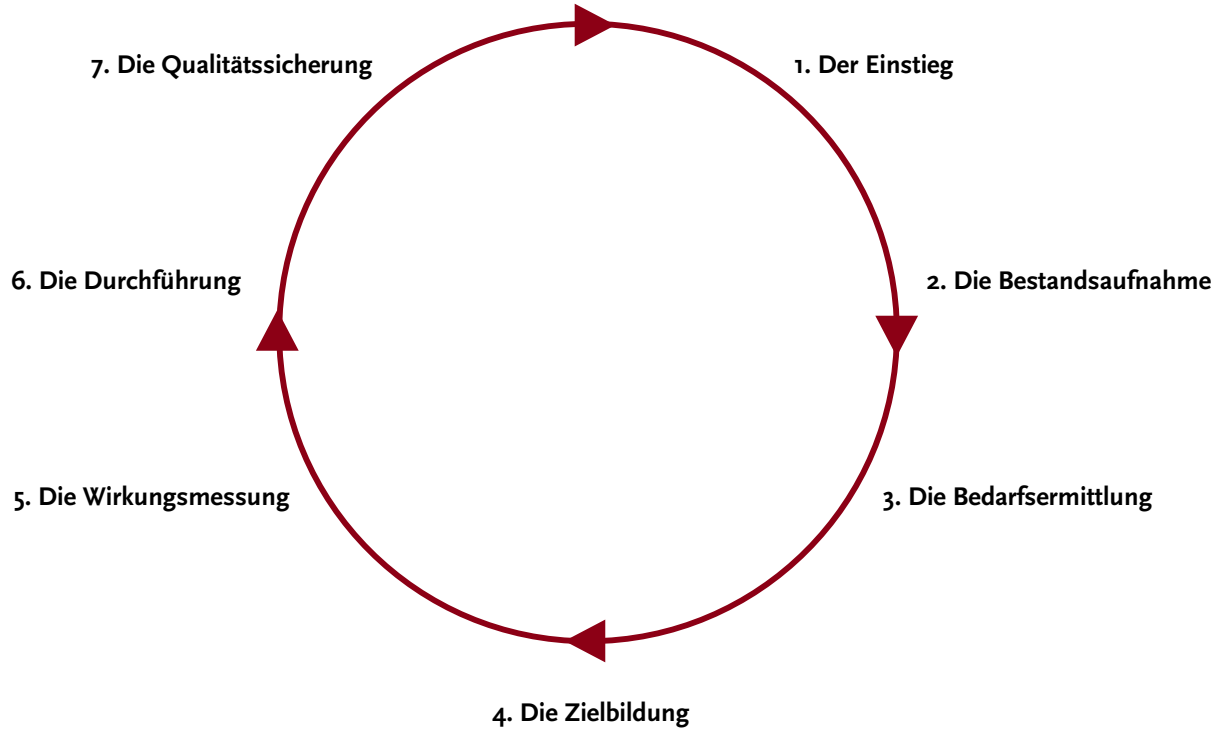
- ▶ als eine von den ehrenamtlich-freiwillig Engagierten selbst organisierte, selbst bestimmte und Selbstkompetenz-förderliche Qualitätsentwicklung möglich ist,
- ▶ die sich an gemeinsamen Eckpunkten orientiert und
- ▶ systematisch die Elemente der Qualitätsentwicklung berücksichtigt und
- ▶ dabei auch unterschiedliche Perspektiven mit einbezieht sowie
- ▶ gleichzeitig im Gesamtverband nachhaltige Qualitätsverbesserung kommuniziert und befördert werden.

Die Fragestruktur zur selbsttätigen Qualitätsentwicklung in den Praxisfeldern und Verbandsstrukturen

Auf dieser nunmehr systematisch entwickelten Grundlage des Qualitätskreislaufes haben wir eine Fragestruktur erarbeitet, die als roter Faden zur selbsttätigen Qualitätsentwicklung **in den einzelnen Praxisfeldern und Verbandsstrukturen** dienen soll. Entlang dieser Fragestruktur sind sämtliche Texte im 4. Kapitel (Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit) und auch im 5. Kapitel (Verbandsstrukturen) geschrieben.



Der Qualitätskreislauf



Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit

Eine Auswahl inhaltlicher Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit:

- ▶ Sozialraumbezug herstellen
- ▶ Gleichberechtigung leben
- ▶ Bedürfnisbezug herstellen
- ▶ Persönliche und soziale Fähigkeiten und Verhaltensweisen fördern
- ▶ Jugendkulturen beachten
- ▶ Partizipation fördern
- ▶ Partizipation, Mitgestaltung entwickeln
- ▶ Nachhaltigkeit beachten
- ▶ Gesellschaftliche Bezüge herstellen
- ▶ Kooperation und Vernetzung herstellen



Inhaltliche Qualitätskriterien der verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit

Welche generellen Ziele und Leitbilder tragen zu einer guten Qualität der Verbandsarbeit bei?

Werner Middendorf

Wenn es in der Kindergruppe oder im Zeltlager oder im Seminar so „richtig gut läuft“, kommt viel Freude auf; es macht allen viel Spaß, stiftet gute Gefühle und Selbstsicherheit. Da liegt Qualität sozusagen im Gefühl. Beim nächsten Mal ist es wieder ganz anders – alle hängen rum, keiner hat so richtig Lust usw.. Kommt so etwas rein aus dem „Bauch“? Oder lassen sich Voraussetzungen schaffen, die eher eine gute Qualität versprechen, dass es also wieder „richtig gut läuft“? Klar gibt es keine Garantie dafür; Stimmungen, Tagesform etc. spielen immer eine Rolle, aber – man tut was man kann oder?

Im nachfolgenden Text findet ihr Stichworte und Fragestellungen zu generellen Zielen und Leitbildern der Jugendverbandsarbeit. Sie können für eure vorbereitende Konzeptarbeit in sämtlichen Arbeitsfeldern nützlich sein. Schaut sie euch einfach an und guckt, was ihr für euer Vorhaben davon gebrauchen könnt. Sie können konkret vor allem bei Zielüberlegungen behilflich sein, z.B. wenn ihr euch die Frage stellt: Was soll hier bei mir/uns in der Jugendgruppe, im Zeltlager, im Seminar etc. gelernt werden? Welche generellen Ziele sind mir/uns dabei wichtig? Vielleicht regen die Stichpunkte und Fragen an, in der Vorbereitungsgruppe, im Team darüber zu reden: Welche von den Kriterien sind für uns wichtig? Was wollen wir für unsere Zielfindung und Vorgehensweise mit aufnehmen? Was kommt für uns noch dazu? Und: versucht unbedingt, euch in die Lage der Kinder und Jugendlichen zu versetzen, mit denen ihr was machen wollt. Deren Lebenswelten verändern sich rasant. Für eine „gute“ Kinder- und Jugendarbeit ist es deswegen notwendig, die Orientierungs- und Verarbeitungsmuster von Kindern und Jugendlichen genauer wahrzunehmen und dadurch besser zu verstehen. Das verbessert

auch die eigene „Anschlussfähigkeit“ und liefert für die konzeptionelle Planung entsprechend differenzierte Anknüpfungspunkte.

Zielgruppe dieses Kapitels:

MultiplikatorInnen, die ihre Gruppen etc. selber planen und durchführen und das eventuell in einer MultiplikatorInnenfortbildung ausprobieren (quer durch sämtliche Arbeitsfelder).

Zielsetzung dieses Kapitels:

Bei der Konzeptentwicklung allgemeine Ziele und Leitbilder als „inhaltliche Qualitätskriterien“ der Jugendverbandsarbeit mit einzubeziehen;

Qualitätskriterien

- ▶ stiften **Orientierung** und größere **Sicherheit** bei der Planung, Durchführung und Auswertung verschiedener Maßnahmen,
- ▶ helfen bei der Sortierung **eigener** Ziele/Ansprüche/Wünsche und dem, was die Situation und Erwartungen der **Zielgruppe** betrifft,
- ▶ erleichtern die **Auswertung** gelaufener Maßnahmen und den **Austausch** über dabei gemachte Erfahrungen,
- ▶ bringen mehr **Spaß** an der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, weil die verschiedenen Ansprüche auf **erfolgreiche** Umsetzung hin genauer überlegt werden,
- ▶ bedeuten auch eine **persönliche Qualifizierung** in der konzeptionellen Vorbereitung der jeweiligen Maßnahmen,
- ▶ sorgen dafür, dass **persönliche** und **verbandliche** Ziele besser im Einklang stehen und
- ▶ **kurz-** und **langfristige** verbandliche Ziele mit berücksichtigt werden.

Checkliste inhaltlicher Qualitätskriterien

Sozialraumbezug herstellen

Ziel ist die Vergewisserung von Vermutungen über die Zielgruppe; dazu werden Informationen über deren Umfeld, soziale Lebensbedingungen, Freizeitgestaltungen etc. zusammengetragen.



Aus welchem sozialen Umfeld kommt eure Zielgruppe? (Schicht/Milieu) Welche „Werte“ gelten hier? Wie ist ihre Wohnsituation? Wo und wie verbringen sie ihre Freizeit? An welchen Orten und Plätzen treffen sie sich (z. B. wichtig für persönlich Ansprache). Gibt es deutlich unterscheidbare „Kulturen“, z. B. in Bezug auf Kleidung, Musik, Sprache, Statussymbole etc.? Wie könnt ihr die Ansprache eurer Zielgruppe angemessen gestalten? (Ausschreibungen/Plakate/persönlich etc.). Wenn eure Zielgruppe euch bekannter ist: Welche Konsequenzen folgen aus o. g. Punkten?

Gleichberechtigung leben

„Gleichberechtigung“ zwischen den Geschlechtern gilt im Jugendverband als selbstverständlicher Anspruch. Dies bedeutet allerdings keine „Gleichschaltung“, sondern die unterschiedlichen Bedürfnisse genauer wahrzunehmen, als „gleichberechtigt“ zu verstehen und zu akzeptieren sowie für entsprechende Bedingungen ihrer Verwirklichung zu sorgen.

Welche unterschiedlichen Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Wünsche von Mädchen und Jungen nehmt ihr wahr? Welche unterschiedlichen Voraussetzungen bringen sie mit? Welche Verteilung von Mädchen und Jungen wird bei gemischten Angeboten erwartet? Wie und womit werden Mädchen und Jungen unterschiedlich angesprochen? Sollte das Team gemischt besetzt sein? Sollten Mädchen bzw. Jungen eigenständige Angebote gemacht werden bzw. entsprechende Räume zur Verfügung gestellt werden? Können Mädchen bzw. Jungen eigenständige Angebote selbst organisieren und finden hierbei unsere Unterstützung? Was wollen wir wie umsetzen? (Vgl. die Texte zum Gender Mainstreaming)

Bedürfnisbezug beachten

Ihr habt es immer mit verschiedenen Zielgruppen und darin auch unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun. Gleichwohl gibt es immer gemeinsame Aktivitäten und Gruppenprozesse. Deswegen ist es sinnvoll, sich

über unterschiedliche und gemeinsame Bedürfnisse und Einstellungen genauer Gedanken zu machen.

Welche Bedürfnisse hat jedes einzelne Teammitglied bzw. das Team insgesamt in Bezug auf das jeweilige Vorhaben?

Wer ist eure Zielgruppe? Welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche vermutet ihr bei der Zielgruppe? Welche sozialen und kommunikativen Bedürfnisse seht ihr? Wie können/sollen diese behandelt werden? Können emotionale und kreative Bedürfnisse in sozial verantwortlicher Weise eingebracht und gelebt werden? Welche Lern- und Wissensbedürfnisse seht ihr? Wie werden körperliche, bewegungs- und spielbezogene Bedürfnisse berücksichtigt? Welche organisatorischen Möglichkeiten haben die Teilnehmenden, ihre Bedürfnisse selbst zum Ausdruck zu bringen und auch in die Konzeptgestaltung einzubringen?

Persönliche und soziale Fähigkeiten und Verhaltensweisen fördern

Kinder und Jugendliche wollen in euren Gruppen ihre Persönlichkeit weiterentwickeln; dafür ist das Gruppenerleben und die wechselseitige Unterstützung wichtig; dafür seid ihr als Team auch mitverantwortlich. Um sich darauf besser einstellen zu können und möglichst gute Bedingungen dafür mit herzustellen, braucht es entsprechende vorbereitende Überlegungen.

Welche persönlichen und sozialen Fähigkeiten und Verhaltensweisen sind euch selber wichtig? Welche persönlichen Stärken und Schwächen seht ihr bei euch im Team? Wie könnt ihr als Team die unterschiedlichen Fähigkeiten im Team positiv nutzen? Welche persönlichen und sozialen Wünsche vermutet ihr bei den Teilnehmenden? Wie könnt ihr die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teilnehmenden angemessen durch Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten fördern? Wie wollt ihr mit Konflikten im Team/mit Teilnehmenden/unter Teilnehmenden umgehen? Gibt es hierfür Regeln und Vereinbarungen?



Jugendkulturen beachten

„Die“ Jugend gibt es nicht. Es gibt unterschiedliche Lebensentwürfe, Lebensstile, Interessen, die immer auch besondere „kulturelle“ Stile mit einschließen, z. B. mit Bezug auf Musik, Kleidung, Sport, Körperinszenierung etc. Um sich entsprechend auszuprobieren und von anderen zu hören, wie das wirkt, braucht es Räume und Möglichkeiten, jenseits von kommerziellen Verlockungen und auch anders als diese.

Welche Jugendkulturen spielen im Verband und im Verbands Umfeld eine Rolle? Sollen hierfür eigenständige Angebote gemacht werden oder besteht in laufenden Angeboten die Möglichkeit, spezielle Jugendkulturen auszuprobieren, auszuleben, weiterzuentwickeln, auszutauschen? Gibt es z. B. Musik- oder Theaterprojekte mit kompetenter Anleitung, inner- und außerverbandlichen Auftrittsmöglichkeiten? Werden in Zeltlagern oder Freizeiten entsprechende Selbstinszenierungs- und Darstellungsmöglichkeiten geboten? Welche persönlichen und gemeinschaftsstiftenden Werte werden durch die Jugendkulturen zum Ausdruck gebracht, wollen hier gelebt werden? Werden im Stadtteil/Umfeld für bestimmte Maßnahmen auch bestimmte Zielgruppen angesprochen, geworben? Werden unterschiedliche Kulturen auch zum wechselseitigen Kennenlernen und Austausch gebracht?

Emanzipation fördern

„Sich aus Bevormundung zu befreien“ und eigene Werte, Ansprüche, Interessen zu entwickeln, auszuprobieren ist ein wesentliches Merkmal der Jugendphase; nicht nur vorgegebene Rollen und Anforderungen ausfüllen, sondern sich diese bewusst machen, bewerten und dafür oder dagegen entscheiden zu können oder um eigene Erwartungen zu ergänzen. Dazu gehört aber auch, die gesellschaftlichen Verhältnisse und Erwartungen so zu beeinflussen, dass eigene Ansprüche auch gelebt werden können, anstatt sie dauernd als „zu hoch und unrealistisch“ wegstecken zu sollen.

Wie wollt ihr die „eigenen“ Ansprüche und Erwartungen eurer Zielgruppe herausfinden? Inwieweit gibt es hier Differenzen/Konflikte mit gesellschaftlichen Anforderungen? Wie könnt ihr sie in ihrer aktiven Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Rollenmustern und -erwartungen unterstützen? Welche Leitbilder habt ihr selbst im Team dazu? Was verbindet ihr mit „Emanzipation“? Welche Werte spielen hier eine Rolle und wie können sie im Alltag gelebt werden?

Partizipation, Mitgestaltung entwickeln

Junge Menschen wollen ihre Lebensbedingungen mitgestalten, dabei auf Entscheidungen Einfluss nehmen, in der Familie, Schule, Ausbildung im Beruf, bei der Gestaltung von Freizeiteinrichtungen etc.

„Selbstbestimmung und Selbstorganisation“ sind in jedem Jugendverband wesentliche Grundhaltungen. Gut gelungene Gruppenprozesse sind stark von der Verwirklichung dieser Grundprinzipien abhängig. Euer Verband kann nur so lebendig sein, inwieweit sich die Jugendlichen selbst engagieren: nach innen, indem sie ihre Wünsche und Interessen aktiv im Verband einbringen und dafür auch auffordernde Angebote erhalten; nach außen, indem sie sich in die Gestaltung ihrer Lebensbedingungen aktiv einmischen und Einfluss nehmen. Keine Alibi-Veranstaltungen und Scheinbeteiligung, sondern wirkliche, ernsthafte Angebote, Klärungsprozesse, Entscheidungen. Dafür braucht es entsprechend gute Voraussetzungen.

Welche organisatorischen Möglichkeiten haben die Teilnehmenden, ihre Bedürfnisse, Wünsche, Interessen, Einwände einzubringen? Sind Entscheidungsstrukturen und Regelvereinbarungen transparent, einsichtig, akzeptiert? Können Regeln verändert werden?

Sind die Teilnehmenden an Planungen und Entscheidungen angemessen beteiligt? Werden sie darin gefordert und gefördert?

Entsprechen unsere Verbandsstrukturen diesen Anforderungen?



Nachhaltigkeit beachten

Umweltverschmutzung und Ressourcenvergeudung belasten jetzige und nachfolgende Generationen. Eine „intakte“ Umwelt und ganzheitliche und nachhaltige Entscheidungen für eine gesunde Lebensgestaltung gehören zu den Essentials einer zukunftsfähigen Umweltpolitik.

Viele Jugendverbände arbeiten an und mit der „Agenda 21“. Diese verfolgt u. a. das Ziel, das eigene Handeln im Zusammenhang von zukunftsfähigen, längerfristigen Entwicklungen kritisch zu überdenken und neu zu definieren, um so einen Beitrag zu einer ökologisch-ökonomisch-sozialverträglichen Umweltentwicklung zu schaffen. Qualitatives Wachstum, Umweltschutz, angemessener Ressourceneinsatz, Nutzung regenerativer Energien, bewusste Ernährung etc. sind einige der dabei angesprochenen Themenbereiche.

Wollen wir solche Themen in unser Vorhaben aufnehmen? Wo könnten wir uns weitergehender informieren oder einklinken? (z.B. bei der VHS). Wo werden in unserem Umfeld sonst noch „Agenda“-Themen behandelt? Welche Besichtigungs- und Aktionsmöglichkeiten lassen sich ausmachen? Sind unsere Verbandseinrichtungen, Büromaterialien, Verpflegungsbedingungen etc. entsprechend ausgerichtet? Welche persönlichen Erfahrungen/Erwartungen bringen unsere Teilnehmenden mit? Welche konkreten Projekte sind denkbar, machbar?

Gesellschaftliche Bezüge herstellen

Jugendverbände treten für eine demokratische, ökonomisch-soziale ausgewogene, ökologisch-nachhaltig angelegte, gesellschaftliche Entwicklung/Veränderung ein, um die Zukunftsfähigkeit der Menschen, Demokratie, Gesellschaft zu gewährleisten. Wie können diese Ziele in der konkreten Arbeit umgesetzt werden?

Welche gesellschaftlichen Zusammenhänge - bezüglich Zielgruppe/Thema etc. – sind uns im Team wich-

tig? Welche gesellschaftlichen Zusammenhänge/Ziele ergeben sich aus Verbandssicht? Welche gesellschaftlichen Bezüge bezüglich des Themas, der Maßnahme, der Aktion etc. vermuten wir bei den Teilnehmenden? Wie wollen wir unsere Vor-Urteile überprüfen? Welche gesellschaftlich „nachhaltigen“ Veränderungen wollen wir mit unserem Vorhaben anstreben? Welchen konkreten Einfluss haben wir/die Teilnehmenden auf das, was wir verändern wollen?

Kooperation und Vernetzung entwickeln

Kooperation und Vernetzung erweitern die eigenen Möglichkeiten. Vernetzung hilft, unterschiedliche Kompetenzen und vielfältige Ressourcen so zu bündeln, dass gemeinsame Ziele besser erreichbar werden. Manchmal liegt es direkt nahe, mit anderen Gruppen/Initiativen/Einrichtungen zusammenzuarbeiten, weil das für alle Beteiligten Vorteile bringt. Folgende Fragen sollen helfen, das sicherzustellen:

Innerverbandlich: Besteht Transparenz über vorhandene Kompetenzen, Ressourcen, Vernetzungsansätze? Gibt es arbeitsfeldübergreifende Schnittmengen, gemeinsame Themenbereiche, deren vernetzte Zusammenführung zum Nutzen aller Beteiligten wäre?

Außerverbandlich: Wie lässt sich unsere Mitarbeit z.B. im Jugendring unter zielorientierten Vernetzungsmöglichkeiten besser nutzen? Gibt es im Stadtteil/ Umfeld Gruppen oder KooperationspartnerInnen, mit denen wir gerne zusammenarbeiten wollen? Soll die Kooperation kurz- oder langfristig angelegt sein? Was erwarten wir dabei von den anderen? Was wollen wir selbst dort einbringen? Welche Kooperationsformen sind für unsere Vorhaben angemessen? Wer übernimmt welche Aufgaben, wer hat welche Rollen? Welche konkreten Schritte sollen angegangen werden? Woran machen wir den Erfolg einer gelungenen Kooperation/ Vernetzung fest? Was können wir selbst dafür tun?



Die „inhaltlichen“ Qualitätskriterien gelten sowohl in unseren Arbeitsfeldern als auch in unseren Verbandsstrukturen

Auf welchen Ebenen spielen „inhaltliche,“ Qualitätskriterien eine besondere Rolle?

- Leitbild/Profil** ➔ bei der Entwicklung von allgemeinen Zielvorstellungen berücksichtigen
- Verbandsstrukturen** ➔ Organisationsformen entsprechend verändern
- Programmplanung für die Arbeitsfelder** ➔ bei der Angebotserstellung im Rahmen der Jahresplanung entsprechend berücksichtigen
- MultiplikatorInnenfortbildung** ➔ bei der Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen einbeziehen
- Einzelmaßnahmeplanung** ➔ bei der konkreten Konzeptentwicklung berücksichtigen
- Durchführung** ➔ bei der Festlegung und Bewertung der Umsetzungs-Prozess-Qualität berücksichtigen
- Auswertung** ➔ in die Erfolgskontrolle einbeziehen
- Öffentlichkeitsarbeit** ➔ bei der Innen-/Außendarstellung entsprechend berücksichtigen

Q3

Methoden

Erläuterung zahlreicher Methoden zu einzelnen Schritten der Qualitätsentwicklung im Jugendverband, die in verschiedenen Themenbereichen einsetzbar sind.





Methoden

Werner Middendorf

Dieses „Handbuch zur Qualitätsentwicklung“ soll ja vor allem eine praktische Hilfestellung zur Qualitätsentwicklung in der konkreten Jugendverbandsarbeit sein. Deswegen bilden das 4. und 5. Kapitel auch den Schwerpunkt. Dort findet ihr im 4. Kapitel Praxisfeld-spezifische Vorschläge und im 5. Kapitel Entsprechendes zu den Verbandsstrukturen.

Für die Verfassung dieses Kapitels waren zwei Gründe maßgebend: Zum einen gibt es verschiedene Projekte oder andere Arbeitsvorhaben, die quasi quer zu den Praxisfeldern bzw. Verbandsstrukturen liegen und auch unter Qualitätsentwicklungsgesichtspunkten angelegt werden sollen. Dabei sind entsprechende Methoden hilfreich und dazu dient dieses Kapitel als „Fundgrube“.

Zum anderen ist es so, dass sich im 4. und 5. Kapitel bestimmte Methoden wiederholen. Damit diese dort nicht jeweils mehrfach aufgeführt werden müssen, wird an den entsprechenden Stellen mit Querverweisen (☞) auf dieses Kapitel hingewiesen.

Die **Gliederung dieses Kapitels** orientiert sich ebenfalls an unserem Qualitätskreislauf und seinen einzelnen Elementen (☞ S. 22):

- ▶ Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung
- ▶ Bestandsaufnahme/Ist-Analyse
- ▶ Bedarfsermittlung
- ▶ Zielbildung – Zielkonkretisierung – Zielvereinbarung
- ▶ Wirkungsmessung
- ▶ Qualitätssicherung
- ▶ Dokumentation
- ▶ Selbst-Evaluierung

Als erstes **„Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung“** mit Vorschlägen dazu, wie ihr am Anfang des Qualitätsentwicklungsprozesses vorgehen könnt, damit sich alle Beteiligten darunter etwas vorstellen können, deren Sinn und Nutzen verstehen und selbst

dazu motiviert werden. Der nächste Abschnitt zur **„Bestandsaufnahme/Ist-Analyse“** dient der Klärung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, vorhandener Stärken und Schwächen etc. zu Beginn jeweiliger Vorhaben. Eine andere Richtung verfolgt **„Die Bedarfsermittlung“**: Wie können die „Bedarfe“ unserer jeweiligen Zielgruppen „ermittelt“ werden? Auf der Grundlage dieser beiden Abschnitte ist es gut möglich, eine **„Zielbildung – Zielkonkretisierung – Zielvereinbarung“** vorzunehmen. Ziele haben ja eine wichtige Orientierungs- und Steuerungsfunktion; sie aber tatsächlich handlungsleitend – konkret zu fassen, fällt nicht immer leicht. Ähnlich auch mit dem nächsten Element: **„Wirkungsmessung“**: Woran können wir die Wirkungen unserer pädagogisch-politischen Arbeit genauer feststellen und bewerten? Entspricht das unseren „Erfolgskriterien“? Mit der **„Qualitätssicherung“** soll dafür gesorgt werden, dass die einmal erzielten Erfolge, die dabei gemachten Erfahrungen und Lernprozesse auch weiterhin möglich werden. Dazu gehört auch die entsprechende innerverbandliche Klärung guter Rahmenbedingungen. Bei dem Abschnitt **„Dokumentation“** geht es darum, wozu und wie die wesentlichen Ereignisse, Prozesse und Ergebnisse festgehalten werden können. Dadurch werden „Erfolge“ besser sichtbar, müssen andere das Rad nicht immer wieder neu erfinden und können aus euren Erfahrungen lernen. **„Selbstevaluation“** ist ein eigener methodischer Ansatz zur Selbstbewertung (value = Wert) und Weiterentwicklung der eigenen Praxis, z.B. bei neuen Projekten. Ihr findet dort Hinweise, wie durch gezielte Beschreibung, Bewertung, Standardbildung und Berichterstellung eine selbstbestimmte, qualitätsorientierte Arbeitsweise aussehen könnte.

Sicher sind verschiedene der hier aufgeführten Methoden z.T. bekannt; wir haben sie trotzdem aufgenommen, weil zum einen nicht klar ist, welche das sind und zum anderen ein allgemein und durchgängig benutztes Methoden-Handbuch nicht vorliegt, auf das verwiesen werden könnte. Natürlich werden diverse Methoden auch in anderen Zusammenhängen als zur Qualitätsentwicklung angewandt – aber sie taugen eben **auch** hierfür!



Zum Schluss noch einige Hinweise zur angemessenen Auswahl der vorgeschlagenen Methoden.

Methoden sind ja insgesamt Wege, Techniken, Mittel, um von einer vorhandenen Ausgangssituation mit der jeweiligen Zielgruppe die gewünschten Ziele erfolgreich zu erreichen. Die methodische Auswahl ist also davon abhängig,

- ▶ was meiner Ausgangssituation entspricht,
- ▶ wie ich meine Ziele am besten erreichen kann,
- ▶ wie ich die jeweiligen Inhalte am besten transportieren/bearbeiten kann,
- ▶ was für die jeweilige Zielgruppe angemessen ist,
- ▶ was zu meinem Stil passt und meinen Kompetenzen entspricht.

Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung

Der folgende Abschnitt soll eine Hilfestellung dazu geben, wie im Verband ein Einstieg in die Qualitätsentwicklung durchgeführt werden kann. Dazu ist es sinnvoll, dass zunächst im Vorfeld von einem kleinen Kreis die Ausgangsbedingungen, Rahmenvorstellungen etc. geklärt werden (vgl. „1. Schritt“).

In großen Verbänden könnte es sinnvoll sein, zunächst einen überschaubaren Pilot-Bereich auszumachen, in dem erste Erfahrungen gesammelt werden können. In dem Fall würde der „Einstieg“ mit den hier Aktiven durchgeführt. In kleineren Verbänden ist es eher wahrscheinlich, gleich auf der Gesamtverbandsebene vorzugehen. In beiden Fällen ist es aber notwendig, z.B. auf der Vorstandsebene oder mit einem bestimmten MultiplikatorInnenkreis, den „Einstieg in die Qualitätsentwicklung“ durchzuführen.

Zielsetzung:

- ▶ Stärken und Schwächen der bisherigen Qualität der Arbeit benennen,
- ▶ den Sinn und Zweck von Q.E. vorstellbar machen,
- ▶ Motivation bilden durch erste Übungen,
- ▶ Rahmenbedingungen klären.

Erster Schritt:

Der Vorstand klärt Grob-Ziele, -Rahmenbedingungen, mögliche Schwerpunkte, Beteiligte, Zeiträume, Organisationsformen, Unterstützungsleistungen etc. als **Grundlage** dieser Grob-Klärung könnte z.B. der Organisations-Fragebogen der DLRG Jugend dienen (☞ S.34).

Organisationsform:

Einführungsveranstaltung: Klausurtagung; Tagesseminar; Sitzungsschwerpunkt

Ablaufvorschlag:

- a) Die **bisherige Arbeit** in Bezug auf deren Stärken und Schwächen darstellen und Q.E. als möglichen Ansatz ihrer Weiterentwicklung einführen,
- b) **Ziele** der innerverbandlichen Q.E. verdeutlichen, z.B.:
 - ▶ **Gesellschaftliche Anforderungen ändern sich.**
 - Die Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen heute; daraus resultieren erweiterte Ansprüche und Bedürfnisse an unsere Angebote.
 - Die Bedingungen und Erwartungen an ehrenamtliches Engagement verändern sich; daraus resultieren erweiterte Ansprüche an Qualifizierungs-Unterstützungsleistungen, an die Verbandsarbeit.
 - Politik und Gesetzgebung definieren neue Anforderungen (zielorientierte Steuerung, Angebotsprofile, Leistungs-Qualitäts-Kostenachweise etc.).
 - ▶ **Pädagogisch fachliche Qualitätsstandards werden weiterentwickelt.**
 - Bewusste Bedarfsermittlung bei allen Beteiligten,
 - Zielentwicklung, -Konkretisierung, -Vereinbarungen,
 - Definition von Qualitätsstandards in Bezug auf fachlich gute Arbeit,
 - Messung/Bewertung von Wirkungen, Erfolg, Zielerreichung,
 - mehr Transparenz, Partizipation, Dialogorientierung,
 - mehr Verständigung auf gemeinsame Ziele, Leitbilder und Vorgehensweisen,
 - mehr systematisches Vorgehen.



- ▶ Innerverbandliche Problemlagen entfalten ihre Eigendynamik.
 - Bestimmte Zielgruppen werden nicht wie gewünscht erreicht,
 - die klassischen Verbandskarrieren werden brüchiger,
 - die Fluktuation der ehrenamtlich-freiwillig Engagierten nimmt zu,
 - mehr Aufgaben und weniger Aktive belasten das Verhältnis von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen,
 - die Transparenz über Info-Flüsse, Entscheidungsprozesse könnte verbessert werden,
 - eine profilierte Innen- und Außendarstellung von Erfolgen ist stärker notwendig.

Übungen dazu:

- a) Mögliche Fragestellungen zur Arbeit in kleinen Gruppen:
 - Welche Stärken und Schwächen seht ihr derzeit in eurer Arbeit?
 - Was sind eure Erwartungen und Ansprüche an eine „gute Arbeit“ in euren jeweiligen Arbeitsfeldern?
 - Woran merkt ihr konkret, dass eure Arbeit „richtig gut“ läuft?
 - Was erwarten „eure“ Kinder und Jugendlichen von euren Angeboten?
 - Woran bewertet ihr den Erfolg eurer Arbeit?
 - Wie bewertet ihr die Unterstützung des Verbandes für eure Arbeit?
 - An welchen Punkten wünscht ihr euch mehr Unterstützung für eine gezielte Verbesserung eurer Arbeit?
 - etc.
- b) Vergleiche das „Schreibwerkzeug-Beispiel“ in Kapitel 1. (☞ S. 16)
 - ▶ Zusammenfassung der Ergebnisse als Teilanforderungen an einen verbandsinternen Qualitätsentwicklungsprozess

Rahmenbedingungen klären:

- ▶ Ziele, Schwerpunkte, Schritte, Zeiträume
- ▶ Organisationsformen
- ▶ Rollen und Zuständigkeiten

- ▶ Regeln
- ▶ Qualifizierung
- ▶ Verabredungen

Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

Das zweite Element unseres Qualitätskreislaufs bildet die Bestandsaufnahme. Sie steht quasi am Anfang als Vergewisserung der vorhandenen Ausgangsbedingungen.

Anwendungsbereiche:

- ▶ Bestandsaufnahme der gesamten Verbandsarbeit (Organisations-Check)
- ▶ Auswertung bisheriger Angebote in einem bestimmten Programm-Angebots-Bereich
- ▶ Klärung der Ausgangssituation für ein neues Vorhaben, Angebot, Projekt etc.
- ▶ Klärung diffuser Problemlagen und Unzufriedenheiten in lfd. Prozessen, Gruppen, Projekten
- ▶ Bestimmung von Schwerpunktthemen zur Weiterentwicklung der Arbeit

Zweck:

- ▶ Besinnung, Innehalten, genauer hingucken
- ▶ systematische Vergewisserung des Ist-Zustandes
- ▶ methodisch geleitete Befassung mit dem Ist-Zustand
- ▶ Beschaffung praxisrelevanter Planungsgrundlagen

Methoden zur Bestandsaufnahme: Fragebogen zum Organisations-Check

Beim Bundesjugendsekretariat der DLRG-Jugend gibt es ein Projekt „Benchmarking 2000“. Für das Projekt wurde ein umfangreicher Fragebogen entwickelt, der inzwischen ausprobiert und überarbeitet vorliegt. Der Fragebogen ermöglicht auch eine systematische Bestandsaufnahme quer durch die wesentlichen Verbandsbereiche. Im Wesentlichen sind für die jeweiligen Fragestellungen verschiedene Antwortmöglichkeiten formuliert, die angekreuzt werden. Darüber hinaus wird nach verschiedenen, verbandsspezifischen Daten



gefragt, die ermittelt und eingetragen werden. Die Auswertung kann durch eine per Kennzahl gerichtete Zuordnung systematisiert und vertieft werden. Der Fragebogen ist an die Landesjugendvorstände und -sekretariate gerichtet. Aufgrund seines Umfangs (28 Seiten) und der teilweise notwendigen Datenermittlung ist das Ausfüllen mit einigem Aufwand verbunden, der sich u. E. aber lohnt! Wir sehen den Nutzen dieses Fragebogens darin, dass er sowohl für einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess als auch für eine Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen der Qualität der gesamten Verbandsarbeit wichtige Informationen, Grundlagen, Ansatzpunkte, Anstöße liefert. Eine verbandsspezifisch selbsterstellte Modifikation dieses Fragebogens würde ihn natürlich noch ergiebiger machen. Bei Interesse kann der Fragebogen im Bundesjugendsekretariat der DLRG-Jugend angefordert werden (Tel.: 05723/955 300).

Die Fragebogen-Bereiche im Einzelnen:

1. Ausstattung: Räume, Geräte, Akten
2. Personal: Stellen, Fortbildung, Beurteilung, Angebote für Ehrenamtliche
3. Zielgruppen: Bedarfsermittlung, Nutzenerwartung, Angebote
4. Leistungsangebote: Angebote, Ziele, Schwerpunkte, Qualitäts- und Erfolgsbewertung
5. Organisation: Vorstands-Projekt-Arbeitsgruppenarbeit; Kooperation mit Dachverbänden; Info-Flüsse, Entscheidungsstrukturen; Innen-Außen-Darstellung
6. Finanzen: Haushalts-Finanzplanung, Auswertung
7. Partizipation: Beteiligungsformen und Qualifizierung dafür
8. Umwelt/Gesundheitsförderung: ökologische und gesundheitsförderliche Aspekte bei Angeboten, Sitzungen etc.

Stärken-Schwächen-Analyse

Ziel:

In Bezug auf ein definiertes Thema, Projekt etc. die von allen Beteiligten gesehenen Stärken und Schwächen herausarbeiten.

Vorteil:

Einfacher und offener Zugang.

Ablauf:

1. Thema/Problem/Projektbereich etc. eingrenzen.
2. Fragestellung: Welche Stärken, welche Schwächen seht ihr? (Jeder schreibt auf verschiedenfarbige Karten, die auf eine Wandzeitung gepinnt werden und ggf. vom Autor erläutert werden).
3. Sortierung: Zusammengehörige Aspekte bündeln und betiteln.
4. Klärungsbedarfe: Die sich daraus ergebenden Klärungsbedarfe als Fragestellungen oder Maßnahmen festhalten und gemeinsam klären, was damit weiter geschehen soll.

Soft-Analyse

Die Soft-Analyse ist ein relativ einfach zu handhabendes Planungsinstrument, um aus der Gemengelage von Wahrnehmungen, Erwartungen, Befürchtungen eine sortierte und bearbeitbare Planung entwickeln zu können.

Auf dieser Grundlage können auch notwendige Entscheidungen bewusster gefällt werden. Die jeweiligen Bewertungen und Schlussfolgerungen trifft ihr selbst.

Ziel:

Situationsanalyse mit Zukunftsplanung verbinden

Vorteil:

Einfache Sortierung und direkte Schlussfolgerungen

Ablauf:

- a) In Einzelarbeit Stichworte zu den Fragen auf Karten sammeln
- b) Karten zusammenbringen und dabei erläutern und zusammenfassen
- c) Durch Gewichtung entsprechende Schwerpunkte setzen
- d) Die möglichen Konsequenzen überlegen: Stärken ausbauen, Schwächen verbessern



e) Zukünftige Vorhaben definieren: Was soll kurzfristig, mittelfristig, langfristig passieren?

f) Arbeitsplanung: Wer macht was mit wem bis wann etc.

	positiv	negativ
Gegenwartsbezogen IST/Heute	Satisfactions: Befriedigende Aspekte heute: Was ist gut an der jetzigen Situation, mit welchen Dingen bin ich zufrieden? Was sind Gründe dafür, dass es gut läuft?	Faults: Unbefriedigende Aspekte heute: Wo gibt es Probleme im Moment, Schwierigkeiten, Unzufriedenheit oder Konflikte? Was verhindert eine Verbesserung der Situation?
Zukunftsbezogen SOLL	Opportunities: Chancen in der Zukunft: Wo liegen Entwicklungsmöglichkeiten, was sind unsere Potenziale? Welche Chancen haben wir noch nicht genutzt? Wo kann es hingehen?	Threats: Gefährdungen in Zukunft: Welche ungünstigen Entwicklungen zeichnen sich ab? Was passiert, wenn wir nicht handeln, wo könnten Probleme, Schwachstellen auftauchen?

Probleme definieren und Lösungswege entwickeln

Welche Probleme gibt es?	Welche Gründe seht ihr?	Welche Lösungsideen habt ihr?
Was hemmt deren Umsetzung?	Was fördert deren Umsetzung	Welche wollen wir angehen?

... oder als Fragestellungen:

- ▶ Was ist das **Problem**?
Genauere Beschreibung, verschiedene Sichtweisen, Situationskontext etc.
- ▶ Was ist das **Ziel**?
Allgemeine Ziele konkret – handhabbar – messbar machen; gewünschte Ergebnisse definieren; „heimliche“ und gewünschte Erfolgskriterien klären



- ▶ Was muss beachtet werden?
Wer macht mit? **Was hilft/hemmt?** Welche Mittel zur Lösung haben wir? etc.
- ▶ Welcher **Lösungsweg?**
Schritte, Methoden, Zeiten, Verantwortlichkeiten etc.

Mind-mapping

- ▶ hilft, Gedanken-Chaos zu sortieren
- ▶ bringt unterschiedliche Zugänge zusammen
- ▶ verbindet assoziatives und analytisches Denken
- ▶ zeigt Zusammenhänge und Vernetzungen auf
- ▶ erfolgt themen-problem-fragebezogen

In der Mitte des Blattes/der Wandzeitung steht das Thema in einem Kästchen. Davon gehen „dicke Äste“ ab = zentrale Aspekte; von diesen dicken Ästen gehen weitere Abzweigungen ab = Unteraspekte davon; auch hiervon können weitere Abzweigungen abgehen ...

Brainstorming

Ziel:

- ▶ Sammlung von Aspekten/Ideen, die zu einem Thema/Problem gehören
- ▶ Gewichtung der verschiedenen Aspekte
- ▶ Einbeziehung unterschiedlicher Zugänge

Ablauf:

1. Jeder schreibt seine spontanen Gedanken zu dem definierten Thema auf Karten.
2. Die Karten werden gesammelt, vorgelesen, ggf. durch den/die Autor/in erläutert und angepinnt.
3. Zusammengehörige Karten werden zu einem Feld zusammengestellt und betitelt.
4. Die Gewichtung wird durch „Punkten“ der Felder erreicht (jede/r Teilnehmer/in bringt dabei z. B. 5 Punkte an).
5. Die so ermittelte „Hitliste“ wird daraufhin bewertet, was weiter bearbeitet werden soll. Die so ermittelten Themen werden bis zur Bearbeitung im Themenspeicher aufgehoben.

Ist-Soll-Konzept

1. Ausgangspunkt/Ist-Situation definieren:
Das Problem – die Situation – der Anlass – das Thema genau beschreiben und auf den Punkt bringen.
2. Ziele (Soll): Was wollen wir erreichen?
Zielfindung/-gewichtung/-konkretisierung
3. Erfolgskriterien: Woran erkennen wir die Zielumsetzung? Gibt es noch andere Erfolgskriterien?
4. Lösungswege ...: Welche gibt es?
5. ... abwägen: Was spricht jeweils dafür/dagegen? Welcher wird gewählt?
6. Umsetzungsplanung: Wer macht was mit wem bis wann/Check?
7. Auswertung: Bewertung insbesondere der Erfolgskriterien, gemachten Lernprozesse etc.

Kopfstandtechnik

Ziel:

Durch negative Umkehrung neue Lösungsansätze finden.

Leitfrage:

Was muss passieren/können wir tun, damit alles möglichst schlecht läuft?

Ablauf:

1. Thema/Problem eingrenzen: Worum geht es genauer?
2. Kopfstandfrage: Was muss passieren, dass bei unserem Thema X möglichst viel negativ läuft, dass wir es so richtig gegen die Wand fahren?
3. Ideensammlung: Welche Aspekte gehören alle zum Thema? Was müsste hierzu alles passieren, damit es schief läuft?
4. Gegenlösung: Verbesserungsansätze durch positive Umkehrschlüsse bilden.
5. Auswertung: Welche Problemlagen sind aufgetaucht? Wie soll deren Bearbeitung auf den Weg gebracht werden?
(☞ QS 19, S. 314).



Programm-Angebotsanalyse/ Portfolio

Ziel:

Bewertung der vorhandenen/gelaufenen Programm-Angebote durch eine pädagogische Kosten-Nutzen-Bilanz

Anwendung:

z.B. am Jahresende bei der Auswertung der gelaufenen Maßnahmen

Ablauf:

- ▶ sämtliche Angebote den 4 Feldern zuordnen
- ▶ Schlussfolgerungen für das neue Programm ziehen.

stars (sind uns pädagogisch wichtig und laufen gut)	cash cows (bringen einfach finanzielle Erfolge)
Wie halten/ausbauen?	Wie effektivieren?
wild cats (neue Angebote, sollen wachsen)	poor dogs (laufen schlecht)
Wie stabilisieren?	Halten oder herausnehmen?

Bedarfsermittlung

Zweck und Rahmen

Eure Angebote richten sich ja auch an Zielgruppen, von denen z.T. nicht bekannt ist, was sie davon erwarten. Natürlich liefern auch langjährige Erfahrungen, themenbezogenes Wissen, pädagogische Kompetenz etc. immer Anhaltspunkte, was deren Bedürfnisse und Erwartungen sein könnten. Das wird dann ja auch in der Regel als Nutzen-Versprechung in der Ausschreibung formuliert.

Zudem werden Angebote mehr oder weniger, manchmal auch gar nicht, angenommen, sind mehr oder weniger erfolgreich, entfalten mehr oder weniger Nutzen für die Beteiligten etc. Bedarfsermittlung hilft euch, dass es eher mehr als weniger wird! Sie liefert

euch Vergewisserung dafür, ob und wie weit die Vermutungen des Teams über die Erwartungen der Zielgruppe zutreffen. Sie hilft euch, erfolgreicher und zufriedenstellender zu arbeiten.

Jugendverbandsarbeit beansprucht allgemein, in ihren Angeboten sich an den Bedürfnissen und Interessen der Kinder und Jugendlichen zu orientieren. Diese verändern sich jedoch laufend, fallen je nach Sozialmilieu, Lebenslagen, Bildungswegen, Geschlecht etc. sehr unterschiedlich aus. Insofern ist es gut, wenn ihr euch bei der anvisierten Zielgruppe über deren tatsächliche eigene Bedürfnisse und Erwartungen vergewissert.

Allerdings kann ja nicht unterstellt werden, dass Bedarfe immer gleich klar, bewusst und differenziert formulierbar sind. Häufig sind sie eher allgemeiner beschaffen („Spaß haben“), diffus („Leute treffen“)



etc. Deswegen ist es hilfreich, sich vorher zu überlegen,

- ▶ was weiß ich über meine Zielgruppe, ihre Lebenssituation, ihre Orientierungen, Einstellungen, Zusammenhänge etc.?
- ▶ Welche gesellschaftlich unterschiedlichen Interessenzugänge sind in Bezug auf mein Thema relevant? Welche Hinweise geben aktuelle Fachliteratur bzw. Texte zu beiden Punkten?
- ▶ Welche Kernfragen stellen sich von daher?

Dadurch verschaffe ich mir gute Voraussetzungen, subjektive Zugänge und Bedarfe gezielter aufzuspüren, zu erschließen. Zugleich unterstützt ein solches Vorgehen die selbstreflexive Möglichkeit der Zielgruppe in der Entwicklung und Konkretisierung ihrer Bedarfe.

Bedürfnisse sind nicht gleich Bedarfe! Bedarfe setzen sich aus unterschiedlichen Bedürfnissen, Interessen, Sichtweisen etc. zusammen. Bedarfsermittlung zielt deswegen darauf ab, sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der an einem Vorhaben beteiligten Menschen oder Bereiche auch tatsächlich ermittelt und berücksichtigt werden, z.B. beim Team, bei der Zielgruppe, beim Verband etc. Darüber hinaus gilt es auch gesetzliche Anforderungen zu berücksichtigen, z.B. an eine JugendleiterInnenausbildung oder auch kommunalpolitische Anforderungen, z.B. durch den Jugendhilfeplan. Zusammengefasst heißt also Bedarfe ermitteln

- ▶ die **eigenen** Interessen als Team/Jugendleitung zu definieren,
- ▶ sich der vermuteten Bedürfnisse der **Zielgruppe** zu vergewissern,
- ▶ die Erwartungen des **Verbandes** mit einzubeziehen,
- ▶ die außerverbandlichen **Anforderungen** zu berücksichtigen.

Diese z.T. unterschiedlichen Bedarfe können zum einen durch Bündelung und Gewichtung zusammengefasst werden; zum anderen ist dadurch auch eine Eingrenzung möglich, welche Bedarfe berücksichtigt

werden können und sollen und welche nicht. Eine solche Klärung schützt euch auch vor Enttäuschungen bzw. Überforderungen. Zudem macht sie bewusst, was geht und was nicht.

Anwendungsbereiche

Bedarfsermittlungen konzentrieren sich also auf die zielgruppenorientierten, zentralen Angebote des Verbandes: Seminare, Freizeiten, Zeltlager, internationale Begegnungen, JugendleiterInnenausbildung, Projekte, politische Aktionen etc. Zum Teil richten sich diese Angebote an die Verbandsmitglieder; z.T. sind sie offen ausgeschrieben. In beiden Fällen sind die Erwartungen der jeweils angesprochenen Zielgruppen in der Regel vorher nicht bekannt.

Methoden

Die nachfolgend aufgeführten Methoden stellen ganz unterschiedliche Bearbeitungsvorschläge dar. Vorschlag: Durchsehen, Auswählen, Anwenden.

a) Bewertung bisheriger Bedarfsermittlung

- ▶ Welche Bedarfsermittlungen habt ihr schon mal durchgeführt?
- ▶ Welche Stärken und Schwächen habt ihr dabei erlebt?
- ▶ Was hat gefehlt?
- ▶ Was sollte zukünftig anders gemacht werden?
- ▶ Was sollte zukünftig darüber hinaus berücksichtigt werden?
- ▶ Was braucht ihr dafür?

b) Auswertung bisheriger Angebote

Wenn zu dem gleichen Thema/Bereich ein erneutes Angebot gemacht werden soll, ist es sinnvoll, in dessen konzeptionelle Anlage die Ergebnisse vergangener Auswertungen mit einzubeziehen. Möglich ist dies

- ▶ durch Einbeziehung der Jahres-Programm-Auswertungsergebnisse, z.B. bei Seminarangeboten,



- ▶ bei schriftlich vorliegenden Auswertungen (Abschluss-Feedback der Teilnehmenden; Auswertung des Teams; Projektberichte etc.),
- ▶ durch vertiefende Gespräche mit dem früheren Team,
- ▶ durch gezieltes Nachhaken in Bezug auf innerverbandliche Gerüchte über bestimmte Ereignisse während der früheren Angebotsumsetzung.

Tipp: Wir haben ein „Auswertungsraster“ entwickelt, das für eine zukünftige, systematische Auswertung entsprechende Hilfestellung bietet (👉 S. 51).

c) Erster Konzeptentwurf

Bevor ich eine gezielte Bedarfsermittlung vornehme, ist es sinnvoll, im Team durch eine erste Grobkonzeption den Rahmen, die Eckpunkte des jeweiligen Vorhabens zu definieren, z.B.:

- ▶ Was ist unser Anliegen?
- ▶ Welche Ziele sind mir/uns wichtig?
- ▶ Welche Bedürfnisse, Erwartungen vermute ich bei der Zielgruppe? Was ist unklar?
- ▶ Welche inhaltlichen Schwerpunkte sollen vorkommen?
- ▶ Was erwartet der Verband von diesem Angebot?
- ▶ Welche Bedingungen/Ressourcen stehen zur Verfügung?
- ▶ Welche Unterstützung erwarte ich von woher?

Auf dieser Grundlage können auch leichter gezielte Fragestellungen für eine weitergehende Bedarfsermittlung entwickelt werden.

d) Ausschreibung

Die Ausschreibung eines Angebotes will für eine Teilnahme daran „werben“. Im Ausschreibungstext werden in der Regel Versprechungen gemacht, was die potenziellen TeilnehmerInnen von diesem Angebot erwarten können. Damit werden bei den AdressatInnen zugleich auch Erwartungen an die konkrete Ausgestaltung des Angebotes „geweckt“, bestätigt oder zurückgewiesen. Insofern sollte beim Erstellen der Ausschreibung mit bedacht werden,

- ▶ welche Erwartungen versprochen werden,

- ▶ ob, wie konkret, wodurch etc. diese versprochenen Erwartungen auch tatsächlich umgesetzt werden können,
- ▶ in welcher Weise der häufig ebenfalls versprochene Einbezug der TeilnehmerInnen Bedürfnisse und Interessen tatsächlich vorgesehen und möglich ist,
- ▶ wie das dann konkret geschehen soll.

e) Offene Fragen

Folgende offene Fragestellungen zur Bedarfsermittlung sind für verschiedene Anwendungszwecke geeignet:

- ▶ Was möchtet ihr hier gerne erreichen bzw. lernen?
- ▶ Was sind die für euch wichtigen Punkte bzw. Fragen?
- ▶ Was gehört für euch alles zum Thema?
- ▶ Mir ist besonders wichtig, dass ...
- ▶ Nach meinem Verständnis sollten wir folgende Punkte genauer angehen ...

Es besteht auch die Möglichkeit, nach einem evtl. vorhandenen konkreten Anliegen in Bezug auf das vorgesehene Thema zu fragen:

- ▶ Wie kann ich erreichen, dass ...
- ▶ Was kann ich tun, wenn ...
- ▶ Wie kann ich besser reagieren, wenn ...

Zum genaueren Verständnis der Antworten könnt ihr nachfragen: „Woran würdest du merken, dass dein Anliegen erfüllt wurde?“

f) Gesprächsleitfaden zur Ermittlung eines Qualifizierungsbedarfs

1. Umfeldanalyse: Was ist die Situation, der Anlass, die Anforderung? Welche unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen gibt es? Gibt es definierte Zeiträume? Etc.
2. Rollenverständnis: Zum Verständnis der jeweiligen Rollen und Aufgaben und der dazugehörigen Kompetenzen Fragestellungen formulieren.
3. Bildungserfahrungen: Wie wurde sich bisher „fitgemacht“? Welche Lernerfahrungen gibt es? Was war gut, schwierig, hat gefehlt?



4. Bildungserwartungen: Welcher Nutzen, welche Ergebnisse werden erwartet? Woran wird Erfolg bewertet? Welche Methoden werden bevorzugt, abgelehnt? Was wird zur Lernunterstützung erwartet?
5. Transfer: Wodurch kann die Umsetzung des Gelernten in der Praxis unterstützt werden? Wie könnte eine Rückkopplung der Praxiserfahrungen und deren Weiterentwicklung organisiert werden?

g) Seminar-Erwartungen

Häufig ist es üblich, im Rahmen der Einstiegsphase nach den Seminar-Erwartungen der Teilnehmenden zu fragen. Das ist allerdings aus Sicht der Teilnehmenden nicht unbedingt ein leichtes Unterfangen, weil

- ▶ die eigenen Erwartungen nicht unbedingt klar sind,
- ▶ der Mut, diffuse Erwartungen auch als solche zu äußern, nicht unterstellt werden kann,
- ▶ gerade am Seminaranfang eher Verunsicherung und Orientierungsbedürfnisse vorherrschen.

Andererseits besteht aus Sicht des Teams die Gefahr, dass Erwartungen formuliert werden, die vielleicht gar nicht „abgedeckt“ werden können. Aus beiden Punkten haben inzwischen viele Teams die Konsequenz gezogen, ihre vorbereiteten Ziele, Schwerpunkte, Methoden als Sinn des Seminars grob vorzustellen und dann darauf bezogen zu fragen, ob es weitergehende Erwartungen gibt.

Vor diesem Hintergrund sollte die explizit gestellte Frage nach den Erwartungen insofern möglichst offen angelegt sein.

Für eine eigenständige Befassung mit den Seminar-Erwartungen bestehen verschiedene Möglichkeiten. Die hierbei zur Anwendung gebrachten Fragen können sich auf die Ziele und Inhalte, auf die Beteiligungsmöglichkeiten, auf den Umgang miteinander etc. beziehen. Dazu werden entsprechende Fragestellungen formuliert, z.B. in Bezug auf Ziel und Inhalt vom Ergebnis her nach der möglichen Nutzenerwartung gefragt:

- ▶ Was sollte für dich am Ende des Seminars klar sein?

Oder in Bezug auf den Umgang miteinander, positiv:

- ▶ Wie wollen wir hier miteinander umgehen? Oder negativ:
- ▶ Was sollte hier auf keinen Fall passieren?

Daraus resultieren z. B. entsprechende Regeln des Umgangs miteinander, deren Einhaltung vereinbar wird.

Eine andere, offene Möglichkeit besteht darin, Fragestellungen aufzuschreiben, zu denen jeder reihum seine Antwort formuliert, z.B.:

- ▶ Ich hoffe, wir werden hier ...
- ▶ Dies wird ein mieses Seminar, wenn ...
- ▶ Ich wünsche mir von diesem Seminar, dass ...

Oder:

„Was wünsche ich mir in Bezug auf – den Seminarinhalt, – den Umgang miteinander, – die Freizeitgestaltung?“

Durch ein **PartnerInneninterview** kann zunächst untereinander geklärt werden, was die Erwartungen sind, um sie dann im Plenum vorzustellen.

Eine weitere Möglichkeit besteht in selbständig arbeitenden Kleingruppen zu folgenden Fragen:

- ▶ Was erhoffst du dir von diesem Seminar?
- ▶ Welche Befürchtungen hast du?
- ▶ Was sollten wir alle, das Team, tun, damit es uns hier gut geht?

Sicherlich kennt ihr noch viele andere Möglichkeiten ...

h) Interviews

Die Durchführung von Interviews kann viel Spaß machen, nützliche Informationen einbringen, den eigenen Horizont erweitern etc. Dafür, dass das Interview gut läuft und auch gut auswertbar ist, sollte vorher geklärt werden:

- ▶ Wie ihr am Anfang Vertrauen herstellt,
- ▶ was ihr vermutet, aber nicht sicher wisst (aussprechen, Fragestellungen),



- ▶ welche Bereiche ihr insgesamt ansprechen wollt (sammeln, gewichten, definieren),
- ▶ was aus der Sicht eurer Zielgruppe wichtig sein könnte (was ist deren Situation/Interesse/Blickwinkel etc.),
- ▶ wie ihr die Antworten festhalten wollt (Notizen, Recorder etc.),
- ▶ wie ihr die Auswertung durchführen könnt,
- ▶ was mit den Ergebnissen geschieht, wer sie zu welchem Zweck erhält,
- ▶ in welcher Situation das Interview stattfindet (Umgebung, räumlich, ungestört sein etc.),
- ▶ wer oder was euch ggf. unterstützen kann,
- ▶ wie ihr das Ganze nachvollziehbar dokumentieren wollt.

i) Fragebogen

Für die Anlage, Durchführung und Auswertung von Fragebögen stellen sich ähnliche Fragen wie bei den Interviews. Bei Fragebögen ist es allerdings noch wichtiger, präzise, verständliche Fragen zu formulieren.

Geschlossene Fragen mit ankreuzbaren Antwortmöglichkeiten erleichtern die Auswertung, schränken allerdings die Antwortmöglichkeiten ein; also überlegen, für welche Fragestellung welche Frageform geeignet ist. **Offene** Fragen mit aufzuschreibenden Antworten sind evtl. schwerer auswertbarer, allerdings auch evtl. ergiebiger. Natürlich lassen sich auch beide Frageformen kombiniert verwenden. Häufig fördert **Anonymität** die Ausfüllbereitschaft; gleichwohl können personenbezogene Daten abgefragt werden, z. B. Alter, Geschlecht, Mitglied etc. Eine **Skalierung** der Antwortmöglichkeiten lässt entsprechende Differenzierungen zu, z. B. „trifft voll/eher/weniger/nicht zu“.

Die Gestaltung des Fragebogens sollte übersichtlich, klar gegliedert, gut lesbar sein. Für die Auswertung können die Fragen codiert werden; das erleichtert auch die Verwendung von EDV-Programmen.

j) Sozialraumanalyse

Zum Teil richten sich verbandliche Angebote an bestimmte Zielgruppen aus einem Stadtteil, Dorf, regionalem Raum. Durch eine „Sozialraumanalyse“

verschafft ihr euch Informationen über die Lage, Gewohnheiten, Einstellungen etc. der Kinder und Jugendlichen in diesem sozialen Raum, z. B. in Bezug auf

- ▶ Daten, wie z. B. Anzahl, Alter, Geschlecht, Sozialstruktur, Arbeitsmarkt etc.,
- ▶ Bildungseinrichtungen, Vereine, Initiativen,
- ▶ Freizeitangebote – Einrichtungen – Treffs etc.,
- ▶ Einrichtungen, mit denen ihr evtl. gut kooperieren könnt,
- ▶ was die Kinder und Jugendlichen in ihrer Freizeit gerne machen/wollen,
- ▶ ob euer Angebot für sie attraktiv ist,
- ▶ was sie sich davon versprechen etc.

Die Methoden der Informationsgewinnung sind zum einen gezielte Datenbeschaffung, z. B. bei entsprechenden Behörden, Stadtteilgruppen, Schulen, Vereinen etc. Zum anderen könnt ihr eure potenzielle Zielgruppe direkt und selbst befragen, indem ihr dort hingehet, wo diese sich gewöhnlich aufhalten.

(☞ S. 26)

k) Fachliteratur-Auswertung

Es empfiehlt sich, in Bezug auf das jeweilige Vorhaben/Thema, die Zielgruppe, der Arbeitsweise entsprechende Fachliteratur zu Rate zu ziehen. Infos hierzu z. B. beim Jubi. Dadurch erhaltet ihr nicht nur methodische Tipps zum Vorgehen, sondern auch wertvolle Hinweise zur Vergewisserung über Untersuchungsergebnisse zur Zielgruppe, gesellschaftliche Interessenzugänge zu eurem Thema, Erfolgsbeispiele im Bereich eures Vorhabens etc. Außerdem wird dadurch die Bildung fachlicher Qualitätsstandards, die ihr in eurer Arbeit umsetzen wollt, erleichtert.

Zielbildung – Konkretisierung – Vereinbarung

Stell dir vor: Es ist Sitzung, Arbeitsgruppe, Projekttermin etc. – alle sind da, machen mit; es wird über sehr vieles geredet – und hinterher gehen viele mit dem Gefühl nach Hause: Schön, dass wir darüber



geredet haben – aber was ist dabei eigentlich herausgekommen? Frust steigt auf ...

Viele sagen: Der Weg ist das Ziel! Stimmt das wirklich? Wer kauft sich z.B. schon eine Fahrkarte, ohne vorher zu wissen, wohin? Sicher ist es manchmal auch schön, z.B. mit dem Motorrad einfach loszufahren, aber selbst dabei macht es in bergigen, kurvenreichen Gegenden mehr Spaß als auf dem Flachland immer geradeaus ...

Die meisten Leute **haben** Erwartungen, Wünsche, Nutzenkriterien, Vorurteile, Bilder im Kopf – das beinhaltet immer auch Zieldimensionen, vielleicht nicht sehr klar, bewusst, kommuniziert – aber vorhanden! Diese werden als Maßstab für die Erfolgsbewertung auch angewandt: Ob etwas als gut oder als schlecht erlebt wird, hat immer auch viel mit einer Verständigung über die damit verfolgten Ziele zu tun.

Gerade in der pädagogischen Arbeit ist deren Erfolg für alle Beteiligten wesentlich davon abhängig, was hierbei für Ziele verfolgt werden. Insofern ist es sinnvoll, sich **vorher** Erfolgskriterien, Ergebnis-Erwartungen, Nutzensvorstellungen bewusst zu machen und darüber zu kommunizieren, um daraus gemeinsame Ziele zu bestimmen. Das erspart spätere Nervereien, weil jeder irgendwie geglaubt hat, dass alle schon eigentlich dasselbe (wie ich) wollen, was bekanntlich nicht so selbstverständlich ist Damit beanspruchte **Ziele** und erwartete **Ergebnisse** nicht allzusehr auseinanderfallen, ist es gut, die Ziele zu konkretisieren und sie damit als tatsächlich beanspruchte **Wirkungs-** und **Handlungsziele** auch konkret umsetzbar zu machen. Um überprüfen zu können, ob und wieweit diese Handlungsziele auch tatsächlich **umgesetzt** werden, sind **Indikatoren** hilfreich, mit denen ich beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen definiere, woran ich die Zielerreichung konkret erkennen und bewerten kann.

Natürlich sind die Erfolge in der pädagogischen Arbeit nicht als einfaches „Wenn – dann ...“ oder Ursache-Wirkungs-Muster herstellbar; dazu sind sie

zu komplex angelegt und oft eher auf Annahmen gegründet. Deswegen ist es gerade auch in Bezug auf die Arbeit mit Zielen gut, zwischenzeitlich **Feedback-Termine** anzusetzen, in denen Hemmnisse in der Zielerreichung klarer werden und ggf. Zielkorrekturen notwendig machen. Dadurch werden auch gemeinsame Lernprozesse und die Verankerung einer „fehlerfreundlichen“ Vertrauenskultur gefördert.

Zweck der Arbeit mit Zielen

- ▶ Mit Zielen formuliere ich **erwünschte Zustände**, die erreicht werden sollen. Zielorientierung bedeutet insofern Lösungsorientierung statt Problemorientierung!
- ▶ Ziele schaffen eine **Vergewisserung** über vorhandene und beabsichtigte Ergebnis-Ergebnis-Nutzen-Erwartungen.
- ▶ Neben „veröffentlichten“, allgemeinen Zielen gibt es immer auch unausgesprochene, „heimliche“ Ziele. Zielbildung ermöglicht eine offene Kommunikation darüber, wer was will.
- ▶ Die Qualität meiner **Ziele** und die Qualität der erwünschten **Ergebnisse** hängen unmittelbar zusammen!
- ▶ Jede **Qualitätsentwicklung** braucht klare Zielsetzungen!
- ▶ Ziele bilden zugleich **Erfolgsmaßstäbe**, an denen ich bewerten kann, ob und wieweit ich erfolgreich bin.
- ▶ Klare, kommunizierte **Zielsetzungen** relativieren **Kostenmaßstäbe**, weil ich erst kläre, was ich will und aufgrund dessen, welche Ressourcen/Mittel ich dafür brauche, statt umgekehrt.
- ▶ Ziele fördern die Reflexion, **Weiterentwicklung**, Professionalisierung der Arbeit.
- ▶ Klar kommunizierte **Ziele** und deren **Konkretisierung** ersparen Reibungsverluste, Ärger, Frust, weil sonst immer wieder unklar ist, worum es eigentlich geht.

Merkmale der Zielbildung

- a) Ziele stellen eine herausfordernde **Selbstverpflichtung** dar – ich will etwas dafür tun, sie zu erreichen!



- b) Ziele transportieren **Werte**, Leitbilder, Grundsätze der beteiligten Menschen und Organisationen!
- c) Es gibt verschiedene **Ebenen** der Zielbildung:
- ▶ Mit **Visionen** oder Leitbildern werden grundlegende Wünsche, Utopien, Grundsätze formuliert, die den persönlichen, gemeinsamen und verbandlichen Grundwerten entsprechen. Diese gilt es, bei maßnahmebezogenen Zielbildungen zu berücksichtigen.
 - ▶ **Sachziele** formulieren in Bezug auf das jeweilige Thema/Vorhaben, was ich dort inhaltlich erreichen will.
 - ▶ **Handlungsziele** konkretisieren beides als zielgerichtete Handlungsanleitung des Teams.
 - ▶ **Wirkungsziele** definieren in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen (= Indikator), an denen ich die Wirkung meiner pädagogischen, zielorientierten Arbeit bewerten und auch messen kann.

- d) Gute Zielformulierungen
- ▶ beschreiben klar und fassbar erwünschte Zustände,
 - ▶ machen klar, für wen (Zielgruppe) oder was etwas (Thema) erreicht, verbessert, verändert werden soll,
 - ▶ sind positiv formuliert, anstatt zu sagen, was nicht erreicht werden soll,
 - ▶ werden gegenwartsbezogen ausgedrückt, so als ob der vorgestellte Zustand schon eingetreten ist,
 - ▶ definieren Zeitpunkte, bis wann welcher Zustand erreicht werden soll.

- e) Handlungsziele sollten S.M.A.R.T.-Kriterien erfüllen, d.h.
- ▶ **S = spezifisch** sein, also konkrete Ziele benennen,
 - ▶ **M = messbar** sein, d. h. der Zielerreichungsgrad ist wirkungsbezogen konkret beobachtbar,
 - ▶ **A = akzeptabel** sein, indem Konsensziele und evtl. Dissensziele herausgearbeitet werden,
 - ▶ **R = realistisch** sein, also mit verfügbaren Rahmenbedingungen/Ressourcen machbar,
 - ▶ **T = terminiert** sein, indem Zeitpunkte für Zielerreichung definiert werden.

Der **konkret erfahrbare Nutzen** der Arbeit mit Zielen ist natürlich davon abhängig, inwieweit die o. g. Zwecke und Merkmale auch tatsächlich umgesetzt werden

(können). Der dafür benötigte Zeitaufwand wird sich aber lohnen, weil

- ▶ eine persönliche Herausforderung (Zielbildung) auch Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung bilden,
- ▶ der persönlich gewünschte Erfolg sich eher einstellt und bewertbar wird,
- ▶ sich mehr Zufriedenheit und Transparenz und weniger Ärger und Frust einstellen,
- ▶ insgesamt die Qualität der Arbeit für alle Beteiligten deutlich verbessert werden kann.

Methoden

a) Ideensammlung

Zweck:

Einfache und relativ bekannte Methode zur **Zielfindung**

Vorgehensweise:

Wir wollen jetzt Ziele zu unserem Thema XYZ bilden und dazu Ideen sammeln. Was wollt ihr erreichen? Welche Ziele sind euch wichtig? Welche Fantasien, welche Bilder tauchen auf (gefühlsmäßig, zielgruppenbezogen, inhaltlich, ergebnisbezogen)? Ihr könnt den Bogen ganz weit spannen (Visionen) oder auch schon konkret ergebnisbezogen überlegen (Erfolgskriterien). Bitte, formuliert eure Ziele positiv (anstatt zu sagen, was ihr nicht wollt)! Wir halten dann alles fest, schauen uns das genauer an und sortieren das dann weiter ...

Jeder erhält mehrere Karten, schreibt die persönlichen Ziele in Stichworten darauf, heftet sie auf die Pinwand und erläutert sie dabei.

Wenn das alle gemacht haben, werden die Ziele nach übergreifenden Merkmalen sortiert, z.B. zielgruppenbezogen, themenbezogen, Zielarten (Vision, Ergebnisziele). Anschließend könnten in Bezug auf die gemeinsam beanspruchten Ziele möglichst konkrete Zielformulierungen gebildet werden.

Anschlussmöglichkeiten:

- ▶ Indikatoren definieren, an denen die Umsetzung der Zielformulierungen erkennbar ist,
- ▶ die Ziele arbeitsteilig in Kleingruppen mit der Frage bearbeiten: Was brauchen wir, um das umzusetzen?



b) Visionen – Teilziele

Zweck:

Einerseits weitgefasste Visionen bilden, andererseits die realen Rahmenbedingungen nicht aus den Augen verlieren, in Bezug auf beides konkrete Teilziele bilden.

Vorgehensweise:

- ▶ Zuerst werden in Bezug auf das Vorhaben **Visionen** gebildet, die bildhaft-grundlegende Vorstellungen zum Ausdruck bringen, z.B. als utopische Fassung des Themas. Hierzu gehören auch verbandsspezifische **Grundwerte**, die hier auch in konkreten Vorhaben berücksichtigt werden sollten.
- ▶ Danach werden diese visionären Zukunftsbilder und Grundwerte auf das konkrete Thema und auch auf die Zielgruppe bezogen **konkretisiert**.
- ▶ Jetzt werden die real verfügbaren **Rahmenbedingungen** überlegt, um festzustellen, was mit den vorhandenen Möglichkeiten erreicht werden kann und was nicht, z.B. in Bezug auf vorhandene Ressourcen und Kompetenzen.
- ▶ Nun können die tatsächlich beanspruchten Ziele in verschiedene **Teilziele** weiter konkretisiert werden.

Anschlussmöglichkeiten:

In Bezug auf die Teilziele Indikatoren bilden; Umsetzungsschritte definieren; Maßnahmeplan machen.

c) Zielkreuz

Zweck:

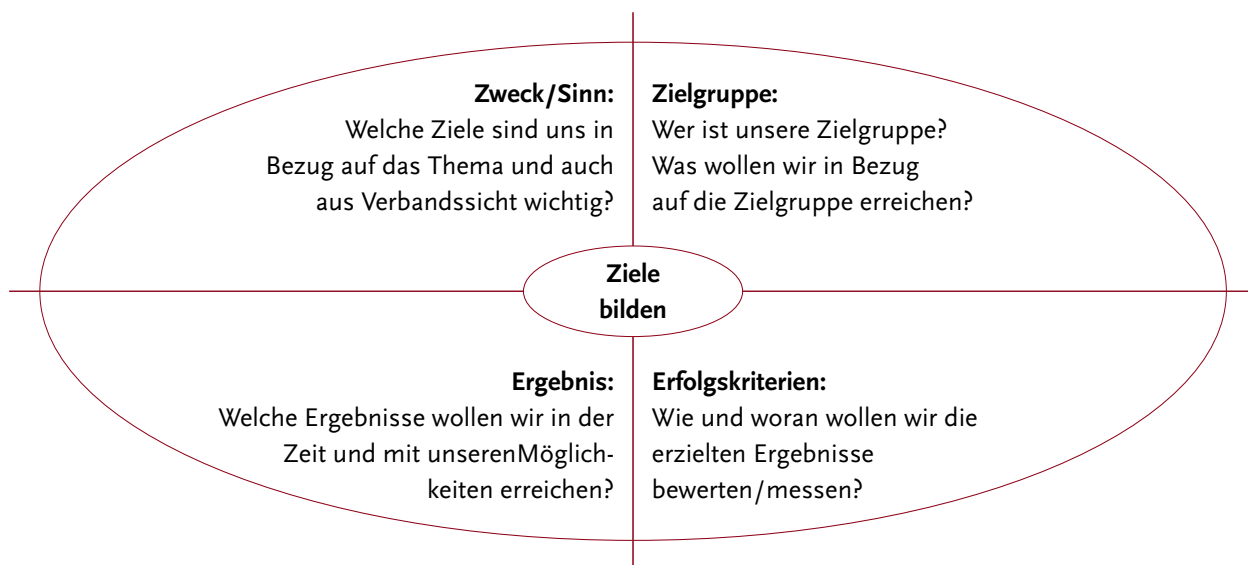
Das Zielkreuz ermöglicht eine zusammenhängende Behandlung unterschiedlicher Zielebenen in vier Punkten: Zielsetzung, Zielgruppe, Ergebnisse, Erfolgskriterien. Es regt zu vielfältigen Diskussionen an und bezieht auch unterschiedliche Zugänge mit ein. Dabei werden auch Entscheidungskriterien klarer: Was wollen wir wirklich?

Vorgehensweise:

Der Zielkreis wird auf eine Wandzeitung angebracht und der Reihe nach bearbeitet:

- a) Zweck/Sinn: Themen- und verbandsbezogene Zieldefinitionen
- b) Zielgruppe: Wer genauer ist unsere Zielgruppe? Welche Ziele sind uns in Bezug auf die Zielgruppe wichtig?
- c) Ergebnis: Welche Ergebnisse sollten in der anvisierten Zeit unter verfügbaren Bedingungen erreicht werden?
- d) Erfolgskriterien: Wie und woran wollen wir die erzielten Ergebnisse bewerten bzw. messen?

Die vier Ebenen werden der Reihe nach „abgearbeitet“ und die Ergebnisse jeweils im äußeren Feld festgehalten.





d) Konsens- und Dissensziele bilden

Zweck:

- ▶ Herausarbeitung unterschiedlicher Erwartungen, Zielsetzungen (eigene/Verband/Zielgruppe/fachliche).
- ▶ sachliche Klärung gemeinsamer und unterschiedlicher Ziele
- ▶ Aushandlung tatsächlich getragener und umzusetzender Zielsetzungen

Vorgehensweise:

Unterschiedliche Zugänge erschließen:

- ▶ Welche Ziele sind uns **selber** wichtig?
- ▶ Welche Ziele sind für den **Verband** wichtig?
- ▶ Welche Ziele vermuten wir bei der **Zielgruppe**?

Sämtliche Ziele werden gesammelt:

Unsere Ziele
Verbandsziele
vermutete Zielgruppenziele

Welche **gemeinsamen** und **unterschiedlichen** Ziele sind erkennbar?

- ▶ Sämtliche Ziele durchgehen und einzeln auf **Übereinstimmung** hin diskutieren und abklären.
- ▶ Gemeinsame Ziele (**Konsens**) und nicht gemeinsame Ziele (**Dissens**) extra festhalten.

Welche Ziele wollen wir wirklich **umsetzen**?

- ▶ Abschließende Vergewisserung, ob die formulierten Konsensziele auch tatsächlich umgesetzt werden sollen.

Anschlussmöglichkeiten:

Wirkungsziele und Handlungsziele formulieren (nächster Punkt).

e) Wirkungsziele/Handlungsziele

Zweck der Wirkungsziele:

Sie sind immer auf die Zielgruppe bezogen, also welche feststellbaren Wirkungen ihr hier erreichen wollt (einstellungs- und verhaltensbezogen).

Zweck der Handlungsziele:

Sie werden in Bezug auf die Wirkungsziele gebildet und sollen eure diesbezüglichen, eigenen Aktivitäten leiten.

Vorgehensweise:

- ▶ Erstellt eine Liste der **Wirkungsziele**, die ihr bei und mit den Kindern und Jugendlichen erreichen wollt.
- ▶ Bearbeitet jedes einzelne Wirkungsziel so, dass klar wird, welche **Handlungsziele** sich für eure eigenen Aktivitäten daraus ergeben.

Beispiel:

Wirkungsziel:

Die Jungs respektieren stärker als bisher, dass Mädchen andere Bedürfnisse und Interessen haben als sie selbst.

Handlungsziel:

- ▶ Wir klären mit den Mädchen, was sie machen wollen, worauf bezogen sie von den Jungs mehr Respekt erwarten und woran es ihrer Ansicht nach bisher scheitert.
- ▶ Wir klären mit den Jungs, was sie davon abhält, die Mädchen zu respektieren und was sie von den Mädchen erwarten.
- ▶ Wir moderieren ein gemeinsames Treffen und unterstützen den Austausch.
- ▶ Wir definieren mit den Jungs und Mädchen Regeln, wie sie zukünftig miteinander umgehen wollen.
- ▶ Wir klären gemeinsam, was die Regeleinhaltung unterstützt und was passieren soll, wenn sie nicht eingehalten werden.



- ▶ Wir vereinbaren einen neuen Termin, um darüber zu reden, wie es läuft.

Anschlussmöglichkeit:

Ergebnis-Prozess-Struktur-bezogen definieren, was getan werden muss, um die Handlungsziele gut umzusetzen.

f) Ziele – Indikatoren – Maßnahmen

Zweck:

In einem „Guss“ Ziele formulieren, darauf bezogene Indikatoren bilden und dafür geeignete Maßnahmen definieren.

Vorgehensweise:

- ▶ Das Team formuliert in Bezug auf das anstehende Vorhaben eigene Zielsetzungen – was wollen wir erreichen?
- ▶ Dann werden in Bezug auf jedes Ziel Indikatoren gebildet, an denen veränderte Einstellungen bzw. Verhaltensweisen festgestellt/beobachtet werden können.
- ▶ Dazu werden nun geeignete Maßnahmen überlegt, die das angemessen umsetzen.

Anschlussmöglichkeiten:

Arbeitsplanung, die klärt, wer was mit wem bis wann macht.

g) Gemeinsame Ziele bilden

Zweck:

Aus persönlich bewusst überlegten Zielen gemeinsame und von der Gruppe getragene Ziele entwickeln.

Vorgehensweise:

- ▶ Zunächst schreibt jeder für sich die 5 wichtigsten pädagogischen Ziele in Bezug auf das jeweilige Vorhaben auf (5 Minuten). Jeder liest dann seine Ziele laut vor und erläutert sie dabei.
- ▶ Nun setzen sich zwei TN zusammen, tauschen sich aus und verständigen sich gemeinsam auf ihre 5 wichtigsten Ziele. Jeder schreibt sich diese Ziele auf (10 Minuten).

- ▶ 4 TN setzen sich zusammen, tauschen sich aus und verständigen sich ihrerseits auf die 5 wichtigsten Ziele. Jeder schreibt sich diese auf (15 Minuten).
- ▶ 8 TN ... usw. und so fort.

Die zuletzt erarbeiteten Ziele werden in der Gesamtgruppe vorgestellt und erläutert; der Prozess wird ausgewertet.

Anschlussmöglichkeiten:

Indikatoren und Maßnahmen definieren; Arbeitsplanung machen.

h) Zielvereinbarungen

Zweck:

Konkrete Ziele, Umsetzungsschritte und dafür benötigte Ressourcen definieren und mit allen Beteiligten schriftlich verbindlich vereinbaren.

Vorgehensweise:

- ▶ Bisherige Arbeit resümieren: Welche Ziele gab es, welche Erfahrungen, Erfolge, Probleme bei deren Umsetzung?
- ▶ Mittelfristige Entwicklungen klären: Welche Vorhaben stehen an? Welche Anforderungen, Wünsche, Hoffnungen, Ängste gibt es?
- ▶ Das jeweilige Vorhaben klären: Eingrenzung des Themas/Vorhabens.
- ▶ Ziele definieren: Was soll konkret erreicht werden? Welche Gewichtung gibt es?
- ▶ Schritte und Zeiträume benennen: Was muss getan werden, um die Ziele umzusetzen? In welchen Zeiträumen kann das angemessen geschehen?
- ▶ Zielvereinbarungen formulieren: Welche Ziele, Schritte, Zeiträume sollen festgehalten werden?
- ▶ Wer macht was bis wann?
- ▶ Wer gibt welche Unterstützung dazu?
- ▶ Wann wird gecheckt, ob es gut läuft?

Was soll bei Abweichungen passieren? Zum Beispiel Gründe klären, Ziele und Zeitplanung überprüfen, gemeinsame Behebungsideen sammeln und Unterstützungsmöglichkeiten in der Umsetzung definieren etc.



Wirkungsmessung

Worum geht es?

Zweck und Merkmale der Wirkungsmessung

„Was haben wir eigentlich erreicht?“ Diese Frage stellt sich sicher jede/r mal, wenn sie/er ein Seminar, eine Jugendgruppe, ein Zeltlager etc. „gemacht“ hat. Schließlich möchte man schon gerne wissen, ob und wie weit die pädagogischen Bemühungen „erfolgreich“ waren, oder? Meistens gibt es auch – eher auf der Gefühlsebene – eigene Vermutungen im Team darüber, was gut geklappt hat und was nicht. Aber oft ist es auch nicht so klar, was es eigentlich ausgemacht hat oder ob z.B. „die Gruppe“ das auch so sieht oder vielleicht doch ganz anders Meistens finden am Ende verschiedener Maßnahmen **Auswertungen** statt, wobei geguckt wird, „was es gebracht hat“. Dieser Auswertungsansatz soll hier nach seiner Qualitätsseite hin vertieft werden.

Die „Wirkungsmessung“ ist ein wichtiges Element unseres Qualitätskreislaufes. Es ist nicht zufällig „hinter“ der Zielbildung und der Durchführung platziert, weil **deren** Wirkungen geprüft, bewertet, gemessen werden sollen. Die zentrale Frage dabei ist: Woran erkennen wir, dass und wie weit wir unsere Ziele tatsächlich umgesetzt haben? Deswegen steht die Wirkungsmessung auch **nicht isoliert** für sich, sondern im unmittelbaren Zusammenhang der von euch aufgestellten Ziele und deren Umsetzung. Aus diesem Grund findet ihr diesen Zusammenhang auch direkt im vorherigen Abschnitt „Zielbildung“ angelegt. Dort wird u. a. – nach der Zielbildung – eine Zielkonkretisierung in Wirkungs- und Handlungsziele vorgeschlagen, um die Ziele konkreter fassbar zu machen. Im nächsten Schritt wird dort empfohlen, **Indikatoren** zu bilden; das sind beobachtbare Merkmale, Einstellungen, Verhaltensweisen etc., an denen die **Zielerreichung** festgestellt werden kann. Diese Indikatorenbildung stellt ein wichtiges Instrument der Wirkungsmessung dar. Bei der Zuordnung von Indikatoren zu den jeweiligen Zielen gibt es allerdings kein „richtig“ oder „falsch“; Indikatoren werden nach persönlichen und fachlichen

Einschätzungen gebildet; wesentlich ist, dass sie für alle Beteiligten plausibel sind. Natürlich gibt es darüber hinaus noch verschiedenste andere Methoden, mit denen sich „Wirkungen“ feststellen lassen.

Der **Begriff** „Wirkungsmessung“ klingt ungewohnt bis komisch; ungewohnt, weil es relativ neu ist, diesem Zusammenhang von Zielen – Umsetzung – Wirkungen genauer nachzugehen. „**Wirkungen**“ sind dabei Veränderungen zwischen vorher und nachher, zwischen Anfang und Ende eines pädagogischen Vorhabens; Veränderungen im Wissen, im Handeln, in Orientierungen, im Verhalten etc. Diese Veränderungen lassen sich in dem Sinne „messen“, dass es mit Hilfe bestimmter Methoden beschreibbar und bewertbar gemacht wird, **was** sich verändert hat, was Mensch „dazugelernt“ hat. Dabei geht es nicht – wie gesagt – um objektive oder von außen durchgeführte Überprüfungen nach fraglichen Gesichtspunkten, sondern um eine selbstbestimmte, nach eigenen Kriterien und für alle plausibel und akzeptabel ausgerichtete Antwort auf die eingangs genannte Frage. Die „Messlatte“ bildet ihr selbst durch die von euch selbst aufgestellten Ziele; deswegen sind diese Ziele auch der **Maßstab** für die Frage nach den Wirkungen. Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele umgesetzt haben?

Das Team kann mit Hilfe der folgenden Methoden dieser Frage selber nachgehen. Insgesamt ist es aber auch möglich, sowohl bei der Bildung der Ziele als auch bei der Festlegung der Methoden und Kriterien der Wirkungsmessung die Teilnehmenden zu **beteiligen**. Dadurch werden **gemeinsame** Maßstäbe und Absichten, die alle beanspruchen und für deren Umsetzung alle mitverantwortlich sind, klarer. Dieser **Perspektivwechsel** von Team- zur Teilnehmenden-Sicht trägt potenziell auch zur Verbesserung der **Qualität** der Arbeit bei, weil nicht die einen **für** die anderen Ziele und Ergebnisse definieren; die Wirkungen pädagogischer Lernprozesse kommen nur gemeinsam zustande. Als „TeilnehmerIn“ lerne ich nur dann etwas, wenn mich etwas wirklich interessiert, wenn ich frage, wenn ich mich beteilige, wenn ich meine Gedanken äußere, an Anstößen interessiert bin etc.



Deswegen sind z.B. „Zielvereinbarungen“ mit allen Beteiligten auch ein gutes Mittel, die persönlich und gemeinsam gewünschten Ergebnisse auch gemeinsam zu vereinbaren.

Methoden der Wirkungsmessung

Im Folgenden werden bisweilen die Begriffe „**Wirkungsziele**“ und „**Handlungsziele**“ verwandt. „Wirkungsziele“ benennen, welche Wirkungen wir bei unseren Zielgruppen erreichen wollen, z.B. in Bezug auf deren Einstellung und Verhalten; „Handlungsziele“ sollen **unser** Handeln bei der Gestaltung der Arbeit anleiten.

a) Indikatoren-Bildung

Leitfrage:

Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele praktisch umgesetzt haben?

Beispiel:

Wirkungsziel:

Die Mädchen lernen, sich in Konflikten konstruktiv zu verhalten.

Handlungsziel:

Gemeinsame Erarbeitung von Regeln zum erwünschten Umgang miteinander.

Indikatoren:

- ▶ Die Mädchen kommen regelmäßig zur Gruppe.
- ▶ Wir haben gemeinsame Regeln für den konstruktiven Umgang mit Konflikten erstellt!
- ▶ Die Regeln werden ausprobiert und „geübt“.
- ▶ Wir akzeptieren, dass wir uns gegenseitig auf „regelwidriges“ Verhalten hinweisen.
- ▶ Die Mädchen verändern ihr Verhalten entsprechend der Regeln.
- ▶ Die Regeln können durch Erfahrungen und Diskus-

sionen gemeinsam erweitert oder verändert werden. (vgl. hierzu H. v. Spiegel: Jugendarbeit mit Erfolg.

☞ S. 315)

b) Indikatoren-Bewertung durch Skalierung

Wenn ihr mit Indikatoren arbeitet, stellt sich die Frage der Bewertung, ob und wie weit, in welchem Maß der jeweilige Indikator tatsächlich erreicht wurde. Eine Möglichkeit, diese Bewertung vorzunehmen, ist die Bildung von abgestuften Skalen. Dabei reichen 4 Stufen, weil es eher um das Erkennen einer Positiv-Negativ-Tendenz geht. 5 Stufen, also ungerade Zahlen sind ungünstig, weil das bei Entscheidungsproblemen eher „zur Mitte“ verleitet und damit wenig Aussagekraft hat.

Beispiel:

Indikator:

Die Mädchen verändern ihr Verhalten entsprechend der Regeln.

Skala:

- 1) Trifft zu 2) Trifft eher zu
 3) Trifft eher nicht zu 4) Trifft nicht zu
 oder:
 1) Erfüllt 2) Teilweise erfüllt
 3) Nicht erfüllt 4) (weiß nicht)

Zunächst bewertet jede/jeder für sich; das wird vorgestellt und erläutert, um da heraus eine gemeinsame Bewertung zu entwickeln.

c) Ziele – Indikatoren – Umsetzungserfahrungen – Bewertungen

Das zusätzliche Einbeziehen der „Umsetzungserfahrungen“ erleichtert das Herausfinden von hemmenden oder fördernden Einflüssen bei der Zielumsetzung/Wirkungsentfaltung.

Thema	Wirkungsziel	Indikatoren	Umsetzungserfahrung	Bewertung	Was wollen wir verbessern



d) Kriterien zur Zielerreichung bewerten

Die Gruppe definiert gemeinsam Kriterien, nach denen die Zielerreichung bewertet werden kann. Danach werden die Kriterien der Reihe nach durchgesprochen, indem jeder Einzelne seine jeweilige Bewertung dazu formuliert.

Beispiel:

- Resonanz
- Beteiligung
- Zufriedenheit
- Nutzen
- Wirkung im Verband
- Wirkung nach außen
- etc.

e) Aussagen punkten

Zunächst definiert ihr Aussagen, die den gewünschten „Lernerfolg“ gut beschreiben. Dann legt ihr fest, wie viele Punkte jeder vergeben kann (Klebepunkte etc.) und wie viele Punkte auf einmal von jedem angebracht werden können. Nun kann jeder seine Punkte so verteilen, wie es der eigenen Bewertung entspricht. Im Ergebnis wird klar, was am meisten Zustimmung erhält.

Beispiel:

- ▶ Die Leitung hat jeden Schritt gut erklärt.
- ▶ Die Inhalte waren praxisnah.
- ▶ Die Methoden haben mich gut mitmachen lassen.
- ▶ Meine Fragen sind beantwortet.
- ▶ Ich will mindestens zwei Vorhaben in die Praxis umsetzen.

f) Kurzreflexion von Tagesabläufen/Projektschritten

Am Ende eines Teilschrittes oder Tages oder einer Maßnahme können zur Bewertung des bisher gelaufenen Prozesses folgende Fragestellungen mit der Gruppe besprochen werden, um die Wirkungen der bisherigen Arbeit zu thematisieren:

- ▶ Wie war die Atmosphäre?
- ▶ Was hat mich geärgert/gefreut?
- ▶ Was will ich stärker bedenken?
- ▶ Welche Ideen/Anregungen gab es?
- ▶ etc.

g) Gruppenrückblick

Die Gruppe möchte eine Zwischen- oder auch Endbewertung der bisher gelaufenen Arbeit durchführen.

Dazu werden entsprechende Fragestellungen gebildet und von jedem reihum beantwortet.

Beispiel:

- ▶ Wie hat dir die Bearbeitung des Themas gefallen?
- ▶ Wie zufrieden bist du mit dem Ergebnis?
- ▶ Was siehst du jetzt anders als vor dem Seminar/Projekt?
- ▶ Was willst du in deiner weiteren Arbeit ausprobieren?

h) Mein Weg durch die Gruppe/das Projekt

Jeder malt auf einem großen Blatt eine Linie, auf der zwischen Anfang und Ende die Projektphasen/Zeiträume eingetragen werden. Dem werden dann persönlich wichtige Erlebnisse zugeordnet; danach können Ereignisse eingetragen werden, die für den Fortgang des Projekts für bedeutend gehalten werden. Danach schaut sich jede/r das Bild noch einmal genauer an und stellt dann an ein, zwei Erlebnissen/Ereignissen Vermutungen darüber an, wodurch diese bewirkt wurden. Danach werden diese Bilder und Vermutungen im Plenum vorgestellt. Dabei werden die Vermutungen in Stichworten festgehalten, um dann gemeinsam da heraus Hypothesen zu projektentscheidenden Ereignissen zu bilden.

i) Nachbereitungstreffen

Um eine Weiterentwicklung bzw. Umsetzung des Gelernten in der Praxis genauer herauszufinden, könnte drei oder sechs Monate nach Beendigung einer Maßnahme ein Nachbereitungstreffen organisiert werden, in dem z.B. folgende Fragestellungen bearbeitet werden können:

- ▶ Wie stellt sich das Seminar/unsere Projekt etc. im Rückblick dar? Welche „Bilder“ tauchen auf? Was ist hängen geblieben?
- ▶ Welche Inhalte/Methoden wurden in der weiteren Praxis ausprobiert, angewandt?
- ▶ Welche im Seminar/Projekt erworbenen Kompetenzen waren praktisch nützlich?
- ▶ Welche Wirkungen waren beobachtbar?
- ▶ Was hat bei der Umsetzung geholfen?
- ▶ Was hat die Umsetzung behindert?
- ▶ Was könnte ich noch gut brauchen?



j) Auswertungsraster

Titel, Datum und Ort der Maßnahme:

TrägerIn/Gruppe:

1. **Anlass:** Was hat die Durchführung der Maßnahme veranlasst?

2. **Merkmale der Zielgruppe:** Wie war die Zielgruppe zusammengesetzt?

3. **Ziele:** Welche Ziele waren beabsichtigt? Was galt als Erfolg?

4. **Geschlechtsbewusstes Arbeiten:** Wie wurden geschlechtsspezifische Aspekte berücksichtigt?

5. **Umsetzung:** In welchen Schritten wurden die Ziele umgesetzt?

6. **Methoden:** Welche Methoden wurden dabei eingesetzt; welche waren dabei gut, welche weniger gut?

7. **Wirkungsmessung:** Wie bzw. womit wurden die erzielten Wirkungen bewertet? Wurde der Prozess laufend und abschließend dokumentiert?

8. **Ergebnisse/Zielerreichung:** Inwieweit wurden die o.g. Ziele erreicht? Worin bestand der tatsächliche Erfolg?

9. **Nutzen:** Worin besteht der konkrete Nutzen der durchgeführten Maßnahme?

10. **Konsequenzen für die weitere Arbeit:** Welche habt ihr gezogen? Was muss zur Umsetzung passieren?

11. **Empfehlungen:** Welche Empfehlungen würdest du unter Qualitätsgesichtspunkten geben?

12. **Ratschläge:** Was findest du noch mitteilenswert?

Datum:

Name:



Qualitätssicherung

Worum geht es?

Zweck und Merkmale der Qualitätssicherung

„Qualitätssicherung“ ist ein Begriff aus dem Vokabular der Qualitätsmanagement-Systeme. Dabei bezeichnet Qualitätssicherung das **gesamte** System der Entwicklung und Verbesserung sämtlicher qualitätsstiftenden Leistungsprozesse einer Organisation (Betriebe/Verwaltungen/Dienstleistungsorganisationen). In unserem Zusammenhang der Jugendverbandsarbeit verwenden wir dafür lieber den Begriff der **Qualitätsentwicklung**; er klingt weniger technisch, erfasst mehr das Dynamische, Prozesshafte.

In **diesem Abschnitt** geht es um eine Qualitätssicherung im Wort-Sinn: Die einmal erreichte „Qualität“ der Arbeit soll so „gesichert“ werden, dass sie auch zukünftig gehalten und weiterentwickelt werden kann. Dazu liefern die bisher behandelten Elemente unseres Qualitätskreislaufes (☞ S. 22) eine gute Grundlage:

- ▶ Die Bestandsaufnahme analysiert den Ist-Zustand, also die bisherige Arbeit als Ausgangssituation für neue Vorhaben.
- ▶ Die Bedarfsermittlung erfasst die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen aller Beteiligten als „Bedarf“ an entsprechenden Angeboten.
- ▶ Die Zielentwicklung definiert die beanspruchten Ziele und konkretisiert diese in Wirkungs- und Handlungsziele (☞ S. 49)
- ▶ Die Wirkungsmessung will die Umsetzung der Ziele als Wirkung auf die Praxis bzw. Zielgruppe bewerten.

Damit sind die wesentlichen Elemente einer maßnahmebezogenen Qualitätsentwicklung sozusagen „abgearbeitet“!

Angenommen, es läuft gut und ihr konntet eine deutliche Verbesserung der Qualität eurer Arbeit erreichen, dann ist es doch naheliegend, nun zu überlegen: **Was brauchen wir, um das auch längerfristig zu gewährleisten?** So ähnlich lautet auch die letzte, siebente Fragestellung unserer **Fragestruktur** (☞ S. 9), die insgesamt auch als Leitfaden der Qualitätsentwick-

lung in den einzelnen Arbeitsfeldern dient. Diese Fragestellung zielt vor allem darauf ab, die dafür erforderlichen **Rahmenbedingungen** zu benennen, die eine **kontinuierliche** Qualitätsentwicklung ermöglichen. Rahmenbedingungen meint räumliche und materielle Ausstattung, Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote, Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten, Materialien, Zeit und Geld. In vielen Qualitätskonzepten wird das auch als **„Strukturqualität“** bezeichnet (☞ S. 22). In unserem Zusammenhang richten sich die Antworten auf diese Frage in der Regel als **Anforderungen an den Verband**: Welche Unterstützung brauchen wir vom Verband, um in unserer Arbeit eine gute Qualität erzielen zu können? Ohne eine gute Strukturqualität ist eine gute Prozess- und Ergebnisqualität schlecht machbar! Deswegen: Definiert eure Unterstützungsanforderungen an den Verband!

Zum Beispiel:

- ▶ Welche Aus- und Fortbildungsangebote braucht ihr?
- ▶ Wie kann der Verband euch bei der Planung, Durchführung und Auswertung eurer Aktivitäten unterstützen? Z.B. bei der Suche nach geeigneten Orten, Häusern, Räumen; Beschaffung von Materialien; bei interner und externer Öffentlichkeitsarbeit; bei der Bewältigung von schwierigen Situationen, Problemen, Konflikten; bei Austausch und Reflexion der gelaufenen Arbeit etc.

In der Qualitätsdebatte wird z.T. auf „Selbstevaluierung“ und „Controlling“ als wichtige Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung verwiesen. Durch **„Selbstevaluierung“** kann genau herausgefunden werden, ob und mit welchem Aufwand die beanspruchten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden und wodurch welche Wirkungen in der Praxis bzw. in Bezug auf die Zielgruppe zustande kommen. Das haben wir im Einzelnen im Kapitel „Selbst-Evaluierung“ (☞ S. 64 ff) genauer vorgestellt. Unter **„Controlling“** wird ebenfalls ein eigenständiges System verstanden, das die Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle der Effektivität sämtlicher Leistungsprozesse einer Organisation umfasst. „Controlling“ dient zur Unterstützung der Führung und Leitung einer Gesamtorganisation hinsichtlich ihrer Informati-



onsflüsse, Entscheidungsprozesse, Zielerreichung, Wirkungsoptimierung, Kostenstruktur etc. „Controlling“ ist eher betriebswirtschaftlich ausgerichtet und arbeitet häufig mit Kennzahlen. Inzwischen gibt es auch Versuche, Controlling-Konzepte für die Jugendverbandsarbeit nutzbar zu machen (☞ QS 3, S. 314). Ein solches Vorgehen kann – mit entsprechender externer Unterstützung – auch sinnvoll sein. Der mit unserem „Qochbuch“ verfolgte Zweck liegt allerdings auf einer anderen Ebene; wir möchten mit den hier vorgelegten Ansätzen vor allem eure konkreten Aktivitäten in den einzelnen Praxisfeldern in eine qualitätsförderliche Richtung unterstützen. Deswegen haben wir an dieser Stelle auf die Bearbeitung eines Controlling-Systems verzichtet und andererseits – weil dafür hilfreich – verschiedene Möglichkeiten der Selbstevaluierung vorgestellt.

Methoden

Um eine Qualitätssicherung in unserem Sinne betreiben zu können, ist es notwendig zu klären, **was** „gesichert“ werden soll. Das zu ermitteln, ist als isolierter, für sich genommener Schritt schlecht machbar. Es ist eher als **Konsequenz** aus der Bearbeitung der bisherigen Elemente unseres Qualitätskreislaufes formulierbar:

- ▶ Wenn ihr **in den einzelnen Arbeitsfeldern** aktiv seid, findet ihr dazu im vierten Kapitel jeweils am Ende der Vorschläge zur Qualitätsentwicklung die siebente Fragestellung nach dem, was ihr braucht, um eine längerfristige Verbesserung abzusichern.
- ▶ Wenn ihr eine „**Dokumentation**“ über eine durchgeführte Maßnahme erstellen wollt und an deren Ende entsprechende Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit zieht, findet ihr dazu auch Vorschläge in „Dokumentation“ (☞ S. 55 ff).
- ▶ Wenn ihr ein neues Vorhaben begleitend **selbst evaluieren** wollt (d. h. vor allem den Aufwand für die Zielerreichung und die Bedingungen für die erzielten Wirkungen beschreiben und bewerten), findet ihr dann entsprechende Vorschläge im Abschnitt zur Selbstevaluation.
- ▶ Generell bieten **Reflexionsphasen** und **Auswertungen** bei durchgeführten Maßnahmen auch immer

gute Gelegenheiten, zugleich die Frage zu beantworten: Was brauchen wir, um die Qualität unserer Arbeit verbessern und absichern zu können?

- ▶ Auch jährliche **Klausurtagungen** können dazu benutzt werden, genauer durch die verschiedenen Arbeitsfelder dieser Fragestellung nachzugehen und entsprechende Anforderungen an den Verband zusammenzutragen und deren Umsetzungsmöglichkeiten zu klären.
- ▶ Eine weitere Möglichkeit bieten die „**Ehrenamtlichen-Entwicklungs-Gespräche**“ (☞ S. 226 f). Dort wird ja auch darüber gesprochen, was euch an eurer Verbandsarbeit gefällt bzw. nicht gefällt und wieweit dabei bestimmte Bedingungen im Verband eine Rolle spielen. Daraus könnten auch entsprechende Schlüsse auf die Verbesserung der Qualität der Verbandsangebote und -strukturen bezogen werden.

Zum Abschluss wollen wir noch eine gute Möglichkeit, **gezielte Qualitätsverbesserungsvorschläge** auf den Weg zu bringen, vorstellen.

Wenn ihr ein Vorhaben abgeschlossen habt, die Auswertung also bereits passiert ist, erben sich ja häufig, quasi als Schlussfolgerung, Ideen, was verbessert werden müsste, um die gleichen „Probleme“ nicht zu wiederholen. Damit diese Ideen nicht verloren gehen, solltet ihr sie als entsprechende „Verbesserungsvorschläge“ in den Verband geben, z. B. an den/die „Qualitätsbeauftragte/n“ oder an den Vorstand. Von dort aus sollte dann in einem definierten Zeitraum abgeklärt werden, wie dieser Vorschlag behandelt wurde und euch entsprechende Rückmeldung gegeben werden. Im positiven Fall werden dann entsprechende „Vereinbarungen“ darüber getroffen, wie der Verbesserungsvorschlag umgesetzt werden soll.

Dazu das folgende Arbeitsblatt. Für dessen Bearbeitung ist es also insgesamt wichtig,

- ▶ für die Sammlung und Bearbeitung solcher Vorschläge im Verband jemanden zu haben, der dafür zuständig ist, z. B. den Qualitätsbeauftragten,
- ▶ einen Zeitraum zu definieren, bis wann der „Absender“ den Vorschlag beantwortet bekommt und
- ▶ plausible Begründungen zu geben, falls der Vorschlag z. Z. oder gar nicht umgesetzt werden kann/soll.



Qualitätsverbesserungsvorschlag

- ▶ 1-5 sollte von denjenigen, die einen Vorschlag machen, ausgefüllt werden
- ▶ 6-9 sollte von denen, die darüber entscheiden, z.B. dem Vorstand, ausgefüllt werden
- ▶ 10 von beiden.

Ersteller:

- 1. Vorschlag:** Konkrete Beschreibung des Vorschlags
- 2. Absender/in:** Wer hat diesen Vorschlag erstellt?
- 3. Bereich:** Für welchen Bereich gilt dieser Vorschlag?
- 4. Herkunft:** In welchem Zusammenhang ist dieser Vorschlag entwickelt worden?
- 5. Adressat/in:** Wer soll über diesen Vorschlag entscheiden?

Entscheider:

6. Bewertung:

- a) Bedeutung: sehr wichtig wichtig weniger wichtig keine
- b) Realisierbar: kurzfristig mittelfristig langfristig gar nicht
- c) Kosten: keine geringe hohe
- Priorität insgesamt (1 = gering, 6 = hoch) 1 2 3 4 5 6

7. Umsetzung:

- ▶ Wer ist verantwortlich?
- ▶ Was wird benötigt?
- ▶ Wann soll begonnen werden?
- ▶ Wann soll es umgesetzt sein?
- ▶ Wie wird es gecheckt?

8. Ablehnung

- ▶ Begründung?
- ▶ Wer klärt das mit dem/der „Absender/in“?
- ▶ Bis wann?
- ▶ Reaktion?

9. Sonstiges:

Gemeinsam:

10. Vereinbarungen:



Dokumentation

Peter Klösener

Dokumentationen sind ein wichtiger Bestandteil von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Nur wenn das, was ihr durchgeführt und somit praktisch erprobt habt, mit all seinen Erfolgen, Pannen, Entwicklungen und Lernerfahrungen reflektiert und festgehalten wird, kann es für die weitere Arbeit nutzbar gemacht werden. Und nur dann wird die Weiterentwicklung eurer Arbeit gesichert.

Von vielen Veranstaltungen und groß angelegten Projekten werden euch schon „Dokumentationen“ begegnet sein. Meist sind sie in einem repräsentativen Stil gehalten und zeugen in professionellem Layout auf Hochglanzpapier von den Dingen, die durchgeführt wurden. Eines ist dann schon sicher: Da waren Profis am Werk und die haben sich das auch einiges kosten lassen.

Dabei werdet ihr festgestellt haben, dass der Informationswert solcher Dokumentationen sehr unterschiedlich ist. Nicht jeder Text einer solchen Broschüre hält das, was das farbige und ansprechende Layout verspricht. Gerade bei denen, die eine Dokumentation zu einem Unternehmen vorliegen haben, mit dem sie bisher nicht zu tun hatten, bleiben auch nach dem Durchblättern noch viele Fragen offen.

Und doch gibt es viele Gründe, verbandliche Aktivitäten selbstverständlich zu dokumentieren und zu veröffentlichen. Ebenso vielfältig sind die Darstellungsmöglichkeiten, aus denen ihr dabei auswählen könnt. Bei der Lektüre dieses Kapitels werdet ihr feststellen, dass eine Dokumentation letztlich etwas Alltägliches ist, das einfach dazu gehört. Für die Entscheidung, wie etwas dokumentiert werden soll, können folgende Überlegungen sehr hilfreich sein.

Wozu soll die Dokumentation dienen?

Wenn ihr eine Veranstaltung, eine Aktion, ein Projekt dokumentiert, solltet ihr euch schon zu Beginn

Gedanken darüber machen, welches Ziel ihr damit verfolgt, was ihr ganz konkret erreichen wollt und wer (inner- und außerverbandlich) mobilisiert und einbezogen werden soll. Von eurer Zielsetzung werden der Inhalt, der Umfang wie auch die Form dieser Dokumentation letztlich bestimmt werden müssen.

Als Orientierungshilfe findet ihr hier einige mögliche Zielsetzungen, die von euch für eure Situation überprüft werden können:

- ▶ **Sicherung der inhaltlichen Ergebnisse der Aktion**
(Das, was innerhalb der Aktion erarbeitet wurde, soll nicht verloren gehen. Ihr wollt es für die TeilnehmerInnen und ihre weitere Arbeit nutzen oder/und es an diejenigen weiterleiten, an die ihr euch zum Beispiel mit euren Forderungen richtet.)
- ▶ **Sicherung eures Erfahrungsschatzes für die eigene Arbeit**
(Eure positiven und negativen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Aktion werden festgehalten und können für spätere Aktivitäten wieder herangezogen werden.)
- ▶ **Unterstützung anderer Gruppen und Verbände**
(Bei ähnlichen Unternehmungen können andere auf eure Erfahrungen zurückgreifen. Ihr bietet somit eine Arbeitshilfe, für die euch andere wahrscheinlich sehr dankbar sind, wenn sie eure Aktivitäten als Vorbild für ihre Planungen betrachten.)
- ▶ **Profilierung eures Verbandes**
(Die gelungene Aktion soll auf für diejenigen noch einmal „repräsentativ“ dargestellt werden, die – aus welchen Gründen auch immer – die Aktion selbst nicht mitbekommen haben. Auf diese Weise können besonders Personen an wichtigen Schaltstellen [PolitikerInnen, ZuschussgeberInnen, SponsorInnen etc.] von der Qualität eurer Arbeit etwas mitbekommen.)
- ▶ **Selbstdarstellung eures Verbandes**
(Es gibt immer wieder Veranstaltungen, die ihr als Verband in der Öffentlichkeit durchführt. Solche Anlässe bieten auch immer eine gute Chance, die gesamte Breite verbandlicher Aktivitäten vorzustellen. Eine vorhandene Dokumentation von einer



gelingenen Aktion kann hier einen wertvollen Beitrag dazu liefern.)

Für wen ist die Dokumentation bestimmt?

Bevor ihr festlegt, in welcher Form euer Highlight dokumentiert werden soll, stellt sich noch die Frage, für wen sie bestimmt sein soll. Die Antwort darauf ist sehr eng mit der von euch nach dem ersten Schritt bereits festgelegten Zielsetzung verknüpft. Die Bestimmung der Zielgruppe wird dann auch konkrete Auswirkungen auf die Form haben, denn es gibt bei unterschiedlichen Personengruppen durchaus auch sehr unterschiedliche Lese-, Hör- oder Betrachtungsgewohnheiten. Wenn ihr Aufmerksamkeit mit eurer Dokumentation gewinnen wollt, kommt ihr nicht umhin, diesem Umstand einen Blick zu gönnen.

Folgende Personengruppen könnten AdressatInnen eurer Dokumentation sein: Sicher gibt es auch noch weitere, die euch dazu einfallen (Eltern, Fachöffentlichkeit, PressevertreterInnen etc.

- ▶ **TeilnehmerInnen an der betreffenden Aktion**
(Oft ist es den TeilnehmerInnen an einer Aktion ein Anliegen, sowohl die Arbeitsergebnisse festgehalten und übermittelt zu sehen, als auch die Erinnerung an eine gute und erfolgreiche Veranstaltung mittels einer Dokumentation wach halten zu können.)
- ▶ **Jugendliche im Verband**
(Durch die Weiterleitung einer attraktiven und anschaulichen Zusammenstellung der Ergebnisse einer Aktion an die eure eigenen Verbandsmitglieder schafft ihr die Möglichkeit, das „einmalige“ Projekt auch für die weitere verbandliche Arbeit nutzbar zu machen. Die Ergebnisse können in Gruppenstunden und örtlichen Vorständen bewertet werden und in die eigene Arbeit einfließen. Außerdem wächst auf diese Weise die Identifikation mit dem Verband und seinen Zielen. Die Mitglieder können „stolz“ auf die verbandlichen Leistungen sein.)
- ▶ **Jugendliche außerhalb des Verbandes**
(Herausragende Aktivitäten haben auch immer einen „Werbeeffect“. Wenn es gilt, euren Verband

vorzustellen und für eine Mitgliedschaft zu motivieren, ist es hilfreich, Aktionen vorstellen zu können, bei denen es sich lohnt, dabei zu sein und dazu zu gehören.)

- ▶ **Öffentlichkeit**
(Der politische Einfluss eines Verbandes wächst natürlich, wenn sein Name ein „Begriff“ in der Öffentlichkeit ist, wenn das, was er leistet, wertgeschätzt wird und wenn herausragende Aktionen auch herausgestellt werden. Was würde sich dafür besser eignen, als die anschauliche Dokumentation eines wirklichen verbandlichen „Highlights“?)
- ▶ **MultiplikatorInnen**
(Für die beteiligten MitarbeiterInnen eures eigenen Verbandes ist es gut, wenn die Erfahrungen, die sie mit der prozesshaften Vorbereitung einer Aktion gemacht haben, festgehalten werden. So können sie für weitere Aktivitäten genutzt werden. Für andere JugendarbeiterInnen des eigenen Verbandes oder auch anderer Verbände und Gruppierungen sind derartige Schilderungen und Eindrücke oft konkrete Tipps, die bei der eigenen Arbeit umgesetzt werden können.)
- ▶ **PolitikerInnen**
(Das „Zeugnis“ über eine sowohl inhaltlich als auch organisatorisch gut verlaufene Veranstaltung ist immer auch das „Aushängeschild“ eines Verbandes. Es gibt Auskunft über seine Leistungsfähigkeit, über die Aktualität seiner Zielsetzungen, über die Attraktivität gegenüber Mitgliedern und TeilnehmerInnen, kurz: über die Qualität seiner Arbeit. Wenn diejenigen, bei denen euer Verband politischen Einfluss nehmen oder (finanzielle) Unterstützung einwerben will, davon wissen, kann das sicher nicht schaden.)
- ▶ **SponsorInnen**
(Die Notwendigkeit, zusätzliche Finanzmittel für die verbandliche Arbeit zu erschließen, wird immer deutlicher. Mögliche GeldgeberInnen wollen aber auch wissen, was mit ihrer Unterstützung geschieht. Mit der Dokumentation eines Projektes könnt ihr ein eindrucksvolles Beispiel liefern.)
- ▶ ...



Es wird euch leicht fallen, zu beurteilen, welche Konsequenzen die Bestimmung der Zielgruppe eurer Dokumentation für ihre Ausgestaltung haben wird. So liegt klar auf der Hand, dass PolitikerInnen oder SponsorInnen eine andere Erwartungshaltung haben werden als Jugendliche. Ebenso wird die Entscheidung, dass die Dokumentation für MultiplikatorInnen gedacht ist, konkrete Auswirkungen insbesondere auf die Darstellung des Prozesses, der methodischen Vorgehensweise und der Reflexion haben.

Wie kann eine Dokumentation aussehen?

Ebenso vielfältig wie die sprichwörtlichen „Wege nach Rom“ sind auch die Möglichkeiten, eine Dokumentation zu erstellen.

Inhaltlich kann sie sich beziehen auf

- ▶ ... ausschließlich die inhaltlichen Ergebnisse der Aktion (in Form eines Ergebnisprotokolls),
- ▶ ... die Beschreibung des gesamten Entstehungsprozesses der Aktion (inclusive Vorbereitung, Durchführung und Reflexion),
- ▶ ... die atmosphärischen Merk-Würdigkeiten der Veranstaltung,
- ▶ ... die Zielsetzungen und anderen Vorgaben eures Verbandes,
- ▶ ... die Beiträge der TeilnehmerInnen der Veranstaltung,
- ▶ ... die Veröffentlichungen in der Presse
- ▶ und vieles andere.

Darüber hinaus kann sie sich natürlich auch darstellen als eine Mischform verschiedener oben angeführter Punkte.

Die äußere Form einer Dokumentation kann sein

- ▶ die „klassische“ Broschüre (in Hochglanz oder auch in alternativer Form) zur Verteilung oder zum Versand,
- ▶ eine Wandzeitung, die im Gruppentreff ausgehängt wird und den Verband bei verschiedensten Anlässen begleitet,

- ▶ ein Aktenordner, in den alle wichtigen Dinge (von der ersten Einladung zur Vorbereitungs-AG bis zur Zusammenfassung der Reflexionsergebnisse) eingehftet wurden,
- ▶ eine Fotocollage, die manchmal einen guten Eindruck vom Flair des Treffens geben kann,
- ▶ ein Arbeitsheft, das die einzelnen Schritte des gesamten Prozesses dokumentiert und – angereichert mit Tipps für NachahmerInnen – den Charakter einer praxisorientierten Arbeitshilfe hat,
- ▶ ein selbst gestalteter Videofilm, der den Betrachtenden jede Chance nimmt, nicht von dem betreffenden Event begeistert zu sein,
- ▶ eine Powerpoint-Präsentation, die Interessierten einen guten Einblick in die strukturellen Gegebenheiten der Aktion und ihrer Erdung in eurem Verband vermittelt,
- ▶ eine Homepage bzw. eine Site in eurer Verbandshomepage, die auch ein Download der von euch verwendeten und im Rahmen der Aktion bewährten Arbeitsblätter möglich macht,
- ▶ oder, oder, oder

Grundsätzlich ist dabei darauf Acht zu geben, dass mit der gewählten Form und der Auswahl der Materialien nicht wesentliche Grundsätze eurer verbandlichen Arbeit „schleichend“ relativiert werden. So wäre es zum Beispiel fatal, wenn in eurer Arbeit der Gleichberechtigung von Frauen und Männern ein hoher Stellenwert zukommt, das in die Dokumentation aufgenommene Fotomaterial jedoch ausschließlich Männer präsentiert, wo es um zentrale Entscheidungen innerhalb eures dokumentierten Projektes geht.

Ihr seht und ahntet bestimmt schon vorher, dass der Phantasie im Bereich „Dokumentation“ keine Grenzen gesetzt sind. Ebenso grenzenlos ist natürlich auch der personelle und finanzielle Aufwand, mit dem ihr eine Dokumentation (egal welche Form sie letztlich annehmen soll) erstellt.

Dabei ist es wichtig, die eigenen Möglichkeiten wie auch die eigenen Wünsche und Visionen in ein



sinnvolles „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ zu bringen. Es wird euch nicht helfen, vielmehr eventuell sogar frustrieren, wenn ihr euch eine „XXL-Dokumentation“ vornehmt, diese jedoch nie oder erst nach Jahren erscheint und der zeitliche Aufwand und die schon eingesetzten Finanzmittel „einfach so“ zu versickern drohen.

Wie solltet ihr euch auf die Erstellung einer Dokumentation vorbereiten?

Fast alle der oben beispielhaft angeführten Formen von Dokumentationen sind „im Nachhinein“ nur noch sehr begrenzt, auf jeden Fall nur noch mit erhöhtem Aufwand möglich. Jede Dokumentationsform lebt davon, dass sie einen atmosphärischen, ergebnisorientierten oder prozesshaften Einblick in das zurückliegende Geschehen gibt.

Wird die Sammlung der Materialien für die Dokumentation jedoch erst nach Abschluss der Veranstaltung angegangen, so droht all das, was ihr verwendet, nur noch „aus zweiter Hand“ zu kommen. Im Übrigen wird es euch viel Mühe kosten, das, was im Rückblick als dokumentationswürdig erscheint, noch zu recherchieren. Alles, was mit der Sammlung von Foto und Filmmaterial bzw. mit Originaltönen von TeilnehmerInnen zu tun hat, ist dann nicht mehr möglich.

Daher ist es hilfreich, wenn ihr die Entscheidungen

- ▶ „Soll es eine Dokumentation geben?“
- ▶ „Wozu soll die Dokumentation dienen?“
- ▶ „Für wen ist sie bestimmt?“ und
- ▶ „Wie soll sie aussehen?“

gleich zum Beginn eurer Vorbereitungsphase für die Aktion klärt.

Nur auf diese Weise kann schon frühzeitig ein Auge darauf geworfen werden, welche Materialien es schon jetzt zu sichern (Einladungen, Protokolle, Mindmappings etc.) oder zu erstellen (Videoaufnahmen, Fotos, Interviews etc.) gilt.

Zudem solltet ihr festlegen, dass die Dokumentation – wenn ihr denn eine wollt – Teil eures Projektes ist. In diesem Fall müssen all die damit verbundenen Aufgaben genauso in die Verteilung der Zuständigkeiten einbezogen werden, wie es bei den übrigen Aufgaben (Anmietung von Räumen, Ausleihe von Materialien, Einwerben von Geldern und finanziellen Mitteln etc.) der Fall ist. Die Personen, die sich dann um die Dokumentation kümmern, sollten nicht auch noch als „personelle Verfügungsmasse“ für die Vorbereitung der Veranstaltung selbst gesehen werden, wenn die Dokumentation in der von euch bestimmten Form auch zum vorher festgelegten Zeitpunkt fertig sein soll.

Das heißt konkret: Falls ihr euch für die Erstellung einer Dokumentation entscheidet, solltet ihr während der Vorbereitungsphase der Aktion euch jeweils die Frage stellen „Was brauchen wir, um das, was wir jetzt machen, später in die Dokumentation einbringen zu können?“ Wenn ihr eine klare Arbeitsteilung vorgenommen habt und es schon zu einem frühen Stadium der Vorbereitungsphase bereits „Dokumentationsbeauftragte“ gibt, wird diese Frage schon ganz automatisch von diesen gestellt werden.

Zu guter Letzt

All diese Überlegungen könnten den Eindruck erwecken, dass die Erstellung einer Dokumentation kein „Pappenstiel“ ist. Das ist zwar richtig, doch wollen wir abschließend noch anmerken, dass die hier formulierten Fragen und bedenkenwerten Punkte durchaus schnell und zielstrebig in einer Vorbereitungsgruppe abzuhandeln sind.

Und denkt daran: Der Wert einer Dokumentation wächst nicht automatisch mit dem Umfang. Je nach ihrer Zweckbestimmung kann es viel hilfreicher für die AdressatInnen sein, wenn schließlich ein kleines, übersichtliches und lebendiges Zeugnis einer nicht alltäglichen verbandlichen Aktivität von all den Qualitäten eures Verbandes berichtet, die mal wieder offensichtlich geworden sind.



Methoden für Großgruppen

Manfred Neubauer

Zu den Grundaufgaben von BeraterInnen zählt es, einer Gruppe von Menschen zu helfen, die Zukunft ihres Unternehmens, ihrer Organisation zu planen bzw. sie umzugestalten. Viele BeraterInnen haben dafür funktionierende Werkzeuge und Methoden zur Verfügung und leisten mit ihnen erfolgreiche Arbeit. Doch ist es auffällig, dass erforschte und dokumentierte Methoden der partizipativen Planung im deutschsprachigen Raum weiterhin wenig bekannt sind.

Zukunftswerkstatt

Die wohl bekannteste Methode ist die Zukunftswerkstatt. Die Grundidee von Zukunftswerkstätten geht auf Robert Jungk und sein Anliegen der Demokratisierung der Zukunft zurück. Seine Erfahrung: Alle Menschen sind in ihren Problemfeldern Experten und können kompetent und kreativ an Problemlösungen mitarbeiten. Zukunftswerkstätten fördern Kommunikation und Kreativität und führen so zu einem wirklichen Dialog untereinander. Zukunftswerkstätten sind ein zielgerichtetes Vorgehen, ein methodisch-kreatives Arbeiten in Gruppen, wodurch Probleme gelöst, Perspektiven entwickelt, Fragestellungen beantwortet und Themen durchdacht werden können. Dabei sind die teilnehmenden Akteure dieses schöpferischen Prozesses und nicht (nur) ZuhörerInnen.

Um gruppenorientiert Probleme zu lösen, Themen zu durchdringen oder zukunftsweisend Anliegen zu bewältigen, werden drei Phasen nacheinander durchlaufen:

1. Beschwerde- und Kritikphase

Hier erfolgt die Bestimmung des Ist-Zustandes, das jeweilige Anliegen wird durch kritische Aufarbeitung des Problems genau geklärt.

2. Phantasie- und Utopiephase

Entwicklung des Wunschhorizontes.

Hierbei wird der Ist-Zustand mit sozialer Phantasie und Kreativität überrundet.

3. Verwirklichungs- und Praxisphase

Klärung des Handlungspotenzials. Dabei werden Teilbereiche des Wunschhorizonts zu Forderungen bzw. Projektansätzen verdichtet.

In der Kritik- und Beschwerdephase werden beispielsweise das Fehlen von gemeinsamen Visionen beklagt, konservative Tendenzen beschrieben, Vorurteile, Intoleranz, mangelnde Streitkultur, Angst vor Veränderungen oder die Sorge um den Arbeitsplatz usw. genannt. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Teilnehmenden zum Sprechen zu ermuntern bzw. in Kleingruppen Ergebnisse auf Kärtchen zu schreiben und diese mit Hilfe der Moderationstechnik zu visualisieren.

Auf die Beschwerdephase folgen utopische Zukunftsentwürfe. Ausgehend von den genannten Krisenpunkten werden Visionen, Bilder und Räume entworfen und beispielsweise durch szenische Darstellung, kreatives Werken und Pantomime sichtbar gemacht. In der Verwirklichungs- und Praxisphase werden anschließend erste Lösungsansätze entwickelt, um eine „Erdung“ der phantasievollen Höhenflüge der TeilnehmerInnen zu ermöglichen.

Die TeilnehmerInnen gehen aus Zukunftswerkstätten mit vielen Ideen und Überlegungen nach Hause. Wichtig dabei ist eine Dokumentation, um nachlesen zu können, welche Ergebnisse in den einzelnen Phasen vorhanden waren. Diese Dokumentation kann auch als Phantasieauffrischung dienen, wenn in der alltäglichen Arbeit der Eindruck entstanden ist, dass „die Karre“ wieder einmal festgefahren ist. Zukunftskonferenzen werden normalerweise in einer Zwei-Tages-Werkstatt durchgeführt. Für die Durchführenden sollte Grundlage eine Moderatorenausbildung sein, in der die Praxis der Moderationstechnik angeeignet wurde.

