



Band 3

# Ausgezeichnet!

Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen



Prof. Dr. Michael Vilain  
Tobias Meyer

---

Band 3

# Ausgezeichnet!

## Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen

---



---

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	7
<b>Einleitung</b>	9
<b>Freiwilliges Engagement junger Menschen heute</b>	12
<b>Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen</b>	
Die Untersuchung	19
<b>Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen</b>	
Die Ergebnisse	25
Handlungslogiken in Jugendorganisationen	26
Rahmenbedingungen von Jugendorganisationen	31
Aufgaben des Freiwilligenmanagements	40
Wirkungen der Jugendorganisationen	46
Fazit	47
<b>Die Porträts</b>	49
<b>Glossar</b>	171
<b>Literatur</b>	179
<b>Liste der Experten</b>	181
<b>Kontakt/Impressum</b>	185



# Vorwort

Wie schaffen wir es, Kinder und Jugendliche für freiwilliges Engagement zu begeistern? Diese Leitfrage liegt der Publikationsreihe „Ausgezeichnet!“ zugrunde. Für den ersten Band mit dem Titel „Kinder- und Jugendengagement wirksam fördern“ haben wir bereits im Frühjahr 2009 im Rahmen des Projekts „jungbewegt – Dein Einsatz zählt.“ der Bertelsmann Stiftung unter Beteiligung von jungen Menschen und Experten<sup>1</sup> aus Wissenschaft und Praxis Qualitätskriterien erarbeitet, die in der Engagementförderung im Vordergrund stehen. Die zweite Ausgabe „Kinder- und Jugendengagement – Von guten Beispielen lernen“ veranschaulicht als Praxisband, was „gute Qualität“ in Engagementprojekten mit jungen Menschen bedeutet, und stellt eine Reihe nachahmenswerter Beispiele sowie Projekte zum Mitmachen vor, die in einem aufwendigen Auswahlprozess identifiziert und 2011 veröffentlicht wurden.

Mit dem vorliegenden dritten Band der Reihe wenden wir uns nun dem zentralen Ort des gesellschaftlichen Engagements von Kindern und Jugendlichen zu: den Jugendorganisationen. Die Studie „Jugend in der Zivilgesellschaft“ der Sozialforscherin Sibylle Picot, eine Sonderauswertung des Freiwilligensurveys im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, zeigt: Vereine und Verbände sind entgegen allen Untergangsszenarien auch heute noch der wichtigste Weg, über den Kinder und Jugendliche Zugang zum gesellschaftlichen Engagement finden, und der zentrale Ort, an dem sie sich für bestimmte Themen in unserer Gesellschaft einsetzen. Berichte und Klagen von Verantwortlichen in vielen Jugendorganisationen über Mitgliederschwund und wachsendes Desinter-

esse der Kinder und Jugendlichen stehen dazu im Gegensatz und werfen neue Fragen auf. Offensichtlich gelingt es einigen Jugendorganisationen besser als anderen, Kinder und Jugendliche für gesellschaftliches Engagement zu gewinnen und zu binden. Was machen erfolgreiche Jugendorganisationen anders, und welche Faktoren bestimmen ihre Arbeit mit Freiwilligen? Im Fokus dieses dritten Bandes der Ausgezeichnet-Reihe steht das Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen.

Auch dieser Band richtet sich an alle, denen Engagement und Beteiligung am Herzen liegen. Insbesondere möchte er jedoch jungen Menschen und Erwachsenen, die Verantwortung in Jugendorganisationen übernehmen, Impulse und neue Ideen für ihre tägliche Arbeit geben.

Die vorgestellten Ergebnisse und Analysen basieren auf einer umfangreichen wissenschaftlichen Studie des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der Evangelischen Hochschule Darmstadt unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Vilain. Die Ergebnisse der Studie werden zudem in einer ausführlichen wissenschaftlichen Veröffentlichung ab Frühjahr 2015 zur Verfügung gestellt. Unser Dank gilt allen, die zur Entstehung dieser Publikation beigetragen haben, insbesondere den Experten für ihre konzeptionellen Hinweise und die zahlreichen Vorschläge von Beispielen sowie den Mitherausgebern für ihre Unterstützung.

<sup>1</sup>Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwandt. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen und Mädchen gemeint. Ausgenommen sind Porträts von Projekten mit ausschließlich weiblichen Engagierten und Mitarbeiterinnen.