Zukunftswerkstätten zeichnen sich innerhalb eines Wirkungsspektrums durch fünf Effekte aus:

► Demokratisierungseffekt – gemeinsam an der Zukunft werken

Die Teilnehmenden gehen gleichberechtigt und konstruktiv miteinander um. Es gibt einen hierarchie-



freien Raum, eine Art Laborsituation, in der sich alle Beteiligten entfalten können. Das Prinzip des sich kurz Fassens und der Beispielhaftigkeit fördert das Einbeziehen jeder Person. Die Stärkung des Selbstwertgefühls und des sich gegenseitig Mutmachens führt zu einem eigenverantwortlichen aktiven Handeln.

► **Lerneffekt –**

projektorientierte Lernerfahrungen machen

Innerhalb des Werkstattprozesses ist „spielerisches Lernen“ möglich. Personen mit unterschiedlicher Herkunft, Vorbildung und Berufserfahrung arbeiten vorurteilslos zusammen. Ein stetiger Erfahrungsaustausch, die Vermittlung von Kenntnissen und Ideen, durch die alle Teilnehmenden voneinander profitieren, charakterisiert die Situation. Problemfelder und die Personen können in einem anderen Licht gesehen werden.

► **Synergieeffekt –**

Vertrauen in gemeinsame Kraft gewinnen

Die TeilnehmerInnen machen die Erfahrung, dass Arbeitsergebnisse in Kleingruppen erzielt werden, die sie alleine so nicht hätten erreichen können. Durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Erfahrungshintergründe wird das Potenzial der Gruppe genutzt, Vertrauen entsteht zu den Einzelnen und in die Kraft der Gruppe.

► **Motivationseffekt –**

sich in das Gestalten von Zukunft einmischen

Die offene Herangehensweise innerhalb einer Zukunftswerkstatt setzt Begeisterung frei und motiviert, sich einzumischen. Die Beteiligten identifizieren sich mit der Werkstatt und machen die Ergebnisse zu den ihren, dadurch werden sie motiviert, Veränderungen im Verhalten und Tun über die Werkstatt hinaus einzuleiten. Sie erhalten Mut, selbst initiativ zu werden, übernehmen Verantwortung und gehen Verbindlichkeiten ein.

► **Kreativitätseffekt –**

Probleme auf neue Art lösen

Aus vorgegebenen Bahnen auszubrechen, sich auf ungewohnte Situationen einzulassen, die Dinge von anderen Seiten zu betrachten, sie möglicherweise sogar auf den Kopf zu stellen kennzeichnen das ungewöhnliche Arbeiten in Zukunftswerkstät-

ten. Dies wirkt auf Beteiligte befreiend, weil sie erkennen, dass Wünsche, Träume und Phantasien entwickelt werden können und dadurch neue Sichtweisen und Perspektiven entstehen.

Zukunftskonferenz

Abstimmung von Konzepten in unterschiedlichen Arbeitskonferenzen

Zukunftskonferenzen sind ein von Marvin Weisbord entwickeltes Dialog-, Lern-, Planungs- und Mobilisierungsinstrument. Es erlaubt normalerweise bis zu 72 Personen (es gibt jedoch auch Erfahrungen mit Gruppen von über 100 Personen) in einem Raum ihre gemeinsame Zukunft zu planen und dabei unerwartete Durchbrüche zu erzielen.

- Die Zukunftskonferenz ist konzeptionell zwischen „Zukunftswerkstatt“ und „Open Space“ angesiedelt.
- Die Zukunftskonferenz ist jedoch wesentlich stärker strukturiert, es sind mehrere Ziele vorgegeben und ist aus dem Großgruppenverfahren der 60er Jahre (Bedford, in Bezug auf englischen Flugzeughersteller/Search-Conference) entstanden. Man befasst sich mit Visionen/der Zukunft, die es zu entdecken und gestalten gilt.
- Das gesamte System wird in einen Raum geholt (Jede Sichtweise soll gehört werden, Ziel dabei ist: Das Finden von Gemeinsamkeiten, sowohl in der Vergangenheit als auch für die Zukunft).
- „Betroffene zu Beteiligten machen“
- Die Führungsspitze muss gewillt sein Veränderungen umzusetzen. Es müssen Ressourcen zur Verfügung stehen (der Zeitbedarf: 3 Tage Vorbereitung/ 3 Tage Durchführung)
- Es gibt einen offenen Prozess, das Ergebnis darf nicht vorher feststehen (72 Personen in Achtergruppen).
- Es sollte einen Querschnitt der Organisation in der Vorbereitungsgruppe mitarbeiten (Es müssen Abhängigkeiten voneinander vorhanden, es müssen Kooperationsformen nötig sein). Die Vorbereitungsgruppe ist für die Konzeptabstimmung und für den gemeinsamen roten Faden, den es zu finden gilt, zuständig.



- ▶ Es muss eine gemeinsame Motivation hergestellt und eine gemeinsame Idee entwickelt werden.

Die Zukunftskonferenz ist kein Konfliktlöschungworkshop. Es werden allerdings Gemeinsamkeiten betrachtet und eine Initialzündung für einen gemeinsamen Prozess gesetzt. Maßnahmegruppen werden gebildet, in denen Einzelpersonen signalisieren können: „Für die Umsetzung dieses Zieles stehe ich zur Verfügung.“

Eine Zukunftskonferenz dauert in der Regel drei Tage verteilt auf etwa 18 Stunden. Hierbei sitzen die TeilnehmerInnen in Siebener-Achter-Gruppen mal an gemischten und mal an heterogen zusammengesetzten Tischen, arbeiten nacheinander an fünf Aufgaben und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse im Plenum. Die ersten vier Phasen dauern etwa zwölf Stunden, die fünfte etwa vier bis sechs Stunden.

- ▶ **Aufgabe 1:** Rückblick (Wo kommen wir her?) (5 Stunden)
Ist-Situation Außen-Perspektive/Innen-Perspektive
Kunden sitzen mit am Tisch
Folgende Fragestellungen werden bearbeitet:
 - Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?
 - Worauf sind wir stolz?
 - Was bedauern wir?
- ▶ **Aufgabe 2:** Gegenwart – externe Trends + Stolz und Bedauern (2 Stunden)
- ▶ **Aufgabe 3:** Zukunft (3 Stunden)
- ▶ **Aufgabe 4:** Konsens (Was wollen wir erreichen?) (2 Stunden)
- ▶ **Aufgabe 5:** Maßnahmen (Erste Schritte zur Umsetzung: Worin stimmen wir überein?) (4-6 Stunden)

Die erste Aufgabe der 30 bis 72 TeilnehmerInnen besteht aus einem Blick in die Vergangenheit, einem Rückblick auf die Organisation, aber auch auf die Vergangenheit der einzelnen TeilnehmerInnen und die der Welt. Wichtige Höhepunkte und Entwicklungen werden in an den Wand hängenden „Zeitleisten“ eingetragen. Dieser Rückblick baut ein Gemeinschaftsgefühl auf.

In der zweiten Phase geht es um die Untersuchung der gegenwärtigen Realität. Hierbei entsteht in einem

Brainstorming ein MindMap (von ca. 1,5m x 4m Größe). Nachdem die einzelnen Trends von den TeilnehmerInnen mittels Klebepunkten gewichtet wurden, werden sie an den einzelnen Tischen auf ihre Konsequenzen hin analysiert. Im zweiten Teil dieser Phase stellt sich die Frage, was man in die Zukunft mitnehmen und was man zurücklassen will. Die Frage nach Stolz und Bedauern macht gemeinsame Werte bewusst – die Gruppe beginnt, sich für gemeinsame Defizite verantwortlich zu fühlen.

Anschließend wird die gewünschte Zukunft entworfen. Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert, ein phantasievolles und innovatives Bild der Zukunft in fünf bis zehn Jahren zu entwerfen. Hierbei geht es nicht um konkrete Lösungen, sondern um ein idealistisches und gewünschtes Bild.

In der vierten Phase wird nun der Konsens über die gewünschte Zukunft und die Ziele erarbeitet. Nachdem die einzelnen Tische diese für sich erarbeitet haben, kommen immer zwei Tische zusammen, bis alle vor einer großen Wand vor den gemeinsamen Zielen sitzen. Die letzte Phase dient der Maßnahmenplanung. Freiwilligengruppen wählen sich Ziele und skizzieren in etwa zwei Stunden zusammen einen Weg in die Zukunft.

Die Ergebnisse werden am Ende den Gruppen im Plenum präsentiert. So verlassen die TeilnehmerInnen die Konferenz mit der Gewissheit, nicht nur eine Vision entworfen, sondern auch konkrete Schritte eingeleitet zu haben. Entscheidend ist jedoch, dass konkrete Verabredungen getroffen werden, für die Verantwortliche gefunden wurden. Transparenz des Vorgehens und die Möglichkeiten der Überprüfung sind wesentliche Gesichtspunkte.

Real time strategic change

Während der Schwerpunkt der Zukunftskonferenz darin liegt, neue Ziele und Visionen zu erarbeiten, sollen mit der RTSC-Konferenz nach Kathleen Danne-miller mit einer großen Gruppe von der Geschäfts-



leitung vorgegebene Visionen und Ziele überprüft werden, um dann den Wandel auf breiter Basis und simultan in Bewegung zu bringen. Im Wesentlichen ähnelt diese Methode der Zukunftskonferenz.

Zweieinhalb Tage arbeiten die TeilnehmerInnen zusammen – an Tischen zu jeweils acht Personen, angeordnet in konzentrischen Kreisen. Nach einer Begrüßung der TeilnehmerInnen durch die Unternehmensleitung stellt diese ihre Ziele und Hoffnungen für die Konferenz dar.

Es folgt die Phase des „Aufrüttelns“.

► **Sicht der MitarbeiterInnen**

Nachdem sich jede/r einige Fragen, die sich auf das zentrale Thema der Konferenz, die internen Abläufe und Zusammenarbeit beziehen, notiert hat, werden die Antworten darauf an den Tischen erörtert. Anschließend wird herausgearbeitet, wo die MitarbeiterInnen gleicher und wo unterschiedlicher Meinung sind. Dies führt erst an den Tischen und dann im Plenum zu der Erkenntnis, dass viel Einigkeit herrscht über das, was nicht gut läuft.

► **Sicht der Kunden**

Die Kunden legen dar, worauf es ihnen in der Zusammenarbeit ankommt, wo die Stärken des Unternehmens liegen und wo die Schwächen.

► **Sicht der Unternehmensleitung**

In einem kurzen Vortrag sagt die Unternehmensleitung offen, was sie im und am Unternehmen enttäuscht, frustriert und ärgert.

► **Sicht der Abteilungen**

Hierfür setzen sich die TeilnehmerInnen an „Abteilungstische“ und erarbeiten aus Sicht der Abteilungen, worauf sie stolz sind und was sie bedauern.

Die nächste Phase ist die der „Unausgesprochenen Verhaltensregeln“.

Auf FlipCharts werden an den Tischen die „geheimen Regeln“ aufgelistet und nach hinderlichen und förderlichen sortiert. Schließlich werden neue Verhaltensregeln aufgestellt. In einer Diskussion und mit Punkten gelangt das Plenum zu neuen Regeln, welche schon ein Stück der neuen Zukunft sind.

Nachdem nun die Unternehmensleitung in einem Vortrag ihre Vision darstellt, als ob sie schon wahr wäre, haben die TeilnehmerInnen an den Tischen zwei Stunden Zeit ihre individuellen Zukunftsvorstellungen zusammenzutragen und in einer phantasievollen Präsentation darzustellen. Die Visionen werden so dargestellt, als wenn sie schon wahr wären.

Der nächste Schritt besteht darin, den schriftlichen Visionsentwurf der Unternehmensleitung mit den eigenen Vorstellungen abzustimmen. Änderungswünsche werden auf FlipCharts festgehalten und im Plenum mit Punkten bewertet. Ein Delegierter jedes Tisches und die Geschäftsleitung überarbeiten den gemeinsamen Visionsentwurf. Das Ergebnis ist eine Vision, die von allen Anwesenden getragen wird.

Der nächste Schritt ist die „Zusammenarbeit der Abteilungen“.

Die TeilnehmerInnen sitzen hierzu wieder abteilungsbezogen an den Tischen und erarbeiten Wünsche, die sie an andere Abteilungen gehabt haben, um besser arbeiten zu können. Nachdem diese Wünsche an Pinwände neben den Abteilungen gehängt worden sind, erarbeiten die Abteilungen, wie sie auf die an sie gerichteten Wünsche reagieren wollen.

Als Letztes wird als Konsequenz aus den Ergebnissen der Konferenz erarbeitet, was an den Arbeitsweisen ab „Montagsmorgen“ geändert wird.

Open space

Bei der Open Space Technology handelt es sich um die Großgruppenintervention mit der geringsten Strukturvorgabe und dem höchsten Maß an Selbstorganisation. Ziel ist ein vom ganzen System getragener grundsätzlicher Durchbruch in der Organisationskultur, erwirkt durch Menpowerment, Selbstverantwortung und -organisation. Anwendbar ist sie mit 10 bis 1000 Personen, die zu Beginn in einem großen Kreis sitzen – bei hohen TeilnehmerInnenzahlen in mehreren konzentrischen Kreisen.



Nach einer Begrüßung und Einleitung in das Thema durch die Moderation wird die Agenda erstellt. Die Tagesordnung soll auf einer etwa 10 Meter langen Wand entstehen. Sie ist leer bis auf ihre Einteilung in 7 Abschnitte-Einteilungen von 2-Stunden-Abschnitten.

Jede/r, der ein Thema hat, welches zum Hauptthema passt, kommt in die Mitte des Kreises, nennt seinen Namen und das Thema, um es dann auf einem Blatt zu notieren und an die Wand zu hängen. Voraussetzung für dieses Thema ist, dass man eigenes Interesse daran hat und bereit ist, dafür Verantwortung (zur Bearbeitung/Besprechung) zu übernehmen. Eine Stunde nach Konferenzbeginn ist das Anschlagbrett voll.

Dann wird der Marktplatz eröffnet: Alle TeilnehmerInnen tragen sich dort ein, wo sie mitarbeiten wollen. Einige Themen werden noch verschoben, damit möglichst jede/r dort mitmachen kann, wo er/sie will. Jetzt steht die Agenda und die Arbeit kann losgehen. In den folgenden zwei Tagen finden fast 50 Mini-Workshops statt.

Die nun aufkommende Lebendigkeit entsteht in den Workshops durch die vier Regeln und das eine Gesetz, die/das für diese Workshops gelten:

- ▶ **Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute.**
In einen Workshop können nachher 3 Personen kommen – oder 25. Doch wer immer kommt, es sind genau die richtigen. Es sind die Menschen, die sich für das Thema interessieren. Es sind diejenigen, die helfen werden, das Thema weiterzubringen.
- ▶ **Welche Überraschung immer geschieht, sie ist OK.**
Dieses Prinzip soll daran erinnern, dass die unerwarteten Dinge oft die kreativsten sind. Überraschungen zeigen uns, dass wir etwas lernen und dass wir innovativ sind.
- ▶ **Es beginnt, wenn es beginnt.**
Menschliche Energie gehorcht zumeist nicht dem Minutenzeiger der Uhr. Sie geht selten um Punkt 8.00 Uhr los, sondern manchmal etwas früher und oft auch etwas später. Sagen Sie sich dann einfach, dass es eben beginnt, wenn es beginnt.
- ▶ **Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.**
Hat eine Gruppe ein Thema erledigt, braucht sie

nicht zwanghaft zusammenzubleiben, bis die Arbeitszeit formell vorbei ist. Wer weiß, ob in diesem Fall die Ergebnisse nicht wieder zerredet würden. Umgekehrt bedeutet dieses Prinzip auch, dass es nicht vorbei ist, wenn es nicht vorbei ist. Sollten die Gruppe nach zwei Stunden noch nicht fertig sein, dann verlängert sie einfach oder macht am nächsten Tag weiter.

▶ **Das Gesetz der zwei Füße.**

Dieses Gesetz besagt, dass die TeilnehmerInnen permanent mit den Füßen abstimmen. Sie gehen in die Gruppen, die sie interessieren. Stellen diejenigen TeilnehmerInnen fest, dass sie in der Gruppe, in die sie hineingeraten sind, nichts lernen oder nichts beitragen können, dann gehen sie einfach wieder und suchen sich eine andere Gruppe. Die TeilnehmerInnen sind in diesen Tagen selbst dafür verantwortlich, wenn sie sich langweilen sollten.

Zum guten Schluss:

Es gibt keine Präsentationen im Plenum – bei Gruppen von 50 oder 500 TeilnehmerInnen wäre dies gar nicht praktikabel. Stattdessen schreiben alle Initiatoren noch während der Konferenz einen kurzen Bericht über die Resultate des Workshops. Sind am Ende des zweiten Tages alle Berichte fertig, werden sie in der Nacht vervielfältigt und in einer Mappe gebündelt.

Am dritten Tag lesen die TeilnehmerInnen ihre gemeinsamen Konferenzergebnisse. Sie werden gebeten, darauf zu achten, welches die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse sind. Nach dem Lesen wird gemeinsam priorisiert. Das Ergebnis ist eine Top-10-Liste: Sie beinhaltet eine Aufstellung der Ergebnisse, die zuerst angegangen werden sollen.

Schließlich treffen sich noch einmal die TeilnehmerInnen dieser Top-Themen, doch diesmal nur diejenigen, die auch wirklich gewillt sind, auch nach der Konferenz weiter mit der Gruppe an ihrem Thema zu arbeiten. Nachdem diese Gruppen kurze Verabredungen für ihr weiteres Vorgehen getroffen haben, wird die Konferenz mit einer abschließenden Reflexion beendet.



Selbst-Evaluierung Werner Middendorf

Definition:

Selbst-Evaluierung (SE) ist eine Methode zur selbstbestimmten und selbstorganisierten **Beschreibung**, **Auswertung** und **Bewertung** der Qualität von laufenden oder neuen Arbeitsvorhaben oder einzelnen Arbeitsschritten. Deren Prozess und Ergebnisse werden in der Form einer schriftlichen Dokumentation festgehalten.

SE ist also eine systematische Methode zur **selbstbestimmten** Überprüfung der eigenen Praxis im Sinne einer Selbstbewertung. Es geht um die genauere Wahrnehmung und Reflexion des eigenen Handelns; dabei werden auch eigene Bewertungskriterien sowie eigene Standards erarbeitet. In dem Sinne bewirkt SE auch eine Professionalisierung und Qualifizierung der eigenen Handlungskompetenz. Im Mittelpunkt steht dabei die Klärung, mit welchem Aufwand die angestrebten Ziele erreicht werden und welche Wirkungen die eigene Arbeit entfaltet.

Durch SE wird insofern eher eure eigene Sichtweise als „Binnensicht“ formuliert. Deswegen dient SE auch nicht zur „Nachweisführung nach außen“, z.B. gegenüber Finanzgebern oder Politik. Dies auch der Unterschied zur „**Fremdevaluation**“: Wie der Name schon sagt, werden hier nicht von den Beteiligten selbst, sondern „von außen“ festgesetzte Bewertungskriterien angelegt. Das kann dafür gut sein, neben der eigenen Sichtweise auch angemessene fachliche Standards oder auch andere Perspektiven mitzubedenken.

Anwendungsbereiche

- ▶ Gruppenarbeit, Projektarbeit, Seminararbeit, Gremienarbeit – also in sämtlichen Arbeitsfeldern des Verbandes
- ▶ neu angelegte Vorhaben, z.B. ein neues Projekt, ein neuer Seminartyp, eine neue Jugendgruppe etc. oder

- ▶ vorhandene Arbeitsansätze oder
- ▶ einzelne Teile, Elemente davon oder in Bezug auf
- ▶ Schlüsselsituationen: damit werden die Situationen erfasst, die für das Gelingen eines Vorhabens markant sind oder
- ▶ Probleme, die immer wieder auftreten und durch genauere Befassung damit behoben werden sollen.

Beispiele

- ▶ **Vorstandsdiskussion** verlaufen unbefriedigend, ineffektiv.
- ▶ Es ist unklar, ob und wie weit die Ziele der **Jugendgruppenarbeit** tatsächlich umgesetzt werden und woran das erkennbar ist.
- ▶ Die **Zeltlagervorbereitung** lief prima, aber zwischen konzeptionellen Zielen und praktischer Umsetzung klafft eine große Lücke.
- ▶ Ein **Teammitglied** fühlt sich immer wieder übergangen, bringt das ein und alle wünschen sich, das zu ändern.
- ▶ Ein neu konzipierter **Auswertungsbogen** wird gar nicht bzw. wenig ergiebig ausgefüllt und das Team möchte das wirksam verändern.
- ▶ etc.

Ziele

- ▶ Vergewisserung über die eigene Arbeit mit selbstdefinierten Kriterien und Vorgehensweisen,
- ▶ Ansätze zu deren Verbesserung und Weiterentwicklung herausfinden,
- ▶ praxisintegrierte Qualifizierung und Professionalisierung befördern,
- ▶ Selbstreflexionskompetenz verbessern,
- ▶ Darstellung der Arbeit nach innen und außen verbessern,
- ▶ also Arbeitsvorhaben, Projekte etc. so zu hinterfragen, dass ersichtlich wird,
 - ob und in welchem Maße Ziele erreicht werden,
 - welche Wirkungen diese Arbeit in der Praxis/ bei der Zielgruppe erreicht,
 - wie das Konzept entsprechend weiterentwickelt werden kann,



- wie eine lfd. Reflexion und Auswertung effektiver wird,
- ▶ Stärkung der Zufriedenheit durch Vergewisserung von Erfolgs- und Misserfolgsbedingungen.

Merkmale

- ▶ SE entspricht/stärkt die **Verbandsprinzipien** von Selbstorganisation, Selbstkompetenz, Selbstverantwortung,
- ▶ setzt auf die **Erfahrungs-** und **Handlungskompetenz** des Teams, der Jugendleitung, der MultiplikatorInnen, EntscheidungsträgerInnen, indem diese ihre eigenen Bewertungskriterien erarbeiten, anwenden, überprüfen, weiterentwickeln und dabei
- ▶ die **Qualität ihrer Arbeit** selbst definieren, beschreiben, bewerten, verbessern und dafür
- ▶ eigene Qualitätsstandards, Kriterien entwickeln und überprüfen.
- ▶ Dabei werden die **unterschiedlichen Perspektiven** der jeweils Beteiligten besser berücksichtigt (Zielgruppe/Team/Vorstand/Fachlichkeit etc.),
- ▶ dafür werden sämtliche Schritte angemessen **schriftlich dokumentiert** und dadurch insgesamt
- ▶ **Lernprozesse** für Beteiligte und neue KollegInnen gefördert.

Prämissen

- ▶ Es geht um das eigene Handeln, um eigene Lernprozesse, um die eigene Weiterentwicklung,
- ▶ die Entscheidung, was, wie tief und mit welchen Konsequenzen, beschrieben und bewertet wird, bestimmt ihr selbst,
- ▶ die Definition der Planungs-Durchführungs-Auswertungsschritte liegt bei euch,
- ▶ dadurch können Probleme und Hemmnisse überwunden und Lösungen gefunden werden,
- ▶ dadurch, dass systematisch vorgegangen wird, erhaltet ihr Anregungen,
- ▶ Rahmenbedingungen, Ziele, Schritte, Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und sind damit

- nachvollziehbar,
- ▶ der Vergleich von Zielen und Ergebnissen der SE dient als gute Grundlage für Entscheidungen über Verbesserungsmöglichkeiten,
- ▶ wer die Auswertung bekommt und an Entscheidungen über Verbesserungen beteiligt ist, bestimmt ihr selbst.

Methoden

- ▶ Systematische Informations-Datensammlung,
- ▶ schriftliche Darstellung, z.B. in der Form eines Berichtes,
- ▶ zielgerichtete Reflexion und Auswertung,
- ▶ Projekt-Team-Gremiensitzungen; Klausurtagungen.

Instrumente

- a) Datenauswertung (Protokolle, Statistiken, Notizen, Zeitungsberichte etc.),
- b) Umfeldanalyse (zur Erkundung des "Sozialraumes"),
- c) Befragungen und Interviews (zur Ermittlung von Einstellungen, Erklärungen, Informationen),
- d) Beobachtung (von Verhalten und Verhaltensänderungen),
- e) Skalierung (zur Erfassung von Bewertungen und Ausprägungen),
- f) Zeitbudget-Analyse (zur Erfassung der quantitativen und qualitativen Verteilung der Arbeit und ihres Zeitaufwandes)

Nutzen

- a) Qualität eigener Arbeit wird fassbarer und verbessert,
- b) Erfolg wird klarer bewertbar,
- c) mehr Transparenz über das eigene Handeln,
- d) Qualifizierung und Professionalisierung der ehrenamtlich freiwilligen Arbeit,



e) profilierte Darstellung nach innen und außen.

Erfolgsbedingungen

- Alle Beteiligten sind informiert, einbezogen und wissen, worum es geht,
- klare Bereiche, Fragestellungen, Zielsetzungen,
- aktive Unterstützung durch den Verband, Vorstand, EntscheidungsträgerInnen,
- Einfluss auf die Umsetzung der Ergebnisse.

Probleme

- Akzeptanz** der SE wg. Verdachts auf „Kontrolle“; deswegen wichtig: Ziele/Nutzen/ Prämissen klären; Verfahrensregeln definieren; Verwendungszweck und AdressatInnenkreis definieren,
- Aufwand-Nutzen** in angemessener Relation wg. zunächst zusätzlicher Arbeit; deswegen wichtig: Ziele/Nutzen sehr konkret definieren; zusätzlichen Aufwand zeitlich bestimmen; Unterstützungsangebote machen, z.B. Beratung durch die JugendbildungsreferentInnen.
- Außensicht** fehlt wg. **Selbst-Evaluation**; deswegen wichtig: unterschiedliche Perspektiven der verschiedenen Beteiligten einbeziehen (Zielgruppe/ Team/Gremien etc.); Innen- und Außendarstellung der Ergebnisse als Chance zur Selbstreflexion nutzen.

Evaluationsbericht/Dokumentation

Es ist zweckmäßig, die SE von Anfang bis Ende zu dokumentieren und in einem Bericht zusammenzufassen. Zur Berichtserstellung sollte Folgendes geklärt werden:

- Klärung des Berichtszwecks (wozu und warum schreiben? Welche Fragestellungen?),
- Definition der Zielgruppe (für wen erstellen? Welche Situation/Interessen/Einstellungen haben potenzielle Berichts-LeserInnen?),

- Berichtszeitpunkt (wann schreiben?, lfd. Dokumentation; Endbericht),
- Form des Berichtes (welche Struktur? Z.B.: Ziele-Vorgehensweise-Ergebnisse-Konsequenzen).

Beispiel 1: Vorstandsarbeit

Der Vorstand hat folgende Ziele festgelegt:

- ▶ Entscheidungsstrukturen und Abläufe verbessern
- ▶ zeitliche Entlastung der MandatsträgerInnen
- ▶ Kostensenkung.

Dazu wurde eine Bestandsaufnahme erstellt:

- ▶ Ermittlung der Kostenstruktur der Gremienarbeit
- ▶ Gegenüberstellung von Ausgaben für Gremien und der durch ihre Entscheidung beeinflussten Aktivitäten
- ▶ Bewertung der Entscheidungen der Gremien über die letzten drei Jahre.

Danach wurden Ziele entwickelt:

- ▶ länger-mittel-kurzfristige Ziele
- ▶ zielorientierte Aufgabenbeschreibung
- ▶ Zeitfresser beseitigen, angemessene Zeitstrukturen bilden.

Maßnahmen definieren:

- ▶ Entscheidungsvorbereitung
- ▶ Entscheidungsfindung
- ▶ Entscheidungsumsetzung
- ▶ Ablauf- und Zeitstruktur von Gremiensitzungen bestimmen.

Umsetzung bewerten:

- ▶ Wie sind die einzelnen Maßnahmen umgesetzt worden?
- ▶ Was war leicht/schwierig?
- ▶ Was soll beibehalten/verbessert werden?

Schlussfolgerungen:

- ▶ Welche Konsequenzen sind erwünscht?
- ▶ Welche Schritte und Maßnahmen sind dazu erforderlich?



Beispiel 2: Zeltlager

Das Zeltlagerteam hat einen neuen Auswertungsbogen entwickelt und möchte, dass alle Teammitglieder diesen täglich ausfüllen. Das klappt aber nicht. Frage: Zweckmäßigkeit/Brauchbarkeit des Bogens? Was hemmt/fördert das Ausfüllen? (Hypothesenbildung).

- ▶ SE-Ziel
 - Erfassung der hemmenden/fördernden Faktoren
 - Schaffung von Verbesserungsmöglichkeiten
- ▶ SE-Instrument
 - Erweiterung des Bogens um die Frage: Was war sonst noch wichtig? Was hat dir geholfen, dich davon abgehalten, den Bogen täglich auszufüllen?

Die Auswertung ergibt verschiedene sachliche und persönliche Hinweise, gezielte Verbesserungen beim Einsatz des Bogens zu entwickeln.

Beispiel 3: Aufgabenbewertung

Bestandsaufnahme machen; Aufgabenstellung:

- ▶ Wie werden bisher Qualität und Erfolg der Arbeit definiert/beschrieben/bewertet?
- ▶ In welchen Bereichen?
- ▶ Wer ist beteiligt?
- ▶ Wie wird das gemacht?
- ▶ Welche Folgen hat das?
- ▶ Welche Probleme gibt es?
- ▶ Welche Ideen gibt es dazu?

Beispiel 4: Selbst-Evaluierung mit Bezug auf die verschiedenen Qualitätsdimensionen (nach Hiltrud von Spiegel/abgewandelte Fassung)

	Konzept	Prozess	Struktur	Ergebnis	Bewertung
1. Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangssituation, Probleme • Zielsetzung • Beteiligungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablaufschritte gut strukturiert? • Welche Ereignisse sind wichtig? • Was bewirkt Erfolge, Probleme etc.? 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen? • Zeitstruktur? • Unterstützung durch ...? • Kompetenzen • Materialien • Raum • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Wirkungen erwartet das Team/die Zielgruppe? • Welche Veränderungen sollen eintreten? • Welcher Nutzen wird von wem erwartet? 	
2. Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessenheit • Fachlichkeit • realistisch • bewertbar • zeitlich geplant 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandards • pos./neg. Ereignisse • Erfolgskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation • Verbandsleistungen • Geld, Zeit, Raum 	<ul style="list-style-type: none"> • persönlicher Nutzen • Wirkungsmessung • Zielerreichungsgrad 	
3. Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsanalyse • Zielentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung • Einschätzung • Standardbildung • Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzenanalyse • Zeiterfassung • Verantwortungs-zuordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Skalierung • Befragungen • Feedback 	
4. Zweck der SE	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept und Bedarf stimmen überein • Vorgehensweise entspricht Ziele und gewünschte Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Methodenvergewisserung • Prozesskompetenz • Ablaufdynamik 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Rahmenbedingungen und eigener Arbeitsweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisbewertung ist definiert • Nutzerperspektiven sind einbezogen 	



Vorschlag für eine mögliche systematische Vorgehensweise

Allgemein:

1. Das Projekt, den Bereich etc. definieren
2. Grobziele, Fragestellungen, Zeitplan, Regeln formulieren
3. Durchführungs-Ablauf-Schritte planen
4. Auswertung, Ergebnisverwendung klären

A Einstieg

1. Klärung der Ausgangssituation
 - a) Was macht mich in meiner Arbeit unzufrieden?
 - b) Was ist für mich eine „gute Arbeit“?
 - c) Worin sehe ich die besondere Qualität meiner Arbeit?
 - d) Welche Erfahrungen gibt es mit der Bewertung der eigenen Arbeit?
 - e) Was denke ich über die Ursache der Auswirkungen meiner Arbeit?
 - f) Woran bemerke ich bisher die Umsetzung meiner Ziele?
 - g) Was sehen andere anders? (Team, Verband, Zielgruppe etc.)
2. Klärung des Sinns und Zwecks von Selbst-Evaluierung; Rahmenbedingungen definieren
3. Klärung erster Fragestellungen:
 - Was soll genauer untersucht werden?
 - Was könnte dabei herauskommen? (Hypothesen)
 - Was sollte sich durch die Untersuchung ändern? Wer ist beteiligt/betroffen?
 - Wer soll die Ergebnisse erhalten?
 - Wie soll das Ganze angemessen dokumentiert werden?

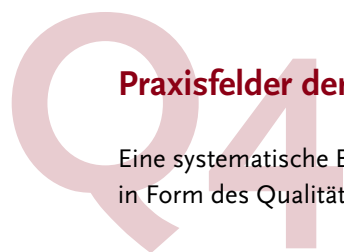
B Evaluationsplan erstellen

1. Indikatoren definieren: An welchen beobachtbaren, erfragbaren, einschätzbaren Merkmalen/Ereignissen/Verhaltensweisen kann ich erkennen, dass ...?
2. Methoden festlegen: Mit welchen Methoden kann ich die Indikatoren am besten erfassen?

3. Eingrenzung vornehmen: Wer, was, wie oft, wie lange, wo, wobei ...?
4. Abgleich von Fragestellungen, Indikatoren, Methoden: Kann ich mit der überlegten Vorgehensweise meine Fragestellungen angemessen beantworten?

C Durchführung und Auswertung

1. Durchführungsschritte definieren
2. Arbeitsplanung: Wer macht was bis wann?
3. Auswertung und Bewertung vornehmen
4. Präsentation/Veröffentlichung entscheiden: Wer, was, wozu, wie?



Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit

Eine systematische Beschreibung der wichtigsten Praxisfelder von Jugendverbänden in Form des Qualitätskreislaufes.





JugendleiterInnengrundkurs (JuLeiCa)

Marianne Putzker

Jeder Verband macht Gruppenarbeit, während des Jahres, regelmäßig, weniger regelmäßig als Ortsgruppe, als Projektgruppe, als Arbeitsgruppe ... oder während der Sommermaßnahmen, Internationalen Begegnungen als Zelt- oder Zimmergruppe. Es sind Jungen-, Mädchengruppen oder geschlechtsgemischte Gruppen und Jungen und Mädchen/junge Männer und junge Frauen in den unterschiedlichsten Altersgruppen finden sich darin wieder.

Die Gruppe ist die Basis des Verbandes. Hier wird über Verbandsinhalte diskutiert, hier entstehen sie oder werden weiterentwickelt. Hier wird gemäß den Zielen und Inhalten des Verbandes zusammengelebt, geliebt und vielleicht auch gekämpft, sie ist einfach da, um Spaß zu haben.

Die Gruppe bzw. die Gruppenarbeit gewährleistet vor Ort den Kontakt mit den Kindern und Jugendlichen. Sie geht in die Öffentlichkeit mit Aktionen und vielleicht auch mit Positionen und Forderungen, um sich bekannt zu machen, für die eigenen Ziele und Interessen zu werben und um mehr zu werden. In diesem Kapitel unseres Handbuchs soll es um Gruppenarbeit gehen.

Konzentriert haben wir uns in diesem sehr umfangreichen Feld auf die **JugendleiterInnen-Grundausbildung** und auf **Kriterien zur Planung von Gruppenstunden**, denn Qualitätsentwicklung mindestens in diesen beiden Bereichen, gewährleistet eine gute Gruppenarbeit in jedem Verband.

Im Folgenden werden euch sehr viele Fragen gestellt. Sie haben die Aufgabe, euch Anregungen zu geben und zu verdeutlichen, was wir ausdrücken wollen. Bearbeitet einfach nur die Fragen, die für eure konkrete Situation passen.

Los geht's.

Worum geht's eigentlich?

(Ausgangssituation, Problemdefinition)

Euer Verband macht wahrscheinlich schon seit ewigen Zeiten JugendleiterInnenausbildungen. Im Laufe der Zeit haben sich da viele Abläufe, Inhalte etc. eingespielt, festgesetzt und sicherlich auch abgeschliffen. Deshalb ist es sinnvoll, dass ihr euch immer wieder Folgendes vor Augen führt:

- ▶ Warum macht euer Verband eigentlich JugendleiterInnenausbildungen?
- ▶ Welchen Zweck verfolgt er damit allgemein? Sollen z.B. die eigenen (neuen) Mitglieder entsprechend qualifiziert werden? Sollen über diese Ausbildungen neue Leute gewonnen werden – für die Gruppenarbeit im Verband oder speziell für eine Maßnahme (Zeltlager im Sommer etc.)?
- ▶ Was ist ein besonderes **aktuelles** Interesse? Findet vielleicht eine besondere Maßnahme statt (z.B. ein (Anti)-EXPO-Camp oder eine große Internationale Begegnung)? Werden gerade neue JugendleiterInnen gebraucht oder besteht ein Qualifizierungsbedarf, weil sich so viele neue Interessierte gefunden haben? ...
- ▶ Welche Auswirkungen/Konsequenzen hat das auf die aktuelle JugendleiterInnenausbildung (muss z.B. ein besonderer Schwerpunkt gesetzt oder eine entsprechende Zielgruppe angesprochen werden?)?
- ▶ Welche Anforderungen stellt euer Verband an JugendleiterInnen bzw. an seine Gruppenarbeit? Welche Jugendlichen sollen z.B. die Gruppen leiten (Altersgruppe, Geschlecht, Qualifikation, Verbandzugehörigkeit etc.)? Welche Zielgruppe ergibt sich daraus für eure JugendleiterInnenausbildung? Welche Gruppen (Altersgruppe, Geschlecht, Nationalität, Größe etc.) sollen geleitet werden? Welche Qualifikationen brauchen JugendleiterInnen allgemein (z.B. Kenntnisse über
 - die gesellschaftliche Situation von Kindern und Jugendlichen,



- Gruppenpädagogik und Persönlichkeitsentwicklung,
- geschlechtsspezifische und geschlechtsbezogene Pädagogik,
- Ziele und Aufgaben der Jugendarbeit,
- die inhaltlichen Qualitätskriterien der Jugendverbandsarbeit,
- über sinnvolle Programmgestaltung in der Jugendarbeit. (vgl. Runderlass des MK vom 05.10.1994)?

Welche Kenntnisse speziell in eurem Verband, z. B. über

- die Inhalte und Ziele des Verbandes,
- spezielle Schwerpunktsetzungen bei den Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit oder
- über „Gepflogenheiten“ in eurem Verband)?

- ▶ Welche Anforderungen stellt der Verband an TeamerInnen der JugendleiterInnen-Ausbildungen?

Wie soll sich z. B. das jeweilige Team zusammensetzen (Anzahl, Geschlecht, Erfahrung)?

Wie häufig und ab wann soll es sich treffen?

Welche Qualifikationen werden erwartet, z. B.

- praktische Erfahrungen in der Gruppenarbeit,
- Kenntnisse über die erforderlichen Voraussetzungen zur Erlangung einer JugendleiterInnen Card (JuLeiCa) und die Fähigkeit, diese Voraussetzungen zu vermitteln,
- methodische und didaktische Fähigkeiten,
- Kenntnisse über den Verband und die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit ...)?

Wie werden bzw. wurden die Teams qualifiziert (gibt es z. B. SeminarleiterInnenausbildungen o. ä.)?

- ▶ Wie sehen eure innerverbandlichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen aus? Wann beginnt z. B. die jeweilige Vorbereitung einer JugendleiterInnenausbildung (schon mit der Nachbereitung der letzten)? Wann und wo wird diskutiert, welche Schwerpunkte gesetzt und welche Inhalte vermittelt werden (im Bezirks- oder Landesvorstand? Gibt es vielleicht eine Bildungsarbeitsgruppe o. ä.)? Wie bringen

sich hier die Leitungsteams der jeweiligen JugendleiterInnenausbildungen ein)?

Wer wählt das Leitungsteam aus? Wann geschieht das?

Vorstehendes ist ausschließlich die Sicht, sind die Ansprüche und Bedürfnisse eures Verbandes. Doch es kommt auf noch mehr an. Da seid z. B. ihr, das **Leitungsteam** einer JugendleiterInnenausbildung.

- ▶ Was sind eure Anforderungen an diese Ausbildungskurse? Was wollt ihr erreichen? Welche Interessen verfolgt ihr? Welche Motivation habt ihr, JugendleiterInnenausbildungen zu teamen?

Wollt ihr z. B.

- eine gute (auch finanzielle) Ausstattung der Ausbildung?
- genügend und motivierte TeilnehmerInnen?
- eine erfolgreiche Veranstaltung, aus der viele qualifizierte JugendleiterInnen auch für euren Verband hervorgehen?
- eure Erfahrungen als JugendleiterInnen weitergeben?
- eine gute, umfassende und praxisorientierte Ausbildung gewährleisten?
- die inhaltlichen Qualitätskriterien der Jugendverbandsarbeit berücksichtigen und vermitteln?
- die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Interessen der TeilnehmerInnen berücksichtigen?
- ein positives Feedback der TeilnehmerInnen und eures Verbandes?
- selber etwas Neues lernen?

Und da sind die potenziellen **TeilnehmerInnen**, also die jungen Frauen und Männer, die JugendleiterInnen werden wollen.

- ▶ Was meint ihr sind ihre Erwartungen, Anforderungen und Bedürfnisse?

Wollen sie z. B.:

- eine gute praxisorientierte Ausbildung, die auch noch Spaß macht?
- einfach nur die JuLeiCa?
- die Qualifikation, um bei euch im Verband oder anderswo eine Gruppe leiten zu können?
- eine kostengünstige Ausbildung?



- ▶ Wie bekommt ihr das heraus? Macht ihr z.B. Umfragen bei Interessierten in eurem Verband oder befragt ihr die TeilnehmerInnen der JugendleiterInnenausbildung?

Außerdem gibt es gesetzliche Anforderungen und Rahmenbedingungen, die erfüllt werden müssen (von eurem Verband, den Leitungsteams und den TeilnehmerInnen), um einen JugendleiterInnen-Grundkurs erfolgreich abschließen zu können. Genaueres regeln hier die Erlasse des Kultusministeriums (MK) vom 05.01.1994 „Amtlicher Ausweis für Jugendgruppenleiterinnen und Jugendgruppenleiter“ und vom 12.05.1999 „Einführung der Jugendleiter/in Card (JuLeiCa) in Niedersachsen“.

- ▶ Sind euch diese Erlasse bekannt?
- ▶ Werden sie in euren JugendleiterInnenausbildungen berücksichtigt?

Je mehr die Bedürfnisse dieser unterschiedlichen Interessengruppen in der JugendleiterInnenausbildung Berücksichtigung finden, desto eher ist ein Gelingen der Maßnahme wahrscheinlich.

Last but not least solltet ihr euch mit den organisatorischen Rahmenbedingungen der Ausbildung und mit ihrer Werbung beschäftigen.

- ▶ Wo soll z.B. die Ausbildung stattfinden? Welche Bildungsstätte ist für die Umsetzung eurer Inhalte und Ziele am besten geeignet? Sind z.B. die Seminarräume für die TeilnehmerInnenanzahl und eure Praxisorientierung groß genug? Gibt es auch ein geeignetes Außengelände? Wie ist die Ausstattung mit Seminarmedien und -materialien? Lässt sich eine angenehme Seminaratmosphäre herstellen? Ist das Essen gut? ...
- ▶ Welcher zeitliche Rahmen ist vorgesehen? Soll die Ausbildung in einem Block oder als Seminarreihe durchgeführt werden? Sollen es mehrere Tagesveranstaltungen oder lieber mehrere Wochenenden sein? ... Habt ihr dabei berücksichtigt, dass der zeitliche Rahmen Einfluss auf die Prozesse im Seminar

nehmen kann (die TeilnehmerInnen lernen sich z.B. während eines Wochenseminars besser kennen als im Rahmen einer Tagesveranstaltung; Gespräche in den Abendstunden außerhalb des Seminarprogramms tragen viel zu einer besseren Verinnerlichung des Seminarprogramms und zur Reflexion bei; die SeminarteilnehmerInnen werden bei Wochenseminaren selber zu einer Gruppe und erfahren somit Gruppenprozesse am eigenen Beispiel).

- ▶ Wie ist die finanzielle Ausstattung? Sind z.B. genügend Mittel da, um "SeminarSchnickSchnack" wie Blumensträuße, Bonbons, Dekomaterial etc. finanzieren zu können? Ist ggf. eine Dokumentation des Ausbildungskurses eingeplant?
- ▶ ...
- ▶ Welche Art der Werbung bietet sich an, um die gewünschte(n) Zielgruppe(n) zu erreichen (z.B. via Internet oder Radio, mit Faltblatt oder Plakaten oder alles zusammen)?
Wie sollte die Werbung gestaltet sein?
Wo muss geworben werden (z.B. im eigenen Verband, in der Presse, in Jugendblättern, vor Schulen)?
Welchen zeitlichen Vorlauf braucht die Werbung, damit der Kurs voll wird?

Die Berücksichtigung der genannten (und vielleicht auch noch weiteren?) Indikatoren kann sehr viel zu einem positiven Verlauf eurer JugendleiterInnengrundausbildung beitragen.

2 Wer will was? (Bedarfe verschiedener NutzerInnen benennen, Zielgruppe definieren)

Hier sind mindestens 4 Bedarfe zu nennen:

1. Der **Verband** möchte möglichst vielen interessierten jungen Frauen und Männern eine optimale Möglichkeit bieten, sich als JugendleiterInnen zu qualifi-



zieren. Er bietet ihnen ein Praxisfeld und möchte gleichzeitig JugendleiterInnen für seine Jahresgruppenarbeit und Ferienmaßnahmen gewinnen. In den JugendleiterInnenausbildungen sollen sowohl eigene Verbandsspezifika als auch die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit vermittelt werden. Seine Ansprüche, Anforderungen und Bedürfnisse an Jugendarbeit und entsprechend an die JugendleiterInnen sollen sich ebenfalls darin wieder finden. ...

2. Das **Leitungsteam** möchte die JugendleiterInnen-ausbildung ansprechend und erfolgreich gestalten und durchführen sowie die TeilnehmerInnen gut für ihre zukünftige Aufgabe als JugendleiterInnen vorbereiten. Es möchte eine gute, umfassende und praxisorientierte Ausbildung gewährleisten und die eigenen Erfahrungen als JugendleiterInnen weitergeben. Die erforderlichen gesetzlichen Voraussetzungen zur Erlangung der JuLeiCa sollen erfüllt und die Interessen der TeilnehmerInnen einbezogen werden. Das Leitungsteam möchte vielleicht eigene (politische) Ansprüche an Kindererziehung bzw. an den Umgang der Menschen miteinander einbeziehen und weiter geben. Es möchte Spaß haben und Neues dazu lernen. ...
3. **Junge Menschen** haben Lust, in eurem oder einem anderen Jugendverband bzw. bei anderen TrägerInnen der Jugendarbeit JugendleiterInnen zu werden und wollen dafür von euch möglichst praxisnah qualifiziert werden. Vielleicht haben sie Vorstellungen davon, wie Menschen miteinander leben sollten und wollen von euch das Handwerkszeug sowie die Fähigkeiten, Kinder und Jugendliche entsprechend zu erziehen. Die potenziellen TeilnehmerInnen wollen möglichst kostengünstig eine JuLeiCa. Sie möchten eine ereignisreiche Ausbildung mit anderen jungen Frauen und Männern erleben und viel Spaß dabei haben. ...
4. Das **Land Niedersachsen** möchte, dass die gesetzlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen zur Erlangung einer JugendleiterInnen Card erfüllt

werden. Viele junge Menschen sollen für die (ehrenamtliche) Jugendarbeit qualifiziert werden. Die Jugendarbeit und die Jugendverbände sollen sich weiterentwickeln. Qualitätsdiskussionen sollen geführt und Qualitätsstandards entwickelt werden.

- ▶ Gibt es in eurem Verband noch mehr Bedarfe? Welche sind das?
- ▶ Welches ist die konkrete Zielgruppe für eure JugendleiterInnenausbildung? Wie alt sollen z.B. die TeilnehmerInnen sein? Sollen sie Vorerfahrungen haben? Gibt es Anforderungen an das Geschlecht, weil z.B. Mädchen- oder Jungengruppen aufgebaut werden sollen?
- ▶ Kennt ihr die Bedarfe der unterschiedlichen NutzerInnen?
- ▶ Wie stellt ihr die Bedarfe fest? Erfragt ihr z.B. die Bedarfe, die eure schon ausgebildeten JugendleiterInnen an ihre Ausbildung hatten? Fühlen sie sich für ihre Aufgabe genügend vorbereitet? Was hat ihnen gefehlt? Findet eine regelmäßige Analyse und Bewertung der gesellschaftlichen Situation von Kindern und Jugendlichen statt? Werden Konsequenzen für die Ausbildung von JugendleiterInnen daraus gezogen? Werden die Jahresgruppenarbeit und die Ferienmaßnahmen ausgewertet (hinsichtlich der Stimmigkeit des Programms bezogen auf die Altersgruppe, der Bewältigung von Konflikten, des Sozialverhaltens der Kinder/Jugendlichen, des Teams, des Rollenverhaltens der TeilnehmerInnen und des Teams, der Gewaltbereitschaft etc.) und daraus Konsequenzen gezogen? Werden die Bedarfe der TeilnehmerInnen zu Beginn jeder Ausbildung abgefragt und ggf. noch einbezogen? Werden die JugendleiterInnenausbildungen ausführlich auch mit den TeilnehmerInnen reflektiert? Fließen die Ergebnisse in die Vorbereitung der folgenden Ausbildungen ein?
- ▶ Wie werden die Bedarfe der unterschiedlichen NutzerInnen in eurer Ausbildung berücksichtigt? Werden z.B. alle Anforderungen des Runderlasses erfüllt? Wie?



Wird die Ausbildung praxisnah gestaltet, indem z.B. Fallbeispiele bearbeitet und/oder konkrete Praxisaktionen (Kinderfest, Kurzzeltlager etc.) eingeplant werden? Wird der Spaßfaktor ausreichend berücksichtigt?

- Sind die Bedarfe der unterschiedlichen NutzerInnen miteinander vereinbar?

Werden möglichst viele Interessen in die Ausbildung einbezogen? Gibt es objektive Kriterien, nach denen entschieden wird, welche Bedarfe berücksichtigt bzw. nicht berücksichtigt werden (z.B. zeitliche Vereinbarkeit mit dem Programm; Übereinstimmung mit den Anforderungen der MK-Erlasse, Behandlung des gewünschten Stoffes in einer anderen Bildungsveranstaltung des Verbandes)?

3 Was wollen wir erreichen? (Ziele bilden und konkretisieren)

Der Runderlass „Ausweis für Gruppenleiterinnen ...“ legt fest, welche Kriterien ein Grundlehrgang zur Erlangung der JuLeiCa erfüllen muss. Ziel muss natürlich sein, die dort vorgeschriebenen Themen (Persönlichkeitsentwicklung, Gruppenpädagogik, geschlechtsspezifische Jugendarbeit, rechtliche Grundlagen etc.) aufzugreifen und angemessen zu bearbeiten.

Darüber hinaus haben wahrscheinlich alle Verbände das Ziel:

- die Interessen und Erwartungen der TeilnehmerInnen der JuLeiCa-Kurse zu erfüllen,
- ihnen gute Voraussetzungen zu bieten, JugendleiterInnen zu werden und
- JugendleiterInnen für die Jugendarbeit im Verband zu gewinnen.

Weitere Ziele könnten sein

- die Kritik- und Reflexionsfähigkeit zu fördern
- Praxiserfahrungen zu ermöglichen
- die Verankerung der inhaltlichen Qualitätskriterien der Jugendverbandsarbeit in der Gruppenarbeit,

indem z.B. Ansätze der geschlechtsbezogenen Jugendarbeit vermittelt werden. Dabei wird verdeutlicht, dass es sich bei unserer Zielgruppe nicht einfach nur um Kinder und Jugendliche handelt, sondern um Mädchen/junge Frauen und Jungen/junge Männer mit unterschiedlichen Prägnungen, Entwicklungen und Erfahrungshintergründen.

- die Entwicklung eines Selbstverständnisses als JugendleiterIn zu ermöglichen, also die TeilnehmerInnen zu motivieren, folgende oder ähnliche Fragen für sich zu beantworten: Warum will ich JugendleiterIn sein? Was will ich mit dieser Tätigkeit erreichen? Welches Verhältnis möchte ich zu meinen Gruppenmitgliedern haben? Wie stehe ich zu bestimmten pädagogischen Problemen (Aufsichtspflicht, Drogenkonsum, Jugendschutzgesetz etc.)? Was halte ich von Sanktionen? etc.
- Möglichkeiten von themenbezogener Gruppenarbeit zu vermitteln.
- ...

Welche zusätzlichen Ziele über den Runderlass hinaus will euer Verband erreichen?

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? (Umsetzungsvorschläge, Methoden unter Berücksichtigung der inhaltlichen Qualitätskriterien)

Es gibt mittlerweile viele Handbücher, Arbeitshilfen und Leitfäden, die u.a. beispielhaft Methoden für die JugendleiterInnenausbildung aufzeigen. Hier geht es deshalb nicht um konkrete Methoden, sondern eher um Grundsätzliches, das ihr bei der Gestaltung eurer Ausbildung und bei der Methodenwahl berücksichtigen solltet.

Wir behalten nur etwa 10% von dem, was wir lesen, aber 90% von dem, was wir selber tun. (vgl. Arbeitshilfe zur Grundausbildung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen ..., S. 18)



Es ist deshalb sinnvoll, die JugendleiterInnenausbildung so praxisnah zu gestalten,

- ▶ dass die TeilnehmerInnen viele Erfahrungen durch eigenes Erleben und praktisches Ausprobieren machen können. Beispiel: Nicht nur über Spieltheorie und die Rolle der Spielleitung reden, sondern die TeilnehmerInnen spielen (zum Kennenlernen, Warmup morgens etc.) bzw. Spiele anleiten lassen. Sie stellen somit die Wirkungsweise von Spielen an sich selber fest und bemerken durch eigene Erfahrungen, was eine Spielleitung beachten bzw. können muss.
- ▶ dass Erfahrungshintergründe und Interessen der TeilnehmerInnen aufgegriffen werden, indem z.B. Bezüge hergestellt werden zu schon im Verband gelaufenen Aktionen oder zur Biografie der TeilnehmerInnen. Hierbei ist zu beachten, dass junge Frauen andere Erfahrungshintergründe und Interessen haben als junge Männer.
- ▶ dass der äußere Rahmen zu den Ausbildungsinhalten passt.
Bei einer Wochenveranstaltung laufen andere Prozesse in der Seminargruppe ab als bei mehreren Tagesveranstaltungen. Die AusbildungsteilnehmerInnen werden hier selbst zu einer Gruppe. Gruppenprozesse werden somit exemplarisch erlebt. Die Seminarräume sollten so gestaltet sein und genutzt werden, dass eine angenehme Arbeitsatmosphäre entsteht und Anregungen und Prozesse möglich werden, z.B. durch Impulsbilder, bunte Stoffe, Raumwechsel oder Arbeitspositionswechsel (in dem mal im Sitzkreis, in der Sitzgruppe am Tisch oder stehend bzw. liegend gearbeitet wird) etc.
- ▶ dass viele verschiedene Methoden angewandt werden. Das gestaltet die Ausbildung abwechslungsreich und spannend und die TeilnehmerInnen erhalten konkretes Handwerkszeug für ihre Gruppenarbeit. Hilfreich ist außerdem ein sinnvoller Wechsel zwischen rezeptiven (zuhören, zuschauen/

beobachten, lesen, nachahmen, nachvollziehen etc.) und expressiven Methoden (sprechen, selber machen, eigenständiges Gestalten, spielen, vormachen etc.) sowie zwischen Groß- und Kleingruppenarbeit.

- ▶ dass in allen Bereichen die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit Anwendung finden. Für eine geschlechtsbezogene Pädagogik bedeutet das z.B., dass
 - bei Arbeitsergebnissen die jeweiligen Positionen/ Anteile der Frauen bzw. der Männer sichtbar gemacht und eventuelle Unterschiede thematisiert werden,
 - geschlechtshomogene Arbeitsphasen eingebaut werden,
 - eine geschlechtsneutrale bzw. beide Geschlechter berücksichtigende Sprache verwandt wird und
 - bei Aufgabenverteilungen gesellschaftliche Rollenzuweisungen bewusst durchbrochen werden.

Nun zum Seminarteam:

Es sollte

- ▶ natürlich über die entsprechenden Qualifikationen verfügen, um sowohl die obengenannten Anforderungen als auch die des Runderlasses des MK erfüllen zu können.
- ▶ selber über vielfältige praktische Erfahrungen in der Gruppenarbeit verfügen.
- ▶ euren Verband kennen, um entsprechende Bezüge herstellen zu können.
- ▶ groß genug sein, um z.B. Kleingruppenarbeit betreuen zu können.
- ▶ zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen, um z.B. geschlechtergetrennte Arbeitseinheiten durchführen sowie Ansätze von geschlechtsspezifischer Arbeit (also Mädchen- bzw. Jungenarbeit) vermitteln zu können.
- ▶ selber ein Vorbild bzw. Beispiel sein, z.B. im Umgang untereinander, im (Geschlechts-) Rollenverhalten, in punkto Kritikfähigkeit etc.
- ▶ die Ausbildung prozesshaft gestalten und diesen Prozess für das Lernen nutzbar machen. So können die Anforderungen und Impulse jeder speziellen



Ausbildungsgruppe berücksichtigt werden ebenso die Prozesse während des Seminars. Dabei sollte die Gruppenentwicklung vom Seminarteam beobachtet werden, den TeilnehmerInnen bewusst gemacht und anschließend gemeinsam reflektiert werden.

Die Ausbildung könnte insgesamt so angelegt sein, dass exemplarisch Gruppenarbeit gelebt werden kann. Die SeminarteilnehmerInnen sind in dem Fall die Gruppe, das Seminarteam ist die Jugendleitung. Dieser Prozess sollte ebenfalls für die TeilnehmerInnen durchschaubar gemacht und reflektiert werden.

Woran messen wir unser Ergebnis? (Wirkungsmessung, Qualitätskriterien, Indikatoren)

Schon während der Maßnahme (durch Tages- und/oder Abschlussreflexion), spätestens aber kurz danach, sollte die JugendleiterInnenausbildung sowohl mit den TeilnehmerInnen als auch im Leitungsteam ausgewertet werden.

Mögliche Indikatoren bzw. Qualitätskriterien wären hier **kurzfristig** zu bemessen:

- ▶ Die Stimmung war gut, alle hatten Spaß.
 - ▶ Die TeilnehmerInnen waren motiviert und blieben bis zum Schluss der Bildungsmaßnahme.
 - ▶ Die TeilnehmerInnen schlossen die Ausbildung erfolgreich ab und erhalten die JuLeiCa.
 - ▶ Sie wurden während des Seminars zu einer Gruppe. Die damit verbundenen Prozesse konnten sinnvoll in die Ausbildung einfließen und reflektiert werden.
 - ▶ Die Ausbildung war sehr praxisnah. Die TeilnehmerInnen konnten viele Methoden selbst ausprobieren.
 - ▶ Die Praxisaktion (Kurzzeltlager, Kinderfest, Spielmobilaktion etc.) verlief wie geplant. Die TeilnehmerInnen konnten Erlerntes zur Anwendung bringen und sich in der konkreten Arbeit mit Kindern bzw. Jugendlichen bewähren.
 - ▶ Es wurden viele verschiedene Methoden angewandt. Es fanden sinnvolle Wechsel zwischen rezeptiven und expressiven Methoden, zwischen Groß- und Kleingruppenarbeit und der Arbeit in geschlechtshomogenen und geschlechtsheterogenen Arbeitszusammenhängen statt.
- ▶ Die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Interessen der Frauen und Männer wurden in der Ausbildung berücksichtigt, des Weiteren wurden Schlussfolgerungen für die Jugendarbeit daraus gezogen.
 - ▶ Das Programm berücksichtigte die Interessen, Anforderungen und Bedürfnisse der TeilnehmerInnen. Es war inhaltlich rund und zeitlich gut bemessen. Das Team war ausreichend qualifiziert.
 - ▶ Die TeilnehmerInnen waren in der Lage, die Ausbildung differenziert zu reflektieren und konstruktiv Kritik zu üben. Das Team erhielt ein positives Feedback.
 - ▶ Die Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit konnten vermittelt werden. Sie werden inhaltlich von den TeilnehmerInnen getragen.
 - ▶ Die Anforderungen des MK-Erlasses (Analyse der gesellschaftlichen Situation von Kindern/Jugendlichen, Gruppenpädagogik und Persönlichkeitsentwicklung, geschlechtsspezifische und geschlechtsbezogene Pädagogik, Programmgestaltung in der Jugendarbeit etc.) wurden erfüllt, die vorgeschriebene Stundenzahl eingehalten.
 - ▶ Die Ziele und Inhalte eures Verbandes konnten den TeilnehmerInnen nahe gebracht werden.
 - ▶ Das Team hatte die gewünschte Zusammensetzung (Anzahl, Alter, Geschlecht, Qualifikationen).
 - ▶ Es arbeitete konstruktiv und gewinnbringend für die Ausbildung zusammen.
 - ▶ Es konnte die eigenen praktischen Erfahrungen in die JugendleiterInnenausbildung einbringen, ebenso seine eigenen (politischen) Ansprüche an Gruppenarbeit.
 - ▶ Der Prozess der Vorbereitung der JugendleiterInnenausbildung (Einsetzen des Teams, Festlegen der Inhalte, des Termins und Ortes, Ausschreibungen, Anmeldebestätigungen etc.) wurde früh genug gestartet. Alle geplanten Fristen (z.B. zwischen Anmeldung der TeilnehmerInnen und Anmeldebestätigung) konnten eingehalten werden.



- ▶ Die gewünschte Zielgruppe (Alter, Geschlecht etc.) wurde erreicht, die JugendleiterInnenausbildung war ausgebucht.
 - ▶ Das Preis-/Leistungsverhältnis stimmte.
 - ▶ Das Seminarhaus war okay. Die Räume waren geeignet, die benötigten Medien und Materialien vorhanden und funktionstüchtig. Die Zusammenarbeit mit der Hausleitung war konstruktiv und das Essen gut.
 - ▶ Der äußere Rahmen der JugendleiterInnenausbildung passte zu den Seminarinhalten.
 - ▶ ...
- Fallen euch noch mehr oder andere Indikatoren ein? Welche?

Mögliche Methoden der **Wirkungsmessung** wären hier:

- ▶ eine anonyme Mecker- bzw. Kritikecke oder -kiste.
 - ▶ Regelmäßige Reflexionen mit den TeilnehmerInnen am Ende jedes Seminartages.
- Hier sollten unterschiedliche Methoden gewählt werden (siehe auch Literaturtipp im Anhang). Die Reflexionen bleiben so spannend und die TeilnehmerInnen erhalten gleichzeitig ein Repertoire für ihre eigene Arbeit.

Methodenbeispiele:

TagesreporterInnen:

ein/e oder mehrere TeilnehmerInnen erhalten den Auftrag, anhand von Fragestellungen das Seminar zu beobachten und am Abend Bericht zu erstatten. Bei Bedarf wird anschließend darüber diskutiert. Fragestellungen können hier sein:

Wie hat die Ausbildungsgruppe mitgearbeitet?
 Wie war das Team (die Zusammenarbeit, bei der Vermittlung der Inhalte, etc.)?
 Wie waren die Inhalte (trafen sie die Interessen der TN, war der Bezug zur Jugendarbeit deutlich, etc.)?
 Wie waren die Methoden (passten sie zu den Inhalten, waren sie abwechslungsreich, etc.)?
 Welches Fazit ist zu ziehen?

Blitzlichtrunde:

Jede/r TeilnehmerIn kann sich unkommentiert zum Seminartag äußern.

- ▶ Jeden Tag findet eine „Is-was“-Runde z.B. beim gemeinsamen Kaffeetrinken statt.

TeilnehmerInnen und Team können sich hier zu allem äußern, z.B. zum Essen, zum Haus, zur Zusammenarbeit im Team, zu den Inhalten und Methoden. Sie können meckern und/oder loben, je nach Bedarf.

- ▶ die Reflexion jedes Seminartages im Leitungsteam z.B. mit den Fragestellungen:
 Was ist heute gelaufen? Wie ist es gelaufen?
 Gab es Abweichungen vom Programm? Welche? Warum?
 Wurden alle geplanten Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht?
 Sind ggf. Konsequenzen für das weitere Programm zu ziehen? Welche?
 Gab es Probleme? Wie wurden sie gelöst?
 Wie ist die Stimmung bei den TeilnehmerInnen? Müssen ggf. Maßnahmen ergriffen werden?
- ▶ Die Anmeldeformulare werden ausgewertet nach Fragestellungen wie:
 Wie viele Frauen, wie viele Männer nehmen teil?
 Wie ist das Alterspektrum?
 Wo kommen die TeilnehmerInnen her (Wohnort)? etc.
- ▶ Bei der gemeinsamen Vorstellungsrunde werden reihum auch folgende Fragen beantwortet:
 Warum habe ich mich zu dieser JugendleiterInnenausbildung angemeldet?
 Wie habe ich von dieser Veranstaltung erfahren?
- ▶ Am Ende der Ausbildung findet eine Gesamtabschlussreflexion statt.
 Die meisten Methoden der Tagesreflexionen können dazu aufgegriffen werden.
 Es ist hier sinnvoll, die ganze JugendleiterInnenausbildung Revue passieren zu lassen, indem z.B. alle TeilnehmerInnen durch die Seminarräume gehen und sich die Wandzeitungen, Ergebnisse (auch die der Tagesreflexionen), Produkte etc. noch mal anschauen. Auch eine Phantasiereise mit entsprechenden Stationen und Fragestellungen wäre hier geeignet. Gebt den TeilnehmerInnen dabei genügend Zeit und Ruhe (z.B. in Einzelarbeit), damit sie zu eigenen Bewertungen kommen können.
- ▶ Auswertungsraster für die Nutzbarmachung vorhandener Erfahrungen bei QE-Maßnahmen/-fortbildungen (☞ S. 51).



mittel- bis längerfristig zu bemessen:

- ▶ Euer Verband gewinnt neue JugendleiterInnen z.B. für seine Ferienmaßnahmen.
- ▶ Es werden neue Gruppen gegründet.
- ▶ TeilnehmerInnen der JugendleiterInnenausbildung werden Mitglied in eurem Verband.
- ▶ Fort- und Weiterbildungen werden verstärkt angefragt und von euren JugendleiterInnen besucht.
- ▶ Die Qualität eurer JugendleiterInnenausbildungen spricht sich herum. Die Maßnahmen haben einen großen Zulauf.
- ▶ Die Qualität der Gruppenarbeit in eurem Verband verbessert sich (bezogen auf die Programmgestaltung; auf die Wahrnehmung der Mitbestimmung, Eigenständigkeit und Kritikfähigkeit der TeilnehmerInnen; auf Möglichkeiten der Konfliktbewältigung; etc.). Es machen mehr Kinder bzw. Jugendliche bei euch mit.
- ▶ Eurer Verband erhält mehr Zuspruch von Mädchen/jungen Frauen, weil diese sich durch eure Arbeit angesprochen fühlen.
- ▶ Eure JugendleiterInnen führen inhaltliche Diskussionen über die Jugend- und Gruppenarbeit. Fachliche Standards werden entwickelt bzw. weiterentwickelt.
- ▶ Neue Methoden der Gruppenarbeit werden ausprobiert.
- ▶ ...

Was sind hier weitere Indikatoren?

Möglichkeiten der **Wirkungsmessung** wären:

- ▶ Regelmäßige Treffen der JugendleiterInnen eures Verbandes zu Themen wie:
 - Situation der Gruppenarbeit (Schwerpunkte, Perspektiven, Probleme, Gruppengründungen und -auflösungen, etc.),
 - Mögliche Hilfestellungen (Zuarbeit des Vorstandes und/oder der/des Bildungsreferentin/en, Anschaffung von Fachmaterialien, etc.),
 - Fortbildungsbedarf, etc.Bei diesen Treffen kann außerdem überprüft werden, wie viele und welche neuen JugendleiterInnen dazu gekommen sind.
- ▶ Auswertung der Neueintritte in den Verband. Sind

TeilnehmerInnen der JugendleiterInnenausbildungen dabei?

- ▶ Analyse der Zusammensetzung der Ferienfreizeitteams. Wer kommt aus den JugendleiterInnenausbildungen?
- ▶ Bei ihren Anmeldungen zur JugendleiterInnen-ausbildung werden die TeilnehmerInnen danach gefragt, woher sie von der Maßnahme wissen.
- ▶ Analyse und Bewertung der Gruppenarbeit (durch den Bezirksvorstand oder einer Bildungskommission o. ä.), z.B. über einen Zeitraum von drei Jahren. Welche Diskussionen fanden statt auf Sitzungen, Treffen, Konferenzen? Finden sich die Inhalte der JugendleiterInnenausbildungen wieder? Wie? Welche Gruppenneugründungen fanden in welchen Zeiträumen statt? Gibt es hier z.B. eine zeitliche Nähe zu den Ausbildungskursen? Welche pädagogischen Konzepte wurden für die Ferienmaßnahmen entwickelt? Wer entwickelte sie? Finden systematische Reflexionen statt? Welche Konsequenzen haben sie in der Arbeit? etc.
- ▶ ...

Es ist möglich eine Vielzahl von Daten zu erheben. Da keine/r gerne für den Papierkorb oder Akten-schrank arbeitet, solltet ihr euch entscheiden, in welcher Form und in welchem Umfang eine Wirkungsmessung in eurem Verband sinnvoll und nutzbar ist.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter? (Auswertung, Dokumentation)

Nicht nur das aktuelle Leitungsteam der JugendleiterInnenausbildung sollte von den gemachten Erfahrungen profitieren, sondern die Teams aller folgenden Ausbildungen und eurer Verband insgesamt. Um das zu erreichen, solltet ihr eure Arbeit dokumentieren.

Folgende Fragen geben euch dabei Orientierung:

- ▶ Welchen Zweck soll eure Dokumentation erfüllen? Ist sie z.B. nur für euch und andere SeminarleiterInnen eures Verbandes gedacht oder soll sie auch in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden?



- ▶ Was sollte sinnvollerweise dokumentiert werden? Sollen z.B. nur die Ergebnisse festgehalten werden oder auch die Inhalte und Methoden sowie ihre Wirkung, der geplante Programmablauf und ggf. Abweichungen, die Arbeitsblätter, etc.?
- ▶ Was würde euch bei der Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung weiterer JugendleiterInnenausbildungen helfen?
- ▶ Was würde anderen SeminarleiterInnen in eurem Verband nützen?
- ▶ Was wollt ihr dokumentieren?
- ▶ Wie wollt ihr es dokumentieren (Broschüre, Ordner, Film etc.)?

Eine relativ einfache und schnelle Form der Dokumentation ist die Einrichtung eines **Aktenordners**. Zu Beginn des Vorbereitungsprozesses wird dieser Ordner eingerichtet. Folgende Materialien werden darin abgeheftet:

- ▶ ein Deckblatt mit Angaben über den Titel, Zeitpunkt, Ort und das Team der JugendleiterInnenausbildung sowie eine/n AnsprechpartnerIn und ihre/seine Adresse und Telefonnummer für Rückfragen,
- ▶ die Beschreibung des Seminarhauses und eigene Bemerkungen dazu (Vor- und Nachteile, Besonderheiten (Sauna etc.),
- ▶ die Beschreibung der gewünschten Zielgruppe mit Begründung,
- ▶ die Werbung (z.B. die Ausschreibungen, der Radiotext mit Info darüber, wann und wie er gesendet wurde, das Plakat (verkleinert oder als Foto), die Pressemitteilung und der dann veröffentlichte Artikel, eine Kopie der Internetwerbung, ...),
- ▶ das **geplante** ausführliche Programm ggf. mit Erläuterungen, nachvollziehbar für Außenstehende,
- ▶ die Arbeitsblätter und die verständlich beschriebenen Methoden in der Reihenfolge des Programms. Jeweils dahinter folgen
 - die Ergebnisse, Produkte etc. (von Wandzeitungen und anderen "größeren" Ergebnissen können hier Fotos abgeheftet werden),
 - ggf. Abweichungen vom Programm und die Gründe dafür,
 - eure Bewertungen der Inhalte und Methoden,

- die Feststellung, ob die jeweiligen Ziele erreicht wurden oder nicht mit Begründung,
 - ▶ das tatsächlich **stattgefundene** Programm als eine Art Zusammenfassung,
 - ▶ allgemeine Bemerkungen und Erläuterungen,
 - ▶ die Ergebnisse der Gesamtreflexion des Leitungsteams,
 - ▶ ein Fazit und ggf. Konsequenzen für die nächsten JugendleiterInnenausbildungen,
 - ▶ die Teilnahmeliste,
 - ▶ weitere Fotos,
 - ▶ ggf. Kurioses.
- Fertig ist die Dokumentation.

Die Sammlung der Ordner der jeweiligen JugendleiterInnenausbildungen ermöglicht euch eine Aus- bzw. Bewertung über einen langen Zeitraum. Entwicklungen können erkannt und berücksichtigt werden, Tendenzen werden deutlich Des Weiteren besteht die Möglichkeit, ein "Best of" (der besten, beliebtesten, einfalls- und erfolgreichsten Methoden und Inhalte etc.) als Broschüre herzustellen und für die Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen.

- ▶ Welche weiteren Formen der Dokumentation sind für euch geeignet?
- ▶ Wer ist verantwortlich für die Weitergabe und ggf. für die Erläuterung der Dokumentation?

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen? (Ressourcen, Strukturqualität)

Auch die Rahmenbedingungen und Ressourcen tragen nicht unwesentlich zum Gelingen einer JugendleiterInnenausbildung bei. Wenn z.B. die Seminarräume oder das Außengelände einer Bildungsstätte nicht dafür geeignet sind, nützen die besten von euch ausgedachten Kennenlern- und Vertrauensspiele nichts. Ebenfalls fehlgeplant ist, wenn 2/3 der TeilnehmerInnen weiblich sind, aber nur 1/3 des Teams.

Beantwortet also folgende Fragen:

- ▶ Wie viel Geld braucht ihr für eure JugendleiterInnenausbildung? Wofür (Werbung, Dokumentation,



- Fahrtkosten, Deko, Seminarmaterialien, ...) Welche Nachweisführung würde eure Arbeit erleichtern?
- ▶ Wie viel Zeit benötigt ihr für die Vor- bzw. Nachbereitung und für die Durchführung der Ausbildung? Welche Aufwandsentschädigungen wären eurer Meinung nach angemessen (Sonderurlaub, Schulbefreiungen, kostenlose Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel etc.)?
 - ▶ Welches Seminarmaterial benötigt ihr (Papier, Stifte, Eddings, Wandzeitungen, Kleber, Stoffe, Karteikarten, ...)?
 - ▶ Welche Seminarmedien (Videorecorder, -kamera, Kopierer, Computer, Ghattokracher, Spiele, ...)?
 - ▶ Welche Anforderungen habt ihr an die Bildungsstätte (Räumlichkeiten, Außengelände, Kopiermöglichkeiten, Unterstützung durch das Hauspersonal, Nutzung von Medien und Materialien, an das Essen, ...)?
 - ▶ Wie viele TeilnehmerInnen braucht ihr mindestens, damit sich die Durchführung der JugendleiterInnen-ausbildung lohnt, wie viele dürfen es maximal sein?
 - ▶ Passte die Teamgröße, -zusammensetzung und -qualifikation, auch gemessen an der Größe und Zusammensetzung der Teilnahmegruppe?
 - ▶ Was würde eure Qualifikationen als AusbildungsleiterInnen erhöhen? Braucht ihr Fortbildungen? Welche und zu welchen Themen? Braucht ihr Fachliteratur oder andere Fachmaterialien? Welche?
 - ▶ Braucht ihr einen Austausch mit anderen Leitungsteams? Worüber? Wie oft?
 - ▶ Welche Unterstützung braucht ihr ggf. von anderen? Von wem konkret (z.B. von BildungsreferentInnen)? Wofür?
 - ▶ War das Zeitvolumen des Ausbildungskurses angemessen oder wäre mehr Zeit besser bzw. weniger Zeit ausreichend gewesen?
 - ▶ Hat das Preis-/Leistungsverhältnis der Veranstaltung gestimmt, auch gemessen daran, welche Zielgruppe erreicht werden sollte? Können sich z.B. Mitglieder eures Verbandes die Teilnahme leisten, die bei vielen Seminaren, Freizeiten etc. mitmachen (sollen)?
 - ▶ Welche weiteren (Fortbildungs-)Angebote sind für die AusbildungsteilnehmerInnen sinnvoll und sollten in die Bildungsplanung einbezogen werden?

- ▶ Was muss ggf. noch optimiert werden? Wie?
- ▶ Wer ist dafür zuständig, eine Optimierung umzusetzen (Vorstände, Büro, Geschäftsführung etc.)?

Fallen euch weitere Fragen zu den notwendigen Ressourcen ein? Welche?

Welche Forderungen ergeben sich daraus z.B. an die Politik, das Jugendamt, das Ministerium für Jugend, Soziales, ..., an euren Verband?

Literatur:

Landesjugendring Schleswig Holstein e. V. (Hg.):

Arbeitshilfe zur Grundausbildung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in der Jugendarbeit. Kiel, Juli 1997.
Zu beziehen über: Landesjugendring Schleswig Holstein e. V., Holtenauer Str. 99, 24105 Kiel; Tel. 0431 / 87827 und 82715, Fax 0431 / 85820

Sportjugend im LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Hg.):

Infos, Tipps, Ideen - Ein Leitfaden für die Jugendleiter/-innenausbildung. 1. Auflage. Hannover, 1999.
Zu beziehen über: Sportjugend im LandesSportBund Niedersachsen e. V., Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10, 30169 Hannover

Nds. Kultusministerium: Runderlass des MK vom 15.10.1994 „Amtlicher Ausweis für Jugendgruppenleiterinnen und Jugendgruppenleiter“. In: Landesjugendring Niedersachsen e.V. (Hg.): Jugendarbeit in Niedersachsen. Gesetze, Erlasse, Richtlinien. Hannover, 1999.



Kriterien der Planung von Gruppenstunden

Marianne Putzker

Worum geht's eigentlich? (Ausgangssituation, Problemdefinition)

Die nächste Gruppenstunde ist nicht mehr weit und es steht mal wieder an, sie zu planen. Also holt ihr ganz schnell Zettel und Stift heraus, überlegt kurz, wie viel Zeit zu verplanen ist, welches Thema mal wieder dran sein könnte und ruckzuck – fertig geplant.

Schön wäre es, aber ihr wisst alle, so leicht ist es nicht. Viel mehr Faktoren, als eben so lax genannt, spielen dabei eine Rolle.

Da sind z.B. die grundsätzlichen Fragen:

- ▶ Was ist überhaupt eine Gruppe?
- ▶ Welche Prozesse laufen da ab?
- ▶ Welche Funktionen bzw. Aufgaben können JugendleiterInnen haben? und
- ▶ Was will bzw. macht hier euer Verband?

Schau'n wir doch mal, was in Fachbüchern dazu geschrieben steht.

Was ist eine Gruppe?

Als Gruppe wird eine Ansammlung von zwei und mehr Personen bezeichnet. Zwischen den einzelnen Mitgliedern (Individuen) besteht eine Wechselbeziehung untereinander (Interaktion). Es gibt gemeinsame Ziele, Normen und Werte. Außerdem ist eine Struktur (Organisation) erkennbar, es bilden sich Funktionen und Rollen der Mitglieder heraus (z.B. FührerIn/KoordinatorIn, MitläuferIn, ClownIn, Außen-seiterIn, ExotIn) (vgl. Gäde/Listing; Gruppen erfolgreich leiten; S. 128). Diese Rollen sind nicht statisch, sondern können je nach Situation in der Gruppe immer mal wieder wechseln. Ein Mitglied kann auch mehrere Rollen bzw. Funktionen innehaben (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 55 f).

Daraus ergeben sich für eure spezielle Gruppe weitere Fragen, nämlich

- ▶ Wie groß ist die Gruppe? Wie viele Mädchen/Frauen, wie viele Jungen/Männer machen regelmäßig mit? Wie viele Personen kommen immer mal wieder sporadisch?
- ▶ Um was für eine Gruppe handelt es sich? Ist es z.B. eine Kinder- oder eher eine Jugendgruppe oder vielleicht eine Mädchen- bzw. Jungengruppe?
- ▶ Welche Beziehungen bestehen zwischen den einzelnen Mitgliedern? Gibt es z.B. Beziehungskisten; Mitglieder, die sich besonders gut ergänzen; Einzelne, die überhaupt nicht miteinander klar kommen? Welche Auswirkungen haben diese Beziehungen untereinander auf die Gruppe?
- ▶ Welches sind die Ziele, Normen und Werte eurer Gruppe? Welche Motivationen haben die Mitglieder zu kommen? Sind die Ziele, Werte und Normen den Mitgliedern eurer Gruppe bewusst? Wie wurden bzw. werden sie bewusst gemacht?
- ▶ Welchen Zweck verfolgt diese Gruppe? Hat die Gruppe sich z.B. zusammengefunden, um gemeinsam in eurem Verband die Freizeit zu verbringen und Action zu machen, ist es eine Arbeitsgruppe zu einem ganz bestimmten Thema oder der Bezirksvorstand?
- ▶ Welche Struktur ist in ihr erkennbar bzw. welche Rollen und Funktionen übernehmen die einzelnen Mitglieder? Welche Auswirkungen hat das auf die Gruppe?

Welche Prozesse laufen in Gruppen ab?

Weiter zu den „Gruppenprozessen“: Unter dieser Überschrift ist u.a. zu lesen, dass Gruppen verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen.

Entwicklungsphasen von Gruppen

Da ist zu Beginn die **Fremdheitsphase**.

Die Mitglieder in der neuen Gruppe fühlen sich einerseits neugierig und gespannt, andererseits unsicher,



gehemmt und angespannt. Sie suchen erste Sicherheiten und Verhaltensorientierungen, oft bei der Gruppenleitung, denn die muss ja wissen, wo es lang geht.

Sie wird von der **Orientierungsphase** abgelöst, auch Phase der Platzfindung genannt, denn die einzelnen Mitglieder versuchen einen von den anderen registrierten und anerkannten Platz in der Gruppe zu finden. In dieser Phase werden oft Rollen und Funktionen zugewiesen und festgeschrieben, auch wenn sie vielleicht nur probeweise (wie komme ich am ehesten an) gespielt werden.

Es folgt die **Vertrautheitsphase**.

Jedes Mitglied hat einen anerkannten Platz in der Gruppe gefunden. Die jeweiligen Stärken und Schwächen sind bekannt und werden erst mal akzeptiert. Ein erstes Selbstverständnis als Gruppe wurde gefunden, das Wort "wir" wird oft benutzt.

Anschließend gelangt die Gruppe in die **Differenzierungsphase**.

Die Mitglieder erkennen, dass es Unterschiede zwischen ihnen gibt und lernen, diese zu akzeptieren. Die Unterschiedlichkeiten werden als Gewinn und als Motor für Veränderungen begriffen. Nach dem "wir" in der vorigen Phase gewinnt nun das einzelne Gruppenmitglied (Individuum) an Bedeutung.

Dann folgt die **Abschlussphase**,

an deren Ende sich die Gruppe auflöst. Die Wege dahin sind unterschiedlich, da auch die Gründe der Gruppengründung differieren. Die eine Gruppe löst sich auf, weil sie von vornherein nur auf Zeit angelegt war (Feriengruppen, Arbeitsgruppen etc.), die andere, weil die Mitglieder kein gemeinsames Anliegen oder Ziel mehr haben.

Diese idealtypische Beschreibung der Phasen bedeutet nicht, dass jede Gruppe immer durch alle Phasen läuft. Es gibt auch Gruppen, die in einer Phase stecken bleiben oder einzelne Phasen wiederholen oder überspringen (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 26 ff).

Es ergeben sich wieder Fragen:

- ▶ Was ist gerade in eurer Gruppe los?
- ▶ In welcher Phase befindet sie sich?
- ▶ Wie muss das bei der Planung der Gruppenstunde berücksichtigt werden (in der ersten Phase könnten

u.a. Vertrauens- und Kennenlernspiele gespielt und/oder gemeinsame Gruppenregeln aufgestellt werden etc.)?

Individuum, Gruppe und Ziel

Des Weiteren ist als „Gruppenprozess“ das Zusammenspiel von drei Faktoren in der Gruppenarbeit zu nennen.

Nämlich die Faktoren:

Sache, also das Thema, das gemeinsame Anliegen oder Ziel der Gruppe.

Ich, also die einzelnen Personen (Individuen) mit ihren Gedanken, Wünschen, Erfahrungen, Meinungen und Gefühlen, die die Gruppe bilden und

Wir, also die Gruppe in ihrer Gesamtheit, das Zusammenspiel in ihr, ihre Kommunikation und ihr Umgangsstil.

Auch wenn einzelne Faktoren davon vernachlässigt werden, sind sie immer vorhanden. Die Vernachlässigung hat allerdings erhebliche Auswirkungen auf das Geschehen in der Gruppe (wenn z.B. die Sache/das Ziel der Gruppe zu sehr im Vordergrund steht, erleben die einzelnen Gruppenmitglieder/Individuen (Ich): ich bin unwichtig, ebenso meine Erfahrungen und Gefühle. Die Gruppe insgesamt (Wir) erfährt, dass sie ihren eigenen Gefühlen in Zusammenhang mit den anderen nicht trauen kann. Gemeinsame Erfahrungen werden dann auf das Individuum bezogen und nicht auf die Gruppe "es geht nur mir so, es liegt an mir"). Alle drei Faktoren sollten also immer im Blick sein. Sicherlich wird je nach Situation und Art der Gruppe mal mehr die Sache oder mehr das Ich oder Wir im Vordergrund stehen, dies ist dann aber ein bewusster und dynamisierender (an eine Entwicklung angepasster) Prozess (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 94 ff).

Und noch mehr Fragen:

- ▶ Wie ist in eurer Gruppe das Verhältnis zwischen Individuum, Gruppe und Sache bzw. Ziel?
- ▶ Ist die Wichtigkeit aller drei genannten Faktoren bewusst?



- ▶ Wird eine Balance zwischen den drei Faktoren angestrebt?
- ▶ Wie wird die jeweilige Gewichtung einzelner Faktoren bewusst gemacht?

- ▶ Wie werden diese Personen qualifiziert?
Des Weiteren stößt man in der Fachliteratur unter der Überschrift „Gruppenleitung“ auf die Begriffe

Welche Funktionen/Aufgaben haben JugendleiterInnen

Nun kommen wir zur Jugendleitung, diesmal beginnen wir mit einigen Fragen:

- ▶ Warum seid ihr JugendleiterInnen geworden?
- ▶ Welche Erwartungen/welche Ziele verbindet ihr mit dieser Aufgabe?
- ▶ Wie ist euer Selbstverständnis als Jugendleitung?

Die Beantwortung dieser Fragen wird euch schon bewusster machen, was und wie es in eurer Gruppenarbeit und in den einzelnen Gruppenstunden abläuft. Schon allein deshalb, weil das Verhalten der Jugendleitung immer im Verhältnis zu ihrem Ziel steht (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 120). Wollt ihr z.B. mit eurer Gruppenarbeit erreichen, dass die Gruppenmitglieder alles, was von euch kommt, bedingungslos gut und richtig finden und zu allem „ja“ sagen, werdet ihr euch anders als JugendleiterIn verhalten, als wenn das Ziel ist, zur Erziehung von kritikfähigen und selbstbewussten Menschen beizutragen.

Ob z.B. das eine oder andere mit der Gruppenarbeit bezweckt wird, überlassen wir allerdings nicht dem Zufall. Unsere Kinder- und Jugendverbandsarbeit hat inhaltliche Qualitätskriterien (☞ S. 25 ff). Die Aufgabe von JugendleiterInnen muss deshalb sein, die Gruppenarbeit so zu gestalten, dass sie z.B. geschlechterbezogen, erlebnisorientiert und nachhaltig ist, sich an den Bedürfnissen, Wünschen und Interessen der Mitglieder orientiert und sie zu selbstbestimmten, selbstbewussten und kritikfähigen Menschen erzieht.

- ▶ Deckt sich das mit eurem Selbstverständnis als JugendleiterIn?
- ▶ Wie wirkt sich das auf die konkrete Gruppenarbeit aus?
- ▶ Wer ist noch für die Umsetzung der Qualitätskriterien zuständig (z.B. JugendleiterInnen anderer Gruppen, Vorstände, BildungsreferentInnen)?
- ▶ Findet eine Zusammenarbeit statt? Wie?

Führung und Leitung

„Führung“ geschieht, wenn Gruppenmitglieder die Initiative übernehmen, Motor sind, die Richtung angeben oder dazu aufrufen, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. Jedes Gruppenmitglied kann die wechselnde Führung übernehmen.

„Leitung“ dagegen ist die Aufgabe einer bestimmten Person, nämlich z.B. die der Jugendleitung (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 112 ff). Die Jugendleitung ist meistens nicht von den Gruppenmitgliedern gewählt, sondern eingesetzt, z.B. vom Jugendverband (vgl. Gäde, Listing; Gruppen erfolgreich leiten; S. 16). Die meisten JugendleiterInnen in unseren Verbänden sind ausdrücklich als JugendleiterInnen eingesetzt (z.B. in Ferienmaßnahmen oder in der Jahresgruppenarbeit) und entsprechend in JugendleiterInnenkursen qualifiziert. Trotzdem sind hier folgende Fragen zu stellen:

- ▶ Wie seht ihr euch selbst? Seid ihr JugendleiterIn oder GruppenführerIn?
- ▶ Wie sehen das die (anderen) Gruppenmitglieder?
- ▶ Wie sieht das euer Verband?
- ▶ Welche Auswirkungen hat das auf die Vorbereitungen und Durchführungen der Gruppenstunden?

Allgemeines

Allgemeine weitere Fragen zum Thema „Jugendleitung“ wären dann noch:

- ▶ Wie viele JugendleiterInnen hat eure spezielle Gruppe (günstig wären mindestens zwei Personen, das würde z.B. Austausch und Reflexion untereinander ermöglichen und die Gruppenstunde müsste nicht jedes Mal ausfallen, wenn ein bzw. der/die JugendleiterIn nicht kann)?
- ▶ Welche Geschlechter sind im Leitungsteam vertreten (ideal wäre, wenn beide Geschlechter zu



gleichen Teilen vertreten wären, zumindestens bei heterogenen (gemischten) Gruppen)?

- ▶ Werden die Gruppenstunden gemeinsam vor- und nachbereitet?

Nun kommen wir zur letzten grundsätzlichen Frage, die oben genannt wurde:

Was will bzw. macht euer Verband?

Folgende Fragen geben euch hier Orientierung.

- ▶ Nimmt der Verband Einfluss auf die Inhalte und Ziele eurer Gruppenarbeit? Will er z. B., dass eure Gruppenmitglieder eine Verbandsidentität entwickeln? Will er, dass ihr Kontakte zu anderen Verbandsgruppen in eurem Ort aufnehmt und mit ihnen das Verbandsleben auf dieser Ebene gestaltet (z. B. durch Vorstandsarbeit, Entsendung von Delegierten zu Versammlungen und Konferenzen des Verbandes)? Sollt ihr mit Aktionen in die Öffentlichkeit gehen?
- ▶ Wie nimmt er Einfluss?
- ▶ Füllt er die „inhaltlichen Qualitätskriterien“ mit Leben? Wie? Gibt es z. B. entsprechende Bildungsmaßnahmen oder Broschüren? Werden die Qualitätskriterien in anderen Bereichen des Verbandes aufgegriffen und bearbeitet (z. B. durch ein Frauenreferat im Bezirks- oder Landesvorstand oder gezielte Kampagnen)? Was erwartet er diesbezüglich von euch? Gibt er entsprechend Hilfestellungen und Unterstützung?
- ▶ Wie werden JugendleiterInnen qualifiziert?
- ▶ Stimmen eure Erwartungen, Wünsche und Ziele mit denen eures Verbandes überein? Gibt es Abweichungen? Welche? Welche Konflikte sind ggf. damit verbunden? Welche Lösungen gibt es?

Äußere Rahmenbedingungen

Last but not least sind dann noch äußere Rahmenbedingungen relevant:

- ▶ Wie häufig trifft sich die Gruppe? Wie lange dauern die Gruppenstunden?
- ▶ Wo trifft sie sich? Wie sind die Räumlichkeiten beschaffen (ist er z. B. gemütlich und groß genug)? Ist es ausschließlich der Gruppenraum eurer Gruppe oder müsst ihr ihn mit anderen Gruppen teilen?
- ▶ Wie ist die Gruppe ausgestattet (Büro- und Bastelmaterial, Computer, Medien etc.)? Wie viel Geld hat sie zur Verfügung? Darf die Gruppe frei darüber verfügen?

Zusammenfassung:

Da ist ja ein riesiger Berg an Kriterien zur Planung von Gruppenstunden zusammen gekommen. Lasst euch aber trotzdem nicht entmutigen. Letztendlich geht es nur darum, dass ihr euch bewusst macht, wie die reale Ausgangssituation eurer Gruppe ist, wo ihr hin wollt und wie ihr unter den gegebenen Umständen dort hinkommt.

Fachbücher zum Thema „Gruppen“ und „Gruppen leiten“, z. B. die in der Quellenangabe dieses Textes genannten, geben euch viele Hintergrundinformationen und eine Fülle von Praxistipps zur Umsetzung.

2 Wer will was? (Bedarfe verschiedener NutzerInnen benennen, Zielgruppe definieren)

Uns fallen hier folgende Bedarfe ein, zuallererst die der **Gruppenmitglieder**.

Sie wollen Spaß haben, brauchen angenehme und kostenfreie Räume, um sich hin und wieder treffen zu können und wollen Fun und Abenteuer. Sie suchen Sicherheit und Geborgenheit, wollen gebraucht, gemocht und ernst genommen werden, so wie sie sind, mit ihren Interessen, Wünschen und Träumen. Sie haben Spaß an gemeinsamen Erfahrungen, wollen etwas miteinander bewegen, gemeinsam lernen (aber nicht so wie in der Schule) und da mitreden, wo sie betroffen sind. Sie haben vielleicht spezielle Ziele und Interessen oder politisch einiges an dieser Gesellschaft auszusetzen und freuen sich, in eurem Verband



einen Rahmen dafür gefunden zu haben (siehe auch Profil des Verbandes). ...

die der **JugendleiterInnen**.

Diese wollen ebenfalls Spaß haben sowie gebraucht und gemocht werden. Sie wollen sich selbst fordern, an ihrer Aufgabe wachsen und viel lernen. Sie haben Ideen, Forderungen und Wünsche, die mit und in ihrer Gruppenarbeit weitergegeben und umgesetzt werden sollen. Sie wollen etwas erreichen, ggf. auch gemessen an den Verbandsgrundsätzen/-zielen, haben vielleicht konkrete Utopien. Sie gehen bestimmten (politischen) Interessen nach und machen deshalb z.B. geschlechts-homogene Gruppenarbeit oder eine Ökogruppe. Sie wollen gute JugendleiterInnen sein und ihre, z.B. in JugendleiterInnenausbildungen erworbenen Qualifikationen in der Praxis üben und umsetzen. JugendleiterInnen wollen vielleicht ihre eigenen positiven Gruppenerfahrungen weiter geben und Kindern oder Jugendlichen die Möglichkeit geben, sich zu selbstbewussten und selbstbestimmten jungen Frauen und Männern zu entwickeln. Sie wollen möglichst viele mit ihrer Gruppenarbeit erreichen. ...

die des **Verbandes**.

Der Verband will Mädchen und jungen Frauen sowie Jungen und jungen Männern eine sinnvolle, kostengünstige bis kostenlose Freizeitgestaltung ermöglichen. Er möchte ihnen einen optimalen Rahmen zur Umsetzung ihrer Wünsche, Interessen und Ziele zur Verfügung stellen. Außerdem möchte er möglichst viele Kinder und Jugendliche mit seiner Gruppenarbeit erreichen und Mitglieder gewinnen. Mitglieder, die bereit sind, sich im Verband zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, möglichst auch über die Mitarbeit in der Gruppe hinaus. Er hat das Interesse, dass die Verbandsgrundsätze/-ziele eine Rolle spielen und die Gruppenmitglieder sich mit ihnen identifizieren. Die Gruppe soll einen Teil der Basis vor Ort darstellen, Kontakte zu anderen Gruppen im Verband pflegen und den Ortsverband und vielleicht auch den Kreis- und Bezirksverband stärken. Er möchte, dass die Gruppe in der Öffentlichkeit vor Ort bekannt ist und eine jugendpolitische

Kraft darstellt. Des Weiteren sollen seine inhaltlichen Qualitätskriterien umgesetzt werden, indem die Gruppenarbeit z.B. nachhaltig ist, geschlechtsbewusst, partizipatorisch und emanzipatorisch-kritisch-reflektiv.

die der **Eltern**.

Eltern wollen, dass ihre Kinder gut untergebracht und von der Straße weg sind, damit ihnen nichts passiert. Sie wollen, dass ihre Kinder kostengünstig sowie sinnvoll ihre Freizeit verbringen und Spaß haben. Manchen Eltern sind die Inhalte und Formen der Gruppenarbeit egal oder nicht so wichtig, sie wollen nur, dass das Kind oder der Jugendliche keinen Unsinn macht. Andere wollen, dass ihr Kind genau in eurem Verband sozialisiert wird, weil sie selbst Mitglied oder von den Inhalten überzeugt sind.

Eltern wollen, dass ihre Kinder selbstständig werden und lernen Verantwortung zu übernehmen. Einige verfolgen sogar das Ziel der "Gegenerziehung" gegen sonstige Erziehungsmuster, z.B. in der Schule, und bestärken ihre Kinder darin, in die Ökogruppe oder Mädchen- bzw. Jungengruppe eures Verbandes zu gehen. ...

die der **Kommune**.

Sie will, dass eine für die Kommune kostengünstige (weil ehrenamtliche) Jugendarbeit in ihrem Ort, ihrer Stadt geboten wird. Diese Jugendarbeit soll im Sinne des Jugendschutzgesetzes, des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) und im Sinne der Richtlinien zur Jugendförderung erfolgen und verhindern, dass die Jugendlichen "Ärger machen". Manche Kommunen wollen kompetente VertreterInnen der Jugendverbandsarbeit für den örtlichen Kinder- und Jugendhilfeausschusses (KJHA) gewinnen.

- ▶ Fallen euch für eurem Verband noch mehr oder andere Bedarfe ein? Welche?
- ▶ Wie setzt sich eure Gruppe zusammen? Welche spezielle Zielgruppe erreicht sie?
- ▶ Kennt ihr die Bedarfe der unterschiedlichen NutzerInnen? Wie stellt ihr die Bedarfe fest? Finden z.B. regelmäßige Abstimmungs- und Planungsgesprä-



che mit dem Vorstand statt, gibt es eine Wunsch- und Ideenwand in eurem Gruppenraum oder Treffen mit den JHA-VertreterInnen und den jugendpolitischen SprecherInnen der Parteien?

- ▶ Sind die Bedarfe der unterschiedlichen NutzerInnen miteinander vereinbar? Wie wird mit Abweichungen zwischen ggf. unterschiedlichen Bedarfen umgegangen?
- ▶ Wie werden die Bedarfe in eurer Gruppenarbeit berücksichtigt? Finden z. B. hin und wieder geschlechtshomogene Arbeitsphasen statt, werden die Mitglieder abends nach der Gruppenstunde sicher nach Hause gebracht oder werden Zukunftswerkstätten durchgeführt, um die Interessen, Wünsche und Träume der Mitglieder zu berücksichtigen?

3 Was wollen wir erreichen? (Ziele bilden und konkretisieren)

Aus allem bisher Geschriebenen lassen sich eine Menge Ziele ableiten. Wir machen euch hier ein paar Vorschläge.

Bei den **Planungen der Gruppenstunden** wird/werden in der Regel

- ▶ die Situationen und Prozesse, in denen sich die Gruppe gerade befindet, bewusst gemacht und berücksichtigt.
- ▶ die Beziehungen der Mitglieder untereinander wahrgenommen, akzeptiert und ggf. gewinnbringend für die Gruppe bzw. Gruppenarbeit genutzt.
- ▶ die jeweiligen Rollen (FührerIn, MitläuferIn, ClownIn etc.) der Gruppenmitglieder analysiert und bewertet im Hinblick darauf, welche Wirkungen sie auf die Personen selber, auf die anderen Mitglieder und das Gruppengeschehen insgesamt haben. Bei negativen Auswirkungen sollten die Rollen thematisiert und ggf. Änderungen herbeigeführt werden.
- ▶ eine dynamisierende Balance zwischen den drei Faktoren Gruppe, Individuum und Sache/Ziel angestrebt.

- ▶ die eigene Rolle als JugendleiterIn bewusst gemacht und berücksichtigt, z. B. mit den Zielen:
 - selber als Beispiel zu wirken (wenn jede/r mal den Gruppenrum aufräumen soll, muss ich das auch selbst tun)
 - glaubwürdig zu sein und zu handeln (meine Aussagen, mein Handeln zeigen mich so, wie ich bin)
 - nicht zu dominant zu sein
 - sich selbst möglichst überflüssig zu machen
 - sich immer wieder in die Lage der einzelnen Gruppenmitglieder zu versetzen
 - jedes Gruppenmitglied unbedingt bzw. bedingungslos zu akzeptieren.
- ▶ die Bedarfe der verschiedenen NutzerInnen berücksichtigt oder ganz bewusst außer Acht gelassen, weil sie z. B. wichtigen Zielen widersprechen (Eltern wollen, dass einzelne Gruppenmitglieder im Rahmen einer Freizeit schon um 21.00 Uhr ins Bett gehen, ihr wollt, dass die TeilnehmerInnen selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Verhalten üben).
- ▶ die „inhaltlichen Qualitätskriterien“ des Verbandes berücksichtigt, z. B. durch geschlechtsbewusste und nachhaltige Gruppenarbeit.
- ▶ die Verbandsgrundsätze und -ziele aufgegriffen und auf das jeweilige Thema und/oder die jeweilige Aktion übertragen.
- ▶ die gemeinsam erarbeiteten Gruppenziele bzw. -teilziele berücksichtigt.
- ▶ Inhalte und Formen der Gruppenarbeit berücksichtigt, die das „Wir-Gefühl“ stärken.
- ▶ eine Praxis- bzw. Produktorientierung angestrebt (Malen von Transparenten, Entwicklung einer Ausstellung, Drehen eines Films, Organisation einer Demo etc.).
- ▶ Zeit eingeplant für spontane Interessen der Gruppe.
- ▶ berücksichtigt, dass die Gruppenmitglieder Spaß haben wollen.

- In der **Gruppe bzw. Gruppenarbeit** wird angestrebt,
- ▶ dass die Gruppenmitglieder ihre Interessen einbringen und umsetzen.



- ▶ dass Lernen ohne Zwänge, mit viel Spaß und Lust, voneinander und von der Jugendleitung ermöglicht wird.
- ▶ eine angenehme Atmosphäre besteht, sowohl bezogen auf den Gruppenraum als auch auf die Stimmung.
- ▶ dass Störungen Vorrang haben, weil sie sowieso Raum einnehmen (Liebeskummer, Stress mit den Eltern oder in der Schule, Konflikte in der Gruppe etc.).
- ▶ dass die Gruppenmitglieder selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln.
- ▶ dass sie möglichst viele Aufgaben und Verantwortung etc. selber übernehmen.
- ▶ dass sich die Gruppe immer wieder ihre Ziele bewusst macht und an ihnen arbeitet.
- ▶ dass sie Kontakte zu anderen Verbandsgruppen sucht und pflegt.
- ▶ dass sie nach außen wirkt, also Öffentlichkeitsarbeit macht und/oder (politische) Aktionen.
- ▶ dass die geplanten Inhalte/Ziele der speziellen Gruppenstunde umgesetzt werden.

Allgemeine Ziele können sein:

- ▶ eine dauerhafte und kontinuierliche Gruppenarbeit
- ▶ möglichst viele Gruppenmitglieder kommen immer wieder zur Gruppenstunde
- ▶ die Gruppenmitglieder identifizieren sich mit dem Verband sowie seinen Zielen und werden Mitglied
- ▶ beide Geschlechter sind zahlenmäßig annähernd gleichstark in der Gruppe vertreten (zumindestens in geschlechtsheterogenen Gruppen)
- ▶ als JugendleiterInnen wollt ihr euch weiterqualifizieren und euch mit anderen JugendleiterInnen austauschen.

Sind das eure Ziele in der Gruppenarbeit?

Welche kommen nicht für euch in Frage? Warum nicht?

Welche würdet ihr ergänzen?

Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? (Umsetzungsvorschläge, Methoden unter Berücksichtigung der inhaltlichen Qualitätskriterien)

Im Folgenden zeigen wir euch eine praktikable Möglichkeit, die oben genannten Kriterien bei der Planung eurer Gruppenstunden zu berücksichtigen.

Zu Beginn eurer Planung solltet ihr euch mit den

Rahmenbedingungen

auseinandersetzen, in denen die Gruppenstunde stattfindet.

Folgende Fragen helfen euch dabei:

- ▶ Wo findet die Gruppenstunde statt?
- ▶ Welche räumlichen Bedingungen gibt es?
- ▶ Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- ▶ Was ist sonst noch unveränderbar vorgegeben (teilt ihr z.B. den Raum mit anderen Gruppen)?
- ▶ Wer hat von außen Einfluss oder Kontrollrechte (z.B. euer Verband, NachbarInnen, Eltern)? Welche?
- ▶ Wie alt sind die Gruppenmitglieder, in welcher Entwicklungsstufe, Frauen und Männer bzw. Mädchen und Jungen?
- ▶ Welche allgemeinen Interessen haben sie, welche Einstellungen, welche Motivationen, welche Aufnahmebereitschaft?
- ▶ In welchem Sozialraum (Stadtteil, Elternhaus, Schule etc.) leben sie? Was ergibt sich daraus evtl. an Einstellungen, Fähigkeiten etc.?
- ▶ Welche Vorerfahrungen haben alle Beteiligten?
- ▶ Passen die Rahmenbedingungen mit den Bedarfen der verschiedenen NutzerInnen überein (ist der Gruppenraum z.B. gut und sicher mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen, sind die Räumlichkeiten angenehm und gemütlich, sind sie in der Öffentlichkeit als Räume eurer Gruppe/eures Verbandes bekannt) (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 141 f)?
- ▶ ...



Anschließend geht es um die

Ziele und Inhalte der konkreten Gruppenstunde.

Berücksichtigen solltet ihr hier sowohl die Prozesse, in denen sich eure Gruppe befindet, sowie die drei Faktoren Individuum, Gruppe und Sache/Ziel als auch die ggf. einzusetzenden Methoden und Medien. Dabei könnt ihr euch an folgenden Fragen orientieren, die sich jeweils auf die gerade aktuelle Gruppensituation und das augenblickliche Programm beziehen:

Gruppenprozesse bezogen auf Individuum, Gruppe und Sache/Ziel

- ▶ Wie ist die Situation jedes einzelnen Mitglieds eurer Gruppe? Hat das eine Bedeutung für die anderen Gruppenmitglieder und oder für das geplante Programm (Sache/Ziel)?
- ▶ Welche Vorerfahrungen, bezogen auf die Sache/das Ziel, welche Einstellungen untereinander haben die Mitglieder? Welche Gefühle, Vorlieben, Ablehnungen, ...? Wie können sie in der Gruppenstunde genutzt werden?
- ▶ Wie ist das Verhältnis der (einzelnen) Mitglieder untereinander und wie zu euch als JugendleiterInnen? Wer ist zur Zeit sehr einflussreich und in welcher Richtung? Hat das für diese Situation/diese Gruppenstunde eine Bedeutung?
- ▶ Was braucht die Gruppe, der/die Einzelne im Augenblick eurer Meinung nach am meisten? Wie könnt ihr das in die Planung integrieren?
- ▶ Wie stehen Einzelne/die Gruppe zum Programm? Ist es selbst gewünscht, geduldet, aufgezwungen, ...?
- ▶ Was ist vorausgegangen? Gibt es Zusammenhänge dieses Programms mit anderen? Wo kann angeknüpft werden?
- ▶ Wie seht ihr euch als JugendleiterIn in eurer Beziehung zu einzelnen Mitgliedern, zur Gruppe? Wie seht ihr euch in der Gruppe? Was hat das für Auswirkungen?
- ▶ Was traut ihr euch zu, wovor (vor wem) habt ihr eher Angst? Was könnt ihr gut, was weniger (bezogen auf die Ziele und Inhalte)? Wo braucht ihr ggf. Hilfe von außen? Wo könnt ihr euch Hilfe holen

(z.B. bei anderen JugendleiterInnen, beim Vorstand, bei dem/bei der Bildungsreferenten/in)?

- ▶ Was sind eure Grundeinstellungen zur Gruppenarbeit? Welche Vorerfahrungen habt ihr? Welche anderen Meinungen könnt ihr ertragen bzw. schwer ertragen? Wie geht ihr mit Andersdenkenden um?
- ▶ Welches Verständnis von eurer Rolle als JugendleiterIn habt ihr? Welches Verständnis haben davon die Gruppenmitglieder? Was für Auswirkungen hat das auf die konkrete Planung dieser Gruppenstunde?
- ▶ ...

Ziele bezogen auf Individuum, Gruppe und Sache/Ziel

- ▶ Welche Ziele/Anliegen habt ihr für einzelne Mitglieder, für die Gruppe und für das Thema?
- ▶ Woher kommen diese Ziele/Anliegen? Wie begründen sie sich? Wie hängen sie mit den Rahmenbedingungen und den Gruppenprozessen zusammen?
- ▶ Was möchten die Mitglieder? Sind die Ziele (Teilziele) gemeinsam erarbeitet? Stimmen sie mit euren überein?
- ▶ Legen die gewählten oder vorgegebenen Inhalte bestimmte Ziele nahe (Kooperationsspiele oder gemeinsame Produkte stärken z.B. das Wir-Gefühl der Gruppe)?
- ▶ Sind die Ziele mit den „inhaltlichen Qualitätskriterien“ des Verbandes vereinbar? Orientieren sie sich an ihnen?
- ▶ Werden Verbandsgrundsätze/-ziele aufgegriffen bzw. auf die eigenen Ziele übertragen?
- ▶ Stimmen die Ziele mit den Bedarfen anderer NutzerInnen (Eltern, Kommune etc.) überein? Was, wenn nicht?
- ▶ Stimmen die Ziele mit den gewählten Methoden und Medien überein (das Ziel „Stärkung des Wir-Gefühls“ wird nur schwer mit Einzelarbeit gestärkt)?
- ▶ ...

Inhalte bezogen auf Individuum, Gruppe und Sache/Ziel

- ▶ Um welche Sache, um welchen Inhalt geht es? Wie kommt er zustande?



- ▶ Wie schlüsselt sich der Inhalt auf? Was ist seine Sachstruktur? Welche Informationen sind wichtig, welches Wissen, welche Erfahrungen?
- ▶ Wie trifft der Inhalt auf die Gruppenprozesse der Mitglieder untereinander und zwischen ihnen und euch? Wo gibt es Berührungspunkte mit den Lebenserfahrungen der Beteiligten? Welche Anknüpfungen sind möglich?
- ▶ Trägt der Inhalt zur Verbesserung und/oder Reflexion des Zusammenlebens und -arbeitens in der Gruppe? Stärkt er z.B. das „Wir-Gefühl“?
- ▶ Können die Gruppenmitglieder ihre Interessen einbringen und umsetzen? Ist Zeit für spontane Interessen der Gruppe eingeplant?
- ▶ Ermöglicht ihr den Gruppenmitgliedern ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Handeln? Können sie möglichst viele Aufgabe und Verantwortungen selber übernehmen?
- ▶ Ist ein Kontakt zu anderen Verbandsgruppen vorgesehen? Wie?
- ▶ Ist eine Außenwirkung (Öffentlichkeitsarbeit, (politische) Aktion etc.) eingeplant?
- ▶ Ist der Spaßfaktor berücksichtigt?
- ▶ Wie hängt der Inhalt mit den Zielen, Methoden und Medien zusammen?

Methoden bezogen auf Individuum, Gruppe und Sache/Ziel

- ▶ Wie können die Ziele und Inhalte allen Beteiligten nahe gebracht werden?
- ▶ Welche Schritte sind möglich und nötig (Strukturierung, Untergliederung, Vorgaben, Beispiele etc.)? Welcher Weg erreicht die beteiligten Personen? Welche Anknüpfung (z.B. an gemeinsame Erfahrungen) ist hilfreich?
- ▶ Ist eine praktische Umsetzung und/oder ein Produkt als Ergebnis geplant?
- ▶ Welche Ziele werden durch die Wahl der Methode erreicht (Stärkung des Teamgeist, Kooperationsfähigkeit, gegenseitige Rücksichtnahme, etc.), welche Erkenntnisse, welche Erfahrungen? Können die Mitglieder ihre Interessen und Fähigkeiten einbringen?
- ▶ Ist gewährleistet, dass die Gruppenmitglieder viele Aufgaben, Verantwortung etc. selber übernehmen?

- ▶ Ermöglicht die Arbeitsatmosphäre ein Erreichen der Ziele (passt z.B. die Sitzordnung zum Ziel? Ist der Raum geheizt und gemütlich?)?
- ▶ Wie passen die Methoden zu den Ängsten, Fähigkeiten, Vorlieben etc. der Jugendleitung und der Gruppe (habt ihr z.B. Methoden gewählt, die euch vertraut sind und deshalb sicherer machen, habt ihr ggf. (für einzelne Arbeitsphasen) Hilfe von außen bzw. aus der Gruppe geholt?)? Wie passen sie zu den aktuellen Gruppenprozessen?
- ▶ Wie passen sie zu den Bedarfen der Eltern, des Verbandes (gefährden sie z.B. die Gruppenmitglieder oder werden Gesetze übertreten) (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 169)?

Eure Antworten könnt ihr in das beiliegende Arbeitsblatt eintragen. Dabei ist es nicht notwendig, die angegebene Reihenfolge einzuhalten. Da sich die einzelnen Faktoren sowieso wechselseitig beeinflussen, könnt ihr eure Gedanken hin und her springen lassen. Hilfreich ist allerdings eine Nummerierung der einzelnen Felder, damit die Reihenfolge eurer Gedankengänge (Assoziationskette) nachvollziehbar bleibt. Es geht auch nicht darum, krampfhaft bei jeder Planung jedes Feld auszufüllen. Die drei Faktoren Gruppe, Individuum und Sache/Ziel sollen lediglich im Blick behalten werden und jeweils, je nach Situation und Aufgabe der Gruppe, bevorzugt oder nachrangig berücksichtigt werden (vgl. Klein; Gruppenleiten ohne Angst; S. 144).

Woran messen wir unser Ergebnis? (Wirkungsmessung, Qualitätskriterien, Indikatoren)

Nun gilt es zu überprüfen, ob die stattgefundene Gruppenstunde, gemessen an den aufgestellten Kriterien, eine gute Gruppenstunde war.

Mögliche Indikatoren bzw. Qualitätskriterien wären hier:

kurzfristig zu bemessen:

- ▶ Die Stimmung war gut, alle hatten Spaß, die Gruppenstunde verlief harmonisch.



- ▶ Alle waren motiviert und blieben bis zum Schluss.
- ▶ Die geplanten Inhalte und Ziele konnten in der vorgegebenen Zeit umgesetzt werden.
- ▶ Sie deckten sich mit den Zielen und Erwartungen der Gruppenmitglieder.
- ▶ Gemeinsame Schlussfolgerungen bzw. Forderungen wurden erarbeitet.
- ▶ Die „inhaltlichen Qualitätskriterien“ des Verbandes wurden ebenso berücksichtigt wie seine Grundsätze und Ziele.
- ▶ Jede/r Einzelne kam zum Zuge und konnte sich einbringen.
- ▶ Die Interessen der Gruppenmitglieder konnten einbezogen werden, Meinungsverschiedenheiten wurden konstruktiv gelöst.
- ▶ Die Methoden und Inhalte berücksichtigten sowohl die Interessen der Mädchen bzw. jungen Frauen als auch die der Jungen/jungen Männer.
- ▶ Spontane Interessen hatten Platz, Probleme einzelner konnten berücksichtigt und aufgefangen werden.
- ▶ Die Methoden passten zu den Zielen und Inhalten sowie zu den Räumlichkeiten und der Gruppengröße.
- ▶ Die Inhalte, Ziele und Methoden passten zum Entwicklungsstand der Mitglieder und berücksichtigten ihre Lebensumstände.
- ▶ Es wurde ein konkretes Produkt erstellt bzw. eine Praxisaktion durchgeführt oder geplant.
- ▶ Ihr als JugendleiterInnen konntet euch zurücknehmen und die Mitglieder selbstständig und eigenverantwortlich handeln lassen.
- ▶ Ihr wart ein gutes Beispiel, z.B. bei der Lösung von Konflikten, in punkto gegenseitige Rücksichtnahme, beim Aufräumen.
- ▶ Die Inhalte der nächsten Gruppenstunde wurden festgelegt und entsprechende Aufgaben an die Gruppenmitglieder verteilt.
- ▶
Fallen euch noch mehr oder andere Indikatoren ein?
Welche?

Mögliche Methoden der **Wirkungsmessung** wären hier:

- ▶ eine anonyme Mecker- bzw. Kritikecke
- ▶ regelmäßige Feedbackrunden am Ende jeder Gruppenstunde

z.B. mit folgenden Fragestellungen:

Wie hast du dieses Treffen empfunden?

Was hat dir geholfen, dabei zu sein, was hat dich behindert?

Wie konntest du mitarbeiten – womit hängt dies zusammen?

Wie beurteilst du das Ergebnis?

Was hast du vermisst, was hat dir gefehlt?

Was hättest du gebraucht, um noch besser dabei sein zu können?

Wie hast du die anderen erlebt (in der Zusammenarbeit, im miteinander Umgehen)?

Wie hast du die Jugendleitung erlebt?

Dabei solltet ihr diese Fragen zuerst in Einzelarbeit beantworten zu lassen, das anschließende Gespräch in der Gesamtgruppe wird dann intensiver.

- ▶ ein Meinungs- und Stimmungsbarometer,

dazu wird ein Plakat an die Wand gehängt, z.B.

mit den Fragestellungen:

Wie habe ich den Inhalt erlebt?

Wie habe ich selbst zum Gelingen beigetragen?

Wie habe ich die Zusammenarbeit der Gruppe erlebt?

Wie empfand ich die Jugendleitung, ihr Verhalten, ihre Methoden?

Bei jeder Fragestellung können die Gruppenmitglieder ihre Wertung abgeben (punkten) in dem Raster:

Es war für mich schön, interessant, spannend.

Es war weder besonders gut noch schlecht.

Es hat mir nicht gefallen, es war uninteressant.

Über auffällige Konzentrationen (z.B. im negativen Bereich) solltet ihr ein Gespräch in der Gesamtgruppe führen, damit allen die Zusammenhänge klar werden, die zu diesen Bewertungen geführt haben.

- ▶ die Reflexion jeder Gruppenstunde im Gruppenleitungsteam
- ▶ das Führen von Teilnahme- bzw. Anwesenheitslisten

Um eine „günstige Kritikatmosphäre“ zu erreichen, in der alle den Mut haben, sich zu äußern, solltet ihr „Feedbackregeln“ gemeinsam mit der Gruppe erarbeiten und strikt auf ihre Einhaltung achten.



mittel- bis längerfristig zu bemessen:

- ▶ Die Gruppenmitglieder kommen immer wieder zur Gruppenstunde, auch die Mädchen. Sie bringen sogar ihre Freundinnen mit.
- ▶ Sie haben Interessen an weiteren Aktivitäten des Verbandes und übernehmen Aufgaben und Verantwortung über die Gruppe hinaus.
- ▶ Sie werden Mitglied.
- ▶ Die Eltern sind zufrieden mit eurer Gruppenarbeit und erlauben ihren Kindern, auch weiterhin an der Gruppenstunde teilzunehmen.
- ▶ Übernommene Aufgaben werden erfüllt.
- ▶ Ihr seid in eurem Stadtteil, in eurer Kommune bekannt. Man weiß, zu welchem Verband die Gruppe gehört.

▶ ...

Was sind hier weitere Indikatoren?

Möglichkeiten der **Wirkungsmessung** wären:

- ▶ Auswertung der in den Gruppenstunden geführten Anwesenheitslisten, z. B. über einen Zeitraum von einem Vierteljahr.
- ▶ Die Auswertung der Teilnahmelisten von anderen Veranstaltungen eures Verbandes.
- ▶ Ausführlichere Reflexionsphasen mit der Gruppe, z. B. einmal im Monat oder alle 6 Wochen.
- ▶ Ausführliche Reflexionsphasen im Jugendleitungsteam einmal im Monat oder alle 6 Wochen.
- ▶ Gespräche mit den Eltern, z. B. wenn die Mitglieder von der Gruppenstunde abgeholt werden oder auf regelmäßigen Elternabenden (bei Kindergruppen).
- ▶ Thematisieren eurer Gruppenarbeit in Vorstandssitzungen oder Mitgliederversammlungen eures Ortsverbandes.
- ▶ Regelmäßige Überprüfung der Verbandsein- und -austritte. Sind Mitglieder aus eurer Gruppe dabei?
- ▶ Regelmäßiges Studieren der Regionalpresse und Sammeln von Zeitungsartikeln, die mit eurer Gruppe zu tun haben.
- ▶ ...

Weitere Methoden der Wirkungsmessung findet ihr in diesem Buch im 3. Kapitel.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter? (Auswertung, Dokumentation)

Es ist sinnvoll, eure Erfahrungen und Aktivitäten zu dokumentieren. Zum einen können andere Menschen in eurem Verband (andere JugendleiterInnen, Ferienfreizeitteams, TeamerInnen von Jugendleitungs-ausbildungen etc.) davon profitieren, zum anderen wird euch damit eine Wirkungsmessung über einen längeren Zeitraum ermöglicht.

Deshalb solltet ihr euch folgende Fragen stellen:

- ▶ Welchen Zweck sollen eure Dokumentationen erfüllen?
- ▶ Was sollte sinnvollerweise dokumentiert werden?
- ▶ Was würde euch bei eurer weiteren Gruppenarbeit helfen?
- ▶ Was würde anderen in eurem Verband nützen?
- ▶ Was wollt ihr dokumentieren?
- ▶ Wie wollt ihr es dokumentieren?

Da ihr durch die Vor- und Nachbereitungen eurer Gruppenstunden und durch die Gruppenarbeit an sich schon zeitlich sehr belastet seid, solltet ihr Dokumentationsformen wählen, die möglichst schnell gehen.

Ideen wären hier:

- ▶ Die Gruppe führt ein Gruppentagebuch. Es werden sowohl die Ereignisse (Aktivitäten, Ergebnisse, Außergewöhnliches, Kritikpunkte etc.) in der Gruppenstunde festgehalten als auch für die Gruppe interessante Geschehnisse, Erlebnisse, Zeitungsberichte etc. zwischen den Gruppenstunden.
- ▶ Ihr heftet einfach eure ausgefüllten Arbeitsblätter (siehe Punkt 4) oder andere Schriftstücke eurer Vorbereitung chronologisch ab, kommentiert sie kurz (Abweichungen und Gründe dafür, Schiefgelaufenes und besonders Positives, Außergewöhnliches etc.) und ergänzt sie durch die Feedbackergebnisse der Gruppe und des Jugendleitungsteams sowie ggf. mit Produkten, Zeitungsausschnitten etc.
- ▶ Außergewöhnliche Projekte der Gruppe können vielleicht auch mal in einer kleinen Broschüre dokumentiert werden. Holt euch dazu Hilfe von anderen (SekretärIn, ReferentIn für Öffentlichkeitsarbeit etc.)



und bezieht die Gruppe mit ein. In der Broschüre könnte die Entstehungsgeschichte der Aktion, die Planung, der Ablauf, die Ergebnisse und die Reaktionen der Öffentlichkeit, der Presse etc. festgehalten werden. Aufgelockert und verschönert wird das Ganze mit vielen Fotos. Diese Dokumentation könnt ihr auch gleichzeitig gut für die Öffentlichkeitsarbeit eurer Gruppe nutzen.

Welche weiteren (schnellen) Formen der Dokumentation fallen euch ein?

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen? (Ressourcen, Strukturqualität)

Oder anders ausgedrückt: Was braucht ihr überhaupt für Rahmenbedingungen, für Ressourcen, um eine gute Gruppenarbeit und ihre Vorbereitung machen zu können?

- ▶ Braucht ihr z.B. Geld? Wie viel? Wofür? Welche Nachweisführung würde eure Arbeit erleichtern?
- ▶ Braucht ihr Räumlichkeiten? Wie groß müssen diese sein? Wie ausgestattet (Möbel etc.)? Nur für eure Gruppe oder ist es auch möglich, die Räume mit anderen Gruppen zu teilen? Unter welchen Voraussetzungen?
- ▶ Braucht ihr Zeit? Wie viel? Welche Aufwandsentschädigungen wären eurer Meinung nach angemessen (einen Urlaubstag mehr, Schulbefreiungen, kostenlose Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel etc.)?
- ▶ Welche Medien, welche technische Ausstattung, welches andere Material benötigt ihr (Computer, Telefon, Kopierer, Stifte, Videorecorder, -kamera, Fachbücher, Papier, Kleber, Farben etc.)?
- ▶ Welche Unterstützung braucht ihr ggf. von anderen? Von wem konkret? Wofür?
- ▶ Was würde eure Qualifikationen als JugendleiterInnen erhöhen? Braucht ihr Fortbildungen? Welche? Zu welchen Themen (zu speziellen Fragen der Gruppenarbeit, zu den „inhaltlichen Qualitätskriterien“ des Verbandes, zu seinen Strukturen, Grund-

sätzen und Zielen etc.)?

- ▶ Braucht ihr einen Austausch mit anderen JugendleiterInnen? Worüber? Wie oft? Welche Diskussionen braucht ihr im Verband (z.B. über Ziele und Aufgaben der Gruppenarbeit)?
- ▶ Was würde die Identifikation eurer Gruppe mit dem Verband fördern (angemessene Preise bei Seminaren, Freizeiten etc., gemeinsame Freizeiten, Seminare mit anderen Gruppen, Großveranstaltungen etc.)?

Fallen euch weitere Fragen zu den notwendigen Ressourcen ein? Welche?

Welche Forderungen ergeben sich hier aus eurer praktischen Gruppenarbeit, z.B. an die Politik, an das Jugendamt, an euren Verband?

Wie könnten diese Forderungen umgesetzt werden? Welche Aktionen, welche Bündnisse (z.B. mit anderen Verbänden, dem Jugendring, anderen Gruppen in eurem Verband) etc. könnten dabei helfen?

Literatur:

Gäde, Ernst-Georg; Listing, Tomas: Gruppen erfolgreich leiten. Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Erwachsenen. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag, 1999.

Klein, Irene: Gruppen leiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter. 8. Auflage. Donauwörth: Auer Verlag GmbH, 2000.

Langmaack, Barbara; Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz-Verlag, 2000.



	Ich/jede/r einzelne	Wir/das Zusammen der Gruppe	Sache/Ziel
Gruppenprozesse: der TeilnehmerInnen des Leiters/ der Leiterin			
Ziele/ Absichten		+	+
Inhalte		+	+
Methoden		+	+
Medien		+	+



Beispiel „Sammlung von Gedanken und Ideen zu einer Spielstunde“

	Ich/jede/r einzelne	Wir/das Zusammen der Gruppe	Sache/Ziel
Voraussetzungen	<p>2. Fast alle Kinder spielen gern. Nur Gerd steht beim Spiel oft abseits. Er hat Angst vor wilden Spielen, in denen es um körperliche Kraft geht.</p> <p>7. Gerd ist schnell bei Denk- und Ratespielen.</p> <p>11. Ich selbst habe viel mehr Lust zu Kooperationspielen als zu Streitspielen. Ich traue mir auch zu, sie spannend zu gestalten.</p>	<p>3. Manche der Kinder hänseln Gerd immer wieder. Er wird häufig abgelehnt, vor allem deshalb, weil er nicht so recht mithalten kann, wenn es um Kraftproben geht.</p> <p>9. Die Kinder spielen zur Zeit häufig Kampfspiele. Dabei geht es hart her. Sie streiten oft sehr verbissen. Ich habe auch schon festgestellt, dass die Kinder nach diesen Spielen oft wirklich Krach miteinander haben.</p>	<p>1. Spielen ist in unserer Gruppe sehr wichtig. Es macht den Kindern Spaß und hilft ihnen bei der Erprobung und Entfaltung vieler Fähigkeiten.</p>
Ziele	<p>5. Gerd soll möglichst in die Spiele einbezogen werden.</p>	<p>15. Es geht also vor allem darum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sich gegenseitig hilfreich erleben • aufeinander achten • einander brauchen • Spaß haben durch das Zusammenspiel • ein gemeinsames Erlebnis haben und miteinander davon reden können. 	<p>10. Spiele könnten auch ganz anderen Zielen dienen. Sie können Kooperation fördern und zum Miteinander-tun anregen. Allerdings dürften dabei nicht immer einzelne „hart“ verlieren. Gleichzeitig sollen die Spiele aber Spaß machen und lustig sein, sie sollen nicht nur einen „guten Zweck“ dienen.</p> <p>Ich will erreichen,</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass sie Spaß machen • und zu Kooperation anregen
Inhalte	<p>12. Ich entschlief mich, nach Kooperationspielen zu suchen, die möglichst lustig und lebendig sind, bei denen alle mitmachen können und bei denen es nicht vorrangig um Verlieren oder Gewinnen geht.</p>		
Methoden	<p>6. Deshalb möchte ich mindestens ein Spiel wählen, das Gerd's Fähigkeiten entspricht, so dass er den anderen Kindern gegenüber eine Chance hat.</p> <p>8. Da wäre möglich: „Gefüllte Kalbsbrust“</p> <p>14. „Gerd's Spiel“ könnte auch in Untergruppen gespielt werden, so dass Gerd sich für seine Gruppe wichtig erfährt.</p>	<p>4. Bei der Auswahl der Spiele will ich darauf achten, eher Spiele zu nehmen, die Gerd nicht überfordern.</p> <p>13. Mir fallen Spiele aus den „new games“ ein. Sie erfüllen die genannten Zielvorstellungen. Am Ende der Spielstunde kann ich (wenn es günstig ist) auf die Erfahrung hinweisen, dass heute niemand verloren hat.</p> <p>16. Der gemeinsame Sieg kann in einem Spiel gefeiert werden: Alle Kinder bauen aus sich selbst ein lebendiges Siegesdenkmal, möglichst wenig Füße dürfen dabei den Boden berühren, wenn das Denkmal steht.</p>	
Medien	<p>18. Bleistifte, Papier, ein Begriff.</p>	<p>17. Leintuch, Ball, Münze etc.</p>	

vgl. Klein, Irene; Gruppen leiten ohne Angst



Seminar- und Bildungsplanung

Wolfram Joos

Die Bildungsarbeit macht einen wesentlichen Teil der Jugendverbandsarbeit aus. Neben der allgemeinen Bildungsarbeit (z.B. durch Seminare zur Politischen Bildung, Umwelt, Berufswelt, Kultur, Theater, Medien, persönlichen Entwicklung) haben die Jugendverbände die Aus- und Fortbildung von ehrenamtlichen JugendleiterInnen übernommen.

Sicherlich hat auch euer Jugendverband ein Seminar-/Bildungsprogramm. Je nach Größe eines Jugendverbandes gibt es auf unterschiedlichen Ebenen Seminarangebote (Kreis-, Bezirks-, Dekanats-, Diözesan- oder Landesebene). Wengleich die Planung des Bildungsprogramms in den einzelnen Jugendverbänden ganz unterschiedlich abläuft, stehen Jugendverbände alle Jahre wieder vor der Aufgabe ihr Seminar-/Bildungsprogramm zusammenzustellen.

Wer von euch schon einmal bei der Erstellung eines Bildungsprogramms mitgearbeitet hat, der weiß, dass es viel Arbeit ist, bis alle die Seminarbroschüre/Ausschreibung in der Hand halten – oder neuerdings im Internet abfragen können.

Die Seminar-/Bildungsplanung ist sehr facettenreich. Selten können alle Aspekte berücksichtigt werden. Das folgende Kapitel soll euch eine Hilfe bei dem anspruchsvollen Prozess der Seminar-/Bildungsplanung sein. Es ermöglicht euch eine Optimierung eurer Seminar-/Bildungsplanung.

Worum geht 's eigentlich?

Die Hauptaufgabe der Seminar-/Bildungsplanung besteht in der Klärung, Koordinierung und Umsetzung von ganz unterschiedlichen Anforderungen (z.B.: Interessen der Mitglieder, Interessen von potenziellen TeilnehmerInnen, Verbandszielen und Verbandsthemen, aktuellen Themen, Interessen der ehren-

amtlichen SeminarleiterInnen und den finanziellen Möglichkeiten).

Eine weitere Aufgabe bei der Seminar-/Bildungsplanung ist die Sicherstellung, dass das Seminar-/Bildungsangebot auch die gewünschten AdressatInnen (TeilnehmerInnen) erreicht und anspricht. Denn was nützt das beste Seminar-/Bildungsangebot, wenn es kein Mensch kennt bzw. niemand sich etwas unter der Seminarankündigung vorstellen kann.

Wer will was?

Die Klärung der unterschiedlichen Anforderungen ist eine wichtige Aufgabe der Seminar-/Bildungsplanung. Es ist immer wieder erstaunlich, wie unterschiedlich die Interessen, Wünsche bzw. Erwartungen an das Bildungsangebot sind. Für eine gute Seminar-/Bildungsplanung ist es notwendig, dass ihr euch über die verschiedenen Interessen bewusst seid bzw. die unterschiedlichen Anforderungen kennt.

Die folgende Auflistung soll euch den Einstieg in die Analyse der unterschiedlichen Anforderungen erleichtern:

Die Interessen der SeminarteilnehmerInnen/Mitglieder könnten sein:

- ▶ ganz bestimmte Themen zu bearbeiten (ökologische, politische, theaterpädagogische usw.)
- ▶ Spaß, Freude und Aktion,
- ▶ nicht zuviel Geld ausgeben (finanzielle Ressourcen),
- ▶ andere Jugendliche treffen, Freunde und alte Bekannte wiedersehen,
- ▶ Gemeinschaftsgefühl erleben,
- ▶ gute Grundversorgung mit Übernachtung und Verpflegung,
- ▶ Räume, in denen sie sich ausprobieren können,
- ▶ etwas mit Gleichaltrigen erleben ohne Eltern,
- ▶ aktiv an der Seminargestaltung mitwirken,
- ▶ als Konsument zu einem Seminar fahren,
- ▶ ...



Die Interessen der Seminarleitung könnten sein:

- ▶ ein gutes und interessantes Seminar anzubieten,
- ▶ Jugendlichen und MultiplikatorInnen neue Inhalte zu vermitteln,
- ▶ Jugendlichen die Möglichkeit bieten sich mit sich selbst auseinander zu setzen,
- ▶ Schlüsselkompetenzen vermitteln (z.B. Teamfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit usw.)
- ▶ Partizipationsmöglichkeiten schaffen,
- ▶ Mädchen und Jungen gleichermaßen ansprechen,
- ▶ Spaß, Freude,
- ▶ Anerkennung für die geleistete Arbeit,
- ▶ Erfolge, Nachfrage an den eigenen Angeboten und Aktionen,
- ▶ Aktionen, bei denen sie Einfluss auf das Verbandsleben ausüben können,
- ▶ gestiegenes Selbstwertgefühl,
- ▶ ausreichende Unterstützung bei der Vor- und Nachbereitung,
- ▶ Gestaltungsfreiraum bei der Planung und Durchführung einer Bildungsmaßnahme,
- ▶ ...

Die Interessen des Vorstandes könnten sein:

- ▶ ein abwechslungsreiches Bildungsangebot, so dass alle Zielgruppen angesprochen werden,
- ▶ gut besuchte Bildungsmaßnahmen,
- ▶ wichtige Themen und Ansätze werden in den Seminaren umgesetzt (z.B. Partizipation, Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen, Nachhaltigkeit usw.),
- ▶ zufriedene SeminarteilnehmerInnen und Seminarleitungen,
- ▶ gute Ausbildung der ehrenamtlichen JugendgruppenleiterInnen,
- ▶ ein abwechslungsreiches Bildungsangebot, z.B. politische Theorien, direkte oder indirekte Angebote von geschlechtsspezifischen Themen, Nachhaltigkeit,
- ▶ neue Verbandsmitglieder über das Seminar-/Bildungsangebot gewonnen werden,
- ▶ Einfluss auf das Bildungsprogramm haben, mitentscheiden,
- ▶ eine gesicherte Finanzierung,
- ▶ ...

Die Interessen der Politik/des Gesetzgeber könnten sein:

- ▶ guter Einsatz der bewilligten Gelder,
- ▶ Bildungsmaßnahmen haben einen bestimmten Rahmen,
- ▶ Jugendverbände bieten Bildungsmaßnahmen an, die für die politische Auseinandersetzung nützlich sind,
- ▶ ...

Die Erwartungen der Ortsgruppen könnten sein:

- ▶ Sicherstellung einer guten Ausbildung der (potenziellen) GruppenleiterInnen, d.h. GruppenleiterInnen verfügen über ausreichende pädagogische und rechtliche Kenntnisse,
- ▶ Jugendliche bekommen neue Impulse, die sie bei der pädagogischen Arbeit in der Ortsgruppe einsetzen können,
- ▶ Es wird ein bedarfsorientiertes Bildungsprogramm angeboten, d.h. die Wünsche/Bedarfe der Ortsgruppe werden berücksichtigt,
- ▶ Gewinnung neuer Verbandsmitglieder über das Seminar-/Bildungsangebot,
- ▶ ...

Die Interessen der Hauptamtlichen könnten sein:

- ▶ die Seminarleitungen mit Rat und Tat zu unterstützen,
- ▶ als AnsprechpartnerIn gefragt sein,
- ▶ die Inhalte der päd. Konzeption praktisch umzusetzen,
- ▶ Kontakte aufbauen und pflegen,
- ▶ neue GruppenleiterInnen und MultiplikatorInnen gewinnen,
- ▶ eine professionelle Seminararbeit sicherstellen,
- ▶ Anerkennung für ihre Arbeit bekommen,
- ▶ bestimmte pädagogische Themen einbringen (z.B. gender mainstreaming),
- ▶ ...

Was wollen wir erreichen?

Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ ein ansprechendes Seminar-/Bildungsprogramm zu bieten. Die Themen und Inhalte der Angebote variieren natürlich von Verband



zu Verband. Sie werden geprägt durch die pädagogischen Konzeptionen, Leitbilder, Profile etc. eurer Verbände. Darüber hinaus sollten die Themen und Inhalte eurer Angebote lebendig sein, d.h. sie verändern sich von Zeit zu Zeit – neue Inhalte und Themen kommen

hinzu und alte werden eventuell aus dem Programm gestrichen. Die Seminar-/Bildungsplanung beginnt mit der Klärung des Zieles/der Ziele. Was wollen wir erreichen? Dazu eignet sich ein Brainstorming hervorragend, dessen Ergebnis wie folgt aussehen könnte:

Ziel a	Die unterschiedlichen Interessen (Seminar TeilnehmerInnen, Seminarleitungen, Vorstand, Hauptamtlichen usw.) werden bei der Seminarplanung berücksichtigt.
Ziel b	Die für den Verband wichtigen Inhalte (z.B. Nachhaltigkeit, Geschlechterfrage, Partizipation oder Demokratie) finden sich in den Seminar-/Bildungsmaßnahmen wieder.
Ziel c	Das einzelne Seminar-/Bildungsangebot erreicht die entsprechende Zielgruppe.
Ziel d	Alle Zielgruppen finden sich in dem gesamten Seminar-/Bildungsangebot wieder.
Ziel e	Der besondere Stellenwert des Seminars XY (z.B. die GruppenleiterInnen-schulung oder eine Sonderveranstaltung) wird ausreichend berücksichtigt.
Ziel f	Es gibt genügend Seminar-/Bildungsangebote für Mädchen und Jungen.
Ziel g	In der Seminarleitung sind beide Geschlechter vertreten (Ausnahme: Seminare, die sich nur an Mädchen bzw. Jungen richten).
Ziel h	Bei allen Seminar-/Bildungsangeboten können die TeilnehmerInnen aktiv an der Programmgestaltung mitwirken.
Ziel i	Jugendtrends werden in unser Seminar-/Bildungsangebot integriert.
Ziel j	Alle SeminarleiterInnen haben einen SeminarleiterInnenkurs besucht.
Ziel k	Das Profil unseres Verbandes spiegelt sich im Seminar-/Bildungsprogramm wider.
Ziel l	Das Seminar-/Bildungsprogramm ist offen für neue Mitglieder.
	...

Bisher habt ihr eure Ziele gesammelt. Die Erfahrung zeigt, dass die Zielsammlungen oft so groß sind, dass die Planungsgruppen gar nicht mehr wissen wo und wie sie anfangen sollen. Hierbei kann eine Bewertung der Ziele mit Hilfe der „Demokratischen Punktmethode“ hilfreich sein, da sich hiermit sehr schnell und einfach ein Zielranking erstellen lässt.

Die Demokratische Punktmethode:

Bei der demokratischen Punktmethode bekommen alle TeilnehmerInnen so viele Punkte wie Ziele zur Wahl stehen (in unserem Beispiel würde jede/r TeilnehmerIn 12 Punkte bekommen). Die TeilnehmerInnen können auf ein Ziel bis zu drei Punkte kumulieren,



sie können jedoch auch einen oder zwei Punkte für ein Ziel vergeben. Die Punktzahl muss von den TeilnehmerInnen nicht ausgeschöpft werden, es würde z.B. auch genügen wenn nur drei Punkte vergeben wurden. Eine Bewertung ist aber nur im Zusammenhang mit Kriterien sinnvoll. Die aufgeführten Ziele sind weder gut noch schlecht. Eine Bewertung kann nur im Zusam-

menhang mit entsprechenden Kriterien stattfinden. Mögliche Bewertungskriterien könnten sein:

- ▶ subjektive Bewertung: Hierbei ist nur die persönliche Meinung des Einzelnen ausschlaggebend,
- ▶ Wahrscheinlichkeitsbewertung: Welches Ziel ist zeitlich/finanziell oder personell am ehesten zu erreichen,
- ▶ usw.

Beispiel

Aufistung der Ziele, z.B.	Rote Punkte für die subjektive Bewertung: Welches Ziele sind für dich am wichtigsten?	Grüne Punkte für die personelle Wahrscheinlichkeit: Welches Ziel lässt sich mit den personellen Ressourcen am ehesten erreichen?	Blaue Punkte für die zeitliche Wahrscheinlichkeit: Welche Ziele lassen sich am schnellsten realisieren?
Ziel a	*****	*	***
Ziel b	**	***	*
Usw.	Usw.	Usw.	Usw.

Am Ende dieses Prozesses solltet ihr für euch wissen, was ihr erreichen wollt, d.h. welches Ziel für euch welche Wichtigkeit hat.

4 Wie wollt ihr eure Ziele erreichen?

Nachdem ihr zunächst die Ziele – das was erreicht werden soll – festgelegt habt, geht es nun

um den Weg, die Methode bzw. die Frage, wie wollt ihr eure Ziele erreichen. An drei Beispielen werde ich verdeutlichen, wie ihr dabei vorgehen könnt:

	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Zielformulierung	Alle Zielgruppen finden sich in dem gesamten Seminar-/ Bildungsangebot wieder.	Die für den Verband wichtigen Inhalte (z.B. Nachhaltigkeit, Geschlechterfrage, Partizipation oder Demokratie) finden sich in den Seminar-/ Bildungsmaßnahmen wieder.	Der besondere Stellenwert des Seminars XY (z.B. die GruppenleiterInnenschulung oder eine Sonderveranstaltung) wird ausreichend berücksichtigt.



<p>Was muss man dazu wissen?</p>	<p>1. Von welchen Zielgruppen gehen wir aus? 2. Was sind die Interessen der einzelnen Zielgruppen?</p>	<p>1. Wie lauten die für den Verband wichtigen Inhalte?</p>	<p>1. Was verbirgt sich hinter dem besonderen Stellenwert?</p>
<p>Aktionen</p>	<p>Zielgruppen bestimmen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Jugendliche, ▶ GruppenleiterInnen, ▶ MultiplikatorInnen, ▶ Mädchen/Jungen, ▶ potenzielle Mitglieder, ▶ SchülerInnen, ▶ StudentInnen, ▶ Azubis ▶ Usw. <p>Interessen der Zielgruppen herausfinden, z.B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Befragung in Gruppenstunden, ▶ Wunschliste im Internet, ▶ Rücksprache mit den für die jeweilige Zielgruppe zuständigen VerbandsfunktionärInnen, ▶ Feedbackbögen der letzten Seminare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überprüfung des Seminar-/Bildungsangebotes auf Verbandsinhalte. ▶ Verknüpfung von neuen Themen mit den Verbandsinhalten. ▶ Sicherstellung, dass die einzelnen Seminarleitungen die Inhalte der Verbandes kennen und wissen, wie sie diese in ihren Seminaren umsetzen können. 	<p>Sammlung, wie man dem Seminar XY einen besonderen Stellenwert geben kann:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Besonders interessantes Thema, ▶ günstiger Termin, keine Überschneidungen mit anderen wichtigen Terminen, ▶ Interesse rechtzeitig bei den potentiellen TeilnehmerInnen wecken, z.B. durch eine gute Werbung, ▶ Gute Seminausschreibung, ▶ Seminarkosten sind gering, ▶ Seminar findet an einem interessanten Ort statt, ▶ Seminar ist Voraussetzung für weitere Seminare/Aktionen, ▶ Usw.
<p>Seminar-/ Bildungsplanung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung der Seminar- /Bildungsplanung unter Berücksichtigung der Interessen der einzelnen Zielgruppen, d.h. eine gute Mischung des Angebotes. ▶ Peppige Seminar-/Bildungsbroschüre erstellen ▶ Zielgruppenorientierte Seminarwerbung planen und durchführen, z.B. Werbung in Schulen, Jugendeinrichtungen, durch einen Stand in der Innenstadt usw. 	<p>Bei der Seminar-/Bildungsplanung müssen die Inhalte berücksichtigt werden.</p>	<p>Es wird ein strategischer Plan entwickelt, was wann zu tun ist.</p>



Woran messen wir unser Ergebnis?

In diesem Abschnitt geht es um die Wirkungen/ Erfolge eurer Seminar-/ Bildungsplanung. Eine gute Erfolgskontrolle zeigt euch nicht nur, ob eure Seminar-/ Bildungsplanung erfolgreich war, sondern auch, was ihr bei der nächsten Seminar-/ Bildungsplanung noch verbessern könnt.

Die Messung eurer Erfolge, die sogenannte Wirkungsmessung (☞ S. 48f), wird mit Hilfe sogenannter Indikatoren durchgeführt. Bei dem Ziel „Alle Zielgruppen finden sich in dem gesamten Seminar-/ Bildungsangebot wieder“ (☞ Ziel d, S. 97) habt ihr bei der Seminar-/ Bildungsplanung darauf geachtet, dass alle Zielgruppen berücksichtigt werden (☞ S. 98). Ein gutes Ergebnis habt ihr dann erreicht, wenn die TeilnehmerInnenstruktur euren Erwartungen entsprach. Als Indikatoren könnten beispielsweise das Geschlecht, das Alter, der Ausbildungsstand oder die Zielgruppen dienen.

Die folgenden Beispiele sollen euch bei der Festlegung eurer Indikatoren als Anregung dienen:

► **Die TeilnehmerInnen haben sich auf dem Seminar wohlfühlt.**

Indikatoren könnten sein: Rückmeldungen bei der Seminauswertung, TeilnehmerInnen bei einer Folgeveranstaltung, Kommentare auf der Verbandshomepage oder im Seminarkummerkasten usw.

► **Die TeilnehmerInnen waren mit den MultiplikatorInnen auf den Seminaren zufrieden.**

Indikatoren könnten sein: Rückmeldungen bei der Seminauswertung, Kommentare auf der Verbandshomepage usw.

► **Die Zusammenarbeit des Planungsteams mit den MultiplikatorInnen hat geklappt.**

Indikatoren könnten sein: Feedbackbögen wurden an die TeilnehmerInnen weitergeleitet, alle Absprachen wurden eingehalten, Zielvorgaben wurden umgesetzt, 80% der MultiplikatorInnen

waren bei der Seminar-/ Bildungsplanung anwesend usw.

► **Die Erwartungen der TeilnehmerInnen an das Seminar wurden erfüllt.**

Indikatoren könnten sein: Kartenabgleich am Seminarende, entsprechende Rückmeldung auf den Feedbackbögen, Kommentare auf der Verbandshomepage, Rückmeldungen durch die Gruppenleitungen vor Ort usw.

► **Der finanzielle Rahmen wurde gewahrt.**

Indikatoren könnten sein: Finanzabschluss, Fahrtkosten, Programmkosten, Vorbereitungskosten, Kosten pro TeilnehmerIn, Sachkosten, Kosten pro Seminartag usw.

► **Die ehrenamtlichen MultiplikatorInnen wurden gut betreut.**

Indikatoren könnten sein: Feedbackbogen für MultiplikatorInnen, Anzahl der Gespräche im Vorfeld, Nachbereitung, Anzahl der Telefonate mit den MultiplikatorInnen usw.

► **Alle geplanten Seminare haben stattgefunden.**

Indikatoren könnten sein: stattgefundenen/ausgefallene Seminare

► **90% der TeilnehmerInnen an einem Ausbildungskurs für JugendgruppenleiterInnen haben in diesem Sommer bei einer Kinder- und Jugendfreizeit mitgewirkt.**

Indikatoren könnten sein: TeilnehmerInnen des Juleica-Kurses finden sich auf der Teamerliste Ferienfreizeiten wieder usw.

► **Die Organisation des Seminars war voll zufriedenstellend.**

Indikatoren könnten sein: Zeitpunkt der ersten Teamsitzung, Zeitpunkt, wann die Ausschreibung verschickt wurde, die inhaltliche Seminarplanung war rechtzeitig abgeschlossen, usw.

► ...



Wie gebt ihr eure Erfahrungen weiter?

Die Auswertung und deren Dokumentation von Seminar-/Bildungsprogrammen sollte nicht unterbewertet werden (☞ „Dokumentation“, S. 55 ff). Wenn nicht alle immer wieder von vorne anfangen sollen, dann muss es euch gelingen, die wichtigsten Ergebnisse gut zu dokumentieren. Ein gutes Auswertungs- und Dokumentationssystem ist sozusagen eine Grundvoraussetzung für eine qualitativ hochwertige Seminar-/Bildungsplanung.

Im Folgenden einige Anregungen für ein Dokumentationssystem:

- ▶ Ein kurzes standardisiertes Formblatt (siehe Arbeitsblatt), das den ehrenamtlichen Seminarleitungen hilft, die wichtigsten Punkte festzuhalten.
- ▶ Die ausgefüllten Formblätter werden an einem zentralen Ort gesammelt und der Zugang ist für alle SeminarleiterInnen gewährleistet (z.B. ein Ordner in der Geschäftsstelle oder eine Excel-Datei).

- ▶ Es gibt eine Person, die darauf achtet, dass alle Auswertungen ordentlich abgelegt werden bzw. das auch Gründe für Seminaerausfälle dokumentiert werden.

Gibt es langfristige Veränderungen?

Ein Beispiel für eine langfristige Veränderung könnte die Einführung eines **ewigen Kalenders** sein. Das Ziel des ewigen Kalenders ist, die Terminplanung zu erleichtern. Man erspart sich lange Diskussionen über die Terminierung von bestimmten Veranstaltungen. „Ewig“ steht dabei für jedes Jahr wiederkehrend. Das folgende Beispiel soll das Prinzip des ewigen Kalenders veranschaulichen:

Unser Landesverband hat festgelegt, dass die Landesversammlung immer am 2. Wochenende im März stattfindet und die Landesleitungssitzungen immer am 3. WE im Januar, 2. WE im Februar usw. Die Seminar-/Bildungsplanungsgruppe hat ihre Termine auch verewigt usw.

	1. WE	2. WE	3. WE	4. WE	5. WE
Januar			Landesleitungssitzung	Auswertung der Seminar/Bildungsplanung	
Februar		Landesleitungssitzung		MultiplikatorInnen-schulung	
März		Landesversammlung			
April	1. Seminar-/Bildungsplanungswochenende			Landesleitungssitzung	
Mai			Bundesversammlung		
Juni		Landesleitungssitzung			
Juli/August					
September	Landesleitungssitzung	2. Seminar-/Bildungsplanungswochenende		Bezirkstage	
Oktober			MultiplikatorInnen-schulung	Landesleitungssitzung	
November				3. Seminar-/Bildungsplanungswochenende	
Dezember		Landesleitungssitzung			



Beispiel für eine standardisierte Seminardokumentation

Seminartitel:

Datum:

Zielgruppe:

Leitung:

Ort:

TN-Zahl:

Teamstärke:

	sehr gut	gut	okay	schlecht
Stimmung bei den TN:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmung im Team:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verpflegung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhaltliche Bewertung durch die TeilnehmerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung lief ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung lief ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Welche Ziele wolltet ihr in diesem Seminar erreichen?
2. Was lief besonders gut?
3. Was lief nicht so gut und woran lag es?
4. Was würdest du bei dem nächsten Seminar gern anders machen?
5. Was würdest du der nächsten Seminarleitung gern mit auf den Weg geben?

Heftet bitte an die Seminarauswertung:

- ▶ Kopie der Seminaranschreibung
- ▶ TeilnehmerInnenliste
- ▶ Feedbackbögen (falls vorhanden)



Freizeiten

Andrea Stephan

Neben dem Bildungs- und Seminarangebot gibt es in den meisten Jugendverbänden ein vielfältiges Angebot an Freizeiten. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil der Jugendverbandsarbeit. Manche Freizeiten werden nur für die eigenen Mitglieder durchgeführt, andere Angebote sind offen zugänglich und nicht mit einer Mitgliedschaft verbunden. Das Angebot ist sehr unterschiedlich und reicht von Segelfreizeiten, Fahrrad- oder Wandertouren bis hin zu Zeltlagern, von Freizeiten in eurer Stadt oder Gemeinde bis hin zu weiten Reisen ins Ausland.

Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten, nicht nur die TeilnehmerInnen, sondern auch die TeamerInnen, Spaß haben und eine tolle Zeit verbringen.

Im Rahmen dieses Handbuches möchten wir euch einige Tipps und Anregungen geben, wie ihr eure Freizeitmaßnahme attraktiv gestalten und optimal vorbereiten, letztlich also die Qualität eurer Freizeit verbessern könnt.

1 Worum geht's eigentlich?

Freizeiten zielen in erster Linie darauf, dass die TeilnehmerInnen Spaß haben, etwas erleben können. Im Vordergrund steht bei den Freizeiten nicht die Vermittlung von bestimmten Inhalten (z.B. Zeitmanagement). Trotzdem kann dabei auch etwas gelernt werden. In Spiel- und Spaßfreizeiten stecken eine Menge Möglichkeiten, gerade im Bereich der Sozialkompetenz (unter Sozialkompetenz ist die Fähigkeit einer Person zu verstehen, sich selbst zu helfen und soziale Kontakte zu Mitmenschen aufnehmen zu können), welche ihr unbedingt nutzen solltet.

Deshalb ist es sinnvoll, sich im Vorwege darüber Gedanken zu machen, welche Ziele ihr mit eurer Freizeitmaßnahme verfolgen wollt. Denn nur wenn ihr wisst, wo ihr ankommen wolltet, könnt ihr auch fest-

stellen, ob ihr auch tatsächlich dort gelandet seid. Dabei ist es durchaus möglich, mehrere Ziele gleichzeitig zu verfolgen (z.B. Erlebnisorientierung und Spaß/Action). Dazu später mehr.

Neben den Zielen ist es wichtig, die Ansprüche von Verband, TeamerInnen, TeilnehmerInnen und deren Eltern zu ermitteln. Ihr werdet sicher versuchen, allen Ansprüchen durch die Gestaltung eurer Freizeitmaßnahme gerecht zu werden. Leichter wird die Planung der Freizeitmaßnahme dadurch nicht, da diese InteressenspartnerInnen häufig höchst unterschiedliche Ansprüche an eine Freizeitmaßnahme stellen.

Ihr habt nun einen kleinen Einblick bekommen, was bei der Vorbereitung von Freizeiten zu beachten ist. Das klingt jetzt sicher ganz schön kompliziert, ist aber nur halb so wild, wenn man die Sache mit System angeht. Daher folgt nun auch eine ausführliche Schritt für Schritt-Anleitung: Die einzelnen Schritte werden in den folgenden Abschnitten beschrieben. Dabei enthalten die Darstellungen auch methodische Hinweise und Beispiele.

2 Wer will was?

Um Freizeiten erfolgreich durchführen zu können, ist es wichtig, sich als erstes über die Bedarfe der verschiedenen NutzerInnen Gedanken zu machen (☞ „Bedarfsermittlung“, S. 38 ff). Denn bei den weiteren Planungen spielen diese Bedarfe und Erwartungen der einzelnen NutzerInnen eine wichtige Rolle. Der Erfolg und damit auch die Qualität einer Freizeit muss daran gemessen werden, inwieweit sie den Erwartungen der NutzerInnen gerecht geworden ist. Dazu muss zunächst ermittelt werden, welche Bedarfe und Erwartungen vor Ort vorhanden sind, um dann zu versuchen, diesen durch eine entsprechende Programmgestaltung der Freizeit gerecht zu werden.

Welche Bedarfe haben nun Verbände, TeamerInnen, Eltern und Jugendliche als NutzerInnen?



Die Bedarfe der **Verbände** könnten sein:

- ▶ Orientierung an dem Selbstverständnis/Leitbild des Verbandes
- ▶ Umsetzung des pädagogischen Konzeptes
- ▶ Imageförderung
- ▶ Vermittlung von Werten (z.B. Achtung vor den Mitmenschen, Schutz der Natur, Nachhaltigkeit etc.)
- ▶ Vermittlung von Sozialkompetenzen (z.B. Selbstständigkeit, Kooperationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Wahrnehmungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit...)
- ▶ Mitgliedergewinnung
- ▶ Ausgewogene Teilnahme von Mädchen und Jungen
- ▶ Partizipationsmöglichkeiten für TeilnehmerInnen
- ▶ Angebote für bestimmte Zielgruppen
- ▶ Praxisfeld für TeamerInnen
- ▶ ...

Eure Bedarfe als **TeamerInnen** können sein:

- ▶ Praktische Erfahrungen sammeln
- ▶ Verantwortung übernehmen
- ▶ Spaß haben
- ▶ Im Team arbeiten
- ▶ Neues ausprobieren
- ▶ Eigene Ideen verwirklichen
- ▶ ...

Und die Erwartungen der **TeilnehmerInnen**:

- ▶ Etwas erleben wollen
- ▶ Mit anderen zusammen sein
- ▶ Neue Leute kennen lernen
- ▶ Ohne Eltern sein

- ▶ Sich den Tag selbst gestalten
- ▶ Aktiv sein
- ▶ und, und, und ...

Die **Eltern** hingegen könnten folgende Bedarfe haben:

- ▶ Qualifizierte Betreuung ihrer Kinder
- ▶ Selbst Freiheiten genießen
- ▶ Günstige Ferienangebote nutzen
- ▶ Ihre Kinder sollen neue Erfahrungen sammeln
- ▶ Etwas erleben und Spaß haben,
- ▶ Unter Gleichaltrigen sein,
- ▶ Selbständiger werden,
- ▶ Sollen etwas lernen,
- ▶ Kinder sollen keinem Risiko ausgesetzt sein
- ▶ usw.

Und wie ermittelt man die verschiedenen Bedarfe? Ganz einfach: Indem ihr die betreffenden Personen fragt. Erkundigt euch in eurem Verband, sprecht mit dem Vorstand, schaut in die pädagogische Konzeption, fragt die Jugendlichen, die zu euren Veranstaltungen kommen, nach ihren Wünschen und Vorstellungen, interviewt eure Eltern und überlegt euch, wo eure Bedarfe liegen. Hilfreich ist dabei, gleichzeitig die Prioritäten (was ist am wichtigsten, was ist weniger wichtig) zu ermitteln, damit ihr bei der Zieldefinition entsprechende Anhaltspunkte habt. Am besten ist es, die Bedarfe schriftlich festzuhalten und Bewertungspunkte vergeben zu lassen (beispielsweise sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig). Dann gehen die Informationen nicht verloren. Ihr könntet beispielsweise diese Tabelle verwenden:

Erhebung der verschiedenen Bedarfe

Nr.	NutzerInnen	Erwartungen	Wie wichtig ist dieses Kriterium für sie, für dich?			
			sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
1	Eltern	Qualifizierte Betreuung	X			
2	TeilnehmerInnen	sich den Tag selbst gestalten		X		
3	Verband	Mitgliedergewinnung			X	
4	TeamerInnen	TeilnehmerInnen partizipieren lassen			X	



2 Was wollen wir erreichen?

Die Bedarfe der NutzerInnen sind ermittelt und ihr wisst, was von eurer Freizeit erwartet wird, welche Vorstellungen ihr TeamerInnen, euer Verband, die Jugendlichen als künftige TeilnehmerInnen sowie deren Eltern haben. Es ist dabei sicher viel zusammengekommen und ihr fragt euch vielleicht, wie das alles unter einen Hut zu bekommen ist.

Zunächst sind die verschiedenen Bedarfe miteinander zu vergleichen und auf ihre Realisierbarkeit hin zu prüfen.

- ▶ Welche Bedarfe sind am wichtigsten?
- ▶ Gibt es Übereinstimmungen?
- ▶ Gibt es Bedarfe, die einander entgegenstehen?
- ▶ Welche Bedarfe sind in diesem Fall vorrangig zu berücksichtigen?

Hilfreich ist dazu folgende Tabelle:

NutzerInnen	Bedarf	Wichtigkeit	Übereinstimmung mit ...	Dissens mit ...	Zielformulierung
Eltern	Kinder sollen neue Erfahrungen sammeln	wichtig	TeamerIn		1. Die TeilnehmerInnen der Freizeit haben nach Beendigung der Freizeit praktische Erfahrungen gesammelt.
Eltern	Qualifizierte Betreuung und Beaufsichtigung des Kindes	wichtig		TeilnehmerIn	2. Keine Zielformulierung möglich ▶ Lösungsmöglichkeit suchen
Verband	Umsetzung des pädagogischen Konzeptes	sehr wichtig			3. Durch die Gestaltung der Freizeit wurde das pädagogische Konzept in folgenden Punkten umgesetzt: ...
TeamerIn	Kinder sollen praktische Erfahrungen sammeln, die Spaß machen	sehr wichtig	Eltern	TeamerIn	s. 1.
TeilnehmerIn	Alleine Spaß und Action haben	sehr wichtig			s. 2.



Wenn ihr euch die Tabelle mit euren Daten anschaut, werdet ihr feststellen, welche Bedarfe den NutzerInnen besonders wichtig sind, welche weniger wichtig, welche Bedarfe einander in der Umsetzung ausschließen dürften oder sich ergänzen.

Bevor ihr aus den Bedarfen Ziele entwickelt, solltet ihr deshalb Folgendes bedenken:

- ▶ eure Liste der Ziele sollte überschaubar sein, da jedes Ziel, für das ihr euch als Freizeitziel entscheidet, auch umgesetzt werden muss.
- ▶ Es ist darauf zu achten, möglichst allen NutzerInnen gleichermaßen gerecht zu werden und nicht die Bedarfe einer Gruppe völlig außer Acht zu lassen.
- ▶ Sich ausschließende Ziele können nicht gleichzeitig verfolgt werden.

Und was ist bei sich ausschließenden Zielen zu tun? Dieses Problem solltet ihr in eurem Team diskutieren und versuchen zu lösen. Folgende Überlegungen könnten dabei hilfreich sein:

- ▶ Wird bei Zielverfolgungen gegen das Jugendschutzgesetz verstoßen?
- ▶ Werden vermutlich keine Jugendlichen an der Freizeitmaßnahme teilnehmen wollen, wenn wir dem Bedarf nicht nachkommen?
- ▶ Steht der Bedarf unserem Leitbild entgegen?
- ▶ Wie steht das Team dazu? Welcher Bedarf ist zu vernachlässigen?

In diesem Fall wäre es zum Beispiel möglich, einen Elternabend zu veranstalten und das Problem zu thematisieren. Ihr solltet dann aber schon eine Lösungsmöglichkeit entwickelt haben und diese dann den

Eltern erläutern. Aus den Bedarfen werden dann die Ziele entwickelt (☞ „Zielbildung – Konkretisierung – Vereinbarung“, S. 42 ff). Das ist aber gar nicht so einfach, weil gute Zielformulierungen, wie ab S. 42 bereits dargestellt, bestimmte Kriterien erfüllen sollten:

- ▶ Beschreibung von klar und fassbar erwünschten Zuständen
- ▶ Benennung der Zielgruppe
- ▶ positive Formulierung
- ▶ Ziele werden gegenwartsbezogen ausgedrückt und
- ▶ definieren Zeitpunkte, bis wann welcher Zustand erreicht werden soll.

Nun seid ihr in euren Planungen und Überlegungen schon ein gutes Stück vorangekommen. Und wie geht es jetzt weiter?

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Bei der Umsetzung der Ziele ist zu bedenken, dass es immer mehrere Möglichkeiten der Zielerreichung gibt. Die Auswahl der Umsetzungsvorschläge hängt immer von verschiedenen Rahmenbedingungen ab: z.B. Verbandsphilosophie, Kompetenz und persönliche Präferenzen der Freizeit-TeamerInnen, Finanzen usw. Besonders bei den personellen Ressourcen ist zu prüfen, inwieweit Schulungen, Fort- und Weiterbildungen notwendig sind, damit die Freizeit erfolgreich durchgeführt werden kann.

Um nicht den Überblick zu verlieren, könnte folgende Übersicht hilfreich sein:

Ziele (Was wollen wir erreichen?)	Umsetzung (Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?)



Wichtig ist, darauf zu achten, dass jedem Ziel entsprechende konkrete Umsetzungsschritte gegenüber stehen. Meist finden sich eine Fülle von Umsetzungsmöglichkeiten für ein Ziel. Letztendlich kommt es bei diesem Schritt darauf an, dass ihr euch als TeamerInnen gemeinsam überlegt, was für euch die besten Möglichkeiten sind.

Ihr solltet euch daher rechtzeitig, empfehlenswert wäre ein Jahr vorher, über folgende Punkte abstimmen:

TeilnehmerInnen

- ▶ Welche Zielgruppe wollen wir ansprechen (z.B. nur Mädchen/Jungen, nur Jugendliche in einem bestimmten Alter usw.)?
- ▶ Dürfen auch Kinder und Jugendliche, die nicht Mitglied in eurem Verband sind, teilnehmen?
- ▶ Müssen die TeilnehmerInnen schon bestimmte Fähigkeiten/Fertigkeiten mitbringen (z.B. schwimmen können...)

Programm

- ▶ Habt ihr euch ein Programm überlegt?
 - Soll die Freizeit unter einem bestimmten Motto stehen?
- ▶ Könnt ihr damit eure Zielgruppe ansprechen?
- ▶ Welche Kompetenzen sollen erlernt bzw. gestärkt werden (z.B. Teamfähigkeit, Selbständigkeit,...)?
- ▶ Passt das Programm zu den angestrebten Zielen oder steht es dazu im Widerspruch?
- ▶ Sollen Gruppenspiele während der Freizeit angeboten werden? Wenn ja, welche?
- ▶ Soll den TeilnehmerInnen die Möglichkeit gegeben werden, Programmelemente mitzugestalten?
- ▶ Gibt es für die TeilnehmerInnen vorher und/oder während der Freizeitmaßnahme Partizipationsmöglichkeiten?
- ▶ Wie stark sind die Programme vom Wetter abhängig? Gibt es ein Alternativprogramm bei schlechtem Wetter?

„Personelle“ Ressourcen

- ▶ Haben wir im Verband genug Freizeit-TeamerInnen? Müssen wir noch vorher TeamerInnen ausbilden?

- ▶ Sind spezielle Fort- und Weiterbildungen der Freizeit-TeamerInnen notwendig?
- ▶ Gibt es Ehrenamtliche/Hauptamtliche, die über Erfahrungen mit Planung und Durchführung von Freizeiten verfügen?
- ▶ Kennt ihr in eurem Verband, Freundes-/Freundinnen- oder Familienkreis Menschen, die über besondere Kompetenzen verfügen, die für eure Freizeit nützlich sind (z.B. Kochkünste, Erfahrungen im Floßbau etc.)?
- ▶ Welche Personen sind an der Planung, welche an der Durchführung der Freizeit beteiligt?

Zeit und Ort

- ▶ Wann und wo soll die Freizeit stattfinden?
- ▶ Wie kommen wir am besten dahin? Sind die Anfahrts- und/oder Unterbringungskosten eventuell zu hoch?
- ▶ Wie sieht es mit den Übernachtungsmöglichkeiten aus (in Zelten, in Häusern)?
- ▶ Können Zelte ausgeliehen werden oder sind diese mitzubringen?
- ▶ Müssen wir uns selbst versorgen?
- ▶ Kann frisches Gemüse und Obst in der Nähe eingekauft werden?
- ▶ Welche Freizeitangebote gibt es vor Ort?
- ▶ Gibt es vorher einen Elternabend, ein Vorbereitungstreffen mit den TeilnehmerInnen?
- ▶ ...

Werbung

- ▶ Wie und wo wollt ihr für euer Angebot werben (z.B. Plakate, Handzettel, Verbands-homepage ...)?
- ▶ Welche Mittel stehen dafür zur Verfügung?

Finanzierung

- ▶ Können Zuschüsse beantragt werden?
- ▶ Wie hoch sollte der Teilnahmebeitrag sein, um möglichst vielen Jugendlichen die Teilnahme zu ermöglichen?

Fallen euch noch weitere Punkte ein?



Woran messen wir unser Ergebnis?

Um den Erfolg zu überprüfen, ist mehr als eine grobe Abschätzung nötig. Es sollte daher ein Katalog von Kriterien (sogenannten „Indikatoren“) aufgestellt werden, die für einen Erfolg der Freizeit erfüllt sein sollten. Diese Kriterien sind dann einzeln darauf zu überprüfen, in wieweit sie bei der Freizeit umgesetzt bzw. erreicht wurden. Die Kriterien sollten sich, wie bereits erwähnt, an den selbst gesetzten Zielen und den Bedarfen der NutzerInnen orientieren.

Kriterien (bzw. „Indikatoren“) könnten z.B. sein:

- ▶ Alle TeamerInnen haben vor der Freizeit an speziellen Fortbildungsveranstaltungen teilgenommen.
- ▶ Die TeamerInnen haben die Freizeit gemeinsam geplant und durchgeführt.
- ▶ Die TeamerInnen haben die Aufgaben nach ihren persönlichen Stärken untereinander aufgeteilt.
- ▶ Die übertragenen Aufgaben wurden von den TeamerInnen eigenverantwortlich durchgeführt.
- ▶ Absprachen und vereinbarte Termine wurden eingehalten.
- ▶ Es wurde vorher sowohl ein Elternabend als auch ein TeilnehmerInnenvorbereitungstreffen durchgeführt.
- ▶ Die TeamerInnen hatten Spaß an der Gestaltung und Durchführung der Freizeit.
- ▶ Die TeamerInnen haben flexibel auf die Wünsche der TeilnehmerInnen reagiert (z.B. durch Programmänderung).
- ▶ Das Programm wurde wie geplant durchgeführt.
- ▶ Die TeamerInnen haben eine Nachbereitung der Freizeit durchgeführt.
- ▶ Der Verband hat die TeamerInnen in ihren Vorbereitungen unterstützt.
- ▶ Die TeamerInnen des Verbandes haben weitere praktische Erfahrungen gesammelt.
- ▶ Das Programm des Verbandes wurde durch die Freizeit bei den Jugendlichen und deren Eltern bekannt.
- ▶ TeilnehmerInnen der Freizeit wollen weitere Angebote des Verbandes nutzen.
- ▶ Die angestrebte TeilnehmerInnenzahl wurde erreicht.

- ▶ Es haben fast genauso viele Mädchen wie Jungen teilgenommen.
- ▶ Die TeilnehmerInnen hatten Spaß, die Stimmung war gut.
- ▶ Die TeilnehmerInnen haben sich aktiv an der Gestaltung der Freizeit beteiligt.
- ▶ Die gewünschte Zielgruppe wurde erreicht.
- ▶ Die Örtlichkeiten waren für die Freizeit gestaltet.
- ▶ Unterbringung und Essen waren gut.
- ▶ ...

Es empfiehlt sich, die Wirkungsmessung, also die Prüfung, ob die Indikatoren erfüllt wurden, nicht nur zum Ende eines Prozesses (der Planungs-, der Vorbereitungsphase der Freizeit, der Freizeit selbst oder der Nachbereitungsphase), sondern ruhig auch zwischendurch (z.B. am Ende eines Planungsabends, eines Freizeittages) durchzuführen. Noch besser ist es, sie als festen Bestandteil in die Tagesordnung von Vorbereitungstreffen und in das Tagesprogramm eurer Freizeit zu integrieren. (die Wirkungsmessung hat dann gleichzeitig den Charakter einer Reflexion.) So lassen sich noch Verbesserungen oder Veränderungen vornehmen.

Hier eine kleine Auswahl von Methoden, mit Hilfe derer eine Wirkungsmessung durchgeführt werden kann:

▶ Erntewagen und Müllabfuhr

Auf einem großen Bogen Papier werden ein Heuwagen und ein Müllfahrzeug gezeichnet. Die TeamerInnen/TeilnehmerInnen schreiben ihre Kritikpunkte und das, was ihnen gut gefallen hat, auf Kärtchen, die sie dann auf den entsprechenden Wagen „laden“.

▶ Impulsplakate – Wandzeitung

Es werden fünf bis zehn große Papierbögen aufgehängt. Auf jedem Bogen findet sich ein Impuls, der zum Schreiben einladen soll. Z.B.:

- Es wäre mir lieber gewesen, wenn
- Das Team war toll, weil ...
- Der schönste Tag war ..., weil ...
- Ich habe mich hier wohlgeföhlt, weil ...
- Ich möchte möglichst bald vergessen: ...



► **Ampel-Feedback**

Jede/r erhält ein rotes, ein gelbes und ein grünes Kärtchen. Durch jedes Statement (z.B. Das Geländespiel war klasse), wird mit der ausgewählten Karte Zustimmung, teilweise Zu- bzw. Ablehnung oder nur Ablehnung gezeigt.

► **Fragebogen**

Diese Methode ist etwas aufwändiger und eignet sich gut für den Abschluss einer Freizeit. Achtet darauf, dass der Fragebogen nicht zu lang wird. Euer Fragebogen sollte Fragen enthalten zu:

- Biographisches (Geschlecht, Alter der/des Teilnehmerin/s)
- Erfüllung der Erwartungshaltung
- Inhalte der Freizeit
- Unterkunft, Essen

Weitere Methoden, die sich auch für die Wirkungsmessung von Freizeiten eignen, findet ihr auch bei „JugendgruppenleiterInnengrundkurs“ (☞ S. 70 ff) und „Kriterien der Planung von Gruppenstunden“ (☞ S. 81 ff).

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Alle Erfahrungen, die ihr während der Planung, Organisation und Durchführung gesammelt habt,

solltet ihr schriftlich festhalten, damit eure NachfolgerInnen davon profitieren können und keine Informationen verloren gehen. Die Qualität einer Freizeit kann schon allein dadurch verbessert werden, dass die Fehler der vorherigen Freizeit nicht mehr wiederholt werden (z.B. nicht mehr auf den Zeltplatz XY zu fahren, da die sanitären Einrichtungen nicht so gut waren). Es empfiehlt sich, für die Dokumentation einen Aktenordner anzulegen, in dem alle wichtigen Informationen zusammengetragen werden, die die Planung und Durchführung der Freizeit betreffen.

Ein guter Freizeitordner beschreibt die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen und hält sie fest und liefert Informationen über Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale. Entscheidend ist dabei das „Wie“. Euer Aktenordner ist so zu gestalten, dass der Aufwand für die Dokumentation in Relation zu dem gezogenen Nutzen steht. Er soll die Arbeit eines Freizeitteams unterstützen und nicht durch zusätzliche schriftliche Aufzeichnungen behindern. Deshalb ist es wichtig, dass die Dokumentation übersichtlich und leicht handhabbar ist (achtet auf den angemessenen Umfang der Aufzeichnungen!).

Eure Freizeitakte könnte folgendermaßen gegliedert sein:

Vorbereitung

Übersicht des Vorbereitungsablaufes

September	Oktober	November	Dezember	Januar-Mai	Juni	Juli
<ul style="list-style-type: none"> • Team zusammengestellt • Team-schulungen • Festlegung der Zielgruppe, der Ziele • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Thema der Freizeit festgelegt • Unterkunft reserviert • Transport geplant • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmgestaltung, Aufgaben verteilt • Werbung vorbereitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmgestaltung • Anmeldebroschüren, Handzettel drucken und verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • endgültigen Ablauf festlegen • Material, Lebensmittel einkaufen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Freizeit • Reflexion



Darstellung der einzelnen Vorbereitungs- bzw. Teilvorbereitungspunkte nach folgendem Schema:

Aufgabe: _____

Verantwortliche (Anzahl, Name): _____

Zeitaufwand insgesamt: _____

Hilfsmittel (z.B. Bücher, Internetseiten, AnsprechpartnerInnen): _____

Durchführung: _____

Durchführung

- ▶ Anreise
- ▶ Ablaufplan
- ▶ Darstellung der Aktivitäten in der Reihenfolge des Programms, ggf. Abweichungen davon mit Begründung,
- ▶ Bewertung der Inhalte und Methoden anhand von Tagesreflexionen der TeilnehmerInnen, Selbstreflexionen der TeamerInnen

Zusammenfassung

- ▶ Positives (Was lief gut? Warum?)
- ▶ Negatives (Was lief nicht so gut? Warum?)
- ▶ Ergebnisse der Fragebogenaktion, der Wirkungsmessungen

Wichtige Adressen, AnsprechpartnerInnen

- ▶ Unterkunft
- ▶ Transportunternehmen
- ▶ Krankenhäuser in der Umgebung
- ▶ Kanuverleih etc.
- ▶ Einkaufsmöglichkeiten in der Umgebung
- ▶ ...

Vorlagen

- ▶ Spielanleitungen
- ▶ Kochrezepte
- ▶ Besprechungsprotokoll (s. gegenüberliegende Seite)

Nun enthält eure Akte eine Fülle von Informationen, die zum einen guten Überblick über Planung und Durchführung von Freizeiten geben. Zum anderen könnt ihr den Ergebnissen der Reflexionen entnehmen, wo Veränderungen und Verbesserungen notwendig sind (z.B. bessere Schulung der Freizeit-TeamerInnen, stärkere Unterstützung durch Hauptamtliche usw.). Diese Erkenntnisse fließen wiederum in die Planung und Durchführung einer neuen Freizeit ein. So entsteht ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung.



Zu 2. Bedarfe der verschiedenen Interessenpartner definieren

Erhebung der verschiedenen Bedarfe

Nr.	NutzerInnen	Erwartungen	„Wie wichtig ist dieses Kriterium für sie, für dich?“			
			sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

Zu 6. Die Weitergabe von Erfahrungen

Besprechungsprotokoll

Datum: _____

TeilnehmerInnen: Gesamtteam
 Gruppenteam _____
 sonstige: _____

Leitung: _____

Thema: _____

Was?	Wie beschlossen?	Wer zuständig?	Bis wann?	Erledigt am/von:



Projektarbeit Andrea Stephan

Die seit fast 50 Jahren vom Jugendwerk der deutschen Shell AG regelmäßig in Auftrag gegebene Jugendstudie zählt heute zu den Standardwerken der Jugendforschung in Deutschland. In der 1997 erschienenen 12. Shell Jugendstudie (☞ S. 314), die sich speziell mit Zukunftsperspektiven, gesellschaftlichem Engagement und politischer Orientierung der 12-24-Jährigen in Deutschland befasste, fragten die Shell-SoziologInnen dabei nach den Bedingungen für gesellschaftliches Engagement. Folgende Kriterien waren für die befragten Jugendlichen am wichtigsten:

- ▶ Engagement muss Spaß machen.
- ▶ Ich muss jederzeit wieder aussteigen können.
- ▶ Ich muss mitbestimmen können, was ich genau tue.
- ▶ Ich will meine besonderen Fähigkeiten einbringen.

Die Berücksichtigung dieser Bedürfnisse ist auch für die Arbeit mit und für euch in der kontinuierlichen Jugendverbandsarbeit wichtig. Die Arbeitsform der Projektarbeit, die neben Bildungs- und Freizeitveranstaltungen zu den wichtigsten Bestandteilen der Jugendverbandsarbeit gehört, kommt aufgrund ihrer Zielsetzung und Struktur diesen Bedürfnissen gut entgegen.

Worum geht's eigentlich?

Unter Projektarbeit werden gezielt angesetzte Projekte verstanden, die zeitlich befristet und meist einmalig sind, also nicht regelmäßig angeboten werden (z.B. Projekttag mit Schulen, mit bestimmten Zielgruppen, zu speziellen Themen). Ihr müsst euch somit nicht langfristig binden und könnt selbst entscheiden, ob ihr an einem Kleinprojekt (zwei bis drei Stunden), Mittelprojekt (ein bis zwei Tage, höchstens jedoch eine Woche) oder aber einem Großprojekt (mindestens eine Woche, oftmals mehrere Monate) teilnehmen wollt.

Als herausragendes Ziel der Projektarbeit gilt dabei die Förderung selbständigen Handelns, insbesondere auch durch die Selbstorganisation des Projektes. Wichtig ist daher nicht nur das Produkt, d.h. das Handlungsergebnis, welches am Ende steht, sondern vor allem auch der Arbeits- und Lernprozess, durch den das Ergebnis erzielt bzw. der dadurch ausgelöst wird.

Merkmale der Projektarbeit sind:

▶ Zielbestimmung

Ein Projekt ist zeitlich befristet und will ein festgelegtes Ziel erreichen (z.B. Erforschung eines Stadtteils nach Freizeitangeboten für Kinder und Jugendliche)

▶ Orientierung an den Interessen der Beteiligten

Eure Interessen, Ideen und Wünsche stehen bei der Themenwahl im Mittelpunkt, denn was nützt die tollste Projektidee, wenn keiner Lust hat, mitzumachen. Das Wichtigste an einem Projekt ist, dass alle Spaß daran haben, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

▶ Selbstorganisation und Selbstverantwortung

Das Projekt soll im Idealfall von euch selbst organisiert und durchgeführt werden. D.h., dass die Projektleitung, die von euch als Ehrenamtlichen und/oder von einem Hauptamtlichen gebildet wird, lediglich begleitende und beratende Funktion hat. Ihr teilt die Arbeit untereinander auf und bildet Arbeitsgruppen oder Teams, die sich gemeinsam einer bestimmten Aufgabe widmen. Ihr überlegt, wie ihr Informationen untereinander austauscht usw. Ob das in der Praxis immer gelingt, hängt davon ab, inwieweit es der Projektgruppe gelingt, sich selbst zu organisieren und Verantwortung für den Erfolg des Projektes zu übernehmen.

▶ Zusammenarbeit

Bei der Projektarbeit stehen die Zusammenarbeit und das gemeinsame Schaffen im Vordergrund. Dabei können einerseits die persönlichen Fähig-



keiten und Stärken Einzelner gut berücksichtigt werden, andererseits bietet so eine Projektarbeit auch die Möglichkeit, Neues auszuprobieren. Jeder kann also das machen, wozu er Spaß und Lust hat, solange es in den Rahmen des Projektes passt und zu seinem Erfolg beiträgt.

Neben diesen Merkmalen gibt es einen weiteren wichtigen Aspekt: den Ablauf. Die Projektarbeit ist eine sehr komplexe Angelegenheit und in der Fachliteratur gibt es deshalb viele Ablaufvorschläge. Diesen ist gemeinsam, dass

- ▶ am Anfang Ideen, Wünsche, Vorschläge für ein Projekt gesammelt werden, es eine sogenannte Projektinitiative gibt,
- ▶ ihr als ProjektteilnehmerInnen gemeinsam entscheidet, womit ihr euch beschäftigen wollt
- ▶ euch eure Aufgabe im Rahmen des Projektes aussucht und euch die Arbeit aufteilt,
- ▶ und das Projekt mit einem Abschluss (z.B. der Vorstellung der Ergebnisse, einer Abschluss-Party) endet.

2 Wer will was?

Bevor ein Projekt richtig starten kann, gilt es zunächst, die Interessen (=Bedarfe) der einzelnen NutzerInnen, d.h. der am Projekt beteiligten, zu ermitteln. Die NutzerInnen sind hier zuallererst die TeilnehmerInnen, daneben die Projektleitung sowie der Verband selbst.

Da mit der Projektarbeit selbständiges Handeln und Selbstorganisation gefördert werden sollen, stehen die ProjektteilnehmerInnen im Mittelpunkt des Interesses. Ihre Bedarfe sind deshalb von besonderer Bedeutung. Diese könnten z.B. folgende sein:

- ▶ sich mit einem bestimmten Thema intensiv beschäftigen
- ▶ in neue Bereiche hineinschnuppern (z.B. Kontakt mit Ratsfrauen/herren)
- ▶ politisches Engagement (z.B. Verbesserung der Freizeitangebote im Stadtteil aktiv herbeiführen)

- ▶ zeitlich befristete Teilnahme
- ▶ in kleinen Gruppen arbeiten
- ▶ zusammen etwas schaffen
- ▶ Spaß haben
- ▶ eigene Fähigkeiten einbringen
- ▶ mitbestimmen, was geschieht,
- ▶ neue Leute treffen,
- ▶ euren Verband kennen lernen
- ▶ ...

Für euch als Projektleitung bedeutet die Schlüsselstellung der TeilnehmerInnenbedarfe nicht, dass ihr selbst keine Bedarfe haben dürft. Obwohl so eine Projektleitung eine recht verantwortungsvolle Aufgabe ist, sollen natürlich auch eure eigenen Interessen und vor allem der Spaß nicht zu kurz kommen.

Eure möglichen Bedarfe als Projektleitung könnten z.B. sein:

- ▶ Leitung des Projektes aus dem Hintergrund
- ▶ Hilfestellung bei Pannen und Problemen
- ▶ den Gruppen ihre Freiräume geben (z.B. durch eigene Projekträume, durch Selbstorganisation der Arbeitsweise)
- ▶ auf die Zielerreichung achten
- ▶ zum guten Gruppenklima beitragen
- ▶ ein tolles Thema finden, das allen Spaß bringt
- ▶ Fähigkeiten der TeilnehmerInnen fördern
- ▶ Projektbudget nicht überschreiten
- ▶ für euren Verband werben
- ▶ ...

Und die Bedarfe des Verbandes:

- ▶ Umsetzung des pädagogischen Konzeptes
- ▶ Imageförderung
- ▶ mit dem Ergebnis des Projektes in die Öffentlichkeit treten
- ▶ Vermittlung von Werten (z.B. Nachhaltigkeit)
- ▶ Vermittlung von Sozialkompetenzen (z.B. Teamfähigkeit, Selbstorganisation)
- ▶ Mitgliedererwerb
- ▶ ausgewogene Teilnahme von Mädchen und Jungen
- ▶ neue Themengebiete erschließen und im Verband etablieren



- ▶ Erreichen des Projektzieles
- ▶ Partizipation und Mitgestaltung von Jugendlichen fördern und unterstützen
- ▶ Berücksichtigung verbandlicher Qualitätskriterien
- ▶ ...

Und wie werden die Bedarfe der TeilnehmerInnen, der TeamerInnen sowie des Verbandes ermittelt? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, z.B. in alten Projektunterlagen nachzuschauen, Interviews durchführen oder eine Fragebogenaktion zu starten. Im Kapitel „Freizeiten“ (☞ S. 103 ff), findet ihr eine Tabelle, in der die ermittelten Bedarfe schriftlich festgehalten werden. Diese Tabelle ist auch bei Projekten verwendbar.

3 Was wollen wir erreichen?

Die Bedarfe sind ermittelt und ihr wollt nun endlich mit eurem Projekt loslegen. Halt, stopp, es fehlt noch ein wichtiger Schritt, der Schritt der Zielentwicklung. Denn nur, wenn ihr wisst, wo ihr mit eurem Projekt

hinwollt, was ihr erreichen wollt, könnt ihr am Ende des Projektes feststellen, ob ihr es auch geschafft habt, ob ihr dort angekommen seid.

Nachdem ihr euch jetzt ein Bild davon gemacht habt, welche Bedarfe eure NutzerInnen haben könnten, geht es nun darum, aus den Bedarfen Ziele zu entwickeln, sozusagen Bedarfe in Ziele „umzuformulieren“. Zunächst sind dazu die verschiedenen Bedarfe miteinander zu vergleichen und auf ihre Realisierbarkeit hin zu untersuchen. Folgende Fragen könnten dabei hilfreich sein:

- ▶ Welche Bedarfe sind am wichtigsten?
- ▶ Gibt es Übereinstimmungen oder Gegensätze?
- ▶ Welche Bedarfe sind vorrangig zu berücksichtigen?
- ▶ Gibt es Bedarfe, die im Gegensatz zu den Merkmalen der Projektarbeit stehen (Orientierung an den Interessen der Beteiligten, Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Zusammenarbeit)?

Sinnvoll ist es, alles in einer Tabelle zusammenzufassen, um nicht den Überblick zu verlieren (☞ „Freizeiten“, S.111).

Interessenpartner	Bedarf	Wichtigkeit	Übereinstimmung mit ...	Dissens mit ...	Zielformulierung
TeilnehmerIn	Intensive Beschäftigung mit dem Thema „Jugend und Gewalt im Stadtteil Z“	sehr wichtig			1. Die TeilnehmerInnen bearbeiten ein selbst gewähltes Thema
TeilnehmerIn	Ich mache das, wozu ich Lust habe	sehr wichtig	TeamerIn		s. 2.
Verband	Vorgabe des Projektthemas „Europa“	wichtig		TeilnehmerInnenwunsch	Keine Zielformulierung
Verband	Neue Themen angehen	sehr wichtig			2. Das Thema ist für den Verband ein neues Thema.
TeamerIn	Begleitung der TeilnehmerInnen durch Besuch der Teambesprechungen	wichtig			3. Die TeilnehmerInnen werden im Projekt begleitet und unterstützt.



Ihr werdet feststellen, dass wenn alle Bedarfe der NutzerInnen in die Tabelle eingetragen sind, sich einige Bedarfe ergänzen, einige ausschließen oder im Gegensatz zu den Merkmalen der Projektmethode stehen.

Bei der Entwicklung eurer Projektziele ist Folgendes zu beachten:

- ▶ Die Liste der Ziele sollte überschaubar bleiben.
- ▶ Die Ziele sollen konkret und die Erfolge messbar sein.
- ▶ Die Bedarfe der NutzerInnen sind ausgewogen zu berücksichtigen.
- ▶ Bedarfe, die im Gegensatz zu einem Merkmal der Projektarbeit stehen, sind bei der Zielformulierung zu vernachlässigen. Denn für eine erfolgreiche Projektarbeit ist die Verfolgung dieser Kriterien wichtig.
- ▶ Ziele, die sich gegenseitig widersprechen, können nicht gleichzeitig verfolgt werden.

In diesem Fall müsst ihr das miteinander besprechen und Lösungsmöglichkeiten finden. Dabei ist es sinnvoll zu überlegen, welche Konsequenzen sich aus der Nichtberücksichtigung eines bestimmten Zieles ergeben würden. Wenn z. B. bei einer Entscheidung gegen ein bestimmtes Ziel die Jugendlichen voraussichtlich das Interesse an einer Teilnahme verlieren würden, sollte man sich reiflich überlegen, ob man wirklich auf dieses Ziel verzichten will oder kann!

Aus den Bedarfen werden die Ziele abgeleitet. Nähere Informationen zur Zielbildung findet ihr im Kapitel „Zielbildung - Konkretisierung - Vereinbarung“, S.44 ff. Wichtig ist es, auf die Kriterien einer guten Zielformulierung zu achten:

- ▶ Benennung der Zielgruppe
- ▶ positive Formulierung der Ziele
- ▶ Ziele werden gegenwartsbezogen ausgedrückt und
- ▶ definieren Zeitpunkte, bis wann welcher Zustand erreicht werden soll.

Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Nach der Zielformulierung geht es im nächsten Schritt darum, sich zu überlegen, wie diese Ziele

erreicht werden sollen. Bekanntlich führen ja viele Wege nach Rom, aber bei der Projektarbeit gibt es eine Besonderheit: das Vorgehen nach einem bestimmten Ablaufschema. Es empfiehlt sich, damit das Projekt zu einem Erfolg führt, folgendermaßen vorzugehen:

1. Projektinitiative

Ein Projekt beginnt, indem ihr als Ehrenamtliche/r, oder ein Hauptamtliche/r oder ein Jugendlicher aus eurem Verband oder ein/e Außenstehende/r ein Projekt anregt. Alle Vorschläge sind als Angebot zu verstehen, d.h., dass eine Projektdurchführung noch keine beschlossene Sache ist. Projektideen können auch durch einen Ideenwettbewerb oder durch ein Brainstorming entstehen.

Bei der Anregung einer Projektinitiative, besonders wenn sie von euch, vielleicht als künftiger Projektleitung, oder von Hauptamtlichen, vorgeschlagen wird, sind folgende Punkte zu bedenken:

- ▶ Steht die vorgeschlagene Projektinitiative im Widerspruch zu den allgemeinen Zielen der Projektarbeit?
- ▶ Passt die Idee zum Selbstverständnis, zur pädagogischen Konzeption des Verbandes?
- ▶ Welche Zielgruppe wird dadurch angesprochen?
- ▶ Könnte das Thema nur Mädchen oder nur Jungen interessieren?
- ▶ Sind bestimmte Qualifikationen erforderlich? Werden dadurch zu viele mögliche ProjektteilnehmerInnen ausgeschlossen?
- ▶ Ist die Idee zu finanzieren oder sprengt sie das Budget?
- ▶ Werden neue Themen eingebracht?
- ▶ Kann das Projekt mit Nachhaltigkeit und/oder gesellschaftlichen Entwicklungen in Bezug gesetzt werden?
- ▶ Fallen euch noch weitere Punkte ein?

2. Auseinandersetzung mit der/den Projektinitiative/n

Auseinandersetzung meint, dass sich alle, die daran interessiert sind, bei dem Projekt mitzuwirken, über



die Vorschläge oder Ideen Gedanken machen, z.B., ob sie Lust haben, sich mit dem Thema zu beschäftigen, ob sich der Vorschlag als Projekt eignet oder ob eine Eingrenzung/Erweiterung vorzunehmen ist.

Im Vorwege ist es hilfreich, einige Vereinbarungen zu treffen, wie z.B.:

- ▶ über das Zeitlimit bei der Auseinandersetzung mit den einzelnen Vorschlägen (empfehlenswert ist pro Vorschlag max. ein bis zwei Stunden)
- ▶ über den Umgang miteinander (☞ „Kommunikation“, S. 238 ff)
- ▶ über das Ergebnis (soll gemeinsam ein einziges Projekt durchgeführt werden oder ggf. auch verschiedene Projekte gleichzeitig; Dauer des Projektes)

Am Ende dieses Prozesses könnten z.B. folgende Ergebnisse stehen:

- ▶ Die Projektinitiativen 1,2, ... werden nicht weitergeführt.
- ▶ Die Projektinitiative 3 wird insgesamt oder in Teilen weiterentwickelt.

Die TeilnehmerInnen erstellen eine Projektskizze. Die Projektskizze ist kein detaillierter Plan, sondern hält in wenigen Stichworten fest, was getan werden soll, wie z.B.:

Es soll um Freizeitmöglichkeiten für Jugendliche im Stadtteil XY gehen. Die TeilnehmerInnen bilden „ForscherInnenteams“, um Folgendes zu ermitteln: Welche Freizeitmöglichkeiten gibt es? Werden sie von den Jugendlichen genutzt? Was fehlt? Was sollte geändert werden? Das Projekt soll über 3 Monate laufen. Die Teams treffen sich 14-tägig im Jugendzentrum.

Für euch als Projektleitung ist es bei der Auseinandersetzung mit der/den Projektinitiative/n wichtig, die ProjektteilnehmerInnen zu beraten und zu unterstützen. Beratung und Unterstützung bedeutet aber auch, folgende Punkte mit im Blick zu haben:

- ▶ eure Projektziele müssen mit der ausgewählten Idee erreicht werden können,

- ▶ euer Projekt steht mit dem Selbstverständnis, der pädagogischen Konzeption eures Verbandes im Einklang,
- ▶ an dem geplanten Projekt haben möglichst viele Jugendliche Interesse, dabei zu bleiben,
- ▶ das Projekt sollte Mädchen und Jungen gleichermaßen ansprechen,
- ▶ eure TeilnehmerInnen sollten die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten und Stärken einzubringen und neue Erfahrungen zu sammeln,
- ▶ alle werden an der Entscheidung beteiligt und jede Meinung muss gehört werden.

3. Entwicklung eines Projektplanes

In dieser Phase wird aus der Projektinitiative ein eigenes Projekt, d.h. ein realisierbares Vorhaben. Der Endpunkt wird festgelegt und Aufgaben werden verteilt. Am Ende soll feststehen, wer im weiteren Verlauf des Projektes welche Art von Tätigkeiten für welchen Zeitraum übernehmen wird. Dieser Projektplan beschreibt dabei nicht nur die Art der Tätigkeit, sondern auch in groben Umrissen, wie diese ausgeführt wird.

Ganz wichtig ist es dabei, dass die Interessen und Präferenzen der ProjektteilnehmerInnen berücksichtigt werden. Dies wirkt sich auf die Motivation und das Engagement des Einzelnen und dadurch auch auf den Erfolg des Projekts positiv aus.

Hilfreich ist es, vor der Aufstellung eines Projektplanes Folgendes zu ermitteln:

- ▶ Anzahl der ProjektteilnehmerInnen
- ▶ Gesamtdauer des Projektes (je mehr TeilnehmerInnen, desto mehr Aufgaben können gleichzeitig erledigt werden)
- ▶ Bevorzugte Tätigkeitsbereiche der TeilnehmerInnen (z.B. Interviews durchführen, Recherche im Internet., Gestaltung von Wandzeitungen usw.),
- ▶ Welche verschiedenen Aufgabenbereiche gibt es in eurem Projekt?



- ▶ Wann sind die Aufgaben im Verlauf des Projektes zu erledigen? Welche sind gleichzeitig in Angriff zu nehmen? Welche bauen aufeinander auf?
- ▶ Gibt es Aufgaben, die nur in Einzel- oder in Gruppenarbeit durchzuführen sind?
- ▶ In welchen Abständen trifft sich das ganze Projektteam, um Informationen auszutauschen?

4. Projektdurchführung

Diese Phase braucht nicht näher erläutert zu werden, da sie auf der früheren aufbaut. Die Projektmitglieder befassen sich nun intensiv mit ihrer Aufgabe. Sie können die Aufgabe in Einzel- oder in Gruppenarbeit durchführen. Zu bevorzugen ist die Gruppenarbeit, da es zusammen einfach mehr Spaß bringt und ihr euch gegenseitig helfen könnt.

Eure Aufgabe als Projektleitung besteht darin, die einzelnen Gruppen zu unterstützen (z.B. mit Material, mit Informationen, mit der Herstellung von Kontakten etc.) und darauf zu achten, dass die einzelnen Gruppen gut vorankommen und als Team zusammenarbeiten. Eine gute Möglichkeit herauszufinden, ob alles läuft oder ob es Probleme gibt, sind Treffen des ganzen Projektteams, die ihr deswegen auf jeden Fall durchführen solltet. Hilfreich ist es auch, diese Treffen zu protokollieren, gerade, wenn in ihnen Verabredungen getroffen werden.

5. Abschluss des Projekts

Das Projekt wird abgeschlossen mit einer Veröffentlichung des Ergebnisses (z.B. in Form einer Wandzeitung im Rathaus, mit einer Präsentation, mit einem Abschlussbericht in eurer Verbandszeitung oder auch auf eurer Homepage). Toll wäre es auch, eurer erfolgreich abgeschlossenes Projekt mit einem Fest zu feiern. Apropos erfolgreich, woher wisst ihr denn eigentlich, dass das Projekt erfolgreich war? Und schon sind wir beim nächsten Thema ...

5. Woran messen wir unser Ergebnis?

Das Projekt ist abgeschlossen, vielleicht wurde sogar in der Presse darüber berichtet. Ist das Projekt aber nun ein Erfolg gewesen oder nicht? Dies lässt sich anhand von Indikatoren ermitteln, wie sie im folgenden aufgeführt sind. Die Indikatorenliste soll dabei nur als Orientierung bzw. Anregung dienen und auch dabei helfen, die für die Erfolgskontrolle eures Projektes wichtigen Indikatoren zu formulieren.

Ganz besonders wichtig für jedes Projekt sind die Indikatoren, die auf die oben dargestellten Merkmale der Projektarbeit abzielen (Zielbestimmung, Orientierung an den Interessen der Beteiligten, Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Zusammenarbeit). Zur besseren Übersicht sind die Fragen den Bereichen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zugeordnet worden.

Strukturqualität

- ▶ Die finanziellen Mittel waren ausreichend.
- ▶ Die Ausstattung mit Material war gut.
- ▶ Dem Projektteam standen entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung.
- ▶ Das Projektteam konnte mit Computern arbeiten, hatte Zugang zum Internet etc.
- ▶ Es haben ausreichend Jugendliche an dem Projekt mitgearbeitet.
- ▶ Es waren Jungen und Mädchen dabei.
- ▶ Das Projekt wurde von einer Projektleitung geleitet.
- ▶ Das Projektziel war allen klar.
- ▶ ...

Prozessqualität

- ▶ Das Projektthema interessierte die TeilnehmerInnen.
- ▶ Die ProjektteilnehmerInnen konnten sich selbst organisieren und waren für das Projekt verantwortlich.
- ▶ Die Zusammenarbeit hat geklappt. Alle haben sich beteiligt.
- ▶ Es gab keine zu überwindenden „Chemie-Probleme“ zwischen einzelnen Personen.



- ▶ Der Ablauf des Projekt wurde geplant. Es gab einen Projektplan, der auch eingehalten wurde.
- ▶ Der Informationsfluss klappte.
- ▶ Die Konflikte im Projekt wurden gemeinsam gelöst.
- ▶ Das Projekt wurde fortlaufend dokumentiert.
- ▶ Die Aufgabenstellungen waren klar, jede/r wusste, was zu tun war.
- ▶ Vereinbarungen wurden eingehalten.
- ▶ Die Projektleitung stand den TeilnehmerInnen beratend zur Seite.
- ▶ Die Selbstorganisation der TeilnehmerInnen wurde gefördert.
- ▶ Die einzelnen Teams haben eigene Arbeitsformen entwickelt.
- ▶ Die TeilnehmerInnen haben ihr Projekt selbst gestaltet.
- ▶ ...

Ergebnisqualität

- ▶ Das Projekt wurde mit einem Ergebnis abgeschlossen.
- ▶ Das Ergebnis wurde dokumentiert und veröffentlicht.
- ▶ Leitung und Team waren mit dem Ergebnis zufrieden.
- ▶ Alle TeilnehmerInnen sind bis zum Schluss dabei geblieben.
- ▶ Ein neues Thema wurde im Verband bearbeitet.
- ▶ Für den Verband wichtige Themen fanden sich im Projekt wieder (z.B. Nachhaltigkeit).
- ▶ Die TeilnehmerInnen haben sich weiterentwickelt, haben neue Erfahrungen gesammelt.

- ▶ Das Projekt hat zur Beschäftigung mit gesellschaftlichen Entwicklungen beigetragen (z.B. Jugendarbeitslosigkeit).
- ▶ Die TeilnehmerInnen wollen weitere Angebote des Verbandes nutzen.
- ▶ ...

Es ist sinnvoll, die Fragen zur Qualität nicht nur nach Beendigung der Projektarbeit (Ausnahme: Ergebnisqualität), sondern auch währenddessen zu bearbeiten: Dies gilt besonders für die Prozessqualität, wenn ihr als Projektleitung beispielsweise das Gefühl habt, dass „irgendetwas in der Luft liegt“; denn für eine erfolgreiche Projektarbeit ist es ganz wichtig, dass das Projektteam gut miteinander zusammenarbeiten kann. Auch die Wichtigkeit der Strukturqualität sollte nicht unterschätzt werden. Manchmal können fehlende oder ungeeignete Räumlichkeiten eine wichtige Rolle beim Verlauf des Projektes spielen.

Die Qualität zu prüfen und ggf. zur Verbesserung beizutragen ist eine wichtige Aufgabe, die ihr als Projektleitung in die Hand nehmen solltet. Erfahrungsgemäß sind die ProjektteilnehmerInnen zu sehr mit ihren eigenen Aufgaben beschäftigt und haben den Kopf dafür nicht frei.

Eine weitere Möglichkeit neben der Beantwortung von selbst formulierten Fragen, um den Erfolg eures Projektes zu messen, ist die sogenannte SOFT-Analyse. Diese Analyse kann sowohl während als auch nach Beendigung des Projektes eingesetzt werden.

SOFT-Analyse

	Ist-Situation	Zukunftsszenario
+	<p>Erfolge („Satisfactions“) Was ist jetzt gut?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektteam versteht sich gut • eigener Arbeitsraum für die Projektgruppe • Mädchen und Jungen sind zu gleichen Teilen im Team vertreten • alle Teammitglieder sind bei den verabredeten Treffen anwesend • ... 	<p>Chancen, Möglichkeiten („Opportunities“) Das erreicht zu haben wird gut sein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektergebnis verändert etwas im Stadtteil, es passiert etwas • aus dem Projekt entstehen neue Ideen • Projektteam feiert gemeinsam den Abschluss des Projektes • Projektteam ist am Ende der Meinung, etwas bewegt zu haben • ...



<p>Fehler („faults“) Das fehlt, ist jetzt noch nicht gut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teammitglieder hören sich gegenseitig zu wenig zu • Absprachen werden nicht immer eingehalten - Das Thema Nachhaltigkeit ist beim Projekt noch nicht genügend berücksichtigt worden • einige ProjektteilnehmerInnen fühlen sich überfordert 	<p>Bedrohungen („threats“) Horror, wenn das in Zukunft passiert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt wird abgebrochen • ProjektteilnehmerInnen haben keine Lust mehr • mangelhafter Informationsfluss • Konflikte werden nicht gelöst, sondern unter den Teppich gekehrt
---	--

Weitere Methoden, die auch verwendet werden können, findet ihr in den Kapiteln „JugendleiterInnengrundkurs“ (☞ S. 70 ff), „Gruppenstunden“ (☞ S. 81 ff) und „Freizeiten“ (☞ S. 103 ff).

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Alle Erfahrungen, die ihr während eurer Projektarbeit gesammelt habt, sind wichtige Informationen, besonders für diejenigen in eurem Verband, die später einmal selber ein Projekt durchführen wollen. So lassen sich nicht nur Fehler, die in der letzten Projektarbeit gemacht wurden, vermeiden, sondern man bekommt beispielsweise auch einen Eindruck davon, was Projektarbeit bedeutet, wie sie abläuft, wie viel Zeit einzuplanen ist usw. Für die Weitergabe von diesen Erfahrungen ist es sinnvoll, alles schriftlich festzuhalten, denn so geht nichts verloren und es

kann jederzeit auf die Informationen zugegriffen werden. Legt am besten einen Aktenordner für euer Projekt an. Wie ihr euren Ordner gestaltet, da gibt es sicher viele Möglichkeiten. Beispielsweise könntet ihr euch an dem Projektablaufplan orientieren. Sinnvoll wäre es auf jeden Fall, die Ermittlung des Projekterfolges in diesem Ordner abzulegen. Wenn beispielsweise eine SOFT-Analyse durchgeführt wurde, gehört diese auf jeden Fall auch dazu. Grundsätzlich sollte der Aufwand jedoch so gering wie möglich gehalten werden. Im Kapitel „Freizeiten“ (☞ S. 103 ff) findet ihr noch einige Tipps für eure Projektdokumentation.

Ihr könntet natürlich auch das Projekt mit einer Videokamera begleiten und einen Film über das Projekt drehen. Das ist zwar recht aufwendig, kostet viel Zeit, ist aber gleichzeitig eine spannende und lohnende Sache.

SOFT-Analyse

	Ist-Situation	Zukunftsszenario
+	Satisfactions Was ist jetzt gut?	Opportunities Das erreicht zu haben, wird gut sein
-	Faults Das fehlt, ist jetzt noch nicht gut	Threats Horror, wenn das in Zukunft passiert



Großveranstaltungen

Wolf-M. Kunze

Sicherlich habt ihr schon mal an einem Landes- oder Bundesjugendtreffen, einem Aktionstag, einem Großzeltlager o.ä. teilgenommen. Mit ihrer Größe und ihren Möglichkeiten sind diese Großveranstaltungen Highlights im Jugendverbandsalltag. Da kann man alte Bekannte und neue FreundInnen treffen, Aktionen außerhalb des Alltäglichen erleben, viel Spaß haben und natürlich, nicht zu vergessen, Party machen. Viele von euch kennen dabei sicher die Seite der Organisation dieser Veranstaltungen sowie die vielen Fragen und Aufgaben, die mit der Planung und Durchführung einhergehen. Da gibt es Kosten zu kalkulieren, MitarbeiterInnen zu gewinnen und bei Laune zu halten, enorme logistische Planungen und nicht zu vergessen die Vorbereitungen im Vorfeld. Und wenn es dann soweit ist, klappt auch fast alles, nicht immer wie geplant, aber mit mehr oder weniger Einsatz wird es meistens doch eine gute Veranstaltung. Und bei allem Engagement und vielen mehr oder weniger zufriedenen TeilnehmerInnen gibt es nach jeder dieser Veranstaltungen sicher auch Diskussionen, Vorschläge oder Ideen, was denn beim nächsten Mal anders laufen könnte oder sollte. Diese Beispiele sollen nicht eine explizite Veranstaltung beschreiben, zeigen aber an wenigen Beispielen, welche Chancen und Entlastungen im Detail bei der Organisation von Veranstaltungen auftreten können.

Worum geht's eigentlich?

Aus dem Jugendverbandsalltag sind eure Großveranstaltungen nicht wegzudenken. Sie sind doch in ihrer Besonderheit Highlights im Jugendverbandsalltag, an die viele, nicht nur erfahrene VerbandsvertreterInnen, gern zurück denken. Viele schöne Erlebnisse und Erfahrungen knüpfen sich an sie, wodurch sie eine identitätstiftende Komponente haben. Ihr könnt mit anderen Gleichgesinnten ähnlichen Interessen nachgehen, eure Vorstellungen zu einem bestimmten Thema präsentieren, Spaß und Party in der Gemein-

schaft erleben und über den alltäglichen (Gruppen-) Tellerrand hinausschauen. Kaum jemand möchte diese Form des verbandlichen Lebens vermissen. Und in der Öffentlichkeit (nicht nur der innerverbandlichen) steht man mit seinem Jugendverband mit entsprechender Qualität sicher auch gerne.

Für die MacherInnen von Großveranstaltungen, also euch, ist allerdings manche Herausforderung zu bestehen. So sind organisatorische und logistische Grundlagen für Veranstaltungen zu schaffen, die manchmal einige Tausend TeilnehmerInnen umfassen, denn Verpflegung und Unterkunft, Programm und Atmosphäre, Materialbeschaffung und Entsorgung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung wollen erst einmal sehr gut organisiert sein, bevor es losgehen kann.

All dies erfordert eine höchst professionelle Organisation, die bei den Jugendverbänden von vielen engagierten Ehrenamtlichen abgewickelt wird. Dass das kein Widerspruch sein muss, wisst ihr selbst. Damit aber auch bei euren zukünftigen Highlights alles klappt und gut geht, soll im Folgenden systematisch erschlossen werden, was alles zu einer guten Planung gehören kann. Da Großveranstaltungen in ihrer Art, der Größe, der Zielgruppe oder dem Zweck sehr unterschiedlich sein können, nehmt euch einfach das, was für eure jeweilige Situation am besten passt, heraus. Die Checkliste im Anhang könnt ihr leicht euren konkreten Bedingungen vor Ort anpassen.

Wer will was?

Bei euren Großveranstaltungen steht zunächst sicherlich der Zweck der Veranstaltung im Vordergrund. Dieser richtet sich meistens direkt auf die BesucherInnen oder Mitglieder des Verbandes. Bei genauerem Hinsehen lassen sich aber noch andere Gruppen identifizieren, jeweils mit spezifischen Interessen an der Veranstaltung. Wer aber sind die unterschiedlichen Zielgruppen unserer Veranstaltung und



was wollen die von unserer Großveranstaltung? Erste Anhaltspunkte bezüglich der jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppen sind im Folgenden benannt, weitere solltet ihr auf die jeweilige Veranstaltung bezogen selbst herausfinden.

Die BesucherInnen der Veranstaltung/die Mitglieder wollen:

- ▶ konkrete praktische Angebote,
- ▶ interessante Themen und Inhalte
- ▶ Sport, Spiel, Spaß und Party,
- ▶ Gemeinschaftsgefühl,
- ▶ gute Grundversorgung mit Übernachtung und Verpflegung,
- ▶ andere Jugendliche treffen, FreundInnen und alte Bekannte wieder sehen,
- ▶ Orientierung durch die Veranstaltung im Vorfeld,
- ▶ Grenzen überschreiten und Herausforderungen annehmen,
- ▶ etwas mit Gleichaltrigen erleben ohne Eltern,
- ▶ ...

Der/Die örtliche verbandliche Kooperationspartner/in versucht:

- ▶ die eigene Jugendarbeit durch eine gemeinsam zu bewältigende Großaktion zu stärken,
- ▶ sich mit seinen eigenen spezifischen Angeboten zu zeigen,
- ▶ sich in der regionalen Öffentlichkeit selbst darstellen, sein Profil zu zeigen
- ▶ alle anderen Ziele auch zu verfolgen, jedoch mit dem eigenen lokalen Bezug zu Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit,
- ▶ gezielte Politik mit dieser Veranstaltung, z.B. ist ein Schwimmbad von der Schließung bedroht. Dieser Umstand soll mit der Veranstaltung in die Öffentlichkeit gebracht werden, um eine Schließung zu verhindern.
- ▶ ...

Außerverbandliche KooperationspartnerInnen, z.B. Sponsoren, als Unterstützer/in oder Spender/in wollen:

- ▶ ihre Produkte präsentieren oder verkaufen,
- ▶ ihr Image verbreiten sowie für sich werben,
- ▶ ...

Die BetreuerInnen und GruppenleiterInnen wollen:

- ▶ Spaß,
- ▶ besondere Angebote und Themen auch für ihre Altersklasse, z.B. Jugendpolitik, Methoden der Jugendarbeit, Verbandspolitik,
- ▶ Anerkennung für ihre geleistete Arbeit,
- ▶ Sich selbst mit den eigenen Zielen und Vorstellungen in den Angeboten und der Organisation wieder finden,
- ▶ konkrete Anregungen und Ideen für ihre alltägliche Arbeit bekommen,
- ▶ ...

Der Vorstand möchte:

- ▶ sich im Verband und in der Öffentlichkeit positiv präsentieren,
- ▶ sich mit dem Verband inhaltlich positionieren,
- ▶ die eigenen Ziele und die eigene ehrenamtliche Arbeit in der Öffentlichkeit, gegenüber der Politik und FinanzgeberInnen darstellen,
- ▶ engagierte und zufriedene ehren- und hauptamtliche MitarbeiterInnen,
- ▶ die Veranstaltung als Übungsfeld für demokratische Umgangsformen nutzen
- ▶ persönlich im Rampenlicht stehen,
- ▶ ...

Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in der Veranstaltungsorganisation suchen:

- ▶ neue Herausforderungen und eigene Qualifizierung,
- ▶ Spaß,
- ▶ Lob, Bestätigung und Anerkennung für die eigene Arbeit,
- ▶ Erfolg, Nachfrage an den eigenen Angeboten und Aktionen,
- ▶ ein positives Feedback für das eigene Selbstwertgefühl,
- ▶ eine Aktion, bei der sie was „wuppen“ für ihren Jugendverband,
- ▶ ...

Die Presse oder anderen Medien wollen:

- ▶ Aktuelles und wichtige Meldungen veröffentlichen,
- ▶ etwas Besonderes als guten Aufhänger für ihre Artikel oder Beiträge, zugkräftige Aktionen, um ihre Zielgruppen fesseln zu können,



- ▶ gut vorbereitete Sachinformationen über den Verband und seine Aktivitäten, z.B. vorab eine Infomappe über den Verband und die Veranstaltung.
- ▶ Veranstaltungsinfos, Flyer, Plakat, Pressemeldung, Aushänge, Flugblätter,
- ▶ Termine, AnsprechpartnerInnen, Anlaufstelle, Betreuung
- ▶ ...

Die PolitikerInnen erwarten:

- ▶ dass die bewilligten Mittel gut eingesetzt werden,
- ▶ dass sie sich mit „ihrer“ Arbeit in der Öffentlichkeit gut darstellen können,
- ▶ durch die eigene Präsenz auf eurer Veranstaltung Rückenwind und Bestätigung für ihre Politik,
- ▶ ...

Die hauptamtliche MitarbeiterInnen wollen:

- ▶ pädagogische, politische Themen einbinden,
- ▶ Anerkennung für ihre Arbeit bekommen,
- ▶ Kontakte in den Verband zu Untergliederungen/ Personen knüpfen,
- ▶ gemeinsame Identität durch Zusammenarbeit mit anderen Ebenen fördern,
- ▶ MultiplikatorInnen gewinnen,
- ▶ ...

Der Jugendverband, also ihr, als Veranstalter/in wolt:

- ▶ als aktiv, attraktiv und unverzichtbar in der Öffentlichkeit stehen,
- ▶ Akzeptanz des Jugendverbandes nach innen und außen gewinnen,
- ▶ ...

Was wollen wir erreichen?

Als Jugendverband ist es eure Aufgabe, mehr zu tun, als die Interessen von einigen wenigen zu vertreten. Viel mehr muss es euch als Jugendverband gelingen die Interessen der verschiedenen Gruppen im Verband bei der Veranstaltung zu bündeln und in ein Gesamtkonzept wie in ein großes Kunstwerk zu binden. Deshalb macht es Sinn, nachdem die Wün-

sche der Zielgruppen festgestellt wurden, sie in den Zielen des Jugendverbandes für die Veranstaltung als Ganzes eindeutig zu formulieren. Danach solltet ihr entscheiden, was von dem wichtig für euch als Jugendverband ist, was davon im Sinne der Ziele eurer Jugendverbandsarbeit Priorität hat, was sich ergänzt bzw. ausschließt etc; denn ihr könnt nicht alle Beteiligten gleichzeitig bedienen und nicht alle Wünsche und Bedürfnisse sind für euch wirklich wichtig und eure Kapazitäten sind begrenzt. Als Hilfestellung für die Auswahl solltet ihr euch dafür Kriterien überlegen.

Um so genauer die Ziele und Kriterien festgelegt sind, um so besser könnt ihr die Ziele später in der Umsetzung auch verfolgen.

Nach außen, gerichtet auf Politik, Verwaltung, Presse, Eltern, Öffentlichkeit ließen sich am Beispiel der folgenden Fragen jeweils veranstaltungsbezogene Ziele formulieren:

- ▶ Wie kann die Präsenz eures Jugendverbandes mit der Veranstaltung in Medien und Köpfen positiv gesteigert werden?
- ▶ Wie lässt sich euer aktueller inhaltlicher Schwerpunkt, z.B. ein politisches Thema, wirksam vermitteln?
- ▶ Wie kann die Absicherung von Finanzen durch die Veranstaltung positiv beeinflusst werden? Wie kann der Bedarf an zusätzlichen Mitteln verdeutlicht werden?
- ▶ Welches Profil braucht der Verband in der Öffentlichkeit und an wichtigen Schaltstellen von Politik und Verwaltung?
- ▶ Wie lässt sich die eigene Position zu bestimmten politischen Themen oder Fragestellungen präsentieren?
- ▶ Mit welchen Maßnahmen können neue MitgliederInnen und TeilnehmerInnen geworben werden?
- ▶ Wie könnt ihr optimal über eure Angebote, Leistungen, Stärken und Möglichkeiten informieren und sie in ein gutes Licht stellen?
- ▶ Wie lässt sich das eigene Leitbild oder Profil eures Jugendverbandes vermitteln? Welche Angebote oder Aktionen repräsentieren euch am besten?



- ▶ Welches Motto lässt sich als Aufhänger für euer Thema benutzen?
- ▶ Wie lassen Eltern sich von eurer Zuverlässigkeit überzeugen?
- ▶ ...

In den Verband hinein, gegenüber BesucherInnen der Veranstaltung, GruppenbetreuerInnen, OrganisatorInnen, Hauptamtlichen MitarbeiterInnen und Vorstand könntet ihr folgenden Fragen nachgehen:

- ▶ Mit welchen Maßnahmen könnt ihr bei TeilnehmerInnen die Identifikation mit eurem Jugendverband steigern („Ich gehöre dazu – wir sind wer“)?
- ▶ Welche Maßnahmen im Rahmen einer Großveranstaltung beeinflussen positiv die Bindung eurer Mitglieder?
- ▶ Wie lässt sich mit der Veranstaltung verbandliche Vernetzung von Informationen fördern?
- ▶ Wie müssen Angebote gestaltet sein, damit sich TeilnehmerInnen in Tätigkeitsfeldern ausprobieren können?
- ▶ Wie lässt sich die Akzeptanz des Jugendverbandes in der Gesamtorganisation steigern? Oder aber in welchen Themen braucht ihr eine Abgrenzung zum Erwachsenenverband?
- ▶ Mit welchen Methoden könnt ihr persönliche Entwicklung bei den Beteiligten anregen und ermöglichen. In welchen Bereichen sollen TeilnehmerInnen persönliche Grenzen erleben? Wie lassen sich Selbst- und Grenzerfahrungen organisieren?
- ▶ Wie lassen sich im Rahmen der Veranstaltung TeilnehmerInnen für andere Maßnahmen gewinnen?
- ▶ In welcher Art von Veranstaltungen finden sich Interessierte und qualifizierte zukünftige MitarbeiterInnen?
- ▶ Wie könnt ihr den TeilnehmerInnen und GruppenleiterInnen Anregungen für die alltägliche Gruppenarbeit geben?
- ▶ Wie könnt ihr attraktiv und kreativ wichtige innerverbandliche Themen präsentieren und bearbeiten?
- ▶ Wie lassen sich ökologische Kriterien bei der Planung und Durchführung umsetzen?
- ▶ Wie könnt ihr die Beteiligung von neuen MitarbeiterInnen in der Organisation und Veranstaltungsdurchführung fördern?

- ▶ Wie könnt ihr Männer und Frauen in allen Veranstaltungsbereichen gleichermaßen berücksichtigen und beteiligen?
- ▶ Wie müssen Angebote und Werbung gestaltet sein, so dass sie Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen?
- ▶ Wie lassen sich sehr große Veranstaltungen, wie z.B. Bundesjugendtreffen o.ä. für alle Beteiligten überschaubar und handhabbar gestalten, um darin Mitsprache und Gestaltung zu ermöglichen?
- ▶ Wie lässt sich ein verantwortungsvoller Umgang mit Problemfeldern wie Alkohol- oder Drogenmissbrauch entwickeln?
- ▶ ...

In Bezug auf die Rahmenbedingungen der Veranstaltung solltet ihr bestimmen:

- ▶ Wie lässt sich bezüglich aller Eventualitäten und Situationen in der Veranstaltungsplanung vorbeugen?
- ▶ Wie ist das Material zu organisieren, so dass es in ausreichendem Maße zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zur Verfügung steht?
- ▶ Wie erreicht ihr es, dass jede/r Beteiligte rechtzeitig vorher weiß, was er/sie zu tun hat?
- ▶ ...

Die Ziele der Veranstaltung müssen gemeinsam getragen werden. Besonders aber im Jugendverband ist die Fluktuation von beteiligten Vorständen oder MitarbeiterInnen groß. Deswegen solltet ihr die Ziele mit neuen Personen im Kreis der EntscheiderInnen auch immer wieder neu vereinbaren, da sonst schnell die Motivation in Frage steht. Welches Bild der Veranstaltung besteht bei den einzelnen Beteiligten? Welches gemeinsame Bild von der Veranstaltung und ihren Zielen besteht? Wird das von allen Beteiligten getragen? Wie passen eure Ziele für die Veranstaltung in das verbandliche Leitbild?

Es gilt also ein gemeinsames Bild von der Veranstaltung zu entwickeln. Als Methode zur Zielfestlegung bietet es sich an, ein gemeinsames Bild von der Veranstaltung tatsächlich zu malen. Darin können persönliche Wünsche Einzelner zunächst undiskutiert



gut präsentiert werden. Bisher unausgesprochene oder unbewusste Vorstellungen finden damit eine Ausdrucksform. Gemeinsame Verbindungslinien und Ideen können sichtbar werden. Alternativ bietet es sich insbesondere bei schwierigen Themenstellungen an, bei denen neue Ideen gefragt sind, kreative Methoden (siehe in der Literaturliste im Anschluss an diesen Text) wie Brainstorming oder Brainwriting zu nutzen.

Nach der zunächst bildhaften Darstellung eurer Ziele gilt es nun diese auszuformulieren und zu sortieren, um sich gemeinsam vereinbaren zu können, welche für euch wichtiger und welche weniger wichtig sind. Um die Ziele für die weitere Arbeit nutzen zu können, solltet ihr sie möglichst konkret und detailliert beschreiben. Hier bietet sich auf jeden Fall eine gemeinsame Verschriftlichung mit Karten oder an einer Wandzeitung an.

Die Ziele der Veranstaltung lassen sich auf diese Weise gemeinsam abstimmen und ohne Missverständnisse in der Deutung festlegen. Das erleichtert die weitere Bearbeitung und Umsetzung einzelner Ziele von einzelnen Personen, ohne die gemeinsame Linie zu verlassen. Daraufhin sollen sie gewichtet und ausformuliert, zeitliche Rahmendaten benannt und ein Finanzrahmen festgelegt werden. Die formulierten Ziele solltet ihr mit dem Leitbild des Verbandes abgleichen.

Nun folgt, soweit von den EntscheidungsträgerInnen unterschieden, die Auswahl der Projektgruppe, die in der weiteren Planung die Details erarbeitet. Um eine optimale Besetzung vorzunehmen, solltet ihr folgende Fragen klären: Welche Qualifikationen müssen die Projektgruppenmitglieder mitbringen? Sollen sie Macher oder Delegierer sein? Sollen es Fachleute für Einzelbereiche oder aber Verwalter sein? Sind Verbandskenner von Vorteil, oder braucht ihr SpezialistInnen für bestimmte Aufgabenbereiche? Sind erfahrene alte Hasen gefragt oder braucht ihr für die Zukunft Verstärkung in eurem Team? Wie groß soll die Projektgruppe zur Bewältigung aller Aufgaben sein? Soll es eher eine kleine Entscheidergruppe werden oder wollt ihr eine große Gruppe von MacherInnen?

Die Beantwortung dieser Fragen bringt natürlich, so zeigt die Erfahrung, sogleich Namen von potenziellen Mitarbeitenden ins Spiel. Das ist auch gut so, denn nur an den konkreten Personen mit ihren Stärken (und ob ihr wollt oder nicht, auch Schwächen) lässt sich ein Team zusammen stellen, von dem zu erwarten ist, dass es auch funktioniert. Wenn ihr dann eure MitarbeiterInnen zusammen habt, kann sich euer Projektteam „Großveranstaltung“ konstituieren, indem ihr zunächst gemeinsam klärt, „Wie wollen wir miteinander arbeiten.“

Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

4 Um Aufgaben dieser Art zu bearbeiten, bieten sich Methoden des Projektmanagements an. Sie sollen helfen Ziele eindeutig und unmissverständlich zu setzen und die sehr großen Aufgaben in kleinere, die einzeln zu bewältigen sind, zu zerlegen. Es gilt dabei an allen Stellen Transparenz der zu erledigenden Aufgaben inklusive aller entscheidungsrelevanten Daten zu erhalten. Dadurch sind gemeinsame Entscheidungen an festgelegten Zeitpunkten möglich. Wichtige Entscheidungen können gemeinsam gefällt werden, einfachere Aufgaben können einzeln abgewickelt oder delegiert werden. Im Schaubild stellt sich das in etwa so dar:





Konstituierungsphase

Als Projektgruppe steht zunächst eure Konstituierung an. Projektarbeit ist Teamarbeit und Teamarbeit verlangt nach gemeinsamen Spielregeln, damit sich alle aufeinander verlassen können. Ihr solltet also gemeinsam klären:

Welche Zusammensetzung erscheint für die Projektgruppe sinnvoll? Welche SpezialistInnen oder Fachrichtungen sollen vertreten sein? Wie kann die gleichberechtigte Verteilung von Aufgaben an Männer und Frauen sichergestellt werden? Welche Regeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit braucht ihr? Wie oft und in welcher Länge sollen eure Arbeitstreffen stattfinden? Wie möchtet ihr Rückmeldung auf Fehler oder Unzulänglichkeiten von den anderen erhalten und selbst geben? Wie könnt ihr die Verlässlichkeit in der Gruppe steigern? Wie könnt ihr euch bei der Kontrolle und Erfüllung der gestellten Aufgaben gegenseitig in die Pflicht nehmen, ohne euch zu demotivieren? Wie motiviert ihr euch in persönlichen Krisen gegenseitig? Wie wollt ihr Konflikte bearbeiten? Wer hat welche Verantwortung und welche Rechte? Welche persönlichen Interessen werden verfolgt? Wie passen die in die Organisation der Veranstaltung? Ist jede/r mit seinen/ihren Qualifikationen und Stärken an der richtigen Stelle in der Organisation? Wie informiert ihr die Projektgruppe bzw. die EntscheiderInnen? Wie wollt ihr miteinander kommunizieren? Welche Qualifizierung braucht ihr als Team?

In gemeinsamer Abstimmung habt ihr nun Regeln des Umgangs miteinander erarbeitet, die es euch leichter machen sollen, gemeinsam die anstehenden Aufgaben möglichst stressfrei zu organisieren, denn schließlich sollt ihr die Balance der zu erledigenden Aufgaben in der gewünschten Qualität, in Verbindung mit Terminen, den geplanten Kosten, den jugendverbandlichen Kapazitäten und der Motivation der Beteiligten halten. Ihr seid die, die alle Probleme managen und trotzdem lächeln sollen.

Analysephase

Ein hilfreiches Instrument ist, sich zunächst einmal anzusehen, wie bisherige Großveranstaltungen gleichen Typs verlaufen sind. Welche Kritik wurde geäußert? Welche Fehler gab es schon in der Planung? Konnte die Zielsetzung überhaupt erreicht werden? Waren alle Ziele sinnvoll zu bearbeiten? Was war die Lage? Worauf müssen wir reagieren? Was war gut/schlecht? Was muss verändert/beibehalten werden?

Dazu hilft es sicher, sich alte Protokolle, Pressespiegel oder andere Aufzeichnungen anzusehen oder ehemalige Beteiligte zu befragen. Aus den Erkenntnissen der Analyse solltet ihr eure Schlüsse für die weiteren Planungen ziehen und tretet damit in die

Planungsphase ein.

Die vorgegebenen Ziele für die Veranstaltung habt ihr ergänzt und auf die Erreichbarkeit innerhalb eurer Veranstaltung überprüft. Mit Hilfe der unten stehenden Tabelle könnt ihr nun die Aufgabenbereiche in einzelne Tätigkeiten aufgliedern und genauer beschreiben: Diese müssen planbar, machbar im Sinne von erreichbar und die Erreichung muss messbar/überprüfbar sein.

Die einzelnen Aufgaben könnt ihr verteilen und in überschaubare und abgegrenzte Arbeitspakete zerlegen, die jeweils von einzelnen von euch bearbeitet werden können. Eine Zeitschiene solltet ihr festlegen, um festzulegen, welche Aufgaben bis wann erledigt sein müssen oder bis wann entschieden sein müssen. Ebenfalls solltet ihr eine Rangfolge der Aufgaben festlegen, denn häufig ist für die Erledigung einer Aufgabe der Abschluss einer anderen Aufgabe Voraussetzung. Aus dem Organisationsplan soll hervorgehen, wann welcher Schritt und welche Tätigkeit notwendig ist, und die erfolgte Bearbeitung lässt sich jeweils als erledigt abhaken. Am Beispiel könnte ein Organisationsplan für den Programmbereich, der sich in der Bearbeitung schrittweise füllt und mehr und mehr konkretisiert, etwa so aussehen:



	Organisationsbereich: Programm Gesamtverantwortung: _____	Klären mit	Bis ... vor der Verant.	Verantwortlich für die Durchführung	Anlagen	Erledigt?
1.	Vorbereitung/Koordination der Programmplanung mit den MitarbeiterInnen	MitarbeiterInnen	5 Monate			✓
2.	Zusammenstellung und Koordination der Programmangebote • Beginn/Ende • Zeitplanung berücksichtigen • Aufbauplan/Abbauplan/Aufgaben		6 Wochen	Projekt Internet	Zeitplan Ablaufplan	
3.	Internetaum organisieren	Projektleitung	3 Monate		Techn. Anforderungen	✓
4.	Erste-Hilfe Kurs organisieren	Kursleitung	8 Wochen	Kursleitung		
5.	Fotoseminar: Raum organisieren		3 Monate			✓
6.	Großgruppenaktionen planen Leitung finden	BildungsreferentIn	3 Monate	JugendleiterInnen!!		dringend
7.	Spielmobil buchen	befreundeter Verband	10 Wochen			
8.	Musikprogrammwünsche erstellen	Vorbereitungsgruppe	16 Wochen	selbst		✓
9.	Band suchen	Musikfreaks im Verband	12 Wochen	selbst		✓
10.	Absprachen Bands, Künstler: Preise, Zeiten, Übernachtung, Technik, Catering	Bands	10 Wochen	selbst		
11.	Verträge Bands, Künstler abschließen	Management	8 Wochen	Vorsitzende/r	Vertrag	
12.	Absprachen Technikbedarf	Bands	6 Wochen	Techniker der Bands/ Materialkoordination	Checkliste	
13.	Hotel/Pension buchen	Verwaltung	6 Wochen	selbst		
14.	Filmprogramm erstellen	MitarbeiterInnen	6 Wochen	MitarbeiterIn XY		
15.	Filme bei Bildstelle/Videothek bestellen	Zivi	4 Wochen	selbst	Leihausweis	
16.	Programm für die Veröffentlichung zusammenstellen	Verwaltung	8 Wochen	selbst	Raster	
17.	Seminare festlegen und ausschreiben	BildungsreferentIn	3 Monate	Seminarleitungen XY	Ausschreibungs- formblatt	
18.	Materialabforderungen zusammenstellen • Material sichten • Einkaufsliste erstellen	Material- koordination	6 Wochen	MitarbeiterInnen	Mat-Listen Einkaufslisten	
19.	Programmeckdaten für die Öffentlichkeitsarbeit zusammenstellen		2 Wochen		Programmraster	
20.	Raumplan für Programm erstellen	RaumplanerIn	4 Wochen		Raumplan	
21.	Abstimmung der Programmangebote in Vorbereitung	Vorbereitungs- gruppe	16 Wochen 6 Wochen			✓



In sogenannten Meilensteinen (in der Checkliste fett gedruckt) könnt ihr gemeinsame Absprachen oder Entscheidungen innerhalb der Projekt- oder Vorbereitungsgruppe bündeln. Aufgaben und Zeitplan sowie Kosten können dort jeweils gemeinsam abgeglichen werden. Die EntscheiderInnen können über wichtige Fakten informiert werden und notwendige Entscheidungen, z.B. über Finanzen oder die strategische Ausrichtung, treffen. Prioritäten- oder Schwerpunktsetzungen sollten an diesen Stellen gemeinsam abgewogen und vorgenommen werden. Risiken könnt ihr hier gemeinsam einschätzen um sie besonders zu beobachten oder ihnen entgegen zu steuern.

Informationsmanagement:

„Wer nichts weiß, muss alles glauben“, lautet ein Sprichwort. Wer dagegen informiert ist, kann Entscheidungen qualifiziert beurteilen, beraten und diese Entscheidungen mittragen. Dennoch kann man auch mit zu viel Informationen überschütten und dadurch für die Aufgaben demotivieren. Die richtige Information im passenden Moment ist dagegen viel wert. Wer aber muss wann was wissen, um seine/ihre Aufgabe gut und motiviert zu erledigen? Welche Kommunikationswege erscheinen euch angemessen? Wie lässt sich mit guter Information die Delegation von Einzelaufgaben erleichtern? Wie könnt ihr eine Übersicht über alle wichtigen Aktivitäten bekommen? Welche Vorlagen für Tagesordnungen, Protokolle, Vereinbarungen, Zeitpläne, etc. helfen euch in euren Arbeitsstrukturen?

Sinnvoll erscheinen zum Beispiel Protokolle, in denen ihr festhaltet, wer, was, mit wem, bis wann zu erledigen hat. In den weiteren Treffen könnt ihr einfach nachsehen, was zu erledigen war und ihr könnt vermerken, ob es tatsächlich erledigt ist.

Für alle externen PartnerInnen (manche internen vielleicht auch?) solltet ihr Verträge anfertigen, sobald festgelegte Dienstleistungen erbracht werden müssen: z.B. Verpflegung, Bands, Technik, Bühne. Wann, was,

wie, zu welchem Preis, unter welchen Rahmenbedingungen erledigt sein muss, solltet ihr darin rechtsverbindlich vereinbaren. Schließlich wollt ihr auch sicherstellen, dass eure PartnerInnen die Verpflegung auch so liefern, wie ihr sie erwartet und besprochen habt.

Kommuniziert werden müssen die Information zielgerichtet an die weiteren Beteiligten und vor allem an die TeilnehmerInnen: MitarbeiterInnen, ProgrammgestalterInnen, GruppenleiterInnen vor Ort, örtliche PartnerIn,... Wer muss was wann wissen, um seinen/ihren Aufgaben gerecht zu werden? Welche Werbung muss in welcher Form und mit welchem Medium an die Zielgruppen gebracht werden? Wie müssen Mitarbeitende informiert werden, um motiviert ihre Aufgaben wahrzunehmen?

Realisierungsphase – jetzt geht's los!

Die Projektgruppe ist meistens die Entscheidergruppe während der Veranstaltung. Sie sollte als feste Gruppe vor Ort verantwortlich sein für die Koordination der Veranstaltung.

Sie sollte wenig konkrete Aufgaben im Detail bearbeiten sondern diese delegieren, um Zeit für Controlling und Nachsteuerung und Krisenbewältigung zu haben. Selten kommen Veranstaltungen ohne diese Krisen oder kleinen Katastrophen aus und nichts ist schlimmer als auf einer Veranstaltung dem ausgesetzt zu sein, ohne noch dagegen steuern zu können. Deshalb ist es unerlässlich, jederzeit informiert zu sein über den konkreten Ablauf der Veranstaltung. Abweichungen vom Zeit- und Aufgabenplan können so möglichst zeitnah erkannt werden. Eventuelle Maßnahmen können kurzfristig eingeleitet werden.

Wissen alle, was zu tun ist? Sind Schnittstellen zu den VeranstaltungsmitarbeiterInnen organisiert? Wie erfolgt die Überprüfung der Umsetzungsschritte? Sind regelmäßige Besprechungen für die Projektgruppe und die weiteren Organisationsbereiche angesetzt?



Weiß jede/r wo, wann, was stattfindet und welche persönlichen Aufgaben damit verbunden sind? Bestehen Notfallpläne oder eine flexible Organisation für entscheidende Organisationsbereiche? Habt ihr eine Checkliste mit allen zu erledigenden Aufgaben und Zeiten während der Veranstaltung?

In der Dynamik der Veranstaltung vergeht die Zeit manchmal viel zu schnell und schon ist die Veranstaltung (fast) vorbei. Leider aber nicht, ohne dass für alles, was ihr an Material und Kleinzeug mitgebracht und herangeschafft habt, auch wieder der Rücktransport gesichert ist. Und leider ist es häufig so, dass am Ende der Veranstaltung alle auf einmal keine Zeit mehr haben und ganz schnell abreisen müssen. Damit ihr nicht plötzlich alleine dasteht, solltet ihr auch diesen Bereich vorplanen. Wissen alle, was sie für den Abbau zu tun haben? Welches Material muss zum Transport in welches Fahrzeug? Wer ist zum Ausladen an den verschiedenen Orten noch dabei? Wer reinigt Gebäude oder Zelte? Wer entsorgt den Müll? Wer entfernt die Beschilderung? Wer liefert in der Abbauphase eine ordentliche Mahlzeit?

Woran messen wir unser Ergebnis?

Abschlussphase

Ihr habt euch viele Ziele vorgenommen und diese hoffentlich qualifiziert und quantifiziert, d.h. soweit formuliert, dass ihr jetzt mit dem genügenden Abstand zur Veranstaltung die Erfüllung eurer Ziele überprüfen könnt. Woran merkt ihr nun, dass ihr erreicht habt, was ihr wolltet? Wie merkt ihr, was förderlich oder auch hinderlich für eure Arbeit war? Ihr selber wollt doch sicher wissen, ob all eure Maßnahmen wirkungsvoll waren und für welche Aktionen sich der Einsatz von viel Arbeitskraft gelohnt hat. Deshalb gilt es nun, eine Projektbilanz zu ziehen. Eine Auswertung nach der Veranstaltung im Organisationsteam, in der ihr den Ablauf und euer Handeln in dem Planungs- und Durchführungsprozess noch einmal reflektieren solltet.

- ▶ Die Arbeitsweise im Projektteam entsprach unseren Vereinbarungen und deinen Erwartungen. Konflikte wurden gemeinsam zur Zufriedenheit aller gelöst.
- ▶ Der Vorstand ist mit den Ergebnissen der Veranstaltung zufrieden.
- ▶ Die angestrebten TeilnehmerInnenzahlen für die Gesamtveranstaltung, bzw. für einzelne Bereiche, wurden erreicht.
- ▶ Die angestrebte TeilnehmerInnenzahl bei Frauen wurde erreicht.
- ▶ Die gestellten Ziele wurden in Qualität und/oder Quantität erreicht.
- ▶ Der Finanzrahmen wurde auch in den einzelnen Planungsteilen eingehalten.
- ▶ Die Verpflegung hat gut geschmeckt, war ausgewogen und in der Menge ausreichend.
- ▶ Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist hoch. Sie konnten eigene Ideen einbringen und haben Delegationsaufgaben bereitwillig erfüllt.
- ▶ Weitere interessierte MacherInnen für andere Veranstaltungen wurden gefunden.
- ▶ Die Anzahl und Qualität der Veröffentlichungen in der Presse stimmen.
- ▶ Folgeveranstaltungen oder die regelmäßige Durchführung dieser Veranstaltung sind geplant.

Um die Erfüllung der Ziele zu überprüfen, solltet ihr Indikatoren festlegen, die es ermöglichen, festzustellen, ob die Veranstaltung und ihre Umsetzung sie erfüllt hat:

- ▶ Die angestrebte Zahl und Struktur von TeilnehmerInnen wurde erreicht.
- ▶ Die Art und Qualität der Rückmeldungen über verbandliche Kommunikationswege (z.B. „Öffentlichkeitsarbeit“, S. 279 ff) gegeben von BesucherInnen, Mitarbeitenden oder dem Organisationsteam erfüllten die Erwartungen.
- ▶ Alle Beschlüsse wurden eingehalten.
- ▶ Der finanzielle Rahmen wurde eingehalten.
- ▶ Die ursprünglich formulierten Ziele wurden bearbeitet und konkret umgesetzt.
- ▶ Die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen und/oder MacherInnen liegt nach dem Feedback in der gewünschten Höhe.



- ▶ Die Art und Qualität von Rückmeldungen bei PolitikerInnengesprächen oder in der Verwaltung entspricht den Erwartungen.
- ▶ Das (politische, verbandliche, pädagogische) Ziel ist entsprechend der Erwartungen messbar gestiegen.
- ▶ Konkrete Ergebnisse sind vorzuweisen: Das Schwimmbad, der Spielplatz oder die Inlinerbahn sind politisch/finanziell gesichert.
- ▶ Die angestrebte Beteiligung in der Vorbereitung oder Organisation wurde erreicht.

Damit ihr die Erfüllung eurer Indikatoren feststellen könnt, solltet ihr euch über die Methoden zu deren Messung Gedanken machen. Einige Möglichkeiten sind im Folgenden genannt:

- ▶ Umfragen auf der Veranstaltung selbst, z.B. mit einer Meinungswand, Lob- und Meckerkasten, Fragebogen, Interviews, Meckerbaum o.ä.
- ▶ Eine Abschlussreflexion mit den MitarbeiterInnen.
- ▶ Den Pressespiegel der örtlichen oder regionalen Presse verfolgen und auswerten.
- ▶ Eine finanzielle Abschlussbilanz der Veranstaltung erstellen.
- ▶ Eine Statistik über die TeilnehmerInnenzahlen und -struktur anfertigen.
- ▶ Eine Beschlusskontrolle durchführen.
- ▶ Eine gemeinsame Überprüfung mit dem Vorstand, mit welcher Zufriedenheit die gesetzten Ziele erreicht wurden, z.B. als „Klagemauer“, Kartenabfrage, oder an geleiteten Fragestellungen.
- ▶ Eine Stärken-/Schwächenanalyse bei Mitarbeitenden durchführen: In welchen Teilen waren wir besonders gut, in welchen besonders schlecht?
- ▶ Nach der Veranstaltung einen „Qualitätsdialog“ in den verbandlichen Medien, z.B. Chatroom, Leser/innenbriefe etc. führen.

Eine klare Zielformulierung ist allerdings Voraussetzung für eine Wirkungsanalyse. Um so detaillierter und konkreter ihr eure Ziele für die Veranstaltung benannt habt, um so besser lässt sich jetzt nach der Veranstaltung auch sagen, ob und zu welchem Grad ihr eure Ziele auch erreicht habt.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Welche Wege nutzt ihr, um erworbenes Erfahrungswissen und vorhandene Qualifikationen weiter zu geben? Wichtig ist zu prüfen, was im speziellen Einzelfall in eurer verbandlichen Kultur und für eure Situation praktikabel ist. Möglich sind u.a.:

- ▶ Ein Projektabschlussbericht, der von vornherein geplant sein muss, damit jemand aus der Projektgruppe während der Planung und Durchführung diese Aufgabe der Dokumentation wahrnehmen kann und den Bericht hinterher fertig stellt.
- ▶ Eine Fotodokumentation erstellen, denn Fotos haben einen hohen Wiedererkennungswert.
- ▶ Die Wirkungen der Veranstaltung bei den TeilnehmerInnen dokumentieren.
- ▶ Anlegen von Handakten mit Standardvorgängen für alle Organisationsbereiche.
- ▶ Anlegen von Arbeitsberichten.
- ▶ Einen Pressespiegel der Veranstaltung anlegen.
- ▶ Alle Absprachen, Vereinbarungen und Protokolle verschriftlichen!

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen?

Um Großveranstaltungen im jugendverbandlichen Rahmen auch langfristig mit einem hohen Qualitätsstandard durchzuführen, erscheint es sinnvoll, kontinuierlich daran zu arbeiten. Folgende Schwerpunkte wären dabei möglich:

- ▶ MacherInnen weiter (auch extern) qualifizieren
- ▶ Projektmanagementfortbildungen mit der Bearbeitung von praktischen Beispielen
- ▶ Günstige Rahmenbedingungen für die Qualifizierung und Einarbeitung neuer MacherInnen feststellen und verbessern
- ▶ Absprachen zur Arbeitsweise im Vorfeld um einen guten Teamentwicklungsprozess zu fördern
- ▶ Langfristige Veranstaltungsplanung
- ▶ Eine gelebte Kommunikationskultur im Verband



- ▶ Kontinuierliche Kontakte zu Medien und Politik
- ▶ Kontinuierliche Weiterentwicklung der Standards, z.B. in Handakten
- ▶ Ein formuliertes Anforderungsprofil für Veranstaltungsorte
- ▶ Einen qualifizierten MitarbeiterInnenpool für alle Organisationsbereiche
- ▶ Langfristige Finanzplanung mit entsprechendem Mitteleinsatz
- ▶ Spielraum für Kreativität und Spontaneität
- ▶ Eine gemeinsam entwickelte Vision der Großveranstaltung innerhalb des Leitbildes
- ▶ Kontinuierliche qualifizierte Öffentlichkeitsarbeit mit zielgerichtet gestalteten Medien wie Plakaten, Programmheften, Flyern, etc.
- ▶ Erfahrungswissen in der Teamzusammensetzung beachten, z.B. durch Beteiligung von „alte Hasen“ im Planungsprozess und der Dokumentation.
- ▶ Kooperationen mit anderen Verbänden oder Trägern um gegenseitig zu lernen.
- ▶ Kontinuierliche Einarbeitung neuer OrganisatorInnen, z.B. durch Schnuppermitarbeit.
- ▶ Patenschaften für „Neue“ MacherInnen übernehmen.

Literatur:

Deutsches Kinderhilfswerk e.V. und Aktion Schleswig-Holstein – Land für Kinder – in Kooperation mit dem Schleswig-Holsteinischen Landkreistag und dem Städteverband Schleswig-Holstein (Hg.): Mitreden – mitplanen – mitmachen. Kinder und Jugendliche in der Kommune. Berlin und Kiel, 1997.

Deutsches Kinderhilfswerk e.V. und Aktion „Schleswig-Holstein – Land für Kinder“ (Hg.): Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche. Berlin und Kiel, 1996.

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hg.): Lustwandeln im Hinterkopf. Ein Hand- und Fußbuch

kreativer Problemlösung nicht nur in der Weiterbildung. Soest, 1990.

Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen (Hg.): Projekte planen, finanzieren, durchführen. Eine Broschüre zur Projektplanung mit praktischen Tipps, Kosten- und Finanzplänen, Anträgen und Abrechnungen. Barnstorf, o.J.

Vorstand der SPD, Öffentlichkeitsarbeit (Hg.): Zukunftswerkstatt. Anstoß Handbuch für die Arbeit vor Ort. Bonn, o.J.

Wack, Otto Georg: Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Ein Handbuch zum Problemlösen. Hamburg, 1993.