# Einleitung

„Es steht schlecht um die Zukunft des ehrenamtlichen Engagements junger Menschen in traditionellen Organisationen.“ So oder so ähnlich lassen sich die Einschätzungen vieler Engagementexperten zusammenfassen, seit Ende der 1980er Jahre über einen möglichen Strukturwandel des Ehrenamts diskutiert wurde.<sup>2</sup> Viele Beobachter bezweifelten, dass es den großen traditionellen Organisationen gelingen würde, sich mit ihren historisch gewachsenen Strukturen den umwälzenden Herausforderungen wie der Erosion traditioneller sozialer Milieus, der Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft, Globalisierung und Fragmentierung sowie wachsenden rechtlichen und technischen Anforderungen bei zugleich sinkender Finanzierungsbasis anzupassen. Vielmehr prognostizierten viele Experten eine Verlagerung des gesellschaftlichen Engagements junger Menschen<sup>3</sup> in Richtung kleiner themenbezogener Gruppen und Initiativen mit kurzfristig orientierten Projekten. Diese Entwicklung hätte eine geringere Bindung der Engagierten an die Organisation und ans Engagement zur Folge und damit gravierende Auswirkungen auf die Struktur der Angebote und Formen der traditionellen Organisationen.

In der Tat zeigte sich in den folgenden Jahren eine ganze Reihe von Krisensignalen. Meldungen über dramatische Mitgliederverluste aus unterschiedlichen Großorganisationen schienen die Prognosen zu bestätigen. Heute, Jahre später, zeigen umfangreiche empirische Studien zum Engagementverhalten von Kindern und Jugendlichen, dass es weder zu einem dramatischen Rückgang des Engagements junger Menschen insgesamt gekommen ist noch zu einer reinen Fokussierung auf Projekte. Entgegen allen Unkenrufen sind

klassische Jugendorganisationen wie Vereine und Verbände auch heute noch zentral für Kinder und Jugendliche. Die wichtigsten Orte des Engagements sind überraschend traditionell. Das Engagement in der Schule, der Kirchengemeinde, der Feuerwehr oder im Sport prägt die Freizeit vieler Heranwachsender.

Wie aber sind die weiterhin anhaltenden Klagen von den Verantwortlichen einzelner Vereine und Verbände über Mitgliederschwund und Desinteresse von Kindern und Jugendlichen vor diesem Hintergrund einzuschätzen? Warum gelingt es einigen Jugendorganisationen offensichtlich besser als anderen, Nachwuchs zu rekrutieren oder bereits aktive Kinder und Jugendliche an sich zu binden? Die Frage lenkt den Blick auf das Geschehen in den Organisationen. Dabei hat vor vielen Jahren das Schlagwort „Freiwilligenmanagement“ Eingang in die Debatte gefunden. Gemeint sind einerseits theoretische Managementansätze in Anlehnung an bekannte betriebswirtschaftliche Konzepte, denen bisher allerdings die empirische Überprüfung in der Praxis fehlt. Andererseits finden sich darunter auch einfache Best-Practice-Überlegungen, basierend auf einzelnen Fallstudien, die die Grundlage für generalisierte Handlungsempfehlungen bilden. Inwiefern eine Übertragbarkeit dieser Freiwilligenmanagementkonzepte auf Jugendorganisationen überhaupt möglich ist und welche Auswirkungen sie haben, ist jedoch bisher kaum erforscht. Dieses Vorgehen wurde bereits früh kritisiert und mitunter als „Managerialismus“ oder „Machbarkeitsphantasie“ bezeichnet.<sup>4</sup>

Mit der detaillierten Untersuchung von erfolgreichen Jugendorganisationen begeben wir uns mit diesem Band auf

<sup>2</sup> Vgl. beispielsweise Heinze, Rudolf G./Strünck, Christoph (1999): „Mutmaßlich sind die Strukturen formal organisierter Ehrenamts zu starr für die daraus resultierenden Ansprüche an autonome Zeitgestaltung, zeitliche Befristung, Spontaneität etc.“ (S. 163), oder Düx, Wiebken (2000), S. 140 ff., oder Peglow, Meike (2002), S. 27 ff.

<sup>3</sup> Wenn im Folgenden von „jungen Menschen“ gesprochen wird, dann dient dies der sprachlichen Vereinfachung. Der Begriff umfasst Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene.

<sup>4</sup> Vgl. beispielsweise Hansen, Eckhard (2011), o. S., oder Bode, Ingo/ Evers, Adalbert/ Klein, Ansgar (2009), S. 133 ff.

die Suche nach einem praxisnahen Verständnis von Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum von 2011 bis 2013 in einem strukturierten Auswahlprozess mit vier Phasen zwölf gute Beispiele ausgewählt, anhand derer unterschiedliche Herangehensweisen im Umgang mit Freiwilligen in Jugendorganisationen abgebildet werden. Dabei handelt es sich um folgende Jugendorganisationen: BUNDjugend Berlin, Cactus Junges Theater, DLRG-Jugend Hessen, Gemeindejugendwerk (GJW), Greenpeace-Jugend, Internationale Jugendgemeinschaftsdienste Hildesheim (ijgd), Jugendförderverein Burghaun, Jugendfeuerwehr Hamburg, Jugendrotkreuz Landesverband Niedersachsen (JRK), Royal Rangers, Servicestelle Jugendbeteiligung und Sozialistische Jugend Deutschlands – Die Falken (Landesverband Berlin).

In einem ersten Schritt wurden über 600 Experten – Wissenschaftler, Vertreter aus Ministerien, Landesjugendämter, Landesjugendringe, Buchautoren, Fort- und Weiterbildner, Praktiker aus Jugendorganisationen, Freiwilligenagenturen etc. – zu ihrem Verständnis des Freiwilligenmanagements und zu vorbildlichen Jugendorganisationen befragt. Die Liste der antwortenden Experten findet sich im Anhang des Bandes. Der Rücklauf dieser Befragung betrug mit 80 Fragebögen dreizehn Prozent und führte zu einem Vorschlag von 88 Organisationen.<sup>5</sup> Aus diesen Empfehlungen wurden auf Basis von Internet- und Medienrecherchen, Materialanalysen und Telefoninterviews schließlich in mehreren Schritten anhand verschiedener Kriterien zwölf gute Beispiele ausgewählt. Ein bis zwei Tage verbrachten die Wissenschaftler des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der Evangelischen Hochschule Darmstadt unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Vilain dann in jeder Jugendorganisation und sprachen ausführlich mit Verantwortlichen und freiwillig engagierten jungen Menschen. Untersucht wurden die unterschiedlichen Ausprägungen von Freiwilligenmanagement anhand von Analysekrterien zu den Rahmenbedingungen der Organisationen sowie den Aufgaben und der Kultur des Freiwilligenmanagements.

Im Laufe der Untersuchung wurde schnell deutlich, dass die Praxis des Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen mit den aus der Theorie bekannten und in der Organisationsberatung verbreiteten normativen Freiwilligenmanagementkonzepten kaum sinnvoll erfasst werden kann. Zwar gibt es viele wertvolle Anregungen und Tipps zur Gestaltung eines Freiwilligenmanagements, doch leider sind sie nicht universell gültig. Gerade im Bereich der Jugendarbeit stehen vorausschauende Planung und der speziell für Kinder und Jugendliche charakteristische Wunsch nach Spontaneität, Selbstbestimmung und Autonomie häufig in einem Spannungsverhältnis. Die Untersuchung zeigt: Um nahe an der Lebenswelt ihrer Zielgruppe zu sein, entwickeln Jugendorganisationen je nach Zielsetzung, Steuerungsform und Kultur unterschiedlichste Formen des Managements von jungen Freiwilligen. Diese stehen nicht unbedingt im Einklang mit

<sup>5</sup> Der vergleichsweise geringe Rücklauf ist vor allem auf die niedrige Antwortrate der Freiwilligenagenturen zurückzuführen, die nahezu vollständig angeschrieben wurden. Aus einzelnen Rückmeldungen geht hervor, dass diese sich weder in der Lage sahen, gute, lokale Jugendorganisationen zu benennen, noch Angaben zu Fragen des Freiwilligenmanagements zu machen.

#### Analyseprozess und Auswahl der Jugendorganisationen





den impliziten Annahmen gängiger Managementkonzepte, die das Management meist unausgesprochen als formal strukturiert, zentralistisch und hierarchisch sehen. Eine Blaupause für ein Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen kann es somit nicht geben.