Checkliste zur Organisation von Großveranstaltungen

Veranstaltungsort: _____ Örtliche/r PartnerIn: _____

Datum: _____ Beginn Aufbau/Ende Abbau: _____

TeilnehmerInnenzahl: _____ MitarbeiterInnenzahl: _____

Vorbereitungsgruppe: _____

Verantwortlichkeiten/Aufgabenbereiche

	1. Unterkunft Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Raumbedarf pro Person mindestens 2,5 m ² in Schlafzelten					
2.	Raumbedarf pro Person mindestens 3 m ² in Klassenräumen Pro Klasse 20 TN bei 60 m ²					
3.	Raumbedarf pro Person mindestens 4 m ² in Sporthallen					
4.	Sanitarräume					
5.	Pläne des Veranstaltungsortes aufbereiten					
6.	Räume/Platz ermitteln					
7.	Raumzuweisungen/Nutzungen klären					
8.	Raum-/Platzplan erstellen					
9.	Reinigung klären					
10.	Zwischenreinigung/Zeit festlegen					
11.	Schlüsselübergabe klären					
12.	Duschkmöglichkeiten Zeiten festlegen					
13.	Belegplan erstellen					
14.	Unterkunft Mitarbeiter vor der Veranstaltung					
15.	Unterkunft Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen					
16.	Parkplatz Busse/PKW - Genehmigungen					
17.	Hotelzimmer					
18.	Informationen (Stadt/Kreis/Gemeinde) organisieren und mit TeilnehmerInnen-Infos verschicken					
19.	Schulübergabe/Rückgabelisten					
20.	Schwimmhalle - Reinigung klären					
21.	Schwimmhalle - Übergabe klären					



	2. Veranstaltungsräume Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Nutzungsmöglichkeiten klären					
2.	Bühnenbeschaffung Bühnenaufbau a) 20-30 m ² (Höhe 1 m?) b) 60 m ² ... was braucht die Band?					
3.	Theatersaal/Forum/Aula: Sitzplätze, Bühnengröße					
4.	Stromanschlüsse Disco/Band/Licht (Drehstrom 36 Amp./3 Anschlüsse, Verlängerungskabel __ Meter)					
5.	Stellwände Anzahl					
6.	Turnhallen sperren für gleichzeitige Nutzung					
7.	Technische Geräte aus der Schule werden gelagert in:					
8.	Nutzung der Schulcomputer klären, alternativ mobiles Internetcafe					
9.	Fußbodenbelag-Bedarf in Klassen/Hallen					
10.	Bedarf – Tische und Bänke					
11.	Buspendienst über Kleinbusse					
12.	Teppichboden für Turnhalle besorgen					
13.	Saal oder Halle für Disco					

	3. Verpflegung – Mensa und MA-Küche Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Verpflegungsangebote einholen, überprüfen, schriftl. präzisieren					
2.	Ausgabehalle suchen (Wasser- und Stromanschluss, Ein- und Auslass, ...)					
3.	Tische und Bänke, Aufstellung organisieren oder über Verpfleger (Getränkeshändler)					
4.	Essenausgabeverfahren klären					
5.	Zeiten festlegen Programmzeiten beachten					
6.	Mensa - Ausschilderung					
7.	Geschirreinigung klären/Abwaschmobil? Waschwannen?					



8.	MitarbeiterInneneinsatz (abräumen/Ausgabe),					
9.	Verpflegung für Mitarbeitende in der Aufbauzeit					
10.	MitarbeiterInnenkantine zentral geregelt, Cafeteria mit Extraraum					
11.	Einkaufsliste Vorbereitung zusammenstellen Einkauf/Transfer					
12.	Fußbodenbelag für Halle Essensausgabe					
13.	Vertragsabwicklung mit Verpfleger					
14.	MA-Küche <ul style="list-style-type: none"> • Öffnungszeiten • Cateringliste • Aufgaben/Ablaufplan • Zusatzverpflegung • Abwaschwannen? • Kaffeemaschine/-Therme • Getränke 					

	5. Programm Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Zusammenstellung und Koordination der Programmangebote <ul style="list-style-type: none"> • Beginn/Ende • Abbauplan/Aufgaben/Reinigung 					
2.	Vorbereitung/Koordination der Programmplanung					
3.	Bandaufruf in Zeitung veröffentlichen					
4.	Programm für Veröffentlichung zusammenstellen					
5.	Programmeckdaten für den ORGA-Plan					
6.	Materialabforderungen zusammenstellen <ul style="list-style-type: none"> • Material sichten • Einkaufsliste erstellen 					
7.	Raum-/Zeitplan für Programm					
8.	Musikprogramm erstellen					
9.	Absprachen Bands, KünstlerInnen					
10.	Filmprogramm erstellen					
11.	Filme bestellen					
12.	Verträge Bands, KünstlerInnen					
13.	Seminare festlegen und ausschreiben					



	6. Öffentlichkeitsarbeit Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Ausschreibung der Veranstaltung					
2.	Presseinfos/Rundfunk • pers. Kontakte vor Ort • Pressemappe					
3.	Pressekonferenz					
4.	Programmheft					
5.	Plakat					
6.	Plakatierung auf der Veranstaltung, Infomeile					
7.	News aktuell					
8.	MitarbeiterInneninfos					
9.	Delegations- und BetreuerInnenhinweise					
10.	Pressebetreuung					
11.	Gästebetreuung					
12.	Technischer Bedarf: Computer, Drucker, Kopierer					
13.	Buttons MitarbeiterInnen, Karten					
14.	TeilnehmerInneninfos					
15.	Beflaggung					
16.	TeilnehmerInnenausweise erstellen, drucken					
17.	MitarbeiterInnenmarken erstellen, drucken					
18.	Transparente					
19.	T-Shirts drucken lassen					
20.	Logo entwerfen					

	7. MitarbeiterInnen Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	MA-Bedarf ermitteln/MA-Konzept - Beschluss					
2.	MA ansprechen					
3.	MA-Liste anlegen/Überprüfung MA - Anmeldungen/Anreisezeiten					
4.	Einsatz koordinieren					
5.	Rundschreiben an MA mit Fahrgemeinschaften					
6.	MA-Küche organisieren					
7.	Duschen MA					
8.	Dankesaktion für MA organisieren					



9.	Tops für MA-Besprechungen – Liste mit Hinweisen					
10.	MA-Fete Ablaufplanung/Beginn/Ende					

	8. Veranstaltungsleitung/Orga-Büro Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Gesamtkonzept entwickeln					
2.	6 MA fürs Orga-Büro					
3.	Technische Ausstattung: PC, Drucker, Kopierer, Büromaterial etc.					
4.	Räume/Unterbringung für Vorbereitungszeit					
5.	Telefonanschluss 2 x/Nummer/Fax/Handys					
6.	Sponsoren ansprechen					
7.	Feuerwehr/Polizei (Absprache/Info)					
8.	Vorbereitung Veranstaltungsleitungen- Besprechungen					
9.	Finanzüberwachung					
10.	Buspendelverkehr zu anderen Veranstaltungsorten					
11.	Festlegen der Veranstaltungsleitung und Befugnisse im Vorbereitungsausschuss					
12.	Vorbereitung der Besprechungen mit: • OrdnerInnen • Hausleitungen • Mensa MA • MA - Küche • Empfang					

	9. Ordnungsdienst Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Ordnungsleitung ansprechen					
2.	Ordnerbedarf ermitteln,					
3.	Ordnerleitung wegen Versicherung Funkgeräte ansprechen					



4.	Konzept erstellen (Ordnerzahlen/Orte – Türen/Schichtzeiten • je Schule bei Rückgabe einplanen • Kontrolle Schulen/Halle/Unterkunft • Wegstreckenbetreuung • Verpflegung/Unterkunft					
5.	Funkgeräte organisieren					
6.	MitarbeiterInnen für Funk • Absprache Funk bei Notfällen					
7.	Raumübergabebögen					
8.	Hausleitung festlegen					
9.	Ordnerweisung					
10.	Tel. Leitung					
11.	Absprache Aufgaben/Hinweise OrnderInnen/O-Leitung					
	10. Erste-Hilfe Dienst Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Organisation ermitteln					
2.	Bedingungen festlegen 24 Std./Schichtzeiten					
3.	Räumlichkeiten 2 Räume					
4.	Notarzt ermitteln					
5.	Anschreiben mit Auftrag					
	11. Gäste/Empfang Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Schirmherrschaft • Anschreiben an Bgm. • weitere Ansprachen					
2.	Termin/Ort Empfang - Rathaus					
3.	Gästeliste mit Adressenliste					
4.	Einladung mit Rückantwort für Empfang					
5.	Anschreiben an Untergliederung					
6.	Konzeption- und Ablaufplan Empfang/Rundgang • Namensschilder • Absprache Redebeiträge/Teilnehmende/ Rollenverteilung					
7.	Lieferant Buffet, Getränke					
8.	Raum/Bufet festlegen					



	12. Ortsgruppe Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Mitglied in Vorbereitung: Person benennen					
2.	OrdnerInnen benennen/Liste					
3.	Ansprache vor Ort zu Politik und Verwaltung					
4.	Mithilfe Materialbesorgung vor Ort					
5.	Ausschilderung der Anfahrt					
6.	Mitarbeit/Übernahme Mensa (5 Personen)					
7.	MensakoordinatorIn,					
8.	stv. HausleiterIn pro Schule (bei Ausfall Reserve stellen), ev. auch zwei pro Schule					
9.	Müllentsorgung organisieren					
10.	Ausschmückung Disco					
11.	Zigarettenkübel – draußen					
12.	Sauberkeit/Reinigung Außengelände					
13.	Telefonverzeichnis erstellen <ul style="list-style-type: none"> • alle Schulen • Stadtverwaltungen/Ldkr. • Hallenbad • Krankenhaus • Krankenwagen • Ortsgruppe 					
14.	Info Programmplanung					

	13. Servicebereiche Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	mit OG Konzept absprechen					
2.	Preise absprechen					
3.	Strombedarf klären					
4.	Müllentsorgung der Servicebereiche					
5.	Reinigung der Servicebereiche					
6.	Getränkeausschankzeiten/Öffnungszeiten					
7.	Deko – Ökologisch					
8.	Raumbedarf					



	14. Material Orga-Büro und Programm Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Materialbedarf ermitteln/sichten/Einkauf • Anforderungsformular Orga-Büro, • Anforderungsformular für Programm					
2.	Einkaufsliste zusammenstellen					
3.	Besonderes Material					

	15. Orgaplan Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Fahrzeugeinsatz					
2.	Programmeckdaten					
3.	Aufbau – Abbaueckdaten					
4.	Einsatz AGs/MA's					
5.	Cateringeckdaten					
6.	öG Eckdaten					
7.	Besprechungstermine					
8.	Überprüfung Rückgabezeiten/Übergabezeiten der Schulen ...					

	16. Stadt/Landkreis Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Schulen und Räume (ca. XX Klassen)					
2.	Hallenbad					
3.	Sporthallen					
4.	Hausmeisterunterstützung					
5.	Müllcontainer und -entsorgung zur Verfügung stellen					
6.	Zwischenreinigung (Uhrzeit/Sanitär)					
7.	Kommunale Zuschüsse					
8.	Flaggen/Fahnen/Banner					
9.	Einladungen Bgm./Landrat/Landrätin • MA-Fete • Eröffnung • Highlight • Empfang • Siegerehrung					



10.	Schirmherrschaft					
11.	zentr. AnsprechpartnerInnen					
12.	schriftl. Bestätigung					
13.	Genehmigungen					
14.	zeitgleiche Nutzung der Gebäude (Verfahren)					
15.	Übergabe Schlüssel					
16.	genaue Übergabezeiten					
17.	Getränkeausschank (Genehmigungen - öG)					
18.	Bühne					
19.	Projektoren					
20.	Dunkelkammer					
21.	Videogeräte					
22.	Fernseher					
23.	Fußböden					
24.	Mithilfe Bauhof (Absperrungen/Müllcontainer)					
25.	Parkplätze PKW/Busse					

	17. Org/Koordination – allgemein Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Erfassung Anmeldung TN					
2.	Erfassung Anmeldungen MitarbeiterInnen/ Sem.TN					
3.	Druck und sortieren TN-Ausweise					
4.	Hinweise DelegationsleiterInnen und BetreuerInnen (Anfahrtsskizze)					
5.	Information für MitarbeiterInnen					
6.	Überarbeitung Hinweise f. d. Delegationsleitungen					
7.	Bildungsurlaub/Sonderurlaub - Anträge					



	18. Organisation/Vorbereitungsausschuss Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Koordination/Absprachen Termine					
2.	Vorbereitung - Sitzungen/Gespräche					
3.	Moderation der Sitzungen					
4.	Protokoll					
5.	Nachbereitungstreffen in angenehmer Umgebung					
6.	Nachbereitungsgedanken, Anregungen für nächstes Jahr werden in schriftlicher Form aufgenommen z.H. nächster Vorbereitung					

	19. Öko-Aspekte Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Reflexion der Erfahrungen im Vorfeld					
2.	Müll, privater Müllbetrieb!!! • Vermeidung • Sammlung • Entsorgung					
3.	Materialauswahlhinweise • Programm • Orga • öG (Service) • TN					
4.	Deko: Service/Disco					
5.	Öko-Aspekte für Anreise in Anschreiben					
6.	Öko - Hinweise für TN/Bez./ Programmgestaltung					
7.	Kostenfaktor/Vergleich					
8.	Konsequente Trennung Konzept erstellen					
9.	Trennung nach Restmüll, Glas, Papier, gelber Sack					
10.	Müllpolizei in der Abbauphase					



	20. Abbauphase Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Zeitplan Abbaubeginn					
2.	Schulrückgabe (mit 2 OrdnerInnen/ Helfenden)					
3.	Dächer prüfen auf Müll und Abfälle					
4.	Materialrückgabezeiten überprüfen					
5.	Ausladen Lager klären,					
6.	Abbaukoordinatoren ansprechen					

	21. MitarbeiterInnen-Party danach Verantw: _____	Klären mit	Bis	Verantw.	Anl.	Erl.
1.	Termin finden					
2.	Veranstaltungsort abklären					
3.	Einladung an die MA					
4.	Verpflegung + Kosten					
5.	Musik					
6.	Übernachtung					

Eckdaten und Anforderungen an örtliche Veranstaltungspartner

Veranstaltungsort: _____ Örtliche/r Partner/in: _____

Datum: _____ Beginn Aufbau/Ende Abbau: _____

TeilnehmerInnenzahl: _____ MitarbeiterInnenzahl: _____

Verantwortliche/r AnsprechpartnerIn für Kommune: _____

Unterakunftsbedarf TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen:

- ▶ Unterkunft in Zelten mind. 2,5 m² Raum
- ▶ Unterkunft in Klassenräumen pro TeilnehmerIn mindestens 3 m² Raum
- ▶ bei 60 m² Klassen 20 TN pro Klasse, bei 45 m² Klassen 15 TN pro Klasse
- ▶ Unterkunft in Sporthallen pro TeilnehmerIn 4 m² Raum
- ▶ entsprechende Anzahl von Sanitärräumen und Duschen

Benötigte Infrastruktur in Räumen oder Zelten:

- ▶ Küche/Mensa für TeilnehmerInnen-Verpflegung
- ▶ MitarbeiterInnenverpflegung/Aufenthalt



- ▶ Halle/Mehrzweckhalle/Aula für Großveranstaltungen
- ▶ Räume für Seminare
- ▶ Sporthallenbedarf bzw. Sportplätze
- ▶ Filmvorführraum mit Verdunklungsmöglichkeit
- ▶ Internetaum mit Telefon-/ISDN-/DSL-Anschluss und entsprechenden Schnittstellen
- ▶ Fotolabor
- ▶ Geschäftsräume mit Telefonanschluss, Fax, Internetanschluss für Organisationsbüro
- ▶ Badesee oder Schwimmbad in erreichbarer Nähe

Unterstützung der Kommune (Stadt/Landkreis):

- ▶ Veranstaltungsplätze, Räume und Schulen zur Verfügung stellen
- ▶ Unterstützung durch die Verwaltung (Bauamt, Straßenverkehrsamt, Schulamt, Jugend und Sport)
- ▶ Hausmeisterunterstützung
- ▶ Reinigung der sanitären Anlagen sowie der gesamten Räumlichkeiten
- ▶ Unterstützung bei der Müllbeseitigung nach den örtlichen Regeln der Mülltrennung
- ▶ Unterstützung bei der Parkraumorganisation und Ausschilderung
- ▶ Bustransfer bei größeren Entfernungen einzelner Veranstaltungsorte unterstützen
- ▶ Bühnenelemente, Stellwände, technische Geräte etc. zur Verfügung stellen
- ▶ Kommunale Zuschüsse bereit stellen
- ▶ Genehmigungen für die Veranstaltung: Ausschank, Raumnutzung,
- ▶ Flaggenmasten zur Verfügung stellen
- ▶ Teilnahme von Politik und Verwaltung am Empfang/Eröffnung/Abschluss
- ▶ Übernahme der Schirmherrschaft durch BürgermeisterIn
- ▶ Benennung einer verbindlichen Ansprechperson

Aufgaben für die Unterstützung durch örtliche Partner:

- ▶ Mitarbeit in der Vorbereitungsgruppe und in der Veranstaltungsleitung
- ▶ Gute Kontakte zu Politik und Verwaltung
- ▶ Erste Ansprache Stadt/Landkreis
- ▶ Mithilfe bei der Organisation vor Ort
- ▶ Serviceleistungen während der Veranstaltung (Getränkeverkauf, Verpflegung, Ordnungsdienste etc.)
- ▶ Endreinigung an den Schulen
- ▶ Kommunale Zuschüsse organisieren
- ▶ Hilfreiche Kontakte vor Ort ansprechen (Erste-Hilfe Organisation etc.)
- ▶ Anschriften-/Telefonliste örtlicher Stellen (Kommune, Presse, Polizei, Feuerwehr etc.)
- ▶ Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit vor Ort (Gästeliste, AnsprechpartnerInnen, Sponsoringpartner etc.)
- ▶ Unterstützung bei Materialorganisation, Einkauf und Besorgungsfahrten vor Ort

Technische Anforderungen für die Veranstaltung:

- ▶ Elektrische Anschlüsse am Bedarfsort für Band, Licht, Küche etc. mit entsprechenden Absicherungen und Steckergößen vorhanden (16 A, 36 A oder 63 A), evtl. Baustromverteiler und Verlängerungskabel
- ▶ Wasser- und Abwasseranschlüsse für Küche, Wasch- und Duschkmöglichkeiten am Bedarfsort
- ▶ Telefonleitung, ISDN- oder DSL-Leitung mit entsprechenden technischen Schnittstellen am Bedarfsort



Politische Aktionen

Peter Klösener

Wenn es nach der „öffentlichen Meinung“ oder nach den Ergebnissen von Jugendstudien geht, ist schon klar: Jugendarbeit und Politik sind zwei verschiedene Welten! Und doch ist gerade euer Engagement in Jugendverbänden in hohem Maße politisch. Jugendverbände sind demokratisch aufgebaut, wirken nach innen und außen und mischen sich – ohne es immer selbst als politische Aktion zu benennen – immer wieder in die Gesellschaft ein. Wenn es allerdings darum geht, bei brisanten Themen konzentriert in die Öffentlichkeit hinein zu wirken und dabei konkret von „Politischer Aktion“ die Rede ist, werdet ihr oft festgestellt haben, dass sich Unsicherheit breit macht. Das kann daran liegen, dass die oben erwähnte „Zwei-Welten-Sicht“ euer Selbstbewusstsein als VerantwortungsträgerInnen der Verbände zuweilen negativ beeinflusst oder dass ihr immer dann, wenn von Politik die Rede ist, meint, nun müsstet ihr schlagartig gleich die Welt verändern.

Schreibt doch einfach einmal die Aktionen, die ihr in der letzten Zeit gemacht habt, auf ein Plakat und führt sie euch vor Augen. Stellt euch die Frage, was davon Auswirkungen auf eure Umgebung hatte und somit „politisch“ war. Mindestens genau so spannend ist es, wenn ihr all die Aktionsideen aufschreibt, die „zwischendurch“ benannt wurden, jedoch nie zur Umsetzung kamen. Hier breitet sich vor euch sicher ein Riesensfeld möglicher lebendiger politischer Aktionen aus.

Damit die „Politische Aktion“ ein wenig greifbarer, weniger „hoch gehängt“ und konkret umsetzbarer wird, soll nachfolgend ein kleiner Leitfaden vorgestellt werden, an dem ihr euch entlang hangeln könnt.

Die vielfältigen Schritte, die hier benannt sind, sollen euch nicht abschrecken. Spontane Ideen und eine ebenso spontane Umsetzung sind immer auch die Stärke von Jugendverbänden. Wenn ihr euch jedoch einmal mit den verschiedenen Fragen beschäftigt, von

denen das Gelingen einer Aktion abhängt, werdet ihr feststellen, dass sich viele Fehler vermeiden lassen, die im Strom der Begeisterung schon mal unterlaufen.

Worum geht's eigentlich?

Oft wird die Idee zu einer politischen Aktion bei oder auch am Rande eines Treffens im Jugendverband geboren, das ursprünglich zum Zweck der Reflexion einer Veranstaltung oder auch zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch diente.

Eine solche Idee zu einer politischen Aktion kann sehr unterschiedlich aussehen: eine Demo zur Schaffung des längst überfälligen Raumes für einen Jugendtreff, eine Plakatwandaktion zur Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen, die Durchführung aller Gruppenstunden einer Woche in der FußgängerInnenzone, um auf die Bedeutung der Jugendverbandsarbeit aufmerksam zu machen, eine Telefonaktion bei EinzelhändlerInnen für die Erweiterung von Vergünstigungen für InhaberInnen der Jugendleiter/in-Card und und und ...

Wichtig ist es, dass ihr eure Idee notiert und Verabredungen für ihre weitere Verfolgung trefft. Schreibt die Idee auf ein Plakat, notiert eure Phantasien dazu und lasst das alles auf euch wirken, bevor ihr in die weitere Planung einsteigt.

Als ersten Schritt könntet ihr in diesem Zusammenhang bedenken, auf welche Ausgangssituation alle Beteiligten bei einer möglichen Umsetzung der genannten Idee stoßen, um die ersten – oftmals spontanen – Einfälle ein wenig reflektierter „erden“ zu können.

Dazu ist es hilfreich, wenn ihr folgenden Fragestellungen nachgeht:

- ▶ Welches sind die Interessen der Jugendlichen, um die es bei der Aktion gehen soll?
- ▶ Welche Fragestellungen berühren die konkrete Zukunftsplanung junger Leute (auch wenn es diesen nicht immer bewusst ist)?



- ▶ Welches Engagement erwartet der Verband grundsätzlich von seinen Mitgliedern und VerantwortungsträgerInnen und wie versetzt er sie in die Lage, diesen Erwartungen nachzukommen?
- ▶ In welcher Form wird im verbandlichen Umfeld deutlich, dass es eine „gesellschaftliche Erwartung“ bezüglich des Einmischens junger Menschen gibt (z.B. Anfragen zu Kooperationen bei politischen Aktionen, Demos etc.)?
- ▶ Welche Strukturen innerhalb und außerhalb des Verbandes eröffnen Vertretungs- und Mitwirkungs-chancen bei den Themen, die anstehen, und in welcher Weise sind sie geeignet, Erfolge in Aussicht zu stellen?
- ▶ Welche gesellschaftliche Entwicklungen (bezogen auf die Thematik) verlaufen unbeeinflusst und unbemerkt von Jugendlichen? Wo scheint es Informationsdefizite zu geben?

2 Wer will was?

Jede (politische) Aktion lebt immer von der Einbeziehung einzelner Personen, Personengruppen, Gremien und Institutionen. Dieses kann aber nur gelingen, wenn bei diesen auch eine „persönliche Betroffenheit“ und damit ein eigenes Interesse besteht, sich zu engagieren.

Da mit einem solchen Engagement aber immer auch eine Investition (mindestens von Zeit) verbunden ist, werdet ihr die Bereitschaft dazu nur dann wecken können, wenn es sich für die eigenen Bedürfnisse lohnt. Daher ist es von großer Bedeutung, dass ihr euch bereits frühzeitig mit den Interessen aller möglichen einzubeziehenden Personen und Gruppen auseinandersetzt, um nicht an den wirklichen Bedürfnissen vorbei zu planen.

Es wird schnell deutlich werden, dass ihr nicht die Interessen aller Beteiligten gleichermaßen berücksichtigen könnt. Besonders die „Gegenseite“, aber auch mögliche KooperationspartnernInnen werden Ziele verfolgen, die sich mit euren nicht gut oder aber gar

nicht verbinden lassen. Um hier einen Kompromiss finden zu können, solltet ihr eure Ziele, die ihr mit der Aktion als Jugendverband verknüpft, in eine Rangfolge bringen. Das Ergebnis davon wird sein, dass es auf der einen Seite einen Ziel-Pool gibt, der für euch nicht verhandelbar ist, es auf der anderen Seite jedoch auch einzelne Ideen geben kann, deren Umsetzung ihr für das Erreichen eines wichtigeren Zieles „opfern“ bzw. zurückstellen könnt.

Wenn es zum Beispiel euer Anliegen ist, Räume für verbandliche Veranstaltungen in eurem Ort aufzutun und sich Erwachsenenverbände als KooperationspartnernInnen anbieten, die das gleiche Ziel verfolgen, ist eurerseits eine Abwägung zu treffen. Die Beteiligung der Erwachsenenverbände wird sicher den politischen Druck erhöhen, wenn es um das zur Verfügung Stellen von Räumen geht. Andererseits ist aber auch zu bedenken, dass bei einem Erfolg der Aktion die betreffenden Räume nicht ausschließlich nach den Wünschen Jugendlicher gestaltet werden können, sondern ihr euch auf Kompromisse einlassen müsst. In diesem Fall ist abzuwägen, ob ihr die Kooperation mit den Erwachsenenverbänden eingeht oder auf eigene Faust euer Glück versucht.

Falls in einem anderen Beispiel die Ratsfraktion eurer Stadt daran interessiert ist, gemeinsam mit euch die örtlichen EinzelhändlerInnen für Vergünstigungen für JuLeiCa-InhaberInnen zu werben, solltet ihr überlegen, ob es eurem Verband gut tut, wenn er bei einer solchen Aktion zusammen mit einer politischen Partei „in einem Atemzug“ genannt wird. Auch hier gilt es für euch, zwischen dem Erreichen des Aktionsziels (weitere Vergünstigungen für JuLeiCa-InhaberInnen) und den Folgewirkungen (Parteinähe eures Verbandes) abzuwägen.

Ein Tipp nebenbei: Manche Befürchtungen oder Phantasien zu den Interessen der betroffenen Gruppen lassen sich auch ausräumen, wenn ihr einmal mit deren VertreterInnen spricht. Kompromisse müssen nicht immer nur bei euch gemacht werden, sondern beide Seiten sollten aufeinander zugehen.



Folgende Anmerkungen sollen euch helfen, den Interessen eures Verbandes und denen der anderen möglichen Beteiligten auf die Spur zu kommen:

Jugendliche wollen ...

- ▶ ... Kontakte zu Gleichaltrigen knüpfen, die sie als bereichernd erleben,
- ▶ ... Beziehungen in einer Gemeinschaft aufbauen, in der sie sich akzeptiert fühlen und in der sie sich orientieren können,
- ▶ ... erfahren, dass sie in ihrer Geschlechterrolle als junge Frauen bzw. junge Männer ernst genommen werden,
- ▶ ... Spaß haben, wenn es um ihre Freizeitgestaltung geht,
- ▶ ... optimale aktuelle Lebensbedingungen vorfinden,
- ▶ ... Sicherheit in Bezug auf ihre positiven Zukunftsaussichten für ihre persönliche Lebensplanung,
- ▶ ...

Euer Verband will ...

- ▶ ... seine ursprünglichen Ziele aktuell und effektiv umsetzen,
- ▶ ... auf seine Mitglieder bewusstseinsbildend einwirken,
- ▶ ... Informationen zu gesellschaftlichen und verbandlichen Entwicklungen weiterleiten,
- ▶ ... seine Mitglieder im Sinne seiner Zielsetzungen aktivieren,
- ▶ ... gesellschaftliche Veränderungen erreichen,
- ▶ ... sich in der Öffentlichkeit profilieren, um für seine Ziele zu werben,
- ▶ ...

Mögliche Gruppen oder Institutionen, mit denen ihr eine Kooperation anstrebt, wollen ...

- ▶ ... die eigenen Zielsetzungen möglichst effektiv verfolgen,
- ▶ ... das eigene Profil in der Öffentlichkeit schärfen,
- ▶ ... für die eigenen Zielsetzungen möglichst effektiv werben,
- ▶ ...

Die „Gegenseite“ der von euch geplanten Aktion will ...

- ▶ ... eine Gelegenheit bekommen, für ihre Zielsetzungen Verständnis zu wecken,

- ▶ ... „negative Schlagzeilen“ vermeiden,
- ▶ ... ihr Gesicht nicht verlieren, auch wenn sie sich den Wünschen eures Verbandes beugen muss,
- ▶ ... nach Möglichkeit jedes Ergebnis des gemeinsamen Ringens um eine Lösung auch als ihren Erfolg nach außen darstellen,
- ▶ ...

Besonders beim Abwägen der Interessen der „Gegenseite“ der Aktion solltet ihr durchaus auch eine „taktische Überlegung“ einbeziehen. Manchmal ist eine Aktion dazu geeignet, zwar den Erfolg in der konkreten Sache beizubringen (wie etwa der zur Verfügung gestellte Raum in unserem oben beschriebenen Beispiel), gleichzeitig wird jedoch so viel „Porzellan zerschlagen“, wenn es um die bisher durchaus gute Zusammenarbeit mit Politik, Verwaltung oder anderen Gruppen geht, dass der Gesamterfolg letztlich eher zweifelhaft ist. Eine Aktion nach dem Motto „Aktion gelungen – alle weiteren Perspektiven verpfuscht“, ist dann sicher auf Dauer nicht hilfreich.

3 Was wollen wir erreichen?

Um die Stoßrichtung der ursprünglichen Aktionsidee genau „einnorden“ zu können, ist es wichtig, dass ihr euch bereits in einem frühen Stadium der Aktion mit eurer eigenen Zielsetzung vertraut macht. Die ersten Ideensplitter lassen hier meist noch viele Fragen offen, auch wenn eure Begeisterung bereits überschwänglich erscheint.

Eine effektive und zielgerichtete Planung ist jedoch nur dann möglich, wenn ihr die Zielsetzungen mit ihren einzelnen Teilbereichen (Teilzielen) möglichst konkret herausarbeitet und am besten auch schriftlich festhaltet.

Für die spätere Auswertung, bei der ihr auch den Erfolg eurer Aktion bewertet, ist es hilfreich, wenn ihr nach Möglichkeit schon jetzt eure Ziele in eine Rangfolge bringt. Dabei solltet ihr euch entscheiden, ob es euch zum Beispiel wichtiger ist, „das Ärgernis“



mit dem Einsatz eines kleinen „harten Kerns“ von MitarbeiterInnen eures Verbandes zu beseitigen oder ob weniger die konkrete Veränderung als vielmehr die Aktivierung möglichst vieler VerbandsaktivistInnen wichtig ist.

Mögliche Teilziele, die sich auf eine größere Aktion beziehen, sollen nachfolgend beispielhaft benannt werden, damit ihr vor diesem Hintergrund die Übertragung auf die konkrete Aktionsidee leichter vornehmen könnt:

- ▶ Der Anlass für die geplante Aktion (das eigentliche „Ärgernis“) muss für die bei eurer Aktion verantwortlichen MitarbeiterInnen klar umrissen sein (z.B.: wir haben keinen Raum, um uns zu treffen, oder die Arbeit unseres Verbandes wird von der Kommune nicht gefördert oder der Stadt-/Gemeinderat fällt Beschlüsse über die Köpfe der Jugendlichen hinweg ...).
- ▶ Der Sachverhalt, um dessen Veränderung es euch geht, muss eindeutig und für die Zielgruppe klar verständlich formuliert nach außen getragen werden.
- ▶ Ihr solltet Visionen entwickeln und festhalten, mit denen es leichter fällt, sich ein Bild vom Ende einer erfolgreichen Aktion zu machen. Bei der Sammlung dieser Visionen sollten auch ruhig solche auftauchen, die sich spätestens „beim zweiten Hinsehen“ als nicht realisierbar entpuppen. Auf diese Weise wird euer Bild vom Ziel der Aktion greifbarer, was sich auch motivierend auf das eigene Engagement aller UnterstützerInnen auswirken wird. Wenn ihr eure Visionen auch in einzelne „Teilziele“ unterteilt, könnte das den Effekt haben, dass zumindestens diese eher erreichbar erscheinen.
- ▶ Ihr solltet euch bereits Gedanken dazu machen, wann eure Aktion für euch erfolgreich verlaufen ist (z.B.: wenn die Aktion möglichst häufig in der Zeitung steht oder ... wenn sich viele Mitglieder unseres Verbandes aktiv beteiligen oder ... wenn unser eigentliches Ziel [der Raum, die Vergünstigung für die JuLeiCa etc.] erreicht wurde ...)
- ▶ Die für die Jugendlichen und den Verband vorhandene Brisanz der Aktion und der damit verbundene

Handlungsdruck muss von euch auf den Punkt gebracht und veröffentlicht werden.

- ▶ Jugendliche sollen in die Planungen einbezogen und zum eigenen Engagement motiviert werden.
- ▶ Diejenigen Personen, Gremien oder Institutionen, die verantwortlich für das „Ärgernis“ bzw. die zu verändernde Problemlage sind, müssen von euch erreicht werden.
- ▶ Die zu planende Aktion ist durch ihre Art so spannend, interessant, außergewöhnlich zu gestalten, dass sie auch für die Öffentlichkeit und die Medien mit der gewünschten Aufmerksamkeit bedacht wird.
- ▶ Das ursprüngliche Problem, das Anlass für die politische Aktion gab, sollte im Idealfall gelöst, zumindestens verringert werden.
- ▶ Euer Verband sollte durch die Aktion in der Öffentlichkeit bekannter werden und sein Profil positiv und effektiv darstellen.
- ▶ Der Erfolg eurer Aktion sollte wirksam dokumentiert werden, so dass er sowohl für die innerverbandliche wie auch für die außerverbandliche Öffentlichkeit deutlich wird.
- ▶ Die Verantwortlichen für die Aktion sollen eine positive Rückmeldung zu ihrem Engagement bekommen.
- ▶ ...

Auf der nächsten Seite folgt noch ein Beispiel, wie die Wand eures Raumes nach dem ersten Treffen aussehen kann.

4 Wie erreichen wir unsere Ziele?

Der spontanen Begeisterung auf eine geäußerte Idee im Kreis motivierter MitarbeiterInnen folgt – bei näherem Hinsehen – oft sehr schnell die Ernüchterung. Das hat damit zu tun, dass nur zu schnell deutlich wird: Bei einer spannenden, öffentlichkeitswirksamen und effektiven Aktion, bei der auch der Spaßfaktor nicht zu kurz kommen soll, gibt es eine Fülle von sogenannten „Kleinigkeiten“ zu bedenken, wenn alles so motivierend und faszinierend werden soll wie in der Ideenfindung gedacht.



Aktionsziel: Wir brauchen einen Raum für unsere Treffs

Visionen

Unser Verband soll durch die Aktion bekannt werden	Wir müssen die „Schlüsselgewalt“ haben	Am „nächsten Ersten“ wollen wir einziehen	Der Raum soll zentral liegen
Wir zeigen den Leuten, was wir als Verband alles machen	Wir wollen den Raum nicht mit anderen teilen	Geld darf es nicht kosten	Nutzungsbedingungen bestimmen wir selbst
Möglichst viele aus unserem Verband sollen die Aktion aktiv unterstützen	Unsere VerbandlerInnen sollen bei der Aktion merken: „Einsatz lohnt sich!“	Unser Verbandslogo muss weit sichtbar in Leuchtschrift zu sehen sein	
Es darf keine „von außen bestimmten“ Öffnungszeiten geben			

Zielplanung Ihr sortiert die oben gesammelten Ziele nach ihrer Wichtigkeit. Verabschiedet euch noch nicht von denen, die unrealistisch scheinen, sondern lasst sie ein wenig abseits hängen, wo sie noch im Blick sind. Man weiß ja nie, wofür sie gut ist!

Auch dabei gilt: Ihr solltet die Flinte nicht zu schnell ins Korn werfen. Bei einer umsichtigen Planung, die Rücksicht auf die einzelnen zu gehenden Schritte nimmt, könnt ihr das erste scheinbare Gewirr an Anforderungen meist systematisch auflösen und in handhabbare kleinere Aufgaben zerlegen.

Grundsätzlich solltet ihr dabei folgende Schritte berücksichtigen:

- ▶ Sammlung und Aufbereitung von Informationen rund um das in den Blick genommene Problem,
- ▶ Konkretisierung der Zielsetzung der Aktion vor dem Hintergrund der Informationssammlung und Beurteilung ihrer Umsetzungschancen vor dem Hintergrund der in eurem Verband vorhandenen Ressourcen,
- ▶ Benennung der potenziellen Zielgruppe, die als UnterstützerInnen gewonnen werden kann,
- ▶ Erschließung möglicher Informations- und Motivationswege für die KooperationspartnerInnen,
- ▶ Sicherstellung der Beteiligung der KooperationspartnerInnen und der Betroffenen an den weiteren Planungen,

- ▶ Bestimmung des konkreten Zeitpunktes der durchzuführenden Aktion,
- ▶ Entwicklung von ersten Schritten der Grobplanung,
- ▶ Festlegen einer Zeitschiene in Form einer Projektplanung, die die notwendigen Planungsschritte bereits im Vorfeld berücksichtigt, mit folgenden beispielhaften Elementen:
 - Zuordnung einzelner Schritte für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
 - erste Bekanntgabe der Aktion in der inner- und außerverbandlichen Öffentlichkeit,
 - Erledigung von Tätigkeiten für die Sicherung organisatorischer Rahmenbedingungen für die Aktion,
 - Tötigung von Kooperationsabsprachen,
 - Schritte zur Einbeziehung der verbandlichen Basis bzw. der Verantwortlichen im Verband,
 - Klärung finanzieller Rahmenbedingungen,
 - Durchführung der konkreten Aktion,
 - Reflexion der durchgeführten Aktion,
 - Dank an die MitarbeiterInnen im Vorbereitungskreis wie auch an die außenstehenden UnterstützerInnen,
 - Dokumentation des gesamten Projektes



Beispiel zur Veranschaulichung: (hier ist natürlich zu bedenken, dass die konkrete Übertragung des nachfolgenden Beispiels auf die Situation vor Ort immer

abhängig von der Größe des Projektes und der Frage des örtlichen oder überörtlichen Planungs- und Aktionsrahmens ist)

Zeitpunkt:	6 Monate vorher	5 Monate vorher	4 Monate vorher	3 Monate vorher
Aktivität:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ erstes Treffen der AG ▶ Erstellung eines Zeitrasters für die Vorbereitung ▶ Absprachen zur Aufgabenteilung ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anfrage an mögliche KooperationspartnerInnen ▶ Klärung finanzieller Rahmenbedingungen ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reservierung von Räumlichkeiten ▶ Ansprachen Ordnungsamt ▶ Reservierung Medienausleihe ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flyer mit Aktionsvorstellung an die Verbandsgruppen ▶ weitere Planung Öffentlichkeitsarbeit (Plakate?) ▶ ...
Zeitpunkt:	2 Monate vorher	1 Woche vorher	Der Tag X	1 Woche nachher
Aktivität:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontakt zu Verbandsgruppen, die einbezogen werden sollen ▶ evtl. Plakatierung ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pressemitteilung zur Ankündigung der Aktion ▶ letzte Absprachen in der AG ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ letzte Vorbereitungen (Aufbau) ▶ Durchführung der Aktion ▶ Pressekontakte ▶ Aufräumen ▶ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dank an die MitarbeiterInnen ▶ Vorbereitung von Reflexion und Dokumentation

Woran merken wir, dass es gut ist (Wirkungsmessung)?

5 Oft gibt es ein allgemeines Aufatmen, wenn eine von langer Hand geplante Aktion endlich glücklich abgeschlossen ist und alle Beteiligten einigermaßen zufrieden zu sein scheinen. Insbesondere für die verbandliche Zukunft, jedoch auch für die Zufriedenheit aller Beteiligten, die sich mit großem Engagement eingebracht haben, ist es jedoch hilfreich, das ursprünglich anvisierte Ziel genau in den Blick zu nehmen.

Dabei kommt es darauf an, dass ihr möglichst auch überprüfbare Kriterien bereits im Vorfeld entwickelt habt, die die Auswertung, letztlich das Überprüfen des Erfolgs der Aktion erleichtern (siehe oben). Nicht alle Kriterien sind „objektiv“ hinterher auszählbar. Gerade bei derartigen Unternehmungen ist es wichtig,

auch sogenannte „intersubjektive“ Kriterien, das heißt gemeinschaftlich zusammengetragene Empfindungen, Eindrücke etc. zur Hilfe zu nehmen, um eine sachgerechte Reflexion vornehmen zu können.

Nachfolgend sind einige Möglichkeiten benannt, an Hand welcher Bereiche ihr eine solche „Wirksamkeit“ des gemeinsamen Projektes überprüfen könnt. Dabei erscheint es sinnvoll, sich nicht erst im Nachhinein über diese Kriterien zu verständigen, sondern bereits in der Planungsphase zum Projekt eine entsprechende Liste zu erstellen. Die letzte Überprüfung dieser Sammlung und eine mögliche Veränderung könnt ihr dann nach gemeinsamer Diskussion immer noch vornehmen.

Letztlich ist in der AG festzulegen, ob und wie die einzelnen Kriterien je nach Zielsetzung der durch-



zuführenden Aktion als Indikatoren für die erreichte Wirksamkeit gewertet werden.

- ▶ Erreichte Veränderung im Hinblick auf die konkrete Zielsetzung der Aktion
(Wie entwickelte sich das „Ärgernis“, das den Anlass zur Aktion gab?)
- ▶ Anzahl der gewonnenen Mitglieder für die eingerichtete AG
(hier wird deutlich, wie motivierend und klar der Aufruf zum Mittun bei der Aktion gelungen ist),
- ▶ Kontinuität der Mitarbeit der AG-Mitglieder,
- ▶ Zusammensetzung der AG im Hinblick auf die Einbeziehung verschiedener örtlicher Strukturen und im Hinblick auf die Mitarbeit von Frauen und Männern,
- ▶ Bereitschaft der AG-Mitglieder zur Weiterarbeit am Thema über das Projektende hinaus,
- ▶ Gleichberechtigte Zusammenarbeit von Frauen und Männern bei den Entscheidungsfindungen innerhalb der AG wie auch bei der Umsetzung der Aktion,
- ▶ Eigenverantwortlichkeit und Kreativität der MitarbeiterInnen in der Planungs-AG
(hier bieten sich Riesenchancen für künftige Aktionen),

- ▶ Lernerfahrungen der MitarbeiterInnen in der AG (hier wird deutlich, dass in Jugendverbänden „ganz nebenbei“ hervorragende Bildungsarbeit geleistet wird),
 - ▶ Grad der inhaltlichen Thematisierung der Zielsetzung der Aktion an der verbandlichen Basis und in Verantwortlichenkreisen des Verbandes,
 - ▶ Anzahl der Veröffentlichungen in der Presse,
 - ▶ Klarheit und Eindeutigkeit der inhaltlichen Botschaft der Aktion
(festzustellen ist dieses u.a. daran, wie schnell es in der AG gelingt, eine klare gemeinsame Zielsetzung zu finden),
 - ▶ Bereitschaft zur Kooperation anderer Gruppen und Institutionen,
 - ▶ Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung seitens öffentlicher Stellen oder privater SponsorInnen,
 - ▶ „Zuwendung“ seitens der Politik, Verwaltung, Wirtschaft etc. (je nach Ausrichtung der Aktion),
 - ▶ ...
- Grundlage für eure Wirkungsmessung können dann zum Beispiel folgende Kriterien sein, die in eurer Vorbereitungs-AG entwickelt werden sollten und mit denen ihr euch in der Reflexion gemeinsam beschäftigt:

Bereich	Kriterien (Woran merken wir, dass es gut gelungen ist?)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ziel der Aktion	Die im Vorfeld der Aktion beschriebene Zielsetzung im Hinblick auf die Beseitigung unseres „Ärgernisses“ wurde erreicht				
Motivation eurer MitarbeiterInnen	Es war kein Problem, genügend MitarbeiterInnen für die Vorbereitungs-AG zu finden				
Verlässlichkeit eurer MitarbeiterInnen	Alle MitarbeiterInnen der AG waren bei allen Treffen anwesend. Bei Ausnahmen lag eine entsprechende begründete Abmeldung vor				
Eigenverantwortlichkeit und Kreativität eurer MitarbeiterInnen	Die MitarbeiterInnen in der AG haben eigene Ideen zur Ausgestaltung der Aktion entwickelt und sich nicht ausschließlich auf die seitens der Leitung eingebrachten Vorgaben bezogen				



Bereich	Kriterien (Woran merken wir, dass es gut gelungen ist?)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Regionale Präsenz eures Verbandes (bei überregionalen Aktionen)	In die Vorbereitung waren alle Regionen, in denen unser Verband präsent ist, aktiv eingebunden				
Zusammenarbeit von Frauen und Männern	In der AG gab es ein zahlenmäßig ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern				
	Die Entscheidungen in der AG wurden von Frauen und Männern gleichermaßen beeinflusst und getragen				
Bildungseffekt der Aktion	Die in die Aktion eingebundenen MitarbeiterInnen haben sich Hintergrundinformationen angeeignet und Aufgaben übernommen, zu denen sie noch keine Erfahrungen mitbrachten				
Gewinn für die verbandlichen Inhalte	Die Inhalte der Aktion wurden in unserem Verband flächendeckend (auch über den eigentlichen Aktionstag hinaus) thematisiert				
Klarheit unseres „politischen Willens	Weder aus unserem Verband noch aus der überverbandlichen Öffentlichkeit gab es Verständnisfragen zum Ziel unserer Aktion				

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Die Tatsache, dass große verbandliche Ereignisse nicht nur ihre Schatten voraus werfen, sondern darüber hinaus auch eine Dokumentation folgt, wird vielerorts ein wenig belächelt. Auch ist man häufig der Ansicht, dass es Wichtigeres gibt, als sich dem Vergangenen zu widmen, wenn doch so viele neue Herausforderungen schon wieder vor der Tür stehen.

Dennoch hat eine Art von Dokumentation ihre Berechtigung. Mit ihrer Erstellung ist – richtig angefangen – auch automatisch eine intensive Reflexion verbunden, die in der Regel gleich vielfältige hilfreiche Lernanlässe für künftige ähnliche Aktivitäten hervorbringt. Darüber könnt ihr mit einer fundierten Dokumentation durchaus einen „öffentlichen Meilenstein“

setzen, der der Profilierung eures Verbandes in der Öffentlichkeit Vorschub verleihen kann.

Nicht zuletzt kann die Herausgabe einer Dokumentation – wenn denn ihre Darstellungsform dazu geeignet ist – eine gute Möglichkeit sein, eure praxisbezogenen Erfahrungen weiter zu geben. Dabei ist sowohl die inner- als auch die überverbandliche Weitergabe mit Arbeitshilfencharakter von Bedeutung.

Letztlich ist eine solche Dokumentation auch in verschiedensten Formen möglich. Zeugnis von euren Aktivitäten kann nicht nur eine mit Text überladene Broschüre sein. Ein lebendiges Video, eine interessante Homepage oder ein abwechslungsreich gestaltetes Fotoalbum mit einigen Kommentaren kann




manchmal weit besser einen Eindruck von der Aktion vermitteln.

Vor diesem Hintergrund solltet ihr frühzeitig bedenken, wie eine solche Weitergabe von „Wissensschätzen“ effektiv gelingen kann und welche Voraussetzungen dafür zu schaffen sind. Einige Anhaltspunkte können bereits die folgenden Hinweise vermitteln:

- ▶ Die Entscheidung, ob eine Dokumentationsform erfolgen soll, solltet ihr bereits frühzeitig fällen, um sicher zu stellen, dass zwischen der Durchführung der Aktion und dem Erscheinen der Dokumentation nicht zu viel Zeit vergeht.
- ▶ Es ist hilfreich, wenn ihr schon während der Planungsphase der Aktion Materialien sammelt, die dokumentiert werden sollen. Auf diese Weise könnt ihr aufwendige Recherchen hinterher vermeiden.
- ▶ Grundsätzlich abhängig ist die Form der Dokumentation von der Zielgruppe, an die sich später richten soll. Somit ist zu entscheiden, ob sie an RepräsentantInnen von Politik, Wirtschaft, Verwaltung oder anderen Institutionen gehen soll oder für Jugendliche bzw. Verantwortliche aus dem Bereich der Jugendarbeit gedacht ist.
- ▶ Bei der Entscheidung zur Herausgabe einer Dokumentation solltet ihr bedenken, dass ausschließlich die Beschreibung der Ergebnisse für Außenstehende meist wenig aufschlussreich ist. In diesen Fällen werden zumeist „repräsentative Werke“ für das Bücherregal produziert. Eine entsprechende Konzeption mit Arbeitshilfencharakter beugt dem vor, da sie die Verwertbarkeit der Dokumentation für spätere Planungen mit einbezieht.
- ▶ Wenn ihr euch für eine Dokumentation mit Arbeitshilfencharakter entschieden habt, müsst ihr dafür sorgen, dass die Inhalte auch wirklich hilfreich für die angesprochene Zielgruppe sind. Entsprechend sind (ggf. im Anhang) Musterbriefe, Planungsraster, Checklisten, Adressen oder auch umfangreiche Projektplaner aufzunehmen.
- ▶ Bereits während der Vorbereitungsphase solltet ihr darauf achten, dass wichtige Planungsschritte gleich so festgehalten werden, dass sie in die Doku-

mentation Eingang finden können. Eine Rekapitulieren im Nachhinein ist oft weit mühseliger und weniger konkret.

- ▶ In der Zeitschiene, die ihr im frühen Planungsstadium erstellt (siehe oben), solltet ihr bereits den anvisierten Termin der Herausgabe der Dokumentation vorsehen. Auf diese Weise könnt ihr die daraus folgenden Fristen leicht ableiten (Versand, Druck, Endkorrektur, Diskussion des Entwurfes etc.)
- ▶ Realistisch lässt sich eine Dokumentation, deren Erstellung bereits während der Planungsphase der Aktion beginnt, nur dann umsetzen, wenn es klare Absprachen im Hinblick auf Zuständigkeiten und Arbeitsteilung gibt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Verantwortlichen für die Dokumentation nicht gleichzeitig übermäßig mit den vorbereitenden Arbeiten belastet sind.
(Bitte beachtet in diesem Zusammenhang das entsprechende Kapitel  „Dokumentation“, S. 55 ff dieses Handbuchs!)

Was brauchen wir dafür?

Manche Aktionen sind bereits in der Phase der Grobplanung zum Scheitern verurteilt, weil es an Rahmenbedingungen und Ressourcen fehlt, die für die anspruchsvollen Ideen unabdingbar sind. In anderen Fällen wiederum werden (zu) frühzeitig gute Ideen verworfen, weil sich die Beteiligten nicht vorstellen können, mit ihren „bescheidenen Möglichkeiten“ ein so eindrucksvolles Event aufzuziehen.

Vorbeugend für beide (nicht hilfreiche) Extremfälle solltet ihr bereits frühzeitig – parallel zur Planungsphase – jeweils die Frage nach den unbedingt notwendigen Rahmenbedingungen stellen, ohne welche all die entwickelte Kreativität nicht umzusetzen ist. Gleichzeitig müsst ihr euren eigenen Blick dafür offen halten, dass aktuell noch nicht gegebene Rahmenbedingungen gegebenenfalls durch verbandsinterne Vorläufe (wie z.B. ein Seminar, eine Info-Veranstaltung oder eine Besuchsreihe von Vorständen) noch geschaffen werden können. Darüber hinaus bietet sich zuweilen



die Möglichkeit an, Ressourcen, die euer Verband nicht aufbringen kann, durch das Eingehen von Kooperationen mit anderen Gruppen oder Verbänden verfügbar zu machen.

Die Beschäftigung mit der Frage der Ressourcen ist auch für weitere Aktivitäten, die ihr mit eurem Verband künftig angeht, von Bedeutung. Auf diese Weise könnt ihr Erfahrungen sammeln, die euch dann wieder zugute kommen.

Letztlich können euch die folgenden Leitfragen den Blick dafür öffnen helfen, welche Voraussetzungen von zentraler Wichtigkeit für das Gelingen einer Aktion sein können:

- ▶ Wie funktionstüchtig ist euer innerverbandliches Informationsnetz, wenn es um die Weitergabe von Mitteilungen und das Treffen von Absprachen geht?
- ▶ Wie könnt ihr die für das verbandliche Leben zentralen Entscheidungsgremien sachgerecht einbeziehen und wie verbindlich sind die Beschlüsse dieser Gremien für eure verbandliche Basis?
- ▶ Reichen die eurem Verband zur Verfügung stehenden finanziellen Möglichkeiten für die Vorbereitung und Durchführung wie auch für eine evtl. geplante Dokumentation aus? Gibt es gegebenenfalls die Möglichkeit, zusätzliche Projektmittel einzuwerben?
- ▶ Wie steht es um das „zeitliche Budget“ eurer ehrenamtlichen und hauptberuflichen MitarbeiterInnen, insbesondere im Hinblick auf den zeitlichen Raum um den geplanten Aktionstermin herum?
- ▶ Gibt es die Möglichkeit, speziell für die Veranstaltung selbst wie auch für die konkreten organisatorischen Vorbereitungen zusätzliche Kräfte einzubinden (ggf. über Honorarverträge)?
- ▶ Welche Kontakte bestehen bereits bezüglich der Ansprache möglicher KooperationspartnerInnen?
- ▶ Welche zu nutzenden Kontakte habt ihr im Hinblick auf die mit der Aktion verbundene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
- ▶ Welche technische Ausstattung ist für die Durchführung der Aktion selbst, jedoch auch für die effektive Gestaltung der Vorbereitungsphase im Bereich

von Öffentlichkeitsarbeit und Information notwendig (Fax, Internet, Radioarbeit etc.)?



„Wie erreichen wir unsere Ziele?“

Zeitpunkt:	6 Monate vorher	5 Monate vorher	4 Monate vorher
Aktivität:			
Zeitpunkt:	3 Monate vorher	2 Monate vorher	1 Woche vorher
Aktivität:			
Zeitpunkt:	Der Tag X	1 Woche nachher	
Aktivität:			



„Wirkungsmessung“

Bereich	Kriterien (Woran merken wir, dass es gut gelungen ist?)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ziel der Aktion	Die im Vorfeld der Aktion beschriebene Zielsetzung im Hinblick auf die Beseitigung unseres „Ärgernisses“ wurde erreicht				
Motivation eurer MitarbeiterInnen	Es war kein Problem, genügend MitarbeiterInnen für die Vorbereitungs-AG zu finden				
Verlässlichkeit eurer MitarbeiterInnen	Alle MitarbeiterInnen der AG waren bei allen Treffen anwesend. Bei Ausnahmen lag eine entsprechend begründete Abmeldung vor				
Eigenverantwortlichkeit und Kreativität eurer MitarbeiterInnen	Die MitarbeiterInnen in der AG haben eigene Ideen zur Ausgestaltung der Aktion entwickelt und sich nicht ausschließlich auf die seitens der Leitung eingebrachten Vorgaben bezogen				
Regionale Präsenz eures Verbandes (bei überregionalen Aktionen)	In die Vorbereitung waren alle Regionen, in denen unser Verband präsent ist, aktiv eingebunden				
Zusammenarbeit von Frauen und Männern	In der AG gab es ein zahlenmäßig ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern				
	Die Entscheidungen in der AG wurden von Frauen und Männern gleichermaßen beeinflusst und getragen				
Bildungseffekt der Aktion	Die in die Aktion eingebundenen MitarbeiterInnen haben sich Hintergrundinformationen angeeignet und Aufgaben übernommen, zu denen sie noch keine Erfahrungen mitbrachten				
Gewinn für die verbandlichen Inhalte	Die Inhalte der Aktion wurden in unserem Verband flächendeckend (auch über den eigentlichen Aktionstag hinaus) thematisiert				
Klarheit unseres „politischen Willens“	Weder aus unserem Verband noch aus der überverbandlichen Öffentlichkeit gab es Verständnisfragen zum Ziel unserer Aktion				



Kampagnen

Peter Klösener

Während die „Politische Aktion“, die im vorangehenden Kapitel behandelt wurde, sich auf den „Tag X“ bezieht, an dem die konkrete Durchführung ansteht, kann eine Kampagne (wie zum Beispiel die „Kampagne E“ des Landesjugendringes Niedersachsen e.V.) wesentlich vielschichtiger sein. Sie macht in der Regel ein längerfristiges Konzept notwendig, das auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist und bietet die Chance, verschiedene Aktions- und Kommunikationsformen miteinander in Beziehung zu setzen.

Letztlich könnt ihr viele der in diesem Buch behandelten Elemente (Politische Aktion, Öffentlichkeitsarbeit, Gruppenarbeit etc.) jeweils als Bestandteile in eure Kampagne einbauen und mit reizvollen aufeinander aufbauenden Verbindungen versehen. Daher wollen wir an dieser Stelle nur kurz auf die wesentlichen Merkmale einer Kampagne eingehen und eurer Kreativität mit diesen Anstößen freien Lauf lassen.

Worum geht's eigentlich?/ Was macht eine Kampagne aus?

Eine Kampagne bezeichnet zusammenfassend all eure Aktivitäten, mit denen ihr zur Erreichung einer konkreten Zielsetzung unter Umständen ganz verschiedene Zielgruppen ansprechen wollt. Das Besondere daran ist, dass sich diese Aktivitäten aufeinander beziehen und einander ergänzen, ja letztlich voneinander abhängig sind und voneinander „leben“. Vor diesem Hintergrund liegt schon auf der Hand, dass somit auch unterschiedliche Methoden und Aktionsformen zum Einsatz kommen müssen. Gleichzeitig ist sicher zu stellen, dass die ganze Sache noch „Hand und Fuß“ hat und sich die Einzelelemente passgenau in das Gesamtkonzept und seine Zielsetzung einfügen.

Eine Kampagne ist also vergleichbar ...

- ▶ ... mit einem Puzzle, bei dem die einzelnen Puzzleteile für die jeweiligen Elemente stehen und das

sich letztlich ergebende Gesamtbild das von euch anvisierte Ziel ausmacht, oder

- ▶ ... mit einem Theaterstück, bei dem die einzelnen Szenen jeweils einen Wert in sich ausmachen, wie das bei den einzelnen Aktivitäten einer Kampagne der Fall ist, wobei eine einzelne Szene jedoch im Dienst der Dramaturgie und des Höhepunktes am Ende steht oder
- ▶ ... mit einem umfangreichen Menu, bei dem das Fehlen jedes einzelnen Ganges die Gesamtqualität des Menus deutlich verringern würde.

Vor diesem Hintergrund ist bei einer Kampagne möglichst frühzeitig festzulegen,

- ▶ welche Arbeitsformen und Strukturen des Verbandes genutzt werden sollen,
- ▶ wie das Kampagnenziel möglichst konkret umschrieben werden kann,
- ▶ welche Personengruppen für welche Teilziele erreicht werden sollen,
- ▶ welche Aktionsformen für eben diese Personengruppen und Teilziele geeignet erscheinen,
- ▶ über welchen Zeitraum sich die Kampagne erstrecken soll und
- ▶ welche MitarbeiterInnen bei der Gestaltung der einzelnen Elemente der Kampagne einbezogen werden können.

Diese – bisher sehr theoretischen – Überlegungen sollen euch nachfolgend in Kurzform an Hand eines Beispiels konkreter vor Augen geführt werden. Eure Gruppe bzw. euer Verband hat sich zum Ziel gesetzt, die Existenz der Jugendleiter/in-Card (JuLeiCa) zum Anlass zu nehmen, um

- ▶ auf die Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit bzw. freiwilligen Engagements in Jugendverbänden öffentlich aufmerksam zu machen und
- ▶ Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit bzw. freiwilligen Engagements in Jugendverbänden zu verbessern.

In diesem Fall könnte sich die Ideenskizze zu einer „Ehrenamts-Kampagne“ – aufgegliedert nach Teilzielen, zu erreichenden Zielgruppen und möglichen Elementen der Umsetzung – wie folgt darstellen:



„Zielentwicklung“

Was wollen erreichen?	Wen wollen wir erreichen?	Wie wollen wir es erreichen?
JuLeiCa-BesitzerInnen sollen Vergünstigungen beim Einkauf bekommen	EinzelhändlerInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ persönliche Ansprache über bestehende Beziehungen, ▶ Kontakte über den Einzelhandelsverband, ▶ Aktion in der Fußgängerzone, ▶ Vermittlung von Aufklebern
JuLeiCa-BesitzerInnen sollen Vergünstigungen bei der Nutzung kommunaler Angebote bekommen	Politik und Verwaltung vor Ort	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Brief- und Postkartenaktion an KommunalpolitikerInnen, ▶ Veröffentlichung von Statistiken zur Leistung Ehrenamtlicher in der Kommune, ▶ Durchführung eines Hearings mit VertreterInnen von Politik und Verwaltung
Gewinnung von MultiplikatorInnen zur Unterstützung der Kampagne im eigenen Verband	Vorstandsmitglieder und MitarbeiterInnen der Gruppierungen im eigenen Verband	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versand eines Info- und Aufklärungsflyers, ▶ Informierende Teilnahme an Vorstandssitzungen und MitarbeiterInnenrunden der Verbandsgruppen, ▶ Einladung zu einem verbandlichen Studienteil, ▶ Durchführung einer „Zukunftswerkstatt“ zur Thematik
Bescheinigung ehrenamtlicher Leistungen für die Bewerbung (Hinweis auf Zeugnisbeiblatt)	Schulen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontaktaufbau zu VertrauenslehrerInnen, ▶ Verteilung von Flyern und Plakaten zur Kampagne in Schulen, ▶ Übernahme einer Unterrichtsgestaltung in Schulen, ▶ Beteiligung bei Schulfesten, ▶ Durchführung von „Schulendtagen“



Berücksichtigung ehrenamtlicher Leistungen bei der Einstellung	Betriebe, Personalverantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anschreiben mit Vorstellung der Kampagne, ▶ Aufbau und Pflege persönlicher Kontakte, ▶ Durchführung einer eigenen bzw. Beteiligung an einer Ausstellung/Messe
Erhöhung der Wertschätzung gegenüber Ehrenamtlichen in der Öffentlichkeit	gesamtgesellschaftliche Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plakataktion, ▶ Veranstaltungen auf öffentlichen Plätzen, ▶ Herausgabe von Pressemitteilungen
Suchen von KooperationspartnerInnen	andere Verbände und Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anschreiben mit Vorstellung der Kampagne, ▶ Vorstellung der Kampagne in den Gremien anderer Organisationen, Einladung zu einem gemeinsamen Hearing
...	...	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ... ▶ ...

Nach der Sichtung dieser Ideenskizze, die sicher schon eine Menge „schmackhafter Zutaten“ zu eurer geplanten Kampagne liefert, ist eure Kreativität im Hinblick auf die „Zusammenstellung des Kampagnen-Menüs“ gefragt.

Falls ihr es in eure „Speisekarte“ aufnehmen möchtet, solltet ihr euch im Vorfeld einige Gedanken zum Rezept machen, damit die Köche und Köchinnen wissen, welche Zutaten benötigt werden und in welcher Reihenfolge sie verwendet werden müssen, damit sie ihren Geschmack entfalten, jedoch nicht verkochen.

Um ein solches „Rezept“ anschaulich zu machen, bleiben wir bei unserem oben schon angeführten Beispiel einer Ehrenamts-Kampagne und geben euch nachfolgend einen kleinen beispielhaften „Rezeptvor-

schlag“. Dabei wird schnell deutlich, dass es hier keine „geordnete Abfolge“ der Gänge gibt, bei der erst dann wieder aufgetragen wird, wenn die Teller leer sind. Vielmehr habt ihr die Möglichkeit, ein „lebendiges Menü“ zu erstellen, bei dem es vordergründig „drunter und drüber“ geht, letztlich jedoch gerade dieses alles so richtig schmackhaft und spannend macht.



Zeit	1. Gang Multis gewinnen	2. Gang Kooperations- partnerInnen gewinnen	3. Gang auf Kommunen zugehen	4. Gang auf Schulen zugehen	5. Gang auf Betriebe zugehen	6. Gang auf den Einzelhandel zugehen	7. Gang Öffentlich werden
1. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Infos versenden • einladen • MitarbeiterInnen werben 						
	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrukturen (AG) schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gremien besuchen • Idee vorstellen 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Treffen mit KooperationspartnerInnen 						<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung zum Kampagnen-Start
2. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsam Kampagnen-Skizze zeichnen • Logo und anderes Material zur Öffentlichkeitsarbeit entwickeln 		<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte knüpfen • Treffen vereinbaren • Vorstellung der Vergünstigungsideen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte knüpfen • Ideen vorstellen • Verabredung gemeinsamer Betriebskontakte 			<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung einer Kampagnen-Homepage
3. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßiger Austausch zum Stand der Kampagne • Koordinierung der einzelnen Planungsschritte • 				<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme • Vorstellung Qualität ehrenamtlicher Arbeit • Vorstellung Bedeutung Sonderurlaub 		<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung einer Plakataktion • Werbung für die Ehrenamtsmesse
4. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Planung der Ehrenamtsmesse • Vorbereitung der Aktion in der Fußgängerzone 		<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Durchführung einer „Ehrenamts-Messe“ mit Beteiligung von Kommune, Betrieben, Schulen und Jugendverband 			<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme • Vorstellung der JuLeiCa und der JuLeiCa-Aufkleber • Vorstellung Bedeutung Sonderurlaub 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung zur Ehrenamtsmesse
5. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Aktion in der Fußgängerzone 						<ul style="list-style-type: none"> • Ankündigung der Aktion in der Fußgängerzone



6. Monat		<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer öffentlichkeitswirksamen Aktion in der Fußgängerzone 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung zur Aktion in der Fußgängerzone
	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlusshearing mit allen Beteiligten und PressevertreterInnen (ggf. mit Verabredungen zu weiteren Kooperationen) 		
7. Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der Kampagne • Dank an alle Beteiligten • Entwicklung möglicher Perspektiven für die eigene Arbeit 		

Was ist bei einer Kampagne besonders zu beachten?

Wie im vorherigen Abschnitt deutlich geworden ist, gestaltet sich eine Kampagne sehr vielschichtig, wobei ihrer Ausweitung keine Grenzen gesetzt sind, es sei denn diejenigen, die die eigenen personellen, zeitlichen und finanziellen Kapazitäten vorschreiben. Für die sicher kreativen Köpfe eures Verbandes bietet sich also ein beinahe endloses Feld der „Menugestaltung“, dessen Bestellung zweifellos jede Menge Spaß machen kann.

Einige Anmerkungen sollen euch an dieser Stelle auf Punkte hinweisen, die im Zusammenhang mit der Durchführung einer Kampagne auf jeden Fall bedacht werden wollen:

► zur Dramaturgie:

Eine aus verschiedenen Veranstaltungselementen zusammengesetzte Kampagne lebt von einer Dramaturgie. (Hier lässt sich wieder hervorragend das Beispiel vom Theaterstück anführen!) Es bedarf also einer Einstimmungsphase, in der eure eigenen MitarbeiterInnen, die betroffenen Gruppen wie auch die Öffentlichkeit auf das Projekt eingestimmt werden und es sollte sich ein motivierender Spannungsbogen über den Zeitraum der Kampagne legen, der natürlich in einem „Highlight“ gipfelt, auf das alle hinarbeiten.

► zur Verknüpfung:

Die Kampagne lebt von einer Verknüpfung der ein-

zelnen Aktivitäten. Dabei ist es wichtig, dass ihr ihre Reihenfolge beachtet, wenn ein Element auf den Ergebnissen eines anderen aufbaut. Zugleich solltet ihr im Sinne der oben schon beschriebenen Dramaturgie hierbei auch den Steigerungseffekt nicht aus dem Blick verlieren.

► zum Wiedererkennungswert:

Wenn sich eine Kampagne über einen größeren Zeitraum erstreckt, diverse Elemente einbezieht und verschiedene Themen berührt, ist es wichtig, dass ihr nach außen hin deutlich macht, dass all diese Unternehmungen letztlich im Dienst einer Sache stehen. Es bietet sich also an, ein Motto oder vielleicht sogar ein eigenes Logo für die Kampagne zu entwerfen, das immer wieder auftaucht.

► zur geteilten Verantwortung:

Es liegt schon auf der Hand, dass mit einer Kampagne eine Menge Arbeit verbunden sein kann. Das ist nur leistbar, wenn im Koordinierungskreis konkrete, frühzeitige und verbindliche Absprachen zur Arbeitsteilung getroffen werden. Ihr solltet also daran denken, dass nicht alle alles machen, sondern dass es für die einzelnen Elemente der Kampagne jeweils besondere VerantwortungsträgerInnen gibt.

► zur Leistungsgrenze:

Bei aller Kreativität und Begeisterung, die sich im Vorfeld und (hoffentlich) auch im Laufe der Kampagne entwickeln, ist doch immer euer waches Auge auf die eigenen Leistungsgrenzen gefor-




dert. Das heißt: Noch so gute Ideen müssen auch mal bei genauerer Betrachtung „verantwortungsvoll“ verworfen werden können.

► **zur Abhängigkeit der Aktivitäten voneinander:**

Die Tatsache, dass einzelne Elemente der Kampagne voneinander abhängig sind (vor der Ehrenamtmesse in unserem Beispiel muss es Absprachen mit den Betrieben gegeben haben), wird zuweilen einigen Termindruck verursachen, wenn das Ganze nicht ins Wanken geraten soll. Ein solcher Termindruck kann – in erträglichem Maße – Verbindlichkeit steigern und förderlich sein; wenn das ganze Menu zu eng geplant ist, drohen jedoch auch Frustrationen oder die Sache kann gar scheitern.

► **zur Dokumentation:**

Wenn ihr plant, solltet ihr auf jeden Fall von der Kampagne eine Dokumentation anfertigen. Das beinhaltet natürlich einen besonderen Reiz und hier lässt sich besonders anschaulich verdeutlichen, wie kunstvoll die einzelnen Elemente ineinander greifen. Trotzdem (oder gerade darum) bedeutet eine Kampagnen-Dokumentation auch eine Menge Arbeit, die schon im Vorfeld bedacht und personell zugeordnet werden muss (siehe auch das Kapitel in diesem Buch zur  „Dokumentation“, S. 55 ff). Unbedingt notwendig ist bei der Planung einer solchen Dokumentation, bereits während des Kampagnenverlaufs die wesentlichen Schritte und Materialien zu sammeln, damit es im Nachhinein nicht zu unübersichtlich wird.

3 **Woran merken wir, dass es gut ist? (Wirkungsmessung)**

Die Überprüfung der Ergebnisse eurer Kampagne kann sich sehr vielschichtig darstellen. Letztlich ist dieses davon abhängig, wie umfangreich und mit welchen Elementen ihr sie gestaltet. Bei der Zusammenstellung von Indikatoren (beobachtbare Anzeichen) für ein gelungenes Projekt können euch die nachfolgenden Stichpunkte sicherlich hilfreich sein:

- Wie bekannt wurde das Kampagnen-Motto bzw. das Logo der Kampagne während ihres Verlaufes?
- Welche und wie weit gehende Ergebnisse konntet ihr im Hinblick auf euer Kampagnen-Ziel verbuchen?
(In unserem Beispiel wären das u.a. die Vergünstigungen für die JuLeiCa-InhaberInnen)
- Wie viele Veröffentlichungen konntet ihr in der Presse platzieren?
- Wie viele KooperationspartnerInnen konntet ihr seitens der Politik, der Verwaltung, der Wirtschaft oder auch anderer Verbände und Institutionen für die Durchführung der Kampagne gewinnen?
- Gibt es seitens der KooperationspartnerInnen Interessensbekundungen im Hinblick auf eine Fortführung der Kooperation mit eurem Verband?
- War seitens der MitarbeiterInnen in der AG zur Kampagne eine kontinuierliche Mitarbeit gegeben?
- Gestaltete es sich schwierig, für einzelne Elemente der Kampagne zusätzliche Teams zu bilden, die Teilverantwortung zu übernehmen hatten?
- Wie hoch war die Bereitschaft der MitarbeiterInnen in der AG, eigenständig Kampagnenelemente durchzuführen?
- Wurden seitens der MitarbeiterInnen neue Ideen für die Durchführung der Kampagne eingebracht?
- Wie stand es um die Flexibilität, neue Ideen, die während des Kampagnenverlaufs entwickelt wurden, umzusetzen?
- Wie ernsthaft (argumentativ) wurden Debatten in der AG geführt, wenn es um die Leistbarkeit ging?
- Wie hoch war die Verbindlichkeit im Hinblick auf die Einhaltung des verabredeten Zeitplanes und der Übernahme von Teilverantwortung?
- ...



„Zielentwicklung“

Was wollen erreichen?	Wen wollen wir erreichen?	Wie wollen wir es erreichen?



Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit

Marianne Putzker

„Mädchen sollen lieb und brav sein und sind zickig. Jungen sollen sich wehren und durchsetzen und sind stark und mutig. Jungen dürfen nicht weinen, nur Mädchen zeigen Gefühle. Mädchen lernen zugunsten anderer zurück zu stecken, Jungen wird beigebracht, ihre Interessen in den Vordergrund zu stellen. Jungen werden Kfz-Mechaniker, Tischler und Ingenieur, Mädchen Friseurin, Arzthelferin und Bürokauffrau. Frauen erledigen (ganz nebenbei) die Hausarbeit und Kindererziehung, die Männer sind die Ernährer der Familie ...“

Das sind Aussagen und Klischees, die euch sicherlich geläufig sind. Der 1984 veröffentlichte 6. Jugendbericht der Bundesregierung, der sich mit der Situation von Mädchen in dieser Gesellschaft auseinandergesetzt und festgestellt hat, dass Mädchen und junge Frauen in **allen** Bereichen dieser Gesellschaft benachteiligt sind, hat erheblich dazu beigetragen, dass diese Erkenntnisse publik gemacht wurden. Er und seine Auswirkungen haben so große Wellen geschlagen, dass mittlerweile auch im letzten Winkel der Jugend- und Jugendverbandsarbeit bekannt ist (sein sollte), dass Mädchen und Jungen unterschiedlich sozialisiert werden. Sie werden, so sagt der Jugendbericht, gemäß den immer noch bestehenden traditionellen Rollenbildern geprägt und erzogen, die ihnen vermitteln, was Mädchen und Jungen zu tun und zu lassen haben. Diese Rollenbilder stehen nicht neutral bzw. gleichwertig nebeneinander, sondern bringen auch heute noch erhebliche Nachteile für die Mädchen und Frauen mit sich. Mädchen und Frauen stehen in der Hierarchie in dieser Gesellschaft weit unter den Jungen und Männern, Weibliches wird immer noch eher negativ und Männliches eher positiv bewertet.

Die Gesetzgebung hat darauf reagiert. Im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), das am 1. Januar 1991 in Kraft trat und u. a. auch die Förderung eurer Jugendverbandsarbeit regelt (§ 12), wurde z.B. im § 9.3 festgeschrieben, dass bei der Ausgestaltung der Leis-

tungen und der Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe „die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen zu berücksichtigen, Benachteiligungen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern“ sind. Natürlich geht es hier nicht um „Gleichmacherei“. Gleichheit im Sinne von Gleichberechtigung und Chancengleichheit meint vielmehr, dass Mädchen und junge Frauen sowie Jungen und junge Männer die gleichen Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Umsetzung und Verwirklichung ihrer unterschiedlichen Interessen erhalten.

Seitdem hat sich viel getan: Geschlechtsspezifische Arbeit (vor allem mit Mädchen) hat Einzug in die Jugendhilfe gefunden und wurde vom exotischen Angebot zu einem anerkannten Standard. Die Lebenslagen und Entwicklungschancen von Mädchen und Jungen haben sich ausdifferenziert und neue Möglichkeiten – für beide Geschlechter – eröffnet. Mädchen und junge Frauen können sich z.B. unterschiedlichste Varianten der Lebensgestaltung vorstellen, wie Kombination von Beruf und Familie, männlich oder weiblich dominierte Verantwortlichkeiten für die Familienarbeit, Leben ohne Kinder, Leben in gleichgeschlechtlichen Gemeinschaften oder mit FreundInnen oder auch die klassische Versorgungsehe. Fast immer schließen diese Zukunftsvorstellungen den Wunsch nach Vereinbarkeit zwischen Beruf und Mutterschaft mit ein. Mädchen und junge Frauen wollen heutzutage nicht mehr nur für die Familie zuständig sein und den Status einer „Zuverdienerin“ haben, sondern eine qualifizierte Ausbildung, ökonomische Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Berufstätigkeit **und** Mutterschaft mit und ohne Ehe bzw. Beziehung. Die Modernisierung der Gesellschaft schreitet voran, verkrustete Rollenbilder brechen auf. (vgl. Petra Focks; Weibliche Lebensentwürfe ...) Na, dann ist ja alles paleddy?

Gender Mainstreaming: Herkunft, Begriff und Prinzip

„Oh je, was ist das denn schon wieder?“ werdet ihr jetzt ganz bestimmt denken. Aber keine Panik, im



Folgenden wollen wir versuchen, euch diese Strategie näher zu bringen.

Also, was ist Gender Mainstreaming (GM)? Historisch liegen die Wurzeln in der weltweiten Frauenbewegung. Diese musste nämlich feststellen, dass ihre in den UN-Weltfrauenkonferenzen beschlossenen Empfehlungen zur Verbesserung der Lage der Frauen keine Erfolge zeigten. Die nationalen Regierungen, die sich nur freiwillig selbstverpflichteten, setzten diese Empfehlungen nicht um. Den berechtigten Forderungen musste also mehr Nachdruck verliehen werden. 1995 auf der 4. UN-Weltfrauenkonferenz in Beijing wurde die Strategie GM verabschiedet. Die Regierungen erhielten nun den Auftrag, in allen Politikbereichen und in jedem Fall nachzuprüfen, welche Auswirkungen ihre Politik auf die Situation der Frauen hat und wie geplante Maßnahmen die besondere Situation der Frauen verbessern können. Der Kontext UN-Weltfrauenkonferenz bezog GM natürlich speziell auf die Lage der Frauen, insgesamt geht es aber um die Berücksichtigung der Situation beider Geschlechter. (vgl. B. Stiegler)

Zur genaueren Bedeutung des **Begriffes** und des **Prinzips** GM können wir euch hier folgende Definitionen bzw. Erläuterungen vorstellen:

Zum **Begriff** „gender“: „Die englische Sprache kennt Unterscheidungen, die in der deutschen Sprache nicht in gleicher Weise erfasst werden: Sie besitzt einen Begriff für die biologisch definierten Aspekte des Geschlechts in dem Wort „sex“ und einen Begriff für die sozialen und kulturell definierten Aspekte des Geschlechts in dem Wort „gender“. Eine genaue Übertragung des Begriffs „gender“ ins Deutsche ist in einem einzigen Wort nicht möglich. Gender bedeutet soziale und kulturelle Geschlechterrolle“. (B. Stiegler, S. 9)

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Zwar können ausschließlich Frauen Kinder gebären, das ist biologisch bedingt (sex). Es ist jedoch nicht von biologischen Kriterien abhängig, wer die Kinder aufzieht. Das ist sozial

bzw. kulturell bedingt (gender) und damit politisch veränderbar.

Das **Prinzip** GM „besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (B. Stiegler, S. 8)

Mit dem Begriff „**Mainstreaming**“, wörtlich übersetzt „Hauptfluss“, soll unterstrichen werden, dass die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht nur auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken ist, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche **allgemeinen** politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspannen sind. (vgl. Mitteilung der EU-Kommission Kom (96) 67)

Das hört sich für euch sicher immer noch ziemlich abstrakt an, entspricht aber vom Ansatz her der euch wahrscheinlich bekannteren Idee der „Querschnittspolitik“ und bedeutet z.B. bezogen auf die Jugendverbandsarbeit, dass ihr quer durch alle Praxisfelder (also in der Gruppen- und Seminararbeit, in den Ferienfreizeiten etc.) und Strukturen (z.B. in den Vorständen, im Leitbild/Profil, in der Finanzplanung) eures Verbandes die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern und Maßnahmen zu deren Verbesserung berücksichtigen solltet.

Von den „Verhältnissen zwischen den Geschlechtern“ bzw. von den „Geschlechterverhältnissen“ wird im Folgenden noch öfter die Rede sein. Gemeint ist dann immer, dass Antworten auf folgende Fragestellungen und daraus resultierende Maßnahmen berücksichtigt **und umgesetzt** werden sollten:

- ▶ Wie stehen Mädchen und Frauen zum jeweiligen Gegenstand und zu den Strukturen (Rahmenbedingungen) und wie Jungen und Männer?



- ▶ Wie stehen die Mädchen/Frauen zu den Jungen/Männern und umgekehrt?
- ▶ Inwieweit werden die unterschiedlichen Zugänge von Mädchen/Frauen und Jungen/Männer berücksichtigt?

Nehmen wir hier eure Vorstandsarbeit als Beispiel: In diesen Gremien ist es oft so, dass wesentlich weniger (und auch zeitlich kürzer) Frauen mitarbeiten als Männer. Außerdem übernehmen eher die Männer die höherbewerteten „wichtigen“ Aufgaben wie Vorsitz, Öffentlichkeitsarbeit und Jugendpolitik, während die Frauen oft Beisitzerinnen, Stellvertreterinnen und Schriftführerinnen werden. Die Sitzungsleitungen machen ebenfalls meistens die Männer, außerdem ist ihr Redeanteil in den Sitzungen in der Regel höher als der von Frauen ...

Auf diese Feststellungen wird oft beiseiteschiebend gesagt (vielleicht ja auch von euch?), dass die Frauen ja in die Vorstände gehen könnten, wenn sie wollten. Sie könnten dort auch Vorsitzende werden. Keiner hält sie davon ab, sie müssen sich eben nur zur Wahl stellen etc.

Wollt ihr euch dieser Problematik aber wirklich stellen und dabei die Geschlechterverhältnisse berücksichtigen, solltet ihr eher Fragen stellen wie

- ▶ Warum machen die Frauen nicht mit?
- ▶ Was hindert sie daran, mit zu machen (sind es z.B. die Sitzungszeiten? Ist es der Umgang untereinander?)?
- ▶ Sind z.B. die Sitzungen generell effektiv genug? Bringen sie vorzeigbare Ergebnisse?
- ▶ Wie ist die Kommunikation in den Sitzungen?
- ▶ Wie das Verhältnis zwischen den Frauen und Männern?
- ▶ Was kann dafür getan werden, dass Barrieren wirklich abgebaut werden und Frauen und Männer gerne mitarbeiten?

Gender Mainstreaming ist aber nicht einfach nur alter Wein in neuen Schläuchen, sondern eine neue Sicht auf die und eine neue Haltung zu den Dingen,

vor allem zu den Geschlechterverhältnissen. **Neu** ist, dass es diesmal um **beide** Geschlechter und die veränderbaren gesellschaftlichen Verhältnisse zwischen ihnen geht. Deshalb sind nicht nur (einzelne) Frauen und/oder Frauenzusammenhänge für die Erreichung der Chancengleichheit zuständig, sondern Männer **und** Frauen gleichermaßen. Außerdem ist GM auf patriarchale Organisationen zugeschnitten, die Politik machen und bisher die Geschlechterverhältnisse kaum oder gar nicht berücksichtigt haben. Zu diesen Organisationen sind auch Jugendverbände zu zählen. Denn obwohl es wahrscheinlich bei euch schon diverse frauenpolitische Beschlüsse, Ansätze und Maßnahmen gibt, berücksichtigt ihr die Geschlechterfrage vermutlich noch nicht in einem bewussten „Top-down-Prozess“, also von oben nach unten, von den Vorständen bis zum Mitglied im Ortsverband. Es geht darum, die **Entscheidungs**prozesse einer Organisation zu verändern. Dabei sollen **alle** EntscheidungsträgerInnen (bei euch also die Vorstände) die Geschlechterverhältnisse in allen ihren Entscheidungen berücksichtigen. Das erscheint auf den ersten Blick sicher als eine sehr hohe Anforderung, ist letztlich aber wesentlich von der Haltung abhängig, die in euren verantwortlichen Gremien entwickelt wird. Wenn der Anfang gemacht ist und GM in eurem Verband zum „Standard“ gehört, wird sich schnell herausstellen, dass GM eine große Bereicherung für die verbandliche Arbeit darstellt und sich schließlich als das „Normalste der Welt“ darstellt.

Ähnliches passiert bei euch auch jetzt schon mit den Finanzen. Unabhängig davon, welche Vorhaben, Aktionen oder Maßnahmen ihr plant, immer stellt ihr euch grundsätzlich von Anfang an, zwischendurch und auch zum Schluss, die Frage nach den Kosten. Genauso grundsätzlich wie in diesem Beispiel die Finanzen sollen die Geschlechterverhältnisse in die Organisationsentwicklung der Jugendverbände einbezogen werden. Im weiteren Entwicklungsprozess werden im Jugendverband die Geschlechterfragen zum selbstverständlichen Bestandteil des Denkens, Entscheidens und Handelns **aller** Beteiligten. Es gibt dann **keine** Person mehr, die sich diesem Prinzip nicht verpflichtet fühlen muss.



Zu beachten ist allerdings, dass GM lediglich ein Instrument zur **Umsetzung** einer Geschlechterdemokratie oder Chancengleichheit ist. Die politische Auseinandersetzung darüber, **wie** die Geschlechterverhältnisse politisch **anders** zu gestalten sind, muss dazu kommen. Grundlagen für diesen politischen Auseinandersetzungsprozess könnten und sollten in geschlechtshomogenen Zusammenhängen geschaffen werden. In Frauen- bzw. Männergruppen, in Frauen- bzw. Männerarbeitskreisen und anderen entsprechenden Netzwerken können die Geschlechter jeweils unter sich die Geschlechterverhältnisse, geschlechtsspezifischen Gegebenheiten und speziellen Betroffenheiten für das eigene Geschlecht einschätzen, bewerten und ggf. Forderungen für Veränderungen entwickeln. (vgl. Barbara Stiegler ...)

Des Weiteren macht GM die herkömmlichen speziellen Mädchen- und Frauenfördermaßnahmen wie Quotierungen, Frauenförderpläne, Mädchenarbeit etc. nicht überflüssig. Im Gegenteil, in einer Doppelstrategie ergänzen sie sich gegenseitig. Während GM an der **allgemeinen** vorherrschenden Politik und den bestehenden Rahmenbedingungen ansetzt, diese in Frage stellt und den politischen Prozess grundsätzlich neu organisiert, bezieht sich die klassische Mädchen- und Frauenförderung auf **konkrete** Problemstellungen, die sich aus der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ergeben und abgebaut bzw. kompensiert werden müssen. GM an die Stelle von letztgenannten Maßnahmen zu setzen, wäre ein falsch verstandenes Gender Mainstreaming, das zu einem erheblichen Rückschritt auf dem Weg zur wirklichen Gleichstellung der Geschlechter führen würde. (vgl. Regula Stocker; Stichwort- und Literaturrecherche zu Gender Mainstreaming ...)

Obwohl die Strategie GM noch relativ jung ist, hat sie schon Eingang in die europäische Gesetzgebung gefunden. Im Artikel 3 Abs. 2 des EG-Vertrages (konsolidierte Fassung) steht „Bei allen ... Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“. (Nds. Ministerium für Frauen ..., Gender Mainstreaming, S. 6)

Jetzt denkt ihr wahrscheinlich, „Europa ist weit weg, was hat das mit uns zu tun?“ Ganz so ist es nicht, natürlich müssen alle Mitgliedsstaaten der EU entsprechend des EG-Vertrages handeln, zumindest wenn sie Fördermittel erhalten wollen. Doch damit nicht genug, auch das Land Niedersachsen hat die Umsetzung des Prinzips „Gender Mainstreaming“ in die niedersächsische Verfassung aufgenommen. Da heißt es in Art. 3 Abs. 2 Satz 3: „Die Achtung der Grundrechte, insbesondere die Verwirklichung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, ist eine ständige Aufgabe des Landes, der Gemeinden und Landkreise.“ (ebenda, S. 7)

Übertragen auf eure Praxis im Jugendverband kann und wird das in Zukunft bedeuten, dass alle öffentlichen Förderungen und Bezuschussungen eures Verbandes davon abhängig gemacht werden, ob ihr die wirkliche Gleichstellung der Geschlechter verfolgt und wie ihr das macht. Ebenso werdet ihr die Wirkungen euer diesbezüglichen Arbeit nachweisen müssen, z. B. mit Antworten auf Fragen wie:

- ▶ Welche Ziele wurden mit der entsprechenden Maßnahme verfolgt?
- ▶ Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht? Warum konnten diese Ziele nicht erreicht werden?
- ▶ Welche neuen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele werden daran anknüpfend geplant? etc.

Soweit weg ist Europa also gar nicht, es beginnt sozusagen direkt vor eurer Haustür.

2 Gender Mainstreaming im Jugendverband

Doch Gesetzgebung hin oder her, unabhängig von ihr verfolgt ihr inhaltliche und politische Ansprüche mit eurer Jugendverbandsarbeit. Ihr wollt sicherlich, dass sich sowohl die Mädchen und jungen Frauen als auch Jungen und jungen Männer bei euch wohl fühlen und Spaß haben, sie gleichermaßen ihre Interessen wiederfinden und umsetzen können und merken, dass ihre jeweiligen Belange angemessen in die Öffentlichkeit und Jugendpolitik getragen werden. So sind u.a. die Gleichstellung der Geschlechter und die Beseiti-



gung der strukturellen Benachteiligung der Mädchen und Frauen ein inhaltliches Qualitätskriterium eurer Jugendverbandsarbeit (☞ „Qualitätskriterien“, S. 25 ff).

Doch wie könnt ihr GM auf eure Jugendverbandsarbeit übertragen? Fachliteratur ist uns zu diesem Thema noch nicht bekannt. Es geht also für uns und euch darum, etwas Neues zu entwickeln.

Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer in dieser Gesellschaft

Unserer Meinung nach ist dazu zuallererst erforderlich, dass ihr euch die Ausgangssituationen der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer in dieser Gesellschaft anschaut.

- ▶ Wie sieht es z.B. in der **Schule** aus? Welche Geschlechterrollenbilder werden dort vermittelt? Wie werden Mädchen bzw. Frauen und wie werden Jungen und Männer in den Schulbüchern dargestellt? Was ist z.B. der „heimliche Lehrplan“?
- ▶ Was passiert in der Phase der **Ausbildung** und später im **Berufsleben**? Welche Berufe wählen Frauen, welche Männer? Welche Löhne/Gehälter werden in diesen Berufen gezahlt? Kann der/die ArbeitnehmerIn eigenständig den Lebensunterhalt davon bestreiten?
- ▶ Und in **Familie** und **Freizeit**, welche Aufgaben erfüllen die Mütter, welche die Väter? Welche Auswirkungen haben diese Aufgabenzuschreibungen auf die jeweilige Berufstätigkeit? Wie werden die Mädchen erzogen, wie die Jungen? Dürfen beide immer dasselbe? Wieviel Freizeit steht den Jungen zur Verfügung, wieviel den Mädchen? Verfolgen Mädchen/junge Frauen und Jungen/junge Männer die gleichen oder ähnliche Freizeitinteressen? Warum gibt es Unterschiede?
- ▶ Und wer macht in dieser Gesellschaft die **Politik**? Welches Geschlecht seht ihr in diesem Zusammenhang häufiger in der Öffentlichkeit, in der Zeitung oder im Fernsehen? Welches Politikverständnis haben Männer, welches Frauen? Welche Konsequenzen haben ggf. die Unterschiede? Bezeichnen

sich Mädchen und Frauen überhaupt als politisch?

- ▶ Des weiteren gibt es da noch die **Medien**. Wie werden Frauen, wie Männer in der Öffentlichkeit, in der Werbung etc. dargestellt? Welche Geschlechterrollenbilder werden transportiert? Welche Auswirkungen hat das auf die Frauen bzw. die Männer? ...

Bestimmt fallen euch noch viel mehr gesellschaftliche Bereiche und Fragen ein und ihr werdet sicherlich feststellen, dass noch lange nicht alles „paleddy“ ist mit den Verhältnissen zwischen den Geschlechtern und der Situation der Mädchen und Frauen in dieser Gesellschaft. So wollen die Mädchen und jungen Frauen zwar heutzutage Beruf und Familie miteinander vereinbaren (um auf das Beispiel am Anfang dieses Textes zurückzukommen), müssen dafür aber erhebliche Leistungen und Opfer erbringen. Denn Frauen sind nach wie vor für die Familienarbeit zuständig, Frauen müssen diese Arbeit mit der Erwerbsarbeit unter einen Hut bringen und Frauen erhalten qualifizierte Arbeitsplätze nicht, weil sie ja wegen Schwangerschaften, Erziehungszeiten, Krankheit der Kinder etc. ausfallen könnten. Diese Situation führt dazu, dass die Mädchen bzw. jungen Frauen sich schon bei der Berufswahl dieser auf sie zukommenden Verantwortung bewusst sind, ihre Möglichkeiten und Grenzen erkennen und schon von vornherein Berufe wählen, die mit dieser Lebensplanung vereinbar sind. Leider sind das genau die Berufe, die mit einem niedrigen Einkommen verbunden sind und nur geringe Aufstiegschancen bieten. Die Jungen bzw. jungen Männer dagegen belasten sich nicht mit solchen Zukunftsszenarien. Sie planen ihren individuellen Lebensentwurf unabhängig davon, ob sie später Kinder haben wollen oder nicht. (vgl. Oechsle, Mechthild, Ungelöste Widersprüche ...)

Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer im Verband

Anschließend ist es sinnvoll, euren eigenen Verband kritisch zu betrachten. Jugendverbände sind



zum einen Spiegelbild dieser Gesellschaft, denn die Mädchen/jungen Frauen bzw. Jungen/jungen Männer kommen so zu euch, wie sie in eben dieser Gesellschaft sozialisiert werden. Zum anderen sind Jugendverbände aber auch selber eine Sozialisationsinstanz. Euer Verband trägt also dazu bei, dass Mädchen und Jungen bezogen auf ihre Geschlechterrollen werden, wie sie sind. Anders ausgedrückt: Euer Verband wirkt auf die „Genderwerdung“ der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer.

- ▶ Wie sieht es also in eurem Verband aus? Wie viele Jungen/Männer, wie viele Mädchen/Frauen machen bei euch mit? Bei welchen Maßnahmen, Veranstaltungen, Seminaren etc. tauchen sie auf?
- ▶ Wie ist die Außendarstellung eures Verbandes angelegt. Geht sie zum Beispiel im Bereich der Mitgliedergewinnung eher auf die Interessen von Frauen oder auf die von Männern ein? Welche Aktivitäten werden auf den Fotos eurer Selbstdarstellungsbroschüre als „reizvolle verbandliche Aktivitäten“ angepriesen und wessen Interesse wird damit eher angesprochen?
- ▶ Welche Begründungen führen die Mitglieder an, die sich aus eurem Verband verabschieden?
- ▶ Welche Seminarthemen wählen eher die Mädchen/Frauen, welche die Jungen/Männer? Gibt es spezielle Angebote für Mädchen und junge Frauen? Welche und welche konkreten Ziele verfolgt ihr mit ihnen?
- ▶ Habt ihr z.B. Jungengruppen, spezielle Bildungsveranstaltungen für Jungen und Männer oder Jungenzelte? Welche Ziele werden mit euren Ansätzen in der Jungenarbeit verfolgt?
- ▶ Wie sieht eure koedukative Praxis hinsichtlich der Geschlechterverhältnisse aus? Inwiefern sind die jeweiligen Maßnahmen Schritte hin zu einer Gleichstellung der Geschlechter in eurem Verband?
- ▶ Wie viele Frauen, wie viele Männer sitzen in euren Vorständen? Welche Aufgaben haben sie dort jeweils? Wer repräsentiert euren Verband in der Öffentlichkeit? Welche Vorstandsmitglieder sind für die Veröffentlichung welcher Aktivitäten oder Schwerpunkte zuständig?

- ▶ Wie steht es um die Frauen- und Männerpräsenz in euren Versammlungen, in denen Beschlüsse zur Zukunft des Verbandes beraten und gefasst werden?
- ▶ Wie werden die Geschlechterverhältnisse in eurem Leitbild/Profil berücksichtigt? ...

Nun gilt es zuerst in eurem Vorstand (Top-down-Prozess), Aktivitäten und Maßnahmen zu entwickeln und in euren Verband zu tragen, die geeignet sind, die unterschiedlichen Interessen von Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männern zu berücksichtigen und die bestehenden Geschlechterverhältnisse aufzubrechen.

- ▶ Wie werden also jeweils die Interessen von Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männern ermittelt, umgesetzt und auf ihre Wirkung hin überprüft?
- ▶ Und wie wird dabei der strukturellen Benachteiligung von Mädchen und Frauen entgegengewirkt und eine Gleichstellung der Geschlechter erzielt? Später sollte das auch auf allen anderen Ebenen eures Verbandes geschehen.

Mädchenarbeit/Jungenarbeit und geschlechtsbezogene koedukative Arbeit im Jugendverband

Zur Umsetzung aller genannten Ansprüche gibt es in den meisten Jugendverbänden, wahrscheinlich auch in eurem, **Mädchenarbeit**. Z.B. gehören Mädchengruppen, Mädchenfreizeiten, Mädchenzelte bzw. -räume, Mädchentage, Mädchenspektakel und Mädchenprojekte oft zur Jahresplanung. Die Mädchen und jungen Frauen erhalten hier unabhängig von den Jungen die Möglichkeiten, ihren Interessen nachzugehen, diese weiter zu entwickeln und wertschätzen zu lernen, Neues zu entdecken und Grenzen zu überschreiten auch in Bereichen, die von den gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen her eher nicht den Mädchen zugewiesen werden. Die Mädchen werden ermutigt, nach ihren Bedürfnissen, Wünschen,



Lebensvorstellungen und Zukunftsplänen zu handeln. Ihr Verhaltens-, Entwicklungs- und Möglichkeitspektrum wird erweitert (vgl. Maria Bitzan, Claudia Daigler; Eigensinn und Einmischung).

Geschlechtsspezifische Angebote mit und für **Jungen** gibt es leider noch nicht so häufig in der Jugendverbandsarbeit. Aber zarte Keime sind dabei, sich zu entwickeln. Inhaltlich geht es in der Jungenarbeit darum, „sich bewusst mit dem Jungen auseinanderzusetzen, d.h., seine Subjektivität und seine Geschlechtlichkeit wahrzunehmen. Dazu gehören seine Macken, dazu gehören seine Geschichte(n) wie seine Perspektiven, sein familiärer Hintergrund, seine Neigungen, seine Einstellungen, seine Phantasien, seine Sexualität, seine Wünsche, Träume und Hoffnungen. Dazu gehört aber auch, sich auseinanderzusetzen mit Aggression, mit Zerstörung, mit Chauvinismus, patriarchalem und frauenfeindlichem Verhalten“ (Thomas Castens und Christoph Grote in: *Mitarbeiten*, 1/94, S. 7).

Sicherlich ist euch deutlich geworden, dass es sich bei beiden Ansätzen nicht nur um Pädagogik handelt. Euer Verband muss auch politisch Farbe bekennen, eindeutig Partei ergreifen und sich für die Umsetzung der unterschiedlichen Interessen der Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer in allen seinen Wirkungsfeldern einsetzen.

Eine so verstandene Mädchen- und Jungenarbeit führt euch sehr schnell zu der Erkenntnis, dass sich auch die gemischtgeschlechtliche, koedukative Jugendarbeit eures Verbandes weiterentwickeln muss, zumal zusätzlich festgestellt wurde, dass die Koedukation, also die Gemeinschaftserziehung von Mädchen und Jungen, nicht wie ursprünglich geplant dazu beiträgt, dass Mädchen und Jungen gleichermaßen die Möglichkeit erhalten, unabhängig von ihrem Geschlecht ihre Neigungen und Fähigkeiten optimal und partnerschaftlich zu entwickeln. Stattdessen hält sie an dem tradierten Geschlechterverhältnis und dem Rollenverhalten von Mädchen und Jungen fest. (vgl. Portmann etc. ...)

Folgende Kriterien gehören zu einer geschlechtsbezogenen koedukativen Arbeit:

- die oben beschriebenen Geschlechterhierarchien werden abgebaut und die Verhältnisse zwischen Mädchen bzw. Frauen und Jungen bzw. Männern neu bestimmt.
- beide Geschlechter erhalten gleichermaßen die Möglichkeit, alle notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten (für ein selbstbestimmtes Leben) zu erlernen und zu entwickeln. Dabei geht es wie schon gesagt nicht um „Gleichmacherei“, sondern um ein positives Verständnis von männlicher und weiblicher Identität.
- des Weiteren erhalten die kulturellen Leistungen von Mädchen und jungen Frauen (Fürsorglichkeit, positives Sozialverhalten etc.) den gleichen Stellenwert wie die entsprechenden Leistungen der Jungen und Männer (z.B. Sachlichkeit und Technikverständnis).
- Außerdem müssen Mädchen dabei unterstützt werden, ihre Ansprüche auf Arbeit und Beruf zu artikulieren und durchzusetzen sowie Jungen in der Entwicklung einer Orientierung auf Familientätigkeit und Kindererziehung. (vgl. ebenda)

Die oben beschriebenen Ansätze der geschlechts-homogenen Arbeit mit Jungen und Mädchen sind wichtiger und nicht wegzudenkender Bestandteil der geschlechtsbezogenen Jugendarbeit. Sie unterstützen auf eigene Weise und bezogen auf das jeweilige Geschlecht die Umsetzung der Ziele der geschlechtsbezogenen Koedukation.

Diese Jugendarbeit stellt hohe Anforderungen an eure Jugend- und SeminarleiterInnen. Sie müssen sich nicht nur die entsprechenden inhaltlichen Grundlagen und Methoden erarbeiten und eine persönliche Haltung und Sichtweise zu dieser Thematik entwickeln, sondern zusätzlich ihr eigenes Rollenverhalten als Mann bzw. Frau reflektieren und verändern. Mit all ihren Stärken und Schwächen sollten sie ihren Gruppenmitgliedern oder SeminarteilnehmerInnen ein Beispiel geben, für andere Möglichkeiten die Rolle „Mann“ bzw. „Frau“ auszufüllen. Eure JugendleiterInnen- und -fortbildungen sowie andere entsprechende Bildungsmaßnahmen und Praxiserfahrungen



müssen die Jugend- und SeminarleiterInnen dabei unterstützen.

Gender Mainstreaming in den Praxisfeldern der Jugendverbandsarbeit

Schauen wir uns nun ganz konkret die Praxisfelder eurer Jugendverbandsarbeit an. Ganz egal, ob es um die Bearbeitung eurer JugendleiterInnenbildungen, die Seminarplanung, um Freizeitmaßnahmen, Großveranstaltungen oder Projekte geht, wollt ihr Gender Mainstreaming in eurem Jugendverband verankern, müsst ihr euch die unterschiedliche Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer in dieser Gesellschaft aber auch in eurem Verband vor Augen führen. Oben in diesem Text findet ihr unter den Überschriften „Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer in dieser Gesellschaft“ und „Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer im Verband“ eine Menge Fragen, die euch dabei helfen.

Des Weiteren sind die verschiedenen Interessen der Mädchen/jungen Frauen bzw. Jungen/jungen Männer einzubeziehen. Welche das jeweils genau sind, erfahrt ihr z.B. von den Menschen, die die praktische Mädchen- bzw. Jungenarbeit und/oder die geschlechtsbezogene koedukative Gruppenarbeit in eurem oder einem anderen Verband machen. Eine Superadresse für Informationen ist hier auch die Koordinationsstelle des Nds. Modellprojekts „Lebensweltbezogene Mäd-

chenarbeit“ beim Landesjugendring Nds. Eine weitere Möglichkeit ist, die Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer einfach selber zu fragen. Mit Hilfe von Wunsch- und/oder Meckerecken, Reflexionsgesprächen nach Veranstaltungen etc. können sie aufgefordert werden, Wünsche, Interessen und Vorlieben, aber auch Kritik zu äußern. Methoden wie Phantasiereisen, Zukunftswerkstätten etc. (☞ „Methoden für Großgruppen“, S. 59 ff) helfen euch Interessenlagen herauszufinden, die vielleicht nicht so bewusst sind, sondern eher im Verborgenen schlummern.

Last but not least geht es natürlich darum, die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Die Missstände, die euch ganz sicher bei der Betrachtung der Ausgangssituation der Geschlechter aufgefallen sind, müssen also systematisch beseitigt werden. Dies kann durch spezielle Seminarprogramme z.B. für Mädchen/Frauen, für Jungen/Männer, für Gruppen- und SeminarleiterInnen, durch die besondere Ansprache von Mädchen und Frauen, durch Mädchen- bzw. Jungenarbeit, durch geschlechtsbezogene koedukative Jugendarbeit etc. geschehen.

Die folgende Matrix fasst eben Beschriebenes systematisch in für alle Praxisfelder gültige Fragestellungen zusammen. Schaut ihr euch also z.B. die **Ziele**, **Inhalte** oder das **Programm** eurer Freizeiten, Gruppenarbeit, Seminarplanung, Großveranstaltungen etc. an, müsst ihr ebenso Antworten auf die Fragen in der Tabelle geben wie bei der Betrachtung des **Teams**, der **Ressourcen** und der **Werbung**.

	Ausgangssituation der Geschlechter in der Gesellschaft/im Verband	Interessen der Geschlechter	Gleichstellung der Geschlechter in der Gesellschaft/im Verband
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den Zielen der Maßnahme berücksichtigt? Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ziele verfolgen hier speziell die Mädchen/junge Frauen? Welche die Jungen/jungen Männer? Wie werden diese Ziele in der Maßnahme berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird mit/in den Zielen zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den Inhalten der Maßnahme berücksichtigt? Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Inhalte interessieren eher die Mädchen/jungen Frauen? Welche eher die Jungen/jungen Männer? Wie werden diese Inhalte in der Maßnahme berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie wird mit/in den Inhalten zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?



Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den Methoden der Maßnahme berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Methoden bevorzugen die Mädchen/jungen Frauen? • Welche die Jungen/jungen Männer? • Wie werden diese Methoden in der Maßnahme berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie tragen die Methoden zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Programm	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den einzelnen Programmpunkten der Maßnahme berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie spiegeln sich die Interessen der Mädchen/jungen Frauen in den einzelnen Programmpunkten wider? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie tragen die einzelnen Programmpunkte zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird im Team und durch das Team die Ausgangssituation der Mädchen/ungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden im Team und durch das Team die Interessen der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird im Team und durch das Team zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?
Ressourcen (Team, Geld, Räume, Material)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird bei der Vergabe, beim Einsatz der Ressourcen die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Einsatz der Ressourcen entspricht hier eher den Interessen der Mädchen/jungen Frauen? • Welcher den der Jungen/jungen Männer? • Wie wird das in der Maßnahme umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Vergabe, der Einsatz der Ressourcen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Ansprache/Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird bei der Werbung bzw. Ansprache der TeilnehmerInnen für diese Maßnahme die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Gestaltung, welche Inhalte der Werbung/Ansprache der TeilnehmerInnen sprechen eher die Interessen der Mädchen/jungen Frauen an? • Welche die der Jungen/jungen Männer? • Wie wird das in der Werbung für die Maßnahme umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Werbung/Ansprache der TeilnehmerInnen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?

Das sind ja noch ziemlich abstrakte Fragestellungen. Die nun folgende Matrix stellt beispielhafte konkretere Fragen, bezogen auf die einzelnen Praxisfelder.

Beispiele:

Beschäftigt ihr euch z.B. mit den **Zielen und Inhalten** eurer **Gruppenarbeit** helfen euch die in der Matrix an der entsprechenden Stelle stehenden Fragen, die Ausgangssituation der Geschlechter, die Interessen und die Gleichstellung zu berücksichtigen.

Beschäftigt ihr euch mit den **Teams** bei eurer **Seminarplanung** stehen dort entsprechende Fragestellungen.

Geht es um die **Ressourcen** bei **politischen Aktionen** helfen euch die an dieser Stelle stehenden Fragen etc.

In der Matrix sind viele Lücken. Sie ganz auszufüllen, hätte hier den Rahmen gesprengt. Wir hoffen aber, dass wir euch mit den gewählten Beispielen Anregungen und Impulse geben konnten. Mehr Infos und auch Praxistipps bekommt ihr in der unten aufgeführten Literaturliste oder bei der schon genannten Koordinationsstelle des Nds. Modellprojekts „Lebensweltbezogene Mädchenarbeit“ beim Landesjugendring. Vielleicht hat euer Verband ja auch selber eine Mädchenreferentin in diesem Landesprogramm oder eine/n Jungenbeauftragte/n o.ä.



	Ziele und Inhalte	Methoden und Programm	Team	Ressourcen	Ansprache und Werbung
JuleiCa-Ausbildung			<p>Werden eure JuleiCa-Ausbildungen von einem gemischtgeschlechtlichen Team geleitet? Verfügt dieses Team über Erfahrungen in der Mädchen- bzw. Jungenarbeit und in der geschlechtsbezogenen Jugendarbeit? Verfolgt dieses Team auch das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter? Werden die angehenden JugendleiterInnen dafür sensibilisiert, z.B. gemischtgeschlechtliche Gruppen später auch mit gemischtgeschlechtlichen Teams zu leiten oder bei der Zusammensetzung ihrer Gruppen darauf zu achten, dass annähernd genauso viele Mädchen wie Jungen mitmachen? Werden die angehenden JugendleiterInnen darüber informiert, dass es auch die Möglichkeit gibt, Mädchen- bzw. Jungengruppen zu gründen und zu leiten?</p>		<p>Wird darauf geachtet,</p> <ul style="list-style-type: none"> dass schon in der Werbung darauf hingewiesen wird, dass Ansätze der Mädchen-/Jungenarbeit und der geschlechtsbezogenen Jugendarbeit Inhalte der Ausbildung sind? dass auch auf der JuleiCa-Ausbildung vermittelt wird, dass die angehenden JugendleiterInnen bei der Ansprache bzw. Werbung ihrer zukünftigen Gruppenmitglieder die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Interessenlagen der Geschlechter berücksichtigen sollten?
Gruppenarbeit	<p>Verfolgt Ihr mit den Zielen und Inhalten eurer Gruppenarbeit die Umsetzung der Ansätze der geschlechtsbezogenen koedukativen Jugendarbeit? Wollen eure Gruppenleitungen mit ihrer Arbeit zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen, in dem sie z.B. die Interessen und Fähigkeiten der Mädchen/Frauen gleich hoch bewerten wie die der Jungen/Männer oder die Mädchen/Frauen und Jungen/Männer ermutigen, auch mal andere Dinge auszuprobieren und zu erlernen als sonst typisch ist für das jeweilige Geschlecht, z.B. Bulli fahren, Lagerfeuer anmachen, Regal anbauen etc. für die Mädchen/Frauen und den eigenen Gefühlen Ausdruck zu verleihen und zu ihnen zu stehen, Raum mit Stoffen u.ä. dekorieren und die Gruppe bekochen etc. für die Jungen/Männer etc.?</p>	<p>Gibt es auch Arbeitsphasen in eurer Gruppenarbeit, z.B. zur Reflexion/Bewertung der Gruppe/Gruppenarbeit, in denen die Mädchen/Frauen und Jungen/Männer jeweils unter sich arbeiten können?</p>		<p>Setzen sich eure Gruppenleitungsteams der geschlechtsgemischten Gruppen aus Frauen und Männern zusammen? Kann auch Geld zur angenehmen Dekoration der Gruppenräume (Stoffe, Blumen, Matratzen etc.) und für kreative Methoden (Bastelmaterial, Bälle etc.) etc. ausgegeben werden? Gibt es Räume oder Bereiche, die ausschließlich für Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männer hergerichtet sind, z.B. als Rückzugs- oder Austauschmöglichkeiten für die Geschlechter jeweils unter sich? Wird den GruppenleiterInnen im Rahmen eurer JugendleiterInnen-ausbildung vermittelt, dass sie z.B. eben genanntes bei ihrer Ressourcenplanung berücksichtigen sollten?</p>	
Seminarplanung	<p>Gehören zu eurer Bildungsarbeit Seminare,</p> <ul style="list-style-type: none"> die die unterschiedliche Situation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männer in Schule, Beruf, Familie, Freizeit etc. und die daraus zu ziehenden Konsequenzen 		<p>Werden die SeminarleiterInnen so qualifiziert, dass sie die unterschiedliche Ausgangssituation der Geschlechter in der Gesellschaft und in eurem Verband kennen und in ihrer Seminararbeit berücksichtigen?</p>		



	<p>quenzen für die Jugendverbandsarbeit bearbeiten?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • die die unterschiedliche Situation der Geschlechter in eurem Verband, z.B. wie viele Frauen, wie viele Männer machen mit, welche Funktionen nehmen bevorzugt Jungen/Männer wahr, welche Mädchen/Frauen, welches Geschlecht bevorzugt welche Aktivitäten und warum etc., und die daraus zu ziehenden Konsequenzen bearbeiten?) • die die Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten der Mädchen- bzw. Jungenarbeit vermitteln?) • die die Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten der geschlechtsbezogenen koedukativen Jugendarbeit vermitteln?) etc. <p>Bearbeiten die Seminare zu anderen Themen auch den speziellen Blickwinkel bzw. die besondere Betroffenheit der Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männer in diesem Thema, z.B. bei Jugendarbeitslosigkeit oder Berufswahl und Lebensplanung: Mädchen wählen andere Berufe als Jungen und sind deshalb eher von Arbeitslosigkeit betroffen etc.?</p>		<p>gen können? Hat euer Verband genügend Seminarleiterinnen? Werden eure Seminare von gemischtgeschlechtlichen Teams geleitet, um auch geschlechtshomogene Arbeitsphasen durchführen zu können?</p>		
<p>Freizeiten</p>		<p>Werden den Freizeitteams Methoden vermittelt, die sowohl die Interessen/ Vorlieben der Mädchen/ jungen Frauen als auch die der Jungen/ jungen Männer berücksichtigen wie Schreibwerkstätten, Phantasiereisen, Gesprächskreise, Arbeit in geschlechtshomogenen Gruppen, kreative und praktische Methoden etc.?</p> <p>Werden diese entsprechenden Methoden auch während der Freizeitteamausbildung verwandt?</p> <p>Spiegeln sich die Interessen der Mädchen/ jungen Frauen bzw. Jungen/ jungen Männer in der Programmgestaltung eurer Maßnahme wieder?</p> <p>Gibt es z.B. Rallies, die nicht nur auf Schnelligkeit und Körpereinsatz setzen, sondern auch auf Kreativität und Geschicklichkeit, eine Vorlesenacht, erlebnispädagogische Aktivitä-</p>			<p>Wird darauf geachtet, dass annähernd so viele Mädchen/ junge Frauen wie Jungen/ junge Männer mit in die Freizeit fahren?</p>



		ten für die Mädchen unter etc.? Gibt es Mädchen- und Jungenzelle mit entsprechendem Programm?			
Projekte	Wollt Ihr mit eurem Projekt z.B. die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mädchen und Frauen bewusst machen oder in den Vordergrund stellen? Engagiert Ihr zu diesem Zweck deshalb hauptsächlich Fachfrauen als Referentinnen zum inhaltlichen Schwerpunkt des Projektes?				
Großveranstaltungen		Treten im Rahmenprogramm eurer Großveranstaltung auch Frauengruppen bzw. -bands auf? Sind Mädchen und Frauen hier überhaupt in der Öffentlichkeit präsent? Werden noch durch andere Programmpunkte die unterschiedlichen Interessen von Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männer berücksichtigt, z.B. durch Tanz-, Bodypainting- oder Zirkusworkshops etc.?			Wird darauf geachtet, • dass mit der Werbung für die Großveranstaltung sowohl Mädchen/Frauen als auch Jungen/Männer angesprochen werden, z.B. durch ansprechende Textgestaltung, durch Fotos, die sowohl Mädchen/junge Frauen als auch Jungen/junge Männer abbilden etc.? • dass sowohl an Orten geworben wird, wo sich junge Frauen bevorzugt aufhalten (Kino, Mädchen-/Frauengruppen eures Verbandes, etc.) als auch an Orten, die Jungen gut finden (Sportplatz, Männergruppen etc.)? etc.
Pol. Aktionen	Wollt Ihr mit euren politischen Aktionen z.B. erreichen, • dass die unterschiedliche Förderung der Geschlechter in Richtlinien und Gesetzen zur Jugendarbeit verankert werden? • dass sowohl Frauen als auch Männer eure politischen Schwerpunkte in der Öffentlichkeit vertreten? • dass die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Geschlechter in der Gesellschaft breit in der jugendpolitischen Öffentlichkeit thematisiert und entsprechende Konsequenzen zur Veränderung dieser Situation entwickelt werden?			Gibt es Broschüren zu euren Mädchen- und frauenpolitischen Positionen und Aktionen? Gibt es Broschüren, die euren verbandlichen Gender Mainstreaming Ansatz veröffentlichen? Wird überhaupt Geld und Arbeitskraft dafür eingeplant bzw. zur Verfügung gestellt?	
Kampagnen	Gibt es z.B. eine Kampagne, die die Verankerung von Gender Mainstreaming in euren Verband als Ziel hat?		Setzt sich das Team zur Vorbereitung, Durchführung und Reflexion eurer Kampagne zu gleichen Teilen aus Frauen und Männern zusammen?		



Die Umsetzung bzw. die Verankerung von Gender Mainstreaming in eurer Jugendverbandsarbeit erfolgt nicht von heute auf morgen. Wenn ihr oben genanntes aber in eurer Arbeit berücksichtigt, tragt ihr entscheidend dazu bei, dass es Schritt für Schritt geschieht. Viel Spaß dabei!

Literatur:

Bitzan, Maria; Daigler, Claudia: Eigensinn und Einmischung. Einführung in Grundlagen und Perspektiven parteilicher Mädchenarbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2001.

Castens, Thomas; Grote, Christoph: Informationen für die Jugendarbeit. In: Mitarbeiten 1/94; Landesjugendpfarramt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (Hg.). Hannover, März 1994.

Focks, Petra: Weibliche Lebensentwürfe zwischen neuer Vielfalt und alten Beschränkungen. In: Ansätze und neue Anforderungen in der Mädchenarbeit Chancengleichheit für Mädchen! Nur auf dem Papier?; AG Mädchen und junge Frauen im Wedding (Hg.), Dokumentation einer Fachtagung am 11.11.98 in Berlin.

Mitteilung der EU-Kommission Kom (96) 67: Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft. 21. Februar 1996.

Nds. Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales (MFAS): Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse.

Oechsle, Mechthild: Ungelöste Widersprüche: Leitbilder für die Lebensführung von Frauen. In: Die ungleiche Gleichheit. Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis; Oechsle, Mechthild; Geissler, Birgit (Hg.). Opladen, 1998.

Portmann, Rosemarie: Gleich verschieden. Beispiele für eine mädchen- und jungengerechte Koedukation. Wiesbaden: Universum Verlag GmbH KG, 1999.

Stiegler, Barbara: Wie Gender in den Mainstream kommt – Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming; Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, 2000.

Stud. phil Stocker, Regula: Stichwort- und Literaturrecherche zu Gender Mainstreaming im Auftrag der sozialdemokratischen Frauen des Kantons Zürich; Universität Zürich, UniFrauenstelle – Gleichstellung von Mann und Frau –, Institut für Politikwissenschaften.

Vorstand des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Gesamtverband e.V. (Hg.): Mit Mädchen arbeiten – Qualität sichtbar machen. Perspektive der Qualitätsdiskussion zwischen Professionalisierung und Legitimationsdruck. In: Projektbericht und Materialien. Frankfurt/Main, August 2000.

Q5

Verbandsstrukturen

Eine systematische Beschreibung der wichtigsten Strukturen von Jugendverbänden in Form des Qualitätskreislaufes.





Leitbild/Profil

Marianne Putzker

Sicherlich habt ihr einen Grund, ausgerechnet in eurem Verband Mitglied zu sein oder bei ihm mitzumachen. Vielleicht habt ihr spezielle Interessen, Einstellungen, Wünsche, Träume oder Vorlieben, die ihr in ihm wiederfindet. Mit anderen Jugendlichen könnt ihr sie dort vielleicht sportlich, kulturell, politisch etc. am besten umsetzen, ausüben und/oder verwirklichen. Vielleicht seid ihr aber auch nur rein zufällig bei eurem Verband gelandet, weil euch eine Aktion, eine Freizeit oder ein Seminar gefallen hat. Ihr seid dann vielleicht dabei geblieben, weil die (politischen) Aussagen, die euer Verband trifft und mit seinen Aktivitäten und Aktionen umsetzen will, genau die sind, die ihr auch richtig findet.

Jeder Jugendverband hat ein Profil. Auch euer Verband hat bestimmt unverwechselbare inhaltliche Kennzeichen, an denen Außenstehende ihn erkennen. Bei jeder Aktivität, die die Menschen von euch wahrnehmen, wissen sie im Idealfall gleichzeitig, dass ihr doch der Verband XY seid, der ansonsten auch immer da ist, wenn es z.B. darum geht, Leben zu retten, Brände zu löschen, für die Rechte junger Auszubildender, für den Natur- und Umweltschutz oder für eine solidarische Gesellschaft einzutreten. Das Profil ist die Visitenkarte eures Verbandes.

Ebenso habt ihr Grundsätze, Grundprinzipien, die in eurem Verband wirken. Obwohl es wahrscheinlich die unterschiedlichsten und vielfältigsten Möglichkeiten gibt, bei euch aktiv zu sein, sind sie die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für alle gelten und an denen sich alle Mitglieder orientieren. Das Profil schafft ein „realistisches Idealbild“ eures Verbandes. Es beschreibt das Maximale, das ihr erreichen bzw. wofür ihr da sein wollt und gibt Auskunft darüber, in welcher Weise das geschehen soll. Jedes Handeln, jede Politik und jede Strategie leitet sich davon ab. Das Profil ist deshalb ein Qualitätsmerkmal eures Verbandes, das ihr euch im Folgenden näher anschauen solltet.

Worum geht's eigentlich?

Alle Jugendverbände in Deutschland haben gemeinsame Grundsätze und Grundprinzipien (siehe „Qualitätskriterien“, S. 25 ff). Die wichtigsten wollen wir hier nennen. Da sind z.B.

► die Freiwilligkeit.

Alle Kinder und Jugendlichen entscheiden für sich selbst und freiwillig, ob, wann und wie lange sie in einem Jugendverband Mitglied sein und wie intensiv sie mitarbeiten wollen.

► die Selbstorganisation.

Die verbandliche Jugendarbeit wird von den Mitgliedern selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und auch verantwortet.

► die Ehrenamtlichkeit.

Sie ist die eigentliche Voraussetzung, um den Prinzipien „Freiwilligkeit“ und „Selbstorganisation“ gerecht zu werden. Kinder und Jugendliche engagieren sich in Jugendverbänden in der Regel nicht, um Geld zu verdienen oder einem Beruf nachzugehen, sondern um eigene Ideen und Interessen (weiter) zu entwickeln, sich mit Gleichgesinnten für sie stark zu machen und sie umzusetzen. Nur wenige Hauptamtliche werden benötigt, um z.B. die Ehrenamtlichen zu entlasten (z.B. bei organisatorischen Aufgaben wie Buchhaltung, Nachweisführung, Mittelbeantragung etc.), sie zu unterstützen und zu qualifizieren.

► die Partizipation.

Innerhalb der Verbände tragen die Jugendlichen selbst die Diskussionsprozesse und die Weiterentwicklung verbandlicher Positionen. Darüber hinaus beteiligen sich die Jugendverbände an aktuellen politischen Debatten auf Grundlage der eigenen Positionen und Orientierungen.

► die Interessenvertretung.

Sie findet automatisch in innerverbandlichen Willensbildungsprozessen statt. Ein wichtiger weiterer



Bereich ist die Jugendpolitik. Die Zusammenarbeit in Aktionsbündnissen, die Vertretung des eigenen Verbandes in Jugendringen oder die Vertretung der Jugendverbandsarbeit in Jugendhilfeausschüssen sind hier beispielhaft zu nennen.

(vgl. DBJR-Grundsatzpapier: Zwischen Erlebnis und Partizipation)

Darüber hinaus hat jeder einzelne Jugendverband spezielle Grundsätze und -prinzipien, die das Profil prägen. Sie lassen sich grob in folgende Gruppen zusammenfassen:

- ▶ **konfessionelle Verbände:** Ihr politisches, pädagogisches und spirituelles Handeln orientiert sich am Evangelium und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz.
- ▶ **humanitäre Verbände:** Bei ihnen ist die Orientierung an humanitären Leitgedanken und an dem Einsatz für Menschen in Not von grundlegender Bedeutung;
- ▶ **gewerkschaftliche Verbände:** Zentraler Bezugspunkt ist hier die Orientierung am Beschäftigungsverhältnis und der dort anknüpfenden Interessenvertretung;
- ▶ **politische Verbände:** Bei ihnen steht eine bestimmte Gesellschaftsanalyse und eine damit verbundene Zukunftsvision im Vordergrund;
- ▶ **auf den ländlichen Raum bezogene Verbände:** Bei ihnen bildet der Bezug zum ländlichen Raum, früher stärker zur Landwirtschaft, den Mittelpunkt;
- ▶ **naturbezogene Verbände:** Für sie bildet die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen das organisierende Prinzip;
- ▶ **kulturbezogene Verbände:** Bei ihnen stehen im weiteren Sinne auf die eigene oder auf fremde Kulturen bezogene Aktivitäten im Vordergrund;
- ▶ **freizeit- und körperorientierte Verbände:** Den Ausgangspunkt bilden hier Freizeit- und körperbezogene Aktivitäten, die sozialen und politischen Bildungszielen dienen;
- ▶ **Pfadfinderverbände:** Bei ihnen bilden die historisch gewachsenen Prinzipien der Pfadfinderei den Ausgangspunkt des Selbstverständnisses.

Einige Jugendverbände verbinden zwei oder mehrere dieser Hauptorientierungslinien, wie z.B. Konfessionsbezug und Pfadfinderei, politisch und kulturell,

kulturell und pfadfinderisch oder politisch und auf die Natur bezogen. (vgl. DBJR-Grundsatzpapier: Zwischen Erlebnis und Partizipation)

Wie sieht es nun konkret in eurem Verband aus?

Was ist das besondere Profil eures Verbandes?

Was sind die Kennzeichen nach außen? Was macht euren Verband so unverwechselbar? Welchen Zweck/ Welche Zwecke verfolgt ihr/euer Verband? Was wollt ihr erreichen? Wo liegt euer Hauptziel?

An welchen Grundsätzen und Grundprinzipien orientieren sich eure Mitglieder? Welche Vision leitet euer Tun, was ist die zentrale Triebfeder eures Verbandes? Welche Normen, Werte und Einstellungen bestimmen euer Handeln? Wo liegt das Gemeinsame, Verbindende in eurem Verband?

Mit welchen inhaltlichen Eckpunkten (wie z.B. Humanität, Freiheit und Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität) wird das Profil gefüllt?

Fallen euch hier noch mehr Fragestellungen ein?

Leider(?) reicht es nicht aus, einmal das Profil des Verbandes festzulegen. Veränderungen und Anpassungen sind ganz normale Erscheinungen in Jugendverbänden. Da wechseln die Mitglieder bzw. ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig. Ein Hauptamtlicher geht – eine neue Hauptamtliche kommt. Anforderungen, Interessen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen verändern sich und die Entwicklung der Gesellschaft nimmt ebenfalls Einfluss. Das muss ein Jugendverband, zumindestens wenn er lebendig und zeitgemäß sein will, aktiv (möglichst nicht reaktiv) in seiner Jugendarbeit berücksichtigen.

Folgende Fragestellungen können euch dabei helfen:

Wie ist das Profil historisch entstanden?

Welche inhaltlichen Veränderungen wurden im Laufe der Jahre vorgenommen? Was waren die Gründe dafür?

Welchen Bezug gibt es zur heutigen Zeit? Gibt es einen Veränderungsbedarf? Welchen?



Wie erfahren neue MitarbeiterInnen, neue Hauptamtliche vom Profil?

Wie wird hier eine Kontinuität (z.B. bei sehr schnellen Wechseln in den Vorständen und an der Basis) gewährleistet?

2 Wer will was?

Hier solltet ihr ganz ausführlich beantworten: Welche sind die verschiedenen Zielgruppen eures Verbandes? Wen wollt ihr erreichen bzw. ansprechen?

Sind das **nach außen gerichtet** beispielsweise

- ▶ Jugendliche allgemein, junge Frauen, junge Männer oder Kinder?
- ▶ Eltern?
- ▶ MitarbeiterInnen im Jugendamt, jugendpolitische VertreterInnen der Parteien, Mitglieder im Jugendhilfeausschuss?
- ▶ VertreterInnen eures Erwachsenenverbandes?
- ▶ Auszubildende, Arbeitslose, StudentInnen, SchülerInnen?
- ▶ ArbeitgeberInnen, HochschuldozentInnen?
- ▶ ... ?

Was wollt ihr diesen Zielgruppen von und mit eurer Arbeit vermitteln? Was wollt ihr für die verschiedenen Zielgruppen tun (sie z.B. vor Unfällen und Gefahren schützen, ihnen eine aktive Freizeitgestaltung ermöglichen, Seelsorge betreiben, für eine gesunde Umwelt sorgen)? Was wollt ihr mit ihnen tun (z.B. mit ihnen diskutieren und Positionen (weiter) entwickeln, sie für eure Interessen gewinnen und gemeinsam aktiv werden, sie von euren Ideen und Positionen überzeugen)? Was wollt ihr ggf. von ihnen bekommen (Spenden, ihre praktische Mitarbeit, die Vertretung eurer Interessen z.B. im Jugendhilfeausschuss/JHA ...)?

Wie wird das Profil überhaupt in die Öffentlichkeit gebracht (z.B. durch Selbstdarstellungsbroschüren oder Faltblätter, durch Umsetzungsbeispiele)? Gibt es hier, bezogen auf die verschiedenen Zielgruppen, Unterschiede?

Sind die Zielgruppen **eher nach innen gerichtet**, z. B.

- ▶ Vorstandsmitglieder?
- ▶ JugendleiterInnen?
- ▶ Gruppenmitglieder oder
- ▶ andere Mitglieder?
- ▶ Jungen/Mädchen oder junge Frauen/junge Männer?
- ▶ Hauptamtliche?
- ▶ ... ?

Was sollen diese Zielgruppen von euren Grundsätzen und -prinzipien wissen? Wie und von wem wird ihnen das vermittelt? Wie und wo sollen sie das Profil umsetzen? Werden Umsetzungsvorschläge gemacht? Welche, von wem?

Wie sind die verschiedenen Zielgruppen an der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Profils beteiligt?

Welche Erwartungen haben die verschiedenen Zielgruppen? Wie werden diese Erwartungen berücksichtigt? Wie sichert ihr diesbezüglich das Engagement und die Motivation eurer Zielgruppen (z.B. durch glaubwürdiges Handeln im Sinne des Profils, durch die Auseinandersetzung mit aktuellen Themen und ggf. entsprechenden Aktionen dazu)?

Wie wird das Profil von den unterschiedlichen Zielgruppen bewertet?

3 Was wollen wir erreichen?

Im Folgenden schlagen wir euch mögliche Ziele vor. Wir differenzieren dabei wieder zwischen der Innen- und Außenwirkung des Profils:

Innenwirkung:

- ▶ Alle eure Mitglieder, unabhängig von ihrer Funktion in eurem Verband, kennen das Profil. Sie setzen sich damit auseinander, sie diskutieren es. Es wird entwickelt bzw. weiter entwickelt. Das Profil hat also eine Bedeutung in eurem Verband?
- ▶ Das Profil hat etwas mit den Mitgliedern zu tun. Ihre Interessen werden berücksichtigt.
- ▶ Die inhaltlichen Qualitätskriterien der verbandlichen Jugendarbeit (☞ „Qualitätskriterien“, S. 25 ff) finden sich darin wieder.



- ▶ In allen Arbeitsfeldern eures Verbandes wird das Profil berücksichtigt. Die Eltern wissen z.B., dass sie ihr Kind in eine Ferienmaßnahme des Verbandes XY schicken. Die Gruppen machen bewusst in eurem Verband mit. Ihre Themen und Aktivitäten beziehen sich auf das Profil bzw. greifen es auf. In der Bildungsarbeit finden Seminare speziell zum Thema „Profil“ statt. Seminare zu anderen Themen berücksichtigen es ebenfalls.
- ▶ Nicht nur theoretisch kommt das Profil in eurem Verband vor. Ihr lebt auch danach und geht entsprechend miteinander und mit anderen Menschen um. Möglichst viele sind z.B. in Entscheidungsprozesse einbezogen. Jede/r akzeptiert und achtet die Persönlichkeit des/der Anderen, unabhängig von deren Rasse, Geschlecht, Religion Ihr fordert nicht nur Umweltschutz von anderen, sondern geht ebenfalls verantwortungsbewusst mit der Natur um.
- ▶ Das Profil unterliegt einem ständigen Diskussionsprozess. Dabei werden Veränderungen in eurem Verband, in der Gesellschaft, aktuelle politische Themen etc. aufgegriffen und ggf. berücksichtigt.

Außenwirkung:

- ▶ Euer Verband ist in der Öffentlichkeit bekannt. Die Leute wissen wer ihr seid, was ihr macht und wofür ihr steht. Ihr werdet über euer Profil identifiziert.
- ▶ Ihr/euer Profil ist in der „jugendpolitischen Szene“ ein Begriff. Jugendpolitische SprecherInnen der Parteien, die Verwaltung im Jugendamt, andere Jugendverbände und JHA-VertreterInnen etc. verbinden das Richtige mit dem Namen eures Verbandes.
- ▶ Die Jugendlichen wissen von eurem Profil. Es hat mit ihnen zu tun und spricht sie deshalb auch an.
- ▶ Diese Ziele wollt ihr umsetzen, obwohl in eurem Verband (ebenso wie in anderen Jugendverbänden) eine hohe Fluktuation unter den Mitgliedern herrscht (ca. alle 3 Jahre findet ein kompletter Austausch der Mitglieder statt).

Entscheidet nun selber, welche der genannten Ziele für euch in Frage kommen, welche nicht und welche ihr ergänzen würdet.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Sinnvolle Methoden sind hier u.a. Phantasie Reisen und Zukunftswerkstätten. Ihr könnt sie zur Verankerung des Profils eures Verbandes beispielsweise in folgenden Bereichen anwenden:

- ▶ **bei der Planung eurer Jahresarbeit,** indem ihr euch z.B. bei der Entwicklung der Schwerpunkte und Aktivitäten fragt: Was haben diese mit eurem Profil zu tun? Gibt es aktuelle (politische) Bezüge und Handlungsnotwendigkeit, die sich aus eurem Profil ergeben (findet z.B. ein Castortransport statt oder stehen Neuwahlen in der Kommune oder auf Landes- bzw. Bundesebene statt)?
- ▶ **bei der Planung eurer Jahresbildungsarbeit,** indem ihr z.B. Seminare zum Thema „Profil“ einplant. Zu den Inhalten der anderen Bildungsmaßnahmen ist die Frage zu stellen: Was haben die Themen und auch die Art ihrer Umsetzung mit eurem Profil zu tun? Außerdem solltet ihr euch ganz allgemein die Frage stellen: Welche Funktion hat Bildungsarbeit in eurem Verband? Welche allgemeinen Ziele verfolgt ihr mit ihr? Und was hat das wiederum mit eurem Profil zu tun?
- ▶ **bei der Planung und Konzeptionierung eurer JugendleiterInnenbildungen,** indem ihr zum einen das Profil eures Verbandes dort thematisiert und zum anderen den JugendleiterInnen vermittelt, wie sie diese Grundsätze und -prinzipien in der konkreten Gruppenarbeit berücksichtigen können.
- ▶ **bei der Planung und Konzeptionierung eurer Ferienmaßnahmen,** indem ihr auch hier allgemein folgende Fragen stellt: Warum macht ihr überhaupt Ferienaktivitäten? Was wollt ihr mit und bei den Kindern und Jugendlichen erreichen? Welche Rolle spielt das Team der jeweiligen Maßnahme dabei? Welchen Umgang strebt ihr mit den TeilnehmerInnen und im Team an? Was hat das mit eurem Profil zu tun?
- ▶ **bei der Planung und Konzeptionierung eurer jugendpolitischen Aktivitäten,** indem ihr euch fragt: Welche jugendpolitischen Forderungen/Positionen lassen sich aus eurem Profil



ableiten (setzt ihr euch z.B. für die Interessen von Mädchen und jungen Frauen im JHA etc. ein oder werdet ihr aktiv gegen Rechtsextremismus, weil nach euren Grundsätzen alle Menschen die gleichen Rechte haben sollten)? Wo (in welchen Gremien und Ausschüssen etc.) müssen diese Positionen sinnvollerweise vertreten werden?

►

Welche weiteren Bereiche fallen euch hier ein?

Zur Erinnerung: Auch schon bei der Bearbeitung und Weiterentwicklung des Profils sollten sich die entsprechenden Inhalte widerspiegeln. Es sollten also Zweifel, Unsicherheiten, Fragen jeglicher Art etc. erlaubt sein. Alles sollte offen gesagt werden können, nichts darf verboten sein.

5 Woran messen wir unser Ergebnis

Wie ist nun zu überprüfen, ob eurer Profil die gewünschte Rolle in eurem Verband und in der Öffentlichkeit spielt?

Hier sind einige Indikatoren bzw. Qualitätskriterien dafür:

- Die Mitglieder eurer Gruppen, die TeilnehmerInnen eurer Ferienfreizeiten und deren Eltern sowie die Jugendlichen in eurem näheren Umfeld kennen euren Verband und wissen, welche Ziele er verfolgt.
- In Vorstandssitzungen, auf Bildungsveranstaltungen, auf Konferenzen und Vollversammlungen, bei den Treffen eurer Gruppen und in den Ferienfreizeiten ist euer Profil immer wieder Thema.
- Bei den JugendpolitikerInnen, den VertreterInnen des JHA, der Presse vor Ort, bei anderen Jugendorganisationen und in eurem Stadtteil seid ihr bekannt. Alle wissen, wofür ihr steht und welches die Motive für eure Aktivitäten und Aktionen sind.
- In allen Einzelmaßnahmen eures Verbandes erkennt man die Einarbeitung des Profils.
- Eure sich aus dem Profil ergebene Fachkompetenz wird von Außenstehenden angefragt (Schulklassen

wollen z.B. etwas zur Situation der Auszubildenden von euch wissen oder der JHA möchte etwas zum Thema „Geschlechtsbezogene Jugendarbeit“ hören etc.).

►

Fallen euch noch mehr oder andere Indikatoren ein? Welche?

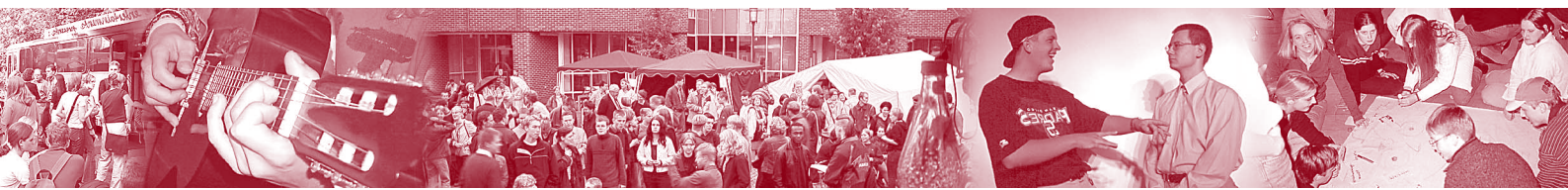
Orientierung geben euch hier eure Ziele unter Abschnitt 3: „Was wollen wir erreichen?“

Mögliche Methoden der **Wirkungsmessung** wären hier:

- Ihr stellt durch eine verbandsinterne Umfrage fest, was eure Mitglieder von eurem Profil wissen, was sie damit verbinden und was sie dazu bewogen hat, in eurem Verband Mitglied zu werden.
- Ihr erfragt z.B. mit Fragebögen oder in Interviews, was folgende Personen (gruppen) von eurem Verband wissen, was sie mit ihm verbinden und wie er ihnen aufgefallen ist:
 - bei den Eltern eurer Mitglieder und eurer FerienfreizeitteilnehmerInnen,
 - bei den TeilnehmerInnen eurer Bildungsmaßnahmen und Ferienfreizeiten etc., die nicht Mitglied eures Verbandes sind,
 - bei den jugendpolitischen SprecherInnen der Parteien
 - bei den Mitgliedern des JHA,
 -
- In den Reflexionen einzelner Bildungsmaßnahmen, Ferienfreizeiten und Aktionen sowie der Jahresaktivitäten und der Jahresbildungsarbeit insgesamt sollten immer auch folgende Fragen thematisiert werden: Wie wurde das Profil berücksichtigt? Welche Rolle sollte es spielen? Welche hat es gespielt? Welche Gründe gab es ggf. für die Abweichung von der Planung etc.?

6 Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Neben den Protokollen, in denen alle entsprechenden Diskussionsergebnisse von Sitzungen, Seminaren, Konferenzen etc. festgehalten werden sollten,



bieten sich hier noch folgende Dokumentationsformen an:

- ▶ eine Selbstdarstellungsbroschüre.
Sie sollte neben Aussagen zu euren Grundsätzen und -prinzipien auch Praxisbezüge herstellen. Dies könnte z.B. durch die Darstellung von inhaltlichen Schwerpunktsetzungen oder konkreten Aktionen und ihrem Bezug zum Profil geschehen.
- ▶ in euren Jahres- oder Halbjahresbildungsheften (zur Werbung für die geplanten Seminare) werden (am Anfang oder am Ende) euer Verband und eure weiteren Aktivitäten vorgestellt.
- ▶ Auf jeder einzelnen Seminaurausschreibung, auf jedem Flugblatt etc. könnte ganz kurz erläutert werden, wer ihr seid, was ihr wollt und was ihr sonst noch so macht.

Alle genannten Dokumentationsformen sind geeignet, euer Profil sowohl innerverbandlich als auch in der Öffentlichkeit bekannt zu machen bzw. im Bewusstsein zu halten.

Fallen euch noch andere Dokumentationsmöglichkeiten ein?

Was brauchen wir für längerfristige Verbesserungen?

Um ein Profil (weiter)entwickeln zu können, braucht ihr mindestens:

- ▶ Zeit auf Seminaren, Klausurtagungen, Konferenzen, Vorstandssitzungen, in Gruppenstunden etc. zum Diskutieren, Träumen, Fantasieren, Entwickeln und Weiterentwickeln.
- ▶ Fachliches Know-how, also Fachbücher und -materialien, geeignete Methoden u.ä. Außerdem braucht ihr kompetente Menschen in eurem Verband oder ggf. von außen, die euch unterstützen und anleiten können. Diese „Fachleute“ müssen natürlich geschult werden.
- ▶ Rahmenbedingungen, die euch die richtigen Atmosphäre bieten, um an eurem Profil zu arbeiten. Gemeint sind hier gemütliche Räumlichkeiten,

geeignetes Licht, bequeme Sitzgelegenheiten oder eine Kuschelecke ...

und natürlich

- ▶ Geld, um alles Genannte bezahlen zu können.

Was braucht ihr darüber hinaus?

Literatur:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Referat 501, 11018 (Hg.): QS 32, Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern. Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin, November 2000.

Deutscher Bundesjugendring (DBJR): Zwischen Erlebnis und Partizipation – Jugendverbände in der Bindestrich-Gesellschaft. Grundsatzpapier zur Jugendverbands- und Jugendringarbeit.



Zehn Grundsatzfragen zur Formulierung des Leitbildes/Profils

1. Wer sind wir?

2. Welche langfristigen Ziele haben wir?

3. Was macht uns so unverwechselbar?

4. Worin bestehen unsere Kernkompetenzen (Fähigkeiten, die uns von anderen Jugendverbänden unterscheiden)?

5. Wie lauten unsere Kernleistungen (Leistungen, die sich aus unseren Kernkompetenzen ergeben)?

6. Wer sind unsere internen und externen Zielgruppen?

7. Wie wollen wir miteinander umgehen?

8. Wie wollen wir nach innen und außen kommunizieren?

9. Wie lauten unsere gemeinsamen Normen und Werte? Welches Menschenbild haben wir?

10. Wie wollen wir uns gegenüber unseren internen und externen Zielgruppen verhalten?

Quelle: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS Nr. 32; Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern, Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung; Hg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend - Referat 501 -, 11018 Berlin, November 2000



Supervision, Kollegiale Beratung und Feedback

Manfred Neubauer

Jugendverbandsarbeit lebt von eurem Engagement, dem der „Ehrenamtlichen“ bzw. „Freiwilligen“. Der Begriff „Freiwillige“ ist in der jugendpolitischen Diskussion in der jüngsten Vergangenheit stärker ins Blickfeld gerückt, weil sich nicht mehr alle, die sich im Bereich der Jugendarbeit engagieren, mit dem Begriff „Ehrenamtliche“ identifizieren können. Viele von euch meinen, dass mit der Umschreibung „Freiwillige“ (englisch: volunteers) deutlicher beschrieben wird, welchen Stellenwert und welche Einordnung für euch das Engagement hat. Wenn im folgenden Beitrag im klassischen Sinne „von Ehrenamtlichen“ gesprochen wird, muss immer auch „Freiwillige“ mitgedacht werden. Ohne euer aktives Tun wäre die Arbeit in dem vielfältigen Umfang gar nicht möglich. Auf die Gesamtzahl bezogen, ist laut Bundesjugendhilfestatistik das zahlenmäßige Verhältnis von Ehrenamtlichen zu Hauptamtlichen ca. neun zu eins. Die Zusammenarbeit und das Zusammenspiel der Verantwortlichen bei Angeboten, Maßnahmen und Projekten der Jugendverbandsarbeit ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen und die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Professionelle Zusammenarbeit passiert nicht von alleine, sie muss vielmehr systematisch eingeführt, ausprobiert und in einem ständigen Prozess überprüft werden. Supervision, Kollegiale Beratung und Feedback sind als methodisches und konzeptionelles Handwerkszeug in der Jugendverbandsarbeit nicht grundlegend eingeführt. Es gibt zwar eine Vielzahl von Erfahrungen und ausprobierten Methoden, sie beziehen sich jedoch in den allerhäufigsten Fällen auf die hauptamtlich Tätigen in der Jugendarbeit.

Für Ehrenamtliche bzw. für Ehrenamtliche gemeinsam mit Hauptamtlichen steckt dieser Arbeitsbereich eher in einer Erprobungsphase, so dass nur begrenzt auf Erfahrungen und Modelle zurückgegriffen werden

kann. Gerade deshalb ist es wichtig, dass im Sinne des „Qualitätskreislaufes“ praktische Erfahrungen mit Beratungsformen gemacht/reflektiert werden und die Erkenntnisse in die konkrete Arbeit einfließen. Für eine intensive und sich an Ergebnissen orientierende Zusammenarbeit sind darüber hinaus Vereinbarungen und Regelungen nötig, die es in Form von Standards zu entwickeln und umzusetzen gilt.

In der Vergangenheit haben hauptamtliche MitarbeiterInnen zunehmend mehr Gelegenheit erhalten, ihre berufliche Praxis reflektieren zu können und in die konkrete Jugendverbandsarbeit einfließen zu lassen. Supervision, kollegiale Beratung oder schlicht „Beratung“ stehen stellvertretend für diese Möglichkeiten. Darüber hinaus wurde ebenfalls in einigen Arbeitsfeldern dazu übergegangen, „Personalentwicklungsgespräche“ (PE) gezielt einzuführen, dabei sind normalerweise zwei Gesichtspunkte leitend: Zielvereinbarungen und Entwicklungsmaßnahmen. Ehrenamtliche sind in dieser qualifizierenden Arbeitsform nur in Ausnahmefällen beteiligt. Gemeinsame Besprechungsformen (Reflexions-Settings) von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen oder von Ehrenamtlichen und Ehrenamtlichen, beispielsweise mit Unterstützung supervisorischer Kompetenz, sind momentan eher die Ausnahme.

Im Kapitel „Ehrenamtlichenentwicklungsgespräche (EE)“ (☞ S. 224 ff), wird analog der „Personalentwicklungsgespräche (PE)“ für Hauptamtliche eine Arbeitsform beschrieben, die den Entwicklungsprozess von Ehrenamtlichen in den Mittelpunkt stellt. Eine Arbeitsform, die überhaupt noch nicht praxisverankert ist und deshalb neu gestaltet werden muss.

Im Folgenden sollen euch Anregungen für planvolles Handeln der „MacherInnen der Jugendverbandsarbeit“ gegeben werden, Reflexionsabläufe aufgezeigt und Mut gemacht werden, die gemeinsame Arbeit, den Prozess und die Ergebnisse stärker unter Aspekten von Qualität und Arbeitszufriedenheit in den Blick zu nehmen.



Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist ein Sammelbegriff für verschiedene Modelle systematischer Reflexion des beruflichen Alltags. Gemeint ist häufig so etwas wie „Beratung auf der gleichen Ebene“ und häufig ohne ExpertInnen von außen. Grundlage dafür ist eine „Beratung ohne Gefälle“ zwischen dem/der, der/die Rat braucht und dem/der, der/die Rat gibt; insofern also kollegial. Für Personen, die nicht direkt in einem Projekt zusammen arbeiten, aber aus dem gleichen Arbeitsfeld kommen (wie z.B. aus der Vorstands- oder Mädchenarbeit), kann Kollegiale Beratung in kleinen Gruppen (ca. 5 bis 8 TeilnehmerInnen) nach einer Einführungsphase selbständig durchgeführt werden.

Im Bereich unserer Jugendarbeit wird diese Form unter Hauptamtlichen häufig praktiziert. Kollegiale Beratung steht für ein praktikables Konzept. Mit Hilfe einer klaren und allen TeilnehmerInnen bekannten Verlaufsstruktur ist damit die fallorientierte Bearbeitung eines Vorgangs aus dem Arbeitsbereich möglich. Freiwilligkeit, Verbindlichkeit, Verschwiegenheit und Transparenz kennzeichnen diese Beratungsform. So entsteht ein „geschützter Raum“, der es den Teilnehmenden ermöglicht, eigene auch „unausgegrenzte oder unpopuläre“ Fragestellungen und Themen einzutragen. Kollegial wird hierbei als gleichwertig, partnerschaftlich, freundschaftlich und hilfsbereit verstanden und Kollegialität meint ein gutes Einverständnis unter KollegInnen. Für diese Reflexionsform ist nicht zwingend eine außenstehende Person nötig; mit Hilfe der vereinbarten Verlaufsstruktur ist es durchaus möglich, dass sowohl haupt- als auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen (nach einer Einführungsphase) beispielsweise abwechselnd diese Beratungsform moderieren. Dieses Verfahren ist hervorragend geeignet für die fallorientierte Bearbeitung von eingebrachten Themen. Darüber hinaus werden Praxis- oder Projektbegleitung häufig auch mit der Methode der Kollegialen Beratung praktiziert. Die Bearbeitung von Beziehungskonflikten innerhalb der kollegialen Beratungsgruppe ist nur sehr begrenzt möglich, weil die beziehungs-dynamische Situation innerhalb der TeilnehmerInnengruppe

normalerweise zu einer Dynamisierung der direkten Interaktion untereinander führt. Dafür ist Supervision als Ebene der Reflexion und Bearbeitung erforderlich. Kollegiale Beratung fördert die Reflexion beruflichen Handelns und gibt Anregungen, wie es zur Verbindung von fachlichen und menschlichen Fähigkeiten in einem Arbeitsprozess kommen kann.

Supervision

Supervision ist im Bereich von Jugendarbeit eine erprobte und auch weiterzuentwickelnde Beratungsform, die nicht nur Hauptamtlichen zur Verfügung stehen sollte, sondern auch Ehrenamtlichen bzw. Ehren- und Hauptamtlichen in gemeinsamen Beratungs- und Begleitungsprozessen. Supervision ist eine anerkannte Methode zur systematischen Reflexion beruflichen Handelns. Sie wird durch professionell ausgebildete Personen, die nicht in dem Beziehungsgeflecht zu den Personen, dem Arbeitsfeld oder der Institution stehen, durchgeführt. Der inhaltliche und persönliche Abstand ermöglicht es, dass auch Themen aus dem Bereich der „Beziehungsklärung“ zwischen den beteiligten Personen bearbeitet werden können. Supervision ist ein zeitlich begrenzter und an verabredeten Zielen orientierter Prozess.

Unsere Jugendarbeit findet in einem Beziehungsgeflecht zwischen Kindern und Jugendlichen, Angehörigen, Team, Organisation und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen statt. Die Anforderungen, die diese an alle „JugendmitarbeiterInnen“ stellt, sind ebenso hoch wie vielfältig. Sie bedürfen von daher einer speziellen Reflexion, die in der Lage ist, diese unterschiedlichen Ebenen mit einzubeziehen: Supervision.

Supervision

- ist eine berufsbezogene Form der Beratung für Einzelpersonen, Gruppen, Teams oder Organisationen. In einem längerfristigen, zeitlich begrenzten Beratungs- und Lernprozess werden aufgabenbezogene,



institutionsbezogene (verbandsbezogene), interaktionsbezogene Probleme unter Mitwirkung eines Supervisors/einer Supervisorin systematisch reflektiert

- ▶ ermöglicht eine persönliche und berufliche (Weiter-)Qualifikation
- ▶ reflektiert berufliches Handeln und verbessert die berufliche Handlungskompetenz, ist somit ein Beitrag zur Qualitätssicherung
- ▶ fördert die Kommunikation und Kooperation innerhalb eines Teams oder einer Organisation
- ▶ bietet Hilfe bei der Einarbeitung in ein neues Arbeitsgebiet, bei der Karriereplanung oder bei Umstrukturierungen

Supervision hilft

- ▶ bei der Bearbeitung von aktuellen Konfliktlagen im Bereich von Kommunikation und Kooperation zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, ihren Bezugspersonen (KlientInnen) und ihren Vorgesetzten
- ▶ der Organisation, die gestellten Aufgaben zu erfüllen und die gesetzten Ziele (besser) zu erreichen
- ▶ bei der Bearbeitung von psychischen Belastungen und der Reduzierung von Konfliktsituationen

Supervision hilft das Arbeitsfeld distanzierter zu betrachten und damit eigene Verstrickungen zu erkennen und zu bearbeiten. Sie verfolgt darüber hinaus die Ziele:

- ▶ Stärkung von Fach-, Feld- und Personenkompetenz,
- ▶ Überprüfung der Wirksamkeit beruflichen Handelns
- ▶ Verarbeitung von psychischen Belastungen und Konfliktsituationen,
- ▶ befriedigende Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

Der Arbeitsdruck nicht nur von Hauptamtlichen, sondern auch der von Ehrenamtlichen in der Jugendarbeit steigt kontinuierlich an, einerseits von zu erbringenden Einsparpotenzialen, andererseits durch einen erhöhten Rechtfertigungsdruck, dass mit der eingesetzten Zeit, den Materialien und Finanzen sichtbare (und gute) Ergebnisse erzielt werden. Professionelle Beratungsformen wie Supervision können zum einen den psychischen Druck für die MitarbeiterInnen

abbauen helfen, zum anderen können sie Reorganisations- oder Umstrukturierungsprozesse der Arbeitsfelder voranbringen oder begleiten.

Aus fachlicher Sicht gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, ob Supervision durch interne oder durch externe Personen durchgeführt werden sollte. Es spricht einiges dafür, dass Supervision im Feld von Jugendarbeit eher durch Personen durchgeführt werden sollte, die über entsprechende Kenntnisse des Arbeitsfeldes (Feldkompetenz) verfügen. Das Wissen über den differenzierten Arbeitsbereich und die entsprechenden Strukturen sind für SupervisorInnen hilfreich, um schnell in einen gemeinsamen Arbeitsprozess zu kommen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass auch externe SupervisorInnen für die Jugendverbandsarbeit tätig werden können. Sie haben den Vorteil, in keiner Weise „betriebsblind“ zu sein und Selbstverständliches zu befragen.

Für beide Beratungsformen gilt jedoch: Manchmal ist weiterhin wenig Akzeptanz für Beratung vorhanden, da sie nicht als Unterstützung, Bereicherung und Weiterqualifizierung verstanden, sondern angstbesetzt erlebt wird. Diese Einschätzung entsteht häufig dadurch, dass keine eigenen Erfahrungen mit Beratungsformen gemacht wurden. Dass sie helfen, Defizite im Arbeitsbereich oder in der Zusammenarbeit zu erkennen, zu bearbeiten und abzustellen, kann deshalb nicht ins Blickfeld rücken.

Feedback

Bei allen gemeinsamen Prozessen ist es wichtig, dass ihr euch gegenseitig eine Rückmeldung sowohl zu den Inhalten als auch zu den handelnden Personen gebt. Als Feedback bezeichnet man eine Rückmeldung an eine Person, wie diese in ihren Äußerungen und Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt worden ist. Das Feedback ist eine bewertungsfreie Rückmeldung, die konstruktiv geäußert wird. Es gilt, die eigene Wahrnehmung in Worte zu fassen und respektvoll mitzuteilen. In einem Feed-



back wird über die **Wirkung** von Verhaltensweisen, die unterschiedliche Auffassung von Aufgaben und deren Lösungen, aber auch über Schwierigkeiten, Erfolge, Beziehungen, Kommunikations- oder Informationsformen gesprochen. Feedback-geben und -bekommen beinhaltet immer die Chance, sich über das, was und wie ihr miteinander arbeitet, qualifiziert „auf dem Laufenden“ zu halten. Feedback-**geben** bedeutet, etwas über sich selbst auszusagen: (in Anlehnung an Schulz von Thun, Seite 72 Abschnitt: „Drei Empfangsvorgänge auseinanderhalten“)

- ▶ die **eigene Wahrnehmung** beschreibend in Worte fassen („Ich sehe, du hast das Programm beschrieben“)
- ▶ die **eigene Interpretation** offen zu legen („Ich vermute, dass ich da nur noch mitmachen kann, aber keine eigenen Ideen mehr einbringen darf“)
- ▶ die **einhergehenden Gefühle** zu benennen („Ich bin enttäuscht und ärgerlich“)
- ▶ die **Wirkung auf mich** mitteilen („Ich ziehe mich zurück und überlasse dir die Programmplanung“ oder „Ich kritisiere dein Programm besonders heftig“)

Worum geht's eigentlich?

Jugendverbandsarbeit wird u. a. durch **drei wichtige Strukturelemente** geprägt und ermöglicht:

1. Durch euch, als ehrenamtlich Mitarbeitende, die ihr die Gewährleistung für das Zustandekommen von zeitlich befristeten Vorhaben und Projekten sowie die Arbeit in den Vertretungsgremien (Vorständen) bietet.
2. Durch die hauptamtlich Mitarbeitenden, die die arbeitsmäßige Kontinuität bieten.
3. Durch die Werte, Ziele und Inhalte eures Jugendverbandes, in dem bestimmte Angebotsformen und Mitgestaltungsmöglichkeiten für unterschiedliche Zielgruppen vorgesehen sind.

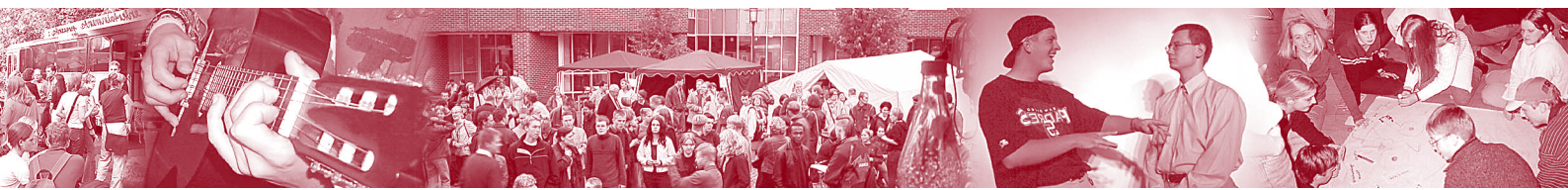
Um den unterschiedlichen Aufgabenanforderungen gerecht werden zu können, ist eine klare Rollen- und

Funktionsaufteilung notwendig (z.B. zwischen ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden, zwischen Vorstand und Geschäftsführung, zwischen Vorstand und Projektgruppe, zwischen TeamerInnen und Leitung...). Einarbeitung, Begleitung, Reflexion in Form von Kollegialer Beratung, Supervision und Feedback sind für die mitarbeitenden Personen hilfreich und für euren Jugendverband sinnvoll, sie helfen Klarheit in Bezug auf Personen und Aufgaben zu schaffen. Auf diese Weise können planvoll die Werte, Ziele, Inhalte und Aufgaben eures Jugendverbandes umgesetzt und qualitativ weiterentwickelt werden. Grundlage dafür sind neben der Satzung oder Ordnung eures Jugendverbandes die entsprechenden Beschlüsse, die von Mitgliederversammlungen gefasst worden sind. Zur Umsetzung hilft sicherlich planvolles Handeln der beteiligten ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden. Dies setzt allerdings voraus, dass

- ▶ die Ausgangslage allen bekannt ist (was, warum, wozu, für wen?)
- ▶ die nötigen Informationen allen Beteiligten zur Verfügung stehen
- ▶ über Inhalte, Ziele und Vorgehensweisen Vereinbarungen getroffen sind
- ▶ über die Art und Weise des Miteinnderumgehens Regelungen erzielt wurden
- ▶ die Form der Überprüfung und Ergebnissicherung nach Durchführung des Vorhabens vereinbart ist und ggf. über Konsequenzen, die daraus zu ziehen sind, nachgedacht wurde und diese möglichst umgesetzt werden.

Deshalb sollten ehren- und hauptamtliche MitarbeiterInnen unter Einbeziehung ihrer unterschiedlichen Rollen, Funktionen und Aufgaben eine Jahresplanung durchführen, in der für die einzelnen Maßnahmen, Aktionen und Projekte des Jugendverbandes

- ▶ entwickelt
- ▶ zusammengestellt
- ▶ Inhalte und Ziele formuliert
- ▶ Aufgaben und Verantwortlichkeit übertragen
- ▶ Zusammenarbeitsformen abgestimmt
- ▶ Reflexionsebenen und -formen benannt
- ▶ Überprüfungsformen verabredet



- ergebnissichernde Dokumentationsformen vereinbart werden.

Dieser Planungsprozess kann durch die externe Begleitung eines/r Supervisors/in im Sinne einer qualitätsvollen Weiterentwicklung der eigenen Arbeit unterstützt werden.

Moment mal ...

„Schon wieder ein neuer Vorschlag zur Struktur – nur diesmal mit Supervision. Na, ich weiß nicht recht...“ Solche oder ähnliche Äußerungen von euch stelle ich mir beim Schreiben dieses Artikels vor. Schließlich weiß ich um eure subjektiven Kritikpunkte. Zum Beispiel, dass ihr euch oftmals als Ausführende von Entscheidungen fühlt, wobei andere die Entscheidungen getroffen haben; ihr werdet zwar gebraucht, aber bei Entscheidungen (anscheinend) nicht gefragt. Euch wird augenscheinlich in verschiedenen Fällen nicht die notwendige Verantwortung zuerkannt. Ihr äußert manchmal den Verdacht, dass z.B. Vorstände oder Vertretungsgremien auch nicht die strukturelle Kompetenz haben, um das Verhältnis Hauptamtliche-Ehrenamtliche zur gemeinsamen Zufriedenheit zu lösen oder auch vorhandene Kompetenzen bei Hauptamtlichen nicht sehen können. Ganz abgesehen davon, dass ihr erlebt, wie schwer die Umsetzung der papierenden Partizipation (Teilhabe [hier: an Entscheidungen]) ist. Aus eurem Blickwinkel scheint es so, dass nicht in jedem Fall von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen gesprochen werden kann. Ihr beschreibt die Erfahrung, dass sich Hauptamtliche nicht immer offen auf Prozesse einlassen können, ihr vielmehr erlebt, dass eher Konzepte vorbereitet sind, die Hauptamtliche mit euch umsetzen möchten. Hierin steckt ein Konfliktpotenzial. Besondere Problemlagen bzw. Defizite können Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beratung oder Supervision darstellen.

Aber auch im Zusammenspiel mit anderen Ehrenamtlichen kommt ihr sicherlich in Situationen, in

denen, ausgelöst durch die gemeinsame Arbeit oder durch die Beziehungsebene, Klärungsbedarf entsteht. Es gibt möglicherweise unterschiedliche Auffassungen darüber, wie bei einer Wochenendfreizeit mit Kindern auf sichtbare Aggressionen reagiert werden soll. Hierfür einen Klärungsprozess einzuleiten und ihn auch durch außenstehende Personen begleiten zu lassen, erhöht die Qualität des Miteinanderumgehens.

Supervision wird häufig eine Menge zugetraut. Die Palette reicht von der Erkennung der Probleme über die Bearbeitung derselben bis hin zur Bewältigung und einer einhergehenden Klärung mit dem Ziel der Effektivierung der Arbeit. Zuständig für die Erreichung der im Kontrakt vereinbarten Inhalte sind die SupervisorInnen (TeilnehmerInnen an der Supervision). Die SupervisorInnen sind für den Prozess zuständig, wobei sie auch die verabredeten Inhalte im Auge behalten und sie ggf. ins Blickfeld rücken.

Sicher sind die hierin steckenden Problemanzeigen, das vorhandene Konfliktpotenzial bzw. der anstehende Klärungsprozess Indikatoren für die Inanspruchnahme von Supervision. Sie kann hier helfen, einen Klärungsprozess einzuleiten, zu begleiten und die Qualität des Miteinanderumgehens und der Arbeit zu verbessern.

Neben diesem Verständnis von Supervision als „Krisensupervision“, die eine Entlastungsfunktion mit dem Ziel übernimmt, dass anschließend alles „gut und reibungslos (wieder) läuft“, geht es bei der Qualitätsentwicklung in der verbandlichen Jugendarbeit darum, Supervision, Kollegiale Beratung und Feedback zum festen Bestandteil der Arbeit werden zu lassen. Es geht darum, in die eigene Jugendverbandsarbeit sogenannte „mitlaufende Reflexionsebenen“ zu installieren, die als Bestandteil der Konzeption zum Standard gehören. Im Rahmen des in diesem Handbuch konkretisierten Qualitätskreislaufes würden an verschiedenen Stellen Reflexionsformen verankert, die die gemeinsame Arbeit befördern und unterstützen. Damit würde z.B. (auch ohne aktuellen Anlass) das Arbeitsverhältnis, die Arbeitsbeziehungen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen, thematisiert und reflektiert. Die kon-



krete Beratungsform (Supervision oder Kollegiale Beratung, inklusive Feedback) wird mit allen Beteiligten verabredet, ist zeitlich befristet und unterliegt denselben Kriterien wie z.B. denen der oben beschriebenen Jahresplanung.

Wenn Supervision kein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist, kann sich bei Inanspruchnahme ein schlechtes Gewissen herausbilden, weil diese Beratungsform in der Regel Geld kostet. Und Geld ist nicht nur bei den Jugendverbänden knapp. Erst wenn sich die Erkenntnis durchsetzt, dass der Einsatz von Supervision ähnlich dem Nutzen des Telefons keinen Luxus darstellt, ist ein Schritt hin zu einem Standard in der Jugendverbandsarbeit getan. Supervision ist vorzugsweise weiterhin eine Reflexionsform für hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Jugendverbandsarbeit. Hierbei wird jedoch nicht der Tatsache Rechnung getragen, dass Jugendverbandsarbeit überwiegend durch Ehrenamtliche geleistet und verantwortet wird. Supervision sollte demnach für und mit Haupt- und Ehrenamtlichen (HA/HA, EA/EA und HA/EA) durchgeführt werden.

Supervision und Kollegiale Beratung dürfen kein Exklusivbereich von Hauptamtlichen bleiben. Unter Qualitätsgesichtspunkten betrachtet, ist es aufgrund der „Alltagsnähe“ notwendig, Reflexionsformen zu keinem Spezialthema für bestimmte SpezialistInnen (Hauptamtliche) zu machen. Qualitätsentwicklung hat immer auch die Zielsetzung, zu (Qualitäts-) Standards zu kommen, die dann für alle beteiligten Personen gelten. Somit hat Qualität auch ihren Preis.

2 Wer will was?

Haupt- und Ehrenamtliche sind in der Zusammenarbeit aufeinander angewiesen, nicht zuletzt deshalb, weil unterschiedliche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualitäten und Ressourcen zusammen kommen, die für die gemeinsame Arbeit Gewinn bringend eingebracht werden sollten. Aus den unterschiedlichen Ausgangslagen ergeben sich darüber hinaus verschiedene

Berührungspunkte und Schnittstellen, die, wenn sie bewusst zur Kenntnis genommen werden, Grundhaltungen verdeutlichen, die gezielt bearbeitet bzw. ein- und umgesetzt, zu einem veränderten Umgang zwischen Ehren- und Hauptamtlichen führen. Gemeinsam besprochen und bearbeitet werden könnten z.B. folgende Schnittstellen:

- ▶ Verbindliche Verantwortung übernehmen
- ▶ Ehrenamtliche ernst nehmen als PartnerInnen
- ▶ Eingebundensein in die Projekte und Vorhaben
- ▶ Bedürfnisorientiert, situationsbezogen arbeiten
- ▶ Erwartungen, Inhalte und Ziele klären, gemeinsamer Prozess von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen
- ▶ Unterlegenheitsgefühl abbauen
- ▶ Überlegenheitsgefühl vermeiden
- ▶ Informationen (falls nötig einfordern)
- ▶ Informationen sind selbstverständlich (Transparenz)
- ▶ Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse äußern
- ▶ Eigene Kompetenzen erkennen, annehmen, fördern, entwickeln, dies auch Hauptamtlichen ermöglichen
- ▶ Eigene Kompetenzen erkennen, annehmen, entwickeln, Ehrenamtlichen ermöglichen
- ▶ Ganzheitlichkeit (nicht nur Kopf-, sondern auch Gefühlsebene einbeziehen)
- ▶ Verbindlichkeit und Spaß
- ▶ Mut, Kreativität, Verantwortung übernehmen
- ▶ Absprachen einhalten
- ▶ Hauptamtliche ernst nehmen, auch wenn sie merkwürdige Ideen haben
- ▶ Ehrenamtliche ernst nehmen, auch wenn sie merkwürdige Ideen haben

In eurer praktischen Arbeit, bei der Planung von Sommerfreizeiten, der Projektierung von Kinderaktionstagen, in der Gremienarbeit oder in anderen Feldern der gemeinsamen Arbeit kommt es sicherlich zu Situationen, in denen sich die unterschiedlichen Ausgangslagen und Interessen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gegenüberstehen. Sie nicht zu verschweigen, sondern bewusst wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, im Sinne einer gelingenden Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, sollte Ziel der gemeinsamen Arbeit sein. Die Verantwortli-



chen des Jugendverbandes haben ein Interesse nicht nur an einer gut funktionierenden Jugendarbeit, bei der die Angebote von der jeweiligen Zielgruppe nachgefragt werden, sondern auch daran, dass die MitarbeiterInnen in einer guten Weise professionell miteinander arbeiten und umgehen, sich mit den Zielen und Inhalten des Jugendverbandes identifizieren und dies auch nach außen deutlich machen. Dazu ist es jedoch notwendig, dass der interne Klärungs- und Abstimmungsprozess bewusst gewählt und gezielt angegangen wird, immer auch mit dem Ziel der Zufriedenheit der beteiligten Personen. Eine Prozessbegleitung und -reflexion, z.B. mit Hilfe von Supervision, unterstützt und fördert diese Absicht.

2 Was wollen wir erreichen?

Für die gemeinsam verantwortete Jugendarbeit sollen Voraussetzungen und Standards zur Verfügung stehen, die professionelles, qualitätsentwickelndes und qualitätssicherndes Handeln ermöglichen und fördern. Und dies unter den veränderten Rahmenbedingungen, dass eine

- ▶ Verknappung von Zeit (persönlich und auch für ehrenamtliches Engagement)
- ▶ Reduzierung von Geld (für gesellschaftliche Aufgaben, Jugendarbeit)
- ▶ Steigerung der Komplexität von Jugendverbandsarbeit

stattgefunden hat und weiter fortschreitet. Es wird genauer hingeschaut, was, mit wie viel Zeit und Geld, für wen, mit welcher Qualität und welchem Ergebnis angeboten wird. Der Kosten-Nutzeneffekt steht deutlicher im Mittelpunkt der Einschätzung und Bewertung von Ergebnissen. Jugendverbände müssen konkret formulieren können (und damit natürlich ihre MitarbeiterInnen),

- ▶ was ihre Aufgaben im gesellschaftlichen Kontext sind
- ▶ welchen Wert sie und ihre Angebote für den einzelnen und die Gesellschaft darstellen
- ▶ welcher persönliche, zeitliche und finanzielle Einsatz dafür nötig ist

- ▶ wie man/frau durch die Arbeit persönlich davon profitiert
- ▶ wer und was sich hinter den Angeboten verbirgt
- ▶ wie das Profil des Jugendverbandes als unverwechselbares Markenzeichen aussieht
- ▶ worin sie sich von „anderen Anbietern“ unterscheiden, was sie gleichzeitig auszeichnet
- ▶ was Kindern, Jugendlichen und der Gesellschaft fehlen würde, wenn es Jugendverbandsarbeit nicht geben würde
- ▶ worin die „Qualität“ in der Mitarbeit liegt.

Um auf die Anforderungen angemessen reagieren zu können, ist es notwendig, MitarbeiterInnen kontinuierlich zu qualifizieren und ihnen Beratungs- und Reflexionsformen wie „Kollegiale Beratung“ und/oder „Supervision“ zu ermöglichen. Dabei können folgende Ziele leitend sein:

- ▶ Die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen zu fördern.
- ▶ Wechselseitige Wertschätzung zu erleben.
- ▶ Entlastung (sowohl bezogen auf die Arbeit als auch auf die Psyche) zu finden.
- ▶ Anstatt Ärger, Schuldzuweisungen und Enttäuschungen aufzutürmen, sie offen anzusprechen und zu bearbeiten.
- ▶ Die eigenen blinden Flecken wahrzunehmen und zu überwinden.
- ▶ Solidarische Haltungen und solidarisches Verhalten miteinander einzuüben und zu pflegen.
- ▶ Ideen, Lösungs- und Handlungsmöglichkeiten zu finden.
- ▶ Partnerschaftliche Zusammenarbeit und gute Teamarbeit konkret zu definieren.
- ▶ Sich im Feedback-Geben und -Nehmen einzuüben und es zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen.
- ▶ Kritikfähigkeit zu lernen.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

„Kollegiale Beratung“ und „Supervision“ sind im oben genannten Sinne ein Standard zur Qualitätsentwicklung und -erhaltung in den Arbeitsbeziehungen



zwischen Ehrenamtlichen untereinander bzw. zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Ihr seid ExpertInnen eurer Arbeit und bleibt das auch in den Beratungsprozessen. Diese Aussage gilt natürlich in gleicher Weise für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen.

a) Kollegiale Beratung

Häufig geschieht „kollegiale Beratung“ noch informell, es gibt weder einen institutionellen Raum dafür, noch feste Regeln für eine Inanspruchnahme und Verlaufsstrukturen. Wichtig sind gerade in dieser Beratungsform klare Regeln über Zeit, Umfang, Verlauf und Themen. In der kollegialen Beratung nach einem klaren Ablaufschema werden Themen aus der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, seien es konkrete Situationen oder „Fallbeispiele“, besprochen. Es geht darum, den eigenen Blick zu öffnen, probeweise eine andere Perspektive einzunehmen, fachliche und/oder inhaltliche Anregungen zu bekommen, die Fragestellung zu verändern und ggf. eine andere Einstellung zu gewinnen. Für diese Arbeitsform sind Vertrauen, Diskretion und Selbstdisziplin im Handhaben des Beratungsmodells Grundvoraussetzungen, weil sie nicht von einem externen Berater eingefordert werden.

In der kollegialen Beratung ist es für die Beteiligten hilfreich, aktiv zuzuhören, nachzufragen, eigene Gedanken und Gefühle anzusprechen, die jeweils bei der Fallschilderung wahrgenommen werden. Es ist erleichternd, von sich zu sprechen, die eigene Körpersprache zu beobachten und die der anderen wahrzunehmen. Es geht darum, Verständnis zu entwickeln und zu zeigen und Verbindungen herzustellen, in denen man/frau selbst ähnliche Erfahrungen gemacht hat. Gemeinsam gilt es darauf zu achten, dass es nicht zu Verallgemeinerungen kommt („Das ist doch kein Problem!“) oder psychologisierende Verhaltensanalysen vorgenommen werden („Da verarbeitest du wohl deinen Vaterkomplex.“), also keine gut gemeinten Ratschläge, sondern eher fragend und als Möglichkeit formulierend. Es sollte darauf geachtet werden, keine richtigen oder falschen Urteile zu fällen bzw. (auch)

moralische Bewertungen vorzunehmen. Trotzdem stellen die beratenden Personen ihre Eindrücke und Empfindungen bzw. Einschätzungen zur Verfügung. Die ratsuchende Person entscheidet für sich, was sie von dem annehmen bzw. übernehmen kann.

b) Supervision

Supervision wird prozesshaft durchgeführt. Ein gemeinsam verabredetes Arbeitsbündnis zwischen den Beteiligten legt fest, was, in welcher Form und wie lange bearbeitet werden soll. Dieser Vertrag (Kontrakt) wird normalerweise schriftlich zwischen den Beteiligten (Supervisanden), SupervisorIn und dem Arbeitgeber/Anstellungsträger (Jugendverband) geschlossen. Üblich für Teamsupervisionsprozesse sind beispielsweise 10 bis 15 Sitzungen zu 1½ Stunden. Dies macht deutlich, dass über einen längeren Zeitraum ein intensiver Beratungsprozess stattfindet, für den Honorarkosten entstehen und der allen Beteiligten ein umfassendes Lernfeld bietet. Es kann jedoch auch hilfreich sein, die Möglichkeiten von Supervision zunächst einmal kennenzulernen, beispielsweise indem einige von euch an einer Gruppensupervision teilnehmen und über die gemachten Erfahrungen berichten, um auf diese Weise mit dazu beizutragen, „Schwellenängste“ abzubauen. Oder indem ihr für einen „kleineren Rahmen“ eine geringere Anzahl von Sitzungen kontraktiert, um dann über die gemeinsamen Erfahrungen zu beraten, sie auszuwerten und daraus weitere Schritte folgen zu lassen.

Supervision als professionelle Beratungsform hat Jugendarbeit berührt, z.T. erreicht, ist aber noch längst nicht etabliert. Von daher kann in diesem Arbeitsfeld momentan auch nicht von einem Standard gesprochen werden. Supervision steht im Alltagsgeschehen von Jugendarbeit keineswegs im Zentrum, dies liegt vermutlich daran, dass die Bandbreite supervisorischer Arbeit offensichtlich nicht genügend bekannt ist. Außerdem entstehen für diesen Arbeitsbereich Honorarkosten, was für ein Kennenlernen der Möglichkeiten von Supervision wohl eine weitere Schwelle ist.



Voraussetzung für einen gemeinsamen Supervisionsprozess ist die Bereitschaft aller, dies zu wollen und sich zusammen auf diesen Prozess einzulassen. Es ist wichtig, dass ihr euch darüber Gewissheit verschafft. „Krisen“ und „Konflikte“ sind nicht nur gesamtgesellschaftlich häufig benutzte Worte, sie haben Eingang und ihren abgesicherten Platz in der Jugendarbeit gefunden. Es fehlen jedoch Orte der Konfliktbearbeitung. Hier liegt wohl ein Institutionsproblem vor und Supervision kann als Bearbeitungs- und Gegensteuerungsinstrument eingesetzt werden.

Formen von Supervision (settings)

Die gebräuchlichste Form ist die **Teamsupervision**. Hierbei sind:

- ▶ Fallbesprechungen,
- ▶ Konfliktbearbeitung und
- ▶ Arbeiten an Strukturen der Zusammenarbeit im Team

zentrale Bereiche. Sie kann zum Beispiel in der gemeinsamen Arbeit von Vorständen (Leitungsgremien) und Hauptamtlichen oder mit Teams, die für besondere Vorhaben (Projekte) zusammenarbeiten, eingesetzt werden. Nicht zuletzt dient Supervision der Konfliktbearbeitung im Team. Für Spannungen im Team sind oft vielfältige Gründe verantwortlich. Oft ist die Situation so eingefahren, dass nur eine neutrale Person von außen die Konflikte bearbeiten kann. In der Supervision ist es möglich, sich mit den Spannungen auseinanderzusetzen und ein Klima zu schaffen, in dem die notwendigen Dinge offen und konstruktiv besprochen werden können. Auf der Basis, dass es nicht um Schuldzuweisung, sondern um die Wiederherstellung einer Arbeitsbeziehung im Sinne einer gelingenden Jugendarbeit geht, werden in der Supervision solche Konflikte bearbeitet.

Im Vordergrund von **Gruppensupervision** stehen:

- ▶ Fallarbeit
- ▶ die Arbeit an den persönlichen Beweggründen für die Arbeit und
- ▶ die Klärung der eigenen Anteile an Konflikten.

MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen können mit dieser Form Themen oder Probleme (Fallbeispiele) bearbeiten, auch wenn sie selbst nicht das Problem erlebt haben. Ihre Einschätzungen sind dabei jedoch hilfreich und geben vielfältige Reflexions- und Lernmöglichkeiten.

Einzelsupervision wird für Personen angeboten, die ihr berufliches Handeln nicht in einer Gruppe reflektieren können. Hier haben oft Themen aus dem Schnittfeld von Person und beruflicher Rolle eine große Bedeutung. In der Praxis wird diese Reflexionsform fast ausschließlich von Hauptamtlichen wahrgenommen, euch sollte diese Praxisreflexion jedoch ebenfalls ermöglicht werden, da ihr häufig in ähnlichen Arbeitssituationen tätig seid und oftmals auch in Situationen kommt, in denen mit Unterstützung und Abstand andere Sichtweisen entstehen, die sich für das weitere Arbeiten positiv auswirken können.

Leitungssupervision (Coaching) ist für Fachkräfte gedacht, die besonders ihre Leitungs- und Führungspraxis reflektieren wollen. Supervision unterstützt diesen Prozess, indem sie in den verschiedenen Arbeitszusammenhängen hilft,

- ▶ das Profil des Arbeitskonzepts genauer herauszuarbeiten,
- ▶ dem gewachsenen Kommunikationsbedarf gerecht zu werden und
- ▶ die Effizienz der Arbeit immer wieder selbst in den Blick zu nehmen.

Supervision hat entlastende Funktionen und beugt Prozessen des „burn out“ vor (Prozesse des „Ausgebrannt-Seins.“ Gemeint ist damit, dass bei MitarbeiterInnen z.B. eine körperliche Erschöpfung vorliegt, kaum Ideen und Schwung für die Arbeit vorhanden sind, alles belastend empfunden wird und Spaß sowie Motivation fehlen.). Als Ursachen dafür können stehen:

- ▶ sich Unmögliches vorzunehmen
- ▶ die Einbeziehung der gesamten Person in das professionelle Arbeitsfeld
- ▶ Schuldgefühle („man/frau müsste eigentlich noch mehr tun...“) und



- ▶ Rahmenbedingungen der Institution (Jugendverband)

Die Tätigkeit in der Jugendarbeit kostet auch deshalb viel Kraft, weil Enttäuschungen zu verarbeiten sind und die Ehren- und Hauptamtlichen oft an ihre persönlichen Grenzen kommen. In der Supervision wird ein Rahmen geschaffen, in dem die SupervisorInnen ohne Angst vor Repression über belastende Aspekte der Arbeit sprechen, Verständnis erfahren und ggf. Handlungsalternativen erarbeiten können. Dabei wird die Beziehungsebene nicht ausgespart, sondern bewusst in die Reflexion mit einbezogen. Supervision steht immer im Spannungsfeld von der beruflichen Rolle (Ehrenamtliche/r/Hauptamtliche/r), der Person, der Organisation (Jugendverband) und den Zielpersonen (Kinder/Jugendliche).

Supervision ist somit ein wesentlicher Bestandteil zur weiteren Professionalisierung in der Jugendarbeit. Die gewachsene Konkurrenz, neue Problemstellungen bei Kindern und Jugendlichen und die im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) dokumentierten gewachsenen Anforderungen an die Fachlichkeit erfordern eine stärkere Entwicklung zu mehr Professionalität in der Jugendarbeit. Supervision ist eine der Möglichkeiten, zur Qualifizierung der Arbeit beizutragen und damit den Prozess der Professionalisierung zu unterstützen.

c) Feedback

Ein Feedback hat folgende positive Wirkungen:

- ▶ Verhaltensweisen werden wahrgenommen, anerkannt und unterstützt
- ▶ Veränderungen können direkt angesprochen werden
- ▶ Beziehungen werden geklärt
- ▶ Selbst- und Fremdwahrnehmung werden eingeübt, verbessert und geschärft
- ▶ Lernen von- und miteinander wird ermöglicht

Regeln für das Feedback (nach Klaus Antons, Praxis der Gruppendynamik, Seite 109-110):

- ▶ **Beschreiben:** Beschreiben steht im Gegensatz zu

bewerten. Indem man moralische Bewertungen unterlässt, vermindert man beim Gegenüber den Drang, sich zu verteidigen und die angebotene Information abzulehnen.

- ▶ **Konkret:** Konkret steht im Gegensatz zu allgemein. Es wird unmittelbar an eine Situation angeknüpft, um eine direkte Rückmeldung zu geben.
- ▶ **Angemessen:** Ein Feedback wirkt zerstörend, wenn wir nur auf unsere eigenen Bedürfnisse schauen und die der anderen Person nicht berücksichtigen.
- ▶ **Brauchbar:** Ein Feedback muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die die/der EmpfängerIn zu ändern fähig ist. Wird eine Person auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht, auf die sie keinen wirksamen Einfluss ausüben kann, fühlt sie sich umso mehr frustriert.
- ▶ **Erbeten:** Erbeten steht im Gegensatz zu aufzwingen. Ein Feedback ist umso wirksamer, wenn der/die EmpfängerIn sein/ihr Interesse daran selbst formuliert hat.
- ▶ **Zur rechten Zeit:** Je kürzer die Zeitspanne zwischen dem Verhalten und der Information ist, umso wirksamer ist das Feedback. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Aufnahme ist jedoch ebenso wichtig.
- ▶ **Klar und genau formuliert:** Klarheit kann überprüft werden, indem der/die EmpfängerIn gebeten wird, mit eigenen Worten das Gehörte und/oder Verstandene zu wiederholen. Dadurch werden Missverständnisse zumindest reduziert.
- ▶ **Korrekt:** Die eigene Wahrnehmung wird der Überprüfung durch andere unterzogen.
- ▶ **Umkehrbar:** Ein Feedback funktioniert nicht nur von oben nach unten (Leitung und Mitarbeitende), sondern ist ein wichtiges Instrument in gemeinsamen Arbeits- und Reflexionsprozessen.

Spielregeln für wirksames Feedback können wie folgt zusammengefasst werden (für den, der Feedback erteilt):

- ▶ Bezieht euch auf konkrete Einzelheiten.
- ▶ Unterwerft eure Beobachtungen der Nachprüfung durch andere.
- ▶ Gebt eure Informationen auf eine Art und Weise, die wirklich hilft.
- ▶ Gebt diese sobald als möglich.



- ▶ Bietet eure Informationen an, zwingt sie nicht auf.
- ▶ Seid offen und ehrlich.
- ▶ Gebt zu, dass ihr euch möglicherweise auch irrt.
- ▶ Nehmt selbst Feedback an.
- ▶ Akzeptiert die Person.
- ▶ Unterscheidet zwischen Person, Verhaltensweise und Wirkung.
- ▶ Arbeitet an eurer Sprache.

(für die/den, der Feedback erhält):

- ▶ Nicht argumentieren und verteidigen.
- ▶ Nur zuhören, nachfragen, klären und aufnehmen.

Die Wirksamkeit eines Feedbacks hängt allerdings auch von der Offenheit des Empfängers oder der Empfängerin ab. Feedbacks sind jedoch Schlüsselerfahrungen für die eigene Lebensgestaltung.

Die hier vorgelegte theoretische Beschreibung von Reflexions-, Beratungs- und Begleitsystemen kann eure praktische Erfahrung nicht ersetzen. Sie soll euch jedoch ermutigen, einen Entscheidungsprozess einzugehen, der euch eigenes Erleben bringt. Es auszuprobieren, sich bewusst dafür zu entscheiden, Erfahrungen zu machen, sie auszuwerten und der Jugendverbandsarbeit (und damit auch den MitarbeiterInnen) wieder zur Verfügung zu stellen, ist aus unserer Sicht wünschenswert.

5 Woran messen wir unser Ergebnis?

Bei Supervision im Jugendverband geht es inhaltlich um Fragen der Kommunikation und Kooperation inkl. Konfliktmanagement, um Arbeitsorganisation und konzeptionelle Fragen der Jugendarbeit. Darin sind haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen eingeschlossen. Bei einem Konzept von Qualitätsentwicklung, -sicherung und -verbesserung solltet ihr das know-how von Beratungsformen wie z.B. Supervision mit einbeziehen. Das Ergebnis wird sich z.B. an folgenden Überlegungen orientieren können:

Motivation, Qualifikation und Engagement von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sind ein

hohes Gut der Jugendverbandsarbeit. Es gilt für alle Beteiligten darauf zu achten, dass MitarbeiterInnen in ihren Tätigkeiten unterstützt und gefördert werden, sie sich für die alltägliche Arbeit „fit fühlen“. Indikatoren dafür können u. a. sein:

- ▶ Arbeitszufriedenheit (mit Lust und Freude dabei, mit persönlichem Gewinn)
- ▶ Kompetenzen und Fähigkeiten werden sach- und personengerecht eingesetzt
- ▶ Entscheidungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sind bekannt und werden genutzt
- ▶ geringere Krankheits- und Fehltagel (bei Hauptamtlichen)
- ▶ klares Aufgaben- und abgeklärtes Rollenverständnis von Haupt- und Ehrenamtlichen
- ▶ reduziertes Konfliktpotenzial in der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen untereinander und von Ehren- und Hauptamtlichen
- ▶ Vergrößerung der sozialen Kompetenz (Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Leitungskompetenz...)
- ▶ Vermittlung des positiven Bildes der Arbeit des Jugendverbandes, verbunden mit der Botschaft: Es bringt mir was, es bringt anderen etwas und es macht Spaß, hier mitzuarbeiten.

Die kontinuierliche Bearbeitung von Fallbeispielen im Rahmen von Supervision, bei denen die Themen und die Bezüge sehr unterschiedlich sind, können mit dazu beitragen, einen Standard zu entwickeln, der ein weiteres Qualitätsmerkmal von Jugendarbeit darstellt.

Als „Ergebnisqualität“ kann sowohl der Beratungs- und Reflexionsprozess selbst gesehen werden (der darauf abzielt, eine Verbesserung der Arbeitssituation und eine stärkere Optimierung des Arbeitsergebnisses zu erreichen) als auch ein höheres Maß der Zufriedenheit im Miteinandergehen und -arbeiten bei euch und Hauptamtlichen zu erzielen. Probleme und Konflikte werden bewusst in den Blick genommen, bearbeitet und möglichst einer Lösung zugeführt. Zumindest ist es das Ziel, konkrete Verabredungen zu treffen, in welcher Weise zukünftig mit dem Problem umgegangen werden soll.



Die „Ergebnisqualität“ lässt sich auch am gemeinsamen Handeln ablesen. Beispielsweise daran, ob die verabredeten jährlichen Planungs- und Reflexionswochenenden selbstverständlich geplant und durchgeführt werden. Oder daran, ob es regelmäßig Personalgespräche und Ehrenamtlichengespräche (siehe auch „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“) gibt, in denen Vorhaben besprochen, durchgeführt und reflektiert werden. Oder auch daran, dass bei Sitzungen in Gremien, Vorständen oder in Projektgruppen Themen zum Bereich von „Qualität“ regelmäßig als Tagesordnungspunkt vorkommen und besprochen werden.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Zum Weitergeben von Erfahrungen gehört natürlich, dass ihr auch solche macht. Es ist ja nicht ganz leicht, sich auf etwas Unbekanntes, Neues einzulassen, worüber man/frau nur gehört oder gelesen hat. Vielleicht ist es notwendig, sich gegenseitig Mut zu machen, solche Prozesse gezielt anzugehen, sie selbst zu erleben, die Erfahrungen auszuwerten und in die gemeinsame Arbeit mit einzubeziehen.

Überlegt euch am Anfang, in welcher Weise ihr den Supervisionsprozess für euch dokumentiert: ob mit Hilfe von Protokollen, einem Tagebuch, einem Merksatzkalender, Bildern, Wandzeitungen oder anderen Dokumenten. Eine Sicherung eurer Ergebnisse unter Hinzuziehung einer Zeitleiste kann euch helfen, eure Ergebnisse zu reflektieren und neue Ziele festzulegen. Wichtig ist auch zu dokumentieren, warum ihr in den Prozess eingestiegen seid, wie die Umstände waren, wer den Anstoß dazu gegeben hat, auf wen ihr zur Unterstützung zugegangen seid und welche Entscheidungen ihr dann getroffen habt.

Dazu ist sinnvoll, zunächst ein „Pilotprojekt“ zu initiieren, durchzuführen, einer gründlichen Auswertung zu unterziehen, möglicherweise zu verändern und dann weiterzuführen. Dabei wird dann auch Reflexionspunkt sein, wie ihr an eure/n Berater/in gekommen seid,

welche Erwartungen, Anforderungen, Qualifikationen und Vorstellungen ihr hattet, in welcher Weise sie erfüllt wurden (oder auch nicht) und welche Konsequenzen ihr daraus für einen zukünftigen Prozess zieht.

Es gehört natürlich auch zu eurer kritischen Bestandsaufnahme, den Nutzen des Prozesses zu bewerten. Die „Ausgaben“, die ihr z.B. in Blick auf Zeit und Finanzen hattet. Die „Einnahmen“ an persönlichem (Zu-)Gewinn, den Nutzen für andere ehren- und hauptamtliche MitarbeiterInnen und eurem Jugendverband. Also: Was der Prozess gekostet hat und was er gebracht hat.

Wichtig sind eure Erfahrungen für euch und andere, wenn der verabredete Prozess vorzeitig beendet wurde. Arbeitsbündnisse, die prozesshaft umgesetzt werden, können vor Ende der vereinbarten Zeit in beiderseitigem Einvernehmen abgeschlossen werden. Daran kann auch die Qualität des Miteinanders gemessen werden.

Was brauchen wir für längerfristige Verbesserungen?

Wir sollten verstärkt auf „Kollegiale Unterstützungssysteme“ für haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen zugehen. Die Aufgabe (Jugendarbeit) erfordert immer mehr persönliche und fachliche Flexibilität und Präsenz sowohl von Haupt- als auch von Ehrenamtlichen. Ein Ausbrennen in der Arbeit („burn out“) ist langfristig vorprogrammiert. MitarbeiterInnen erleben sich und ihr Arbeitsfeld äußerst ambivalent: Die Gleichzeitigkeit von vernetzt und isoliert Sein, über- und unterfordert Sein, kennzeichnen diesen Prozess. Der Wunsch nach Austausch, Reflexion und professioneller Unterstützung ist angesichts der Vielschichtigkeit der Anforderungen, die das Arbeitsfeld stellt, nicht nur berechtigt, sondern notwendig, um die Qualität der Arbeit zu erhalten, zu fördern und auszubauen.

Kollegiale Unterstützungssysteme zielen darauf ab, diese Situation in den Blick und ernst zu nehmen.



Dabei ist es möglich, sehr unterschiedliche Systeme kennenzulernen, auszuprobieren und nach positiven Erfahrungen in das eigene Arbeitsfeld zu installieren.

Alle kollegialen Unterstützungssysteme setzen bei den Ressourcen der Beteiligten an:

- ▶ Es gilt, die eigenen fachlichen und persönlichen Ressourcen (wieder) zu entdecken und gezielt einzusetzen.
- ▶ Es gilt, die organisatorischen, institutionellen, inhaltlichen und finanziellen Ressourcen des Arbeitsfeldes zu eruieren und effektiv (in und) mit ihnen zu arbeiten.
- ▶ Es gilt, mittelfristig in das Haushaltsbudget eures Jugendverbandes Finanzen einzustellen und diese für die beschriebenen Arbeitsbereiche der systematischen Reflexion zu reservieren.

Alle kollegialen Unterstützungssysteme gehen davon aus, dass MitarbeiterInnen letztlich ExpertInnen für sich und die jeweilige berufliche Situation sind und bleiben, von daher auch selbst am besten entscheiden können, welches Unterstützungssystem an welcher Stelle im eigenen Arbeitsfeld installiert werden kann. Eine Strukturierung des Arbeitsfeldes durch verschiedene mit-/fortlaufende Reflexionsebenen dient letztlich der Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Folgende Kollegiale Unterstützungssysteme sind im Bereich Jugendverbandsarbeit möglich:

- ▶ Leitungsberatung (Coaching)
- ▶ Leitbild- und Konzeptionsentwicklung
- ▶ Ehrenamtlichenentwicklung („EE“ analog Personalentwicklung „PE“)
- ▶ Personalentwicklung („PE“)
- ▶ Rollenverhandeln
- ▶ Fallsupervision
- ▶ Team- und Gruppensupervision
- ▶ Tandemarbeit
- ▶ Interventionsgruppenarbeit (KoBeSu/Kollegiale Beratung und Supervision nach Prof. Dr. Jörg Schlee)

- ▶ Kollegiale Beratung (für den Bereich von Jugendarbeit entwickelt, fußend auf: Fallner/Gräßlin)
- ▶ Reflecting Team (nach: Conemann/Kubesch)

Vorschläge für die gemeinsame Arbeit

- ▶ Ihr solltet darauf dringen, dass in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen jährlich ein Wochenende zur Reflexion der durchgeführten Arbeit stattfindet, ggf. mit Neubestimmung und Zielformulierung der anstehenden Arbeit. Mit entsprechender Unterstützung von Supervision können auch unter Qualitätssicherungsgesichtspunkten die geleistete Arbeit und die Zusammenarbeit, auch in ihrer Form, reflektiert werden.
- ▶ Die Angebote der Jugendverbandsarbeit werden normalerweise durch Ehren- und Hauptamtliche durchgeführt und verantwortet. In der Praxis auftretende Problembereiche könnten durch „Fallarbeit“ mit Hilfe von Kollegialer Beratung oder Supervision adäquat reflektiert und Beziehungsfragen thematisiert werden, um dadurch zu gemeinsamen befriedigenden Regelungen zu kommen. Es ist euer gutes Recht, darauf zu dringen, dass diese Arbeitsform fester Bestandteil eurer Jugendverbandsarbeit wird (bleibt).
- ▶ Für Vertretungsgremien der Jugendverbände (Vorstände) sollten als mitlaufende Reflexionsform analog der Schriftenreihe QS Heft 14 die Partizipationsaufgaben supervisorisch begleitet werden. Nach einem Einführungswochenende könnte sich durch viertel- bzw. halbjährliche Zusammenkünfte eine kontinuierliche Begleitungsform durch Supervision entwickeln.
- ▶ In der Aus- und Fortbildung bzw. Begleitung Ehrenamtlicher durch hauptamtliche MitarbeiterInnen sollte Ziel sein, analog zu Personalentwicklungsplänen eine „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ (EE) zu etablieren. Bei der im Kapitel „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“, (S. 224 ff) skizzierten



Arbeitsform, bei der ein individueller Entwicklungsplan einer/eines Ehrenamtlichen dialogisch aufgestellt und mit Hilfe von Zielvereinbarungen umgesetzt wird, müsste eine supervisorische Begleitung sichergestellt sein.

- Im Bereich von Fortbildungen für Hauptamtliche könnte gezielt Gruppensupervision angeboten werden, um mit der Beratungsform Supervision z. B. Fragen der Berufsrolle, Umgang mit Ehrenamtlichen und konzeptionelle Fragen von Jugendverbandsarbeit zu bearbeiten. Befragungen bei Jugendverbänden haben eindrücklich gezeigt, dass gerade in der beruflichen Auseinandersetzung vermehrt nach Formen der Bearbeitung des Berufsalltages, inkl. des Findens des beruflichen Gleichgewichts, gefragt wird.

Weiterbildung und Supervision nehmen in der Darstellung des „Achten Jugendberichtes“ der Bundesregierung von 1990 einen breiten Raum ein. Supervision wird darin z. B. „als Instrument der Reflexion“ beschrieben oder als „praxisbegleitende Fallbesprechung“. Seitdem sind mehr als zehn Jahre vergangen. Eine klare Verankerung dieses Arbeitsfeldes konnte nicht erreicht werden. Es ist deshalb weiterhin lohnenswert, im Sinne von kollegialen Unterstützungssystemen Beratungsformen für den Bereich von Jugendverbandsarbeit einzuführen, auszuprobieren und dann auch zu etablieren: für die Zielgruppen, für die Mitarbeitenden, den Jugendverband selbst und unter Qualitätsgesichtspunkten.



Ablaufschema einer 90-minütigen Fallsupervision (Gruppensupervision)

Das Ablaufschema hat verschiedene Beratungskonzepte verarbeitet und daraus eine knappe und klar strukturierte Ablaufform einer Fallsupervision entwickelt. Sie ist für vier bis zehn Personen gedacht.

- | | |
|---|------------|
| <p>► Ankommens- und Einstiegsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raum ist hergerichtet/für Atmosphäre ist gesorgt | 5 Minuten |
| <p>► Kurzbefindlichkeitsrunde/Wie bin ich heute hier?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zur Person • Zur beruflichen Situation | 10 Minuten |
| <p>► Aushandlungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von möglichst konkreten Erfahrungen aus dem Arbeitsbereich, Angebotsmarkt durch Einzelvorstellungen • Entscheidung für eine/n Erzähler/in | 15 Minuten |
| <p>► Falldarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Folgende Situation möchte ich reflektieren ...“ • Reihenfolge der ausführlichen Erzählung: wann, wo, wer?
Gesprächsverlauf (damals), eigenes und fremdes Verhalten, jetziger Stand der Verarbeitung des Geschehens • Meine Frage/Irritation ist? Dabei bin ich vor allem interessiert an ... • Formulierung des Themas, z.B. durch einen Theater- oder Kinotitel | 15 Minuten |
| <p>► Rückfragen zur Falldarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnisfragen, präzisierende Verstehensfragen
(keine Warum-, Wieso-, Weshalb-Fragen) | 10 Minuten |
| <p>► Fantasien und Einfälle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme zur geschilderten Situation/Gefühlen und Fantasien der ZuhörerInnen • Assoziationen ohne Bewertungen, keine Lösungsansätze • Fragen an den/die Erzähler/in, um ein möglichst umfassendes Bild des Beratungsablaufs inklusive der Gruppen- und Psychodynamik zu erhalten • „Was beschäftigt mich jetzt?“
Wie stellt sich meine Frage im Augenblick für mich dar?
Empfindungen und Gedanken | 15 Minuten |
| <p>► Fachbaustein (optional)</p> <ul style="list-style-type: none"> • wenn gewünscht, fachliche Vertiefung des angesprochenen Themenkomplexes
(Verlängerung des Zeitbudgets um 15 Minuten) | |



► **Folgerungen**

- Äußerungen der TeilnehmerInnen über eigenes Verhalten in vergleichbaren Situationen
- Hypothesen zur Veränderung der Sichtweise des/der Protagonisten/in
- Einordnung der Situation: Ist es ein typisches Problem der anwesenden Profession?
Gibt es Maximen zur Behandlung und Bearbeitung des Problems?

15 Minuten

► **Feedback**

- Ich habe den Ablauf der Supervision heute wie folgt erlebt ..., das bedeutet für mich ...
- Neu war für mich ... Für meinen beruflichen Alltag kann ich daraus verwerten ...

5 Minuten

Mit Hilfe dieses Ablaufschemas im Rahmen einer Gruppensupervision können eine Vielzahl gemeinsamer und konkreter Themen bearbeitet werden. Zum Beispiel: Arbeitsbeziehungen zwischen euch und Hauptamtlichen, Konfliktsituationen im Umgang mit bestimmten Gruppenmitgliedern, Bedrohungs- bzw. Gewaltsituationen im Offenen Jugendtreff, Konflikte bei der unterschiedlichen Ausrichtung der weiteren Entwicklung des Jugendverbandes u.v.m.

Literatur:

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Verlag für Psychologie Dr. C. Hogrefe, 1974.

Belardi, Nando: Supervision in der Jugendarbeit. In: Gestalt und Integration 2/91-1/92, Seite 110-121, 1992.

Belardi, Nando: Supervision – Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann-Verlag, 1994.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.): Bericht über die Leistungen der Jugendhilfe. In: Achter Jugendbericht, Deutscher Bundestag - 11. Wahlperiode, Drucksache 11/6576. Bonn, 1990.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.): QS 14, Qualität fängt im Vorstand an – Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandarbeit, 1997.

Connemann, Ralf; Kubesch, Barbara: Das Reflektierende Team als Fallbesprechungsmodell in Lehrergruppen. Z.system Ther, 1991.

Fallner, Heinrich; Gräßlin, Hans-Martin: Kollegiale Beratung – Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltag. Ursel Busch Fachverlag, 1990.

Giesecke, Michael; Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung: Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag, 1997.

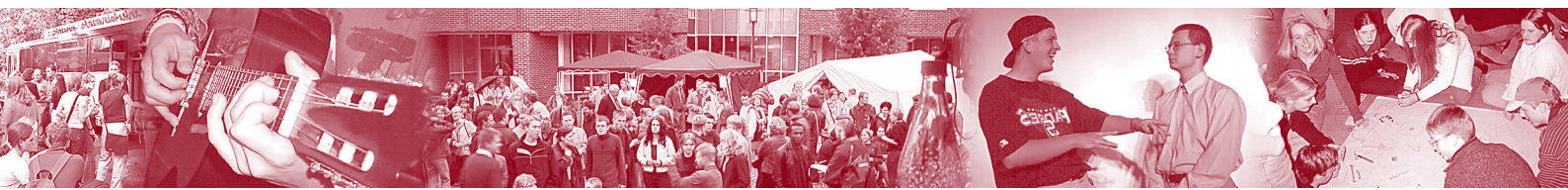
Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Ed. Marhold im Wiss.-Verl. Spiess, 1994.

Pühl, Harald: Teamsupervision – Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1998.

Rappe-Giesecke, Kornelia: „Supervision“, Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 1994.

Schlee, Jörg: Veränderung subjektiver Theorien durch kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu). Heidelberg: Winter, Programm Ed. Schindele, 1996.

Schulz von Thun, Friedemann: „Miteinander reden 1“. Hamburg: Rowohlt Verlag (Sachbuch Nr. 7489), 1981.



Vorstandsarbeit

Anke Arndt-Storl

Treffen am Freitag abend, zwei Tage vor der nächsten Vorstandswahl. Es haben sich immer noch nicht genug Leute gefunden, die Lust haben, für die nächsten zwei Jahre im Vorstand eures Verbandes mitzuarbeiten. Drei „alte Hasen“, die im letzten Vorstand aktiv waren, wollen wieder kandidieren. Die anderen Plätzen sind aber immer noch offen. Durch die viele Arbeit der letzten Jahre ist euch allen klar geworden, dass ihr den Vorstand wieder voll besetzen müsst. Einige von den Jüngeren zeigen Interesse. Sie können sich aber nicht so richtig vorstellen, was es eigentlich heißt, im Vorstand mitzuarbeiten und wollen wissen, was für Aufgaben auf sie zukommen. Sie fragen, wieviel Zeit sie investieren müssen, was sie dafür können sollen und ob es Leute gibt, die ihnen dabei helfen.

Viele Fragen auf einmal, aber bestimmt eine Situation, die in den meisten Verbänden immer wieder auftaucht. Was tun?

Worum geht's eigentlich?

In diesem Kapitel soll es um die Vorstandsarbeit bei euch in den Verbänden gehen. Also ein Kapitel für alle diejenigen, die in den Vorständen aktiv sind wie auch für die, die sich überlegen, demnächst für einen Vorstand zu kandidieren.

Vorstandsarbeit ist für die Verbandsarbeit einer der wichtigsten Bereiche. Die Mitglieder sind die Basis des Verbandes, auf der alles aufgebaut ist und ohne die ein Verband nicht leben kann. Genauso wichtig ist aber auch die Vorstandsarbeit, da hier für den Verband wichtige Beschlüsse gefasst werden, die Ausrichtung des Verbandes festgelegt wird und die Fäden der alltäglichen Verbandsarbeit zusammenlaufen. Nur wenn ein Vorstand gut funktioniert und zusammenarbeitet, kann auch das Verbandsleben gut laufen. Umgekehrt ist es daher immer wichtig, dass sich ein Verband

darum kümmert, dass er einen guten Vorstand hat. Vorstandsarbeit heißt daher hohe Verantwortung von Seiten der Vorstandsmitglieder. Aber die Wertschätzung dieser Arbeit von Seiten der Verbandsmitglieder ist mindestens genauso wichtig und kommt oft zu kurz.

Die Vorstandsarbeit unterscheidet sich von Verband zu Verband und auch innerhalb eines Verbandes. Unterschiede gibt es darin, ob es sich um den Vorstand einer kleineren Gruppe vor Ort handelt, oder ob es der Vorstand des ganzen Verbandes ist. Aber dennoch tauchen immer wieder ähnliche Punkte und Problembereiche auf. Schaut daher beim Lesen des Kapitels, welche Punkte darin für euren Vorstand eine Rolle spielen. Personalfragen werden sicherlich eher in Landesvorständen geklärt, dafür müssen sich aber Vorstände von Gruppen z.B. fragen, wie können wir mit dem Kirchenvorstand am besten abklären, dass wir den Gemeindesaal nutzen können. Natürlich können hier nicht alle Punkte behandelt werden, die für die Vorstandsarbeit wichtig sind, aber wir wollen versuchen, die wichtigsten herauszustellen. Sicherlich fällt euch noch viel mehr ein. Dann nehmt dieses Kapitel als Anregung, euch in euren Vorständen damit auseinander zu setzen.

Folgende Punkte werden angesprochen:

- ▶ Wie können wir neue Mitglieder für den Vorstand gewinnen?
- ▶ Wie können wir Vorstände so entwickeln, dass sie gut arbeitsfähig sind?
- ▶ Welche Aufgaben habe ich, wenn ich im Vorstand bin?
- ▶ Wie kann ich eine Vorstandssitzung gut leiten?
- ▶ Wie können wir als Vorstand ein gutes Team bilden?

Darüber hinaus gehören zur Vorstandsarbeit noch weitere Punkte, die in anderen Kapiteln schon genauer beschrieben sind. Grundsätzlich kann man sagen, dass zur Vorstandsarbeit folgende Bereiche gehören:

Politik und Strategie: D.h., wohin will ich inhaltlich mit dem Verband (☞ „Leitbild/Profil“, S. 176 ff)

Finanzen: Wie komme ich an Geld heran, wofür gebe ich welches Geld aus (☞ „Finanzen“, S. 255 ff)



Programm: D.h., welche Veranstaltungen soll unser Verband, unsere Gruppe anbieten (☞ „Seminarplanung“, S. 95 ff)

Personalkooperation: zwischen ehrenamtlichem Vorstand und der Geschäftsführung bzw. hauptamtlichen MitarbeiterInnen (☞ „Hauptamtliche/Geschäftsstelle“, S. 207 ff)

Arbeitsplanung, Zielplanung, Zeitplanung: D.h. im Alltagsgeschäft den Überblick behalten

„Qualität fängt im Vorstand an“, heißt eine Arbeitshilfe zur Vorstandsarbeit von Langnickel und Gabler. Das soll nicht heißen, dass ihr allein für die Qualitätsarbeit im Verband zuständig seid. Aber ihr habt als Vorstand spezielle Aufgaben und Verantwortungen für die Gruppe/den Verband. Aufgaben und Verantwortungen, die manchmal nicht ganz einfach zu lösen sind, aber auch viel Möglichkeiten bieten, etwas zu gestalten und zu bewegen. Hinzu kommt, dass Vorstandsarbeit auch ein gutes Lernfeld für euch ist, neue Fähigkeiten auszuprobieren und Kontakte zu knüpfen.

Wenn eurer Verband und auch ihr selbst etwas von eurer Vorstandsarbeit haben sollt, ist es wichtig, auf die Qualität der Arbeit zu achten. Gearbeitet wird in Vorständen in der Regel viel. Sitzungen dauern bis spät in die Nacht, Treffen mit Leuten werden organisiert, Protokolle durchgearbeitet, Termine gemacht. Selten wird sich aber die Zeit genommen, um zu schauen: „Wie gut ist unsere Arbeit im Vorstand? Sind wir und die Mitglieder mit der Qualität zufrieden? Gibt es Punkte, wo wir die Qualität verbessern können, und gibt es Punkte, die so gut laufen, dass wir sie unbedingt beibehalten sollten?“

Wichtig ist zu erkennen, dass ihr als Vorstandsmitglieder nicht alles im Verband ändern könnt. Ihr habt aber einen großen Einfluß mit euren Ideen, euren Entschlüssen und der Art und Weise, wie ihr als Vorstand arbeitet.

Wer will was?

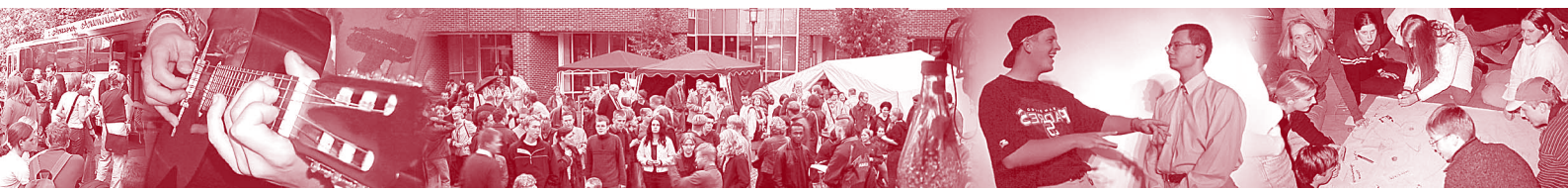
Vorstandsarbeit findet nicht allein im stillen Kämmerlein statt. Viele verschiedene Menschen und Gruppen werden durch eure Vorstandsarbeit beeinflusst. Das heißt, dass ihr euch an unterschiedliche Zielgruppen richten müsst. Das ist etwas, was die Vorstandsarbeit nicht einfacher, aber spannender macht. Was können dies für Zielgruppen sein und was wollen sie von euch als Vorstand?

a) Vorstandsmitglieder: Jedes einzelne Vorstandsmitglied hat bestimmte Wünsche an euch als gesamten Vorstand, aber auch an sich selbst als Vorstandsmitglied. Diese Wünsche können sehr unterschiedlich sein. Der eine ist in den Vorstand gegangen, weil er mit seiner Gruppe gute Aktionen machen will, die andere will politisch aktiv sein.

Aber auch an den Vorstand als Team hat jeder unterschiedliche Bedürfnisse. So ist der Wunsch nach Gemeinsamkeit bei jedem/r unterschiedlich stark. Hierfür ist es wichtig, dass ihr euch selbst klar macht, was ihr von euch und von den anderen erwartet und dies auch mitteilt.

In der allgemeinen Vorstandsarbeit sollte die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit der Vorstandsmitglieder nicht untergehen. Nehmt euch hierfür immer wieder Zeit und Raum, z.B. im Rahmen eines Essen oder einer Fahrt nur für den Vorstand.

b) Mitglieder des Verbandes: Die Mitglieder oder Delegierten haben euch als Vorstand gewählt. Mit dieser Wahl haben sie bestimmte Wünsche an euch verbunden. Manchmal werden diese ganz konkret formuliert: „Ihr sollt dafür sorgen, dass wir endlich einen Gruppenraum bekommen“. Oft sind sie aber auch nicht sehr konkret: „Irgendwie muss sich endlich etwas ändern!“ Hier ist es ganz wichtig, möglichst genau zu erkennen, was die Zielgruppe „Mitglieder des Verbandes“ will. Hinzu kommen verschiedene Wünsche von unterschiedlichen Gruppen innerhalb des Verbandes. So kann es sein, dass die Frauen und Mädchen bei euch im Verband



andere Wünsche haben als die Jungen und Männer. Dies sollte dann auch berücksichtigt werden.

c) Hauptamtliche MitarbeiterInnen: Je nach Vorstand gibt es auch hauptamtliche MitarbeiterInnen, mit denen ihr als Vorstand zusammenarbeitet und für die ihr ggf. Arbeitgeber/in seid. Hierzu zählen z.B. GeschäftsführerInnen, Zivildienstleistende, BildungsreferentInnen, SekretärInnen. Auch dies ist eine Zielgruppe, für die ihr als Vorstand mit verantwortlich seid und die unterschiedliche Bedürfnisse als ArbeiternehmerInnen haben. (☞ „Hauptamtliche/Geschäftsstelle“, S. 207 ff)

d) Verband: Auch der Verband als Ganzes ist eine Zielgruppe. So gibt es eine Satzung, nach der sich die Vorstandsarbeit richten muss. Hier kann z.B. festgelegt sein, wie oft bestimmte Gremien tagen, dass es im Vorstand gleich viele weibliche und männliche Vorstandsmitglieder gibt. Jeder Verband ist daran interessiert, dass es zu keinem Mitgliederschwund kommt und dass beim Vorstand eine gewisse Kontinuität herrscht, d.h., dass nicht jedes Jahr die Vorstandsmitglieder wechseln.

e) Öffentlichkeit, Presse, Sponsoren: Ein Verband und sein Vorstand arbeiten aber nicht nur nach innen, sondern geht mit seiner Arbeit auch immer an die Öffentlichkeit. In der Regel erhaltet ihr als Verband öffentliche Zuschüsse und Spenden und steht dadurch mit eurer Arbeit unter Beobachtung von außen. D.h., auch die Öffentlichkeit ist eine Zielgruppe eurer Arbeit. (☞ „Leitbild/Profi“, S. 176 ff; „Öffentlichkeitsarbeit“, S. 279 ff)

Wenn ihr sonst noch Menschen/Gruppen wisst, die ihr in eurer Arbeit mit berücksichtigen müsst, dann ergänzt die Liste:

Weitere Zielgruppen, die wir in unserer Vorstandsarbeit berücksichtigen wollen:

Was wollen wir erreichen?

Um gut arbeiten zu können, müsst ihr wissen, was ihr wollt. Qualität zu bekommen, heißt, sich vorher so genau wie möglich zu überlegen, welche Ziele wir haben und wie die Umsetzung aussehen kann. Wenn ihr euch zu Beginn eurer Vorstandsarbeit das Ziel setzt, gute Vorstandsarbeit zu leisten, werdet ihr bald feststellen, dass sich darunter jede/r etwas anderes vorstellt. Deshalb ist es wichtig, bei der Zielbildung so konkret wie möglich zu sein. Nun kann es angehen, dass die Ziele alle gut zusammenpassen. Beispiel: Ziel 1: mehr Mitglieder gewinnen, Ziel 2: mehr Mitgliedsbeiträge einnehmen. Ganz oft kommt es aber auch vor, dass Ziele sich gegenüber stehen, die nicht miteinander vereinbar sind, z.B.: Die Vorstandssitzungen sollen nicht länger als drei Stunden dauern, es müssen immer alle eingebrachten Punkte behandelt werden. Dann ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, d.h., ihr müsst euch überlegen, welche der Ziele euch wichtiger sind.

Welche Ziele können z.B. in der Vorstandsarbeit auftreten:

- ▶ Jedes Vorstandsmitglied soll sich mit seinen Fähigkeiten in die Vorstandsarbeit einbringen können.
- ▶ Der Vorstand soll als Team zusammenwachsen und gemeinsam arbeiten.
- ▶ Es soll sich um Vorstandsnachwuchs gekümmert werden.
- ▶ Die Vorstandssitzungen sollen nicht länger als vier Stunden dauern.
- ▶ Die Mitglieder des Verbandes sollen über Neuigkeiten so schnell wie möglich und umfangreich informiert werden.
- ▶ Der Verband soll in der Öffentlichkeit besser bekannt werden.
- ▶ Die Finanzlage des Verbandes soll sich bessern.

Dieses sind selbstverständlich nur einige Beispiele. Hier ist eure Erfahrung gefragt. Wichtig ist vor allem, dass ihr euch zu Beginn eurer Arbeit zusammensetzt und gemeinsame Ziele formuliert. Überlegt euch dann: Passen die Ziele zusammen und welche sind



uns dabei die wichtigsten. Hier kann es manchmal sehr hilfreich sein, wenn ihr z.B. bei einer Sitzung erst einmal jede/r für sich überlegt, welche Ziele er oder sie hat und ihr sie dann zusammenträgt.

Ich möchte in diesem Vorstand folgende Ziele erreichen:

Das wichtigste Ziel ist mir dabei:

Im Vorstand sind wir auf folgende gemeinsame Ziele gekommen:

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

In diesem Kapitel sollt ihr zwei verschiedene Methoden kennenlernen, die euch konkret bei der Verbesserung eurer Vorstandsarbeit helfen können: einmal einen Entwicklungskreislauf für Vorstände und eine Checkliste für Vorstandssitzungen. Darüber hinaus gibt es natürlich noch weitere gute Methoden und Hilfen. Wenn ihr an mehr interessiert seid, schaut in der angegebenen Literatur nach oder fragt bei Leuten nach, die sich damit beschäftigen.

a) Qualitätskreislauf für Vorstände (nach Gabler u. Langnickel, 1997)

Langnickel hat sich ausführlich mit Qualitätsentwicklung für ehrenamtliche Vorstände beschäftigt. Daraus hat er einen Qualitätskreislauf für Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung aufgestellt, der unserer Meinung sehr praxisbezogen ist, und den wir euch hier vorstellen wollen.

Wenn ein Vorstand gebildet wird, müssen dafür neue Vorstandsmitglieder gewonnen werden. Oft weiß keiner genau, was für Leute für die verschiedenen Posten benötigt werden. Sind die Posten dann besetzt, sind die „alten Hasen“ oft weit weg, und es findet keine Einarbeitung statt. Die ehemaligen Vorstandsmitglieder gehen, ohne genau zu wissen, haben wir eigentlich „gute“ Vorstandsarbeit geleistet oder nicht. Die „Neuen“ wissen nicht, was ist wert, übernommen zu werden, was ist wert, geändert zu werden, und fangen oftmals wieder ganz von vorne an. Eine typische und auch sehr frustrierende Situation für alle Beteiligten.

Hier soll der Qualitätskreislauf für Vorstände ansetzen. Er beschreibt den immer wieder ablaufenden kreisförmigen Prozess, den ein Vorstand bei seiner Bildung und Entwicklung durchläuft und der in konkreten Situationen Möglichkeiten zur Verbesserung der jeweiligen Vorstandsarbeit bietet.

Der Qualitätskreislauf besteht aus folgenden fünf Etappen:



1: Die Anforderungen an die Vorstandsmitglieder werden festgelegt

Überlegt euch, welche Anforderungen ihr sowohl fachlich als auch persönlich an neue Vorstandsmitglieder stellt. Hier einige Beispiele, ergänzt die Liste für euch:

- ▶ Alter
- ▶ Männer/Frauen Verteilung



- ▶ Verteilung „Alte“ und „Neue“
- ▶ Anzahl der Vorstandsmitglieder
- ▶ fachliche Kenntnisse: Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, Rechtskenntnisse, Juleica
- ▶ Wohnort
- ▶ frühere Vorstandserfahrungen
- ▶ wieviel Zeit muss jemand mitbringen
- ▶ Kennen der Verbandsziele

Oft mag es erschrecken, sich zu überlegen, was wir alles von neuen Vorstandsmitgliedern wollen. In vielen Verbänden besteht eher der Mangel an VorstandskandidatInnen, als dass ihr euch groß überlegt, wer von den vielen Leuten in Frage kommen würde. Dennoch ist es auch in einer solchen Situation sehr wichtig, für Vorstandsposten so etwas wie eine „Stellenbeschreibung“ zu schaffen. Sie schafft Klarheit für euch und für die KandidatInnen und sie zeigt z.B. auf, wo es Fortbildungsbedarf geben kann.

2: Neue Vorstandsmitglieder werden gewonnen

Wenn ihr euch gute Stellenbeschreibungen für die Vorstandsposten überlegt habt, könnt ihr mit der KandidatInnensuche beginnen. Wen, wo und wie soll man suchen. Wie kann man die passenden Leute dazu gewinnen, in eurem Verband im Vorstand aktiv zu werden.

- ▶ Zuerst sollte geklärt werden, wer sich dafür verantwortlich fühlt, diese Suche aktiv zu betreiben. Dies sollte festgelegt werden, da es sonst ganz oft im Sande verläuft: „Och, ich dachte, du hättest Andrea schon gefragt“.
- ▶ Es ist weiterhin wichtig, mögliche KandidatInnen direkt anzusprechen und nicht darauf zu warten, dass die von allein aktiv werden: „Wieso, wenn Kai-Uwe will, wird er sich bei uns schon melden!“
- ▶ Durch eure Stellenbeschreibung könnt ihr den Leuten besser erklären, welche Aufgaben auf sie zukommen und welchen Zeitumfang das bedeutet.
- ▶ Überlegt euch, was ihr den „Neuen“ anbieten könnt. D.h., was haben sie davon, aktiv im Vorstand

mitzuarbeiten. Das kann sein: neue Leute kennenlernen, die politischen Ideen umsetzen, sich fortzubilden, Erfahrung sammeln.

- ▶ Schaut, ob es die Möglichkeit gibt, euch bei der Vorstandsarbeit, z.B. bei einer Sitzung, einmal „über die Schultern“ zu schauen, um einen Einblick zu bekommen.

3: Die Vorstandsmitglieder werden eingearbeitet und eine langfristige Vorstandsentwicklung wird festgelegt

Prima, ihr habt es geschafft und ein neuer Vorstand ist gewählt worden. Die Leute passen auf die Stellenbeschreibungen und alle haben Lust mitzuarbeiten. Dann kann der Laden jetzt ja von alleine laufen.

Schön wäre es, wenn es so einfach wäre. Oft sind viele Vorstandsmitglieder schon nach kurzer Zeit gefrustet, vor allem dann, wenn sie nicht wissen, was sie tun sollen. Wenn das so ist, hat es oft keine Einarbeitung gegeben. Daher ist es sehr wichtig, dass dieser Punkt gut geplant wird. Überlegt euch daher u.a.:

- ▶ Wer macht die Einarbeitung?
- ▶ Gibt es so etwas wie einen Paten/eine Patin?
- ▶ Was müssen die „Neuen“ wissen, um sich zurecht zu finden?
- ▶ Wie geschieht die Zusammenarbeit zwischen den „Alten“ und den „Neuen“?
- ▶ Welche Ziele steckt sich der jetzige Vorstand?
- ▶ Was soll in dieser Vorstandsperiode geschafft werden?
- ▶ Wer soll was machen?

4: Die Kooperation zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung bzw. hauptamtlichen MitarbeiterInnen wird aufgebaut

Neben dem Vorstand selbst spielt die Zusammenarbeit zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der/dem hauptamtlichen GeschäftsführerIn bzw. hauptamtlichen MitarbeiterInnen eine große Rolle.



Dies trifft natürlich nicht für alle Vorstände zu, viele arbeiten nur ehrenamtlich. Hier ist zu klären:

- ▶ Wer macht welche Aufgaben?
- ▶ Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse?
- ▶ Wer trägt welche Verantwortungen?
- ▶ Wer bekommt welche Informationen?

5: Eine Selbstkontrolle der geleisteten Arbeit im Vorstand wird vorgenommen und ausgewertet

Ganz oft hört ein Vorstand einfach auf, weil die „Amtsperiode“ abgelaufen ist und einige Mitglieder keine Lust mehr haben. Ganz selten wird aber die Vorstandsarbeit bewusst beendet und ausgewertet. Dies ist aus zweierlei Gründen ganz wichtig.

Zum einen ist es für den nachfolgenden Vorstand und die Mitglieder wichtig zu erfahren: Welche Punkte können übernommen werden, wo lohnt es sich weiter zu arbeiten, welche Projekte waren eher schwierig? Zum anderen ist es auch für die scheidenden Vorstandsmitglieder wichtig, für sich selbst und das Team zu wissen: Wie haben wir, habe ich gearbeitet? Selbstkontrolle, auch Evaluation genannt, ist eine schwierige Aufgabe in der Vorstandsarbeit, die ihr aber unbedingt einplanen sollt.

Eine Möglichkeit der Auswertung:

Was waren zu Beginn unsere Ziele? (Schaut nach, welche ihr euch zu Beginn gesetzt habt.)

Welche der Ziele haben wir erreicht/welche nicht? Gründe:

In welchen Punkten lief die Zusammenarbeit gut, wo nicht? Gründe:

Welche Punkte sind für die Zukunft wichtig? Gründe:

b) Checkliste für Vorstandssitzungen

Eine Liste mit Punkten, die euch bei der Vorbereitung und Durchführung von Vorstandssitzungen helfen soll. Ergänzt sie mit für euch wichtigen Punkten.

Grundsätzlich: Dauer und Abstand der Vorstandssitzungen überlegen. Kürzere Sitzungen sind nicht so anstrengend, müssen aber öfter stattfinden. Längere Sitzungen benötigen mehr Energie, aber man spart z.B. Fahrzeiten.

1: Einladungen

- ▶ Ist die Einladung rechtzeitig verschickt worden (ca. 1 Woche vorher)?
- ▶ Ist eine vorläufige Tagesordnung vorhanden, damit sich die Leute auf die Sitzung vorbereiten können?
- ▶ Sind ggf. notwendige Informationsmaterialien mitgeschickt worden?

2: Tagesordnung

- ▶ Sind alle wichtigen Punkte in der Tagesordnung enthalten?
- ▶ Ist die Tagesordnung am Anfang mit allen abgesprochen und ggf. um wichtige Punkte ergänzt oder gekürzt?
- ▶ Sind die Prioritäten der einzelnen Tagesordnungspunkte abgeklärt und die Reihenfolge festgelegt? (Wenn ein Tagesordnungspunkt sehr wichtig ist und viel Energie benötigt, besser nicht an den Schluss legen. Dringende Punkte kommen immer vor denen, die warten können.)
- ▶ Gibt es einige Punkte, die nicht in der Vorstandssitzung besprochen werden müssen und hier nur unnötigen Platz und Zeit benötigen?



- ▶ Sind für die einzelnen Tagesordnungspunkte sowie für die ganze Sitzung Zeitrahmen festgelegt?
- ▶ Sind die Zuständigkeiten für die einzelnen Tagesordnungspunkte geklärt?
- ▶ Ist vorher geklärt, ob es sich um einen Punkt zur Information, Diskussion oder Entscheidung handelt? Diskussionen benötigen viel mehr Zeit, diese müsst ihr auch einplanen.

3: Sitzungsleitung

Die Gesprächsleitung hat in der Regel der/die Vorsitzende. Die Leitung sollte wechseln. Er/sie muss u.a. auf folgende Punkte achten:

- ▶ Klären, wer das Protokoll schreibt, und darauf achten, dass eine regelmäßige Beschlusskontrolle stattfindet.
- ▶ Auf die Zeiteinhaltung und Pausen achten.
- ▶ Den roten Faden bei einer Diskussion im Auge behalten und die Gesprächsergebnisse zusammenfassen, z.B. schriftlich auf Plakaten. Die Dokumentation sollte jemand anders übernehmen, damit sich die Leitung weiterhin auf die Inhalte und die Gruppe konzentrieren kann.
- ▶ Nach Beschlüssen oder Diskussionsergebnissen muss geklärt werden, wie damit umgegangen wird. (Wer macht was, mit wem, bis wann?, auch das möglichst für alle sichtbar festhalten.)
- ▶ Platz und Raum auch für private Dinge schaffen, ohne dass diese die Vorstandssitzung stören (z.B. Pause, gemeinsamer informeller Beginn mit Essen).
- ▶ In regelmäßigen Abständen Tagesordnungspunkte einbauen, die eine Auswertung der Vorstandsarbeit ermöglichen.

5 Woran messen wir unser Ergebnis?

Ihr habt euch viele Ziele für die Vorstandsarbeit gesetzt. Ihr habt vielleicht sogar schon eine Methode ausprobiert, um die Vorstandsarbeit zu verbessern. Etwas fehlt nun noch. Nach der Umsetzung von neuen Ideen wollt ihr ja auch wissen, ob die neuen Wege erfolgreich

waren. Hier sind einige Vorschläge für Qualitätskriterien anhand derer ihr überprüfen könnt, ob ihr eure Ziele erreicht habt. Ergänzt die Liste mit für euch wichtigen Kriterien, die ihr anhand eurer Ziele festlegt:

- ▶ Es stellen sich genügend KandidatInnen zu Vorstandswahl
- ▶ Potenzielle KandidatInnen wissen, was in der Vorstandsarbeit auf sie zukommt.
- ▶ Neue Vorstandsmitglieder fühlen sich gut eingearbeitet und betreut.
- ▶ Die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen Vorstand und GeschäftsführerIn bzw. Hauptamtlichen MitarbeiterInnen ist geklärt.
- ▶ In den Sitzungen können alle wichtigen Topics besprochen werden, ohne dass die festgelegte Zeit überschritten wird.
- ▶ Zu den Vorstandssitzungen erscheinen immer mindestens 80% der Beteiligten.
- ▶ Die Mitglieder im Verband sind über die wichtigsten Arbeitspunkte des Vorstandes informiert.
- ▶ Der Verband wurde in den letzten sechs Monaten mindestens drei Mal in den Medien erwähnt.
- ▶ Die vorgenommene Arbeit ist erreicht worden.

Um diese Kriterien zu überprüfen könnt ihr z.B.:

- ▶ eine Umfrage bei den Mitglieder machen
- ▶ eine Auswertungsgespräch mit den neuen Vorstandsmitgliedern führen
- ▶ nach jeder Vorstandssitzung eine kurze Abschlussrunde einführen
- ▶ ein Jahresabschlussgespräch im gesamten Vorstand führen.

Sicherlich fallen euch noch mehr Ideen ein, wichtig ist, dass ihr sie als einen festen Bestandteil in eure Arbeit einfließen lasst.

6 Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Protokolle sind eine gängige Methode, um eure Arbeits- und Diskussionsergebnisse festzuhalten. Darüber hinaus bietet sich gerade für die Vorstandsarbeit



so etwas wie eine Vorstandsmappe an, die z.B. jedes Vorstandsmitglied zu Beginn erhalten kann. Eine weitere Idee sind Seminare für neue Vorstandsmitglieder zur Weiterqualifizierung im Bereich Diskussionsleitung, Öffentlichkeitsarbeit oder auch eine Patin oder ein Pate, die/der die „Neulinge“ am Anfang mit betreut.

Langnickel, H. Prof. Dr. (Hg.): Qualitätshandbuch für ehrenamtliche Vorstände in Vereinen, Verbänden, Initiativen. Köln, 1999.

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Um eure Vorstandsarbeit gut weiterzuentwickeln benötigt ihr u.a.:

Zeit, um Leute einzuarbeiten, damit diese „ankommen“ und sich ausprobieren können.

Geduld, wenn neue Vorstandsmitglieder nicht gleich mit den alten Hasen mithalten können.

Flexibilität und Offenheit für neue Ideen und die Bereitschaft, an sich selbst als Vorstandsmitglied zu arbeiten.

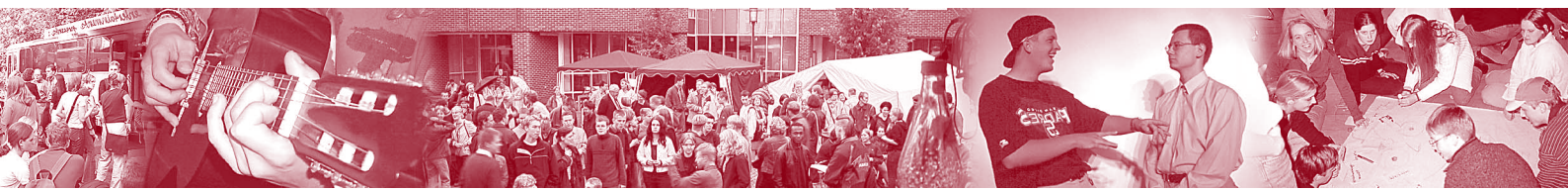
Fachliches Know-How über die Vorstandsarbeit. Das könnt ihr erlangen durch: Bücher, Fortbildungen, kompetente Leute (Externe, Interne), die euch unterstützen.

Mut und Lust, etwas Neues auszuprobieren.

Literatur:

Bund der Deutschen Landjugend (Hg.): erkennen, bewegen, verändern. Ein Handbuch zur Organisationsentwicklung im Jugendverband am Beispiel des Bundes der Deutschen Landjugend (BDL). Bonn, 1999.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.): QS 14, Qualität fängt im Vorstand an - Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Bonn, 1997.



Hauptamtliche/Geschäftsstelle

Dagmar Daues

Das Alltagsgeschäft im Jugendverband muss organisiert werden, Informationen müssen fließen, die Arbeit in den Geschäftsstellen muss sinnvoll strukturiert werden, Vorstand und Hauptamtliche müssen möglichst reibungslos zusammenarbeiten etc. Das alles geht nicht von allein, sondern setzt voraus, dass sich alle Beteiligten Gedanken machen und was am wichtigsten ist, dass über all das miteinander geredet wird!

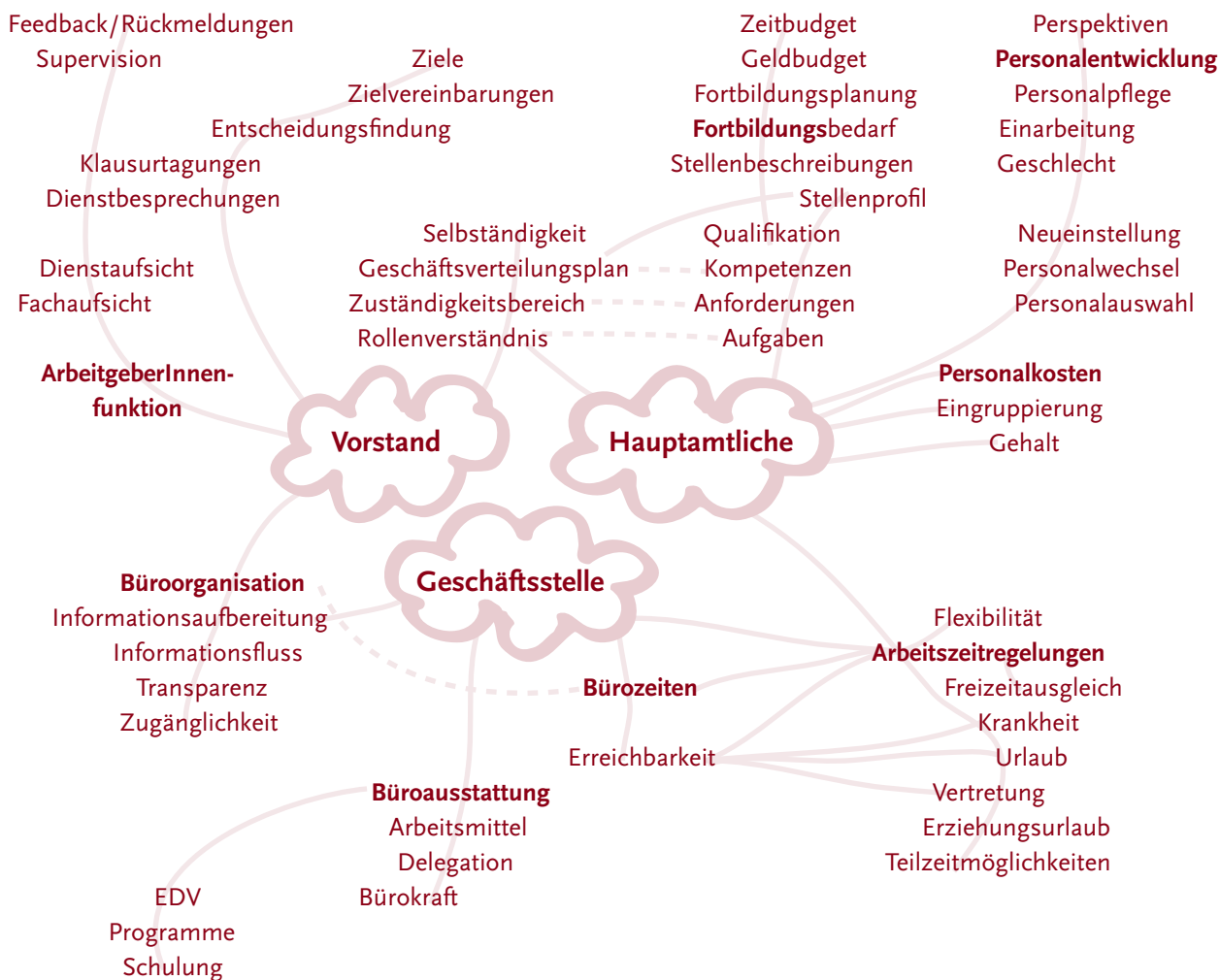
Mit der Beschäftigung von Hauptamtlichen in den Verbänden seid ihr als Vorstände in der eher unge-

wohnten Situation, ArbeitgeberInnen zu sein. Damit sind Pflichten verbunden, für die ihr vorbereitet und qualifiziert sein solltet.

Nicht immer geht das alles konfliktfrei ab. Klar, es gibt ja auch unterschiedliche Interessen, Erfahrungen, Selbstverständnis etc. – und es gibt so viele Bereiche, die zu bedenken und zu regeln sind.

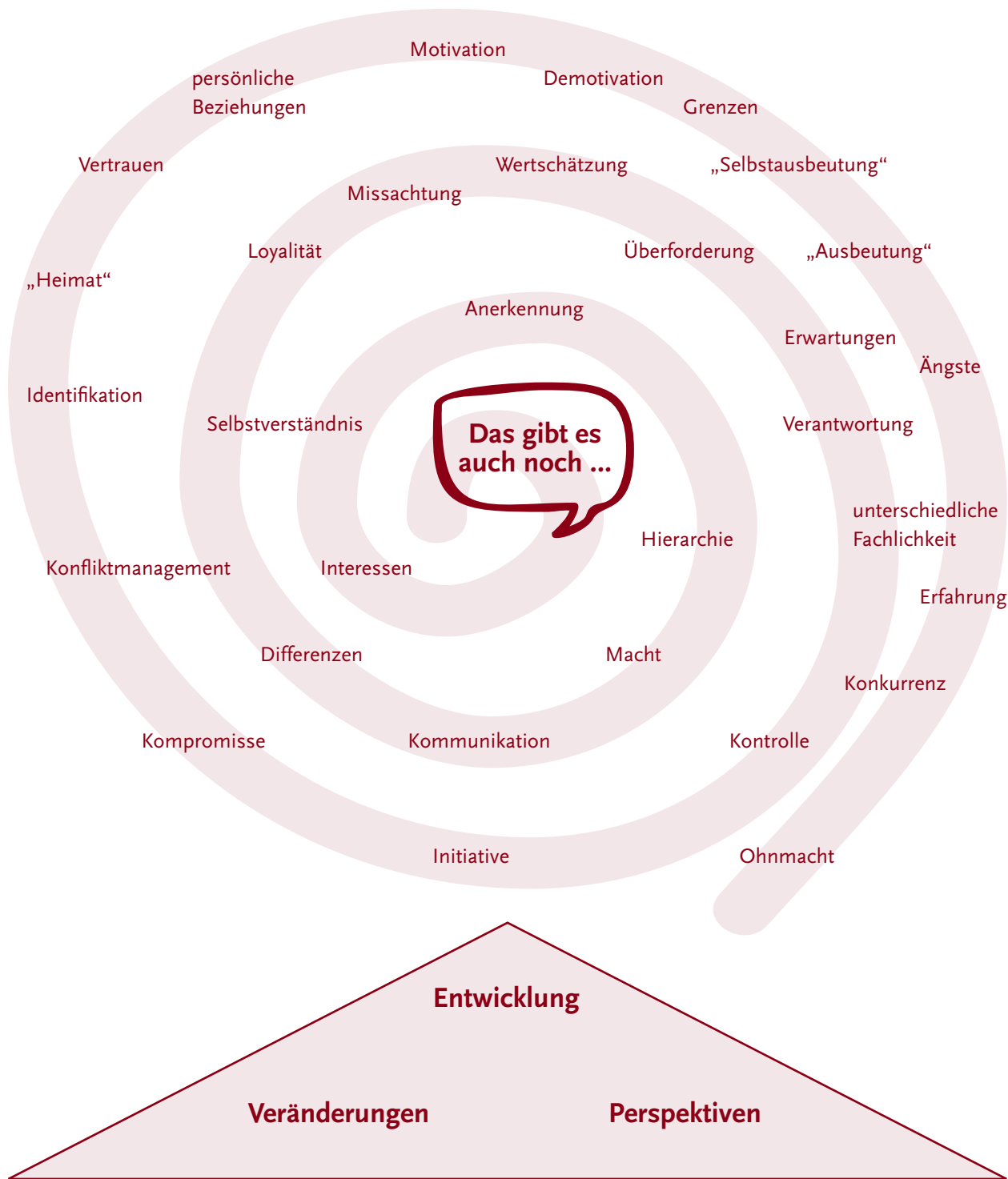
Um ein hohes Maß an Effektivität und Zufriedenheit zu erreichen, ist ein bewusster und konstruktiver Umgang mit den ‚normalen‘ Konflikten anzustreben.

Hier nun ein Überblick über die Bereiche, die berührt sind:





Und dann schwingt da meist auch noch eine andere Ebene mit, die das Ganze nicht einfacher macht (weil eben auch immer Gefühle eine Rolle spielen).





Habt ihr Interesse bekommen, euch intensiver mit der Thematik zu befassen? Es lohnt sich, die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen zu kommunizieren, Kompromisse zu finden, einen gemeinsamen Konsens zu erarbeiten. Das legt Ressourcen frei, um

weiter aktiv zu sein, sich zu entwickeln und sichert Motivation.

Wenn ihr weiter lest, findet ihr zu diesem Themenkomplex das Vorgehen, das nach dem inzwischen bekannten Qualitätskreislauf skizziert ist.

Worum geht es eigentlich?

Folgende Fragen sollen helfen, Problembereiche gezielter zu erfassen. Sie sind keineswegs erschöpfend, regen aber hoffentlich zum Weiterdenken und Weiterarbeiten an.

a) Vorstand als Arbeitgeber

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▶ Nimmt der Vorstand seine Dienst- und Fachaufsicht ausreichend wahr? Gibt es Dienstbesprechungen, Klausurtagungen, Supervision? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt es Zielvereinbarungen (konkret formulierte Erwartungen) zwischen Vorstand und Hauptamtlichen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt der Vorstand den Hauptamtlichen Feedback ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Hat der Vorstand seine strategischen Ziele formuliert, so dass die Hauptamtlichen einen klaren Orientierungsrahmen und Auftrag haben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind die Hauptamtlichen an den Entscheidungsfindungen des Vorstandes beteiligt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind die Personal-Kosten mittel-/langfristig abgesichert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Werden den MitarbeiterInnen Perspektiven im Verband angeboten (Fluktuation)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Hat der Vorstand für seine Arbeitgeberfunktion ausreichende arbeitsrechtliche Grundkenntnisse (z.B. Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Arbeitszeit, Zeugnis...)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

b) Schnittstelle: Hauptamtliche und Vorstand

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▶ Gibt es Stellenbeschreibungen für den Vorstand und die hauptamtlichen MitarbeiterInnen? Ist der jeweilige Zuständigkeitsbereich klar voneinander abgegrenzt (Geschäftsverteilungsplan)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Stimmen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung überein (Über- bzw. Unterforderung)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Wie sieht das jeweilige Selbstverständnis/Rollenverständnis aus? Passt das zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zueinander (z.B. Selbständigkeit, Verantwortung, Hierarchie)? Oder kommt es immer mal wieder zu Konflikten (z.B. durch Überschneidungen, Konkurrenz)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt es eine gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung und wird diese auch hinreichend gezeigt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Legende:

- 1) Das Problem ist optimal gelöst; die Thematik ist völlig geklärt; Veränderungen sind z.Z. nicht notwendig
- 2) Das Problem ist bekannt/die Thematik ist bereits angesprochen; wir sind auf dem richtigen Weg, weitere Veränderungen sind aber noch nötig.
- 3) Das Problem/die Thematik ist bekannt, wurde bisher aber nur am Rande behandelt bzw. bisher noch nicht zufrieden stellend gelöst. Hier wird Handlungsbedarf sichtbar.
- 4) Bei dieser Frage/Thematik kommt es häufiger zu Problemen. Hier gibt es richtige Konflikte und damit Bedarf, dem wir dringend nachgehen müssen.



- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▶ Ist Vertrauen vorhanden, so dass sich beide Seiten aufeinander verlassen können (Loyalität)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt es einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und Interessenunterschiede ? Werden Konsensergebnisse oder Kompromisse ausgehandelt (oder werden Entscheidungen durchgedrückt)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Werden Grenzen der individuellen Belastbarkeit zur Kenntnis genommen und akzeptiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Arbeitsplatz: Hauptamtliche | | | | |
| ▶ Haben die Hauptamtlichen für die Anforderungen des breiten Tätigkeitsspektrums (von der pädagogischen Arbeit hin zu Abrechnungsfragen etc.) das notwendige Wissen, die notwendigen Kenntnisse – oder gibt es hier Entwicklungsbedarf? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind Anforderungen an die Qualifikation der Hauptamtlichen transparent und wird dies bei Neueinstellungen/Personalwechsel berücksichtigt (Profil vorhanden)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Erfolgt eine systematische Einarbeitung , die jemand verantwortlich übernimmt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Wird einmal jährlich über den/die Fortbildungsbedarf/-wünsche gesprochen und werden Vereinbarungen getroffen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt es ein Geld- und Zeitbudget für Fortbildung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Gibt es praktikable und zufrieden stellende Arbeitszeitregelungen (Stichworte: Flexibilität, Freizeitausgleich, „permanente Verfügbarkeit“)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Wird den Hauptamtlichen ein angemessenes Gehalt gezahlt? Stimmt die Eingruppierung ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Geschäftsstellenorganisation/Informationsfluss | | | | |
| ▶ Wird der Vorstand über die Arbeit der Hauptamtlichen hinreichend informiert (zeitlich, Form, Umfang...)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind Papiere so aufbereitet, dass sie verständlich sind und vom Umfang her bewältigt werden können? Läuft der Informationsfluss sinnvoll? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind Vorstand und Hauptamtliche füreinander (telefonisch) erreichbar ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Welche Büroausstattung ist vorhanden? Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind alle Akten und Materialien etc. für Vorstand und Hauptamtliche zugänglich (Schlüssel, Aktenplan, Ordnungssysteme)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind ausreichend Arbeitsmittel vorhanden (auch PC/Programme etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Sind die Bürozeiten so gelegt, dass der Verband für die Jugendlichen gut zu erreichen ist? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ▶ Ist für den Urlaubs- oder Krankheitsfall eine Vertretungsregelung notwendig und verbindlich getroffen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Legende:

- 1) Das Problem ist optimal gelöst; die Thematik ist völlig geklärt; Veränderungen sind z.Z. nicht notwendig
- 2) Das Problem ist bekannt/die Thematik ist bereits angesprochen; wir sind auf dem richtigen Weg, weitere Veränderungen sind aber noch nötig.
- 3) Das Problem/die Thematik ist bekannt, wurde bisher aber nur am Rande behandelt bzw. bisher noch nicht zufrieden stellend gelöst. Hier wird Handlungsbedarf sichtbar.
- 4) Bei dieser Frage/Thematik kommt es häufiger zu Problemen. Hier gibt es richtige Konflikte und damit Bedarf, dem wir dringend nachgehen müssen.