Der vorliegende Band ist ausdrücklich kein Votum gegen konzeptbasierte Arbeit mit Freiwilligen in Jugendorganisationen, wohl aber ein Plädoyer dafür, die Grenzen bisheriger theoretischer Managementansätze gerade im Bereich der Jugendarbeit und die Besonderheit des Organisationstypus im Blick zu behalten. Damit werden auch nachdenkliche Stimmen aufgegriffen, die schon früh versuchten, auf andere Handlungsmuster in Jugendorganisationen hinzuweisen.<sup>6</sup>

Vor diesem Hintergrund sind die zwölf Porträts zu lesen: Sie verdeutlichen die großen Unterschiede des Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen. Mit unseren Erkenntnissen wollen wir dazu ermuntern, das Management von Freiwilligen als ein praktisches und individuelles Konzept zu verstehen, das sich prozesshaft entwickelt und dem Charakter der Organisation entsprechen muss. Zugleich wollen wir einen Beitrag dazu leisten, Regeln dieses Managements jenseits vorgefertigter Muster zu verstehen und bisherige Ansätze damit neu zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Die vorgestellten Strukturen und Verfahrensweisen ausgewählter erfolgreicher Organisationen ermöglichen interessierten Praktikern den Vergleich der eigenen mit ähnlichen oder andersartigen Jugendorganisationen, sodass daraus gewinnbringend Erkenntnisse für die eigene Arbeit abgeleitet werden können. Darüber hinaus stellen die in der vergleichenden Betrachtung der Jugendorganisationen herausgearbeiteten Handlungslogiken sowie ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede einen Erkenntnisgewinn dar, der zukünftig helfen kann, die Besonderheiten des Organisationstypus „Jugendorganisation“ im Hinblick auf den Umgang mit Freiwilligen besser zu verstehen.

Im ersten Kapitel dieses Bandes wird zunächst die sich verändernde Umwelt von Jugendorganisationen beschrieben, und es werden aktuelle Zahlen und Fakten zum Engagement junger Menschen analysiert. Das anschließende Kapitel beleuchtet Limitierungen bestehender Konzepte des Freiwilligenmanagements zur Erfassung der Realität in Jugendorganisationen und skizziert vor diesem Hintergrund, welcher Untersuchungsfokus für den Blick auf Jugendorganisationen in diesem Band entstanden ist. Im dritten Kapitel werden dann zunächst Handlungslogiken von Jugendorganisationen, also ihre unterschiedlichen Zieldimensionen und Formen der Steuerung, vorgestellt. Sie haben einen großen Einfluss auf die Art des Freiwilligenmanagements jeder Jugendorganisation. Darauf aufbauend werden im vierten Kapitel schließlich die wichtigsten allgemeinen Ergebnisse der Untersuchung von zwölf unterschiedlichen Jugendorganisationen anhand der einzelnen Analysekriterien übersichtlich erläutert. Die einzelnen Porträts der erfolgreichen Organisationen finden sich am Ende des Bandes.

*Wir wünschen Ihnen viele neue Ideen und Eindrücke bei der Lektüre von „Ausgezeichnet!“, Band 3.*

<sup>6</sup> So hat beispielsweise Sturzenhecker den Begriff der „revisionären Planung“ zur Bezeichnung der Besonderheiten in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen vorgeschlagen. Darunter versteht er, dass professionelles pädagogisches Arbeiten einerseits Planung erfordert, andererseits aber immer wieder die Bereitschaft, vorgedachte Handlungsmuster in der aktuellen Situation zu reflektieren und im Austausch mit Jugendlichen zu neuen Lösungen zu kommen, um dem Eigensinn und der Freiwilligkeit des Engagements Rechnung zu tragen. Vgl. Sturzenhecker, Benedikt (2009) und ders. (1999).

# Freiwilliges Engagement junger Menschen heute

Veränderte Werte und Interessen, differenziertere Identitäten, Verdichtung von Lernzeit in Schule und Studium, Medienwandel und neue Formen der Freizeitgestaltung sowie eine Dynamisierung der Lebenswelt – das Leben von Kindern und Jugendlichen in Deutschland und die Rahmenbedingungen ihres freiwilligen Engagements haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Trotz der genannten Herausforderungen ist gesellschaftliches Engagement bei jungen Menschen weiterhin angesagt und vielfältig. Jugendorganisationen sind dabei wichtigster Zugang und Ort für ihren Einsatz in unserer Gesellschaft.