Auswertung:

Schritt 1: Freut euch über alle Kreuze, die ihr in den Spalten 1 und 2 gemacht habt. Dahinter steckt ja schon viel erfolgreiches Engagement. Seid stolz darauf und klopft euch gegenseitig auf die Schulter!

Schritt 2: Betrachtet eingehend die Fragen, die ihr mit Kreuzen in den Spalten 3 und 4 beantwortet habt und nehmt eine Prioritätensetzung vor (Reihenfolge bestimmen oder durch Punkten 3-5 Bereiche rausnehmen).

Solltet ihr das Gefühl haben, da brodelt es mächtig, viele Sachen sind so heiß, dass ihr sie am liebsten gar nicht anpacken würdet oder Sachauseinandersetzungen sind kaum noch möglich, weil da im Moment noch so viel anderes mitschwingt (Ärger, Verletzungen, Ohnmacht...), dann empfiehlt es sich durchaus (punktuell oder phasenweise), externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Moderation, Praxisberatung, Konfliktberatung, Supervision...). (☞ „Supervision“, S. 183 ff)

Methodische Anregung: Mind-Map, Netzbild

Ihr könnt auch für euren Verband ein speziell auf eure Lage zutreffendes Mind-Map oder „Netzbild“ anfertigen. Damit bekommt ihr einen Überblick über die für euch relevanten Punkte.

Vorgehen: Der Ausgangspunkt des Bildes ist immer ein Kreis/oder eine Wolke in der Mitte des Plakates. Dort wird das Thema oder das Problem als Stichwort, Frage oder Satzergänzung visualisiert. Die ModeratorInnen bitten die Gruppe dann das Schema per Zuruf zu ergänzen. Wichtig ist, dass zunächst die Haupt-

punkte gesucht und angeschrieben werden. Das Bild wächst von innen nach außen, vom Stamm zu den Ästen.

Einsatz: Die Methode eignet sich zur Vertiefung eines Themas, zum Aufzeigen von Strukturen und Zusammenhängen, zur Verdeutlichung von Beziehungen. Es bietet damit viele Anwendungsmöglichkeiten.

Vorsicht: Bei vielen Punkten/Nennungen kann die Darstellung unübersichtlich werden. Dann empfiehlt es sich, wichtige Stränge hinterher farblich zu kennzeichnen.

Material: Metaplanwand, Packpapier und Filzstifte.

2 Wer will was?

Systematisch zielgruppenbezogene Bedarfe zu ermitteln, heißt z.B. verschiedene Blickwinkel einzunehmen. Ehrenamtliche und Hauptamtliche haben zu einigen Themen/Bereichen andere Zugänge; diese sollten erstmal erkannt und benannt werden (wo sind

die deutlichsten Unterschiede?), denn nur so können sie ausbalanciert werden.

Bei einigen Punkten gibt es auch noch andere Zielgruppen, die in die Überlegungen einbezogen werden sollten (z.B. Geschäftszeiten aus Sicht von Kindern und Jugendlichen, Eltern, Verwaltung...). Auch diese Bedarfe sollten ermittelt werden, um sie ggf. zu berücksichtigen.

Methodenvorschlag: Rollenspiel

Szenario: Podiumsdiskussion zum Thema „Geschäftsstellenorganisation im Jugendverband“

TeilnehmerInnen: Vorstandsmitglieder, BildungsreferentIn, VerwaltungsmitarbeiterIn, Zivildienstleistender, Verbandsmitglied, JugendamtsmitarbeiterIn... ModeratorIn (wichtig: keine/r spielt seine/ihre tatsächliche Rolle!)

Vorbereitung: Was sind aus der jeweiligen Sicht (erkennbare) Kriterien für eine gelungene Geschäftsstellenorganisation? Welche Erwartungen haben wir an

die Geschäftsstellen von Jugendverbänden (ein paar Punkte sammeln.)

Ablauf: moderiertes Gespräch, Auftakt z.B.: „Hier sitzen Experten, die zur „Geschäftsstellenorganisation von Jugendverbänden“ Qualitätskriterien entwickelt haben, die hiermit einer breiteren Fachöffentlichkeit vorgestellt werden sollten. In der anschließenden Diskussion soll aber auch Raum sein, Schwierigkeiten und Veränderungsbedarf aus der jeweiligen Sicht anzusprechen.“

Auswertung: Welche Erwartungen und Qualitätskriterien sind im Spiel deutlich geworden, die bisher noch nicht berücksichtigt wurden?



2 Was wollen wir erreichen?

Zu den bisher genannten Bereichen, insbesondere da, wo ein Veränderungsbedarf offensichtlich ist, sollten nun **Ziele definiert** werden. Dazu ist es wichtig, sich zu überlegen, was stört, fehlt oder überflüssig ist. Die Ziele sollten so konkret wie möglich benannt werden (z. B. Geschäftsverteilungsplan erstellen, Regelungen für Krankheits- oder Urlaubszeiten vereinbaren, Einführung von Dienstbesprechungen, EDV modernisieren, Fortbildungsplanung für ein Jahr festlegen, Überstunden abbauen und künftig vermeiden).

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Hier ist es notwendig, klare Verantwortungen festzulegen und möglichst auch schriftlich festzuhalten. Zu jedem Bereich müsst ihr euch ein eigenständiges Vorgehen überlegen, wie ihr Veränderungen vornehmen wollt.

Als Systematik könnt ihr z. B. zurückgreifen auf die einfache Formel:

was – wer – wann – wie

Beispiel:

Ziel: Transparenz bezüglich der Arbeit der Hauptamtlichen herstellen, Absprachen treffen, Feedback durch Vorstand für die Arbeit der Hauptamtlichen

- was** Einführung regelmäßiger Dienstbesprechungen
wer Bildungsreferentin Angela, Vorstandsmitglieder Axel und Annette
wann 8-Wochen-Rhythmus, montags von 16.00-18.00 Uhr
Termine für das nächste Halbjahr: ...
wie Kurzbericht über 8-Wochenzeitraum durch Angela
(Aktionen, Termine, Kontakte, Erfolge, Schwierigkeiten....)
Rückmeldungen der Vorstandsmitglieder
Was steht in den nächsten Wochen an?

- Absprachen treffen (evt. noch mal auf Vorstandstagesordnung)
Moderation der Treffen abwechselnd durch Annette und Axel
Kurzprotokoll durch Angela (für alle Vorstandsmitglieder)

5 Woran messen wir unser Ergebnis?

Um die Wirkung einer Handlung, eines Vorgehens zu beurteilen, muss man sich vorher überlegen, woran man das messen will. Das heißt, ihr müsst euch jeweils Kriterien überlegen, die ihr hinterher prüfen könnt.

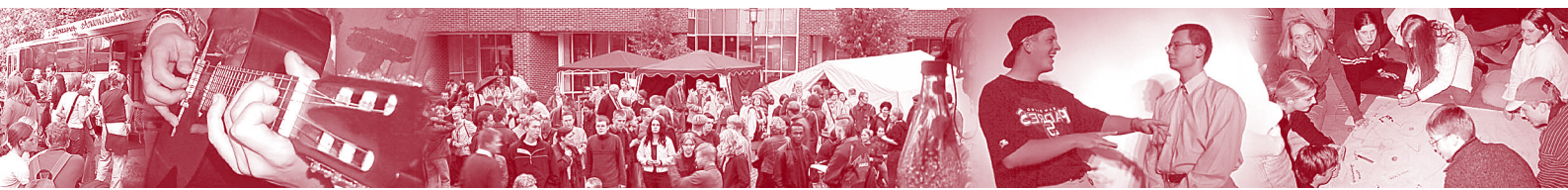
In Bezug auf das Beispiel „Dienstbesprechungen“ könnten diese Kriterien so aussehen:

- ▶ Termine bei vollzähliger Beteiligung stattgefunden?
- ▶ Schafft der Kurzbericht von Angela Transparenz?
- ▶ Wurden die wichtigsten Punkte angesprochen?
- ▶ Haben die Vorstandsmitglieder Rückmeldung gegeben?
- ▶ Wurden Absprachen getroffen?
- ▶ Wird im Protokoll das Wesentliche – auch für die anderen Vorstandsmitglieder – festgehalten?

Wichtig ist es, eine Struktur zu entwickeln (so sollen bei uns die Dienstbesprechungen ablaufen) und daraus ‚beobachtbare‘ Indikatoren herauszuziehen.

6 Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Immer wieder müssen **aktuelle Bestandsaufnahmen** gemacht werden, z. B. am Jahresende in Bezug auf die inzwischen eingeführten Dienstbesprechungen: Wie war der Ablauf? Erweist sich die Planung als zweckmäßig und sinnvoll? Wird das damit verbundene Ziel erreicht? Was sollte geändert werden? Das hat sich bereits zum Vorteil verändert, das ist richtig gut geworden!



Mitgliederentwicklung

Beate Frey

Ein ganz normaler Gruppenabend: Ein paar Leute sind gekommen, aber die Stimmung ist nicht besonders gut. Vor zwei Monaten sind drei Leute zur Ausbildung weggezogen, ein Pärchen hat sich gefunden und kommt auch nicht mehr regelmäßig, ein paar Ältere haben keinen Bock mehr auf den „Kindergarten“ und das reißt schnell eine spürbare Lücke. Wenn nicht bald was passiert, bröckeln die restlichen Leute auch noch weg und das war’s dann mit der Gruppe.

Solche Situationen sind euch sicherlich bekannt. Manchmal sind dann mehr oder weniger von allein wieder neue Leute dazugekommen und es ging wieder aufwärts. Aber darauf kann man sich nicht unbedingt verlassen. Notwendig ist vielmehr, sich über Fragen nach der Gruppengröße und dem Gruppenabend hinaus aktiv mit der Frage der Mitgliederentwicklung auseinanderzusetzen und ein Konzept für deren Entwicklung zu erstellen.

Mit den Mitgliedern ist es aber bekanntlich nicht immer einfach. In der Generation eurer Eltern war es in der Tat meist leichter, Mitglieder zu werben. Das hatte viel damit zu tun, dass es viel weniger Angebote für junge Leute gab als heute. Viele haben sich bereits vom Elternhaus aus einer bestimmten Richtung zugehörig gefühlt und sind von daher völlig selbstverständlich z. B. zur Landjugend, zu den Falken oder in einen kirchlichen Jugendverband gegangen. Die Soziologen sprechen von sozialen Milieus, die sich heute auflösen.

Deshalb ist es heute noch lange nicht selbstverständlich in den Jugendverband zu gehen, in dem bereits die Eltern waren. Vielmehr ist eine Tendenz erkennbar, sich sporadisch zu engagieren, vielleicht an einem Projekt oder einer Sommermaßnahme mitzumachen und sich danach wieder anderen Themen zuzuwenden. Sich gleich festzulegen finden viele junge Leuten nicht so nötig. Da muss ein Jugendverband

schon plausible Antworten auf Fragen wie „was hab ich davon, bei euch Mitglied zu werden?“ bereithalten.

Worum geht es eigentlich?

Es geht bei der Mitgliederentwicklung um mehr als die Mitgliederkartei aufzufüllen, schließlich könnt ihr von Karteileichen nicht besonders viel erwarten. Eine hohe Mitgliederzahl ist zwar durchaus erstrebenswert, weil sie ein Indiz für Größe, Stärke und Einfluss eines Verbandes ist. Das ist aber ein äußeres Kriterium. Genauso wichtig muss euch auch der Blick nach innen, auf die Mitglieder selber sein. Hierbei geht es um die Frage, was ein Verband für seine Mitglieder tut: z. B. für ihre Identifikation, ihre Integration, ihre Entfaltungsmöglichkeiten, ihre Weiterbildung, ihre Weiterentwicklung. Das gilt unabhängig davon, wie lange jemand schon oder erst Mitglied ist.

Was ist überhaupt ein Mitglied?

War es früher selbstverständlich, dass nur Mitglieder am Verbandsgeschehen teilgenommen haben, ist es heute in den meisten Verbänden möglich, auch ohne Mitgliedsausweis an Veranstaltungen teilzunehmen. Es gibt meist keinen starren Mitgliederbegriff mehr. Mitmachen kann, wer Lust hat und das geht auch für begrenzte Zeit. Wer sich stärker mit dem Verband identifiziert, kann auch Mitglied werden. In diesem Punkt unterscheiden sich die Jugendverbände von anderen Organisationen wie z. B. den politischen Parteien, den Gewerkschaften oder vielen anderen Vereinen. Dort ist die Sache einfach: Mitglied ist, wer in der Kartei steht und den Mitgliedsbeitrag zahlt. Mit gewissem Recht kann man spekulieren, dass die Jugendverbände mit ihrem meist flexibleren Mitgliederbegriff anderen Verbänden und Vereinen zeitlich etwas voraus sind. Auch dort – so unsere These – wird es nicht mehr sehr lange dauern, bis es möglich sein wird, einfach mal mitzumachen und hereinzuschnuppern. Warten wir es ab ...



Mit Mitgliedern sind im Folgenden nicht diejenigen gemeint, die nur ab und zu mal mitmachen, sondern die, die regelmäßiger mitmachen und sich mit dem Verband identifizieren können und ggf. in einer Kartei geführt werden. Mitglieder sind in diesem Sinne mehr als Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aber noch nicht unbedingt Ehrenamtliche (können es aber werden). Mitglieder stehen quasi in der Mitte.

Wofür braucht ein Jugendverband eigentlich Mitglieder?

Man kann ja argumentieren, dass es völlig ausreicht, wenn ein Jugendverband Angebote macht, die von Teilnehmerinnen und Teilnehmern angenommen werden - und „gut is“. Das würde in der Tat ausreichen, wenn man lediglich diejenigen im Blick hat, für die ein Jugendverband da sein soll: Mädchen und Jungen eben. In der Orientierung auf diese „Endverbraucherinnen und -verbraucher“ ist das auch richtig: Dort soll und muss ein Jugendverband angenommen werden. Geht niemand mehr hin, ist ein Verband überflüssig und würde auch völlig zu Recht seine Förderungswürdigkeit verlieren.

In einem Jugendverband läuft aber mehr als nur Angebote für Teilnehmerinnen- und Teilnehmer: Dort wird Demokratie von Anfang an betrieben. Wenn es z. B. um Wahlen für Gremien geht oder um das Abstimmen über bestimmte Positionen ist in den meisten Jugendverbänden das Stimmrecht auf die Mitglieder beschränkt.

Ein weiterer Punkt ist der Mitgliederbeitrag, also das liebe Geld. Nun ist der in Jugendverbänden nicht so hoch, dass sich daraus ein Verband nennenswert finanzieren kann, aber dennoch sind Mitgliedsbeiträge eine regelmäßige und kalkulierbare Einnahmequelle (wovon bei öffentlichen Zuschüssen nicht immer ausgegangen werden kann).

Schließlich geht es noch um Interessenvertretung junger Menschen in der Politik, sei es auf der kommunalen, der Landes-, der Bundes- oder der internationa-

len Ebene. In jedem Fall hat ein Verband mit vielen Mitgliedern natürlich mehr Einfluss als einer, der nur wenige Leute hinter sich weiß. Hier geht es also um Politik und damit schlichtweg um Macht und Einfluss. Mitglieder sind die Basis eines jeden Verbandes und sichern seine Kontinuität.

Das sind Gründe auf der quantitativen Ebene. Eine hohe Mitgliederzahl allein ist aber nicht alles. Gleichmaßen wichtig ist der Blick auf die qualitative Seite der Mitglieder. Wirklich stark und einflussreich ist ein Verband nämlich nur, wenn er auch „starke“ Mitglieder hat.

Ein Jugendverband muss sich auch darum kümmern, dass seine Mitglieder mit ihren Qualifikationen zum Zuge kommen, dass sie ihre Qualifikationen entfalten und weiterentwickeln können. Es geht darum, vom Mitglied zum überzeugten Mitglied zu werden, also darum, die Identifikation mit dem Verband herzustellen bzw. zu verbessern. Ein Verband muss Auseinandersetzungen ermöglichen, muss Reibungsflächen schaffen, an denen sich Mitglieder positionieren können. In dem Maß, in dem Mitglieder sich einbringen und wiederfinden können, werden sie sich auch mit dem Verband identifizieren.

Weiterhin geht es darum, die Mitglieder zu aktivieren. Je mehr Mitglieder aktiv das Verbandsleben mitgestalten, desto lebendiger wird dessen Ausstrahlung sein.

Zusammengefasst sind Mitglieder nötig um die Legitimation eines Verbandes sicherzustellen, um Geld und Eigenmittel einzunehmen und um politischen Einfluss geltend zu machen. Wirklich überzeugend sind (hohe) Mitgliederzahlen aber nur, wenn nach innen die Qualifikation gestärkt wird.

Wer will was?

Was wollen die Mitglieder?

Allgemeingültige Interessenlagen für Mitglieder in Jugendverbänden zu formulieren ist natürlich eine



heikle Angelegenheit, schließlich sind es Individuen und nicht immer sind einem die Beweggründe dieses zu tun und jenes zu lassen selber ganz klar. Dennoch sollen hier Tendenzen beschrieben werden.

Mitglieder wollen sicherlich

- ▶ „richtig“ dazu gehören (im Gegensatz zu Leuten, die nur mal mitmachen)
- ▶ eine nette Freizeitgestaltung mit Gleichgesinnten,
- ▶ zusammen Spaß haben,
- ▶ etwas gemeinsam unternehmen,
- ▶ neue Erfahrungen machen
- ▶ nette Leute kennenlernen,
- ▶ interessante und preiswerte (Bildungs-) Angebote wahrnehmen,
- ▶ neue Informationen über neue Themen bekommen,
- ▶ über „den Tellerrand“ hinausschauen,
- ▶ sich selber neu erleben,
- ▶ sich freiwillig engagieren
- ▶ Entwicklungschancen nutzen
- ▶ erleben, dass man etwas bewegen kann,
- ▶ ihre Interessen besser umsetzen (Situation für ein Juzi verbessern, günstigere Preise für Jugendliche durchsetzen etc.)
- ▶ ...

Was will der Jugendverband?

Hier lassen sich die Zielsetzungen schon einfacher formulieren:

- ▶ seine pädagogischen und politischen Ziele umsetzen,
- ▶ Orientierung vermitteln,
- ▶ Beratung und Begleitung bieten,
- ▶ dass seine Angebote gut angenommen werden,
- ▶ viele Mitglieder,
- ▶ aktive Mitglieder,
- ▶ Kontinuität sichern,
- ▶ Interessenvertretung für junge Menschen wahrnehmen,
- ▶ Fördermittel sichern,
- ▶ für seine Themen und Werte eintreten,
- ▶ wahrgenommen werden in der Öffentlichkeit und besonders bei jungen Leuten,

- ▶ etwas bewegen,
- ▶ „Mobilisierungspotenzial“,
- ▶ ...

Was wollen Ehrenamtliche?

Ehrenamtliche sind Mitglieder, die in bestimmten Bereichen Verantwortung für ihren Verband übernehmen. Sie nehmen nicht nur an Angeboten teil, sie gestalten stärker aktiv mit. Das ist natürlich auch wieder etwas einfach formuliert, da es sehr wohl auch Mitglieder gibt, die sich engagieren, ohne gleich ein Ehrenamt wahrzunehmen oder nur eins auf Zeit wie etwa in einem Projekt. Ihr seht, die Dinge sind nicht mehr so einfach... Trotzdem: Zunächst müsst ihr euch klarmachen, dass Ehrenamtliche auch Mitglieder sind und deshalb all das wollen, was auch Mitglieder wollen. Ehrenamtliche haben meistens auch eine hohe Verbandsidentifikation und wollen deshalb auch das, was der Verband will.

Aber es gibt auch spezielle Interessenlagen, die für Ehrenamtliche in besonderer Weise gelten:

- ▶ Nachfolgerinnen und Nachfolger,
- ▶ spezielle Fortbildungsangebote für ihre Tätigkeitsbereiche,
- ▶ u.U. Aufwandsentschädigungen,
- ▶ Freistellungsmöglichkeiten,
- ▶ Verantwortung wahrnehmen,
- ▶ gestaltend in den Verband hineinwirken,
- ▶ Positionen einbringen,
- ▶ Mitglieder aktivieren und zum Mitmachen animieren,
- ▶ etwas verändern,
- ▶ ...

Was wollen Hauptamtliche?

Hauptamtliche brauchen sowohl den Verband als Anstellungsträger als auch Ehrenamtliche, mit denen sie vieles gemeinsam entwickeln und dann natürlich Mitglieder, für die sie all das tun können.



Hauptamtliche haben ebenfalls eine hohe Verbandsidentifikation. Gleichzeitig ist der Verband auch ihr Arbeitsplatz. Insofern verknüpfen sich bei Hauptamtlichen die Interessenlagen von Mitgliedern, dem Verband und Ehrenamtlichen,

Hauptamtliche wollen:

- ▶ viele aktive Mitglieder,
- ▶ viele aktive Ehrenamtliche,
- ▶ einen gut organisierten Verband,
- ▶ einen interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsplatz,
- ▶ ein gutes Betriebsklima,
- ▶ ein positives Umfeld in Politik und Verwaltung,
- ▶ gute Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen,
- ▶ pädagogische Angebote weiterentwickeln bzw. neu konzipieren,
- ▶ ...

Was wollen Jugendliche/mögliche Mitglieder?

Beim Sichten der Interessenlagen sind ganz einfach Jugendliche besonders in den Blick zu nehmen, da sie zu neuen Mitgliedern werden können, oder zumindest als Teilnehmerinnen und Teilnehmer für Angebote des Verbandes in Frage kommen. Nun haben sich mit der Frage, was Jugendliche eigentlich wollen, schon viele wissenschaftliche Studien und pädagogische Fachdiskussionen befasst. Das müsst ihr aber gar nicht alles lesen. Vielleicht seid ihr als Leserinnen und Leser dieses Buches ja selber noch jugendlich und wisst deshalb selber ganz gut, was ihr wollt. Einige Anregungen:

Jugendliche wollen

- ▶ einen guten Schulabschluss,
- ▶ einen Beruf erlernen, der ihnen Spaß macht,
- ▶ viele nette Freundinnen und Freunde,
- ▶ Spaß haben, Party machen,
- ▶ etwas erleben,
- ▶ interessante Freizeitangebote,
- ▶ ihren eigenen Weg finden und gehen,
- ▶ neue Erfahrungen machen,
- ▶ ...

2 Was wollen wir erreichen?

Ohne gut entwickelte Basis verliert ein Verband seine Kontinuität und längerfristig auch seine Existenzberechtigung. Deshalb muss die Mitgliederentwicklung zu den regelmäßigen Aufgaben gehören, denen sich ein Jugendverband widmet.

Das bedeutet Aktivitäten auf mehreren Ebenen:

- ▶ vorhandene Mitglieder zu halten,
- ▶ neue Mitglieder zu gewinnen,
- ▶ Mitglieder (vorhandene und neue) in den Verband zu integrieren,
- ▶ Mitglieder (vorhandene und neue) zu aktivieren,
- ▶ Mitglieder (vorhandene und neue) zu qualifizieren,
- ▶ Mitglieder (vorhandene und neue) in ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten.
- ▶ ...

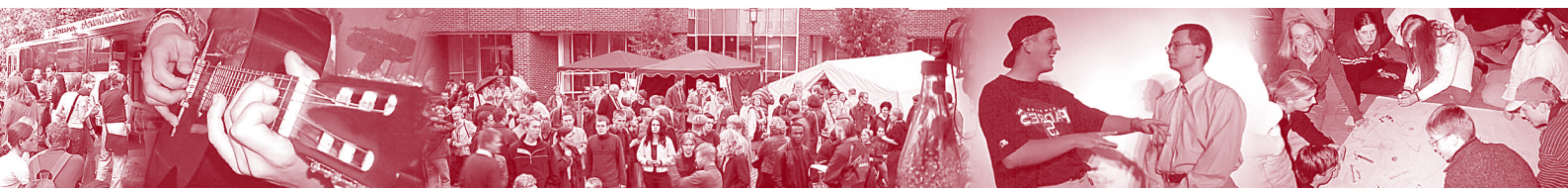
Fallen euch noch weitere ein? Dann ergänzt die Liste einfach. Außerdem solltet ihr bei den Zielsetzungen eine Prioritätenliste erstellen, also entscheiden, was euch am wichtigsten, am zweitwichtigsten usw. ist. Das erleichtert es euch zu überprüfen, ob ihr eure Ziele erreicht habt.

So weit ganz klar und einfach.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Wenn ihr die Frage der Mitgliederentwicklung konzeptionell angehen wollt, muss das in eurem Verband gewollt sein. Der Vorstand und weitere motivierte Personen müssen dafür die Verantwortung übernehmen. Es muss ein Problembewusstsein für das Thema hergestellt werden. Auch müsst ihr klären, welchen Stellenwert das Projekt intern hat: Ist es unter „ferner liefen“ angesiedelt oder ganz weit oben mit höchster Priorität? Wenn ihr das entschieden habt, ist schon einiges geschafft.

Für alle Maßnahmen, die jetzt beschrieben werden gilt: Im Team wird dabei viel mehr Spaß zu erleben



sein als allein. Im Team könnt ihr euch gegenseitig mit Ideen inspirieren, euch weiterhelfen, wenn einmal etwas ins Stocken geraten ist, und euch zusammen an Erfolgen freuen. Der nächste Schritt ist also Teams zusammenzustellen, die die weiteren Schritte planen und umsetzen werden.

Nun braucht ihr als Team eine Strategie, einen Plan, wie ihr vorgehen wollt. Im vorausgegangenen Punkt wurden mehrere Ziele ausfindig gemacht. Das mögliche Vorgehen sieht für jedes der Ziele etwas unterschiedlich aus und wird im Folgenden beschrieben:

Vorhandene Mitglieder halten:

Gemeint ist, die Mitglieder, die bereits in eurem Verband sind, auch dort zu halten. Aber wie lange ist es sinnvoll in einem Jugendverband zu bleiben, wie lange soll also gehalten werden?

In einigen Verbänden gibt es satzungsmäßige Altersobergrenzen. Wer ein bestimmtes Alter überschritten hat, kann nicht mehr Mitglied sein. So lange sollte auch „gehalten“ werden.

In anderen Verbänden gibt es keine Aussagen in der Satzung zu Altersobergrenzen. Dann müsste in der Vorbereitung zu einer Strategie zur Mitgliederentwicklung darüber eine Entscheidung getroffen werden. Dabei könnt ihr auch überlegen, älteren Mitgliedern die Übernahme bestimmter Aufgaben anzubieten, die manchmal erst ab einem bestimmten Alter interessant werden, z.B. die Vertretung in bestimmten Gremien.

Darüber hinaus ist es natürlich sinnvoll, wenn ihr darauf hinwirkt, dass altersmäßig herausgewachsene ehemalige Mitglieder ihrem und eurem Verband freundschaftlich verbunden bleiben. Es soll vorkommen, dass Leute aus Jugendverbänden später in einflussreiche Positionen kommen und/oder anständig verdienen. Dann kann der Jugendverband davon profitieren, wenn ehemalige Mitglieder weiterhin gute Erinnerungen und Kontakte haben.

So viel zu Obergrenzen. Aber gibt es auch Untergrenzen? Wie lange sollte mindestens gehalten werden? Nun wenn die Fluktuation zu groß ist, wenn also viele Leuten nur kurze Zeit im Verband bleiben, könntet ihr Probleme mit der Kontinuität bekommen. Manche Vorhaben und Projekte, die längerfristig angesetzt sind, müssen immer wieder von Neuem erklärt werden, es muss immer wieder um Unterstützung geworben werden usw. und das macht meistens keinen großen Spaß. Ihr solltet Mitglieder also mindestens so lange halten, bis sie euren Verband richtig kennengelernt haben, bis sie eigene Erfahrungen gesammelt haben und bis Qualifikationen an sie weitergegeben werden konnten. Welcher Zeitrahmen dafür bei euch sinnvollerweise anzusetzen ist, sollte ebenfalls bei euren Vorbereitungen entschieden werden.

Was könnt ihr tun, um vorhandene Mitglieder zu halten?

- ▶ **herausbekommen, was sie von ihrem Jugendverband erwarten, indem die Mitglieder befragt werden.**

Das kann über einen Fragebogen geschehen, der herumgeschickt wird. Besser für die Rücklaufquote wird es aber sein, wenn der Fragebogen in einem persönlichen Gespräch ausgefüllt wird. Das muss nicht flächendeckend sein, aber mehr als stichprobenartig. Die Mitglieder, die befragt werden, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv darauf reagieren, weil damit Interesse an der Meinung der Mitglieder deutlich wird. Der Fragebogen braucht auch nicht übertrieben lang zu sein, schließlich muss er auch ausgewertet werden. (Muster s. Arbeitsblatt).

Als nächstes muss der Fragebogen ausgewertet werden und müssen die Ergebnisse den Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Am besten ist auch dafür das persönliche Gespräch, indem z.B. die Ergebnisse vorgestellt werden.

Die Ergebnisse müssen Konsequenzen haben! Wenn nicht, geht der Schuss nach hinten los und



eure Mitglieder werden frustriert sein. Also: Anregungen, Themen, Verhaltensweisen etc. unbedingt aufgreifen und möglichst viel davon umsetzen. Am besten mit den Mitgliedern zusammen die weiteren Schritte entwickeln. Wichtig ist, dass sich die Mitgliederinteressen in weiteren Aktionen wiederfinden.

► **Ehemaligen-Treffen organisieren:**

Das passiert ja bereits in vielen Fällen, soll hier aber noch einmal erwähnt werden. Auch ältere und ehemalige Mitglieder wollen „gepflegt“ werden. Vielleicht gibt es auch Aufgaben, die von ihnen gut übernommen werden können und für die es hilfreich ist, schon etwas älter zu sein (Sponsorengelder einholen, bestimmte ungeliebte aber jugendpolitisch wichtige Vertretungen wahrnehmen etc.)? Denkbar ist auch ein Mentorensystem einzuführen, bei dem ehemalige Mitglieder ihre Erfahrungen an jüngere weitergeben. Zu entscheiden ist die Form: ein allgemeines Treffen zum Wiedersehen und Spaß haben? Oder eine gezielte Einladung an ausgewählte Ehemalige, von denen ihr etwas bestimmtes wollt?

► **Förderkreis gründen:**

Eine häufig gewählte und unkomplizierte Form Ehemalige zu organisieren, ist ein Förderkreis. Ihr könnt auch einen e.V. daraus machen, und wenn ihr die Gemeinnützigkeit anerkannt bekommen habt, könnt ihr darüber Spendengelder laufen lassen.

Neue Mitglieder gewinnen

Wollt ihr neue Mitglieder gewinnen, müsst ihr zunächst einmal wissen, wer bereits bei euch ist. Was sind überhaupt für Mitglieder in eurem Verband vertreten?

Klären müsst ihr auch, für welche Ebene ihr Mitglieder sucht: geht es z.B. um die Ortsgruppe, um eine Untergliederung auf Kreisebene oder um den Landesverband? Manchmal wird mit überregionalen Veranstaltungen für die Ortsgruppen geworben. In jedem Fall müsst ihr euch Gedanken darüber machen, was

ihr möglichen neuen Mitgliedern für Angebote nach „Werbeveranstaltungen“ machen könnt.

Wenn die Ebene klar ist, könnt ihr eine Landkarte erstellen, aus der hervorgeht, wo euer Verband gut vertreten ist und wo nicht: Für die Ortsebene könnt ihr ermitteln, aus welchen Ortsteilen eure Mitglieder kommen oder aus welchen Schulen. Auf Kreis- oder Landesebene ist die regionale Verteilung der Gruppen von Interesse.

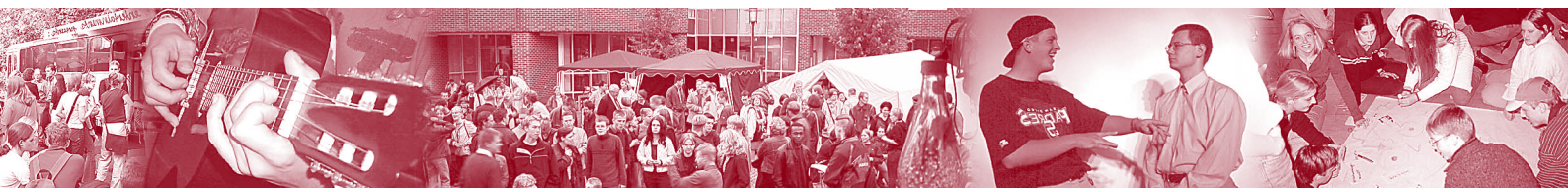
Als nächstes könnt ihr die Landkarte einteilen. Wo sind Gruppen, denen es richtig gut geht? Wo sind Gruppen mit vielen älteren Mitgliedern? Wo sind Gruppen, die schon länger „schwächeln“? (Stecknadeln mit unterschiedlich farbigen Köpfen machen die Ergebnisse gut sichtbar.)

Jetzt könnt ihr Ursachenforschung betreiben: Warum läuft es in einigen Gruppen gut und in anderen nicht? Ist in einer für euch problematischen Gegend vielleicht traditionell ein ganz anderer Jugendverband gut vertreten? Stellt euer Verband eine erkennbare Alternative dar oder ist das Feld schlichtweg schon besetzt? Ist womöglich ein lahmer Vorstand am Werke oder gibt es vielleicht nur wenige Jugendliche? Ist euer Verband bei jungen Leuten bekannt? Ist in den Gruppen das Verhältnis von Mädchen und Jungen ausgeglichen oder nicht?

Aus den Ergebnissen könnt ihr nun die Bereiche entwickeln, in denen ihr aktiv werden wollt. Das müssen nicht zwingend die Problemregionen sein. Möglich ist auch in einer Region zu starten, in der es gut läuft und diese auszuweiten. Neue Mitglieder haben dann sofort einen guten Eindruck. Vielleicht ist das sogar viel einfacher.

In eurem Team müsst ihr zu Beginn verschiedene Fragen klären:

- Wer hat außer eurem Verband noch ein Interesse an gut laufender Jugendarbeit und kann für Kooperationen gewonnen werden (z.B. Schulen, weil in Jugendverbänden u.a. soziale Kompetenzen verstärkt werden und Verantwortung übernommen



wird, Jugendämter, weil die Unterstützung der Jugendverbände zu ihren Aufgaben gehören, ...)?

- ▶ was genau sind eure Zielgruppen (Alter, Mädchen oder Jungen, Schülerinnen oder Schüler, Azubis, ...)?
- ▶ Wann und wo sind eure Zielgruppen erreichbar (in der Schule, in bestimmten Kneipen, im Jugendzentrum, an der Bushaltestelle, in Betrieben, ...)?
- ▶ Wer aus eurem Team hat zu welcher Zielgruppe einen guten Draht (kennt vielleicht jemanden, geht in die gleiche Schule, hat gemeinsame Bekannte ...) und könnte den Kontakt gut aufbauen?
- ▶ Wie wollt ihr werben:
 - Handzettel/Infomaterial/Infotisch,
 - eine Veranstaltung, ein spezielles Kennenlernangebot,
 - nach dem Prinzip des Network-Marketing, d.h. jede/r bringt zwei neue Mitglieder, die dann wieder zwei bringen, die dann wieder ... etc. Der Multiplikationseffekt ist enorm, kann man auch als eher sportliches Spiel inszenieren – soll doch auch Spaß machen. Oder?
 - oder vielleicht nach dem Prinzip des Benchmarking, d.h., ein Modell wird entwickelt und nach gleichem Muster an verschiedenen Orten ausprobiert. Das spart Kapazitäten, das Rad muss ja nur einmal erfunden werden;
 - oder macht ihr „Nebenbei-Werbung“, d.h. bei allem, was ihr sowieso macht (bei jeder Ausschreibung, bei jedem Aushang, in jeder Pressemeldung, in jedem Programm ...), weist ihr darauf hin, dass Neue willkommen sind und auch nicht gleich Mitglied werden müssen, schließlich seid ihr ein offener Verband;
- ▶ Was für Materialien sind zur Werbung da? Reicht das aus oder muss etwas Neues gestaltet werden?
- ▶ Was habt ihr Neuen zu bieten?
 - warum sollen sie zu euch und nicht zu einem anderen Jugendverband kommen?

- für welche Werte steht ihr? Was sagt das Leitbild eures Verbandes dazu aus?
- stimmen Leitbild und reales Erleben überein?
- welche erlebbaren Vorteile bietet ihr Mitgliedern gegenüber Nichtmitgliedern (z.B. geringere Beiträge für Veranstaltungen, exklusive Teilnahme an Veranstaltungen, Kluft tragen dürfen etc.)?
- ▶ Wie wollt ihr genau vorgehen (Zeitplan, Aufgabenverteilung etc.)?

Mitglieder (vorhanden und neue) integrieren

Eure Werbemaßnahmen haben euch neue Mitglieder sowie Interessentinnen und Interessenten gebracht. Nun geht es um die Frage, wie sie in den Verband hineinwachsen. Wie werden aus Interessentinnen und Interessenten Mitglieder und wie werden aus Mitgliedern überzeugte Mitglieder? Integration ist der logische nächste Schritt. Es müssen Verbindungen hergestellt werden zwischen Mitgliedern, die schon länger dabei sind, und den Neuen. Vielleicht bemerkt ihr auch bei einigen, die schon länger dabei sind, dass sie eigentlich „außen vor“ sind. Auch diese solltet ihr in eure Integrationsstrategie einbeziehen. Neue Mitglieder bringen Veränderungen in die Gruppe. Es läuft nicht mehr genauso weiter wie bisher. Ein neuer Prozess der Gruppenfindung setzt ein (☞ „Planung von Gruppenstunden“, S. 81 ff).

Ihr müsst euch um die Neuen kümmern, sonst sind sie schnell wieder weg. Versetzt euch doch noch einmal zurück in die Zeit, als ihr selber angefangen habt: Wie habt ihr euch gefühlt, was hat euch gut getan, worüber habt ihr euch gefreut, Was war daneben? Wahrscheinlich sind eure eigenen Empfindungen gar nicht so weit von denen entfernt, die auch heute noch Neue haben.

Einige Fragen dazu:

- ▶ Wer ist neu dazugekommen, kennt ihr Namen, Anschrift, Telefonnummer?
- ▶ Werden die Daten an die Stellen weitergegeben, die Infos verschicken?



- ▶ Wer stellt den persönlichen Kontakt zu neuen Mitgliedern her?
- ▶ Kennt ihr die Interessen und Hobbys der neuen Mitglieder?
- ▶ Wisst ihr, was sie im Jugendverband suchen?
- ▶ Welche Integrations-Aktionen wollt ihr starten?
- ▶ Kennt ihr die ersten Eindrücke eurer neuen Mitglieder?
- ▶ Was sollen neue Mitglieder über euren Jugendverband wissen?
- ▶ Wie wollt ihr es ihnen nahebringen?
- ▶ ...

Auch für einen solchen „Integrationsfahrplan“ müssen im Team Zuständigkeiten geklärt werden.

Was ihr nicht machen solltet: sie gleich zu einem Vorstandsposten überreden, mit Aufgaben, die sonst niemand übernehmen möchte, zuschütten, sie sich selber überlassen.

Mitglieder (vorhanden und neue) aktivieren und qualifizieren:

Ein Jugendverband ist dann überzeugend, wenn er aktiv ist. Das kann er nur in dem Maß sein, in dem es ihm gelingt, seine Mitglieder zu aktivieren. Nun kann es natürlich nicht um blanken Aktionismus gehen, sondern die Verbandsaktivitäten sollen nach innen und außen überzeugend sein. Dafür ist eine Aktivierungsverbunden mit einer Qualifizierungsstrategie erforderlich.

Fragen zu diesem Thema:

- ▶ wieviele und welche Personen sind an der Gestaltung der Gruppenaktivitäten beteiligt?
- ▶ wendet ihr Methoden an, die alle Mitglieder einbeziehen?
- ▶ Wie können anstehende Arbeiten verteilt werden? Fallen euch dazu Methoden ein, die den Spaßfaktor berücksichtigen?
- ▶ Kennt ihr die Stärken und besonderen Fähigkeiten eurer Mitglieder und wie können die in den Gruppenprozess einbezogen werden?

- ▶ Welche Aktivitäten werden von Mädchen und jungen Frauen, welche von Jungen und jungen Männern wahrgenommen?
- ▶ Wie geht ihr in der Gruppe mit Lob und Tadel, mit Anerkennung und Kritik um?
- ▶ Wie erfahrt ihr von euren Mitgliedern, ob sie aktiv werden möchten?
- ▶ Wie motiviert ihr sie zum aktiven Eingreifen in das Verbandsgeschehen?
- ▶ Wie motiviert ihr zur Übernahme von Verantwortung?
- ▶ Woher wisst ihr, was eure Mitglieder an Qualifizierungsmaßnahmen brauchen?
- ▶ Wie werden Qualifizierungsmaßnahmen an eure Mitglieder herangetragen?
- ▶ In welcher Form können Mitglieder Ergebnisse von Qualifizierungsmaßnahmen, an denen sie teilgenommen haben, wieder in die Gruppe eintragen?
- ▶ Wie stellt ihr fest, dass eine Mitglied sich ehrenamtlich stärker engagieren möchte?
- ▶ ...

Mitglieder in ihrer persönlichen Entwicklung begleiten

Für viele Jugendverbände ist die Begleitung junger Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung ein festgeschriebenes Ziel. Wie das für Ehrenamtliche aussehen kann, ist im Kapitel zur Ehrenamtsentwicklungsplanung beschrieben. Nun sind Ehrenamtliche auch Mitglieder und Mitglieder können Ehrenamtliche werden, so dass hier ein enger Zusammenhang besteht. Wenn ihr in eurem Verband dieses Ziel verfolgt, dann sollten nicht nur mit Ehrenamtlichen, sondern mit allen Mitgliedern regelmäßig Gespräche zu ihrer persönlichen Entwicklung und Weiterentwicklung geführt werden. Wahrscheinlich wird das nicht mit gleicher Intensität mit allen Mitgliedern geführt werden können, wie bei der Ehrenamtsentwicklungsplanung beschrieben ist. Dennoch: Auch auf Gruppenebene sind Formen möglich, in denen die persönliche Entwicklung der Mitglieder regelmäßig zum Thema wird.

Entweder zu zweit oder in Kleingruppen können Fragen zur persönlichen Entwicklung besprochen



werden. Natürlich entscheidet jede und jeder selbst, wieviel sie oder er erzählen möchte. Voraussetzung ist ein gutes Gruppenklima, in dem es angstfrei möglich ist, über persönliche Dinge zu sprechen. Klar muss auch sein, dass es um gegenseitige Unterstützung geht. Überlegen könnt ihr auch, ob ihr euch für diese Art der Gruppenarbeit Verstärkung durch erfahrene Ehrenamtliche oder Hauptamtliche holt.

Mögliche Fragen:

- ▶ Hattest du dir im letzten halben Jahr etwas ganz fest vorgenommen, ggf. was?
- ▶ Hast du es geschafft?
- ▶ Wenn ja, wie hast du es geschafft?
- ▶ Hast du dir jetzt etwas Neues vorgenommen und können wir dich dabei unterstützen?
- ▶ Wenn du nicht geschafft hast, was du dir vorgenommen hast, was waren Hinderungsgründe?
- ▶ Können wir dir helfen, es doch noch hinzukriegen und wenn ja, wie?
- ▶ Hast du dich im letzten halben Jahr etwas Neues getraut, ggf. was?
- ▶ Wie hast du es hingekriegt?
- ▶ Hast du einen Misserfolg wegstecken müssen, ggf. welchen?
- ▶ Was brauchst du, um Ähnliches in Zukunft zu verhindern oder zu verringern?
- ▶ Können wir dich dabei unterstützen und ggf. wie?

Woran messen wir unser Ergebnis?

Den Erfolg eures Mitgliederwerbeprojektes könnt ihr an den Zielen messen. Instrumente dafür können z.B. sein: Zahlen überprüfen, welche Maßnahmen haben stattgefunden, welche nicht; telefonische Anfragen in einer Notiz festhalten; Rückmeldungen eurer TeilnehmerInnen festhalten; aus diesen Daten Entwicklungen ermitteln.

Ziel: vorhandene Mitglieder halten

Erfolgskriterien:

- ▶ die Mitgliederzahlen bleiben stabil

- ▶ Angebote des Verbandes werden gut angenommen
- ▶ eine Mitgliederbefragung ergibt, dass die Mitglieder mit den Angeboten des Verbandes zufrieden sind und sie sich dort wohlfühlen

Ziel: neue Mitglieder gewinnen

Erfolgskriterien:

- ▶ die Mitgliederzahlen steigen
- ▶ Mitglieder bringen Freundinnen, Freunde und Bekannte mit
- ▶ die anvisierten Zielgruppen kommen zu euren Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung
- ▶ neue Leute nehmen an offen ausgeschriebenen Veranstaltungen teil
- ▶ ihr bekommt mehr Anfragen zu eurem Verband

Ziel: Mitglieder (vorhandene und neue) in den Verband integrieren

Erfolgskriterien:

- ▶ Mitglieder nehmen regelmäßig an Aktivitäten des Verbandes teil
- ▶ neue Mitglieder kommen wieder
- ▶ eine Mitgliederbefragung ergibt, dass die Mitglieder mit den Angeboten des Verbandes zufrieden sind und sie sich dort wohlfühlen
- ▶ Mitglieder bringen ihre Wünsche und Interessen ein
- ▶ Mitglieder sind bereit, sich um Neue zu kümmern

Ziel: Mitglieder (vorhandene und neue) aktivieren und qualifizieren

Erfolgskriterien:

- ▶ mehr Mitglieder greifen aktiv ins Verbandsgeschehen ein
- ▶ mehr Mitglieder sind bereit, Verantwortung zu übernehmen
- ▶ Mitglieder geben Anregungen für Fortbildungsveranstaltungen
- ▶ mehr Mitglieder nehmen an Fortbildungsveranstaltungen teil
- ▶ mehr Mitglieder trauen sich zu, den Verband in der Öffentlichkeit darzustellen
- ▶ im Verband finden mehr Aktivitäten statt
- ▶ es werden neue Themen aufgegriffen



Ziel: Mitglieder in ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten

Erfolgskriterien:

- ▶ die entsprechenden Angebote werden gut nachgefragt und angenommen
- ▶ es gibt positive Rückmeldungen zu Angeboten der persönlichen Entwicklung und Begleitung
- ▶ Mitglieder trauen sich an neue Aufgaben heran
- ▶ es finden Gespräche über persönliche Erwartungen und das Verbandsprofil statt.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Eine erfolgreiche Mitgliederentwicklungsplanung zu betreiben ist ein wichtiger dauerhafter Prozess, der unbedingt dokumentiert werden muss. Dann ist er auch für andere Bereiche eures Jugendverbandes nutzbar oder auch für andere Jugendverbände, z.B. im Jugendring.

Eine andere Möglichkeit ist das Anlegen eines Ordners, in dem eure Schritte zur Mitgliederentwicklungsplanung so aufbereitet sind, dass euer Vorgehen auch später noch genau nachvollzogen und durch Weiterentwicklungen ergänzt werden kann. Auf diese Weise kann eine Chronik der Mitgliederentwicklungsplanung entstehen.

Werbeaktionen für neue Mitglieder und eure Konzeption von Mitgliederentwicklungsplanung sollten auch durch die Pressearbeit bekannt gemacht werden. Auch mündliche Erfahrungsberichte, die in einem Protokoll wiederzufinden sind, können für andere eine Unterstützung sein.

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Die Mitgliederentwicklungsplanung ist als fortlaufender Prozess zu verstehen. Werbeaktionen für neue Mitglieder müssen in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, wenn sich ein Jugendverband

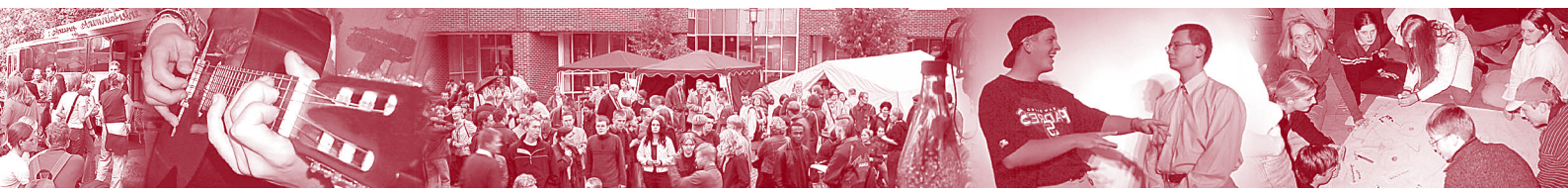
weiterentwickeln möchte. Die qualitative Seite der Mitgliederentwicklung muss sich in der gesamten Haltung des Verbandes seinen Mitgliedern gegenüber zeigen.

Eine Maßnahme ist eine regelmäßige Befragung der Mitglieder (s.o.). Von Interesse sind dabei auch die Meinungen von Mitgliedern, die nicht mehr kommen. Veränderungen werden aber erst wirklich erkennbar, wenn eine Befragung regelmäßig durchgeführt und ausgewertet wird und die Ergebnisse zu Konsequenzen führen.

Die Mitgliederbefragung sollte ergänzt werden durch regelmäßige Statistiken des Verbandes über die Entwicklung der Mitgliederzahlen, der TeilnehmerInnen Tage bei Veranstaltungen und der Entwicklung des Veranstaltungsspektrums.

Die Zuständigkeit für die Mitgliederentwicklungsplanung kann im Vorstand verteilt werden. Zu den Aufgaben kann gehören, regelmäßig über den Stand der Mitgliederentwicklungsplanung zu berichten, z.B. steht das Thema regelmäßig auf der Tagesordnung, so dass über die Entwicklung alle auf dem Laufenden sind und das Thema nicht versandet.

Eine in diesem Sinne verstandene Mitgliederentwicklungsplanung trägt maßgeblich dazu bei, dass Mädchen und Jungen, junge Frauen und junge Männer im **ihrem** Jugendverband eine Lebensphase durchlaufen, die ihre Persönlichkeit nachhaltig prägt. Über die Mitgliederentwicklungsplanung wird sichergestellt, dass ein Jugendverband eine Organisation bleibt, die durch junge Menschen, ihre Interessen und Fähigkeiten geprägt wird und dadurch selber gesellschaftsprägend wirksam werden kann.



Arbeitsblatt zur Befragung neuer Mitglieder

Wodurch bist du auf den Jugendverband xy aufmerksam geworden?

Was hat dich veranlasst, zum ersten Mal hinzugehen?

Woran hast du bislang teilgenommen?

Was hat dir gefallen?

Was hat dir nicht gefallen?

Was brauchst du, um dich gut zu fühlen?

Welche Ideen und Anregungen hast du?

Was machst du sonst noch in deiner Freizeit? Interessen, Hobbys?

Womit würdest du eine Freundin oder einen Freund davon überzeugen, mitzukommen?

Kannst du dir vorstellen, selber im Jugendverband aktiv zu werden?

Wenn ja, in welchem Bereich?



Ehrenamtlichen- entwicklungsplanung (EE)

Manfred Neubauer

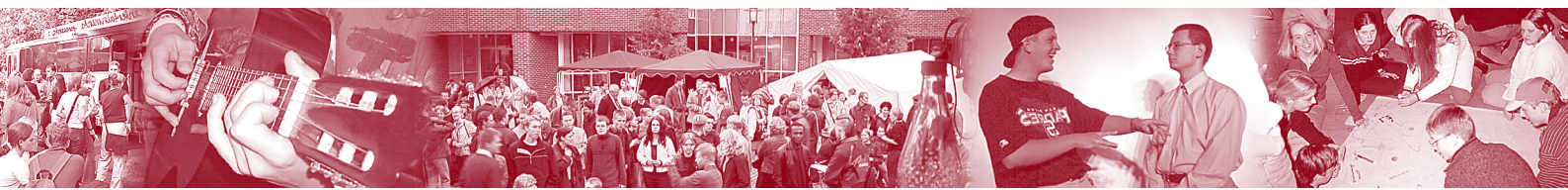
Das Potenzial einer Firma sind gut ausgebildete, motivierte und engagierte MitarbeiterInnen. Eine qualifizierte Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung sind nötig, um gute (Firmen-)Ergebnisse erzielen zu können. Für Jugendverbände gilt dies gleichermaßen. Die haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen stellen das Potenzial der Firma „Jugendverband“. Aus- und Fortbildung für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sind notwendig, um auf die Arbeitsanforderungen angemessen reagieren zu können. Ihr seid in der Regel von Hauptamtlichen (oder von anderen Ehrenamtlichen, die länger in der Jugendarbeit tätig sind) auf euer ehrenamtliches Engagement vorbereitet worden und werdet normalerweise auch von ihnen in dieser Tätigkeit begleitet, einer Aufgabe, bei der verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten ausprobiert und eingesetzt werden. Sie sind nicht immer bei allen vorhanden, sondern müssen erlernt, ausprobiert und überprüft werden. Sie stehen immer auch in einem direkten Zusammenhang mit den Aufgaben und Zielen der Jugendverbandsarbeit bzw. mit den Kindern und Jugendlichen, die als Subjekte die Angebote wahrnehmen. Die Qualität eines Jugendverbandes wird immer auch an verschiedenen Kriterien gemessen, eins davon ist, gut ausgebildete und engagierte MitarbeiterInnen für die vielfältigen Aufgaben zur Verfügung zu haben.

Für hauptamtliche MitarbeiterInnen (auch im Bereich der Jugendverbandsarbeit) wird von Anstellungsträgern zunehmend mehr dazu übergegangen, „Personalentwicklung“ (PE) durchzuführen, in der Vereinbarungen über die verschiedenen Aufgaben (Ziele, Inhalte, Überprüfung der Ergebnisse) erzielt und Verabredungen über den beruflichen Werdegang des/der Hauptamtlichen (Fortbildung, Weiterqualifizierung, Schwerpunktsetzung etc.) getroffen werden. Dies geschieht normalerweise in einem „Vorgesetzte/n-MitarbeiterInnen-Gespräch“ (Jahresgespräch anlässlich der Besprechung des Jahresberichtes) und dient

der eigenen Vergewisserung in Hinblick auf die Arbeit und Person. Dabei wird die Hierarchie im Arbeitsfeld zwischen den beteiligten Personen natürlich berücksichtigt. Dies kann auch zu angstbesetzten Situationen führen, da die berufliche (Weiter-)Entwicklung von MitarbeiterInnen im Mittelpunkt steht.

Für ehrenamtlich in der Jugendverbandsarbeit Engagierte gibt es adäquat der „Personalentwicklung“ (PE) eine „Ehrenamtlichenplanung“ (EE) noch nicht. Ausgangspunkt dabei sollte ein partnerschaftliches und kein hierarchisches Beziehungsmodell sein, das möglichst angstfrei ein Miteinandergehen ermöglicht. Es ist wahrscheinlich gewöhnungsbedürftig, dass in der Darstellung einer „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ von festen Vereinbarungen gesprochen wird, die außerdem schriftlich fixiert werden. Sie sollen nicht abschrecken, sondern helfen, präzise, klar und verständlich das zu beschreiben, was besprochen und dann vereinbart wurde. Darüber hinaus haben die PartnerInnen anschließend die Möglichkeit, gemeinsam zu überprüfen, ob die Vereinbarungen umgesetzt wurden. Bei Unstimmigkeiten sorgt die Schriftfassung für Klarheit.

Es kann bei euch der Eindruck entstehen, dass der vorliegende Text nicht für alle Formen ehrenamtlichen Engagements gedacht ist. Ihr denkt sicherlich eher an Ehrenamtliche in Leitungsfunktionen oder in Vorständen, denn eure Kriterien für die Mitarbeit in einem Jugendverband sind am Anfang einer solchen „Karriere“ nicht persönliche Kompetenzerweiterung oder das Mitwirken an der Zielverwirklichung eines Jugendverbandes, sondern vielleicht eher Spaß daran, irgendetwas mit Kindern und Jugendlichen zu tun. Da die Vereinbarungen, die miteinander getroffen werden, auch für TeamerInnen z.B. in einem Zeltlager gelten sollten, müssen sie in der Tat auf diesen Arbeitsbereich besonders zugeschnitten und abgestimmt werden. Für andere Arbeitsbereiche ehrenamtlichen Engagements gilt dies in gleicher Weise. Ihr solltet ausprobieren, welche Textteile für euch und eure Arbeit passen, welche ergänzt oder korrigiert werden müssen.



Im Folgenden wird ein Baustein für die Jugendverbandsarbeit im Rahmen einer „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ (ein Wortungetüm, Vorschläge für eine Begriffsbezeichnung sind willkommen!) vorgestellt, versehen mit der Hoffnung und dem Ziel, dass so dieser Arbeitsschritt zu einem Standard in der Jugendverbandsarbeit wird. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn Erfahrungen mit dieser Arbeitsform gemacht, sie reflektiert werden, um sie später konzeptionell zu verdichten. Dieser Beitrag ist also auch als ein Anstoß für euch gedacht, einen Weg des Experimentierens zu gehen – im Sinne eines weiteren Moduls für die Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit.

Worum geht's eigentlich?

Ihr arbeitet mit Hauptamtlichen in der Jugendverbandsarbeit zusammen und verantwortet somit auch die gemeinsame Arbeit. Auch wenn Hauptamtliche euch in vielen Fällen ausgebildet haben und euch begleiten, so sind sie nicht eure Chefs/Chefinnen oder Vorgesetzten. In vielen Fällen ist es genau umgekehrt, ehrenamtliche Vorstände haben auch die Arbeitgeberfunktion gegenüber hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Für Vorstände sind „Personalentwicklungsgespräche“ (PE) mit Hauptamtlichen natürlich „ein Muss“, um über die gemeinsamen Aufgaben beraten und Entscheidungen treffen zu können. Dieser Aspekt wird in den weiteren Ausführungen nicht weiter beschrieben. Es soll vielmehr um die Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen (nicht nur Vorstände) und Hauptamtlichen in der konkreten Arbeit für Kinder und Jugendliche gehen, und in welcher Weise für Ehrenamtliche eine „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ (EE) „entworfen und umgesetzt werden könnte“. Dabei muss für euch und für Hauptamtliche klar sein: Hier ist nicht die Rollenverteilung Vorgesetzte/r (Hauptamtlicher) – Untergebene/r (Ehrenamtliche/r), sondern die von PartnerInnen Grundlage für die weiteren Überlegungen. „Vertrag“ (Kontrakt) soll Gegenstand der Vereinbarung sein, der von Inhalten, Zielen und Überprüfungsformen gekennzeichnet ist. Also, von den

Inhalten schon ähnlich wie bei Personalentwicklungsmaßnahmen bei Hauptamtlichen, wo es um „Zielvereinbarungen“ und „Entwicklungsmaßnahmen“ geht, jedoch nicht vom Ebenenbezug der beteiligten Personen her.

„Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ geht nicht davon aus, dass Defizite, die ihr vielleicht in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen habt, herausgestellt, bearbeitet und abgestellt werden. Es geht vielmehr darum, euer Engagement positiv zu nutzen, eure Arbeitsansätze aufzunehmen, persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen, zu unterstützen und auszubauen. So wie es im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) im § 73 zur ehrenamtlichen Tätigkeit beschrieben ist: „In der Jugendhilfe ehrenamtlich tätige Personen sollen bei ihrer Tätigkeit angeleitet, beraten und unterstützt werden.“

Ein wesentlicher Bestandteil für die Zusammenarbeit im Jugendverband ist die Zufriedenheit aller. Auch wenn im Folgenden in der Regel die Kooperation zwischen Ehren- und Hauptamtlichen beschrieben wird, so ist es natürlich denkbar und gewollt, dass diese Überlegungen und das Konzept der reflektierten Zusammenarbeit sowohl jeweils auf Ehrenamtliche als auch auf Hauptamtliche untereinander übertragen werden kann. Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen hilft, wenn z.B. aus der Sicht von Hauptamtlichkeit folgendes Grundverständnis mit nachstehenden Fragestellungen Beachtung findet:

Sichtweisen gegenüber Ehrenamtlichen

- ▶ MitarbeiterInnen grundsätzlich positiv sehen?
- ▶ Was kann sie/er bereits gut?
- ▶ Was kann noch ausgebaut, verbessert werden?
- ▶ Wo gibt es Potenziale, die noch nicht genutzt und eingesetzt wurden?
- ▶ Was macht sie/er gerne? Was interessiert sie/ihn? Was traut sie/er sich (schon) zu?
- ▶ Was würde sie/er selbst noch gerne weiterentwickeln?
- ▶ Ressourcen erkennen und nutzen?



- ▶ Wie kann das Engagement umfassend wahrgenommen werden?
- ▶ Welche abgedeckten Erprobungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für sie?
- ▶ Welche Aufgaben zur Einarbeitung, Erprobung und Bewährung sollen übertragen werden?
- ▶ Welche Lernangebote und Möglichkeiten zum Ausprobieren müssen geschaffen werden?

Eine Wertschätzung des Engagements Ehrenamtlicher muss deshalb auch durch eine achtsame Vorbereitung des Gesprächs zum Ausdruck kommen. Grundlagen dafür sind u. a.:

- ▶ sich Zeit nehmen und
- ▶ eine angenehme Situation und Atmosphäre schaffen
- ▶ Bedarfe der Arbeit darstellen und Erwartungen hinsichtlich Planung und Engagement formulieren
- ▶ Geld für Qualifizierungsmaßnahmen einplanen und zu einem regulären Bestandteil des Haushaltes des Jugendverbandes machen (wenn dies noch nicht geschehen sein sollte)

Damit sind sicherlich Grundvoraussetzungen dafür geschaffen, dass ein gutes Miteinander im Sinne der beteiligten Personen, der Zielgruppe und der Intention des Jugendverbandes gelingen kann.

Zum gesellschaftlichen Stellenwert von Jugendverbandsarbeit

Die Leistungen der Jugendverbände im pädagogischen Bereich beziehen sich auch auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wie z.B. Teamarbeit, Konfliktlösungsstrategien, demokratische Verhaltensweisen, soziale Kompetenz, Leitungs- und Führungskompetenz. Fähigkeiten, die sowohl im Privatleben, in der Schule als auch insbesondere im Beruf immer wichtiger werden und die in fortschrittlichen Bereichen der Wirtschaft inzwischen anerkannt sind.

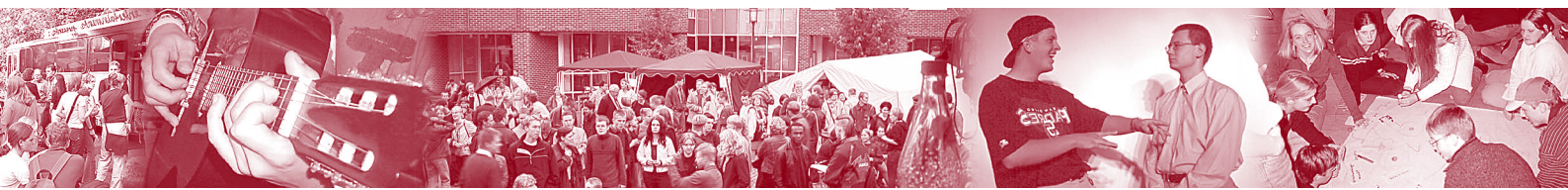
In Jugendverbänden findet weiterhin der wichtige Bereich der Wertorientierung statt, ein Bereich, der

in den Schulen und im Elternhaus immer weniger vermittelt wird. Jugendverbände sind außerdem eins der wenigen demokratischen Lernfelder für Kinder und Jugendliche, die ihnen Beteiligungsmöglichkeiten in allen Bereichen eröffnen und so die Möglichkeit bieten, Demokratie unmittelbar zu erleben. Auch dafür gibt es in unserer Gesellschaft kaum Alternativen. Der Wert ehrenamtlicher Arbeit, die in Jugendverbänden geleistet und zu der motiviert wird, muss sorgsam behandelt und unterstützt werden. Diese beispielhaft genannten Bereiche gewinnen in einer Gesellschaft, die immer weniger in der Lage ist, Kindern und Jugendlichen ausreichende soziale Kompetenzen zu vermitteln, zunehmend an Bedeutung. Die Vermittlung sozialer Verhaltensweisen wird aus den verschiedensten Gründen sowohl in den Elternhäusern als auch in den Schulen immer schwieriger. Somit übernehmen die Jugendverbände maßgebliche Sozialisationsaufgaben.

In Bezug auf ehrenamtliches Engagement versuchen Jugendverbände deshalb besonders sensibel auf die Erfordernisse zu reagieren und gerade für euch Ausbildungs- und Begleitungsformen zu initiieren und bereitzustellen, die sowohl eine Weiterentwicklung von euch als auch eine Fortentwicklung des Jugendverbandes zum Ziel haben.

Wer will was?

2
Gemeinsam verantwortete Jugendverbandsarbeit sollte auf einer soliden Basis stehen. Als ehrenamtlich Tätige wollt ihr wissen, worauf ihr euch einlasst, was von euch erwartet wird, zu welchen Bedingungen, mit welchem Ziel und für wie lange. Das gleiche gilt allerdings auch für den Jugendverband. Er wird ebenfalls formulieren, was er will und was er zur Umsetzung der einzelnen Ziele (gemeint sind z.B. verbandliche Beschlüsse, Richtlinien oder die Satzung) braucht. Eine gute Möglichkeit, dies zu regeln, besteht durch Hilfe eines Vertrages (Kontrakt). Unter ihm versteht man/frau im Bereich der sozialen Arbeit und in der Praxisberatung eine Vereinbarung zwischen zwei



oder mehreren Personen, in der die Bedingungen der gemeinsamen Arbeit festgelegt werden, z. B. Ziele, Inhalte, Mittel, wie lange die Aufgabe dauert, Art und Häufigkeit der Tätigkeiten. Gegebenenfalls werden auch eine Bezahlung, Aufwandsentschädigung oder die Kostenerstattung geregelt. Dieses dient auch dazu, dass ihr konkret wisst, worauf ihr euch einlasst, aber auch was von euch erwartet werden kann bzw. was ihr vom Jugendverband und seinen MitarbeiterInnen bekommen könnt. Dieser Kontrakt wird bei fortschreitender Arbeit unter veränderten Bedingungen immer wieder neu ausgehandelt. Einem Kontrakt kommt in der Praxis erhebliche Bedeutung zu, wobei in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit durch die verantwortliche Beteiligung von euch die Ungleichheit der Beziehung (gemeint ist zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen) weitgehend abgebaut und Abhängigkeit verringert wird. Aber auch Hauptamtliche wollen Vergewisserung über das, was an zeitlichem Einsatz von euch geleistet und welche Aufgaben durch euch übernommen werden. Es gibt also ein gemeinsames Interesse an vereinbarter Klarheit über die Arbeitsbeziehung.

Ihr wollt „etwas“ von Hauptamtlichen und dem Jugendverband. Wahrscheinlich die Möglichkeit, euch bei bestimmten Aufgaben zu beteiligen, mitzumachen, sie verantwortlich zu leiten oder dafür Sorge zu tragen, dass sie umgesetzt werden können. Ihr habt neben eurem Engagement und der damit verbundenen Zeit auch selbst etwas davon: Ihr könnt erleben, dass euer Angebot angenommen wird, es und ihr selbst Wertschätzung und Anerkennung erfahrt. Neben dem Spaß und der Freude, die ihr habt, entdeckt ihr auch einen Zugewinn in Bezug auf eure Möglichkeiten mit Menschen (besser) umgehen zu können. Lernerfahrungen sind somit für euch wesentlicher und fester Bestandteil des ehrenamtlichen Engagements. Dabei ist es wichtig, in einem gemeinsamen Verständigungsprozess (von Haupt- und Ehrenamtlichen) darüber einzutreten, welche Aufgaben von euch wahrgenommen werden können bzw. wie euer Angebot zur Mitarbeit in einem Gesamtkonzept des Jugendverbandes eingebunden werden kann.

Was wollen wir erreichen?

„Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ (EE) braucht Zeit. Für den gemeinsamen Prozess müsst ihr euch mit Hauptamtlichen Zeit nehmen, um eure Arbeitssituation betrachten zu können. Dabei ist es Ziel, dass ihr eure Arbeitserfahrungen zur Verfügung stellt, damit ihr von gleichen Voraussetzungen ausgehen könnt. Eure Entwicklung, sowohl im Bereich der Jugendverbandsarbeit als auch persönlich, soll unterstützt und gefördert werden. Dafür ist es auch notwendig, Arbeitsziele zu vereinbaren (kontraktieren). In dem gemeinsamen Gespräch geht es allerdings auch darum, Beeinträchtigungen in eurem Engagement (Arbeitshindernisse) anzusprechen, zu beseitigen und Schwerpunkte zu formulieren. Immer mit dem Ziel, sich gegenseitig besser in der Arbeit zu unterstützen. Dabei ist es gut, wenn die jeweiligen Anforderungen und Erwartungen, die z. B. von der Schule, aus eurem Berufsalltag, von FreundInnen oder von euren Eltern an euch gerichtet werden, Berücksichtigung finden. Es ist wichtig für alle Beteiligten zu wissen, unter welchen Bedingungen euer Engagement passiert oder „nur“ passieren kann.

Es lohnt sich, in das Gespräch vorbereitet zu gehen. Sowohl euer Gegenüber als auch ihr selbst solltet euch auf die Situation einstimmen.

Im Rahmen der Zielvereinbarung werden folgende Grundsätze leitend sein:

- ▶ Ziele werden vereinbart, nicht diktiert.
- ▶ Es gilt, realistische Ziele zu vereinbaren.
- ▶ Ziele werden schriftlich festgehalten, kontrolliert und ggf. Abweichungen erkannt und Korrekturen vorgenommen.

Ziel dieses Gespräches ist es, konkrete Arbeitsvorhaben und -ziele zu formulieren und unterstützende Entwicklungsvorhaben (Fortbildungen, Schulungen, zeitlich befristete Mitarbeit bei besonderen Projekten usw.) abzusprechen. Dabei gibt es wiederum unterschiedliche Perspektiven.

- ▶ Aus der Sicht des Jugendverbandes ist es wichtig zu wissen, welches **Potenzial** an ehrenamtlichen Mitar-



beiterInnen für anstehende Aufgaben zur Verfügung steht.

- ▶ Für die Mitarbeitenden hilft eine **gemeinsame Jahresplanung** das Aufgabenspektrum und die Vielfalt der Angebote des Jugendverbandes mitzugestalten, sie zu kennen und dafür zu werben.
- ▶ Für euch und den Jugendverband kann **Planungssicherheit** geschaffen werden, z.B. dadurch, dass ihr in drei Jahren eine Vorstandstätigkeit übernehmt oder den Internationalen Jugendaustausch begleitet oder koordiniert, das Internetcafé voranbringt oder als Freizeitleiter/in zur Verfügung steht.

Daran anschließend wird gemeinsam überlegt, welche gezielten Unterstützungsmaßnahmen zur Umsetzung hilfreich sein können. Für den Internationalen Jugendaustausch ist vielleicht ein zusätzlicher Sprachkurs oder eine Studienreise nötig, für die angestrebte Vorstandstätigkeit ein Moderationstraining oder ein Gremienseminar.

Dabei ist ein Gesichtspunkt, dass keine Über- oder Unterforderung hinsichtlich eures zeitlichen Engagements oder der zu leistenden Tätigkeiten geschieht; denn dann käme es voraussichtlich zu Stress, Ärger und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten, vermutlich auch zu keinem guten Arbeitsergebnis. Dies würden diejenigen, die das Angebot des Jugendverbandes wahrnehmen, darüber hinaus sehr schnell merken.

Mit Hilfe eines Arbeitsbogens können Arbeitsvorhaben und -ziele sowie Unterstützungsmaßnahmen, die es gemeinsam zu entwickeln gilt, festgelegt werden. Ein Muster ist diesem Kapitel als Vorschlag angefügt.

In vielen Bereichen haben Jugendverbände allerdings auch nicht formuliert, welche Erwartungen sie an die Tätigkeit Ehrenamtlicher stellen. In diesem Zusammenhang solltet ihr auch im Sinne von Klarheit und Verbindlichkeit darauf drängen, dass der Jugendverband ein Erwartungs- und Anforderungsprofil an ehrenamtliche Tätigkeit beschreibt, sodass ihr einen Abgleich mit eigenen Erwartungen und Möglichkeiten vornehmen könnt.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Jugendverbandsarbeit geschieht nicht unüberlegt. Es gibt vielmehr Grundsätze, Überzeugungen, Werte und Positionen, die Grundvoraussetzungen der Arbeit sind. Dies gilt natürlich auch in Bezug auf die Art und Weise der Mitarbeit. Ein wesentlicher Punkt dabei ist, dass die Arbeit und wie sie gemacht werden soll, nicht „angeordnet“ wird, sondern Art und Umfang gemeinsam entwickelt werden. Also muss beispielsweise darüber geredet werden, wie die hier beschriebene Arbeitsform eingeführt werden kann, wer zu welchem Zeitpunkt darüber informiert bzw. mit einbezogen werden soll, in welcher Weise die Erprobungsphase durchgeführt und überprüft werden kann, wie Veränderungen berücksichtigt, welche Ziele erreicht werden sollen und wie es im Zuge eines Qualitätskreislaufes zur Verstetigung dieser Arbeitsform kommen kann. Wahrscheinlich sind in diesem Zusammenhang folgende Gesichtspunkte für ein Engagement wichtig:

Grundvereinbarungen:

- ▶ Beauftragung und Kompetenzumfang der Aufgabe müssen klar erkennbar und nachvollziehbar sein, das Anforderungsprofil an euch deutlich und Ziele aus der Sicht des Jugendverbandes offenkundig sein
- ▶ Arbeitsformen müssen Methoden der Jugendarbeit berücksichtigen
- ▶ Entscheidungen sollten für euch nach folgenden Gesichtspunkten getroffen werden: nachvollziehbar, einsichtig, mit eigener Kompetenz und Verantwortung ausgestattet, sowohl in inhaltlichen als auch in finanziellen Fragen
- ▶ für die persönliche Einarbeitung sollten Zeit und Experimentierräume zur Verfügung stehen
- ▶ für eine qualifizierte Verantwortungsübernahme sollten die Bereiche (zunächst) überschaubar und nicht zu groß sein
- ▶ mit wachsender Kompetenz können Verantwortungsbereiche ausgeweitet werden
- ▶ ein(e) erfahrene(r) Ansprechpartner(in) sollte zur Verfügung stehen (persönliche Bezugsperson)



Für eure Tätigkeit wird es notwendig werden, nach und nach auch Kenntnisse über die Gesamtaufgaben des Jugendverbandes (Finanzen, inhaltliche Zielsetzung, Zielgruppen, Grundsätze der Arbeit, MitarbeiterInnenpotential) zu erlangen. Denn euer Engagement soll sich ja in das Gesamtkonzept gut einfügen.

Ein individueller Plan, der für euch entwickelt wird, könnte wie folgt aussehen:

Arbeitsprofil/Fähigkeiten

- Worin siehst du deine Stärken?
- Welche Stärken würdest du gern mehr einbringen als bisher?
- Was fällt dir (besonders) schwer?
- Wie sieht die Zusammenarbeit und dein persönlicher Umgang mit anderen Ehrenamtlichen aus?
- Wie kommst du in der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen zurecht? Wie beschreibst du den persönlichen Umgang mit ihnen?
- Welches Thema, das bisher nicht angesprochen wurde, möchtest du noch nennen?
- Welche Anregungen möchtest du geben?

In manchen Fällen ist es so, dass über einen Freund oder eine Bekannte die Anregung gekommen ist, bei einem Jugendverband mitzumachen. Vielfach ist man oder frau dann auf die Erzählungen anderer angewiesen und erst im Vollzug, beim Mitmachen, wird klar, was sich alles hinter dem Jugendverband und den Möglichkeiten des Engagements verbirgt. Im weiteren Verlauf eurer Tätigkeit werden dann weitere Informationen und Kenntnisse zusammengetragen, die es euch dann leichter machen, umfassender und deutlicher den Sinn und Zweck eures Engagements zu benennen. Die folgenden Zielvereinbarungen helfen ebenfalls, dass ihr euch über euch selbst und das Engagement im Jugendverband Klarheit verschafft und verdeutlicht, wofür ihr mit dem Engagement einsteht. Dabei gibt es vermutlich sowohl eine „Jugendverbandssicht“ als auch eure Sicht. Ein großes Maß an Übereinstimmung in den Inhalten und Zielen wird dazu beitragen, dass bei den Beteiligten der Grad der Zufriedenheit steigt.

Für die konkrete Planung helfen als Orientierung folgende Fragestellungen, die ggf. weiter präzisiert und auf euren Jugendverband bezogen, genauer formuliert werden können:

Zielvereinbarungen

- Welche Ziele des Jugendverbandes sind mir wichtig?
- In welcher Weise war ich an der Entwicklung der Ziele beteiligt? Mit welchen Zielen kann ich mich identifizieren, mit welchen eher nicht?
- Welche Aufgaben ergeben sich daraus für mich für die nächste Zeit? (Umfang muss jeweils konkretisiert werden)
- Welche Tätigkeiten möchte ich beginnen, weglassen, hinzunehmen, weiterführen?
- Welche Ziele möchte ich vereinbaren und mit wem (Vorstand, Hauptamtliche, andere TeamerInnen, Ehrenamtliche etc.)?
- Was brauche ich, um dieses Ziel umzusetzen (Informationen, Fähigkeiten, Zeit, Raumbedarf, Geld, Material etc.)?
- Worin sehe ich Schwierigkeiten bzw. Hindernisgründe für die Umsetzung des Zieles?
- Welche Lösungsmöglichkeiten stelle ich mir vor?
- Von wem erwarte ich Unterstützung, mit wem könnte und müsste ich zusammenarbeiten? Mit wem nicht?
- Wann und wie gehe ich die Aufgabe an?
- Bis wann stehe ich zur Verfügung und zu welchem Zeitpunkt sollen die vereinbarten Ziele erreicht sein?
- Welche Ergebnisse erwarte ich?
- Woran will ich den Erfolg messen?
- Woran ist meine (Arbeits-)Zufriedenheit ablesbar?

In einem weiteren Schritt können mit euch Vereinbarungen darüber getroffen werden, welche speziellen Entwicklungsmaßnahmen angegangen werden. Sie beziehen sich auf euch persönlich, versuchen eine Verbindung zu euren Aufgaben im Jugendverband herzustellen und sollen prüfen, welche Unterstützungsmöglichkeiten (Beratung, Supervision, Fortbildung usw.) in Frage kommen können.



Entwicklungsmaßnahmen

- a) Wie kann ich meine Fähigkeiten (auf die Arbeit und auf Personen bezogen) gezielter einsetzen und erweitern?
- b) Welche konkreten Schritte möchte ich gehen, um dieses Ziel zu erreichen?
- c) Was erwarte ich von anderen (Ehrenamtlichen, Vorständen, TeamerInnen, Hauptamtlichen) im Blick auf: Beratung, Begleitung, Zeit, regelmäßige Austauschrunden, Kenntnisse, Unterstützung usw.?

Für eure weitere Tätigkeit ist jeweils zu prüfen, in welchen Aufgabenfeldern ihr euch zukünftig engagieren wollt. Ob es z.B. bei Projekten, Großveranstaltungen, Zeltlagern oder Freizeiten ist. Davon ist abhängig, welche Unterstützungsmaßnahmen für euch dann in Frage kommen.

Konkrete Entwicklungsmaßnahmen, die euch ermöglicht werden sollen, können sein:

- ▶ Fortbildungskurse, Seminare
- ▶ Moderations-, Gesprächsführungstraining
- ▶ Praktika
- ▶ Übertragung von Projekten oder Sonderveranstaltungen
- ▶ Supervision, Kollegiale Beratung
- ▶ Leitung von Seminaren, Freizeiten, Projekten u.v.m.

Das Formular auf der gegenüberliegenden Seite könnte Grundlage im oben beschriebenen Sinne sein.

Um die Gesprächsinhalte und -ziele später entsprechend nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, diese schriftlich festzuhalten und an den Kontrakt anzuhängen. Zu vereinbaren ist in diesem Zusammenhang auch, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Weise die Inhalte des Kontraktes überprüft werden. Diese Vergewisserung (Controlling) bietet die Chance, festzustellen, wie die verabredete Vereinbarung funktioniert, welche möglichen Abweichungsgründe es gibt und wann ggf. Korrekturen (z.B. Veränderungen der Zielsetzung, des Zeitrahmens usw.) vorgenommen werden sollen. Für eine anstehende und geplante Dokumentation des durchgeführten Vorhabens sind

die schriftlichen Vereinbarungen überaus hilfreich, um nicht nur den Prozess, sondern auch die Zielstellung, mögliche Korrekturen aber auch die Voraussetzungen (mit wie viel Personen, mit welchem Zeitbudget...) zu beschreiben, die zum Gelingen der Arbeit beitragen.

Es ist hilfreich, gut vorbereitet in ein solches Kontraktgespräch zu gehen. Eine innerliche und inhaltliche Auseinandersetzung vorher schafft Klarheit über das, was ihr wollt, wo eure Möglichkeiten aber auch Grenzen liegen und bewirkt ebenfalls persönliche Sicherheit. Die unten aufgeführte Auflistung geht von eurer Perspektive aus, sie kann jedoch auch aus der Sicht von Hauptamtlichen, anderen Ehrenamtlichen oder eines Vorstandes des Jugendverbandes betrachtet werden.

Einstimmungsgesichtspunkte für Ehrenamtliche:

- ▶ Wie sieht eure Arbeitsbeziehung momentan aus?
- ▶ Welche erfreulichen Situationen (persönlich und im Bereich der Jugendverbandsarbeit) gab es in der Vergangenheit?
- ▶ Was waren ärgerliche Erfahrungen (persönlich und im Bereich der Jugendverbandsarbeit) im zu besprechenden Zeitraum?
- ▶ Welche Auswirkungen hatte dies für dich (persönlich und für den Arbeitsbereich)?
- ▶ Wie war der Kontakt zwischen euch organisiert? In welcher Weise und wann fanden Gespräche statt?
- ▶ Welches Ziel soll mit Hilfe des Gespräches erreicht werden?
- ▶ Welche innere Haltung und welche persönliche Einstellung eurerseits ist dabei förderlich?
- ▶ Welche Fähigkeiten möchtest du in Zukunft stärker in die Arbeit einbringen?
- ▶ Welche Fertigkeiten (Qualifikationen) möchtest du dir in absehbarer Zeit (Zeitpunkt vereinbaren) aneignen?

Dieses Gespräch hat demnach folgende Schwerpunkte:

- ▶ Rückblick (Wie hast du dich und wie hat sich der Arbeitsbereich im abgelaufenen Zeitraum entwickelt?)



Kontrakt

Vorstand/Hauptamtliche/r
Name:

Mitarbeiter/in
Name:

Als Zielvereinbarung wird kontraktiert:

Zielvereinbarung	Termin
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Als Entwicklungsmaßnahmen werden vereinbart:

Entwicklungsmaßnahme	Termin
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Erreichung des Zieles:

Wann und woran wird das Erreichte erkannt?	Termin
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Erreichung der Entwicklungsmaßnahmen:

Wann und woran wird das Erreichte erkannt?	Termin
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Unterschrift des/r Mitarbeiters/in

Unterschriften



- ▶ Selbst- und Fremdeinschätzung (Wie komme ich mit der übertragenen Aufgabe zurecht? Bin ich mit dem, was ich mache, zufrieden? Eigne ich mich dafür?)
- ▶ Betrachtung der aktuellen Arbeitssituation (Wie sieht die Zusammenarbeit aus, wo gibt es positive Erfahrungen, wo Reibungspunkte?)
- ▶ Ausblick (Wie stelle ich mir mein Engagement zukünftig vor, welche Entwicklungen, Veränderungen sind nötig sowohl für den Arbeitsbereich als auch bei mir selbst?)

Folgende Fragestellungen können ein Gesprächsleitfaden für das gemeinsame Ehrenamtlichenentwicklungsgespräch sein:

- ▶ Was macht dir in deinem Engagement am meisten Freude? Was ist schwierig?
- ▶ Für welche Aufgaben hast du in der Vergangenheit am meisten Zeit aufwenden müssen?
- ▶ Wie sind Zuständigkeiten und Aufgaben geregelt bzw. abgesprochen, wer ist für was zuständig?
- ▶ Bist du auf deine Aufgabe vorbereitet worden, wenn ja wie?
- ▶ Konntest du die dir übertragenen Aufgaben erfüllen?
- ▶ Was würdest du als gelungen bezeichnen?
- ▶ Was ist weniger gelungen?
- ▶ Was ist verbesserungswürdig?
- ▶ In welchem Zusammenhang konntest du eigene Vorstellungen verwirklichen, wie sahen diese aus und bei welchen Gelegenheiten konnten welche eigene Vorstellungen nicht verwirklicht werden?
- ▶ Welche Ziele wurden im letzten gemeinsamen Gespräch vereinbart und wie wurden sie erreicht?

Mache Aussagen zu folgenden Bereichen:

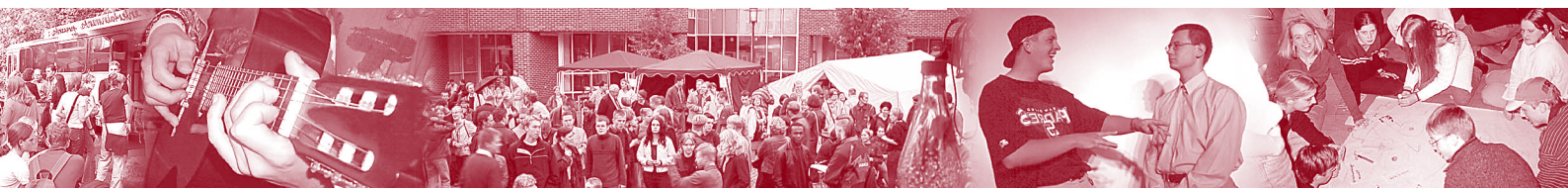
- ▶ Informationsfluss
- ▶ Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsmittel
- ▶ Arbeitsplatz und Arbeitsfeld
- ▶ Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen MitarbeiterInnen, den hauptamtlichen MitarbeiterInnen
- ▶ An welchen Fortbildungen hast du teilgenommen, was waren die Ziele und was hat es gebracht?

Woran messen wir unser Ergebnis?

Qualität wird nicht nur an der Form der Arbeit, den Inhalten und Methoden sowie den Ergebnissen gemessen, sondern auch an der Zufriedenheit derer, für die das Angebot gemacht wurde, und der handelnden Personen, d. h. denjenigen, die die Maßnahme durchführen. Damit seid ihr und die hauptamtlich in der Jugendverbandsarbeit Arbeitenden gemeint. Gewöhnlich spricht man/frau in diesem Zusammenhang von „Arbeitszufriedenheit“. Nur wenn sie vorliegt, wenn ihr Spaß und Freude in eurem Jugendverband habt, kann von einer guten Arbeit, von Qualität gesprochen werden.

Kennzeichnend für eine gegenseitige Anerkennung und Achtung können beispielsweise nachfolgende Indikatoren (an denen ihr dann auch Ergebnisse des gemeinsamen Prozesses messen könnt) sein:

- ▶ Hauptamtliche sind fach- und sachkompetente BeraterInnen mit einem (delegierten) Kompetenz- und Entscheidungsbereich.
- ▶ Hauptamtliche zeigen mehr Offenheit für Ideen von Ehrenamtlichen und entwickeln entsprechende Energien zur Umsetzung derselben.
- ▶ Hauptamtliche akzeptieren, dass bei Entscheidungen im Rahmen von Jugendarbeit von Ehrenamtlichen „das letzte Wort“ kommen kann.
- ▶ Hauptamtliche sind sich über ihre Fachlichkeit im Klaren und setzen diese erkennbar um.
- ▶ Der oftmals ausgesprochene Alleinanspruch von Hauptamtlichen ist thematisiert und abgestellt.
- ▶ Ehrenamtliche und ihre Ideen werden stärker in der Jugendarbeit gewichtet und berücksichtigt.
- ▶ Ehrenamtliche haben die Qualifikationen und Ressourcen der Hauptamtlichen er- und anerkannt und für ihre gemeinsame Arbeit nutzbar gemacht.
- ▶ Es wird darauf geachtet, dass Ehrenamtliche hinsichtlich Zeit und Engagement nicht überfordert werden. Grenzen sind benannt und bewahrt, ein „Auspowern“ von Ehrenamtlichen verhindert, zum Beispiel passiert kein Verschleifen von Ehrenamtlichen durch Ämterhäufung.¹ (E* S. 235)



Stichworte für die Wirkungsmessung können als wiederkehrender Kreislauf sein:

- ▶ Die Vorbereitung auf das Gespräch (jeweils die PartnerInnen alleine)
- ▶ Das Gespräch selbst (Ehrenamtliche/Ehrenamtliche; Ehrenamtliche/Hauptamtliche; Ehrenamtliche/Vorstand etc.)
- ▶ Die Vereinbarung (Inhalte, Ziele des Kontraktes, Unterstützungsmassnahmen in Schriftform)
- ▶ Ggf. Korrektur (im Blick auf Inhalte, Zielsetzung etc.; „Controlling“)
- ▶ Die Auswertung (Ergebnisse der Arbeit, Nutzen für die Zielgruppe, für den Jugendverband, persönlich etc., Konsequenzen für einen Neubeginn)

Auch der Jugendverband hat natürlich ein Interesse an diesem Wirkungsmessungskreislauf, denn mit dieser Abfolge können beispielsweise Ziele des Jugendverbandes überprüft, Angebotsformen für verschiedene Zielgruppen näher betrachtet und reflektiert, neue Maßnahmen entwickelt und ausprobiert werden. Im Zuge der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Arbeit von Jugendverbänden ist dieses Instrumentarium ein wesentlicher und wichtiger Baustein.

Euer/Eure Gesprächspartner/in wird in dem Auswertungsgespräch folgenden Aufbau und folgenden Themenkatalog im Rahmen eines Zielvereinbarungs- und Fördergespräches haben:

Arbeitsergebnisse in der zurückliegenden Zeit:

- ▶ Was konnte erreicht/fertig gestellt werden?
- ▶ Was ist noch nicht abgeschlossen?
- ▶ Wodurch sind Ergebnisse gefördert worden, was war hilfreich?
- ▶ Was hat die Arbeit eher behindert?

Zukünftige Aufgaben:

- ▶ Wie können ähnlich angelegte Aufgaben zukünftig evtl. noch besser bewältigt werden?
- ▶ Welche Hilfen, welche Unterstützung braucht ihr dazu?
- ▶ Welche neuen Aufgaben sollen angegangen werden?

- ▶ Wer wird in welcher Weise und wie beteiligt sein?
- ▶ Sind die Ziele dafür klar?
- ▶ Welche Tätigkeiten könnt ihr zukünftig (noch) selbständiger als bisher erledigen?
- ▶ Was ist dafür erforderlich?

Zwischenbilanz der Zusammenarbeit:

- ▶ In welcher Weise seid ihr informiert und bei Entscheidungen mit einbezogen worden?
- ▶ Wodurch seid ihr über die Zusammenhänge informiert worden?
- ▶ Wie schätzt ihr die Gestaltungsmöglichkeiten bei eurer Arbeit ein?
- ▶ Welche erforderlichen Mittel sind dafür notwendig?
- ▶ Was schätzt ihr in der Zusammenarbeit mit dem/der hauptamtlichen MitarbeiterIn?
- ▶ Wo wünscht ihr euch Verbesserungen?
- ▶ In welchen Bereichen wünscht ihr euch Unterstützung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen?

Vorstellungen zur Weiterentwicklung des Arbeitsbereiches:

- ▶ Welche Aufgaben und Tätigkeiten haben euren Interessen und Bedürfnissen am ehesten entsprochen?
- ▶ Fühlt ihr euch mit eurer Arbeit am richtigen Platz?
- ▶ Fühlt ihr euch überfordert/unterfordert?
- ▶ Habt ihr den Wunsch, andere Aufgaben zu erledigen?
- ▶ Welche konkreten Vorstellungen könnt ihr benennen?
- ▶ Worin seht ihr Entwicklungschancen in eurem Engagement?
- ▶ Wer oder was kann euch dabei unterstützen?
- ▶ Gemeinsame Vereinbarungen in einem konkreten und verbindlichen Plan
- ▶ Gemeinsam wird vereinbart und schriftlich festgehalten, wer bis wann für einzelne Zielaktivitäten verantwortlich ist.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

In der Beschreibung der hier vorgestellten „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“ (EE) kann kaum auf Erfahrungen zurückgegriffen werden, weil in verschiedenen Bereichen, wenn überhaupt, nur Ansätze in



diesem Feld realisiert werden konnten. Es ist also notwendig, dass ihr euren Jugendverband, andere Ehrenamtliche und Hauptamtliche ermutigt, sich in einen wie oben beschriebenen Prozess hineinzugeben. Dazu sind Initiative, Mut sich auf etwas Neues einzulassen und auch Überzeugungskraft nötig. Wenn etwas Neues ausprobiert wird, ist es unabdingbar, den gemeinsamen Prozess zu dokumentieren. Dies kann in sehr unterschiedlichen Formen geschehen. Zum einen können mit Hilfe der Kontrakte, die ihr über einzelne Vorhaben geschlossen habt, Entwicklungen von euch und des Jugendverbandes dargestellt und Ergebnisse dokumentiert werden. Zum anderen kann die Präsentation und Fortschreibung eurer persönlichen Biografie z.B. durch Interviews, Fotokollagen oder einer Schreibwerkstatt zeigen, an welchen Stellen ihr Aufgaben übernommen habt, welche Fähig- und Fertigkeiten dazu nötig waren, worin euer persönlicher (Zu)Gewinn gelegen hat, welche Kompetenzen ihr im Umgang mit Menschen und in der Bewältigung von Arbeitsvorhaben erworben habt. Eure gemachten Erfahrungen müssen dann an andere in eurem Jugendverband, aber auch darüber hinaus, weitergegeben werden. Diese Erfahrungswertung trägt zur Qualitätssicherung der Jugendverbandsarbeit bei, gerade auch dann, wenn aus den gemachten Erfahrungen Konsequenzen gezogen werden und diese in einen neuen Prozess einfließen.

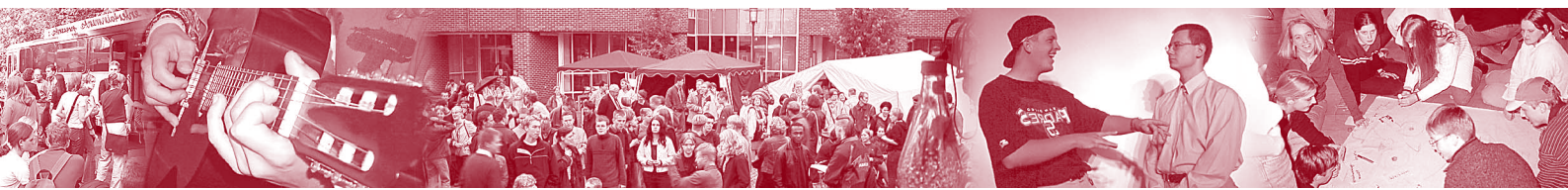
Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Mit den Begriffen „Selbstorganisiert“ – „Ehrenamtlich“ – „Freiwillig“ postuliert sich Jugendverbandsarbeit unverändert. Formen und Inhalte der Arbeit entstehen im Aushandeln von Interessen und Bedürfnissen Jugendlicher und der Wertorientierung des Jugendverbandes. Das besondere Merkmal ihrer Arbeit gegenüber anderen Bewegungen liegt in der Selbstorganisation der Kinder und Jugendlichen, die prägend für sämtliche Organisationsebenen der Jugendverbände ist. Dies bedeutet immer einen gemeinsamen Prozess zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Nahezu als einzige gesellschaftliche Organisationsform können Jugendverbände heute umfassendes institutionelles Lernen in und an der Praxis der Organisation vermitteln. Politische Bildung ermöglicht die intellektuelle Auseinandersetzung, der Aufbau der Organisation und die geforderte Übernahme von Funktionen mit Verantwortungsbereichen bieten den praktischen Erfahrungshintergrund.

Förderung von Ehrenamtlichkeit in den Jugendverbänden erfordert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen. Die Felder der Beauftragung sind dabei klar erkennbar zu umreißen. Leider ist festzustellen, dass immer weniger hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dieses Berufsfeld vorbereitet werden. Mit der Sichtweise, bei Jugendlichen handle es sich häufig um defizitäre Menschen, muss die Zusammenarbeit scheitern. Ausbildungsstätten, Fachhochschulen und Universitäten sind deshalb aufgefordert, ihre Ausbildungskonzepte daraufhin zu überprüfen und qualifizierte Fachkräfte der Jugendverbandsarbeit zur Mitarbeit an Ausbildungszielen und der Umsetzung zu gewinnen. Berufsbegleitende Weiterbildung, Kollegiale Beratung und Supervision sind ebenfalls unerlässlich, um im dynamischen Arbeitsfeld Jugendverbandsarbeit die eigene Identität als hauptamtliche/ehrenamtliche MitarbeiterInnen nicht zu verlieren.

Gerade dann, wenn konzeptionelles Neuland betreten wird, müssen im Vorfeld die jeweiligen Bedingungen deutlich angesprochen und geklärt sein. Anforderungen an Ehrenamtliche, an Hauptamtliche und an den Jugendverband haben sich gewandelt. Durch die Angebotsbreite und -vielfalt ist dementsprechend auch nötig, individuelle „Ehrenamtlichenentwicklungspläne“ zu entwickeln. Es wird mit euch eine andere Vereinbarung zu erzielen sein, wenn ihr beispielsweise vorhabt, zukünftig im Vorstand des Jugendverbandes mitzuarbeiten. Welche Voraussetzungen z.B. an Zeit für die laufenden Arbeiten, was an Aufgaben auf euch zukommen, welches „Handwerkszeug“ ihr dafür braucht und welche Kenntnisse



im Blick auf Großgruppen oder der Moderation von Veranstaltungen notwendig sind, wäre individuell zu entwickeln und ist an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt. Ein solcher Plan würde sich in wesentlichen Punkten von einem Aufgabenfeld als „ZeltlagerleiterIn“ unterscheiden. Es muss allerdings auch Interesse des Jugendverbandes sein, vorher Überlegungen angestellt zu haben, für welche Angebotsformen MitarbeiterInnen mit welchem Profil nötig sind.

Grundlage der hier vorgestellten Überlegungen ist, dass ein gemeinsames Prozesslernen Voraussetzung dafür ist, dass neben dem persönlichen Kompetenzzugewinn der Spaß-Faktor nicht zu kurz kommt. Oder anders ausgedrückt: Eine Vereinbarung über euer Engagement muss neben dem Nutzen für den Jugendverband auch für euch einen persönlichen Nutzen (Zugewinn an Erfahrung, Fähigkeiten) haben – und dabei sind Freude und Spaß an der Arbeit auch zwei wichtige Elemente.

Gleichzeitig sind eure Erwartungsgesichtspunkte und die der anderen Ehrenamtlichen bzw. Hauptamtlichen und die des Jugendverbands wichtig. Es sollten angemessene Anforderungen an euch gerichtet werden, die gut zu bewältigen und bei denen die Ziele klar sind. Es ist somit ein beiderseitiger Nutzen und Gewinn anzustreben. Anders als im betrieblichen Bereich, in dem „Personalentwicklungsgespräche“ auch dazu führen können, dass MitarbeiterInnen durch die Leitung in andere Arbeitsbereiche „umgesetzt“ werden, ist eine solche Maßnahme für die Jugendverbandsarbeit nicht denkbar. Natürlich wird beispielsweise mit euch darüber gesprochen, wenn ihr die Anforderungen nicht erfüllen könnt, und es wird auch auf die Bereiche eingegangen, in denen ihr Unterstützung braucht. Dies geschieht jedoch mit euch gemeinsam und die Entscheidung kann unter keinen Umständen gegen euren Willen erfolgen. Eure persönliche Zufriedenheit, die eigenen Entwicklungschancen, verbunden mit einem Kompetenzzugewinn, den ihr auch in Schule und Beruf einsetzen könnt, stehen im Mittelpunkt. Ganz im Sinne der „Firma“ Jugendverband: man/frau als Ehrenamtliche/r gibt nicht nur viel, er/sie kann auch eine Menge mitnehmen.

¹ Haben nicht Jugendliche das Recht, sich zu überfordern, um sich beispielsweise auszuprobieren? Hauptamtliche versuchen häufig, Engagement zurückzubauen, um Ärger mit Eltern, Schule etc. zu mindern. Ehrenamtliche wollen das häufig nicht; ebenso bei manchen Projekten, bei denen Hauptamtlichen klar ist: das kann nur auf die Knochen gehen – Jugendliche/Ehrenamtliche aber daran festhalten!



Naturfreundejugend Deutschlands
Haus Humboldtstein
53424 Remagen
Tel.: 0 22 28 – 94 15 – 0
Fax: 0 22 28 – 94 15 – 22
Email: nfjd@naturfreundejugend.de
Internet: www.naturfreundejugend.de

Kandidatinnen und Kandidaten für die nächste Bundesleitung sollten ihre Bewerbung in der Bundesgeschäftsstelle einreichen bis spätestens zum _____

Stellenbeschreibung Bundesleitung

Aufgaben:

- ▶ sich einen Überblick verschaffen
- ▶ den Überblick behalten
- ▶ Wegmarken setzen
- ▶ aus Sackgassen finden
- ▶ alternative Wege diskutieren
- ▶ hin und wieder einen Gipfel erstürmen

oder

- ▶ wichtige Themen aufspüren
- ▶ neue Projekte aushecken
- ▶ die Verbandesentwicklung begleiten
- ▶ den Verband leiten
- ▶ Stellung nehmen

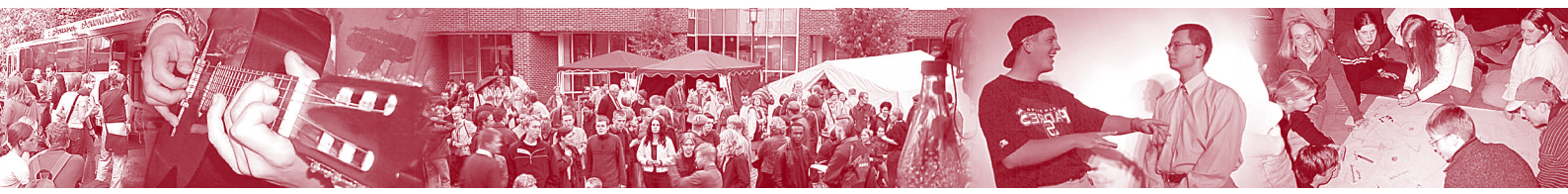
Voraussetzungen:

- ▶ NFJ-engagiert
- ▶ Lernbereitschaft
- ▶ Teamfähigkeit
- ▶ Zeitbudget

Leistungen:

- ▶ Mitgliedschaft und Mitsprache im Leitungsteam
- ▶ Informationen und Fortbildungsmöglichkeiten
- ▶ Reisen quer durch ...
- ▶ Aufwandsentschädigung

Wer mitarbeiten will, bitte umseitigen Bogen ausfüllen und ab geht die Post ...



Bestandteile der Bewerbung:

a) Ich bin... (kurze persönliche Vorstellung und Foto)

b) die Naturfreundejugend und ich (ein paar Infos oder Gedanken, was der Verband und ich miteinander zu tun hatten, haben oder haben werden)

c) das interessiert mich ganz besonders, die NFJ müsste mal dieses oder jenes tun...

d) mein schönstes Naturfreunde-Erlebnis...

e) mein Motto



Kommunikation

Jürgen Gorgs

Einleitung

Kommunikation stellt sich bekannterweise erst her, wenn Nachrichten zwischen zwei Personen ausgetauscht werden. Man selbst kann nicht „nicht-kommunizieren“, d.h., alles was gesagt oder auch nicht gesagt wird, kann Einfluss nehmen auf das Kommunikationsverhalten; so Paul Watzlawick, ein bekannter Kommunikationsforscher.

Gerade funktionierende Rahmenbedingungen innerhalb des Verbandes garantieren, dass der Dialog im Verband gefördert wird und dass jede/jeder von anderen durch einen Informationsaustausch profitieren kann. Uns, also denjenigen, die in Jugendverbänden tätig sind, geht es um eine Verbesserung der Kommunikation, die den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Bereich betrifft. Transparenz von Entscheidungen, Partizipation an verbandlichen Diskussionen, Ausbau des innerverbandlichen Kommunikationsnetzes etc. sind hier nur Teilziele zur Verbesserung der verbandlichen Aktivitäten, Struktur und Beteiligung in Verbänden. Rahmenbedingungen sind Informationswege und Informationsstrukturen, Normen- und Wertmaßstäbe, Umgangsformen etc. Dies gilt es hier zu beleuchten und Tipps zu geben, wie ihr innerverbandlich nach nachprüfbareren Kriterien und Methoden, Kommunikation verbessern und sichern könnt.

Interessant wird es sein, zu untersuchen, inwieweit informelle Kommunikation im Verband stattfindet, d.h., inwieweit Informationswege genutzt werden, die nicht in der herkömmlichen offiziellen Verbandsstruktur verankert sind. Kann das eine Kompensation für fehlende Kommunikationsregeln sein? Oder bewegt sich euer Informationsfluss im Verband eher auf dem offiziellen Weg?

Ein Aspekt, der alle Themen dieses Kapitels mitprägt ist die geschlechtsbezogene Kommunikation.

Die Kommunikation zwischen Jungen und Mädchen; Männer und Frauen, in gemischtgeschlechtlichen Gruppen oder in Gruppen, wo nur ein Geschlecht vertreten ist, kann insgesamt sehr vielfältig sein.

Kommunikation stellt einen umfangreichen Bereich dar, so dass hier Schwerpunkte und Begrenzungen erfolgen müssen. Der Fokus soll sich auf die „Kommunikation im Verband“ beschränken, so dass Punkte wie Außendarstellung, externe Kommunikation, Kommunikation mit anderen Verbänden etc. nicht berücksichtigt werden.

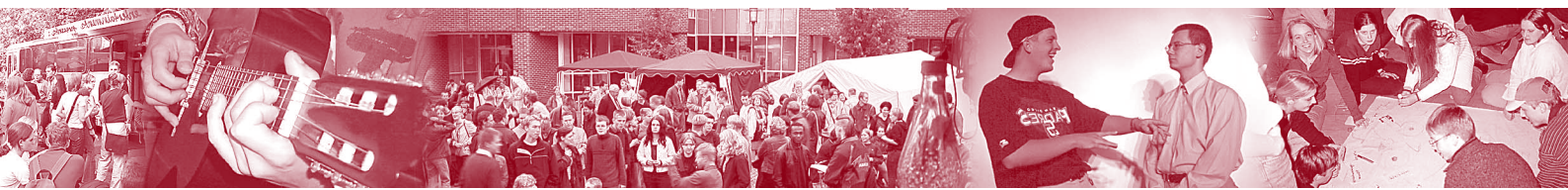
Kommunikation in der Verbandsstruktur

Worum geht es eigentlich?

Die besten Ideen und Konzepte nutzen nichts, wenn sie innerhalb der Verbandsstrukturen nicht transparent werden können und nicht dort ankommen, verstanden und umgesetzt werden, wo sie landen sollen. Ihr kennt sicherlich die Situation, wo in der ihr den Eindruck hattet, bestimmte Informationen nicht bekommen zu haben (z.B. bestimmte Vorlagen für Sitzungen oder Verbandsrundbriefe). Unmut und Frust machen sich dann breit. Ist das ein Problem der langen Informationswege? Sind zu viele Personen daran beteiligt, so dass Informationen „verschleppt“ werden? Ist der/die verantwortliche Hauptamtliche einfach nicht über die aktuellen Mail-Adressen des Vorstandes informiert?

Die ergänzenden Fragenkataloge, Tabellen und sonstigen Tipps dieses Kapitels ersetzen kein Kommunikationstraining, sondern können nur grundlegende Hinweise sein zur Verbesserung der Kommunikation im Verband.

In den folgenden Kapiteln sollen euch Fragestellungen und Ideen an die Hand gegeben werden, um Kommunikationsstrukturen zu analysieren, zu verbessern und neue Kommunikations- und Umgangsformen zu entwickeln.



Jugendverbände können sehr unterschiedlich strukturiert sein. Was ihnen gemeinsam ist, ist z. B. ihre Eigenständigkeit, auch vom Haushalt her, die landesweite Verbreitung mit Orts-, Bezirks- und Landesgruppierungen, die jeweils mit ehrenamtlichen Vorständen besetzt sind und von hauptamtlicher Seite unterstützt werden. Sind Jugendverbände an Erwachsenenorganisationen angegliedert, haben sie auch hier noch Möglichkeiten, über ihre Delegierten Einfluss zu nehmen.

Eine „fließende“ Kommunikation innerhalb des Verbandes, die nicht nur vertikal, sprich also von der Orts- bis zur Landesebene, zwischen den Ebenen, sondern auch horizontal, z. B. zwischen verschiedenen Bezirksverbänden, erfolgt, ist zwingend notwendig, damit ihr als Ehrenamtliche an die wichtigen Informationen kommt, die für eure Arbeit notwendig sind.

2 Wer will was?

Kommunikation ist ein bedeutungsschwerer Begriff, aber sie steht ja nicht innerhalb des Verbandes als luftleerer Begriff im Raum, sondern erst die Beteiligten geben der Kommunikation Inhalt, Form und Zielrichtung, wobei die Interessenlage ganz unterschiedlich sein kann. Läuft etwas im Verband ab, was euch missfällt, dann sollte dort auch schnell darüber gesprochen. Gibt es etwas Positives zu berichten, dann solltet ihr besprechen, wie das im Verband publik gemacht werden kann.

Viele Informationen werden im Verband weitergetragen. Aus Sicht der ehrenamtlichen Verbandsmitglieder solltet ihr euch klar werden über folgende Fragen:

- Welche Qualität von Information brauche ich?
- Gibt es Regeln, wie mit Informationen im Verband umgegangen wird?
- Wie schnell brauche ich verbandliche Informationen (z. B. für das bevorstehende Zeltlager)?
- Welche Informationen brauche ich für meinen verbandlichen Aufgabenbereich (als Vorstandmitglied brauche ich z. B. Adressenlisten von Arbeitskreisen und einen e-Mail-Verteiler; als Teamer/in z. B. einer

Freizeitmaßnahme brauche ich Zugriff auf Konzepte und Ideensammlungen im Bereich Erlebnispädagogik)

- Haben Ehrenamtliche ausreichende Möglichkeiten, in formellen verbandlichen Gremien zu kommunizieren?
- Wie kommt ihr mit den unterschiedlichsten verbandlichen Gruppierungen in Kontakt?
- Gibt es regelmäßige Gesprächsrunden neben den Vorstandssitzungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen?

3 Was wollen wir erreichen?

Die Kommunikation zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen soll soweit verbessert werden, dass ihr eine spürbare Innovation erlebt. Hier geht es nicht nur darum, zu klären, was, wie, wann, wo, zu wem gesagt wurde, sondern dass verbandliche Strukturen den Informationsfluss und Austausch untereinander erlauben und vor allem fördern, denn ihr wollt ja nicht auf dem Status Quo stehen bleiben. Die Verständigung über gemeinsame Ziele und die Partizipation an Entscheidungen ist ein wesentlicher Aspekt. Hier findet praktisch eine Veränderung auf breiter Basis statt, die nicht ein einmaliges Erlebnis ist, sondern immer wieder neu reflektiert werden muss, denn Wünsche und Interessen können sich bei euch verändern und das bedarf natürlich dann auch der Festlegung neuer Ziele.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Ihr solltet euch als Ehrenamtliche darüber klar sein, was ihr wirklich im Rahmen der verbandlichen Kommunikation beibehalten wollt, weil es sich bewährt hat, und was ihr verbessern wollt. Hilfreich ist es immer ein Organigramm des Jugendverbandes zu haben, das die Struktur der Organisation widerspiegelt und die verschiedenen Funktionen auf der Orts-, Bezirks- und Landesebene auch mit Namen, Anschriften, Telefonnummern und e-Mail-Adressen versehen sind. Neue



Verbandsmitglieder finden sich dann auch schneller im Verband zurecht.

Es stellt sich natürlich die Fragen: Wie schaffe ich die Umsetzung der Ziele?

Zu Verbesserung der Informationswege

Informationen können innerhalb von Verbandsstrukturen sehr unterschiedliche Wege und Bahnen nehmen. Je komplexer eine Organisation verästelt ist, um so schwieriger wird es manchmal, an Informationen zu gelangen. Wichtig ist für euch zu erfahren, was Informationen bewirkt haben und zu erfahren, was andere im Verband darüber denken, d.h., es muss einen Austausch über Informationen geben. Wollen wir alle in den Verbänden von unserem Wissens- und Informationsstand gemeinsam profitieren, werfen sich für die Verbesserung der Kommunikation einige Fragen auf:

- ▶ Bekommen alle die Informationen, die sie brauchen?
- ▶ Gibt es Verbandsmitglieder mit bestimmten Aufgaben, die auch spezielle Informationen benötigen?
- ▶ Wer entscheidet, welche Informationen weitergegeben werden?
- ▶ Werden zu viele/überflüssige Informationen weitergegeben?
- ▶ Wie erfolgt eine Rückmeldung?
- ▶ Gibt es Foren, Arbeitskreise, Veranstaltungen zum regelmäßigen Informationsaustausch?
- ▶ Werden ehrenamtliche und hauptamtliche VerbandsvertreterInnen dazu eingeladen?
- ▶ Wie regelmäßig werden formelle/informelle innerverbandliche Informationswege genutzt? (Beispiel: Formeller Weg: Verbandsrundschriften wird von allen gelesen; informeller Weg: Über verbandliche Veränderungen wird beim Mittagessen informiert)
- ▶ Gibt dies einen Aufschluss über eine Veränderung der Informationswege im Verband?
- ▶ Habe ich innerverbandliche AnsprechpartnerInnen, die ich zu bestimmten Fachfragen „anzapfen“ kann?

Zur Verbesserung der Informationsformen

Gute und wichtige Informationen werden zu unbrauchbaren, wenn sie verspätet oder nur bruchstückhaft am Bestimmungsort eintreffen. Die Frage stellt sich, wie effizient der Transport der Informationen erfolgt?

- ▶ Wie wird informiert?
- ▶ Wie ist der Einsatz der Medien?
- ▶ Wie komme ich an formelle/informelle Informationen?
- ▶ Womit wird informiert:
 - auf regelmäßigen Sitzungen?
 - durch Infobriefe?
 - durch Gespräche?
 - per Telefon (Rundrufe, Telefonkonferenzen)?
 - e-Mail (Infos zugeschnitten für bestimmten Interessentenkreis; z.B. Freizeitangebote)?
 - Chat-Rooms im verbandlichen Intranet (Diskussion mit Gleichgesinnten über große Distanzen möglich)?
 - besteht Zugriff auf verbandliche Datenbanken?
 - existiert eine Verbandszeitung?

Informationsabsprachen- und -regeln

In ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verbandsstrukturen sind Zuständigkeiten, wer, wann, für welche Informationsleitung verantwortlich ist, wichtig.

- ▶ Gibt es Zuständigkeiten in der Weiterleitung von Informationen?
- ▶ Gibt es Verabredungen, dass Hauptamtliche automatisch Vorstandsmitglieder Infos zukommen lassen?
- ▶ Gibt es Verabredungen, dass Ehrenamtliche selbständig regelmäßig Infos bei Hauptamtlichen abrufen?
- ▶ Gibt es innerverbandliche Formen der Konfliktbewältigung?

Woran messen wir unser Ergebnis?

Wie ist nun zu überprüfen, ob und wie sich die Kommunikation im Verband verbessert hat? D.h., es gibt im Verband ganz bestimmte Anzeichen (Indikatoren), dass ihr eure Ziele umsetzen konntet:



- ▶ Ihr seid über den aktuellen Diskussionsstand in eurem Verband informiert und könnt darüber Auskunft geben.
- ▶ Informationen erreichen euch umgehend, so dass ihr euch möglichst schnell ein Bild machen könnt und auch reagieren könnt.
- ▶ Aktionen können aufgrund des verbandlichen Kommunikationsnetzes schnell geplant und durchgeführt werden.
- ▶ Verbandliche Gesprächsforen ermöglichen euch untereinander und mit Hauptamtlichen einen regen Austausch.
- ▶ Hauptamtliche und Ehrenamtliche auf allen Verbandsebenen unterstützen die Veränderungen.
- ▶ In den Gesprächsforen werden Verabredungen getroffen, die zu einer merklichen Veränderung im Verband führen.
- ▶ Die Gesprächsforen bringen euch persönlich in euren Überlegungen weiter.
- ▶ Ehrenamtliche verlassen nicht aus Frust über mangelnden Einfluss den Verband.

Fallen euch noch mehr Indikatoren ein?

Methoden der Wirkungsmessung könnten sein:

- ▶ Fragt in den Gesprächsforen, ob alle über den zu diskutierenden Tagesordnungspunkt rechtzeitig informiert worden sind (zur Überprüfung der Weitergabe von Informationen).
- ▶ Kontinuierliche Reflexionsphasen in Gesprächen einzubauen, um herauszufinden, ob die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse jederzeit berücksichtigt werden.
- ▶ Fragt euch selbst, so oft es geht, ob ihr mit der bestehenden Kommunikationskultur im Verband zufrieden seid.
- ▶ Gründung einer Arbeitsgruppe „Kommunikation“, die speziell die verbandlichen Veränderungen „im Auge“ hat und Vorschläge für die Vorstandssitzungen erarbeitet.

Woran könnt ihr noch das Erreichen eurer Ziele erkennen?

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

In Protokollen der Vorstandssitzungen, Gesprächsforen sind die vereinbarten Ziele und Erfahrungen festgehalten und nachzulesen. Weitere Möglichkeiten wären:

- ▶ Hinweise auf verbandliche Kommunikationsforen (z.B. Fachsitzungen, Arbeitskreise, Aktionsgruppen etc.) in eurem verbandlichen Bildungs- und Aktionsprogramm, das halbjährig oder ganzjährig erscheint.
- ▶ Transport der Ziele und Erfahrungen auf allen Ebenen des Verbandes (Akzeptanz und aktive Unterstützung einfordern) – Was kann jede/r auf jeder verbandlichen Ebene zum Erreichen der Ziele beitragen?
- ▶ Neue Kommunikationsformen mit konkreten verbandlichen Themen verbinden (z.B. open space – Methode zum Thema Antirassismus, siehe dazu Infos auch im Kapitel „Methoden“, S. 31 ff).
- ▶ Hinweise auf der verbandlichen Homepage zu Aktivitäten.

Euch fallen sicherlich noch weitere Möglichkeiten ein zur Weitergabe eurer Erfahrungen!

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Um die Kommunikation im Verband zu verbessern, braucht ihr mindestens:

- ▶ Zeit, um eure Ideen, Wünsche und Ziele in den unterschiedlichsten Gremien zu diskutieren und zu formulieren.
- ▶ Bereitschaft von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zu Weiterentwicklungen.
- ▶ Materielle Rahmenbedingungen:
 - räumliche Möglichkeiten, zusätzliche Sitzungen, AK's, Projektgruppen etc.
 - Aufstockung des Jugendetats zur Umsetzung der neuen Ideen (aktive Unterstützung der hauptamtlichen Verbandsspitze).
 - Was braucht ihr noch?



Kommunikation in Sitzungen und Gruppen

Worum geht's eigentlich?

Gerade im verbandlichen Kontext haben wir es mit vielen verschiedenen Gruppen zu tun, was die Themenbereiche, die Gruppenzusammensetzung, Größe etc. angeht. Im Folgenden haben wir für eure Arbeit einige Hinweise zusammen gestellt, um in diesen Zusammenhängen effektiv arbeiten zu können und um die Kommunikation so zu strukturieren, dass das, was ihr sagen wollt, auch so ankommt und zu einer konstruktiven Arbeit beiträgt.

Die Sach- und Beziehungsebene im Austausch werden wir über die Funktion und Notwendigkeit von Moderation in Sitzungen informieren, Gesprächsregeln „unter die Lupe nehmen“, Kommunikation der Leitungsebene beleuchten, Konfliktanalyse, Bewältigung, Mediation- und Feedback-Techniken behandeln. Hier wird es einige Überschneidungen mit dem Thema „Sitzungsführung“ im Kapitel „Vorstandsarbeit“ (☞ S. 199 ff) geben, wo ergänzende Informationen entnommen werden können.

Wer will was?

Die Kommunikation in Sitzungen kann teilweise recht anstrengend sein, wie ihr sicherlich auch die Erfahrung gemacht habt. Vollgepackte Tagesordnungen, mangelnde Absprache, überlange Sitzungsdauer, keine Moderation – all das und vieles mehr können den allgemeinen Frust schon ziemlich steigern. Aber verbandliche Arbeit soll Spaß machen, daher sollen Sitzungen kein notwendiges Übel sein, sondern für die weitere Arbeit motivieren, Ideen und Anregungen geben. Gemeinsame Positionen zu erarbeiten, Aktionen zu besprechen, Vorstandsarbeit zu planen etc. bedürfen der gemeinsamen Absprache. Die Ansprüche aus ehrenamtlicher und hauptamtlicher Sicht an Sitzungen könnten folgende sein:

a) für euch als Ehrenamtliche/Ehrenamtlicher:

- umfassende und schnelle Informationen
- Partizipation an der Entscheidungsfindung
- Vermittlung von „Handwerkszeug“ zur Bewältigung der verbandlichen Aufgaben in Sitzungen (Infos, Material, Tipps etc.)

b) aus hauptamtlicher Sicht:

- Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen (Integration in das verbandliche Aufgabenfeld)
- Absprachen treffen
- gemeinsame Erarbeitung von Themen
- Zielfindungsprozesse in der Arbeitsplanung
- Partizipation von Jugendlichen und Identifikation mit Verbandszielen
- zeitsparende Kommunikation (Einrichtung von kleinen AGs)

Was wollen wir erreichen?

Im Folgenden stellen wir euch einige Ziele zur Verbesserung der Kommunikation in Sitzungen vor. Gegliedert sind diese Ziele in den Abschnitten a) vorbereitende Maßnahmen, b) Grundregeln zur Einstiegsphase, c) Arbeitsphase der Sitzung und d) Abschlussphase der Sitzung.

a) Vorbereitende Maßnahmen zur Sitzung

Zeitmanagement

Viele und lange Sitzungen frustrieren und steigern nicht unbedingt die Begeisterung, im Verband längerfristig mitzuarbeiten. Es empfiehlt sich, regelmäßige Sitzungstermine gemeinsam zu vereinbaren und die Sitzungszeit und die Anzahl der TOP's zu begrenzen. Eine abgearbeitete Tagesordnung verleiht einem selbst ein viel besseres Gefühl und alle anderen kommen auch motiviert zur nächsten Sitzung.

- ▶ Gibt es feste Sitzungstermine?
- ▶ Erfolgt die Festlegung von Sitzungsterminen mit allen Beteiligten?



- ▶ Gibt es einen festen zeitlichen Rahmen für die Sitzung?

Tagesordnung

Eine gut vorbereitete Tagesordnung stellt für alle GesprächspartnerInnen eine Orientierungshilfe für die bevorstehende Sitzung dar. Es wird keine Sitzung „aus dem hohlen Bauch heraus“ durchgeführt, sondern mit Vorüberlegungen, möglichem vorbereitetem Infomaterial und natürlich einer abgestimmten Tagesordnung. Die Tagesordnungspunkte sollten schon auf der vorhergehenden Sitzung gemeinsam festgelegt werden. Grundlegende Fragen zur Verbesserung der Tagesordnung:

- ▶ Wie entsteht die Tagesordnung?
- ▶ Wer legt die TOP's fest?
- ▶ Sind Gruppenmitglieder bzw. Vorstandsmitglieder etc. bei der Festlegung der TOP's beteiligt?
- ▶ Wer verschickt die Tagesordnung?
- ▶ Wie lange vor der nächsten Sitzung erfolgt dies?
- ▶ Ist der Tagesordnung Informationsmaterial zu bestimmten TOP's beigelegt (nicht alle SitzungsteilnehmerInnen sind auf dem gleichen Informationsstand)?
- ▶ Habt ihr vor der Tagesordnung einen Besprechungspunkt, wo ihr über Beziehungen/Probleme in der Gruppe sprechen könnt? Gibt es etwas außerhalb der Tagesordnung?

Raum

Das Umfeld für eine Sitzung ist u.a. entscheidend für den Verlauf und möglicherweise auch für das Ergebnis. Der Raum soll der Veranstaltung entsprechen und die Kommunikations- und Präsentationsmöglichkeiten aufweisen, die notwendig sind. Er soll außerdem einen angenehmen, einladenden Eindruck vermitteln. Die SitzungsteilnehmerInnen sollen sich in der Umgebung wohl fühlen. Dazu einige vorbereitende Fragen:

- ▶ Wie viel TeilnehmerInnen werden zu der Sitzung erwartet?
- ▶ In welchem Raum wird getagt? Ist er leicht zu finden?
- ▶ Gibt es Hinweisschilder im Veranstaltungsgebäude?
- ▶ Wie groß ist der Raum (größere Räume bieten die Möglichkeit zwischendurch in Kleingruppen zu

- arbeiten, ohne den Raum verlassen zu müssen)?
- ▶ Welche Ausstattung hat er (Tische, elektrische Anlagen, Mikro, Overhead, Flipchart, Moderationswand, Pinwand)?
- ▶ Sind runde oder u-förmige Stuhlformationen im Raum zur besseren Kommunikation möglich?
- ▶ Stehen die benötigten Moderationsutensilien zur Verfügung?

Positive Rahmenbedingungen

Um die SitzungsteilnehmerInnen positiv einzustimmen und auf die Themen vorzubereiten, versuche ich die Rahmenbedingungen so positiv wie möglich zu gestalten:

- ▶ Ist der Raum vor Störungen und Ablenkungen sicher?
- ▶ Was könnt/müsst ihr tun, um eine besonders positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen (z.B. Begrüßung der TeilnehmerInnen und Hinweis auf Getränke vor Beginn der Veranstaltung, kleine Präsente für jede/jeden Teilnehmer/in, klare Sitzungsunterlagen mit Tagesordnung und Zusatzinformationen, Hinweis auf Verpflegungszeiten und Sitzungsablauf/Pausen, besondere Gestaltung des Raumes mit Themenbezug)?

b) Grundregeln zur Einstiegsphase

Grundsätzliche Regeln sind hilfreich für eine relativ stressfreie Sitzung und einen „flüssigen“ Ablauf:

- ▶ Sitzung pünktlich beginnen und beenden
- ▶ Kennen sich alle?
- ▶ Einstimmung zum Thema anbieten
- ▶ Ist Moderation notwendig?
- ▶ Rolle und Aufgabe der Moderation klären (z.B. Neutralität der Moderation)
- ▶ Themenstellung der Sitzung visualisieren
- ▶ Sind der Zeitrahmen und die Methode (z.B. Arbeitskreise) festgelegt?
- ▶ Begrenzung der Redezeit
 - Pausenzeiten und Essenszeiten?
 - Gesprächsinhalte (z.B. Begrenzung auf bestimmte Themenbereiche) geklärt?
 - Feedback-Regeln erläutert?



c) Arbeitsphase der Sitzung

Kommunikation untereinander

Gibt es Gesprächsregeln und wie werden diese festgelegt? Die unten genannten Regeln sind „Standardregeln“ bei der Arbeit mit Gruppen. Die passenden

Regeln müssen in der Situation unter Anleitung der Moderation von der Gruppe festgelegt werden. Hier tretet ihr als Gruppe in einen ersten Kommunikationsprozess ein bezüglich der Verabredung bestimmter Spielregeln, die ihr selbst erarbeitet und daher auch für sie eintretet.

Standardregeln

	... am Anfang	... im Prozess
Störungen haben Vorrang	✓	
Jede/r ist für den Erfolg (mit-)verantwortlich	✓	
Sprich per „ich“ und nicht per „man“		✓
Sprich für dich und nicht für andere		✓
Es spricht immer nur eine/r zur gleichen Zeit		✓
Sprich zu den Anwesenden, nicht über sie!		✓
Fasse dich kurz!		✓

Verhalten des Leiters /der Leiterin

Das Verhalten der LeiterInnen, sprich der „Führungsstil“, beeinflusst die Kommunikation in der Gruppe und den Sitzungen sowie die gesamte Atmosphäre. Um den Grad der Beeinflussung bestimmen zu können, gibt es für einzelne Veranstaltungsweisen Kriterien, die zusammen genommen einen „Führungsstil“ charakterisieren.

Um ein Leitungsverhalten zu reflektieren und zu verändern, ergeben sich weiterführende Fragestellungen:

- ▶ Gibt es Reflexionsmöglichkeiten zum Leitungsverhalten (z.B. TeamerInnen-Fortbildung)?
- ▶ Gibt es Fortbildungsmöglichkeiten zum Thema „Soziale Kompetenz“, „Moderation“, „Rhetorik“, „Leitungsverhalten“?
- ▶ Welche Rolle spielt das Thema Kommunikation in der Juleica-Ausbildung?

Kommunikationsebenen

Wenn ihr sicher sein wollt, dass die Dinge, die ihr sagt, auch in den Sitzungen so rüberkommen, dann sind dabei verschiedene Aspekte zu beachten:

- ▶ **Sachebene:** Ist das, was ich auf der Sachebene sage verständlich? (Verständlichkeit in der Sache entsteht durch Einfachheit in der Sprache, gegliederte Vortragsweise, Kürze, Prägnanz und zusätzliche Stimulans, wie z. B. Visualisierung)
- ▶ **Beziehungsebene 1:** Ist das, was ich als „Ich-Botschaft“ anderen über mich erzähle, ehrlich? (Ehrlichkeit meint hier, dem/der Gesprächspartner/in nichts vorzuspielen, sondern offen und direkt zu sagen, was ich zu sagen habe)
- ▶ **Beziehungsebene 2:** Ist das, was ich zu jemanden als „Du-Botschaft“ sage, wertschätzend? (Wert-



schätzend ist Kommunikation dann, wenn der/die Gesprächspartner/in sich sicher sein kann, dass er/sie als Mensch angenommen und nicht mit Argwohn oder Geringschätzung konfrontiert wird).

Beispiel:

Wenn der/die Moderator/in die TeilnehmerInnen etwa mit den Worten: „Ich freue mich, dass ihr alle kommen konntet!“ begrüßt, so sagt er/sie damit ...

► **auf der Sachebene**

Es-Botschaft: „Es ist gut, dass alle erschienen sind!“

► **auf der Beziehungsebene**

Ich-Botschaft: „Ich bin hier der, der die Gruppe leitet!“

vielleicht auch: „Gott bin ich froh, dass heute alle kommen konnten!“

Du-Botschaft: „Du bist der/die TeilnehmerIn/ihr seid die TeilnehmerInnen!“

vielleicht auch: „Du bist es mir wert, dass ich freundliche, offizielle Begrüßungsworte an dich richte!“

Moderation

Eine Moderation, d.h. neutrale Gesprächsführung, ist bei Sitzungen empfehlenswert. Gerade in Situationen, wo unterschiedliche Positionen auftreten, kann derjenige/diejenige, der/die sonst die Sitzungsleitung hat, möglicherweise in einen Rollenkonflikt kommen und nicht mehr neutral moderieren:

► **Ist die Moderation an eine feste Person gebunden?**

► **Gibt es eine personell wechselnde, sprich alternierende Moderation?**

Moderierte Gruppengespräche sind dadurch gekennzeichnet, dass die Gruppe durch eine/n Moderator/in geleitet wird. Diese/r hat darauf zu achten, dass die Meinung aller TeilnehmerInnen

gehört und berücksichtigt wird und dass niemand die Gruppe inhaltlich dominiert. Dies gilt vor allem durch den/die Moderator/in selbst! Diese inhaltliche Neutralität ist ihm/ihr nur dann möglich, wenn er/sie von der Sache, um die es geht, nicht betroffen ist. Er/Sie kann sich nur dann voll darauf konzentrieren, zwischen den Beiträgen der TeilnehmerInnen zu vermitteln.

► **Wann ist eine Moderation notwendig?**

(Jede/r muss/soll sich uneingeschränkt auf die inhaltliche Diskussion konzentrieren können; das zu bearbeitende Thema ist zu „heiß“ oder/und jede/r der Beteiligten ist emotional stark involviert; es bestehen bereits „Fronten“, die Bearbeitung des Themas ist „festgefahren“).

- Wer kann die Moderation übernehmen? (Vorstandsmitglieder können bei Übernahme der Moderation manchmal auch in einen Rollen- und/oder Interessenkonflikt kommen, daher bitte den Einzelfall prüfen)

► **Hat sich der/die Moderator/in der Gruppe gegenüber neutral verhalten?**

- Bewusst nicht Partei ergriffen.
- Keine der geäußerten Meinungen zu seiner/ihrer gemacht.
- Alle Nennungen und alle Personen gleichermaßen zugelassen.
- Beiträge wurden weder kommentiert noch bewertet.
- Keiner hatte Recht oder Unrecht.
- Keine Nennung war richtig oder falsch, schlecht oder gut.

Der Moderationszyklus

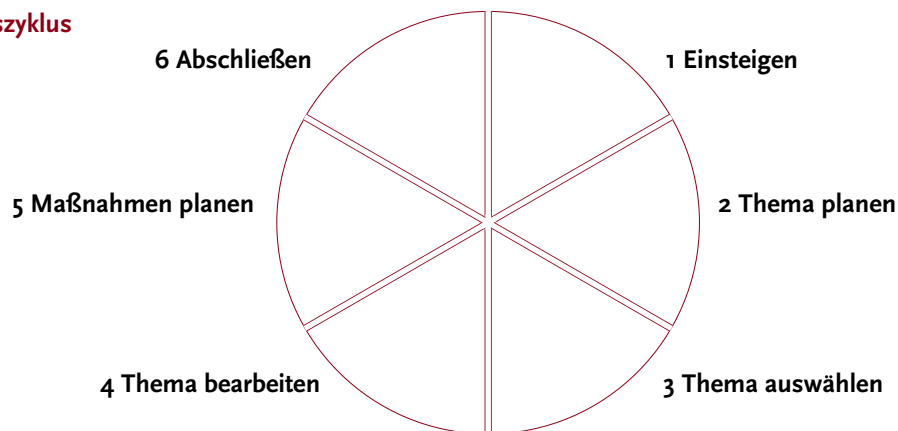
Die Basis jeglicher Gruppenarbeit ist strukturiertes Vorgehen. Der „Moderationszyklus“ als Grobstruktur soll eine Orientierung für die Arbeit sein. Akzeptanz erfährt der/die Moderator/in, indem er/sie das eigene Vorgehen transparent macht. Es empfiehlt sich daher zu Beginn der gemeinsamen Arbeit den „Moderati-



onszyklus“, der unten als Schema zu finden ist, zur allgemeinen Orientierung auf eine Moderationswand

oder auf dem Flipchart zu zeichnen und dann mit der Moderation zu beginnen.

Moderationszyklus



Aufgaben der Moderatorin oder des Moderators

In dieser Übersicht werden die einzelnen Schritte (1-6) des „Moderationszyklus“ aufgeführt und erläutert:

Phase	Teilschritt	Aufgaben des Moderators/der Moderatorin
1 Einsteigen	Begrüßung Orientierung	Die Sitzung eröffnen/konstruktive Arbeitsatmosphäre schaffen Orientierung geben
2 Sammeln		Klären, an welchen Themen gearbeitet werden soll/muss Klären, in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden sollen
4 Bearbeiten TOP 1	Zielvereinbarung Sichten	Zielsetzung für TOP 1 Festlegen/abstimmen Klären, welche Aspekte zur Bearbeitung des TOP 1 bedacht werden müssen
5 Planen	Klären	Thema der Zielsetzung gemäß bearbeiten Festlegen, wer, was, bis wann tun wird
Bearbeiten und Planen für die weiteren TOP's		
6 Abschließen	Reflexion Verabschiedung	Klären, wie zufrieden die TeilnehmerInnen mit dem Erreichten sind Positiv abschließen



Schwierige Situationen meistern – oder: Der Umgang mit Konflikten

Konflikte treten immer wieder in Gruppen auf und müssen bearbeitet werden, da sie sonst die Arbeit der gesamten Gruppe beeinflussen und lähmen können. Die Konflikte können sehr vielfältig sein. Im Folgenden werden euch Tipps gegeben, Konflikte leichter zu erkennen und zu bewältigen.

Im Zusammenhang mit dem Thema ergeben sich vier Aspekte, die zu betrachten sind (Konfliktarten, Konfliktursachen, Konfliktsanzeichen, Konfliktbearbeitung):

Konfliktarten

Welche Arten von Konflikten gibt es, und wodurch können diese in einem Gruppengespräch entstehen?

- ▶ verdeckter Konflikt (kann nicht direkt beobachtet werden, sondern nur aus beobachtbaren Anzeichen erschlossen werden):
siehe Kapitel „Anzeichen für einen Konflikt“
- ▶ Offener Konflikt

Konfliktursachen

Konflikte können die unterschiedlichsten Ursachen haben. Hilfreich ist, sich bewusst zu machen, wodurch eigentlich Konflikte entstehen:

- ▶ Wodurch entstehen Konflikte?

Beispiele für typische Konfliktursachen:

- ▶ Hat es Missverständnisse gegeben (TeilnehmerInnen reden aneinander vorbei)?
- ▶ Gibt es unterschiedliche Zielvorstellungen (die Gruppe/Einzelne können sich nicht auf ein gemeinsames Ziel einigen)?
- ▶ Gibt es (scheinbare) unlösbare Aufgaben (die Gruppe hat den Eindruck, dass sie die Aufgaben/Probleme nicht lösen kann)?
- ▶ Ist jemand persönlich frustriert (jemand kommt nicht zu Wort; darf nicht rauchen etc.)?
- ▶ Gibt es unterschiedliche persönliche Bedürfnisse (A will Pause machen, B will weiter machen)?

- ▶ Herrscht ein ungünstiges Kommunikationsverhalten (jemand kommt andauernd zu spät, beschuldigt prinzipiell andere)?

Anzeichen für einen Konflikt

Es gibt manchmal Anzeichen für Konflikte, auf die die Moderation bzw. Leitung sensibel reagieren sollte. Könnt ihr die nachstehenden Fragen für euch bejahen, folgt der Schritt zur Konfliktbearbeitung.

Woran könnt ihr einen Konflikt erkennen?

- ▶ Engagiert sich der/die Einzelne nicht in der gemeinsamen Arbeit?
- ▶ Werden Argumente mit großer Heftigkeit vorgetragen?
- ▶ Sind Mitglieder ungeduldig miteinander?
- ▶ Sind Gruppenmitglieder nicht (mehr) in der Lage aufeinander einzugehen?
- ▶ Äußern TeilnehmerInnen Zweifel am Sinn der Gruppensitzung (wirken frustriert)?
- ▶ Sind subtile persönliche Angriffe gegeneinander erkennbar?

Konfliktbearbeitung

Manchmal existieren Konflikte und sie werden nicht offen angesprochen. Atmosphärisch bekommt aber jede/r mit, dass es ein Problem gibt. Die Frage stellt sich, wie diejenige/derjenige in der Moderation damit umgeht.

- ▶ Wie decke ich Konflikte auf?

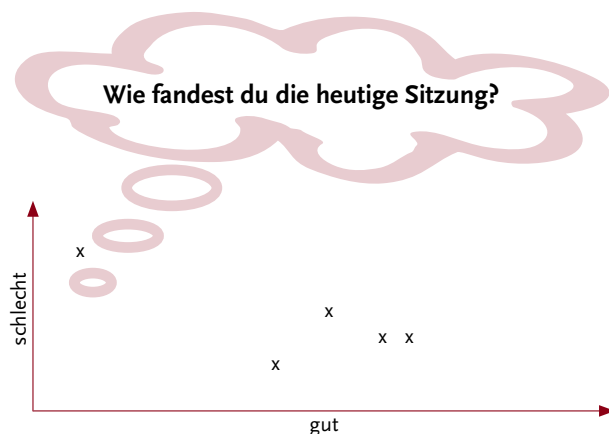
Bei verdeckten Konflikten:

- ▶ „Blitzlicht“ genutzt?

(Beim „Blitzlicht“ hat jede/r in der Gruppe die Möglichkeit nacheinander aus seiner/ihrer Sicht etwas zu dem Thema und zu der eigenen Stimmungslage zu sagen. Fühlt sich jemand unwohl bei einer bestimmten Forderung? Muss ein bestimmter TOP noch ausführlicher besprochen werden? All das kommt bei einem „Blitzlicht“ zu Tage. Während des „Blitzlichts“ erfolgt keine Kommentierung von den anderen. Erst am Ende wird gemeinsam über alle Rückmeldungen diskutiert und das weitere Vorgehen besprochen).



Visuelles Blitzlicht (eine Frage der Moderation wird auf dem Flipchart mit Kleben eines Punktes, z.B. auf einem plusminus-Koordinatensystem, beantwortet und anschließend kommentiert; siehe hier auch das Kapitel „Methoden“, S. 31 ff).



Verbales Blitzlicht (zu einem speziellen Anliegen oder einer Frage gibt jede/r der Gruppe eine kurze Stellungnahme ab; keine Kommentierung durch andere).

- Besteht die Möglichkeit, den Konflikt in der Supervision oder mit Hilfe einer „kollegialen Beratung“ zu bearbeiten (S. „Supervision“, S. 183 ff)?

Das Blitzlicht kann auch zu jedem Zeitpunkt des Moderationsprozesses eingesetzt werden, die Standardsituationen sind:

- **Der Einstieg** (was verspricht sich der/die Einzelne vom bevorstehenden Arbeitstreffen? Was ist der Informationsstand des/der Einzelnen zum Thema der Gruppensitzung?)
- **Die „Zwischenbilanz“** (Wie zufrieden ist die Gruppe mit dem bisher Erreichten? Wie geht es dem/der Einzelnen in der Gruppe momentan?)
- **und der Abschluss** (Ist jede/r mit dem Ergebnis zufrieden? Was soll das nächste Mal bearbeitet werden? Was soll der Gruppe noch mitgeteilt werden?)

Mediation

Mediation ist eine Methode, Konflikte in konstruktiver Art und Weise zu deeskalieren und zu bearbeiten. Sie ist eine eher informelle und außergerichtliche Art

der Konfliktbearbeitung und strebt gegenseitiges Verstehen, gewaltfreie und konstruktive Kommunikation an. Mediation bietet eine Alternative zur direkten Konfliktaustragung, wenn beispielsweise eine dritte Person die Regelung übernimmt und entscheidet, was getan werden muss. Mediation fördert eine zivilisierte Streitkultur und zielt auf eine einvernehmliche Konfliktlösung, wenn sich die direkte Konfrontation in einer Sackgasse befindet.

Mediation als Konfliktvermittlung durch Stärkung der Person und Förderung der Selbsterkenntnis hat das Ziel, die Konfliktparteien zu befähigen, selbst eine Lösung für ihren Streit zu finden. Je besser die ModeratorInnen die Situation der Streitenden kennen und erfassen können, um so leichter fällt es ihnen, den KontrahentInnen zu helfen, die Lösung ihrer Probleme wieder selbst in die Hand zu nehmen. Die ersten Voraussetzungen für alle ModeratorInnen bei der Vermittlung von Konflikten sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten gegenüber den KontrahentInnen:

1. Allparteilich zu bleiben und sie zu
2. Akzeptieren und anzunehmen
3. Anzuerkennen und ernst zu nehmen sowie zu
4. Affirmieren (bestätigen)

Entscheidend für den/die Moderator/in sind natürlich auch die Körperhaltung, die gewählte Tonlage, Wortwahl, Redetempo und der Augenkontakt zum Gegenüber im Gespräch. Einfühlungsvermögen ist gefragt. Es ist sehr empfehlenswert, eine Vorstandsweiterqualifizierung im Rahmen der Mediation wahrzunehmen, da der folgende Abschnitt nur ein theoretischer Abschnitt mit einem praktischen Gesprächsansatz ist. Einen Gesprächsfaden zum Thema Mediation findet ihr als Arbeitsblatt im Anschluss an dieses Kapitel.

d) Abschlussphase der Sitzung

Feedback

Feedback bedeutet Rückmeldung an eine/n Teilnehmer/in oder die gesamte Gruppe, was sein/ihr



momentanes Verhalten bewirkt (siehe hier auch das Kapitel „Ehrenamtlichenplanung“, S. 224 ff) Das Verhalten eines Teilnehmers/einer Teilnehmerin oder das der gesamten Gruppe können die Arbeitsfähigkeit stören. Es handelt sich hier also um eine Störung des Gruppenprozesses. Feedback ist eine massive Intervention und der/die Moderator/in sollte deshalb grundsätzlich stufenweise vorgehen:

- a) Erste Stufe: Nicht gleich auf störendes Verhalten reagieren; vielleicht ist es im nächsten Augenblick vorbei.
- b) Durch Blicke und oder Gesten ermahnen und zur konstruktiven Mitarbeit einladen
- c) Ist das Problem offensichtlich, wird es öffentlich angesprochen:
 - „Ich habe ein Problem“
 - Sagen, was im Moment stört oder behindert
 - Sagen, was dadurch bei ihm/ihr oder in der Gruppe (von der Sache her und/oder emotional) entsteht: „Deine Nebentätigkeit lenkt mich ab“.
 - Eine Bitte, einen Wunsch äußern oder ein Angebot machen: „Bitte, stelle deine Aktivitäten zurück, und mache wieder mit!“
 - Vereinbaren, wie es nun weitergeht: „Ist das für dich o.k.?“
 - Für das (Ein-)Verständnis danken: „Danke“

Zeigt der/die Entsprechende kein Einsehen, ist gemeinsam zu beratschlagen, wie die Störung behoben werden kann. Gegebenenfalls hilft eine kurze Pause, der/die Teilnehmer/in klinkt sich aus oder die weitere Arbeit wird vertagt.

Drei Regeln für das Geben von Rückmeldungen

Persönliche Rückmeldungen sind effektiv, wenn sie

- ▶ Beschreibend, nicht wertend formuliert werden
- ▶ Konkret, auf begrenztes Verhalten bezogen sind
- ▶ Rechtzeitig nach dem betreffenden Verhalten erfolgen

Beispiele für wertende und beschreibende Rückmeldungen

- ▶ „Du bist extrem destruktiv“. (wertende Rückmeldung)
- ▶ „Ich merke, die Vorschläge ärgern dich“. (beschreibende Rückmeldung)

Drei Regeln für das Aufnehmen einer Rückmeldung

- ▶ Pausen machen
- ▶ Gegebenenfalls mit einer Ich-Aussage darauf reagieren
- ▶ Eventuell nachfragen
- ▶ ...

Protokollerstellung

Ein guter Sitzungsverlauf ist genauso wichtig wie eine Dokumentation und Sicherung der guten Ergebnisse. Ratsam ist es, ein Ergebnisprotokoll zu erstellen. Wie dies erfolgen kann – hier ein paar Fragen dazu:

- ▶ Wie erfolgt eine Sicherung der Gesprächsergebnisse?
- ▶ Welche Form der Ergebnissicherung wurde gewählt?
 - Zettelprotokoll (Metaplankarten mit Stichworten spiegeln den Gesprächsstand wider)
 - Plakatmitschrift (Zusammenfassung der Hauptthesen)
 - Bild oder Collagen gestalten (Bilder, Symbole, Szenen spiegeln den Gesprächsstand wider; zusätzliche Erklärungen von den AkteurInnen nach Interpretationen der Betrachtenden notwendig)
 - Pantomime und lebendes Bild (= „Denkmal“, „Skulptur“)
 - Rollenspiel
 - Ergebnisprotokoll (angereichert mit abfotografierten Plakatwänden der Gruppenergebnisse)
- ▶ Gibt es feste ProtokollantInnen?
- ▶ Wechselnde Protokollführung?
- ▶ Wie erfolgt die Verschickung des Protokolls? Per e-Mail oder auf dem Postweg?
- ▶ Erfolgt die Verschickung erst mit der Einladung zur nächsten Sitzung oder bereits früher?



4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Es ist sicherlich wichtig, auf allen Ebenen eine neue Gremien- und Sitzungskultur zu diskutieren, aber wie schafft ihr die Umsetzung der Ziele?

- ▶ In allen ehrenamtlichen Gremien, auch denen unter hauptamtlicher Beteiligung, solltet ihr die oben gesteckten Ziele diskutieren. Gibt es individuelle Umsetzungsmöglichkeiten, d.h. für ein spezielles Gremium, was vielleicht für ein anderes nicht unbedingt praktikabel ist?
- ▶ Hat diese Diskussion in Sitzungen und Gremien stattgefunden sowohl horizontal als auch vertikal im Verband? Habt ihr euch „Verbündete“ gesucht, die eure Ideen in den Sitzungen von Anfang an mit unterstützen?
- ▶ Ihr solltet euch die Frage stellen, ob es nicht hilfreich ist, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die den Umstrukturierungsprozess initiiert, begleitet und die regelmäßig tagt, um die Veränderungen und deren möglichen Schwierigkeiten zu reflektieren.

5 Woran messen wir unser Ergebnis?

Wie könnt ihr überprüfen, ob ihr eure Ziele bezüglich der Kommunikation in Sitzungen umsetzen konntet?

Hier sind einige Indikatoren und Qualitätskriterien, die ihr in Gruppensitzungen, Klausurtagungen, Vorstandssitzungen, AG's etc. besprechen könnt:

- ▶ Alle werden rechtzeitig eingeladen, sind vorbereitet und motiviert.
- ▶ Allen ist der Grund der Sitzung bekannt und die Tagesordnung ist mit allen vorher abgestimmt und versandt worden.
- ▶ Die Anwesenden beteiligen sich konstruktiv an einer gemeinsamen Bearbeitung des Themas.

- ▶ Bei der Bearbeitung des Themas werden Probleme verstanden und analysiert, Ziele gefunden und formuliert, Ideen gefunden, gesammelt und gewichtet, Lösungen werden entwickelt, ausgewählt und die Umsetzung geplant.
- ▶ Gesprächs- und Moderationsregeln sorgen für einen reibungslosen Ablauf.
- ▶ Regelmäßige Pausen fördern die weitere Mitarbeit.
- ▶ Dokumentation und Ergebnissicherung des Gesprächs sind geregelt.
- ▶ Mediationsregeln werden berücksichtigt und lösen anstehende Konflikte
- ▶ Feedbackregeln werden beachtet.
- ▶ Klärung am Ende der Sitzung, was erreicht worden ist.
- ▶ Die Sicherung von Publikation des Ergebnisses ist geklärt (Protokoll)
- ▶ Verabredungen besprochen: Wer macht was bis wann?
- ▶ Der nächste Termin wird geklärt.
- ▶ Feedbackphase (wie war die Zusammenarbeit?) bildet Abschluss der Sitzung.

6 Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Die Diskussionen und Ergebnisse werden ja in jeder Sitzung dokumentiert und finden sich in Protokollen wieder. Es empfehlen sich noch zusätzliche Wege:

- ▶ Ein Vorstandsinfo zum Thema „Verbesserung der Kommunikation in Sitzungen“, das an alle Mitglieder verschickt wird.
- ▶ Eine Jugendkonferenz zum Thema „Kommunikation“, wo die neuen Methoden gleich praktiziert werden.
- ▶ Spezielle Fortbildungsseminare zum Thema „Sitzungskultur und Kommunikation“.
- ▶ Im halbjährlichen oder jährlichen Bildungsprogramm wird auf die Ziele hingewiesen (besonders, wenn ihr neue potenzielle Verbandsmitglieder ansprechen wollt).
- ▶ Auf der verbandlichen Homepage finden eure Ziele und Erfahrungen besondere Erwähnung (das fördert die Transparenz).



Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Um diese Veränderungen in der Gremien- und Sitzungskultur einzuführen braucht ihr:

- ▶ Zeit, um die Veränderungsprozesse in den Sitzungen selbst den Anwesenden bekannt zu machen und gemeinsam zu diskutieren. Ist ein gemeinsamer Beschluss gefasst worden? Sind alle Ideen berücksichtigt worden (jede Idee ist ein Teil des Ganzen)?
- ▶ Eine breite Partizipation der Beteiligten für die Umsetzung eurer Ziele.
- ▶ Zusätzliche Qualifizierungsseminare zur Veränderung im Kommunikationsverhalten.
- ▶ Zusätzliche Gelder, um mehr Sitzungen und Seminare finanzieren zu können.
- ▶ Fachliche Unterstützung (dies können qualifizierte Leute aus dem Verband sein wie auch Fachleute von außen, die das natürlich nicht unentgeltlich machen).

Was braucht ihr noch?

Literatur:

Dualbaum, Nina L.: Mediation: Das ABC. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2000.

Ebeling, Peter: Das große Buch der Rhetorik. Wiesbaden: F. Englisch Verlag, 1988.

Faller, Kurt: Mediation in der pädagogischen Arbeit. Iserlohn: Verlag an der Ruhr, 1998.

Gehm, Theo: Kommunikation im Beruf. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1994.

Knoll, Jörg: Kleingruppenmethoden. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1997.

Lipp, Ulrich; Will, Herman: Das große Workshop-Buch. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2001.

Schreyer-Schubert, Anne u.a.: QS 28, Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Berlin, Juni 2000.


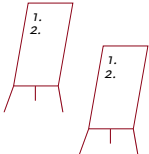


Schulz von Thun, Friedrich: Miteinander reden, Störungen und Klärungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2001.

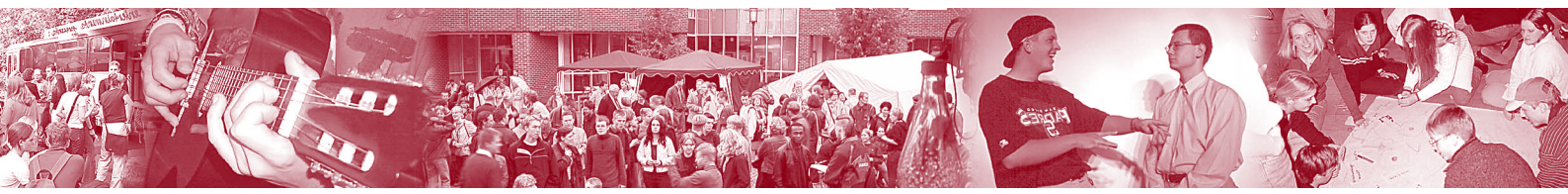
Seifert, Josef W.: Moderation & Kommunikation. Offenbach: Gabel-Verlag, 1999.



Schaubilder, Checklisten, Arbeitsblätter

Vier Techniken zum Sammeln und Zusammentragen auf einen Blick

Technik	So geht das	Stärken und Schwächen	Aufwand
Kartenabfrage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ideen zum Thema auf Karten schreiben ▶ Sammeln an der Pinwand ▶ Ordnen und Kategorien suchen 	<ul style="list-style-type: none"> + jeder wird aktiv + ideal zum Weiterarbeiten - Wiederholung - etwas stark - formalisiert - bedarf methodischer Einführung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ mindestens 2 Pinwände ▶ Moderationskoffer ▶ durch das Ordnen relativ zeitaufwendig (nicht unter 30 Minuten)
Zurufliste 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ideen werden einem oder besser zwei SchreiberInnen zugerufen und gleich an der Pinwand oder Flipchart notiert 	<ul style="list-style-type: none"> + kaum Einführung nötig + TeilnehmerInnen regen sich mit Ideen gegenseitig an - schwer sortierbar - Dominanz einzelner Teilnehmer möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ mindestens ein Flipchart und ein Stift ▶ selten länger als 10 Minuten
Mind-Maps 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schreiber/in notiert Idee der TN auf einer Pinwand in Mind-Map-Struktur. Zentrum, (im Kreis steht das Thema), Hauptäste tragen die Ideen; Nebenäste tragen Ideen, die den Oberthemen, sprich Hauptästen, zugeordnet werden können ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> + Ergebnis entsteht aus Diskussion + offen für Ergänzungen + beliebig beendbar - ungewohnte Struktur - anfangs schwierig für Schreiber/in 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ eine Pinwand, ein Stift ▶ mindestens 10 Minuten
Blitzlicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jeder TN äußert sich kurz zur Fragestellung ▶ Max. 1-2 Sätze ▶ Ohne Diskussion ▶ Der Reihe nach ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> + fördert persönliche Antworten + alle äußern sich - in der Regel wird nichts festgehalten - Gefühl der Gängelung bei TN 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ein Blatt Papier für die Frage ▶ 5-10 Minuten



Gesprächsführung – Ein Muster für eine Mediation

1. Vorbereitung vorab, u.a. Stress abbauen, konstruktive Atmosphäre schaffen; eventuell Vorgespräche mit beiden Konfliktparteien; Erklärung des Mediationsverfahren und Vereinbarung der Grundregeln (sich zuhören, sich nicht unterbrechen, keine Beleidigung oder Tätlichkeiten).
2. „Was passiert?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
3. „Das Problem oder der Konflikt, das/der zwischen euch steht, habe ich so verstanden ... Stimmt das?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
4. „Wie ging es euch dabei?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
5. Synthese: „Es ging euch nicht gut, weil ... Stimmt das?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
6. „Welches Ziel hattet ihr?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
7. „Kann jede/r bitte wiederholen, was die/der andere eigentliche wollte?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
8. „Was wünschst du Dir? Was müsste deiner Meinung nach passieren?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
9. „Kann jede/r bitte den Wunsch der/des anderen wiederholen? Wir wissen jetzt, was beide von Ihnen wollen und was für notwendig gehalten wird.“
10. „Welche möglichen Lösungen gibt es nach eurer Meinung? Bitte erst mal ohne Wertung.“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
11. „Was kann getan werden? Wozu wärest du bereit? Was hätte jede/r gern?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)
12. „Kann jede/r bitte wiederholen, was die/der andere meint? Die Lösungen/Regelungen, die ihr für möglich haltet, habe ich so verstanden ...“
13. „Was könnte nun vereinbart werden? Welche Lösungen/Regelungen bzw. Teillösungen könnt ihr jetzt vereinbaren?“
A. (zusammenfassen) B: (zusammenfassen)



14. „Könnt ihr beide mit so einer Entscheidung leben? Gibt es Bedenken?
Wann habt ihr Zeit, euch in zwei (vier...) Wochen zu treffen?“
A. (zusammenfassen) B:zusammenfassen)
15. „Wollt ihr noch etwas sagen?“
A. (zusammenfassen) B:zusammenfassen)
16. „Sonst lasst uns einen Vertrag abschließen.“
17. „Vielen Dank für eure Zusammenarbeit und bis zum nächsten Mal am.....!“

Sitzungen

Checkliste für TeilnehmerInnen

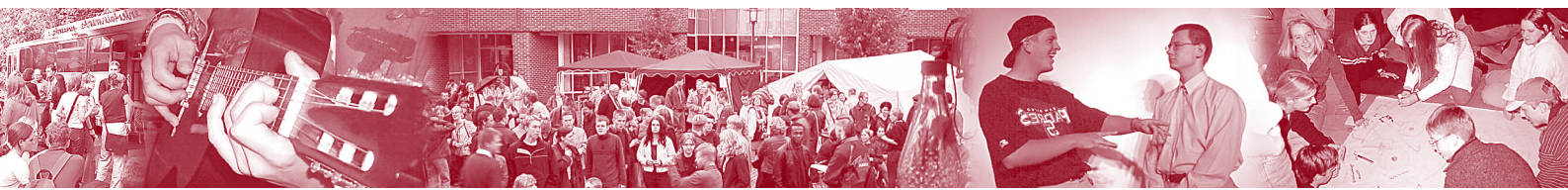
Auch als TeilnehmerInnen tragt ihr natürlich zum guten Gelingen der Sitzung bei:

- ▶ Habe ich mich auf die Sitzung vorbereitet?
- ▶ War ich pünktlich?
- ▶ Habe ich eine positive Einstellung zu der Sitzung mitgebracht?
- ▶ Blieb ich sachlich und zielorientiert beim Thema?
- ▶ Habe ich kurz und anschaulich gesprochen?
- ▶ Konnte ich zuhören?
- ▶ Habe ich präzise gefragt?
- ▶ Habe ich Informationen gegeben, die den GesprächspartnerInnen nutzen?
- ▶ Habe ich andere Meinungen gelten lassen?
- ▶ Habe ich „Killerphrasen“ vermieden (z.B. „das bringt sowieso nichts“)?

Checkliste Sitzungsleitungen

Wollt ihr euer eigenes Leitungsverhalten optimieren, solltet ihr euch folgende Fragen stellen:

- ▶ Habe ich überzeugend gewirkt?
- ▶ Wurde ich von der Mehrzahl der GesprächspartnerInnen akzeptiert?
- ▶ Habe ich Führungsqualitäten mitgebracht?
- ▶ Besitze ich rhetorische Fähigkeiten und Einfühlungsvermögen?
- ▶ Kann ich sachlich und neutral bleiben?
- ▶ Kann ich ausreichend und koordinierend wirken?
- ▶ Habe ich die Thematik verstanden?
- ▶ Habe ich die vereinbarten Zeiten eingehalten?
- ▶ War ich ein guter Zuhörer/eine gute ZuhörerIn?
- ▶ Habe ich auch ruhigere TeilnehmerInnen aufgemuntert, aktiv zu werden?
- ▶ War ich fair und korrekt?
- ▶ Habe ich die Techniken der Sitzungsleitung beherrscht?
- ▶ Habe ich Bemerkungen allzu persönlich genommen?
- ▶ Habe ich ergebnisorientiert gearbeitet?



Finanzen

Erich Rickmann

- ▶ »Jugendarbeit kostet Geld – daran ändert auch das Prinzip der Ehrenamtlichkeit nichts. Einrichtungen der Jugendarbeit, Fachpersonal zur Unterstützung der Ehrenamtlichen, Aus- und Fortbildung von MitarbeiterInnen, Projektvorhaben und Bildungsmaßnahmen sind nicht zum Nulltarif zu haben.« (Bayrischer Jugendring, 4/2001)
- ▶ Die Anerkennung eines Jugendverbandes setzt eine Satzung oder Jugendordnung, demokratische Organisationsstruktur und demokratische Willensbildung über selbstgewählte Organe sowie »**Finanzsouveränität**« voraus. Der Begriff »Finanzsouveränität« ist hier ganz bewusst gewählt worden, da er in zwei Richtungen weist. Zum einen auf **den rechtlichen Status** bzgl. der »eigenverantwortliche(n) Verfügung über die für die Jugendarbeit bereit gestellten Mittel« (AG d. Obersten Landesjugendbehörden, 1994). Zum anderen verweist »Finanzsouveränität« auf das **qualitative Element** im Zusammenwirken der drei jugendverbandlichen Schlüsselbegriffe »**Selbstorganisation – Selbstbestimmung – Selbstkompetenz**« (☞ „Intro“, S. 5 ff).

Worum geht es eigentlich?

Die Souveränität im Sinne der »**eigenverantwortlichen Verfügung**« über eure Finanzen bzw. »**die bereit gestellten Mittel**« ist eine der wichtigen Voraussetzungen für eure Anerkennung als Jugendverband und damit eure Förderung durch die öffentliche Hand. In und mit der »**eigenverantwortlichen Verfügung**« unterscheidet ihr euch als Jugendverband somit elementar von anderen (anerkannten) Trägern der Jugendarbeit. Dies war und ist politisch gewollt und jugendpolitisch in Gesetzen, Richtlinien, Verordnungen und Erlassen verankert. In Bezug auf die »**Finanzen als öffentliche Zuwendung**« bedeutet dies für euch u.a.:

- ▶ Ihr müsst die entsprechenden Mittel bzw. Zuwendungen beantragen.

- ▶ Ihr verfügt über entsprechend relative Planungssicherheiten.
- ▶ Ihr übernehmt im Rahmen der Jugendhilfe verantwortlich Aufgaben.
- ▶ Ihr müsst entsprechende Gesetze, Förder- und Zuwendungsrichtlinien kennen, da diese einen wesentlichen Rahmen für eure Arbeit setzen, diese bestimmen.
- ▶ Ihr müsst eure Finanzen, Kosten und Zahlungsfähigkeit planen und kontrollieren – zumal einige Mittelzuweisungen erst nach Beendigung einer Maßnahme erfolgen.
- ▶ Ihr müsst Bericht erstatten und Nachweis führen, also Rechenschaft über die Verwendung der Finanzmittel ablegen.

Ihr finanziert euren Jugendverband und eure Arbeit natürlich nicht nur mit **Fördermitteln**, sondern ebenso mit **Eigenmitteln**: Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Zuschüssen eures Erwachsenenverbandes (so ihr einen habt) etc. Eigenmittel sind (meist) disponibel, d.h., ihr könnt sie entsprechend der verbandlichen Beschlüsse verwenden und einsetzen. Das unterscheidet eure Eigenmittel von Fördermitteln, die an einen bestimmten Zweck gebunden sind. Eigenmittel braucht ihr aber auch, um überhaupt Fördermittel beantragen, erschließen, abrechnen und sichern zu können. Somit sind eure Eigenmittel ein wichtiges Steuerungsinstrument für die inhaltliche Organisation und Gestaltung eures Jugendverbandes und damit für euer Engagement und eure Arbeit.

Ob ihr nun einen Haushalt plant, die Kosten für ein Seminar, eine Seminarreihe oder für eine Jugendfreizeit kalkuliert, neue Zelte kaufen oder in „neue“ EDV investieren wollt: Ihr müsst euch viele Fragen stellen!

- ▶ Was wollen wir, was will unser Verband erreichen?
- ▶ Welche Inhalte, welche Ziele verfolgen wir?
- ▶ Woher kommen die öffentlichen Zuwendungen? An welchen Zweck sind sie gebunden?
- ▶ Welche Fördermittel und „Fördertöpfe“ gibt es?
- ▶ Kommen diese Töpfe für uns in Frage? Entsprechen sie unseren Zielen, Aktivitäten und Bedürfnissen?



Können wir was damit anfangen? Passen sie in unser Verbandsprofil? Wie können wir sie sichern?

- ▶ Wo, auf welcher Ebene sind diese ‚Töpfe‘ angesiedelt? (Europa/Bund/Land/Kommune – Landkreis)
- ▶ Sind die Töpfe miteinander kombinierbar?
- ▶ Gibt es zeitliche Fristen bei Antragstellungen? Welche Unterlagen müssen zusammengestellt und eingereicht werden?
- ▶ Wen können wir um Rat fragen? Wer lotst uns durch die Fördergrammatik? (eigener Verband/Jugendring/Jugendamt – Jugendpflege)
- ▶ Gibt es „Übersetzungen“ der Fördergrammatik, leicht verständliche schriftliche Handreichungen oder Arbeitshilfen?
- ▶ Gibt es Tipps und Arbeitshilfen auf der Web-Seite unseres Verbandes oder Jugendrings?
- ▶ Gibt es Einführungs-, Qualifizierungs- und Fortbildungsveranstaltungen zum Thema Finanzen?
- ▶ Haben wir Lust und Zeit, uns damit zu beschäftigen?
- ▶ Über welche Eigenmittel verfügen wir eigentlich? Wie hoch sind die Mitgliedsbeiträge? Ist die Höhe angemessen?
- ▶ Was wurde in der Vergangenheit, was wird heute damit finanziert? Was soll morgen damit finanziert werden?
- ▶ Zuwendungen und Eigenmittel: In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Hat sich dieses Verhältnis in den letzten Jahren verändert? Zu wessen Lasten?
- ▶ Wissen wir, was ein Wochenseminar, was eine 18-tägige Jugendfreizeit im Ausland kostet? Haben wir die Kosten schon einmal kalkuliert?

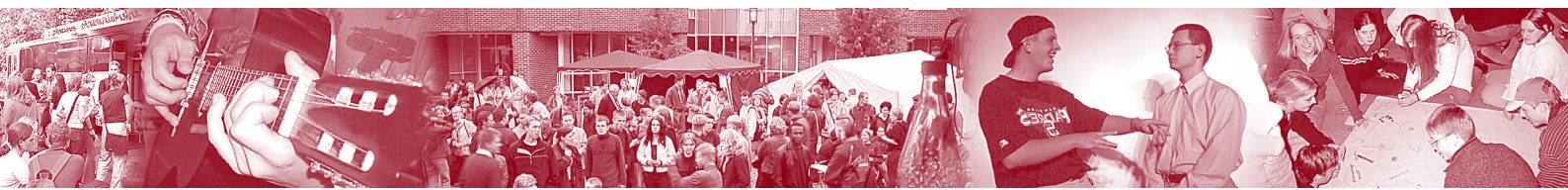
Das Finanzwesen verlangt von eurem Jugendverband, von euch, den Mandats- bzw. FunktionsträgerInnen, den »Freiwilligen« und den »Hauptamtlichen«, einen souveränen Umgang mit den verbandlichen Geldmitteln (Eigenmittel + Fördermittel) auf allen Ebenen. Also einen »selbstorganisierten-selbstbestimmten-selbstkompetenten« Umgang, der in Bezug auf **Finanz- und Haushaltsplanung**, Beratung und Entscheidung, Kostenkalkulation, Geldeinsatz und Maßnahmendurchführung, **Abrechnung, Kontrolle und**

Auswertung demokratisch organisiert und legitimiert und an euren personellen Kompetenzen ausgerichtet ist. Den also Jede und Jeder versteht, besser verstehen sollte, egal ob Verbandsneuling oder »Alte Häsin bzw. Alter Hase«.

- ▶ Ist dem aber auch so?
- ▶ Oder fängt nicht das große Gähnen an, wenn auf den Jahreshauptversammlungen oder Konferenzen der TOP Finanzen/Haushalt behandelt wird?
- ▶ Vielleicht gibt es ja auch ein paar Finanz-Gurus, die immer schon alles geregelt haben und weiter regeln?
- ▶ Oder beginnt etwa das große Hick-Hack um das liebe Geld, weil Keine und Keiner richtig weiß, in welche Richtung der Verband will?
- ▶ Und wer setzt sich dann mit welchen Argumenten und Zielvorstellungen inhaltlich (oder auch nicht) durch? Wer ist NutznießerIn der Knete und kann damit die Arbeitsziele der entsprechenden Abteilung oder Projektgruppe realisieren?
- ▶ Und ihr persönlich: Beteiligt ihr eure Gruppenmitglieder, euer Team an eurer Kostenkalkulation, an eurer Finanzplanung?
- ▶ Wie sieht es also mit euren Finanz-ExpertInnen aus? Wie mit Dir?
- ▶ Versteht ihr, was die ExpertInnen sagen? Hast du als ExpertIn mal andere gefragt, ob sie dich verstehen?
- ▶ Kennen die ExpertInnen die inhaltliche Arbeit eures Verbandes und haben sie nicht nur bzgl. der Finanzen Plan und Durchblick?

»Die Finanz-ExpertInnen sind Menschen, die kleine Irrtümer vermeiden, während sie dem großen Trugschluss entgegentreiben.« – »Die Finanz-ExpertInnen: SpezialistInnen, die über etwas alles wissen und über alles andere nichts.«

Auch für den Bereich **Finanzen** wollen wir versuchen viele Fragen zu entwickeln, damit ihr die **»Fachlichkeit der Freiwilligen«** stärken und **Qualitätsentwicklung** als wichtigen und fortdauernden Prozess organisieren und so die **»Weiterentwicklung**



der eigenen (verbandlichen) Arbeit« betreiben könnt.
(☞ „Intro“, S. 5 ff).

2 Wer will was?

oder ... Wer will was von wem?

Was sind die Interessen der jeweiligen FinanzpartnerInnen?

Vorstände

Wenn es um das liebe Geld, um eure Finanzen geht, dann stoßt ihr inner- wie außerverbandlich auf ein Beziehungsgeflecht von Personen und Personengruppen, von Gremien und Arbeitskreisen, von privaten und staatlichen Institutionen. Da gibt es zum einen eure Vorstände, eure FunktionsträgerInnen auf den Leitungsebenen (Bund – Land – Bezirk – Kreis – Kommune). Diese haben – abhängig von Größe, Aufgabenbereich und Leistungsstärke eures Verbandes – Verantwortung für bestimmte Aufgaben im Bereich der Finanzen übernommen. Sie sind dafür durch demokratische Wahlen legitimiert worden. Diese Aufgaben **wollen** sie (persönlich gestaltend) erfolgreich umsetzen, sie **wollen** diese Aufgaben erledigen. Und: Diese Aufgaben **müssen** sie auch erledigen!

- ▶ Was sagen eure Satzungen bzw. Jugendrichtlinien über die Finanzaufgaben der jew. Vorstände aus?
- ▶ Mit welchen (persönlichen) Zielen und Vorstellungen bzgl. der Finanzen sind eure Vorstände auf der letzten Konferenz, Voll- oder Mitgliederversammlung (von euch) gewählt worden?
- ▶ Wie arbeitet euer Vorstand: Gibt es eine/n oder mehrere Finanzverantwortliche? Gibt es Teamlösungen? Sind alle Vorstandmitglieder bzgl. der Finanzen und deren Entwicklung auf dem aktuellen Stand? (☞ „Vorstandsarbeit“, S. 199 ff)
- ▶ Wie – quantitativ und qualitativ – ist bzw. wird die verbandliche Basis über den Bereich Finanzen informiert? Wie seid ihr informiert – wie informiert ihr?

Team- und Projektleitungen/ Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

Als TeamleiterInnen oder als Verantwortliche für Freizeiten oder Reisen, als ProjektleiterInnen oder GruppenleiterInnen seid ihr vor allen Dingen an der Arbeit mit und für Kinder und Jugendliche interessiert, also an der inhaltlichen Gestaltung eurer Arbeitsfelder. Ihr kümmert euch um eure Teams wie auch um die Gruppen. Da inhaltliche Gestaltung (Prozess: Planung – Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung) immer einen organisatorischen und verwaltungstechnischen Hintergrund hat und euch einen entsprechenden Rahmen setzt, aber dadurch auch Sicherheit bietet, beschäftigt ihr euch auch mit dem Thema Geld, nämlich der Finanzierung, der finanziellen Absicherung eurer Projektierungen (inkl. der Ausgaben für Organisation und Verwaltung).

- ▶ Welche Finanzaufgaben habt ihr in eurer Funktion?
- ▶ In welchem Verhältnis bewegt ihr euch zum Vorstand?
- ▶ Welche Finanzaufgaben ergeben sich aus euren Projektierungen sowie der Struktur eures Verbandes? Gibt es Budgets, Etats für eure Projektierungen?
- ▶ Wo bzw. auf welcher Ebenen eures Verbandes müsst ihr wann entsprechende Anträge stellen?
- ▶ Wer verwaltet die Budgets bzw. Etats? Wie hoch sind diese? Gibt es Budget- bzw. Etatrichtlinien, Erstattungsrichtlinien?
- ▶ Wie und worüber werden eure privaten Auslagen (Telefon etc.) erstattet?
- ▶ Was kosten die geplanten Zeltlager, was die Vorbereitungsseminare für die Freizeitenteams? Wer von euch berechnet die Kosten, kalkuliert die Maßnahmen (Ausgaben/Einnahmen)?
- ▶ Wann sind die ersten Rechnungen zu bezahlen? Wie ist die Liquidität gesichert (= zeitliche Verfügbarkeit von Geldmitteln in Bezug auf anstehende Zahlungen bzw. zu begleichende Rechnungen)?
- ▶ Wie und worüber finanziert ihr Neu- und Ersatzanschaffungen?



Kinder und Jugendliche/Eltern

Kinder, Jugendliche und Eltern sind eine weitere Personengruppe im Beziehungsgeflecht der Finanzen.

- ▶ Ihr habt sicherlich schon festgestellt, dass einerseits viele Kinder und Jugendliche immer mehr Geld zur persönlichen Verfügung haben, andererseits viele Kinder und Jugendliche immer mehr unter die Armutsgrenze fallen. Dies gilt analog für deren Eltern. Die Schere zwischen reich und arm ist in den letzten Jahren immer weiter auseinander gegangen. Gemessen an den Inhalten, Zielen eures Verbandes: Welche Zielgruppen wollt ihr mit euren Maßnahmen, Aktivitäten und Angeboten erreichen?
- ▶ Die pädagogischen, inhaltlichen Anforderungen an eure FreizeitenbetreuerInnen u.a. Teams wachsen ständig, da gesellschaftliches Umfeld wie Kinder- und Jugendliche insgesamt diffiziler geworden sind.
- ▶ Kinder- und Jugendliche (bzw. deren Eltern) finanzieren über Mitgliedsbeiträge und/oder über TN- und Kostenbeiträge für Freizeiten und Seminare etc. euren (ihren) Jugendverband bzw. die entsprechenden Maßnahmen und Angebote mit. Sie finden euren Jugendverband topp. Andererseits formulieren sie ihr berechtigtes Interesse an qualitativ und quantitativ guten und interessanten Angeboten, wo sie mitmachen und mitgestalten, Spaß haben und neue FreundInnen finden (können).
- ▶ Fließen o.a. Beobachtungen in eure Finanzüberlegungen und Finanzplanungen mit ein?
- ▶ Gibt es nachvollziehbare, gestaffelte Mitglieds- und Teilnahme-Beiträge?
- ▶ Habt ihr einen innerverbandlichen Sozialfond eingerichtet? Wie und wodurch wird dieser gespeist? Wer verwaltet ihn?
- ▶ Gibt es qualifizierte Beratung von Eltern für die Beantragung personen- und maßnahmenbezogener Finanzhilfe bzw. -unterstützung?
- ▶ Welche Zuschüsse und wie viel davon setzt ihr für die unterschiedlichen Seminarbereiche ein (Qualifi-

zierung – pol. Bildung – kulturelle Bildung – aktuelle Themen)? Differenziert ihr bei den Zuschüssen?

- ▶ Gibt es eine Kosten/Nutzen-Bewertung von Maßnahmen bzgl. des Finanzeinsatzes?

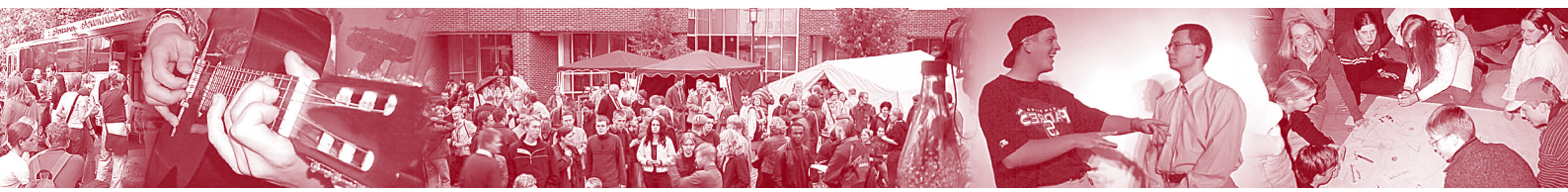
Öffentliche Hand als ZuwendungsgeberIn/ Jugendämter

Auch die Zuwendungsgeberin, die Öffentliche Hand, formuliert ihre Interessen mittels der jeweiligen Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Erlasse etc. Die Jugendämter in ihrer Funktion als TrägerInnen der öffentlichen Jugendhilfe sollen euch in euren Arbeitsfeldern dabei als gleichberechtigte PartnerInnen „fördern und (...) stärken“ (KJHG § 4, Abs.3). Das beinhaltet auch eure Finanzen, eure Finanzierung bzw. Finanzausstattung als Jugendverband (KJHG §§ 12, 74).

- ▶ Was sind eure Erfahrungen im Umgang mit den Jugendämtern? Partnerschaft, Beratung, Stärkung – oder ...?
- ▶ Wofür, in welcher Höhe und auf welcher Grundlage werdet ihr über die jew. Jugendämter finanziell ausgestattet? Welche Anträge müsst ihr zu welcher Zeit stellen? Werdet ihr erinnernd dazu aufgefordert, wird Beratung angeboten?
- ▶ Lässt sich euer (zuständiges) Jugendamt bzgl. der Qualität des partnerschaftlichen Umgangs personifizieren?

Andererseits muss das jew. Jugendamt auch die sachgerechte Verwendung der euch zugewiesenen öffentlichen Mittel prüfen, die ihr lt. KJHG **zweckentsprechend und wirtschaftlich mit angemessener Eigenleistung** nachweisen müsst.

- ▶ Wer ist bei euch für Abrechnungen und Nachweisführung zuständig?
- ▶ Sind die Modalitäten der Abrechnung- und Nachweisführung bekannt?
- ▶ Gibt es in eurem Verband terminliche Vorgaben, bis wann intern Abrechnungen gegenüber den Kas-



senverantwortlichen zu erledigen sind? Wird im Verband selbst Hilfe und Unterstützung organisiert?

- ▶ Wie sieht es mit der Hilfe vom Jugendamt aus? Gibt es eine, gibt es keine?

Sponsoren/Spenden

SponsorInnen, SpenderInnen sind ideale FörderInnen und UnterstützerInnen eures Jugendverbandes. Einige von Ihnen spenden regelmäßig Geldbeträge – aus historischer Verbundenheit o.a. Gründen -, andere wieder nur zu bestimmten Anlässen bzw. bei bestimmten Vorhaben und Projektierungen eures Verbandes. Interesse haben sie insgesamt an der steuerlichen Absetzbarkeit ihrer Spenden.

- ▶ Ist euer Verband steuerbegünstigt?
- ▶ Könnt und dürft ihr Spendenbescheinigungen ausstellen? Für welchen Zweck?
- ▶ Habt ihr alle Personen, die ihr kennt und die euren Verband/eure Arbeit (traditionell) schätzen, angeschrieben, persönlich angesprochen?
- ▶ Habt ihr eure Arbeit diesem Personenkreis gegenüber regelmäßig dokumentiert?
- ▶ Könnt ihr neue FörderInnen erschließen, indem ihr das Spektrum eurer verbandlichen Arbeit ausweitet? Passt das (noch) zur Verbandsidentität?
- ▶ Welches Interesse haben bzw. verbinden SponsorInnen etc. mit ihrer finanziellen Unterstützung?
- ▶ Habt ihr schon einmal an die Gründung eines Fördervereins gedacht?

Kassenprüfung/Revision

Das sind die von euch auf Konferenzen, Voll- oder Mitgliederversammlung Gewählten, die Zutrittsrecht zu jedem Gremium haben und während eines laufenden Geschäftsjahres zu jeder Zeit überall reinsehen und kontrollieren dürfen: Eure RevisorInnen kontrollieren die Geschäfts- und Kassenführung eures Jugendverbandes incl. seiner Gliederungen. Was eure Revision alles darf, wen und was sie kontrollieren darf,

was ihre Aufgaben sind und wem sie über ihre Ergebnisse zu berichten hat, das steht in eurer Satzung bzw. in euren Richtlinien (vgl. das Arbeitsblatt „Grundsätze für RevisorInnen“ am Ende dieses Kapitels).

- ▶ Kennt ihr die Ergebnisse des letzten Revisionsberichts: Ergebnisse bzgl. der Finanzen – Ergebnisse bzgl. der inhaltlichen Arbeit – Ergebnisse bzgl. der Verbandsziele?
- ▶ Gab es Hinweise zum Beziehungsgeflecht **Finanzen = Wer will Was von Wem?** Gab es Kritik, gab es Verbesserungsvorschläge?
- ▶ Endeten die Prüfergebnisse in einem Antrag auf Entlastung bzw. Nichtentlastung? Welche Konsequenzen wurden gezogen (habt ihr gezogen)?

Was wollen wir erreichen?

Insgesamt gilt für alle, für Vorstände wie für Projekt- und Teamleitungen:

- ▶ Ihr wollt bzw. müsst mit dem vorhandenen Geld auskommen!
- ▶ Ihr wollt die verbandlichen Ziele umsetzen, eure Zielgruppen erreichen!
- ▶ Ihr wollt eure Geldmittel, Fördertöpfe sichern – wenn nötig, neue Mittel und Töpfe erschließen!
- ▶ Ihr müsst Termine und Fristen beachten und einhalten!
- ▶ Ihr wollt das Finanzwesen demokratisch organisieren: planen – beschließen – kontrollieren!

Vorstände

Als Vorstände, als FunktionsträgerInnen auf den Leitungsebenen seid ihr u.a. verantwortlich und zuständig für die Geschäftsführung und für das Finanzwesen, die Kassenführung eures Jugendverbandes (-abhängig von Größe, Gliederungsstruktur etc. des Verbandes). Innerhalb eures Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichs könnt ihr Aufgaben delegieren, z. B., an bestimmte Personen des Vorstandes, an hauptamtliche MitarbeiterInnen. Genauereres könnt ihr



in einer Geschäftsordnung oder über Geschäftsverteilungspläne regeln. (☞ „Vorstandsarbeit“, S. 199 ff)

Eurer Verantwortung und Zuständigkeit unterliegen insbesondere Haushaltsplanung und Kassenbericht. Beides wollt und müsst ihr euren zuständigen Gremien – Konferenzen, Voll- bzw. Mitgliederversammlungen – zur Beschlusslage bzw. zu eurer Entlastung vorlegen.

- ▶ Habt ihr eine Geschäftsordnung bzw. Geschäftsverteilungspläne? Oder ist Jede/r für Alles zuständig?
- ▶ Wer von euch erstellt die Haushaltspläne und Kassenberichte? Wer ist dafür verantwortlich?
- ▶ Wie gewichtet ihr persönlich den Bereich Finanzen: interessant – wichtig – unwichtig – langweilig?

Aus eurer Haushaltsplanung könnt ihr ersehen, welche inhaltlichen und organisations- bzw. verwaltungstechnischen Arbeitsfelder und Bereiche ihr mit eurer jugendverbandlichen Arbeit angehen wollt, welche Schwerpunkte ihr setzt. Da ihr nicht alles mit Eigenmitteln abdecken könnt (logisch), seid ihr auf staatliche (warum eigentlich nicht: städtische) Zuwendungen der Öffentlichen Hand angewiesen. Diese öffentlichen Zuwendungen müssen in ihrer Struktur und Höhe von euch jugendpolitisch gesichert werden, wollt ihr die inhaltliche Kontinuität eurer verbandlichen Arbeit – incl. demokratischer Struktur mit Willens- und Meinungsbildung – sichern und nicht jedes Jahr ein „Töpfe-Hopping“ betreiben (müssen).

- ▶ Wer von euch ist für die öffentlichen Zuwendungen verantwortlich, für deren jugendpolitische Absicherung und Weiterentwicklung?
- ▶ Wie bewertet ihr euer jugendpolitisches Engagement?
- ▶ Wie bewertet ihr die Förderpolitik der Öffentlichen Hand? Wie schätzt ihr deren weitere Entwicklung ein?
- ▶ Welche jugendpolitischen Strategien entwickelt ihr, habt ihr entwickelt?
- ▶ Was wollt ihr damit umsetzen, erreichen? Wollt ihr

das alleine oder gemeinsam mit anderen Jugendverbänden über die Jugendringe angehen?

Euer Jugendverband basiert auf den drei jugendverbandlichen Schlüsselbegriffen „Selbstorganisation – Selbstbestimmung – Selbstkompetenz“. Ihr habt also ein großes Interesse daran – habt auch den Auftrag –, dass auch das Finanzwesen, Haushaltsplanung, Kassenführung und Kontrolle auf dieser Basis organisiert sind.

- ▶ Macht ihr euch Gedanken über diese Aufgabe? Ist das Diskussionsgegenstand eurer Vorstandssitzungen?
- ▶ Habt ihr schon weitergehende Überlegungen dazu angestellt und konkrete Zielvereinbarungen beschlossen? Für euch? Für die Untergliederungen? Für die Mitglieder eures Verbandes?
- ▶ Bietet ihr Aus- und Fortbildungen für den Themenbereich **Finanzen** an?

Team- und Projektleitungen/ Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

Um eure Projektierungen etc. zu angemessenen Kosten und Preisen umsetzen und durchführen zu können, braucht ihr Geld und dessen entsprechende Bewilligung und Bereitstellung – unter rechtlicher Beachtung öffentlicher Zuwendungsbescheide – im Haushalt eures Verbandes. Bewilligung und Bereitstellung haben einerseits fristgerechte Antragstellung inkl. Kostenberechnung zur Voraussetzung wie andererseits Kassenbuch-, Beleg- und Nachweisführung (Ausgaben/Einnahmen) zur Folge. Des weiteren definiert ihr euer Verhältnis zu Teams wie zu Gruppen wesentlich über euer ‚Verhältnis‘ zum Geld, zum Budget bzw. Etat.

- ▶ Kennt ihr die innerverbandlichen Abläufe, Antrags- und Abrechnungsfristen?
- ▶ Könnt ihr damit umgehen? Findet ihr diese sinnvoll? Habt ihr Veränderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge?



- ▶ Seid ihr bei Kalkulation und Antragstellung, Beleg- und Nachweisführung auf euch allein gestellt oder habt ihr Hilfe? Nutzt ihr Qualifizierungs-Angebote des Vorstandes bzw. eures Verbandes? Stehen euch HA-MitarbeiterInnen beratend zur Seite/zur Verfügung?
- ▶ Habt ihr Beteiligungsprozesse „Finanzdemokratie/ Finanzkontrolle“ in eure Projektierungen eingeplant?

Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Vorstände (auch für Team- und Projektleitung etc.) Eigenmittel und öffentliche Zuwendungen müssen von euch ziel- und zweckbestimmt auf der Grundlage verbandlicher Beschlüsse und gesetzlicher Grundlagen bzw. Förder- und Richtlinienvorgaben für die inhaltliche und organisations- bzw. verwaltungstechnische Arbeit eures Verbandes in den jew. Haushaltsplan eingestellt werden. Dazu braucht ihr verlässliche Angaben zu der Höhe der Einnahmen und Ausgaben, die auch Grundlage eures (Finanz)Controlling sind.

Um die **Einnahmen planen** (und kontrollieren) zu können, müsst ihr wissen, woher diese kommen, wann sie kommen (Termine) und zur Verfügung stehen, wie hoch und vor allen Dingen wie sicher sie sind (Planungssicherheit: u.a. auch für die Finanzplanung des/der Folgejahres/e). Einnahmen unterscheiden sich nach ihrem Absender bzw. ihrer Herkunft. Für einen Jugendverband sind dies meistens:

- ▶ Mitgliedsbeiträge
- ▶ öffentliche Zuwendungen/zweckgebundene Zuwendungen (Kommune/Land/Bund/Europa)
- ▶ Einkünfte aus Veranstaltungen (TN-Beiträge u.a.)
- ▶ Spenden u.a. Zuwendungen
- ▶ Einnahmen aus Verleih, Vermietung und Verpachtung
- ▶ Zinsen, Gutschriften
- ▶ sonstige Einnahmen

- ▶ Wie hoch ist euer Beitragsaufkommen?
- ▶ Wann werden die Mitgliedsbeiträge eurem Konto gutgeschrieben? Wann stehen sie euch zur Verfügung?
- ▶ Werden die Beiträge abgebucht? Werden die Beiträge mittels Dauerauftrag überwiesen? Werden die Beiträge mittels Rechnungsstellung erhoben? Welche Probleme ergeben sich daraus? Welche Konsequenzen müsst ihr ziehen?
- ▶ Wie ist die Mitgliederentwicklung, wie die Beitragsentwicklung der letzten Jahre? Was erwartet ihr für das nächste, die nächsten Jahre? Welche Konsequenzen zieht ihr?
- ▶ Termine: Wann müsst ihr welche Mittel beantragen? Gibt es dafür eine/n Zeit- bzw. Projektplaner/in?
- ▶ Welche öffentlichen Mittel müsst ihr vor dem, welche im laufenden Geschäftsjahr beantragen? Ist die Zuwendung sicher, kann mit ihr gerechnet werden, ist sie eher unsicher?
- ▶ Termine: Wann und in welcher Höhe stehen bewilligte öffentliche Mittel zur Verfügung?
- ▶ Wodurch und wie sichert ihr die öffentlichen Zuwendungen? Gibt es Prioritäten bzgl. der Planungssicherheit für eure verbandlichen Arbeitsfelder (Inhalt/Prozess/Struktur)? Wie schätzt ihr die Entwicklung der Jugendverbandsförderung durch die Politik, die Öffentliche Hand ein? Wie schätzen dies andere Jugendverbände ein? Welche Kooperations-Möglichkeiten bestehen?
- ▶ Müsst ihr evtl. TN-Beiträge erhöhen, da die Kosten für Seminare/Freizeiten gestiegen und keine zusätzlichen öffentlichen Mittel zu erwarten sind? Könnt ihr zusätzliche öffentliche Mittel erschließen? Welche? Was müsst ihr dafür tun? Wie schätzt ihr den Aufwand ein?
- ▶ Können wir mit dem gleichen Spendenaufkommen wie im letzten Jahr rechnen? Mit mehr, mit weniger? Was müssen wir für die Erschließung von Spenden tun?

Um die **Ausgaben planen** (und kontrollieren) zu können, müsst ihr wissen, wodurch diese entstehen, wofür sie ausgegeben werden (müssen), wie hoch sie sind, und was tatsächlich ausgegeben wird. Kosten



könnt ihr schätzen, als Standings der letzten Jahre übernehmen, ihr könnt sie auch berechnen bzw. kalkulieren. Für einen Jugendverband entstehen Kosten meistens in folgenden Bereichen:

- ▶ Personalkosten
- ▶ Verwaltungskosten (Mieten, Telefon/Fax, EDV, Porti, Verbrauchsmaterial, Fahrtkosten EA/HA, Beiträge u.v.m.)
- ▶ Anschaffungskosten/Ersatzanschaffungen (➔ neu für alt)
- ▶ Anschaffungskosten/Investitionskosten (➔ neu)
- ▶ Maßnahmekosten (Freizeiten/IB/Bildungsveranstaltungen etc.)
- ▶ Wie hoch sind eure Personalkosten? Haben ihr Alterssprünge eurer HA-MitarbeiterInnen, Tarifierhöhungen u.a. berücksichtigt?
- ▶ Wie hoch waren die Ausgaben für die Verwaltung in den letzten Jahren? Gibt es Veränderungen in einzelnen Bereichen (Konten).
- ▶ Gibt es Einsparungspotenziale?
- ▶ Welche Kosten werden durch zweckgebundene öffentliche Zuwendungen gedeckt? Wie viel Eigenmittel müsst ihr dafür aufbringen und ansetzen?
- ▶ Gibt es Handreichungen (Arbeitshilfen/Arbeitsmappen) für die Abrechnung
- ▶ von Seminaren, Freizeiten etc. für eure Freizeit- und Seminarverantwortliche?

(Hinweis: Organisationsaufgaben der Jugendverbände, in: Jugendarbeit in Niedersachsen, S. 74, Ijr 1999), (vgl. Arbeitsblätter: Haushaltsplan, Kostenkalkulation)

Ihr wollt basisnah und mit hoher Transparenz arbeiten: die Finanzen, das Finanzwesen eingeschlossen. Zumal dafür perspektivisch immer verantwortliche EA-FunktionsträgerInnen gesucht werden. Auch wollt ihr möglichst bei der nächsten Jugendkonferenz, Voll- bzw. Mitgliederversammlung einstimmig entlastet, vielleicht auch wiedergewählt werden. Da tut Heimlichtuerei nicht gut. Dies entspricht ja auch nicht eurem demokratischen Verständnis wie dem Anspruch eures Verbandes.

- ▶ Gibt es Möglichkeiten/Formen, die Untergliederungen, die Basis (die Mitgliedsverbände bei Arbeitsge-

meinschaften) regelmäßig, termin- und sachgerecht zu informieren?

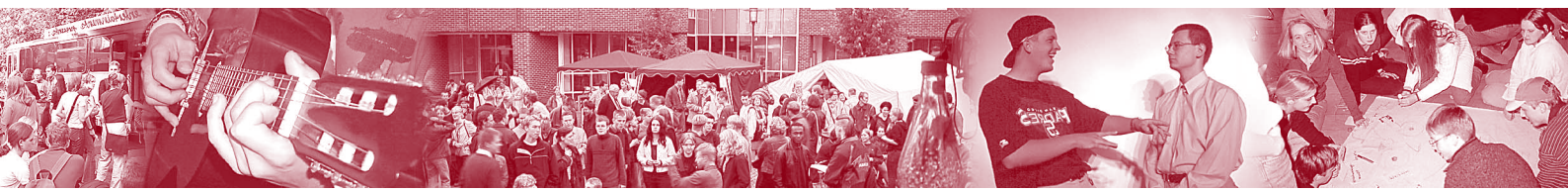
- ▶ Könnt ihr Finanz-Infos auf der Web-Seite/in der Verbandszeitschrift einrichten? Macht dies Sinn? Wenn ja – welche Infos sind wichtig, welche weniger, welche gar nicht wichtig? Und – wer von euch übernimmt diese Aufgabe?
- ▶ Seid ihr – die Vorstände – eigentlich selber immer auf dem aktuellen Stand = Sachstand Finanzen?
- ▶ Gibt es einen AK-Finanzen (o.a.), der in Kooperation Vorstand/Gliederungen (Basis) bzgl. Haushaltsplanung etc. vorbereitend agiert? Welche Interessen sind in so einem AK gebündelt? Erleichtert so ein AK die eigene Arbeit, erschwert er sie?

Team- und Projektleitungen/Freizeit- und Seminarverantwortliche etc. (auch für Vorstände)

Viele der unter **Vorstand** aufgeführten Anmerkungen und Fragen treffen auch für euch zu, insbesondere zu Kostenplanung, Ausgaben- und Einnahmenberechnung. – Je nach Struktur, Wirkungskreis eures Verbandes wie unter Berücksichtigung eures Wohnortes und verbandlichen Wirkungskreises seid ihr (meist besser) in der Lage – besser als die räumlich weiter entfernten Verbandsgeschäftsstellen, hauptamtliche MitarbeiterInnen, Vorstände – Kontakte zu örtlichen Jugendämtern/Jugendringen und -verbänden herzustellen, um möglicher- und sinnvollerweise

- ▶ zusätzliche öffentliche Mittel erschließen,
- ▶ neue Kooperationspartnerschaften initiieren zu können incl. der Kontaktvermittlung zwischen eurem Vorstand und den neu gewonnenen PartnerInnen.

- ▶ Seht ihr Chancen und Anknüpfungspunkte in eurem jugendpolitischen/finanzpolitischen Engagement vor Ort?
- ▶ Könnt ihr daraus abgeleitete Anforderungen an euch, an euren Vorstand formulieren?
- ▶ Bestehen aus eurer Sicht Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation und Kommunikation zwischen euch und eurem Vorstand?



- ▶ Könnt ihr mit euren Anforderungen ‚qualitativ‘ Druck auf euren Vorstand ausüben? Fordert ihr Leistungen eures Vorstandes ein?
- ▶ Habt ihr den Rahmen von Beteiligungsprozessen im Bereich „**Finanzdemokratie**“ in euren Projektierungen definiert (schriftlich!)? Habt ihr Grenzen festgelegt? Sind Grenzverschiebungen möglich?

In Bezug auf die finanzielle Abwicklung und Abrechnung eurer Projektierungen, eurer Freizeiten und Seminare orientiert ihr euch an den verbandlichen Vorgaben und Abläufen (Kassen- und Belegführung, Fristen etc.).

- ▶ Wann und wie oft macht ihr Kasse? Täglich? Unregelmäßig, wenn mal gerade Zeit ist?
- ▶ Welche persönlichen Erfahrungen (Sicherheit – Stress – Lob – Anmache) habt ihr gemacht bei:
 - a) täglicher Kassenführung
 - b) unregelmäßiger Kassenführung
- ▶ Nutzt ihr die Arbeitshilfen/Arbeitsmappen (eures Vorstandes) für Kalkulation und Abrechnung eurer Projekte, Freizeiten und Seminare?
- ▶ Habt ihr dazu Verbesserungsvorschläge?
- ▶ Habt ihr bzw. nutzt ihr Orga-Check-Listen, Inhalt-Ziel- und Zeitplanungslisten für eure Projektierungen (zur Verfügung)? (☞ S. 120 ff)

Woran messen wir unser Ergebnis?

Vorstände

Ein Checkliste erleichtert euch die Kontrolle eurer Zielsetzungen. Eine **Zielsetzungs- und Beschlusskontrolle** solltet ihr regelmäßig durchführen (☞ „Vorstandsarbeit“, S. 199 ff):

Haushaltsplanung (Einnahmen – Ausgaben)

Einnahmen/Eigenmittel: Mitgliederbeiträge/Spenden/sonst.

- ▶ eure EDV (Mitglieder-, TN- bzw. Kundenverwaltung) ist gut gepflegt und liefert euch entsprechende Daten
- ▶ Fragebögen (Untergliederungen – Mitglieder/TN bzw. KundInnen) sind termingerecht eingegangen
- ▶ Fragebögen sind sachgerecht ausgefüllt
- ▶ Datenlage ist ausgewertet und Bestandteil eurer Planungen und Überlegungen
- ▶ SponsorInnen/SpenderInnen u.a. sind gezielt angeschrieben (angesprochen)
- ▶ SponsorInnen/SpenderInnen = zufriedenstellende-erwartete/erfreuliche-hohe Geldeingänge

Einnahmen/Öffentliche Mittel: Öffentliche Mittel/Zuwendungen etc.

- ▶ Zuwendungsanträge sind termingerecht gestellt
- ▶ Bewilligungs- bzw. Zuwendungsbescheide liegen (termingerecht) vor
- ▶ Zuwendungen entsprechen den von euch beantragten Mitteln
- ▶ ihr müsst keine Finanz- bzw. Haushaltsplankorrekturen vornehmen
- ▶ ihr könnt möglicherweise positive Haushaltskorrekturen vornehmen (bessere finanzielle Ausstattung von konkreten Maßnahmen, Projektierungen o.a.)

Ausgaben/Controlling

- ▶ Rechnungen etc. werden sofort bezahlt
- ▶ entspr. Ausgaben werden unmittelbar verbucht
- ▶ Monatsabschlüsse liegen vor – Konten bzw. Etatansätze sind entsprechend kontrollierbar



- ▶ Untergliederungen/Projekt-, Maßnahmeverantwortliche rechnen termingerecht ab
- ▶ Beleg- und Kassenbuchführung der abrechnenden Untergliederungen bzw. Projekt-, Maßnahmeverantwortlichen ist korrekt (= kein bzw. geringer Zeitaufwand für die Abrechnungen)
- ▶ Ausgaben entsprechen der Kostenplanung (sind ggf. sogar geringer)
- ▶ die Revision meckert nicht
- ▶ Projekt- bzw. Maßnahmeauswertungen (inhaltlich/finanziell) werden zeitnah erstellt

Souveränität/Transparenz/Beteiligung etc.

- ▶ ihr seid bzgl. der Finanzen sicher und auf aktuellem Stand
- ▶ eure Finanz(politik)-Infos (Publikationen/Webseite etc.) werden gut angenommen (Rückmeldung der Mitglieder bzw. LeserInnen/Basis)
- ▶ die Auswertung(en) (inhaltlich/finanziell) mit Projekt- bzw. Maßnahmeverantwortlichen sind kein lästiges „Muss“, sondern selbstverständlich und machen Spaß, werden von den Projekt- bzw. Maßnahmeverantwortlichen gefordert
- ▶ euer AK-Finanzen tagt regelmäßig (unter aktiver und motivierter Beteiligung)
- ▶ eure Konferenzen sind gut vorbereitet: beim Finanz- und Kassenbericht ist keine/r eingeschlafen, es wurde im Gegenteil motiviert nachgefragt, diskutiert etc.
- ▶ der Revisionsbericht enthielt viel Lob – konstruktive Verbesserungsvorschläge
- ▶ die bzw. eure Entlastung erfolgte ohne Gegenrede und einstimmig
- ▶ die Vorstandsarbeit macht euch Spaß – ihr habt Lust weiterzumachen – ihr seid wiedergewählt worden
- ▶ ‚Neue‘ für Vorstandsarbeit etc. sind leicht(er) zu finden, zu motivieren
- ▶ Finanzen allgemein = die Last hat sich in Lust verwandelt ...

Team- und Projektleitungen/ Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

Viele euch betreffende Entscheidungen fallen in den Haushaltsplanungen und -beschlussfassungen auf den Konferenzen bzw. Voll- oder Mitgliederversammlungen eurer Verbände. Auch die Beurteilung eurer Arbeit über Beleg- und Nachweisführung. In Bezug auf den Kassenbericht eures Vorstandes seid auch ihr Beurteilte, wie ihr gleichzeitig euer Urteil über euren Vorstand (= Entlastung des Vorstandes) sprecht. Viele der o.a. Indikatoren gelten somit auch für euch. Andere kommen noch hinzu:

- ▶ eure sachgerechte Kostenplanung ist wesentlicher Bestandteil der Haushaltsplanung für den Gesamtverband (AK Finanzen via Vorstand)
- ▶ eure Beteiligung an der Haushaltsplanung ist gesichert – ihr werdet gehört und ernst genommen
- ▶ Entscheidungsprozesse sind für euch nachvollziehbar – Finanzentscheidungen könnt ihr vertreten und vermitteln
- ▶ eure Projektierung, Maßnahme etc. (Antrag) ist finanziell gesichert, abgesichert
- ▶ die saubere, sach- und termingerechte (tägliche) Führung des Kassenbuches gibt euch Sicherheit und Souveränität = Kenntnis über Kassenstand, bisherige und zu erwartende Einnahmen bzw. Ausgaben/Kosten
- ▶ die sach- und termingerechte Abrechnung gegenüber Vorstand bzw. dem/der entsprechenden Verantwortlichen festigt euer gutes und vertrauensvolles Verhältnis
- ▶ Planungs- und Prozessbeteiligung(en) von TeilnehmerInnen an und innerhalb eurer Projektierungen/Maßnahmen erhöhen Interesse und Engagement derselben
- ▶ eure Arbeit wird vom Vorstand anerkannt und gewürdigt



Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Vorstände/Team- und Projektleitungen/ Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

Ein guter Vorstand sollte von einem guten Vorstand abgelöst werden. Nicht zufällig, sondern geplant (☞ „Ehrenamtlichenentwicklungsplanung“, S. 224 ff). Denn dies ist u.a. ein Beleg für die inhaltliche wie Strukturqualität eurer verbandlichen Arbeit. Innerhalb der Vorstandsarbeit habt ihr euch persönlich wie als Team – gerade auch im Bereich der Finanzen, des Finanzwesens wie der jugendpolitischen Interessenvertretung – qualifiziert und weiterentwickelt. Von euren Erfahrungen können andere, neue Vorstandsmitglieder profitieren. – Gleiches gilt für Team- und Projektleitungen, Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

- ▶ Könnt ihr die Finanz-Infoseiten im Web/in der Mitglieder-Zeitung dafür nutzen?
- ▶ Welche Dokumentationsmedien könnt ihr zur Darstellung eurer Arbeit (Berichte, Broschüren, Zeitungen, Video/Film, Web) nutzen?
- ▶ Könnt ihr persönliche Patenschaften für „neue“ Vorstandsmitglieder, Projektleitungen etc. übernehmen (vor deren Wahl – Einarbeitung in Vorbereitung deren Wahl/nach deren Wahl – Hilfestellung, Beratung bei deren Vorstandsarbeit bzw. Verbandsarbeit)?
- ▶ Habt ihr Qualifizierungsmodule „Finanzen/ jugendpolitische Interessenvertretung“ in eurem Bildungsangebot (entwickelt)? Könnt ihr euch da persönlich inhaltlich einbringen und eure Kenntnisse und Erfahrungen transportieren?
- ▶ Bietet ihr Foren, Runde Tische u.a. für den Erfahrungsaustausch an.

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Vorstände/Team- und Projektleitungen/ Freizeit- und Seminarverantwortliche etc.

Qualifizierungsmodule und andere Bausteine für die Bereiche „Finanzen/jugendpolitische Interes-

senvertretung“ bedürfen eurer regelmäßigen Überprüfung (Qualitäts-Kontrolle) bzw. Analyse inkl. der Handlungsableitungen bzgl. der Aktionsnotwendigkeit und -fähigkeit (nach innen und nach außen).

- ▶ Reicht eure (bisherige) jugendpolitische (Schwerpunkt: Finanzen/Förderung) Analysefähigkeit aus?
- ▶ Ist eure Kooperationsfähigkeit mit anderen Jugendverbänden über die Jugendringe gut entwickelt?
- ▶ Reagiert ihr oder agiert ihr?

Der Einsatz von EDV im Finanzwesen eures Verbandes ist sicher nicht mehr wegzudenken. Bzgl. der Software macht es Sinn über EDV-Standards nachzudenken, da diese den Informationsaustausch, die Be- und Weiterverarbeitung vereinfachen und für eure Analyse, Information und Planung verbessern können. Ähnliche Standards sind für die Einrichtung der Kontenrahmen, der einzelnen Konten in der Buchhaltung wie – entsprechend übertragen – für die Haushaltspläne sinnvoll, da ihr damit die Voraussetzungen für Transparenz, Vergleich, Übertragbarkeit sowie Lesefähigkeit und Verständnis verbessern könnt. Ihr leistet damit einen nicht unwichtigen Beitrag für die innerverbandliche Demokratie.

- ▶ Kennt ihr die EDV-Programme, die in eurem Verband benutzt werden? Welche EDV kommt bei euch – auf allen Gliederungsebenen – zum Einsatz?
- ▶ Benutzt ihr die gleichen Programme/die gleiche Software?
- ▶ Werden Programme – nach Bedarfsanalyse und entspr. Beratung – zentral beschafft und eingerichtet? Wie ist die Schulung für das HA-Personal bzw. die EA-FunktionsträgerInnen/MitarbeiterInnen organisiert?
- ▶ Seid ihr in der Lage eure Haushaltspläne/Kassenberichte sowohl mit einfachem, zusammenfassenden wie auch mit differenziertem Kontenrahmen darzustellen?
- ▶ Wie könnt ihr Haushaltspläne/Kassenberichte noch informativer und interessanter gestalten und präsentieren? Wie kann die EDV dafür genutzt werden? Welche Möglichkeiten der Präsentation und Moderation besteht im Zusammenspiel von Rhetorik und EDV?



Muster: Haushaltsplan

Einnahmen

- ▶ Beiträge
- ▶ Spenden
- ▶ Mieteinnahmen
- ▶ Pachteinnahmen
- ▶ Öffentliche Zuschüsse
- ▶ Einnahmen aus Aktivitäten/TNB
- ▶ Verkauf von Vereinsmaterial
- ▶ Einnahmen aus Inseraten/Anzeigen
- ▶ Zinseinnahmen
- ▶ Verkaufserlöse
- ▶ Einnahmen aus Forderungen des Vorjahres
- ▶ Darlehensrückzahlungen

Ausgaben

- ▶ Anschaffungen (Sachanlagen)
- ▶ Mietausgaben
- ▶ Energiekosten: Strom – Gas – Wasser
- ▶ Versicherungen
- ▶ Löhne und Gehälter
- ▶ Schulung/Fortbildung/Beratung
- ▶ Zinsen und Tilgungen
- ▶ Zahlungen an übergeordnete Verbandsgliederungen
- ▶ Mitgliedsbeiträge
- ▶ Gremienkosten
- ▶ Fahrtkosten
- ▶ Tele-Kommunikation
- ▶ Porto
- ▶ Büromaterial (Verbrauch)
- ▶ Werbung/ÖA
- ▶ Verbandspublikationen
- ▶ Veranstaltungen (Seminare/FZ etc.)
- ▶ Rücklagen

Die Aufstellung der Einnahmen und Ausgaben muss nach Kontenklassen (Konten) erfolgen. Es sind die Zahlen von zwei Vorjahren und der Ansatz des laufenden Jahres gegenüber zu stellen. Einzelne Etatposten bzw. -positionen sind näher zu erläutern. Die Errechnungs- bzw. Berechnungsgrundlagen müssen ersichtlich und nachvollziehbar sein. Mögliche Unterkonten sind entsprechend einzurichten und darzustellen.

Beispiel:

Öffentliche Zuschüsse

- ▶ Personalkosten (JFG §6)
- ▶ Personalkosten (Mädchenprg./SSG)
- ▶ Verwaltungskosten (JFG §7)
- ▶ Sonst. Sachkosten
- ▶ Bildungsmittel (JFG §10)
- ▶ Sonst. Bildungsmittel
- ▶ Freizeit/Erholung (JFG §12)
- ▶ Etc.

Mitgliedsbeiträge

- ▶ Landesjugendring
- ▶ Jugendherbergswerk
- ▶ Friedensforum
- ▶ Naturschutzring

Tele-Kommunikation

- ▶ Telefon
- ▶ Telefax
- ▶ Internet



Muster: Kalkulation Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Ausgaben

Unterkunft:	___ Pers.	x	___ Übern.	x	___ €	=	_____ €
+ Verpflegung:	___ Pers.	x	___ Übern.	x	___ €	=	_____ €
+ Fahrtkosten (Bus oder DB):	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
+ Versicherung 1.-4.:	___ Pers.	x	___ Übern.	x	___ €	=	_____ €
+ Versicherung 5.:	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
+ Versicherung 6.:	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
+ zusätzliches Fahrzeug:	___ km	x	___ Pauschale			=	_____ €
+ MitarbeiterInnen	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
+ Animation + Sportgeräte:	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
+ Verwaltung:	___ €					=	_____ €
+ Vertrieb/Werbung/ÖA	___ €					=	_____ €
= Zwischensumme:						=	_____ €
+ Sicherheit (z.B. 5%):	___ €					=	_____ €
= Gesamtausgaben:						=	_____ €

Einnahmen

Zuschuss Stadt:	___ Pers.	x	___ Tage	x	___ €	=	_____ €
+ Zuschuss Land:	___ Pers.	x	___ Tage	x	___ €	=	_____ €
+ Zuschuss Bund:	___ Pers.	x	___ Tage	x	___ €	=	_____ €
+ Zuschuss Europa:	___ Pers.	x	___ Tage	x	___ €	=	_____ €
+ Spenden:	___ €					=	_____ €
+ Eigenmittel:	___ €					=	_____ €
+ TN-Beiträge:	___ Pers.	x	___ €			=	_____ €
= Gesamteinnahmen:						=	_____ €



Nr.	Bezeichnung/Posten	Datum	Einnahme	Ausgabe	(+/-) Stand
1	Einzahlung: von Konto xyz	27.01.2002	800,00		800,00
2	TN-Beitrag A	28.01.2002	35,00		835,00
3	TN-Beitrag B	28.01.2002	35,00		870,00
4	TN-Beitrag C	28.01.2002	35,00		905,00
5	TN-Beitrag D	28.01.2002	25,00		930,00
6	TN-Beitrag E	28.01.2002	25,00		955,00
7	TN-Beitrag F	28.01.2002	35,00		990,00
8	TN-Beitrag G	28.01.2002	25,00		1.015,00
9	TN-Beitrag H	28.01.2002	25,00		1.040,00
10	TN-Beitrag I	28.01.2002	25,00		1.065,00
11	TN-Beitrag J	28.01.2002	25,00		1.090,00
12	TN-Beitrag K	28.01.2002	35,00		1.125,00
13	TN-Beitrag L	28.01.2002	35,00		1.160,00
14	Lebensmittel Edeka v. 28.01.02	28.01.2002		-256,38	903,62
15	Brot / Brötchen 29.01.02	29.01.2002		-31,89	871,73
16	Lebensmittel Sparmarkt v. 29.01.02	29.01.2002		-52,47	819,26
17	Honorar ReferentIn	30.01.2002		-250,00	569,26
18	Fahrtkosten ReferentIn	30.01.2002		-90,00	479,26
19	Fahrtkosten TN A-D (DB-Gruppe)	30.01.2002		-100,00	379,26
20	Fahrtkosten TN E+F (PKW-FG)	30.01.2002		-30,00	349,26
21	Fahrtkosten TN G-I (PKW-FG)	30.01.2002		-48,00	301,26
22	Fahrtkosten TN J (DB)	30.01.2002		-15,00	286,26
23	Fahrtkosten TN K (DB)	30.01.2002		-18,00	268,26
24	Fahrtkosten TN L (DB)	30.01.2002		-27,00	241,26
25	Getränkeumlage TN	30.01.2002	48,50		289,76
26	Getränkerechnung Nr. 235 (Haus)	30.01.2002		-45,00	244,76
		Summen	1.208,50	-963,74	
		Saldo/Ist	244,76		



Nr.	Bezeichnung/Posten	Datum	Einnahmen			Ausgaben				(+/-) Stand
			TN-Beitr.	sonst. EM	öffentl. Zuw.	Ü./Verpfl.	Honorare	sonst./Orga	FaKo	
1	Einzahlung: von Konto xyz	27.01.02	800,00							800,00
2	TN-Beitrag A	28.01.02	35,00							835,00
3	TN-Beitrag B	28.01.02	35,00							870,00
4	TN-Beitrag C	28.01.02	35,00							905,00
5	TN-Beitrag D	28.01.02	25,00							930,00
6	TN-Beitrag E	28.01.02	25,00							955,00
7	TN-Beitrag F	28.01.02	35,00							990,00
8	TN-Beitrag G	28.01.02	25,00							1.015,00
9	TN-Beitrag H	28.01.02	25,00							1.040,00
10	TN-Beitrag I	28.01.02	25,00							1.065,00
11	TN-Beitrag J	28.01.02	25,00							1.090,00
12	TN-Beitrag K	28.01.02	35,00							1.125,00
13	TN-Beitrag L	28.01.02	35,00							1.160,00
14	Lebensmittel Edeka v. 28.01.02	28.01.02				-256,38				903,62
15	Brot/Brötchen 29.01.02	29.01.02				-31,89				871,73
16	Lebensmittel Sparmarkt v. 29.01.02	29.01.02				-52,47				819,26
17	Honorar ReferentIn	30.01.02					-250,00			69,26
18	Fahrtkosten ReferentIn	30.01.02							-90,00	479,26
19	Fahrtkosten TN A-D (DB-Gruppe)	30.01.02							-100,00	379,26
20	Fahrtkosten TN E+F (PKW-FG)	30.01.02							-30,00	349,26
21	Fahrtkosten TN G-I (PKW-FG)	30.01.02							-48,00	301,26
22	Fahrtkosten TN J (DB)	30.01.02							-15,00	286,26
23	Fahrtkosten TN K (DB)	30.01.02							-18,00	268,26
24	Fahrtkosten TN L (DB)	30.01.02							-27,00	241,26
25	Getränkeumlage TN	30.01.02		48,50						289,76
26	Getränkerechnung Nr. 235 (Haus)	30.01.02				-45,00				244,76
	Summen		360,00	848,50	0,00	-385,74	-250,00	0,00	-328,00	
			1.208,50		+		-963,74			
	Saldo/Ist		244,76							



Muster: Grundsätze für die Revision

- ▶ Die Mitglieder der Revision werden auf Konferenzen, Kongressen, Jahreshauptversammlungen etc. (den höchsten beschlussfassenden Organen eines Verbandes gewählt) und sind auch nur diesem Organ gegenüber verantwortlich und berichtspflichtig.
- ▶ Beschäftigte eines Verbandes und Vorstandsmitglieder dürfen nicht gleichzeitig als RevisorIn tätig sein.
- ▶ Die Mitglieder der Revision haben grundsätzlich Teilnahmerecht an allen Gremiensitzungen.
- ▶ Die Revision prüft die Einhaltung der Verbandsziele, der Satzung und der Beschlüsse.
- ▶ Die Revision prüft die gesamte Geschäftsführung des Verbandes und der entsprechenden bzw. zugehörigen Gliederungen.
- ▶ Die Revision ist nicht weisungsgebunden und kann keine Weisung erteilen.
- ▶ Die Revision entscheidet in eigener Verantwortung, **was, wann, wie (= in welchem Umfang)** geprüft wird. (Auftragsprüfungen sind nur in Ausnahmefällen zulässig).



Jugendpolitik!?

Dirk Assel

Jugend und Politik lässt sich zugespitzt auf den Begriff bringen, dass jede Gesellschaft die Jugendlichen hat, die sie verdient. Jugendforschenden haben zum Verhältnis von Jugend und Politik herausgefunden, dass nicht die Jugend politikverdrossen ist, sondern die Jugend im Gegenteil die herrschende Politik als jugendverdrossen erlebt. Alles eine Frage der Perspektive – und der Bewertung, auch eurer Einschätzungen und eurer Erfahrungen. Zudem noch eine Frage der vorherrschenden Sichtweise – vielerorts auch als die Sichtweise der Herrschenden angesehen!?

Ihr könnt nicht immer davon ausgehen, dass sich die VertreterInnen von Politik und Verwaltung in ihren Entscheidungen und in ihrem Handeln von Jugendinteressen leiten lassen. In der Politik, auch in der Jugendpolitik, geht es immer noch um Einfluss, Macht und Herrschaft. Dass Jugendinteressen hier nur wenig berücksichtigt werden, ist an der aktuellen Politik und ihren Ergebnissen abzulesen: Die sog. Sparmassnahmen treffen vor allem die junge Generation; hier geht es um eure Interessen und eure Zukunftsperspektiven. Jugend erscheint der Politik oft als ein lästiges Anhängsel, mit dessen Auffälligkeiten sie sich leider immer wieder neu befassen muss: Demonstrationen, Blockaden, Zerstörungen, neue Formen von Rechtsextremismus ... Politik reagiert auf diese Entwicklungen, legt immer neue Programme auf, die nur bestimmte Zielgruppen erreichen sollen (JUMP, Jugendsozialarbeit, Jugend für Toleranz, Prävention u.a.). Finanzielle Mittel fließen immer mehr nach dem Grad der (veröffentlichten) Gefährdung – kurzfristig, je nach aktuellem Problemdruck!

Aus unserer Sicht geht es um eine nachhaltig wirksame Jugendpolitik, um die Entwicklung und Sicherung von Qualitätsstandards, um geeignete Rahmenbedingungen vor Ort. Politik kann nicht für Jugendliche gemacht werden, sie muss von ihnen selbst mit gestaltet werden. Dafür müssen vielfältige Mitwirkungs- und Mitentscheidungsformen erprobt

werden! Sie müssen die unterschiedlichen Interessen von Mädchen und Jungen aufnehmen und berücksichtigen.

Wie wollt ihr leben, da wo ihr lebt, in der sog. kommunalen Bezugsebene. Vor Ort werden die Rahmenbedingungen für Jugendtreffpunkte, für Freizeitangebote, für Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten geregelt. Hier ist Einmischung angesagt, euer jugendpolitisches Engagement und eure jugendpolitische Kompetenz sind notwendig, damit ihr die Ressourcen und Mittel bekommt, die ihr für eure Jugendarbeit vor Ort und in der Region braucht.

Warum ist eure Einmischung so wichtig?

Die direkte Lebenswelt vor Ort und ihre Qualität sind für die individuelle Entwicklung von Kindern und Jugendlichen entscheidend. In der Fachdiskussion wird von sozialer Infrastruktur gesprochen; sie trägt dazu bei, dass sich Kinder und Jugendliche zu gemeinschafts- und gesellschaftsfähigen Menschen entwickeln. Hier geht es um das Erlernen von Demokratie nicht nur als politisches System, sondern als alltägliche Lebensform: in der Familie und in der Nachbarschaft, bei örtlichen Festen, in den Kindergärten, Schulen und Jugendzentren. Gelernt werden hier u.a. Kooperationsfähigkeit, Toleranz und die Fähigkeit zu friedlicher Konfliktlösung, soziale Sensibilität und Solidarität. Letztendlich wird in der kommunalen Bezugsebene die Grundlage für die demokratische Weiterentwicklung unserer Gesellschaft gelegt.

Und diese Entwicklung könnt ihr nur beeinflussen, wenn ihr euch jugendpolitisch einmischt und für eure Interessen und Vorstellungen streitet. Und genau das ist unser Thema: Jugendpolitik – die tägliche Mitbestimmung! Kinder und Jugendliche dürfen nicht mehr als Objekte von Planungen und Entscheidungen betrachtet werden. Kinder und Jugendliche müssen als Subjekte ernst genommen werden; es geht um einen echten und fairen Dialog über eure Bedürfnisse und Wünsche. Und das so dezentral und direkt wie mög-



lich, gemeinde- oder stadtteilbezogen: und vor allem auch mit euch gemeinsam organisiert.

Wie könnt ihr euch wirksam einmischen, die politischen Entscheidungen beeinflussen? Wie lassen sich Jugendinteressen durchsetzen? Welche Politikstrukturen findet ihr vor und wer hält welche politischen Hebel in der Hand? Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen unterstützen eure jugendpolitischen Aktivitäten? Alles Fragen, die im Folgenden behandelt werden.

Worum geht es eigentlich?

Jugendverbände entwickeln jugendpolitische Anforderungen nicht als Selbstzweck, sondern stets bezogen auf die Interessen der Kinder und Jugendlichen, bezogen auf die Interessen ihrer jugendlichen Mitglieder – hier geht es also vor allem um eure Vorstellungen und Interessen! Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Selbstkompetenz sind die Grundprinzipien jugendverbandlichen Wirkens! In diesem Sinn eröffnen euch Jugendverbände und Jugendringe Entwicklungs- und Handlungsperspektiven, bieten euch Beratung und Unterstützung vielfältigster Art.

In den Jugendverbänden verfolgen wir ein solidarisches und emanzipatorisches Politikkonzept: Wir setzen uns für gesellschaftliche Rahmenbedingungen ein, die jungen Menschen die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote zur Verfügung stellen. Nach unserem Selbstverständnis sollen diese jugendpolitischen Angebote an euren Interessen anknüpfen, von euch mitbestimmt und mitgestaltet werden. Uns geht es darum, euch zur Selbstbestimmung zu befähigen, zu gesellschaftlicher Mitwirkung sowie zu sozialem Engagement und verantwortungsbewussten Handeln anzuregen. Hierbei ist es uns wichtig, die besonderen Lebenslagen von Mädchen und Jungen mit einzubeziehen. Die Qualität von Jugendpolitik kann nur durch eine mehrperspektivische Sichtweise gewährleistet werden, die auch in die politische Meinungs- und Willensbildung einfließt.

Grundlage hierfür ist unserer Ansicht nach ein dialogischer Aushandlungsprozess, der alle Beteiligten in die Entscheidungsfindung mit einbezieht.

Eine offensive Kinder- und Jugendpolitik muss aus unserer Sicht Kinder und Jugendliche so früh wie möglich an politischen Entscheidungen beteiligen. Hier gilt die Weisheit: Wer nicht früh sehen kann, was seine Einmischung in der Gemeinde und in der Politik bewirkt, wird nur sehr schwer zu bewegen sein, sich im weiteren Leben politisch zu engagieren. Wer Entscheidungen treffen will, muss klar sehen können, wer welche Interessen verfolgt? Wer macht welche Vorschläge – und was hat wer im Sinn?

Wie könnt ihr diese verschlungenen, wenig durchsichtigen politischen Prozesse sichtbar machen? Wie erkennen, wer an welchen Fäden zieht? Und vor allem – warum? Wer hat welche Ansichten und Interessen?

Wer will was?

Die Klärung der unterschiedlichen Interessen im jugendpolitischen Feld ist eine wichtige Aufgabe. Politik und auch Jugendpolitik haben verschiedene Blickwinkel: Auf der einen Seite seid ihr es, Kinder und junge Leute, unterstützt und beraten von ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen der Jugendverbände (freie Träger der Jugendhilfe). Politik und Verwaltung stehen auf der anderen Seite, definieren ihre unterschiedlichen Ansprüche an Jugendpolitik. Dazu gibt es noch die öffentlichen Träger der Jugendhilfe (Jugendämter, JugendpflegerInnen etc.). Weitere Beteiligte im politischen Feld sind die Öffentlichkeit (u.a. Presse, Radio, ...), Schule bzw. LehrerInnen, Eltern, Bürgerinitiativen und manchmal auch Wissenschaft und Forschung.

Ein Patentrezept für alle Orte kann euch hier nicht zur Verfügung gestellt werden; hier geht es um Fragestellungen, die eure Ideenentwicklung anregen sollen: Selbst der Frage nachzugehen, wer bestimmt eigentlich in meinem Umfeld das politische Geschehen?



Klasse wäre es, wenn ihr bei euren Nachforschungen feststellt, dass ihr euch nicht länger verwalten lassen wollt; und gemeinsam mit Jugendringen und Jugendverbänden eure direkte Beteiligung einfordert.

- ▶ Wer will was erreichen?
- ▶ Wichtig ist die Spielebenen zu unterscheiden, wer spielt auf Gemeindeebene, wer in der Kreisliga und wer in der Landes- und Bundesliga?
- ▶ Welche Gremien sind tätig geworden?
- ▶ Wer sitzt in diesen Gremien? Wen kennt ihr davon persönlich? Wer gibt euch vielleicht sog. Insiderinformationen?
- ▶ ...

Lasst eurer Kreativität freien Lauf – befragt auch ehemalige Ratsfrauen und -herren! Die brauchen keine Rücksichten zu nehmen und freuen sich oft, dass ihr Wissen doch noch gefragt ist.

- ▶ Wer unterstützt eure Forderungen?
- ▶ Welche Rolle spielt die Jugendpflege?
- ▶ Welche Beiträge leisten die Jugendverbände?
- ▶ Was bringt der Jugendring ein?
- ▶ Welche Interessen verfolgen die PolitikerInnen?
- ▶ Welche Rolle spielt die Verwaltung?
- ▶ An welchen Widersprüchen lässt sich ansetzen?

Mit Spielintelligenz lassen sich auch vermeintlich mächtige GegnerInnen matt setzen; manchmal ist ein Remis auch ein Erfolg!

Was wollen wir erreichen?

Die Themen und Inhalte der jugendpolitischen Ziele variieren von Jugendgruppe zu Jugendgruppe, von Ort zu Ort, von Jugendverband zu Jugendverband, von Jugendring zu Jugendring und werden geprägt durch die real existierenden örtlichen Bedingungen. Ausgangsfrage ist: Was wollen wir erreichen?

- ▶ Welche Zielsetzungen streben wir an?
- ▶ Müssen wir Zwischenschritte einplanen, mit Teilergebnissen dann weiterarbeiten?

- ▶ Wer sind unsere BündnispartnerInnen und wie weit tragen sie unsere Zielsetzung mit?

Weniger ist mehr, könnte ein Motto sein. Eine Erfahrung ist sicherlich, ein konkretes Projekt zu entwickeln und in diesen Prozess bereits einige ausgeguckte BündnispartnerInnen einzubeziehen: So sind gleich mehrere Sichtweisen eingebunden und der Umsetzungsprozess kann vielschichtig auf den Weg gebracht werden.

Ziele können hier nicht allgemeingültig formuliert werden, weil die jugendpolitischen Ausgangssituationen vor Ort doch sehr, sehr unterschiedlich sind. Im Folgenden nur einige wenige Ideen, mit der Hoffnung eure Kreativität in Schwung zu setzen:

- ▶ Informationsreihe zu politischen Beteiligungsmodellen für Jugendliche
- ▶ Jugendvollversammlung in der Gemeinde/Ortsteil
- ▶ Forum Jugendarbeit und Schule, neue Kooperationsformen
- ▶ Pool-Party zu Beginn der Sommerferien
- ▶ ...
- ▶ Internet-Rallye Jugendarbeit/Jugendhomepages etc.
- ▶ Gremien mit eigenen Leuten besetzen (Jugendausschüsse, Ratsmandate etc.)
- ▶ Kommunale Jugendförderpläne entwickeln und in die Debatte einbringen
- ▶ Regelmäßige Foren „Jugend trifft Politik“ mit Ratsfrauen/herren einrichten
- ▶ Regelmäßige jugendpolitische Qualifizierungen für die Ehrenamtlichen organisieren
- ▶ Beteiligungsexperimente ausprobieren (§ 22 e Niedersächsische Gemeindeordnung)
- ▶ Keine Ratssitzung ohne Jugendtagesordnungspunkt vergehen lassen
- ▶ Jährlichen Ehrenamtstag mit Eventcharakter, verankert als Haushaltstitel
- ▶ Freistellungsregelungen für JuLeiCard-Schulungen
- ▶ Aufwandsentschädigungen für JuLeiCard-InhaberInnen
- ▶ ...
- ▶ Freiflächen für eine Basketballarena, Fußballplatz etc. umfunktionieren



- ▶ Skaterbahn bauen
- ▶ Jugendräume einrichten
- ▶ Mädchentreff schaffen
- ▶ Ferienspaßaktionen organisieren
- ▶ ...
- ▶ gleichberechtigte Mitwirkung von Frauen und Männern in jugendpolitischen Gremien und Veranstaltungen sowie in der Außenvertretung der Jugendverbände/Jugendringe

Der Prozess des Zielauswählens ist für ein gemeinsames Vorgehen wichtig (☞ „Zielbildung“, S. 42 ff); die demokratische Punktwahlmethode bietet hier u.a. eine Möglichkeit, sich mit vielen Leuten auf die Bewertung von Zielen zu verständigen. Wir sind sicher, dass ihr in euren jugendpolitischen Zusammenhängen gemeinsam richtige Wege finden werdet. Dazu im Folgenden einige Anregungen und Vorschläge.

4 Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Die Ziele sind vereinbart, all das, was erreicht werden soll, steht fest: jetzt geht es um die Entwicklung eines gemeinsamen Wegs zur Umsetzung. Wichtig ist, die Vorgehensweise gemeinsam abzustimmen, und auch gemeinsam konkrete Schritte festzulegen sowie sich auf Verantwortlichkeiten zu einigen.

- ▶ Wer macht was bis wann (Verantwortlichkeiten)?
- ▶ Wer ist AnsprechpartnerIn für die Öffentlichkeit?
- ▶ Wer überprüft die verabredete Vorgehensweise?
- ▶ Wie geht ihr vor, falls sich einige eurer Wünsche nicht verwirklichen lassen?
- ▶ Und auch Zwischenziele festhalten!?
- ▶ Wer dokumentiert den Prozess, sammelt die Zeitungsausschnitte etc.?
- ▶ Welche technische Ausstattung brauchen wir zur Erreichung unserer Ziele?
- ▶ Wie sieht es rechtlich aus? Genehmigungen, Verwaltungsakte etc.
- ▶ ...

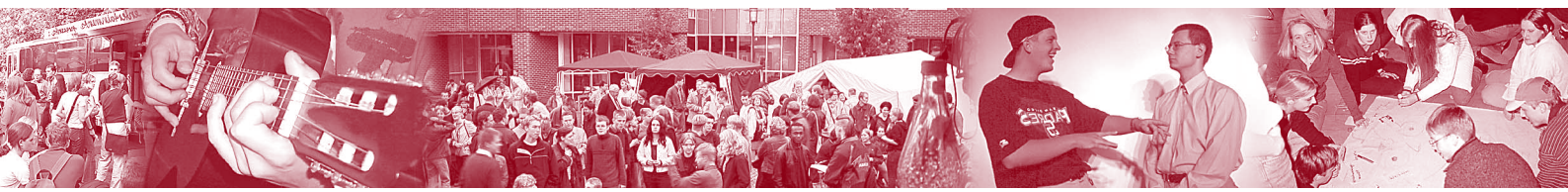
Zu Beginn der Debatte, wie ihr die Ziele erreichen wollt, kann es sinnvoll und hilfreich sein, sich das politische Beziehungsgeflecht auf einer Wandzeitung vor Augen zu führen: konkret und anschaulich machen, wer welche Interessen verfolgt? Hier geht es um die Entwicklung eines strategischen Plans, der die unterschiedlichen Interessen herausarbeitet und Ansatzpunkte aufzeigt, wie ihr mit List und Geschick euer Ziel verfolgen könnt:

- ▶ Wo sind Widersprüche, die ihr für euch nutzen könnt?
- ▶ Wie könnt ihr die Öffentlichkeit für eure Ziele gewinnen?
- ▶ Gibt es positive Beispiele, die für euer Ziel nützlich sind?
- ▶ Mit einer gezielten Informationspolitik BündnispartnerInnen gewinnen?
- ▶ Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern einfordern!
- ▶ ...

Beim kinder- und jugendfreundlichen Umbau unserer Gemeinden und Städte ist die Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen als ExpertInnen in eigener Sache unverzichtbar. Diese Ansicht ist noch nicht zur gesellschaftlichen Mehrheitsmeinung geworden; dafür müssen wir politische Unterstützung organisieren. Wie machen wir das?

- ▶ Selbstverständigung
- ▶ Strategischen Plan entwickeln
- ▶ BündnispartnerInnen gewinnen
- ▶ Kommunikationsstrategien/systematische Kontaktentwicklung und -pflege
- ▶ Vielfältige und vielstimmige Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Konfliktfelder schaffen
- ▶ Gremien bearbeiten/Lobbying
- ▶ Realisierungsszenarien durchspielen
- ▶ Unterstützungsevents entwickeln
- ▶ Netzwerke hervorbringen
- ▶ Beteiligungsspiralen erproben
- ▶ ...

Zeit ist ein immer knapper werdendes Gut, gerade auch für viele ehrenamtlich engagierte junge Men-



schen: Daher ist es sinnvoll, sich bei der Planung vor Augen zu halten:

- ▶ Wieviel Zeit haben wir für unser Ziel?
- ▶ Wieviel Stunden könnt ihr für die Aktion aufwenden?
- ▶ Ist das für jede/n von euch leistbar?
- ▶ ...

Hierbei solltet ihr ehrlich eure Zeitkontingente in die Waagschale einbringen und ggf. eher einige Abstriche in Kauf nehmen als euch zu übernehmen. Schließlich soll euch die Aktion Spaß bringen und nicht zur Last werden.

Woran messen wir unser Ergebnis?

In diesem Abschnitt geht um die Wirkung eurer jugendpolitischen Aktion – die sog. Wirkungsmessung! Hierzu gibt es Indikatoren (Anhaltspunkte), die anzeigen, was als Erfolg zu werten ist? Neben den objektiven Kriterien gibt es auch subjektive, die je nach Person unterschiedlich bewertet werden (und die ihr nicht unterschätzen solltet).

- ▶ Hat sich das Engagement gelohnt?
- ▶ Haben alle Beteiligten Spaß gehabt?
- ▶ Fühlten sich einige ausgenutzt (z.B. Arbeiten sind an wenigen hängen geblieben)?
- ▶ Gab es Überforderungen oder Unterforderungen?

Wir empfehlen euch in jedem Fall, sich die Mühe zu machen und die Aktion gemeinsam auszuwerten und dafür auch ausreichend Zeit vorzusehen. Im Folgenden einige Kriterien, die bei eurer Auswertung hilfreich sein könnten und als Anregung dienen sollen:

- ▶ **haben alle kontinuierlich mitgearbeitet?**
Indikatoren können sein: Rückmeldungen bei der Aktionsauswertung, Zufriedenheit der AktionsplanelInnen, Angehen der nächsten Ziele usw.
- ▶ **der finanzielle Rahmen wurde eingehalten!**
Indikatoren können sein: Programmkosten, Fahrtkosten, Sachkosten, Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, ggf. Honorarkosten usw.

- ▶ Sind neue Leute während der Aktion dazu gekommen? Gibt es weitere InteressentInnen?
- ▶ Gleichberechtigte Mitwirkung von Frauen und Männern?
- ▶ Sind eure Botschaften, die ihr vermitteln wolltet, bei den Adressaten angekommen?
- ▶ Die Berichterstattung in den Medien war zu eurer vollen Zufriedenheit?
- ▶ Die Kooperation mit anderen Initiativen, Gruppen, Institutionen war klasse!?
- ▶ Ihr kennt jetzt mehr PolitikerInnen, die euch ggf. auch mal zur Seite stehen?
- ▶ Ihr habt viel Wertschätzung und Lob für die Durchführung eurer Aktion bekommen?
- ▶ Ihr habt neue Methoden ausprobiert und seid jetzt hellauf begeistert?
- ▶ Sponsoren sind auf euch zugekommen und haben finanzielle Unterstützung für weitere Aktionen angeboten?
- ▶ ...

Eine Methode zur Auswertung der Aktion, die alle Mitwirkenden einbezieht, ist die sog. stumme Diskussion: Ein Plakat wird auf einen Tisch ausgebreitet und jede/r beginnt die für ihn wichtigen Aspekte aufzuschreiben, zu malen, zu zeichnen ... Der Vorteil dieser Methode ist, dass vielschichtige Argumente und auch Gefühle auf einem gemeinsamen Blatt festgehalten werden, nichts von vornherein ausgeklammert wird und die unterschiedlichen Bewertungen deutlich werden. Probiert es mal aus, weil auch das Aufhängen des gemeinsamen Auswertungsergebnisses weitere Facetten und Sichtweisen hervorbringt.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Für viele stellt sich nach einer Aktion oft die Frage – für wen sollen wir unsere Erfahrungen aufschreiben, festhalten etc. Wen interessiert das schon, liest ja eh keine/r. Sicher eine nicht unberechtigte Sichtweise der Dinge, auf den ersten Blick jedenfalls; auf den zweiten Blick spricht vieles dafür, die Ergebnisse einer Aktion zu dokumentieren!



Die Erfahrungen, die ihr bei der Realisierung eurer Aktion gemacht habt, sind wertvoll: wertvoll für euch und auch für andere! Für euch ist mit der Aufbereitung der Erfahrungen eine intensive Reflexion verbunden, die euch auch weitere Ideenhorizonte eröffnet, wie ihr weitere Aktionen angehen könnt? Wen ihr beim nächsten gleich mit einbeziehen könnt? Wer euch finanziell zusätzlich unterstützt? Wer euch Türen öffnet, die ihr bisher für verschlossen hieltet? Alles wichtige und einmalige Erfahrungen, die außer euch keine/r besitzt: Diesen Schatz solltet ihr für euch sichern und für zukünftige Aktionen als Faustpfand zum Einsatz bringen. Für andere, vielleicht eure NachfolgerInnen, sind eure Erfahrungen auch eminent wichtig: Das Rad muss nicht zweimal erfunden werden, eure Kontakte sind hilfreich, eure Erfahrungen bei der Realisierung unverzichtbar: Denkt mal daran, ob so ein Erfahrungsschatz euch bei der Planung und Durchführung der Aktion geholfen hätte?

- ▶ Was hättet ihr vorfinden wollen?
- ▶ Auf was hättet ihr zurückgreifen wollen, als ihr eure Aktion geplant habt?
- ▶ ...

Die Dokumentation muss auch keine Hochglanzleistung sein, stilistisch superwertvoll und eine Bereicherung für die Veröffentlichungswelt, sondern handhabbar für euch und eure NachfolgerInnen. Das muss das (!) Kriterium sein, falls dabei noch etwas Vorzeigenswertes herauskommt, um so besser! Der Nutzen für euch sollte im Vordergrund stehen – alles andere ist vorerst zweitrangig; – und es entwickelt sich oft im Prozess, dass es Ideen gibt, wie die Erfahrungen eurer Aktion noch besser dokumentiert werden können; sei es in Form von Fotos, Dias etc. Die „Ins-Netz-Stellung“ der Ergebnisse bzw. die digitale Sicherung der Ergebnisse ist ein weiterer Aspekt, der in der Nachbereitung Berücksichtigung finden könnte.

Grundsätzlich ist es besser, zeitnah zur Aktion die Erfahrungen, Ideen und Erkenntnisse festzuhalten, in einem Aktionsordner, einer Art Loseblattsammlung, die ständig wächst und erweitert wird. Und auf die alle an der Aktion Beteiligten Zugriff haben! Und eine/n aus

eurer Mitte solltet ihr benennen, der/die sich speziell um diesen Ordner kümmert, ihn einsatzfähig und ergänzungsfähig hält – eine Form wahrt, die ihn für alle zu einem Schatz werden lassen, weil die wesentlichen Infos aus dem Aktionsordner bezogen werden können.

Was brauchen wir für langfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Jugendpolitik ist ein fortlaufender Prozess, dessen Qualität sich daran festmacht, ob sich die Jugendpolitik an den sich verändernden Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen orientiert und diese bei der Politikentwicklung mit einbezieht.

Eine langfristige Veränderung in diesem Sinn wäre es, wenn jugendpolitische Belange bei allen politischen Entscheidungen Berücksichtigung finden würden. Jugendverbände wirken hier jugendpolitisch nachhaltig, indem sie die Ziele ihrer Jugendarbeit perspektivisch anlegen, in der Praxis gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen erproben und aus der Praxis neue Zielsetzungen entwickeln. Dabei sind die Ergebnisse von der Art der Mitwirkung aller Beteiligten abhängig – von jungen Frauen wie von jungen Männern. Das Handeln in der Jugendarbeit ist für die Jugendverbände vorwiegend auf Bildungs-, Erziehungs- und Persönlichkeitsentwicklungsvorgänge ausgerichtet, durch die Kinder und Jugendliche als Subjekte im Mittelpunkt stehen. Jugendpolitik in diesem Sinn ist von den Kindern und Jugendlichen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und wird von ihnen mitverantwortet und jugendpolitisch wirksam.

Ausblicke ?!

Für eine nachhaltige Jugendpolitik sind eure Ideen, eure Kreativität und eure Phantasie unverzichtbar! Geld lässt sich (fast immer) auftreiben und eine Kerngruppe von einigen Verschworenen ist die Basis jeder Aktion. So kurz zusammenfassen lassen sich die benö-



tigten Ressourcen. Alles Weitere entwickelt sich im Prozess, wenn die Verschworenen ihre Ideen und Kreativität in ein jugendpolitisches Projekt fließen lassen. Dann gilt es die Projektidee mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abzustimmen, an der Realität zu messen und sich mit Umsetzungsschritten zu beschäftigen. Bündnis- und KooperationspartnerInnen werden angesprochen und für den Umsetzungsprozess gewonnen.

Alles in allem ist jugendpolitisches Engagement sicher kein nur lustbringender Prozess, aber ein wichtiges demokratisches Engagement zur Gestaltung des unmittelbaren Lebensumfelds. Es gilt, den Blick offenzuhalten, wer euch neben den Jugendverbänden auf eurem Weg unterstützen kann, wer Straßensperren aufbauen will, wo Umwege nötig sind und wo ihr auch mal Abkürzungen nehmen könnt. Im Folgenden einige Anregungen, vielleicht wegweisende, doch das müsst ihr schon selbst entscheiden:

- ▶ welche Kompetenzen sind in eurer Jugendgruppe, eurem Jugendverband vorhanden?
- ▶ Wie aktionsfähig seid ihr? Habt ihr Zeit ohne Ende?
- ▶ Verfügt ihr über ausreichende finanzielle Mittel? Wer kann die nötige Knete organisieren?
- ▶ Ist euer Informationsnetz dicht genug geknüpft? Wo lässt es sich erweitern?
- ▶ Kommunikation ist das a und o – wie seid ihr untereinander vernetzt?
- ▶ Wie könnt ihr die Öffentlichkeit für eure Aktion gewinnen?
- ▶ Welche technische Ausstattung ist für die Aktion nötig?
- ▶ Wie sieht es rechtlich aus? Genehmigungen, Verwaltungsakte etc.
- ▶ ...

All die hier entwickelten Ideen, Vorschläge und Anregungen sind nicht als Gebrauchsanweisung zu betrachten, ohne deren Beachtung keine Aktion stattfinden sollte. Spontaneität ist eure Stärke, Vielfalt eine Stärke von Jugendverbänden und Jugendringen und gemeinsame Aktionen bringen viel Spaß. Die Vorschläge sind Möglichkeiten, die ihr für euch nutzen

könnt, die das Gelingen einer Aktion verbessern können. Nicht alle Fehler müssen mehrmals gemacht werden, manche sind unvermeidlich und einige müssen gemacht werden, um sich auch persönlich weiterentwickeln zu können. Es liegt an euch, was ihr aus den Anregungen macht: Lasst euch jedenfalls nicht abhalten!



Auswertung Jugendpolitik

1 Welche Ziele wolltet ihr mit der jugendpolitischen Aktion erreichen?

2 Was habt ihr im Sinn eurer Zielsetzung jugendpolitisch erreicht?

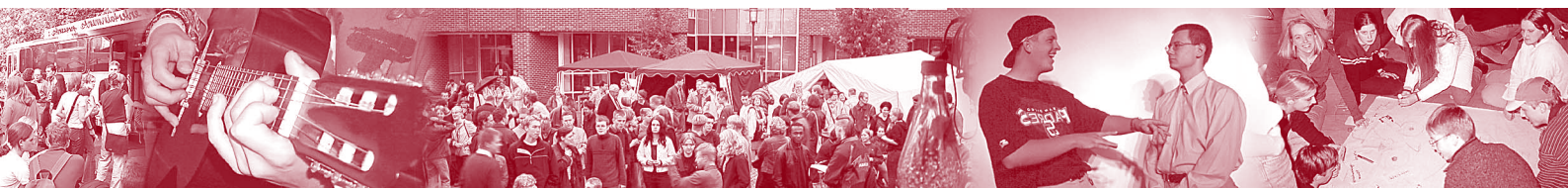
3 Was lief aus eurer Sicht besonders gut? Die „Highlights“?

4 Was lief aus eurer Sicht nicht so gut? Und woran lag es?

5 Was würdet ihr bei der nächsten jugendpolitischen Aktion anders machen? Welche konkreten Konsequenzen zieht ihr?

6 Was müsste aus eurer Sicht jugendpolitisch verbessert? Wer könnte euch dabei unterstützen?

7 Denkt bitte an die Dokumentation und heftet die Auswertungsblätter in den Aktionsordner!



Öffentlichkeitsarbeit

Peter Klösener

„**S**tell dir vor, dein Verband führt die ‚Aktion der Aktionen‘ durch, und niemand merkt’s!“ Wahrscheinlich meint ihr, das sei in der Tat unvorstellbar, und natürlich habt ihr Recht. Ein Wesensmerkmal verbandlicher Arbeit besteht in der politischen Mitgestaltung der Umgebung und letztlich der Gesellschaft (vgl. „Politische Aktion“, S. 143 ff; „Jugendpolitik“, S. 271 ff). Dieser Anspruch steht und fällt mit dem Ausmaß, in dem das, was ihr tut, öffentlich wird und in dem eure verbandlichen Positionen und Aktionen in die Gesellschaft verändernd hineinwirken können.

„Was nicht öffentlich ist, ist nicht!“ lautet eine alte Weisheit, die gerade für den Bereich der verbandlichen Arbeit immer noch von hoher Aktualität ist. Der Einfluss eurer noch so guten Aktivitäten ist leider immens beschnitten, wenn sie sich nur innerhalb der vier Wände eurer Gruppenräume abspielen. Diese Tatsache wirkt noch verschärfend, wenn der Blick auf die Förderpraktiken gerichtet wird, von denen die verbandliche Arbeit in der Praxis nicht unerheblich abhängt. Die Erfahrungen zeigen, dass öffentliche Zuwendungen wie auch Unterstützungen von SponsorInnen immer häufiger von dem Bekanntheitsgrad der Aktivitäten eines Verbandes und somit vom Bekanntheitsgrad des Verbandes selbst abhängig gemacht werden.

Als Problem zeigt sich in diesem Zusammenhang oft ein scheinbar unauflösbarer Konflikt: Wegen oft fehlender zeitlicher, personeller und finanzieller Kapazitäten muss nicht selten abgewogen werden, ob in Öffentlichkeitsarbeit oder in inhaltliche Arbeit investiert wird. Dabei eröffnet sich der „Spagat“ zwischen einer hervorragenden inhaltlichen Arbeit, von der kaum jemand Notiz nimmt, und einer professionell anmutenden Außendarstellung, die sich jedoch bei genauerem Hinsehen als inhaltsleer darstellt. Für alle FeinschmeckerInnen unter euch ließe sich diese Gratwanderung auch wie folgt beschreiben: Ein Restaurant, das auf eine hervorragende Küche zurückgreifen kann

und die schmackhaftesten Speisen im Angebot hat, wird schon in Kürze vom Konkurs bedroht sein, wenn niemand von diesem Angebot weiß. Ein anderes, welches horrenden Summen in die Gestaltung von Speisekarten und Werbekampagnen investiert, jedoch keine Ressourcen mehr für qualifiziertes Personal in der Küche hat, wird das gleiche Schicksal erleiden, wenn die vollmundigen Versprechungen auf dem Aushang nicht auch durch die Qualität der Menüs belegt werden.

In diesem Kapitel soll der Blick eben genau auf diesen scheinbar unauflösbaren Konflikt gerichtet werden, um euch die Entscheidung für sinnvolle Schwerpunkte in der Öffentlichkeitsarbeit eures Verbandes zu erleichtern und um sinnvolle Wege aus dieser „Zwickmühle“ heraus aufzuzeigen, die in der Praxis gegangen werden können.

Worum geht es eigentlich?

Damit die für einen Verband nicht ganz leicht zu lösende Aufgabe leichter erfasst werden kann, ist es sinnvoll, sich einen Überblick über die verschiedenen Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit zu verschaffen. Grundsätzlich ist dabei zu unterscheiden zwischen kontinuierlicher Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes und der Veröffentlichung der Idee einer konkreten Veranstaltung. Außerdem ist es von Bedeutung, ob sich die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit nach außen richten oder ob sich die Zielgruppe der Veröffentlichungen im eigenen Verband befindet.

Grundsätzliche Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit

Dass euer Verband in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, ist sicherlich ein Grundanliegen aller, die sich verantwortlich auf seinen verschiedenen Ebenen engagieren. Dass das öffentliche Bild aber auch den verbandlichen Zielsetzungen, den Prinzipien und Positionen entspricht, für die sich die MitarbeiterInnen täglich einsetzen, hängt vom Inhalt und von der Form der Öffentlichkeitsarbeit ab.



Die engagierten Vorhaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eures Verbandes werden nur dann eine wirkliche Qualitätssteigerung erbringen, wenn bei den entsprechenden Planungen der Blick für die vorhandenen realistischen Möglichkeiten nicht verloren geht. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, von Außen- und innerer Qualität, vom Layout der „Speisekarte“ und den „Kochkünsten des Personals“ darf nicht in eine Schiefelage geraten.

Oft liegt hier schon der erste Planungsschritt zur Garantie der späteren Zufriedenheit in einer transparenten Festlegung der Zuständigkeiten. Wie in so vielen anderen Bereichen verbandlicher Arbeit kann die Gefahr des „Sich-Verzetteln“ frühzeitig eingedämmt werden, wenn schon bei den Planungen die Frage angeschnitten wird, welche Personen ihre – gegebenenfalls noch auszubauenden – Erfahrungen einzubringen willens und zeitlich in der Lage sind. Dazu aber später noch mehr.

Öffentlichkeitsarbeit „nach außen“

Was wäre ein Jugendverband ohne Mitglieder? Es gäbe ihn gar nicht! Dieses einfache Frage- und Antwortspiel macht schon die Notwendigkeit deutlich, dass Jugendverbände natürlich darauf angewiesen sind, attraktiv für junge Leute zu sein und diese Attraktivität auch zu transportieren. Die Zahl der Mitglieder eines Verbandes wirkt sich auf die politische Lobby aus und markiert Chancen und Grenzen, wenn es um die Durchführung verbandlicher Aktivitäten geht. Das, was euren Verband ausmacht, was seine wesentlichen Anliegen beschreibt, was Kinder und Jugendliche dazu bewegen könnte, sich ihm anzuschließen, darf also nicht im Verborgenen bleiben, sondern gilt als „streng öffentlich“.

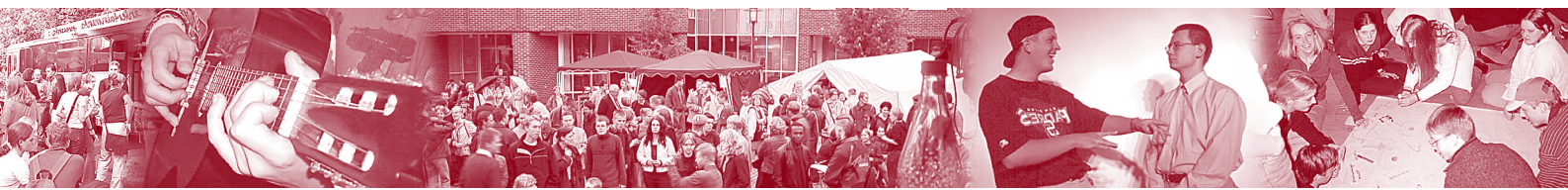
Darüber hinaus muss es ein zentrales Anliegen jedes Verbandes sein, seine politische Einflussnahme auf einem möglichst hohen Niveau zu halten bzw. ständig auszubauen. Politische Einflussnahme ist jedoch auch immer davon abhängig, ob die verbandli-

chen Positionen in der Öffentlichkeit und bei den politisch Verantwortlichen bekannt sind, ob man eurem Verband eine inhaltlich qualifizierte Positionsfindung zutraut, ob er „Gewicht“ im Zusammenhang mit der öffentlichen Meinung hat und somit selbst gewichtig wird. All diese Voraussetzungen lassen sich nur durch eine Öffentlichkeitsarbeit schaffen, die zielgerichtet auf die öffentliche Wahrnehmung hinarbeitet: „Wir gelten was – auf uns ist man aufmerksam geworden!“

In zunehmendem Maße ist die Arbeit in Jugendverbänden angewiesen auf finanzielle Zuwendungen oder Sachspenden, die von Stiftungen, Unternehmen oder Privatpersonen eingeworben werden (☞ „Finanzen“, S. 255 ff). Bemühungen um derartige zusätzliche Ressourcen werden aber nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, potenziellen UnterstützerInnen den hohen Stellenwert eurer verbandlichen Aktivitäten zu vermitteln. Es ist zu beobachten, dass die zunehmenden Engpässe in der öffentlichen Förderung immer mehr freie Träger auf den Markt des Sponsorings drängen. Wenn aber Stiftungskuratoren, Unternehmensleitungen oder finanzkräftige Privatpersonen beinahe täglich mit Anfragen zur Unterstützung konfrontiert werden, ist davon auszugehen, dass sie ihre Entscheidung, wem geholfen werden soll, nicht von eigenen zeitaufwendigen Recherchen abhängig machen werden. Es ist also notwendig, die Präsenz des eigenen Verbandes in der Öffentlichkeit möglichst klar und unübersehbar zu gestalten, so dass der Verwendungszweck einer möglichen Zuwendung „auf der Hand liegt“ und keiner weiteren umständlichen Erläuterung bedarf. Die gelungene verbandliche Außendarstellung kann also auch eine zukunftsorientierte Investition sein.

Öffentlichkeitsarbeit „nach innen“

Auf den ersten Blick erscheint es eher befremdlich, wenn an dieser Stelle von einer „Öffentlichkeitsarbeit nach innen“ die Rede ist. So könnte man doch davon ausgehen, dass Öffentlichkeitsarbeit eben für die Öffentlichkeit gedacht ist und dass euer Verband



selbst natürlich am besten darüber informiert ist, was ihn selbst bewegt und was er plant.

Eine solche Einschätzung ließe jedoch außer Acht, dass Verbände überaus komplexe Organisationen sind, die sich schon auf Grund ihrer überregionalen Struktur so vielschichtig zeigen, wie es kaum bei einer anderen Organisationsform der Fall ist. Darüber hinaus ist es ein ganz natürliches Charakteristikum von Jugendverbänden, dass sie einer ständigen Fluktuation von Mitgliedern und VerantwortungsträgerInnen ausgesetzt sind. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen im Hinblick auf die innerverbandliche Kommunikation (☞ „Kommunikation“, S. 238 ff).

Die Zufriedenheit der Mitglieder und der MitarbeiterInnen in eurem Verband, die Aktualität von Positionsforderungen, der verantwortungsvolle und effektive Umgang mit finanziellen Ressourcen, letztlich also die Effektivität und die Qualität der verbandlichen Arbeit sind in hohem Maße davon abhängig, wie es euch gelingt, Konzepte, Ideen, Aktionen und verbandliche Grundlagen zwischen den verschiedenen Ebenen zu transportieren.

Überzeugte VerbandlerInnen bringen ein Mindestmaß an verbandlicher Identifikation mit („Ich gehöre dazu – wir sind was“). Eine solche Identifikation kommt jedoch nicht von ungefähr, sondern bedarf einer ständigen Erneuerung ihrer Grundlagen. Positionierungen der Verbandsleitungen müssen bekannt sein und es müssen „kurze Wege“ existieren, um sie innerverbandlich rückbinden und diskutieren zu können. Verbandliche Highlights dürfen sich in ihrem Bekanntheitsgrad nicht ausschließlich auf PolitikerInnen beschränken, sondern müssen in jedem „verbandlichen Winkel“ präsent sein. Nur so ist eine Identifikation der Mitglieder mit dem eigenen Verband wirklich möglich. Um an dieser Stelle noch einmal einen Rückgriff auf unser „Restaurant-Beispiel“ zu wagen: Es wäre doch schade, wenn der Koch im Hinterstübchen nie davon erfährt, dass sich vorne im Restaurant selbst ausgewiesene FeinschmeckerInnen

lobend über die Ergebnisse seiner Kochkünste äußern. In diesem Fall wäre die auf der Hand liegende Motivationschance für seinen weiteren Einsatz in der Tat verschenkt worden.

2 Wer will was?

Wenn es um Öffentlichkeitsarbeit im Verband geht, fallen bei näherem Hinsehen verschiedene Personengruppen auf, die mit all den anzustrengenden Aktivitäten in Verbindung gebracht werden müssen. Wie so oft, vertragen sich die Zielsetzungen, die sie jeweils im Zusammenhang mit den jeweiligen Aktivitäten verfolgen, nicht immer miteinander.

Seitens der Verantwortlichen eures Verbandes ist also zu sichten, wer alles im „Konzert der Öffentlichkeitsarbeit“ mitspielt bzw. wer sich für euer „Restaurant“ – sowohl innerhalb als auch außerhalb dessen Mauern – interessiert. Vor diesem Hintergrund muss entschieden werden, welche Inhalte auf welche Weise und von wem zu transportieren sind.

Nachfolgend sind einige Personengruppen benannt, auf die eure Aufmerksamkeit an dieser Stelle besonders gelenkt werden soll. Wenn auch die darunter aufgeführten Erläuterungen, mit denen die jeweilige Gruppe bzw. deren Erwartungshaltung charakterisiert werden soll, zuweilen ein wenig pauschalisierend klingen, so sind sie doch sicher geeignet, eine sinnvolle Ausgangsposition für eure eigenen Recherchen in eurer Umgebung und in eurem Verband anzustoßen.

Wenn es um die Öffentlichkeitsarbeit eures Verbandes geht gibt es unter anderem folgende Erwartungen:

Der Verband will ...

- ▶ ... auf jeden Fall in der Öffentlichkeit ein Begriff sein – man soll etwas mit seinem Namen verbinden können,
- ▶ ... als aktiv, attraktiv, im Idealfall unverzichtbar in der Öffentlichkeit stehen und natürlich mit seinen ureigensten Zielen in Verbindung gebracht werden,



- ▶ ... besonders für junge Menschen greifbar sein, attraktiv und innovativ wirken und nach Möglichkeit neue Mitglieder gewinnen,
- ▶ ... potenzielle TeilnehmerInnen für seine Veranstaltungen ansprechen,
- ▶ ... Berichte über seine Veranstaltungen veröffentlicht sehen,
- ▶ ... die eigenen Ziele in der Öffentlichkeit sowie auch gegenüber der Politik und gegenüber FinanzgeberInnen wirkungsvoll darstellen,
- ▶ ...

MitarbeiterInnen eures Verbandes wollen ...

- ▶ ... Leute erreichen, die bei den betreffenden Aktivitäten mitmachen,
- ▶ ... sich in der Wahl ihres Betätigungsfeldes im Ehrenamt bestätigt sehen („Es ist gut, dass ich mich für ein Engagement in diesem Verband entschieden habe!“),
- ▶ ... Bestätigung und Anerkennung für die geleistete Arbeit erfahren („Es lohnt sich, so viel Zeit in die verbandliche Arbeit zu stecken!“),
- ▶ ... Erfolg ihres Engagements sehen und Nachfrage zu den von ihnen verantworteten Angeboten wahrnehmen („Die konkrete Aktion, für die ich mich aktuell einsetze, stößt auf Interesse!“),
- ▶ ... sich selbst über ihr verbandliches Tun profilieren, ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten stärken („Ich kann was und darf mich mit diesen Fähigkeiten auch mal nach vorn wagen!“),
- ▶ ... sich gegebenenfalls für aktuelle oder spätere berufliche Tätigkeiten qualifizieren („Ich bringe soziale Kompetenzen mit, die in der Schule und in der Ausbildung nicht vermittelt werden!“),
- ▶ ...

Mitglieder eures Verbandes wollen ...

- ▶ ... das Gefühl haben, dass ihr Beitritt in diesen Verband die richtige Entscheidung war,
- ▶ ... über die Schwerpunkte und Aktivitäten des Verbandes informiert sein, ohne sich bedrängt oder gelangweilt zu fühlen,
- ▶ ... sich in ihrem Verband mit ihren aktuellen Fragen, mit ihren Problemen und Wünschen wiederfinden,

- ▶ ... an den Erfolgen und am Ansehen des Verbandes in der Öffentlichkeit teilhaben,
- ▶ ... ihren eigenen Anteil an verbandlichen Entwicklungen entdecken können,
- ▶ ...

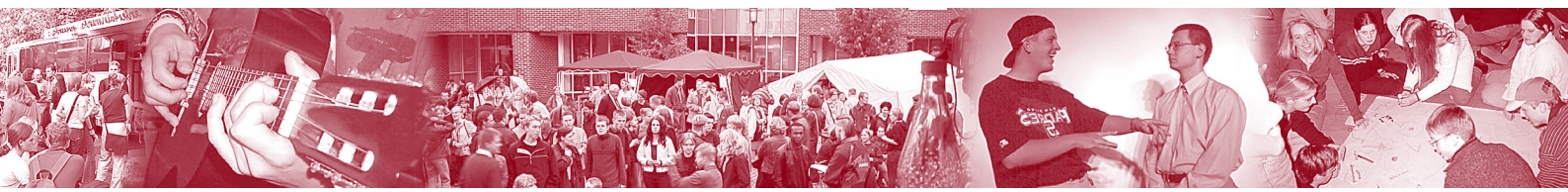
PressevertreterInnen, mit denen euer Verband Kontakte aufbaut oder unterhält, wollen ...

- ▶ ... mit einer auffälligen Schlagzeile die Besonderheit oder gar die Einmaligkeit ihres Beitrages unterstreichen,
- ▶ ... über Aktuelles berichten und ihren KundInnen Neues vermitteln,
- ▶ ... Außergewöhnliches zeigen, was die LeserInnen, HörerInnen oder ZuschauerInnen überrascht und fesselt,
- ▶ ... mit zugkräftigen Beiträgen verdeutlichen, dass sie „am Puls der Zeit“ sind,
- ▶ ... auf keinen Fall Berichte über Aktivitäten veröffentlichen, die vermeintlich nur eine Minderheit interessieren,
- ▶ ...

LeserInnen, HörerInnen, ZuschauerInnen von Presseberichten und -beiträgen wollen ...

- ▶ ... aktuelle Informationen bekommen,
- ▶ ... möglichst schnell erfassen können, worum es in dem Bericht oder in der Präsentation geht,
- ▶ ... die erhaltenen Informationen schnell und sicher einordnen können,
- ▶ ... unterhalten werden,
- ▶ ...

Die hier aufgeführte Auflistung der Erwartungshaltungen ließe sich noch fortführen, wenn man sich vergegenwärtigt, welche Interessen zum Beispiel seitens der Eltern der Mitglieder, seitens der SponsorInnen, seitens der PolitikerInnen und der Verwaltung und seitens diverser KooperationspartnerInnen bei konkreten Veranstaltungen vorhanden sein könnten. Diese Personengruppen einzuschätzen wird euch nicht schwer fallen. Wichtig ist nur, dass ihr in der jeweiligen Situation berätet, wer beteiligt ist und wessen Erwartungen von Bedeutung sein könnten.



Euch wird schon aufgefallen sein, dass besonders zwischen den Erwartungen des Verbandes wie auch seiner MitarbeiterInnen und Mitglieder auf der einen Seite und denen der PressevertreterInnen und der KonsumentInnen der Medien auf der anderen Seite eine Spannung besteht, die auf den ersten Blick nicht so leicht ausgehalten werden kann.

Mit ein wenig Übung und einer sich mit der Zeit entwickelnden „Presse-Sensibilität“ lassen sich jedoch beinahe zahllose Anlässe finden, die anerkanntermaßen von hohem Mitteilungswert sind, auch wenn sie von euch aus der Innensicht vielleicht schon zum normalen Alltagsgeschäft gerechnet werden. Also, nur Mut, wenn es darum geht, das Außergewöhnliche, das Schlagzeilenträchtige in euren Aktivitäten und in eurem verbandlichen Leben aufzuspüren. Es gibt mit Sicherheit genug davon!

2 Was wollen wir erreichen?

Bei der Zielfindung ist es hilfreich, dass ihr euch Gedanken zu den einzelnen Ausschnitten eurer Öffentlichkeitsarbeit macht. An dieser Stelle wollen wir uns auf Hinweise beschränken, welche Dinge im Bereich der kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit, die vom „verbandlichen Alltag“ berichtet, und welche im Zusammenhang mit besonderen Veranstaltungen bedacht werden sollten.

Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit zum „verbandlichen Alltag“

Pressemitteilungen, Handzettel, Plakate und vieles mehr, womit eine verbandliche Großveranstaltung, also ein Highlight, das nicht alle Tage stattfindet, angekündigt wird, sind in eurer Arbeit sicher nichts Ungewöhnliches. Dieses sind wichtige Elemente, um die Aktivitäten eines Verbandes einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen.

Gerade im Zusammenhang mit solchen besonderen Veranstaltungen wird jedoch auch oft deutlich,

dass die VerbandlerInnen gegenüber den VertreterInnen der Presse erst einmal eine grundlegende Aufklärungsarbeit leisten müssen, wenn es darum geht, Struktur und inhaltliche Schwerpunkte zu verdeutlichen. Sicher habt ihr euch bei solchen Gesprächen mit der Presse auch schon einmal als „Wesen von einem anderen Stern“ gefühlt, da man offensichtlich mit all dem, was euer verbandliches Leben ausmacht, erschreckend wenig anfangen konnte.

Ärgerlich wird es besonders dann, wenn zwar über euer Highlight berichtet wird, die in der Berichterstattung enthaltenen Informationen jedoch nur noch in Ausschnitten mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Um im bereits mehrfach bemühten Beispiel unseres Restaurants zu bleiben, hieße dieses, dass schlimmsten Falls mit einer groß angelegten Anzeige in der Tagespresse auf eure herzhaften Steaks hingewiesen würde, die seitens der KundInnen in eurem vegetarischen Restaurant jedoch vergeblich gesucht werden.

Beinahe peinlich können sich solche Informationsdefizite von PressevertreterInnen auswirken, wenn sogar der Name eures Verbandes verfälscht wurde, was – wie aus gut unterrichteten Kreisen verlautete – durchaus nicht selten vorkommt.

Ein hundertprozentiger Schutz gegen solche medialen Missgriffe ist sicher nicht möglich, aber es lassen sich vorbeugende Maßnahmen ergreifen, mit denen die Wahrscheinlichkeit derartiger Falschmeldungen deutlich verringert werden kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass euer Verband nicht nur ein- oder zweimal im Jahr mit seinen Highlights, sondern wesentlich häufiger, ja möglichst regelmäßig an die Presse herantritt.

Auf diese Weise werdet ihr auch ganz nebenbei eine weitere wichtige Zielsetzung verfolgen: Wenn das Herzstück verbandlicher Arbeit in den regelmäßigen Treffen zum Austausch, zur Fortbildung und zur Reflexion des Alltags besteht, erscheint es überaus wichtig, auch dieses in die Öffentlichkeit hineinzutragen. Großveranstaltungen und außergewöhnliche Aktionen sind letztlich nur eine Seite eures Verbandes.



Möglich werden solche Highlights aber nur, weil sich eine Vielzahl von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen engagieren, weil es regelmäßige Bildungsseminare, Freizeiten, Gruppenstunden und Zusammentreffen von Gremien gibt. All das geht bei einer ausschließlichen Berichterstattung über groß angelegte Aktionen oft verloren und das kann nicht im Sinne des Verbandes sein.

Eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, die den inhaltlichen Schwerpunkten eures Verbandes und seinem wirklichen Stellenwert in der Gesellschaft gerecht werden will, sollte unter anderem folgende Ziele in den Blick nehmen:

- ▶ Der Name des Verbandes, das Logo, der Wirkungsbereich, seine Zielgruppe wie auch sein inhaltliches Profil sollen für eine möglichst breite Öffentlichkeit ein Begriff sein, mit dem man etwas verbinden kann.
- ▶ Die VertreterInnen der Presse sollen wissen, welche inhaltliche und politische Bedeutung eurem Verband zukommt.
- ▶ Die Öffentlichkeit, insbesondere Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene wie auch deren Eltern, sollen darüber informiert sein, dass euer Verband ein aktives und kontinuierliches Leben in seinen örtlichen Gruppen führt und sich das Engagement nicht nur auf die herausragenden Veranstaltungen beschränkt.
- ▶ Interessierten soll die Möglichkeit gegeben sein, sich jederzeit schnell und zielgerichtet die aktuellen Informationen zu den Grundanliegen wie auch zu den gegenwärtigen Aktivitäten eures Verbandes zu beschaffen.
- ▶ PolitikerInnen und Verwaltung, also eben diejenigen, die über politische und förderrechtliche Fragen zu entscheiden haben, sollen wissen, dass euer Verband ein wichtiges Glied in unserer demokratischen Gesellschaft darstellt.
- ▶ ...

Veranstaltungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit

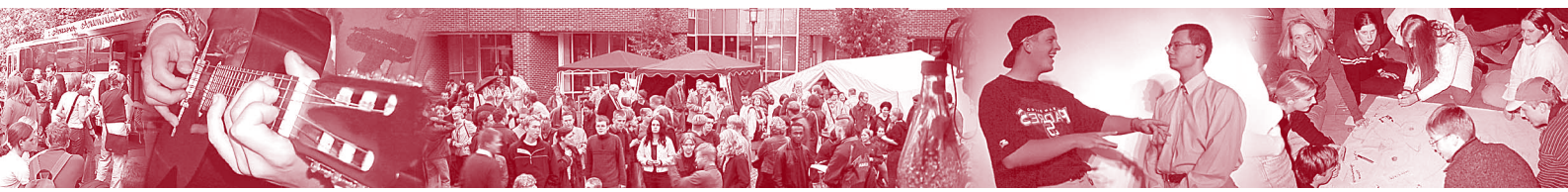
Offensichtlich ist die Öffentlichkeitsarbeit zu herausragenden verbandlichen Aktivitäten wie zum Beispiel Großveranstaltungen und Konferenzen deutlich

etablierter als die oben beschriebene Veröffentlichung des verbandlichen Alltags. Das wird sicherlich daran liegen, dass viele Highlights darauf angewiesen sind, TeilnehmerInnen anzusprechen, die auch aus dem überverbandlichen Bereich kommen.

Es gibt in den Jugendverbänden hier bereits eine Fülle von sehr professionellen Beispielen, wie veranstaltungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit zielgerichtet und wirksam organisiert werden kann. An dieser Stelle soll jedoch noch einmal verdeutlicht werden, welche Ideen in diesem Zusammenhang verfolgt werden können:

- ▶ Besondere Veranstaltungen leben davon, dass sie frühzeitig in den Blick des Kreises potenzieller TeilnehmerInnen kommen. Daher ist es überaus wichtig, dass die Zielgruppe der Veranstaltung rechtzeitig vom Termin und Ort weiß.
- ▶ Das Besondere am betreffenden verbandlichen Highlight soll im Vorfeld motivierend und auffällig an den in den Blick genommenen TeilnehmerInnenkreis herangetragen werden, damit die Motivation zur Teilnahme gefördert wird.
- ▶ Mögliche VeranstaltungsteilnehmerInnen sollen sachgerechte Informationen erhalten, in welchem Zeitraum, an welchem Ort, in wessen Trägerschaft das Event angesiedelt und zu welchen Konditionen eine Teilnahme möglich ist (Hinweise zu weiteren Infos, Anmeldeadresse, Teilnahmebeitrag etc.)
- ▶ Der aktuelle und gesellschaftsrelevante Teil der Veranstaltung soll das Grundanliegen des Verbandes nach außen transportieren und dessen Stellenwert und sein Profil beispielhaft verdeutlichen.
- ▶ Durch die Berichterstattung über die Hintergründe und den innerverbandlichen Vorlauf der Veranstaltung soll die Leistungsfähigkeit des Verbandes sichtbar werden.
- ▶ Die Öffentlichkeitsarbeit zu dem Highlight soll auch einen Einblick in den verbandlichen Alltag geben.
- ▶ ...

Die oben aufgelisteten Ziele lassen die innerverbandliche Öffentlichkeitsarbeit ganz außer Acht. Den Fragen, wie eine Veranstaltung und auch der verbandliche Alltag möglichst aktuell und plastisch



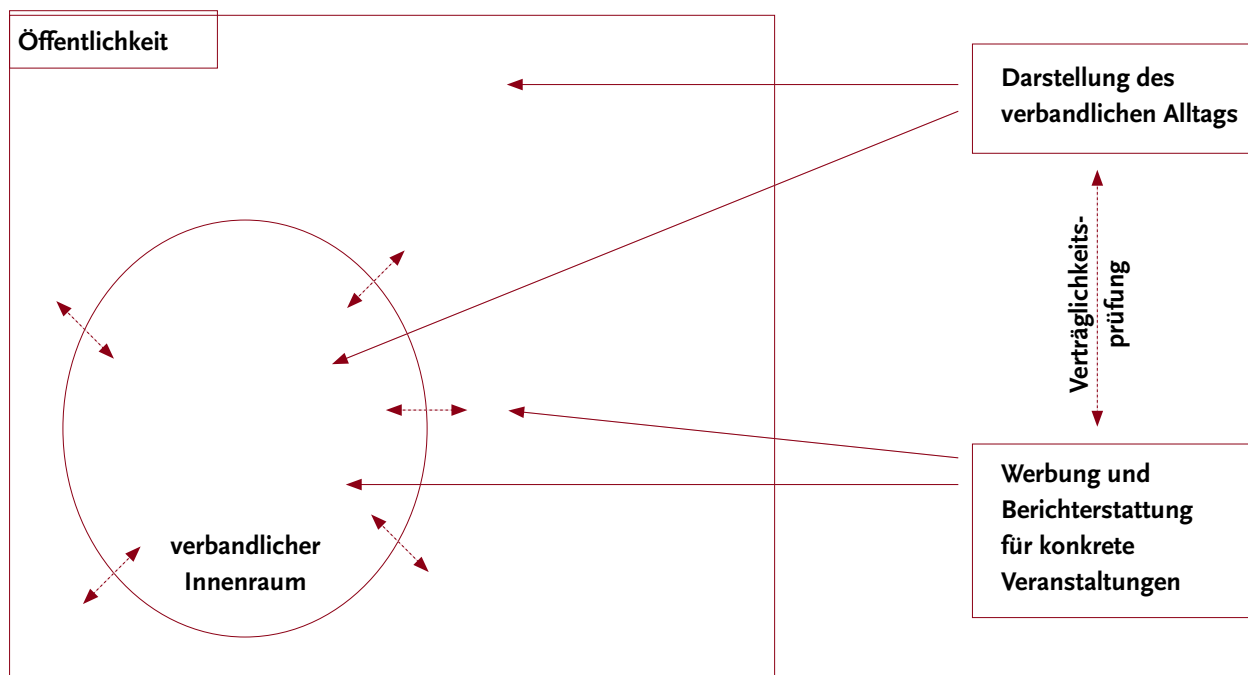
allen Mitgliedern und MitarbeiterInnen nahe gebracht werden kann, wird jedoch an anderer Stelle dieses Buches bereits nachgegangen (☞ „Kommunikation“, S. 238 ff).

nach innen oder nach außen wirken wollt, ob es euch um die Veröffentlichung eures verbandlichen Alltages (natürlich mit all seinen außergewöhnlichen Highlights) oder um die Bekanntmachung einer einzelnen Veranstaltung bzw. einer Aktion geht.

4 Wie erreichen wir unsere Ziele?

Bei der Zielfindung für eure Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wurde unterschieden, ob ihr

Diese verschiedenen Perspektiven können zwar einzeln beraten werden, sind letztlich aber nicht losgelöst voneinander zu betrachten, wie das nachfolgende Schaubild darstellt:



Die hier abgebildete Skizze verdeutlicht, dass sich sowohl die Darstellung des verbandlichen Alltags als auch die Bekanntgabe von Informationen zu einem konkreten Event immer an den verbandlichen Innenraum und zugleich an die außerverbandliche Öffentlichkeit wendet.

Da die für die Außendarstellung bestimmten Beiträge natürlich nicht nur „außen“, sondern auch von den MitarbeiterInnen und die Mitgliedern des Verbandes wahrgenommen werden, müssen die jeweili-

gen inhaltlichen Schwerpunkte in ihren wesentlichen Zügen aufeinander abgestimmt sein.

Die „Verträglichkeitsprüfung“ ist darüber hinaus auch anzuwenden zwischen den „Alltagsmitteilungen“, die möglichst in regelmäßigen Abständen über das Leben im Verband berichten, und den Ankündigungen und Berichterstattungen zu einzelnen Aktivitäten. Wenn sich ein Verband in seinen Grundsätzen zum Beispiel besonders auf ökologische Fragen bezieht, sollte dieser Aspekt nach Möglichkeit auch bei der



Öffentlichkeitsarbeit zu der eigenen Großveranstaltung oder zur geplanten Kampagne deutlich werden.

Bei den Überlegungen zur Umsetzung der Ziele für

die verbandliche Öffentlichkeitsarbeit sind demnach folgende Varianten zu bedenken und im Hinblick auf ihre gegenseitige „Verträglichkeit“ miteinander abzustimmen:

Form der Öffentlichkeitsarbeit	Mögliche Inhalte mit dem Ziel der Veröffentlichung des verbandlichen Alltags	Mögliche Inhalte mit dem Ziel der veranstaltungsbezogenen Öffentlichkeitsarbeit	Mögliche Zielgruppen
Nutzung bzw. Schaffung eigener Medien			
Verbandszeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berichterstattung über inhaltliche Schwerpunkte und politische Positionen der Verbandsleitung ▶ Berichterstattung über örtliche Aktivitäten und Gruppenstunden mit besonderen Akzenten ▶ Eröffnung eines Forums für MitarbeiterInnen und Mitglieder des Verbandes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hinweis auf Aktionen, Veranstaltungen, Seminare ▶ Berichterstattung über bereits durchgeführte Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ alle Verbandsmitglieder ▶ MitarbeiterInnen des Verbandes ▶ Personen an Schaltstellen (z.B. in der Politik) ▶ interessierte AbonentInnen ▶ allgemeine Öffentlichkeit (durch Auslage an öffentlichen Treffs)
eigene Homepage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorstellung der verbandlichen Grundlagen (Programm, Struktur etc.) ▶ Links zu Homepages von örtlichen Gruppen ▶ Veröffentlichung (von Auszüge) der Verbandszeitung ▶ Ermöglichung von Dialogen (Forum, Gästebuch, Chats etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ inner- und außerverbandliche Öffentlichkeit (je nach Ort der Auslage) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ inner- und außerverbandliche Öffentlichkeit
Mailings/Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbreitung verbandlicher Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ inner- und außerverbandliche Öffentlichkeit (je nach Ort der Auslage) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ interessierte BestellerInnen ▶ selbst definierte Zielgruppen



Selbstdarstellungs- broschüre	▶ umfangreiche Selbst- darstellung des Ver- bandes		▶ (Neu-) Mitglieder ▶ MitarbeiterInnen ▶ Personen an Schaltstellen ▶ mögliche SponsorInnen
Flyer	▶ Kurzdarstellung des Verbandes	▶ Ausschreibung einer besonderen Veranstal- tung	▶ Mitglieder oder MitarbeiterInnen des Verbandes ▶ Kooperations- partnerInnen ▶ mögliche SponsorIn- nen ▶ allgemeine Öffentlichkeit (durch Auslage an öffentlichen Treffs)
Plakate	▶ Hinweis auf Profil des Verbandes	▶ Ankündigung von besonderen Veranstal- tungen	▶ inner- und außerver- bandliche Öffentlich- keit (je nach Ort des Aushangs)
Postkarten	▶ Hinweis auf Profil des Verbandes	▶ Ankündigung von besonderen Veranstaltungen oder Schwerpunkten	▶ inner- und außerver- bandliche Öffentlich- keit (je nach Ort der Auslage)
Produkte als Werbeträger (Blocks, Stifte etc.)	▶ Präsenz des Verbandes in der Öffentlichkeit	▶ Hinweis auf beson- dere Veranstaltungen oder Schwerpunkte	▶ inner- und außerver- bandliche Öffentlich- keit (je nach Art der Verteilung)
Nutzung vorhandener Medien			
Tageszeitung (auch kostenlose „Werbeblätter“)	▶ Präsentation von Alltagsaktivitäten an Hand von konkreten Anlässen	▶ Hinweis auf Aktionen, Veranstaltungen, Seminare ▶ Berichterstattung über bereits durchgeführte Aktivitäten	▶ allgemeine Öffentlichkeit



Rundfunk (auch lokale „Offene Kanäle“)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorstellung des aktuellen Verbandsprofils (in einer Sondersendung im „Offenen Kanal“) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hinweis auf Aktionen, Veranstaltungen, Seminare ▶ Berichterstattung über bereits durchgeführte Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ allgemeine Öffentlichkeit
Fernsehen		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berichterstattung über (bereits durchgeführte) Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ allgemeine Öffentlichkeit

Die hier aufgeführte Tabelle ergibt, ohne dass sie schon vollständig wäre, bereits eine Fülle von Kombinationsmöglichkeiten zur verbandlichen Öffentlichkeitsarbeit. Sämtliche dieser Varianten an dieser Stelle näher auszuführen, wäre eine deutliche Überforderung der zur Verfügung stehenden Buchseiten und der Kondition der LeserInnen dieses Handbuchs. Insbesondere im Bereich der Planung von veranstaltungsbezogener Öffentlichkeitsarbeit kann darüber hinaus auf diverse andere Kapitel verweisen werden, in denen das Thema ebenfalls immer wieder berührt wird (☞ „Politische Aktionen“, S. 143 ff).

An dieser Stelle sollen jedoch noch einige grundlegende Anmerkungen zu einzelnen Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen, die für viele der im oben skizzierten Raster benannten Variationen bedeutsam sind.

Erstellung einer Jahres- oder Halbjahresplanung zur Öffentlichkeitsarbeit

Um bei der Öffentlichkeitsarbeit nicht „von der Hand in den Mund“ zu leben, sollte eine verbandliche Gruppe, erst recht aber ein Bezirks- oder Landesverband einen Jahres- oder Halbjahresplan aufstellen, in dem der Zeitpunkte und die voraussichtlichen Inhalte der Veröffentlichungen notiert werden. Auf diese Weise verhindert ihr, dass Chancen der verbandlichen Profilierung ungenutzt verstreichen oder dass die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit in akuten „Saison-Stress“ kommen. Außerdem bietet eine

solche Übersicht die Möglichkeit, die Frage der kontinuierlichen Präsenz in den Medien planerisch in den Griff zu bekommen und die oben benannte „Verträglichkeitsprüfung“ zwischen der Veröffentlichung des verbandlichen Alltags und Pressearbeit zu Highlights nicht dem Zufall überlassen wird.

Als Grundlage für eine solche längerfristige Planung lässt sich hervorragend das meist schon vorhandene (Halb-) Jahresprogramm nehmen, in dem Aktionen, Konferenzen, Seminare, Gruppenstunden etc. festgelegt wurden. Ein wacher Blick genügt oft, um den Nachrichtenwert jedes dieser Elemente für die Öffentlichkeit zu erkennen und den Umfang der Vor- und Nachberichterstattung festzulegen.

In einem weiteren Schritt sollten insbesondere die Zeiten betrachtet werden, die keine besonderen Events hervorbringen. Für die kontinuierliche Präsenz in den Medien ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, sich immer wieder in nahezu regelmäßigen Abständen bemerkbar zu machen. Dabei werdet ihr feststellen, dass der „ganz normale Alltag“ eures Verbandes sicher wesentlich mehr Berichtenswertes hergibt, als ihr euch bisher habt träumen lassen. Vieles ist für euch schon zum Normalfall geworden, was noch längst nicht bekannt ist, obwohl es doch verdient hätte, bekannt zu sein.

Wie eine solche Planung für die Öffentlichkeitsarbeit auf überregionaler Ebene aussehen kann, ist in nachfolgendem Beispiel dargestellt:



Termin	Geplante Veranstaltungen	mögliche Pressemitteilungen
Januar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 18.-20.1. Fortbildung für Gruppenleitungen ▶ 25.-26.1. Treffen der KursleiterInnen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1.12. des Vorjahr Einladung zur Fortbildung ▶ 21.1. Bericht über inhaltlichen Schwerpunkt der Fortbildung/Hinweis auf Stellenwert des Ehrenamtes ▶ 27.1. Veröffentlichung neuer Trends aus den Seminaren der Jugendbildung
Februar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 22.-24.2. Öko-Wochenende der Mitglieder im Bezirk Neustadt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 19.2. Ankündigung im Regionalteil mit Hinweis auf Thema und Anmeldezahlen und Einladung von PressevertreterInnen ▶ 25.2. Bericht zum Öko-Wochenende mit inhaltlichem Schwerpunkt als Aufhänger und Foto
März	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 26.3. Jugendkreuzwege in den Ortsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 21.3. Ankündigung und Einladung ▶ 27.3. Bericht zu inhaltlichen Schwerpunkten und Teilnahmezahlen
April		
Mai	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 17.-20.5. Pfingstzeltlager auf Landesebene 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 21.5. Bericht mit inhaltlichen Schwerpunkten, Teilnahmezahlen, Anzahl der MitarbeiterInnen, Foto ▶ 8.5. Terminhinweis und Einladung
Juni	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 14.-16.6. Landesverbandstreffen zum Thema „Wir mischen mit - Bundespolitik für junge Leute“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10.6. Hinweis auf inhaltlichen Schwerpunkt, Anzahl der zu erwartenden TeilnehmerInnen und Einladung der PressevertreterInnen ▶ 17.6. Berichterstattung mit inhaltlichem Schwerpunkt als Aufhänger
Juli		
August		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1.8. Mitteilung zur Anzahl der auf den verschiedenen verbandlichen Ebenen durchgeführten Sommerfreizeiten mit Angabe der Teilnahme- und MitarbeiterInnenzahlen



August		▶ 20.8. Einladung zur Fortbildung für Gruppenleitungen
September	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 13.-15.9. Fortbildung für Gruppenleitungen „Jugendpolitik in der Gruppenstunde“ ▶ 23.9. Planungskonferenz für das Folgejahr 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 16.9. Bericht über die Fortbildung mit Schwerpunkt „Jugend und Politik“ ▶ 25.9. Veröffentlichung der Planungsergebnisse für das Folgejahr mit inhaltlichem Schwerpunkt als Aufhänger
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 7.-12.10. Grundkurs für Gruppenleitungen ▶ 25.-27.10. Politisches Bildungswochenende für Mitglieder „Wer hält nach der Wahl, was er verspricht?“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 15.10. Bericht: „XXX neue GruppenleiterInnen ausgebildet“ mit Benennung ihrer wichtigsten Aufgaben ▶ 28.10. Bericht: „Verband XY überprüft Wahlversprechen“
November	▶ 22.-24.11. Klausur der KursleiterInnen	▶ 25.11. Bericht über wesentliche inhaltliche Reflexionsergebnisse zur Jugendbildungsarbeit des vergangenen Jahres
Dezember		▶ 12.12. Veröffentlichung der „Jahresbilanz“ des Verbandes (z.B. Neuaufnahmen, Mitgliederzahlen, Teilnahmetage, Anzahl GruppenleiterInnen, Ausgabe von Juleicas etc.)

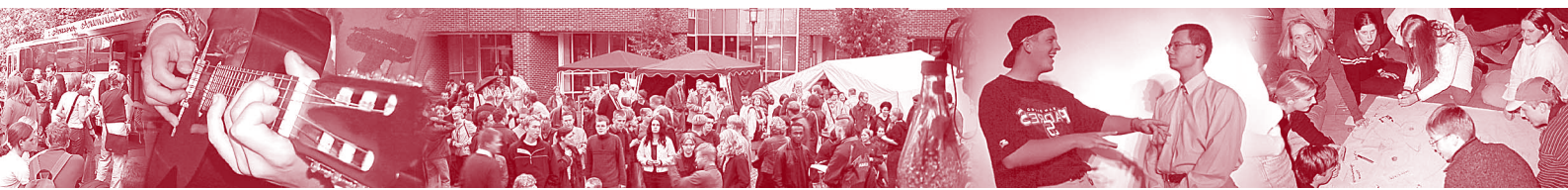
All diese Beispiele sind natürlich auf eure Situation im eigenen Verband abzustimmen. Sie dienen dazu, einen Eindruck von den vielfältigen Möglichkeiten zu bekommen, aus welchen – im Verband oft schon seit Jahren existierenden – Anlässen eine Mitteilung an die Presse erfolgen kann.

Bei der Zusammenstellung der (Halb-) Jahresplanung sollte darauf geachtet werden, dass nicht zwei oder gar drei Pressemitteilungen in einer Woche herausgehen. In diesem Fall besteht nämlich die Gefahr, dass ihr mit einer Pressemitteilungs-Inflation konfrontiert werdet und der gewünschte Effekt, eben die Veröf-

fentlichung, nicht mehr erreicht wird. Es sollten etwa ein bis zwei Veröffentlichungen je Monat herausgegeben werden, damit ihr in Erinnerung bleibt.

Pressemitteilungen - und was dabei zu beachten ist

Bei der Abfassung von Pressemitteilungen solltet ihr unbedingt einige Dinge beachten, die auf den ersten Blick „kleinlich“ erscheinen, offensichtlich jedoch eine hohe Bedeutung haben, wenn es um die Berücksichtigung eurer Mitteilung bei der Veröffentlichung geht.



Eure Pressemitteilung sollte aus formaler Sicht ...

- ▶ ... das Logo eures Verbandes tragen,
- ▶ ... natürlich mit der Überschrift „Pressemitteilung“ versehen sein,
- ▶ ... mit 1 1/2- oder 2-zeiligem Abstand und maximal 40 Anschlägen je Zeile verfasst sein,
- ▶ ... sich auf einseitig bedrucktem Papier befinden,
- ▶ ... keine Abkürzungen beinhalten (auch euer Verband sollte am Anfang einmal in voller Länge benannt werden, die entsprechende Abkürzung muss dahinter in Klammern auftauchen!),
- ▶ ... Name, Adresse, Telefon, wenn vorhanden auch Telefax und eMail-Adresse des/der AbsenderIn enthalten.

Inhaltlich sollte eure Pressemitteilung ...

- ▶ ... das Wichtigste direkt am Anfang benennen, weil LeserInnen sich schon mit dem ersten Blick über die Inhalte informieren wollen,
- ▶ ... die berühmten sechs „W’s“ beantworten (Wer? Wann? Was? Wo? Wie? Warum?),
- ▶ ... konkrete Zahlen (Teilnahmezahlen, Statistiken etc.) beinhalten, die immer gern als objektive Fakten veröffentlicht werden,
- ▶ ... kurz, knapp und klar sein,
- ▶ ... Zitate (zum Beispiel von einem Gruppenleiter oder einer örtlichen Vorsitzenden) beinhalten, da diese auflockernd, lebendig und aktuell wirken.

Die Bedeutung von persönlichen Kontakten

Es wird immer wieder die Erfahrung gemacht, dass versendete Pressemitteilungen nicht oder sehr spät veröffentlicht werden. Eine Garantie der Veröffentlichung wird nie zu bekommen sein, denn letztlich gibt es bei uns ja die Pressefreiheit.

Es gibt aber Möglichkeiten, die Wahrscheinlichkeit der Veröffentlichung ein wenig zu steigern. Dabei sind, neben der Beachtung der oben notierten Merkmale für äußere Form und Inhalt, persönliche Kontakte zu den VertreterInnen der Presse sehr wichtig.

Ihr müsst jetzt nicht das Buch zuschlagen, wenn diese Kontakte bei euch nicht schon vorhanden sind, denn sie lassen sich durchaus aufbauen. Besonders dann, wenn ihr bisher noch nicht sehr aktiv in der Pressearbeit wart und entsprechend bekannt seid, ist das auch notwendig.

Eine Möglichkeit besteht darin, mit der Pressemitteilung zu einer besonderen Aktion direkt zu eurer Zeitung zu gehen und euch zur zuständigen Ansprechperson durchzufragen. Ihr könnt die Mitteilung dann persönlich abgeben, eventuell wichtige Rückfragen beantworten und auch – ganz nebenbei – ein paar Sätze zu dem Profil eures Verbandes verlieren, um Hintergrundwissen zu vermitteln. Falls euer Verband schon eine Selbstdarstellungsbroschüre hat, nehmt sie auf jeden Fall mit, um sie als Handreichung zu übergeben. Außerdem kann in diesem Zusammenhang auf eine vorhandene Verbands-Homepage hingewiesen werden, die jeweils über aktuelle Aktivitäten Auskunft gibt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die zuständigen PressevertreterInnen zu einem Pressegespräch einzuladen. Dabei sollte jedoch auch ein aktueller Anlass vorliegen (etwa eine Großveranstaltung), die besonders beworben wird. Derartige Gelegenheiten, atmosphärisch mit einer Tasse Kaffee aufgewertet und zeitlich nicht zu sehr ausgedehnt (maximal eine 3/4 Stunde) können schon mal als hilfreiche „Eisbrecher“ dienen.

Zusätzlich ist es angeraten, nach der Herausgabe einer Pressemitteilung zu verfolgen, ob sie denn auch erschienen ist. Wenn einige Tage ins Land gegangen sind, bietet es sich an, den zuständigen Redakteur oder die zuständige Redakteurin einmal anzurufen und auf die Bedeutung dieser Meldung noch einmal zu verweisen. Derartige Nachfragen sind oft hilfreich, da die MitarbeiterInnen der Presse täglich mit Meldungen überschüttet werden. Ihr solltet euch bei den Nachfragen jedoch auf die für euch wirklich besonders wichtigen Mitteilungen beschränken, um nicht Gefahr zu laufen, „auf die Nerven zugehen“.



Die hier aufgeführten Tipps beschränken sich zugebenermaßen nur auf einen kleinen Teil der verbandlichen Öffentlichkeitsarbeit. Die Gestaltung von verbandlichen Homepages, die Fragen zur Herausgabe einer eigenen Verbandszeitung oder zur Gestaltung von Flyern und Plakaten wie auch Hinweise zu all den anderen in diesem Kapitel benannten Formen der Öffentlichkeitsarbeit würden den Rahmen dieses Handbuches sicherlich sprengen. Wir können darauf verweisen, dass zu all diesen Bereichen jedoch eine Fülle spezieller Hinweise auf dem Markt ist und eine Beratungsbitte an Gruppen im eigenen Verband oder auch an anderen Verbände in den Jugendringen oft erstaunliche Ergebnisse bringt.

Woran messen wir unser Ergebnis?

Auf den ersten Blick erscheint es recht leicht, die Effektivität der eigenen Öffentlichkeitsarbeit zu beurteilen. Wenn wöchentlich der eigene Verband die Headline der Titelseite ziert, kann man sicherlich sehr zufrieden sein. Da diese jedoch eher eine Vision ist, müssen differenziertere Überlegungen angestellt werden, um möglichst objektive Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit heraus zu finden. Um diesen Kriterien auf die Spur zu kommen, bedienen wir uns noch einmal der Auflistung aus dem vierten Abschnitt dieses Kapitels, in der auf die unterschiedlichen Formen der Öffentlichkeitsarbeit eingegangen wird:

Form der Öffentlichkeitsarbeit	Beispiele für beobachtbare Anzeichen einer geglückten Öffentlichkeitsarbeit
Verbandszeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es gibt Rückmeldungen zu den in der Verbandszeitung vorgestellten verbandlichen Positionen. ▶ Hinweise auf Arbeitshilfen eures Verbandes führen zu einer verstärkten Nachfrage. ▶ Der Einladung, LeserInnenbriefe zu schreiben, wird rege gefolgt. ▶ Es melden sich regelmäßig Interessierte, die um die Zusendung der Verbandszeitung bitten.
eigene Homepage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ein installierter Counter zeugt von dem regen „Besuch“ der Homepage. ▶ Es gibt zahlreiche andere Homepages (vor allem die eurer Ortsgruppen bzw. die eurer Mitglieder), auf denen ein Link zu eurer Homepage eingerichtet wurde. ▶ Angebote, die ihr auf eurer Homepage macht (Beratung, Unterstützung, Arbeitshilfen etc.), werden nachgefragt. ▶ Interaktive Elemente der Homepage (Forum, Gästebuch, Chats etc.) werden von den Mitgliedern wie auch von anderen angenommen.
Mailings/Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es gibt (nennenswerte) Rückmeldungen zu euren Mailings. ▶ Die AbonnentInnen-Zahl der Newsletter steigt.
Selbstdarstellungsbroschüre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ MitarbeiterInnen im Verband rufen die Broschüre ab und setzen sie ein, wenn es um Werbung und Kontakte geht. ▶ Eure Broschüre ist bei wichtigen Personen im Bereich von Politik, Verwaltung und Finanzen bekannt.



Flyer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ MitarbeiterInnen im Verband rufen Flyer ab und setzen sie ein, wenn es um Werbung und Kontakte geht. ▶ Euer Flyer ist bei wichtigen Personen im Bereich von Politik, Verwaltung und Finanzen bekannt. ▶ Flyer mit Veranstaltungshinweisen erzielen eine hohe Teilnahmezahl bei den entsprechenden Veranstaltungen.
Plakate	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Plakate werden von den MitarbeiterInnen des Verbandes angefordert. ▶ Die auf den Plakaten beworbenen Maßnahmen werden gut besucht.
Postkarten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die eingesetzten Postkarten werden mitgenommen und finden Verwendung.
Produkte als Werbeträger (Blocks, Stifte etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es ist ein befriedigender Absatz der Produkte zu verzeichnen. ▶ Die Produkte werden in der Öffentlichkeit wahrgenommen.
Tageszeitung (auch kostenlose „Werbeblätter“)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eure Pressemitteilungen werden veröffentlicht. ▶ Der Umfang und die Platzierung der Veröffentlichung entspricht euren Vorstellungen. ▶ Zu euren Veranstaltungen kommen die MitarbeiterInnen der Medien, um sich ein Bild zu machen und zu berichten.
Rundfunk (auch lokale „Offene Kanäle“)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es werden Beiträge über euren Verband und seine Aktivitäten gesendet. ▶ Die Nachrichten werden zu attraktiven Sendezeiten platziert. ▶ Es werden Rückmeldungen von Interessierten auf Grund der Radio-Beiträge verzeichnet.
Fernsehen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es werden Beiträge über euren Verband und seine Aktivitäten gesendet. ▶ Die Nachrichten werden zu attraktiven Sendezeiten platziert. ▶ Es werden Rückmeldungen von Interessierten auf Grund der Radio-Beiträge verzeichnet.

Während einige der oben benannten „beobachtbaren Anzeichen“ recht problemlos ausgewertet werden können (z.B. die Frage, ob nach einer Pressemitteilung auch eine Veröffentlichung in der Zeitung erfolgt), wird es bei anderen Erfolgskontrollen bedeutend schwieriger.

Der oben mehrfach benannte „gute Besuch“ einer beworbenen Veranstaltung ist zunächst natürlich erfreulich, kann jedoch verschiedene Ursachen haben. Die Tatsachen, ob es sich hierbei vielleicht schon um eine Traditionsveranstaltung handelt, ob es eine

gute Mundpropaganda gab, ob einfach das Thema völlig einmalig war oder ob nur der Zeitpunkt günstig gewählt wurde, werden hier alle mitspielen.

Wenn es euch aber interessiert, ob euer Einladungsflyer, der Hinweis in der Verbandszeitung oder auf der Homepage zur guten Resonanz beigetragen hat, solltet ihr euch einmal die Mühe machen, die VeranstaltungsteilnehmerInnen danach zu fragen. Eine Reflexion zu den inhaltlichen Elementen eines Seminars oder einer Großveranstaltung ist in der verbandlichen Arbeit selbstverständlich. Sehr aufschlussreich



ist aber auch die Ergänzung des Reflexionsbogens um die Frage, woher die TeilnehmerInnen von der Veranstaltung erfahren haben. Auch bei Bestellungen der von euch aufgelegten und über verschiedene Medien angepriesenen Arbeitshilfen ist eine solche kleine Untersuchung oft schon mit wenig Aufwand möglich. Gerade bei telefonischen Bestellungen reicht die kurze Nachfrage, wie die Interessierten denn auf das Angebot aufmerksam geworden sind.

Aufwändiger – aber nicht weniger spannend – gestaltet sich die Messung der Erfolgs zum Beispiel im Bereich der Herausgabe einer eigenen Verbandszeitung. Wenn die oben beschriebenen positiven „beobachtbaren Anzeichen“ ausbleiben, ist das zwar noch kein Beleg dafür, dass eure Zeitung überflüssig ist, es sollte jedoch zum weiteren Nachdenken anregen. Hier ist zu überlegen, ob euer Verband ein wenig Zeit und Energie investieren kann, um der Sache auf den Grund zu gehen. Wichtig wäre in diesem Fall eine Umfrage zur Zufriedenheit der Leserinnen und Leser, bei der sie sowohl nach der Erfüllung ihrer Erwartungen im Hinblick auf die Zeitung als auch nach Verbesserungsvorschlägen befragt werden können.

Eine solche Untersuchung sollte jedoch sehr sorgfältig geplant werden, um die Kosten in Grenzen zu halten und den Nutzen zu optimieren. Statt umfangreicher Fragebögen, die auf dem Postweg versendet werden, bieten sich hier direktere Kontakte mit einem höheren Rücklauf an. Beispielsweise können motivierend gestaltete Fragebögen in Seminaren verteilt oder bei Großveranstaltungen ausgelegt werden. Für ganz intensive „Forschungsprojekte“ dieser Art gibt es zuweilen auch die Chance, ein Verbandsmitglied dafür zu gewinnen, das Projekt im Rahmen seines oder ihres Studiums durchzuführen, um es für einen Schein oder gar für die Abschlussarbeit verwenden zu können.

Wie geben wir unsere Erfahrungen weiter?

Um nicht alle Erfahrungen beim Wechsel der Verantwortlichkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit neu

machen zu müssen, sollten von euch Vorkehrungen getroffen werden, die euch selbst aber auch euren NachfolgerInnen im Amt das Leben deutlich erleichtern können.

Einige dieser möglichen Vorkehrungen sollen mit der nachfolgenden Aufzählung angestoßen werden:

- ▶ Anlegen eines Presseordners, in dem alle verfassten Pressemitteilungen wie auch deren Ergebnis (also die Veröffentlichungen in Form von Zeitungsausschnitten) abgelegt sind.
- ▶ Erstellung einer Jahresübersicht zur eigenen Öffentlichkeitsarbeit, wie sie im vierten Abschnitt dieses Kapitels angeregt wurde. Dieses Raster sollte auch schon die Veranstaltungen aufzeigen, die bei euch regelmäßig stattfinden und einen guten Anlass für eine Veröffentlichung bieten (Mitgliederversammlung, regelmäßiger Aktionstag, feste Klausuren etc.).
- ▶ Erstellung eines allgemeinen Zeitrasters, das als Grundlage für die Werbung und Berichterstattung zu einer speziellen Veranstaltung dient (mit Angabe der Vorlaufzeiten für eine Ankündigung und für die Einladung der PressevertreterInnen). Dieses Raster sollte grundsätzlich allen Kreisen vorliegen, die sich mit der Planung einer Veranstaltung befassen, damit die entsprechenden Termine gleich berücksichtigt werden können.
- ▶ Durchführung von Vorstandsklausuren mit dem Schwerpunkt „Öffentlichkeitsarbeit“ und Verfassung eines die wichtigsten Ergebnisse enthaltenden Kurzprotokolls.
- ▶ Weitergabe der eigenen Erfahrungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit an weitere Interessierte in Form von themenspezifischen Fortbildungsveranstaltungen.
- ▶ ...

Um das Verfahren im Bereich der Organisation von Öffentlichkeitsarbeit möglichst zu optimieren, können einfache Voraussetzungen geschaffen werden, die den Zuständigen das Leben leichter machen:

- ▶ Anlage einer Formatvorlage im Textprogramm des PC, in der bereits die äußere Form von Pressemittei-



lungen vorgegeben ist (Briefkopf, Überschriftenformat, Schriftgröße, Zeilenabstand, Zeilenbreite etc.)

- ▶ Anlage einer Versandgruppe „Presse“ im eMail-Programm und/oder beim Fax-Gerät, die den Versand der Pressemitteilungen an alle für euch wichtigen Adressen mit einem Knopfdruck garantiert
- ▶ Anlage einer Telefonliste aller für euch wichtigen VertreterInnen der Presse
- ▶ ...

Was brauchen wir für längerfristige Veränderungen/Verbesserungen?

Welche organisatorischen, finanziellen und personellen Voraussetzungen für die verbandliche Öffentlichkeitsarbeit notwendig sind, ist natürlich abhängig davon, wie sehr sich die Verantwortlichen in diesen Bereich vertiefen. Während die Minimalversion (die aber in der Regel auch nur eine minimale öffentliche Wirkung erzeugt) beinahe nebenbei mit „Bordmitteln“ bewältigt werden kann, ist eine offensive Kampagne zur Veröffentlichung eurer verbandlichen Arbeit sicher auch mit konkreten Abwägungen zum Einsatz vorhandener oder Hinzugewinn neuer Ressourcen verbunden.

Um einen Überblick über die Voraussetzungen zu gewinnen, die in jedem Fall bedacht werden sollten, ist die Lektüre der folgenden Aufstellung zu empfehlen:

▶ Klärung der redaktionellen Zuständigkeiten

Egal, wie intensiv eure Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden soll, in jedem Fall sollte eine Klärung vorgenommen werden, wer für sie zuständig ist. Dabei ist zu bedenken, mit welchen Aufgaben die MitarbeiterInnen des Verbandes schon betraut sind und wie viel Zeit für diese Aufgabe realistisch gesehen noch zur Verfügung steht.

Berücksichtigt werden sollten hier unbedingt die bereits vorhandenen Kompetenzen und persönlichen Schwerpunkte. Wenn es jemanden gibt, der oder die „eine Schreibe hat“, liegt nichts näher, als hier die redaktionellen Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit anzusiedeln.

▶ Klärung der graphischen Zuständigkeiten

Alles, was über die Formulierung von Pressemitteilungen hinaus an gedrucktem Material von euch herausgegeben wird, ist in seiner Wirkung in hohem Maße vom angewendeten Layout abhängig. Auch hier ist zu prüfen, ob es bereits Personen mit den entsprechenden Fähigkeiten und Interessen im Verband gibt. Vielleicht entwickelt sich hier ja ein unschätzbares Gut für die verbandliche Öffentlichkeitsarbeit.

Falls hier keine Personen zur Verfügung stehen, ist zu prüfen, ob eine finanzierbare und dem verbandlichen Profil entsprechende Möglichkeit der Vergabe von Aufträgen an eine professionelle Agentur möglich ist.

▶ Qualifizierung von Pressebeauftragten

Dass man nie auslernt, ist eine alte Weisheit, die auch für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zutrifft. Deshalb sollte der Verband dafür Sorge tragen, dass es spezifische Aus- und Fortbildungsangebote für die eigenen Mitglieder und MitarbeiterInnen gibt, die eine Qualifizierung für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (sowohl im Bereich der Redaktion als auch im technischen und Layout-Bereich) zum Ziel haben.

Falls eigene verbandliche Angebote hier nicht möglich erscheinen, sollte auf entsprechende Seminare anderer Verbände oder Einrichtungen zurückgegriffen werden.

▶ Sensibilität für den Nachrichtenwert

Ein „waches Auge“ für geeignete Anlässe zur Öffentlichkeitsarbeit bringen einige Menschen bereits mit; andere müssen erst darauf gestoßen werden, dass vieles von dem, was der eigene Verband tut, äußerst interessant für eine breitere Öffentlichkeit sein kann. Dazu ist es wichtig, einmal die Außenperspektive einzunehmen, damit das innerhalb des Verbandes schon alltäglich Gewordene in seinem wahren Wert erkannt wird. Wenn zum Beispiel landesweit in jedem Jahr 500 neue GruppenleiterInnen durch einen Verband ausgebildet werden, ist das für die VerbändlerInnen



selbst das „Normalste von der Welt“. Eine entsprechend formulierte Schlagzeile „5.000 GruppenleiterInnen in 10 Jahren ausgebildet“ macht dagegen für den bisher Ahnungslosen schon etwas her.

► **Das Leben durch technische Hilfen erleichtern**

Technische Voraussetzungen für die verbandliche Öffentlichkeitsarbeit sind sehr hilfreich, wenn es um die Reduzierung von Zeit- und Kostenaufwand geht. Eine effektive Öffentlichkeitsarbeit kann jedoch schon mit einer gewissen Grundausstattung umgesetzt werden, die schon viele privat ihr Eigen nennen dürfen.

Vieles ist schon möglich, wenn folgende Dinge zur Verfügung stehen:

- PC mit Online-Zugang, mit eMail-Programm, um kostengünstig Pressemitteilungen zu versenden,
- Software (Textverarbeitung, Internet, Graphik etc.), um Texte und Flyer zu erstellen,
- Faxgerät oder Faxmöglichkeit über den PC zum Versand der verbandlichen Meldungen,
- Telefon, um Absprachen mit PressevertreterInnen zu tätigen und Kontakte aufzubauen,
- ...

Diese Liste könnte natürlich noch um ein Vielfaches erweitert werden. Darauf soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden, um zu verdeutlichen, dass die inhaltlichen wie auch die technischen Voraussetzungen für eure zielgerichtete verbandliche Öffentlichkeitsarbeit nicht jenseits aller Realitäten angesiedelt sein müssen.

Vielmehr ist die Wirkung eures Verbandes in der Öffentlichkeit abhängig von der sorgfältigen Planung, die bei sich einstellenden Erfolgen übrigens jede Menge Spaß machen wird, und von eurer Entscheidung, wie viel Zeit und Energie ihr investieren wollt.

Um noch einmal unser eingangs angeführtes Beispiel des Restaurants zu bemühen: Es geht darum, die ausgewiesene Qualität eurer Küche beizubehalten, die kulinarischen Verlockungen, die mit einem Restaurantbesuch bei euch verbunden sind, jedoch noch breiter zu streuen.



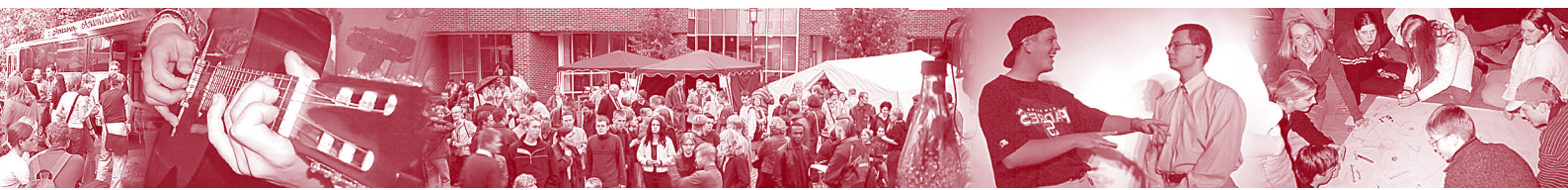
„Wie erreichen wir unsere Ziele?“

Form der Öffentlichkeitsarbeit	Mögliche Inhalte mit dem Ziel der Veröffentlichung des verbandlichen Alltags	Mögliche Inhalte mit dem Ziel der veranstaltungsbezogenen Öffentlichkeitsarbeit	Mögliche Zielgruppen
Nutzung bzw. Schaffung eigener Medien			
Verbandszeitung	▶	▶	▶
eigene Homepage	▶	▶	▶
Mailings /Newsletter	▶	▶	▶
Selbstdarstellungsbroschüre	▶	▶	▶
Flyer	▶	▶	▶
Plakate	▶	▶	▶
Postkarten	▶	▶	▶
Produkte als Werbeträger (Blocks, Stifte etc.)	▶	▶	▶
Nutzung vorhandener Medien			
Tageszeitung (auch kostenlose „Werbeblätter“)	▶	▶	▶
Rundfunk (auch lokale „Offene Kanäle“)	▶	▶	▶
Fernsehen	▶	▶	▶



„Jahresplanung zur Öffentlichkeitsarbeit“

Termin	Geplante Veranstaltungen	mögliche Pressemitteilungen
Januar	▶	▶
Februar	▶	▶
März	▶	▶
April	▶	▶
Mai	▶	▶
Juni	▶	▶
Juli	▶	▶
August	▶	▶
September	▶	▶
Oktober	▶	▶
November	▶	▶
Dezember	▶	▶



Gender Mainstreaming in den Strukturen der Jugendverbandsarbeit

Marianne Putzker

Im Kapitel „Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit“ haben wir ja schon ausführlich beschrieben, was unter Gender Mainstreaming (GM) zu verstehen ist und wie dieses Prinzip auf eure Jugendverbandsarbeit allgemein und in die Praxisfelder eures Verbandes im Speziellen übertragen werden könnte. **Lest diesen Text zur Erinnerung ruhig noch mal durch, denn das nun Folgende schließt direkt an ihn an und ist ohne diese Vorinformationen nicht zu verstehen.** Hier geht es nun darum, spezielle Umsetzungsmöglichkeiten für die **Strukturen** eurer Jugendverbandsarbeit zu entwickeln.

Wie können also die jeweiligen Interessen der Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer z.B. in eurem Leitbild/Profil, eurer Vorstandsarbeit, eurer Jugendpolitik, in den Finanzen und der Öffentlichkeitsarbeit ermittelt, umgesetzt und auf ihre Wirkung hin überprüft werden? Und wie wird dabei der Benachteiligung von Mädchen und Frauen in diesen Strukturen entgegen gewirkt und eine wirkliche Gleichstellung der Geschlechter erzielt?

Jetzt fallen euch sicher sofort Maßnahmen ein, die zum Teil schon länger von euch praktiziert werden, um die Gleichstellung der Geschlechter in eurem Verband zu erreichen wie Mädchen- und Frauenförderpläne, Frauen- bzw. Männerreferate oder -ressorts, Mädchen- und/oder Frauenbeauftragte, Mädchen- und Frauenkommissionen oder -ausschüsse, Frauenkonferenzen, Frauenquoten in - oder geschlechterparitätische Besetzungen von Gremien, entsprechende Abschnitte in euren verbandlichen Grundsätzen und Satzungen etc. Genau darum geht es. Zur Umsetzung von GM solltet ihr allerdings darauf achten, dass Strukturen für beide Geschlechter in eurem Verband geschaffen werden. Die Strukturen sollten die gesellschaftliche und verbandliche Situation der Geschlechter und die Verhältnisse zwischen ihnen sowie die damit verbundenen Auswirkungen bzw. Konsequenzen bearbeiten. Ein besonderer Schwerpunkt sollte dabei immer auf die

grundsätzlich bestehende spezielle Benachteiligung der Mädchen und Frauen und deren Beseitigung gelegt werden (S. 162 ff). Beide Geschlechter brauchen hier sowohl jeweils unter sich als auch miteinander Möglichkeiten, sich auszutauschen und zu qualifizieren, sich zu beraten und zu diskutieren, den Verbandsalltag zu reflektieren sowie sich verbands- und jugendpolitisch zu positionieren.

Für die Mädchen und Frauen gibt es in vielen Jugendverbänden schon entsprechende Strukturen, anders ist das bei den Jungen bzw. jungen Männern oder den gemischtgeschlechtlichen Strukturen zu diesem Thema. Hier besteht ein erheblicher Nachholbedarf bzw. müssen ganz neue Wege gegangen werden. Jungengruppen oder Mitarbeiterunden für die männlichen Pädagogen, die ihre Rolle (kritisch) reflektieren, z.B. bei einer Bildungsmaßnahme oder einem Projekt oder auch dem Sommerzeltlager: hierzu gibt es mehr Überlegungen und Konzepte als eine entwickelte Praxis vor Ort. Lasst euch davon aber nicht abschrecken, sondern legt einfach los, probiert das eine oder andere aus und fangt auch ruhig erst mal mit wenigen Menschen an, wenn ihr zu Beginn nicht mehr Interessierte findet. Setzt euch am besten zu Beginn in eurem Vorstand und mit euren Hauptamtlichen (z.B. mit dem/der BildungsreferentIn), vielleicht auch noch mit zusätzlichen externen FachreferentInnen zum Thema, z.B. im Rahmen einer oder mehrerer speziellen Bildungsmaßnahme(n) oder Klausurtagung(en), zusammen und nehmt euch genügend Zeit für die Beantwortung folgender Fragen:

- ▶ Welche Strukturen, Gremien und Positionen (wie z.B. Vorsitzende/r, ReferentIn für Kinder- und/oder Jugendarbeit oder Jugendpolitik, Referentin für Frauenarbeit, KassiererIn, Referent/in für Internationale Begegnungen etc.), Organe (wie Bezirkskonferenzen, -ausschüsse, Vollversammlung, Vorstände etc.), Sitzungen, politische Grundaussagen etc. hat euer Verband bisher? Infos dazu findet ihr bestimmt in eurem Leitbild/Profil und in eurer Satzung.
- ▶ Welchen Sinn und Zweck haben diese Strukturen? Erfüllen sie diesen Sinn und Zweck noch? Bieten sich sinnvolle, zeitgemäßere Veränderungen an?



- ▶ Wie viele Frauen, wie viele Männer arbeiten dort mit? Welche Aufgaben nehmen sie jeweils wahr?
- ▶ Werden die unterschiedlichen Interessen und Ausgangssituationen der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer bisher in ihnen berücksichtigt? Wenn ja wie? Reicht das aus, was muss ggf. ergänzend verändert werden?
Wenn nein, wie müssen die Strukturen verändert werden, damit das geschieht?
- ▶ Wird durch eure bisherigen Strukturen zu einer Gleichstellung der Geschlechter in eurem Verband beigetragen? Wenn ja, wie geschieht das? Muss ggf. etwas ergänzend verändert werden?
- ▶ Welche neuen Strukturen müssen dazu ggf. zusätzlich geschaffen werden (z.B. eine gemischtgeschlechtliche Arbeitsgruppe zum GM oder eine Frauen- bzw. Männerkommission)?
- ▶ Wie sollen sich diese geschlechterspezifischen und geschlechterbezogenen Strukturen zusammensetzen, wer soll mitarbeiten, welche konkreten Aufgaben haben diese Menschen und wie soll in den Strukturen gearbeitet werden (Sitzungszeiten, -häufigkeit und -orte)?

Ein enger Austausch z.B. mit den JugendleiterInnen und SeminarteamerInnen, die in den Praxisfeldern eures Verbandes geschlechtsspezifische und/oder geschlechtsbezogene Jugendarbeit machen (☞ „Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit“, S. 162 ff), ist dabei bestimmt sehr hilfreich. Diese können euch sicherlich sagen, wo die Interessen der Mädchen/jungen Frauen bzw. Jungen/jungen Männer liegen, welche Probleme diese haben, z.B. auch in eurem Verband, und welche Methoden besonderen Anklang finden. Ganz nebenbei entsteht so gleichzeitig ein wichtiger Kontakt und Austausch mit den Mädchen und Jungen sowie Frauen und Männern in eurer Verbandsbasis.

Ein ganz anderer Weg könnte darin bestehen, sich nicht an den vorhandenen Strukturen abzarbeiten, sondern sich gleich auf die Suche nach den neuen und richtigen zu machen. Es könnte ja sein, dass die Geschichte eures Jugendverbandes eine Geschichte der Männer ist und folglich die Strukturen des Verban-

des vor allem solche sind, die von Männern entwickelt wurden und die Männern nutzen. „Gegenderte“ Strukturen dürfen vielleicht gar nicht nur hier und da etwas ändern und etwas Neues aufbauen; sie müssen sich vielleicht von Grund auf ändern. Dies herauszufinden und zu klären, wie denn ganz andere oder ganz neue Strukturen aussähen, die Männern und Frauen gefielen und nützten, könnte zum Beispiel mit einer Zukunftswerkstatt (☞ „Selbstevaluierung“, S. 64 ff) geschehen:

- ▶ Wie muss unser Verband aufgebaut sein, damit sich alle (Frauen und Männer, Mädchen und Jungen) optimal einbringen können und sich der Verband an ihren Interessen ausrichtet? (Organisationsstruktur, Organigramm)
- ▶ Wie sollte folglich das Leitbild/Profil neu ausgerichtet werden?
- ▶ Wie viele Strukturen/Gremien und welche mit welchen Befugnissen brauchen wir? Wie ist Leitung und Macht bei uns bestimmt?

Durch so einen Umgang mit der Thematik könnt ihr Impulse und Anregungen erhalten, die euch vielleicht ermöglichen, einen ganz anderen Blick auf eure Strukturen einzunehmen als euch sonst möglich ist.

Auf welchen Wegen auch immer, am Ende steht der Prozess bevor, die Überlegungen in eine neue Praxis zu überführen. Und da wir uns ja nicht einfach auflösen und neu gründen wollen, beziehen sich die notwendigen Schritte der Veränderung immer auf die bestehenden Strukturen. Nach diesen Vorklärunen solltet ihr euch daher ganz konkret überlegen, wie die Veränderungen der „alten“ Strukturen und die Schaffung der neuen Geschlechterstrukturen in eurem Verband umgesetzt, verankert und auf ihre Wirkung hin überprüft werden sollen (Top-Down-Prozess):

- ▶ Welche Anträge für welche Konferenzen, Vollversammlungen oder Ausschüsse müssen z.B. geschrieben werden? Welche Fristen müssen hier eingehalten werden? Welche Mehrheiten werden benötigt? Welche Kreis- bzw. Ortsverbände müssen einbezogen werden? Wie könnt ihr am sinnvollsten eure Basis informieren bzw. für die geplanten Veränderungen gewinnen? In welchen Abständen wird die



Arbeit der jeweiligen Struktur reflektiert und auf ihre Wirkung hin überprüft? etc.

- ▶ Ziel sollten hier feste und in eurer Satzung verankerte Strukturen sein, deren Aufrechterhaltung Aufgabe aller ist (z.B. auch der Hauptamtlichen und Vorstände) und nicht nur einzelner Frauen oder Männer. Ggf. dort gefasste Beschlüsse, entwickelte Maßnahmen und Positionen sollten selbstverständlich Eingang in euren Gesamtverband finden können, indem z.B. die entsprechenden Strukturen bzw. deren VertreterInnen antrags- und redeberechtigt auf euren Gesamtverbandskonferenzen, Vollversammlungen, Ausschüssen oder Vorstandssitzungen sind.

Des Weiteren muss eure Bildungsarbeit diese geschlechterspezifische und geschlechterbezogene Arbeit (Politik) unterstützen. Seminare z.B. zur gesellschaftlichen Ausgangssituation der Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männer, zu verschiedenen Ansätzen von Frauen-, Männer- bzw. Geschlechterpolitik, zu den Strukturen eures Verbandes und den Veränderungsmöglichkeiten im Interesse beider Geschlechter, zur Geschlechterfrage in der Jugendpolitik etc. können eure entsprechenden Frauen und Männer fit dafür machen, eigene Positionen für euren Verband und geeignete Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln bzw. weiter zu entwickeln.

Schauen wir uns nun ganz konkret die Strukturen eurer Jugendverbandsarbeit an. Auch hier gilt: Ganz egal, ob es um die Bearbeitung eures Leitbildes/Profils, die Vorstandsarbeit, um die Hauptamtlichkeit, die Jugendpolitik oder die Öffentlichkeitsarbeit geht, wollt ihr Gender Mainstreaming in eurem Jugendverband verankern, müsst ihr euch die unterschiedliche Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer in dieser Gesellschaft, aber auch in eurem Verband vor Augen führen. Oben in diesem Text findet ihr „Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer in dieser Gesellschaft“ und „Leitfragen zur Ausgangssituation der Mädchen/Frauen und Jungen/Männer im Verband“ eine Menge Fragen, die euch dabei helfen.

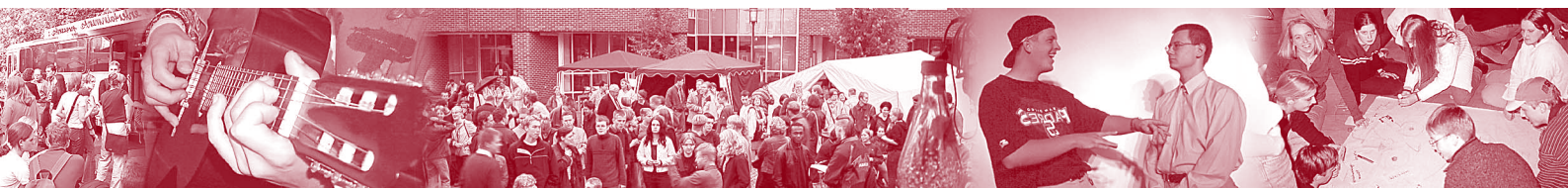
Des Weiteren sind die verschiedenen Interessen der Mädchen/jungen Frauen bzw. Jungen/jungen Männer einzubeziehen. Welche das jeweils genau sind, erfahrt ihr z.B. von den Menschen, die die praktische Mädchen- bzw. Jungenarbeit und/oder die geschlechtsbezogene koedukative Gruppenarbeit in eurem oder einem anderen Verband machen. Eine Superadresse für Informationen ist hier auch die Koordinationsstelle des Nds. Modellprojekts „Lebensweltbezogene Mädchenarbeit“ beim Landesjugendring Niedersachsen. Eine weitere Möglichkeit ist, die Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männer einfach selber zu fragen. Mit Hilfe von Wunsch- und/oder Mecker-ecken, Reflexionsgesprächen nach Veranstaltungen etc. können sie aufgefordert werden, Wünsche, Interessen und Vorlieben, aber auch Kritik zu äußern. Methoden wie Phantasiereisen, Zukunftswerkstätten etc. (☞ „Selbstevaluierung“, S. 64 ff) helfen euch Interessenlagen herauszufinden, die vielleicht nicht so bewusst sind, sondern eher im Verborgenen schlummern.

Last but not least geht es natürlich darum, die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Die Missstände, die euch ganz sicher bei der Betrachtung der Ausgangssituation der Geschlechter aufgefallen sind, müssen also systematisch beseitigt werden. Dies kann durch spezielle Seminarprogramme, z.B. für Frauen, für Männer, für Hauptamtliche und Vorstandsmitglieder, durch die besondere Ansprache von Frauen, durch Quotierungen in euren Gremien und Mädchen-/Frauen- bzw. Jungen-/Männer-Förderpläne etc. geschehen.

Die folgende Matrix fasst eben Beschriebenes systematisch in für alle Strukturen gültige Fragestellungen zusammen. Schaut ihr euch also z.B. die **Ziele**, **Inhalte** oder die **Gestaltung/Methoden** eurer Vorstandsarbeit, Mitgliederentwicklung, Finanzen, Kommunikation, Jugendpolitik etc. an, müsst ihr ebenso Antworten auf die Fragen in der Matrix geben wie bei der Betrachtung der **Zusammensetzung**, der **Außenvertretung/Außenwirkung**, der **Ressourcen** und der **Ansprache/Werbung**.



	Ausgangssituation der Geschlechter in der Gesellschaft / im Verband	Interessen der Geschlechter	Gleichstellung der Geschlechter in der Gesellschaft / im Verband
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den Zielen der Strukturen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele verfolgen hier speziell die Mädchen/jungen Frauen? • Welche die Jungen/jungen Männer? • Wie werden diese Ziele in den Strukturen berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird mit/in den Zielen zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in den zu behandelnden Inhalten der Strukturen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Inhalte interessieren eher die Mädchen/jungen Frauen? • Welche eher die Jungen/jungen Männer? • Wie werden diese Inhalte in den Strukturen berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird mit/in den Inhalten zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?
Gestaltung / Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in der Gestaltung und der Methodenwahl der Strukturen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Methoden/Gestaltung bevorzugen die Mädchen/jungen Frauen? • Welche die Jungen/jungen Männer? • Wie werden diese Methoden bzw. Gestaltungsvorlieben in den Strukturen berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie tragen die Methoden und die Gestaltung zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in der personellen Zusammensetzung der Strukturen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie spiegeln sich die Interessen der Mädchen/jungen Frauen in der Zusammensetzung wider? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Zusammensetzung der Strukturen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Umsetzung der Beschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen in der Umsetzung der Beschlüsse berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden hier die speziellen Interessen der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Umsetzung der Beschlüsse zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Außenvertretung / Außenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen bei der Außenvertretung/Außenwirkung der Strukturen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden hier die speziellen Interessen der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie tragen die Außenvertretung/Außenwirkung zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Ressourcen des Verbandes (Geld, Räume, Personal, Material)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird bei der Vergabe, beim Einsatz der Ressourcen des Verbandes, die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Einsatz der Ressourcen des Verbandes entspricht hier eher den Interessen der Mädchen/jungen Frauen? • Welcher dem der Jungen/jungen Männer? • Wie wird das in den Strukturen umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Vergabe, der Einsatz der Ressourcen des Verbandes, zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Ressourcen der MitarbeiterInnen (Zeit, Flexibilität, Geld, Mobilität, Kompetenzen)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird beim Einsatz der Ressourcen der MitarbeiterInnen die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Einsatz der Ressourcen der MitarbeiterInnen entspricht hier eher den Interessen der Mädchen/jungen Frauen? • Welcher dem der Jungen/jungen Männer? • Wie wird das in den Strukturen umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt der Einsatz der Ressourcen der MitarbeiterInnen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?



Ansprache/ Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird bei der Werbung bzw. Ansprache zur Mitarbeit in den Strukturen die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Art der Ansprache/Werbung zur Mitarbeit spricht hier eher die Interessen der Mädchen/jungen Frauen an? • Welche die der Jungen/jungen Männer? • Wie wird das in der Ansprache/Werbung zur Mitarbeit in den Strukturen umgesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Werbung/Ansprache zur Mitarbeit in den Strukturen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?
Qualifizierung der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird bei der Qualifizierung der MitarbeiterInnen in den Strukturen die Ausgangssituation der Mädchen/jungen Frauen berücksichtigt? • Wie die der Jungen/jungen Männer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die speziellen Interessen der Mädchen/jungen Frauen bei der Qualifizierung zur Mitarbeit in den Strukturen? • Welches die der Jungen/jungen Männer? • Wie werden diese Interessen in der Qualifizierung der MitarbeiterInnen berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie trägt die Qualifizierung der MitarbeiterInnen zur Gleichstellung der Geschlechter bei?

Das sind ja noch ziemlich abstrakte Fragestellungen. Die nun folgende Matrix stellt beispielhafte konkretere Fragen, bezogen auf die einzelnen Strukturen.

Beispiele:

- ▶ Beschäftigt ihr euch z. B. mit den **Zielen und Inhalten** eures **Leitbildes/Profils** helfen euch die in der Matrix an der entsprechenden Stelle stehenden Fragen, die Ausgangssituation der Geschlechter, die Interessen und die Gleichstellung zu berücksichtigen.
- ▶ Beschäftigt ihr euch mit der **Zusammensetzung** eurer **Vorstände**, stehen dort entsprechende Fragestellungen.
- ▶ Geht es um die **Ressourcen des Verbandes** bei **Supervisionen** helfen euch die an dieser Stelle stehenden Fragen etc.

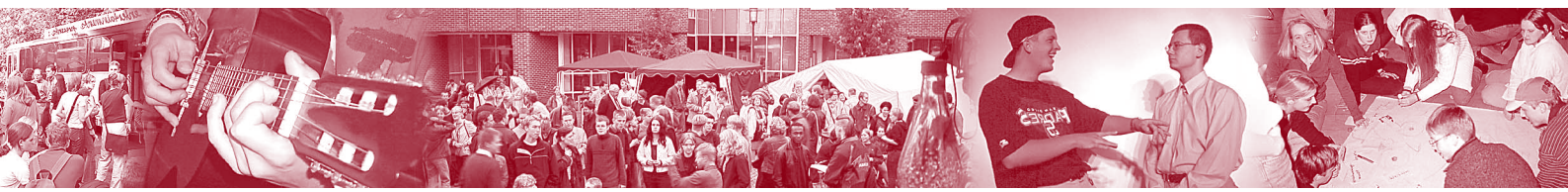
Auch hier hätte das komplette Ausfüllen der Matrix den Rahmen gesprengt. Wir hoffen aber, dass wir euch mit den gewählten Beispielen Anregungen und Impulse geben konnten. Mehr Infos und auch Praxistipps bekommt ihr in der unter (👁️) „Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit“, S.162 ff) aufgeführten Literaturliste oder bei der schon genannten Koordinationsstelle des Nds. Modellprojekts „Lebensweltbezogene Mädchenarbeit“ beim Landesjugendring.

Die Umsetzung bzw. die Verankerung von Gender Mainstreaming in eurer Jugendverbandsarbeit erfolgt

nicht von heute auf morgen. Wenn ihr oben Genanntes aber in eurer Arbeit berücksichtigt, trägt ihr entscheidend dazu bei, dass es Schritt für Schritt geschieht. Viel Spaß dabei und verliert nicht den Mut!



	Ziele und Inhalte	Gestaltung Methoden	Zusammensetzung	Umsetzung der Beschlüsse	Außenvertretung/Außenwirkung	Ressourcen des Verbandes (Räume, Geld, Personal)	Ressourcen der MitarbeiterInnen (Zeit, Geld, Flexibilität, Mobilität, Kompetenzen)	Ansprache Werbung	Qualifizierung der MitarbeiterInnen
Leitbild Profil	Wird die Gleichstellung der Geschlechter in der Gesellschaft und in eurem Verband als Schwerpunktaufgabe in euren Leitsätzen beschrieben?							Wird in euren Leitbild-/Profil-Veröffentlichungen inhaltlich und in der Gestaltung deutlich, dass die Gleichstellung der Geschlechter eine zentrale Aufgabe eurer Jugendverbandsarbeit ist, gibt es z.B. eigene Kapitel bzw. Textpassagen oder besondere Forderungen dazu?	
Supervision			Wird darauf geachtet, dass sowohl weibliche als auch männliche SupervisorInnen engagiert werden? Kennen die SupervisorInnen die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Geschlechter in der Gesellschaft und in eurem Verband? Verfolgen sie das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter in ihrer Arbeit?			Gibt es Supervisionsangebote ausschließlich für eure weiblichen (ehrend und hauptamtlichen) Mitarbeiterinnen? Hat diese z.B. die Aufgabe, die konkrete Rolle der Mädchen und Frauen in eurem Verband zu hinterfragen und ggf. Änderungsmöglichkeiten zu entwickeln? Wie sieht das für die männlichen Mitarbeiter aus? Betrachten diese ebenfalls ihre Rolle in eurem Verband und in der Gesellschaft?			
Vorstandsarbeit	Hat sich euer Vorstand die Verankerung von Gender Mainstreaming auf die Fahnen geschrieben? Welche Bildungsmaßnahmen u.ä. werden durchgeführt, um ihn bei diesem Anspruch zu unterstützen?			Gibt es z.B. eine Beschlusskontrolle, die die Überprüfung eurer Beschlüsse zur Gleichstellung der Geschlechter regelt? In welchen Abständen wird die Einhaltung dieser Beschlüsse überprüft?			Wird bei der Planung eurer Vorstandssitzungen berücksichtigt, dass junge Frauen oft nicht so mobil und flexibel sind wie junge Männer und ihnen weniger freie Zeit zur Verfügung steht? Gibt es z.B. Fahrdienste-		



				Wie fließen die Ergebnisse der Überprüfung in die weitere Arbeit ein?			te? Wird die Sitzung gut strukturiert und zeitlich gestrafft durchgeführt?		
Hauptamtlichkeit/Büro			Wie viele männliche, wie viele weibliche Hauptamtliche habt ihr? Welche Aufgaben mit welcher Wichtigkeit nehmen diese jeweils wahr? Wer ist z.B. GeschäftsführerIn/Büroleitung, Chef oder Chefin?				Gibt es „Gender Beauftragte“ unter euren Hauptamtlichen? Wie viele Kapazitäten haben sie für diese Aufgabe? Welchen Einfluss haben sie auf eure Verbandsarbeit? Haben sie z.B. Stimm- oder Rederecht auf Sitzungen und Versammlungen, haben sie Vetorecht?		
Mitgliederentwicklung	Gibt es hier z.B. das Ziel, besonders Mädchen und junge Frauen für die Mitarbeit in eurem Verband zu gewinnen?					Gibt es Broschüren, Faltblätter etc., die speziell auf die Ansprache und Werbung von Mädchen und jungen Frauen zugeschnitten sind?			
Ehrenamtlichenentwicklung	Hat eure Ehrenamtlichenentwicklung das Ziel, dass die Ehrenamtlichen von den unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Geschlechter in der Gesellschaft/ in eurem Verband erfahren und Möglichkeiten zur Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter kennen lernen bzw. entwickeln, z.B. Ansätze der Mädchen- bzw. Jungenarbeit, Quotierungen, „Mädchenbeauftragte“?						Werden speziell auch weibliche Ehrenamtliche in der Entwicklung/Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen unterstützt?		
Kommunikation		Wird bei der Gestaltung der Kommunikation in eurem Verband berücksichtigt,							Werden Qualifizierungsmaßnahmen zur Nutzung von Computer und Internet für



		dass viele Mädchen und junge Frauen nicht über einen Computer und Internetanschluss verfügen?							Mädchen und Frauen angeboten?
Finanzen	Verfolgt Ihr bei der Verplanung eurer Finanzen das Ziel, beide Geschlechter gleichermaßen von den Mitteln des Verbandes profitieren zu lassen? Werden speziell Mittel für Maßnahmen bereitgestellt, die die Gleichstellung der Geschlechter in eurem Verband zum Ziel haben, z. B. für spezielle Veranstaltungen, Bildungsmaßnahmen, Aktionstage und Kampagnen?					Werden Mädchen-/Frauen- bzw. Jungen-/Männerräume bzw. -bereiche finanziert? Gibt es Mädchen-/Frauereferentinnen bzw. Jungen-/Männerreferenten o. ä.? Haben diese einen eigenen Etat für ihre Arbeit?			
Jugendpolitik					Wird euer Verband jugendpolitisch von Frauen und Männern vertreten? Tragt Ihr eure geschlechterpolitischen Positionen in die Öffentlichkeit und stellt Ihr entsprechende Forderungen, wie z.B. Verankerung der Gleichstellung der Geschlechter in Gesetzen und Richtlinien, spezielle Fördermittel dafür etc.?			Gibt es z.B. Grundlagen-seminare zum Thema „Jugendpolitik“ speziell für Mädchen und Frauen?	
Öffentlichkeitsarbeit			Setzt sich das Team/der Personenkreis, der in eurem Verband für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, annähernd zu gleichen Teilen aus Frauen und Männern zusammen? Welche Maßnahmen werden ergriffen, damit auch Frauen mitmachen?				Wird eure Öffentlichkeitsarbeit (Broschüren, Faltblätter, Pressemitteilungen, Seminarbeschreibungen etc.) immer so gestaltet, dass sich sowohl die Mädchen/jungen Frauen als auch die Jungen/jungen Männer mit ihren Interessen darin wiederfinden?		



Perspektiven: Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit

Voraussetzungen zur Verankerung von sinnvollen Methoden und Instrumenten der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Jugendverbandsarbeit





Perspektiven: Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit

Werner Middendorf, der als Berater die Arbeitsgruppe des Landesjugendringes bei der Entstehung dieses Handbuches unterstützt und begleitet hat, im Gespräch mit Uwe Martens, Vorstandssprecher des Landesjugendringes Niedersachsen e.V.

Werner Middendorf:

Beginnen wir unser Gespräch mit einem Rückblick auf den Ausgangspunkt unserer Arbeit. Die Mitgliedsverbände des Landesjugendringes wollten sich der Aufgabe stellen, mit einem eigenen Beitrag die aktuelle Diskussion um Qualitätsentwicklung weiterzuentwickeln und für die Jugendverbandsarbeit nutzbar zu machen. Was genau motivierte den LJR zu diesem Beschluss?

Uwe Martens:

Nun, Prozesse zur Qualitätsentwicklung wurden bisher und werden weithin immer noch unter ökonomischen Aspekten initiiert. Das Ziel der Kosteneinsparung war es ja, dass viele SozialmanagerInnen begeistert das Hohe Lied der Neuen Steuerung und der Qualitätsdebatte hat anstimmen lassen. Jugendverbände haben sich frühzeitig als kritische Partner in dieser Diskussion erwiesen. Für uns war immer klar, dass die Einführung z.B. betriebswirtschaftlicher Methoden und des entsprechenden Vokabulars allein noch nicht zur Verbesserung der Qualität einer pädagogischen Arbeit führen würden. Klar war aber auch, dass wir die Fachdiskussion nicht einfach mit Nichtachtung strafen konnten: Einmischen war angesagt! Uns musste es darum gehen, Methoden und Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung, wie sie sich in der neueren Diskussion darstellten, sinnvoll in der Jugendverbandsarbeit zu verankern. Und zwar pädagogisch und jugendpolitisch reflektiert und verantwortet!

Werner Middendorf:

Wir haben allerdings nicht bei Null angefangen. Schließlich haben die Jugendverbände eine langjährige

Erfahrung in der Qualitätsentwicklung – wenn auch unter anderen Vorzeichen.

Uwe Martens:

Darum besteht die „neue Qualität“ der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe und dem nun vorliegenden Handbuch nicht darin, „QS“ und „QE“ für die Jugendarbeit zu entdecken. Der besondere Ansatz ist vielmehr, die unterschiedlichen Erfahrungsstränge der Jugendverbände miteinander zu verknüpfen und damit die Grundlagen für ein Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der jugendverbandlichen Arbeit zu schaffen. In die eigenen Verbände hinein, gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber Politik und öffentlichem Träger wird der Stand der Diskussion aufgezeigt; gleichzeitig werden dem fachlichen Dialog zur Qualitätsentwicklung Rahmen und Richtung gegeben.

Uns geht es nicht darum, den Fachleuten zu sagen: Qualität können wir auch. Vielmehr ist das Ziel, Qualitätsentwicklung im Sinne eines prozesshaften Gestaltens weitergehend in der Breite der jugendverbandlichen Praxis zu verankern. Ganz bewusst orientiert sich dieses Buch daher vor allem an den Bedürfnissen ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Werner Middendorf:

Das bedeutet aber doch auch, dass hier nicht nur ein Arbeitsauftrag erfüllt, sondern gleichzeitig der Grundstock für eine neue Aufgabe innerhalb der Verbände gelegt wurde.

Uwe Martens:

Aber eine Grundlage für eine Aufgabe, der sich die Verbände ohnehin stellen wollen und stellen müssen. „Qualität“ wird ja als ausdrücklich benanntes Kriterium in der Jugendförderung weiter an Bedeutung gewinnen. Darum war es in einem ersten Schritt zunächst wichtig, die verschiedenen Praxiserfahrungen der Verbände zu bündeln und aufzubereiten. Und natürlich geht es jetzt darum, diese Erfahrungen in aller Breite zur Verfügung zu stellen und die jugendverbandliche Praxis weiter zu qualifizieren.



Ich denke, die Voraussetzungen für die weitere Implementierung von Qualitätsprozessen sind gut, weil die Kategorie „Qualität“, die Reflexion der eigenen Praxis und deren konsequente Weiterentwicklung, zum Selbstverständnis jugendverbandlicher Praxis gehören. Dieses Buch beschreibt kein vollkommen neues Arbeitsfeld. Aber es geht über die bisherige Praxis hinaus, indem es die Erfahrungen unterschiedlicher Arbeitsfelder unter gemeinsam entwickelten Fragestellungen bearbeitet. Qualitätsentwicklung und -sicherung im Sinne der hier dargestellten Prozesse voranzubringen, fordert daher durchaus die intensive Auseinandersetzung in den Verbänden – etwa in der Aus- und Fortbildung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen.

Das ist in der Tat aufwändig und macht eine Menge Arbeit! Wir dürfen ja nicht so tun, als würde sich Qualitätsentwicklung ganz nebenbei abwickeln lassen. Die Anwendung bestimmter Methoden und Prozesse muss ja auch an die Realität des eigenen Arbeitsfeldes angepasst werden. Strukturen müssen darauf ausgelegt sein und vielleicht verändert werden. Qualitätssicherung als Prozess zu begreifen bedeutet eben auch, diesen Prozess ständig zu begleiten und zu qualifizieren.

Werner Middendorf:

Auch die „Qualität“ selbst ist da kein einmalig zu definierendes Ziel: Was Qualität jeweils praktisch bedeutet, ist wesentlich von denen zu entwickeln, die an diesem Prozess beteiligt sind.

Uwe Martens:

Sicherlich ändern sich auch Bewertungen dessen, was Qualität ausmacht. Und auch der Prozess der Qualitätssicherung wiederum ist keine für immer festgestellte Methode, sondern Anpassungen unterworfen. Darum ist es so wichtig, immer wieder die Offenheit des Prozesses zu betonen. Darin liegt immer ein Risiko – gleichzeitig aber auch eine enorme Chance.

Qualitätsentwicklung ist schwierig. Das haben wir etwa auch in unserer Arbeitsgruppe erfahren. Das

was ja kein Spaziergang – und schwupps: das Handbuch ist fertig! Wir haben auch heftig gerungen um die richtigen Lösungen. Wie können unterschiedliche Erfahrungen aus den Verbänden zu gemeinsamen Entwürfen vereint werden? Passen unsere Methoden und Strukturen überhaupt zu allen Arbeitsbereichen, zu allen Fragestellungen? Um dies alles einer Lösung – oder besser: dem Handbuch entgegenzubringen, war ein langer Prozess notwendig. Und gerade der hat uns alle gemeinsam in unserem Tun auch qualifiziert, war also auch selber ein Stück „QE“.

Werner Middendorf:

QE als offener Prozess – bei diesem Stichwort sollten wir einmal auf die anderen Beteiligten an der Qualitätsdebatte blicken: Politik und Verwaltung als Geldgeber. Welche Konsequenz hat die Offenheit denn für das Verhältnis zwischen Gebern und Empfängern?

Uwe Martens:

Zunächst sollten wir noch einmal darauf hinweisen, das die Qualitätsdebatte als solche nicht eine ist, die uns als Jugendverbänden allein von den anderen aufgedrückt worden ist. Sie ist, das habe ich vorhin schon gesagt, durchaus auch im eigenen Interesse der Jugendarbeit.

Die Frage aber ist, welches Verständnis von QS und QE z. B. mit einer zukünftigen Jugendförderung verbunden wird. Und hier wird man der Politik und der Verwaltung deutlich sagen müssen: Qualitätsentwicklung funktioniert nur im Dialog! Vorschläge für einen Prozess von Qualitätsentwicklung können nur gemeinsam entwickelt werden. Wenn die finanzierende Seite etwa die Ergebnisse bereits vorweg nimmt und ein bestimmtes Qualitätscurriculum durchsetzen will, sind QS-Diskurse kaum zum Erfolg zu bringen.

Werner Middendorf:

Die Frage, wie eine Verankerung der QE-Prozesse in den jugendverbandlichen Strukturen gelingen kann, ist doch wohl auch davon abhängig, welche Erwartungen an den Dialog zwischen Förderern und Geförderten geknüpft werden ...



Uwe Martens:

Ganz genau! Die breite Verankerung in der jugendverbandlichen Praxis setzt voraus, dass der öffentliche Träger die Prämissen der Qualitätsdiskussion nicht vorgibt, sondern einen Dialog darüber zulässt.

Eine konstruktive Diskussion von Qualitätsentwicklung kann nicht auf der Grundlage eines Definitionsmonopols der fördernden Stelle geführt werden. Selbstorganisation von Jugendverbänden anzuerkennen bedeutet, sich auch auf die Grundlagen der Qualitätsdebatte der Verbände einzulassen – und Prozesse dann gemeinsam zu gestalten. Übrigens geht es dabei durchaus um Finanzen: nämlich um den sinnvollen Einsatz finanzieller Ressourcen zur Erreichung verabredeter Ziele. Nur eben nicht unter dem Diktat der Ökonomie, das da heißt: Einsparen!

Werner Middendorf:

Eine der wichtigen Aufgaben der Jugendverbände in der Zukunft ist es, Diskurse über Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu initiieren und durchzuführen. Das wird nur möglich sein, wenn dafür bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Wie kann das konkret aussehen?

Uwe Martens:

Qualitätsentwicklung als permanenter Prozess und im permanenten Prozess kann nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen der Jugendförderung an die Erfordernisse dieser Praxis angepasst werden. Jugendverbände werden sich Qualitätsprozessen im Sinne konstruktiver Weiterentwicklung nur intensiv widmen können, wenn ihre Arbeit strukturell abgesichert ist. Ich nehme da die Äußerungen der Ministerin im Vorwort dieses Buches auf: Die Jugendverbandsarbeit muss „bereichert und vorangebracht werden, ohne Bewährtes über Bord zu werfen“. Die Kontinuität der Förderung, wie sie im Jugendförderungsgesetz festgeschrieben ist, darf nicht zur Disposition stehen.

Darüberhinaus müssen finanzielle und personelle Ressourcen zur Realisierung und Weiterentwicklung von Qualitätsentwicklung in der Verbandsarbeit bereit-

gestellt werden. Dem öffentlichen Träger muss deutlich sein, dass die Verbreiterung der Qualitätsprozesse in den Jugendverbänden nicht aus den bisherigen Fördermitteln zu realisieren ist. Qualität kostet Geld – und Qualitätssicherung auf allen Ebenen der Jugendverbände ist nur mit zusätzlichen Mitteln abzusichern.

Das gilt auch für die Kooperation der Jugendverbände. Das vorliegende Handbuch ist der Zusammenarbeit von Jugendverbänden über viele Monate hinweg zu verdanken. Ohne zusätzliche Fördermittel haben sie damit einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsdebatte geleistet, und ich denke, ich darf es ruhig sagen: unter erheblichen Belastungen und mit einem hohen zusätzlichen Engagement der Beteiligten. Wünschenswert wäre es, diesen begonnenen Prozess weiterzuführen, die Qualifizierung der Jugendverbände in Fragen von QS und QE zu begleiten, Fortbildungen zu konzipieren und durchzuführen usw. Aber es ist absehbar: Dies wird mit den gegenwärtig zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht funktionieren.

Werner Middendorf:

Folgerichtig wäre es demnach, zur weiteren Qualifizierung und zur weiteren Gestaltung des „Qualitäts-Netzwerkes“ zusätzliche personelle und sächliche Ausstattung zur Verfügung zu haben – für ein Projekt: „Qualitäts-Coaching“!

Uwe Martens:

So ist es! Die systematische Verankerung dieses Arbeitsfeldes über die bisherige Praxis hinaus – d.h. auch einschließlich der Vernetzung und Weiterentwicklung des gemeinsamen Qualitätsdialoges – kann nicht auf Kosten der sonstigen pädagogischen Arbeit gehen. Wenn Politik und Verwaltung ernsthaft die Qualitätsentwicklung in den Jugendverbänden voranbringen wollen, dann werden sie dafür zusätzliche Mittel bereitstellen müssen. Und das darf keine Eintagsfliege sein: Die „Qualifizierung der Qualitätsentwicklung“ in den Jugendverbänden ist auf Dauer angelegt und fordert Verlässlichkeit. Jugendarbeit muss sich auf die langfristige Absicherung der entsprechenden Rahmenbedingungen verlassen können. Das entscheidend



Neue zur bisherigen Qualitätsdiskussion in der Sozialarbeit ist doch, dass hier Ehrenamtliche befähigt werden, umfassend Qualitätsentwicklung zu betreiben. Alle Ebenen einzubeziehen heißt dann eben auch, die Qualifizierung der Ehrenamtlichen in diesem Prozess und für diesen Prozess in aller Breite zu ermöglichen. Das zielt nicht nur auf die entsprechende Fortbildung, sondern auch auf die regelmäßige Beratung und Begleitung der Ehrenamtlichen.

Werner Middendorf:

Was bedeutet das für die Reform des Jugendförderungsgesetzes in Niedersachsen?

Uwe Martens:

Zunächst einmal bedeutet es etwas für die Diskussionen auf dem Weg zu einer anstehenden Reform: Es wird auch eine Verständigung über die Bedeutung von QE und QS in der zukünftigen Absicherung der Jugendarbeit erreicht werden müssen. Und dies wird eine Verständigung in partnerschaftlichem Dialog sein. Bei einer prozesshaften Debatte zur Qualitätsentwicklung werden sich alle beteiligten Seiten auf Veränderungen einstellen. Das gilt auch für die fördernde Seite: Politik und Verwaltung sind aufgefordert, sich im Dialog auch eigenen QS-Prozessen zu stellen.

Sicherlich wird das Thema Qualität in der zukünftigen Jugendförderung eine große Rolle spielen müssen. Aber auch die bisherigen gesetzlichen Regelungen blenden ja die Qualitätsentwicklung keineswegs aus! Wichtig ist – ich muss das noch einmal wiederholen – die Kontinuität der Förderung nicht in Frage zu stellen.

Die Herausforderungen und Perspektiven sind also klar benannt. Die Jugendverbände haben ihre Bereitschaft untermauert, sich der Qualitätsdebatte konstruktiv zu stellen. Die erforderlichen Ressourcen zur Umsetzung und zur inhaltlichen Weiterentwicklung müssen in der Jugendverbandsförderung zusätzlich zur Verfügung gestellt werden. Das Vorwort der Ministerin zeigt deutlich, dass das Land Niedersachsen ein großes Interesse an der Weiterentwicklung der Jugendverbandsarbeit unter Qualitätsgesichtspunkten

hat. Wir freuen uns daher auf den konstruktiven Dialog!



Q7

Anhang

- ▶ Ausgewählte Literatur
- ▶ Zu den Autorinnen und Autoren
- ▶ Geschäftsstellen der Mitgliedsverbände des Landesjugendring Niedersachsen e.V.





Ausgewählte Literatur zu Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

- ▶ **Bärsch, Stefan u.a. (Arbeitsgruppe der HAK):** Der Kirchenkreisjugenddienst. Aufgaben und Arbeitsbereiche – eine Handreichung. Hermannsburg, (o.J.).
- ▶ **Bösenberg, Christina (Ev. Fachhochschule, Fachbereich Sozialwesen):** Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung verknüpft mit dem Konzept des Gender-Mainstreaming. Diplomarbeit. Hannover, 1999.
- ▶ **Bund der Deutschen Landjugend (Hg.):** erkennen – bewegen – verändern. Ein Handbuch zur Organisationsentwicklung im Jugendverband am Beispiel des Bundes der Deutschen Landjugend (BDL). Bonn, 1999.
- ▶ **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.):**
 - QS 3: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit. Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbst-Evaluation. Bonn, 1999.
 - QS 4: Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit. Bonn, 1996.
 - QS 8: Ehrenamtliche Tätigkeit und ihre Bedeutung für unsere Gesellschaft. Bonn, 1996.
 - QS 9: Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung. Bonn, 1997.
 - QS 14: Qualität fängt im Vorstand an – Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandarbeit. Bonn, 1997.
 - QS 17: Qualität ohne Qualifizierung. Anregungen des Hessischen Jugendringes zum ehrenamtlichen Engagement. Bonn, 1998.
- QS 19: Leitfaden für Selbst-Evaluation und Qualitätssicherung. Bonn, 1998.
- QS 21: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Bonn, 1999.
- QS 22: Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder und Jugendhilfe. Bonn, 1999.
- QS 23: Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit. Bonn, 1999.
- QS 26: Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität. Ein Qualitätsentwicklungsprozess in der katholischen Jugendarbeit der Erzdiözese Paderborn. Bonn, 1999.
- QS 27: Auswertung von Seminaren und Tagungen. Bonn, 2000.
- QS 33: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Bonn, 2001.
- QS 34: Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit. Bonn, 2001.
- ▶ **Deutsche Shell (Hg.):**
 - 12. Shell Jugendstudie, „Jugend ‚97 - Zukunftsperspektiven. Gesellschaftliches Engagement. Politische Orientierung“. Opladen, 1996.
 - 13. Shell Jugendstudie, „Jugend 2000“ - Zuversicht ohne Illusionen: „Die Jugend ist schon in der Zukunft angekommen“. Opladen, 2000.
- ▶ **Fachausschuss 2 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ):** Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit. Ein Beitrag zur aktuellen Fachdiskussion. Köln, 2001.
- ▶ **Landesjugendring Baden-Württemberg (Hg.):** Wohin steuern? Eine Orientierungshilfe in der Diskussion um „Neue Steuerungsmodelle. Stuttgart, 2001.



- ▶ **Landesjugendpfarramt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (Hg.):** „mitarbeiten“ Nr. 4/01. Damit Zusammenarbeit gelingt. Herausforderungen einer Qualitätssicherung in der Jugendarbeit. Hannover, 2001.
- ▶ **Merchel, Joachim (Hg.):** Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster, 1999.
- ▶ **Nds. Modellprojekt „Mädchen in der Jugendarbeit“ (Hg.):** Qualitätsentwicklung in der Mädchenarbeit – Materialien für die Mädchenarbeit und Mädchenpolitik. Hannover, 1999.
- ▶ **Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. (Hg.):** Projektbericht und Materialien. Mit Mädchen arbeiten – Qualität sichtbar machen, Perspektiven der Qualitätsdiskussion zwischen Professionalisierung und Legitimationsdruck. Frankfurt/Main, August 2000.
- ▶ **Projektgruppe Wanja:** Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Münster, 2000.
- ▶ **Spiegel, Hiltrud von:** Selbstevaluation – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung „von unten“. In: Qualität in der Jugendhilfe, S. 351-373, Merchel, Joachim (Hg.). Münster, 1999.
- ▶ **Spiegel, Hiltrud von (Hg.):** Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landesjugendamtes. Münster, 2000.



Zu den Autorinnen und Autoren

Arndt-Storl, Anke

Dipl.-Ing. Agr., Erwachsenenbildnerin, Zusatzausbildung in Transaktionsanalyse, Bildungsreferentin bei der Niedersächsischen Landjugend, Schwerpunkte: Kommunikationstraining, Teamentwicklung, Qualitätsentwicklung, Mitarbeit bei einer bundesweiten wissenschaftlichen Landjugendstudie.

Arndt-Storl@web.de

Assel, Dirk

Handwerklicher Berufsabschluss als Gärtner, Studium der Sozialwissenschaften in Hannover; erwerbstätig als Bildungsreferent der DGB-Jugend Niedersachsen/Bremen mit den inhaltlichen Schwerpunkten Jugendpolitik, berufliche Bildung und Ökologie sowie Mitarbeit in der Projektkoordination "für demokratie courage zeigen!".

dirk.assel@dgb.de

Castens, Thomas

Dipl.-Politikwissenschaftler, Referent im Landesjugendring Niedersachsen, zuständig für Kampagnen, Events und Aktionen, neXt-generation®, Prävention, Qualitätsentwicklung und Gender Mainstreaming.

tcastens@aol.com

Daues, Dagmar

Abschlüsse: Industriekauffrau, Dipl. Sozialwissenschaftlerin, Zusatzausbildungen: Supervision, Psychodrama, langjährige Erfahrungen in der Jugend-(Bildungs-)arbeit, Mädchenarbeit und Erwachsenenbildung, heutige Schwerpunkte: Trainerin und Beraterin im Bereich Organisationsentwicklung, Kommunikation und Konfliktmanagement.

dagmar.daues@web.de

Frey, Beate

Dipl.-Sozialwirtin, Zusatzausbildung als Kulturmanagerin, aktuelle berufliche Schwerpunkte im Veranstaltungs- und Projektmanagement, zuvor langjährige Referentin im Landesjugendring Niedersachsen mit den Schwerpunkten Fachtagungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mädchen- und Frauenarbeit.

FreyBeate@web.de

Gorgs, Jürgen

Hochschulstudium (höheres Lehramt), Zusatzausbildung als Supervisor, ver.di-Landesbezirksjugendsekretär Niedersachsen/Bremen, Leitung der Jugendabteilung mit den Aufgabenbereichen:

- Konzeptionelle Arbeit für landesweite Jugendaktionen, -kampagnen und Grundsatzfragen der ver.di-Jugend
- Kooperation mit ver.di-Bezirken, Fachbereichen und Jugendgremien
- Verantwortlich für den Haushalt der ver.di-Jugend
- Innen- und Außenrepräsentanz der ver.di-Jugend
- Betreuung der ehrenamtlichen Jugendgremien auf Landesebene
- Vernetzung von gewerkschaftlicher Jugend- und Jugendbildungsarbeit
- Rahmenbedingungen schaffen für gewerkschaftliche Jugend- und Jugendbildungsarbeit

Juergen.Gorgs@verdi.de

Joos, Wolfram

Diplom Pädagoge, dreijährige Zusatzausbildung in Sozialmanagement, seit 2000 Personalreferent bei der Firma Gillette in Berlin (Personalbetreuung/Personalentwicklung), 1998 bis 2000 Jugendbildungsreferent beim Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder in Niedersachsen, ein inhaltlicher Schwerpunkt war das Thema Qualitätsmanagement/Sozialmanagement im Jugendverband.

Wolfram.Joos@gmx.de



Klösener, Peter

Diplom Sozialpädagoge,
Diözesanreferent beim Bund der Deutschen Katho-
lischen Jugend (BDKJ), Diözesanverband Osnabrück
mit den Aufgabenbereichen:

- Leitung der BDKJ-Diözesanstelle Osnabrück und Begleitung des ehrenamtlichen BDKJ-Diözesanvorstandes, Koordination dessen jugendpolitischer Außenvertretung,
- Kontakthaltung zu und die Beratung der/den acht diözesanen und sieben regionalen Mitgliedsverbände des BDKJ, Öffentlichkeitsarbeit des Dachverbandes,
- konzeptionelle Grundlegung der inhaltlichen und jugendpolitischen Aktivitäten des Dachverbandes,
- Durchführung von Schulungs- und Bildungsangeboten, von Projekten, Kampagnen und Großveranstaltungen.

kloesener@bdkj-osnabrueck.de

Kunze, Wolf-M.

Maschinenbauer, Diplom-Pädagoge, Weiterbildungs-
manager,
Referent für Bildungsmanagement bei der DLRG-
Jugend im Landesverband Nds. e.V. Aufgabenbereich:
Bildungsplanung und -organisation, Redaktion für
das jugendverbandliche Bildungsprogramm, Mittelbe-
schaffung und Nachweis, Durchführung von Semi-
naren, insbesondere für MultiplikatorInnen und
Führungskräfte, Betreuung des Ressorts Jugendpolitik
und Bildung, des Ressorts Öffentlichkeitsarbeit und
der Projekte Neue Medien und Internet, beratendes
Mitglied des Landesjugendvorstandes, Vertretung in
den Gremien des Landesjugendrings Niedersachsen.

Denkfabrik@web.de

Martens, Uwe

Dipl. Rel.-Päd./Diakon,
Referent für Jugendpolitik und Geschäftsführer im
Landesjugendpfarramt der Ev.-luth. Kirche in Olden-
burg; Vorstandssprecher des Landesjugendrings Nie-
dersachsen e.V.

uwe.martens@ejomail.de

Middendorf, Werner

Dipl. Soziologe,
freiberufliche Tätigkeit mit den Schwerpunkten: Orga-
nisations- und Qualitätsentwicklung, Bildungs- und
Jugendforschung,
Arbeitsfelder: Gewerkschaften; sozialer Bereich, Hoch-
schule, Jugendarbeit, Bildungsarbeit.

Mir ist wichtig: gemeinsame Situationsklärung; klare
Zielfassung, fehlerfreundliche Lernkultur, offener
Umgang, Arbeit mit Sinn & Spaß.

wermid@freenet.de

Neubauer, Manfred

Diakon, Dipl.-Religionspädagoge, Dipl.-Supervisor,
DGsV, Organisationsberater/FH,
Referent für Jugendpolitik, politische Bildung und
Geschäftsführung der Arbeitsgemeinschaft der Evan-
gelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN),
Initiierung und Gestaltung zahlreicher jugendpoliti-
scher Themen, wie z.B.:

- Gesellschaftliche Anerkennung von ehrenamtlicher Arbeit,
- Formen der Mitbestimmung und Teilhabe von Kin-
dern und Jugendlichen im Jugendverband,
- Beteiligungsformen für Jugendliche im gesellschaft-
lichen Kontext,

Darüber hinaus:

- Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, Coaching
- Kollegiale Beratung, Konfliktmanagement
- Organisationsberatung
- Teamentwicklung, Konzeptentwicklung, Leitbildent-
wicklung
- Supervision.

Manfred.Neubauer@evlka.de

Manfred.Neubauer@t-online.de

Putzker, Marianne

Dipl. Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin,
Mädchenreferentin im Rahmen des Nds. Modell-
projekts "Mädchen in der Jugendarbeit" bei den
Bezirksverbänden der SJD-Die Falken und dem Jugend-
werk der AWO. Schwerpunkte sind Mädchenarbeit



und -politik, Jugendpolitik, MultiplikatorInnenaus- und -fortbildungen (Juleica, Ansätze Mädchenarbeit und geschlechtsbezogene Arbeit), Gremienberatung, Qualitätsentwicklung und Gender Mainstreaming.

Marianne-Putzker@t-online.de

Rickmann, Erich

Lehramt für Gymnasien, Deutsch und Sport,
Bildungsreferent bei der Naturfreundejugend Niedersachsen

Arbeitsschwerpunkte:

- Bildungsplanung und -durchführung, Bildungsplanung und -beratung, Freizeitenplanung und -durchführung/TeamerInnenvor- und -nachbereitung,
- Internationale Jugendarbeit
- Zusammenarbeit, Begleitung und Beratung ehrenamtlicher Vorstände der Naturfreundejugend Niedersachsen sowie der Vorstände der Erwachsenenorganisation Naturfreunde Niedersachsen,
- Verbandsmanagement mit den Schwerpunkten Regionalisierung und Dezentralisierung (OE – PE – Finanzen),
verbandliche bzw. politische Außenvertretung, u.a. Mitarbeit im Landesjugendring Niedersachsen.

Erich.Rickmann@naturfreundejugend-nds.de

Stephan, Andrea

Diplom-Verwaltungswirtin, Diplom-Pädagogin,
Bildungsreferentin beim Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder, Landesverband Niedersachsen
Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit,
Aus- und Fortbildung von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Beratung und Supervision.

Andrea-Stephan@pfadfinderei.net



Geschäftsstellen der Mitgliedsverbände des Landesjugendring Niedersachsen e.V.



**Arbeitsgemeinschaft
der Ev. Jugend in Niedersachsen**
Archivstr. 3
30169 Hannover
Tel.: 05 11 / 12 41 - 5 71, Fax: 12 41 - 4 92
aejn.@t-online.de, www.aejn.de



DGB-Gewerkschaftsjugend
Dreyerstraße 6
30169 Hannover
Tel.: 05 11 / 12 6 01 - 61, Fax: 12 6 01 - 57
dirk.assel@dgb.de
frank.ahrens@dgb.de



Deutsche Schreberjugend, LV Nds.
Vahrenwalder Str. 209 A
30165 Hannover
Tel.: 05 11 / 63 48 39, Fax: 3 73 15 58
info@schreberjugend.de
www.schreberjugend.de



DJO-Deutsche Jugend in Europa
Innersteweg 7
30419 Hannover
Tel.: 05 11 / 96 51 30, Fax: 9 65 13 14
djonds@aol.com
www.djo.de/lv-nds/Index.html



**Bund der Dt. Kath. Jugend,
LAG Niedersachsen**
Kopernikusstr. 3
30167 Hannover
Tel.: 05 11 / 1 61 46 65, Fax: 1 21 73 - 37
bdkj.niedersachsen@htp-tel.de



**JugendAktion
Natur- und Umweltschutz**
Goebenstr. 3 A
30161 Hannover
Tel.: 05 11 / 3 94 04 15, Fax: 3 94 54 59
janun@janun.de



Bund Deutscher PfadfinderInnen
Heinrichstr. 21
28203 Bremen
Tel.: 04 21 / 32 38 07, Fax: 32 38 09
lv.niedersachsen@bdp.org
bdp-niedersachsen.istcool.de



ver.di-Jugend
Hildesheimer Str. 17
30169 Hannover
Tel.: 05 11 / 2 80 93 - 1 84,
Fax: 280 93 - 2 90
juergen.gorgs@verdi.de



**Deutsche Beamtenbundjugend
c/o Anke Landschoof**
Barnstorferplatz 5, 31275 Lehrte
Tel.: 05 1 32 / 94 56 30,
Fax: 0 40 / 36 03 22 46 77
ALandschoof@aol.com



**Jugend der Deutschen
Lebensrettungs-Gesellschaft**
Karl-Thiele-Weg 41, 30519 Hannover
Tel.: 05 11 / 8 37 92 12, Fax: 83 36 64
ljs@niedersachsen.dlrg-jugend.de
www.dlrg.de



**Deutsches Jugendrotkreuz,
Landesverband Niedersachsen**
Erwinstraße 7, 30175 Hannover
Tel.: 05 11 / 2 80 00 - 4 01 / 4 02,
Fax: 2 80 00 - 4 07
jugendrotkreuz@drklvnds.de
www.jugendrotkreuz-nds.de



**Jugendwerk der
Arbeiterwohlfahrt Niedersachsen**
Körtingsdorf 34
30455 Hannover
Tel.: 05 11 / 49 28 63, Fax: 49 95 84
jwawohan@aol.com
www.jw-niedersachsen.de



**Naturfreundejugend
Deutschlands**

Humboldtstr. 21/22 A
30169 Hannover
Tel.: 05 11 / 1 44 39, Fax: 1 46 91
info@naturfreundejugend-nds.de
www.naturfreunde-nds.de



SJD-Die Falken, Bezirk Hannover

Walderseestr. 100
30177 Hannover
Tel.: 05 11 / 62 82 97 / 98, Fax: 39 10 47
diefalken-hannover@epost.de



**Nds. Jugendfeuerwehr
-Geschäftsstelle-**

Göttinger Str. 8
37124 Rosdorf
Tel.: 05 51 / 7 89 12 - 0,
Fax: 05 51 / 7 89 12 - 13
nds.jugendfeuerwehr@t-online.de
www.nlj.de



THW-Jugend

c/o Artur Plaisier
Buurnweg 6
26817 Rhauderfehn
Tel.: 0 49 52 / 92 18 13, Fax: 92 18 14
artur-plaisier.thw-jugend@nwn.de



Nds. Landjugend

Warmbüchenstr. 3
30159 Hannover
Tel.: 05 11 / 3 67 04 - 45,
Fax: 3 67 04 - 72
info@nlj.de
www.nlj.de



Mitglieder im ANJ:

**Arbeitskreis Nds.
Jugendgemeinschaften (ANJ)**
c/o Junge Presse Niedersachsen

Borriesstr. 28
30519 Hannover
Tel.: 05 11 / 83 09 29, Fax: 8 38 60 11
buero@jungepresse-online.de



Deutsche Wanderjugend

z.H. Heinz Jürgen Wiczorrek
Friedensstr. 51
06502 Weddersleben
039 46 / 70 21 88 (Tel. + Fax)



**Ring dt. Pfadfinderinnenverbände
c/o BdP, Bund der Pfadfinderinnen
und Pfadfinder e.V.,
Landesverband Nds.**

Milchstr. 17
26123 Oldenburg
Tel.: 04 41 / 88 23 04,
Fax: 04 41 / 88 27 48
lgs@pfadfinderei.de
www.pfadfinderei.de



Junge Presse Niedersachsen

Borriesstraße 28
30519 Hannover
Tel.: 05 11 / 83 09 29, Fax: 8 38 60 11
buero@jungepresse-online.de
www.jungepresse-online.de



**Ring dt. Pfadfinderverbände,
Arbeitsgemeinschaft Nds.
c/o DPSG, Deutsche
Pfadfinderschaft St. Georg**

Domhof 18-21, 31134 Hildesheim
Tel.: 0 51 21 / 30 73 48, Fax: 30 73 49
dpsg@bistum-hildesheim.de
www.dpsg-dv-hi.de



Nds. Alpenvereinsjugend

Ellernstr. 16
30175 Hannover
Tel.: 05 11 / 28 21 41



Jugendnetzwerk LAMBDA e.V.

Berliner Ring 12
23843 Bad Oldesloe
Tel.: 0 45 31 / 88 58 13, Fax: 88 58 59

„Wer nicht daran glaubt, besser werden zu können, hört auf, gut zu sein.“



www.ljr.de/qualitaet