## Wer bin ich, und was will ich: Neue Identitäten gleich neue Formen des Engagements?

In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird schon seit geraumer Zeit von einem Wertewandel der Gesellschaft gesprochen. Gemeint ist die Ablösung der Moderne mit ihren auf Materialismus und ökonomisches Wachstum gerichteten Werten durch postmoderne Ideale wie Selbstverwirklichung und Orientierung am eigenen Wohlbefinden. Dabei kommt es unter anderem zu einer Verschiebung oder Auflösung klassischer gesamtgesellschaftlicher Konflikt- und Identifikationslinien (z. B. Kirche – Staat oder Arbeit – Kapital) und der sich aus diesem Umfeld herausgebildeten Milieus. Dieser Wandel trifft alle gesellschaftlichen Institutionen und somit letztlich auch Jugendorganisationen. Er trifft insbesondere solche Jugendorganisationen, deren Freiwillige sich in der Vergangenheit überwiegend aus eben diesen Milieus rekrutiert haben. Ein kontinuierliches Engagement in weltanschaulichen Organisationen oder Parteien nur aufgrund der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu ist immer mehr jungen Menschen fremd.

Die Interessen und Anliegen der Kinder und Jugendlichen im Allgemeinen und speziell am gesellschaftlichen Engagement sind insgesamt sehr viel spezifischer, die Identitäten differenzierter und damit die zugehörigen gesellschaftlichen Gruppierungen kleiner geworden.<sup>7</sup> Milieustudien zeigen, dass viele traditionelle Organisationen es nicht mehr schaffen, Kinder und Jugendliche in ihren Lebenswelten zu erreichen.

Infolgedessen haben sich auch die Zugänge junger Menschen zu gesellschaftlichem Engagement verändert. Kinder und Jugendliche engagieren sich nicht automatisch dort, wo sich auch schon ihre Eltern engagiert haben. Anstelle weniger Volksorganisationen wächst die Zahl kleinerer, oft themenspezifischer Organisationen, die sich an den Motivationen der jungen Menschen orientieren, ihr Engagement unterstützen und selbst immer wieder wechselnde Projekte, Initiativen und neue Organisationen hervorbringen.

## Auf der Suche nach der verlorenen Zeit: Wo bleibt das Engagement?

Parallel zur gesellschaftlichen Entwicklung veränderte sich in den 1980er und 1990er Jahren auch die Schul- und Ausbildungszeit für junge Menschen: einerseits, indem das Hochschulstudium immer länger dauerte, und andererseits, indem immer mehr Menschen eine höhere und damit längere Ausbildung erhielten. Dagegen wurde im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends verstärkt versucht, durch eine Verkürzung der Schulzeit (G8) und durch die Straffung von Studienangeboten dieser Tendenz entgegenzuwirken. Im Ergebnis zeigt sich heute eine Verdichtung der Lernzeiten – eine Entwicklung, die auf das Engagement von jungen Menschen erkennbare Auswirkungen hat und derzeit von vielen Jugendorganisationen beklagt wird.

### Freiwilliges Engagement von Schülerinnen und Schülern, 2009



Schüler ab 14 Jahren, Fehlende zu 100 %: Aktive (ohne Eng.), Nicht-Aktive  
Quelle: Picot, Sibylle (2012): S.72

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Sinus Markt- und Sozialforschung (2012).



## Goldgrube Freizeitgestaltung: Die Kommerzialisierung der Jugendarbeit

Bei vergleichsweise umfassender Freizeit verbringen junge Menschen heute weniger Zeit mit der eigenen Familie. Dies nicht zuletzt auch aufgrund gestiegener Mobilitätsanforderungen und Berufstätigkeit beider Elternteile. Zugleich haben, wie beschrieben, ihre soziale, räumliche und virtuelle Mobilität sowie die Zugangsmöglichkeiten zu Freizeitaktivitäten und Medienkonsum zugenommen. Damit sind sie nicht mehr unmittelbar auf Engagementangebote in ihrer direkten Nachbarschaft angewiesen.

Hier öffnet sich zunehmend ein Tor für die Kommerzialisierung der Freizeit junger Menschen. In Konkurrenz zu der klassischen Vereinsmitgliedschaft und dem damit verbundenen Engagement sind in den letzten Jahren infolgedessen immer mehr gewerbliche Anbieter getreten, denen der Bedarf an neuen vielfältigeren Angeboten für Kinder und Jugendliche nicht entgangen ist. Marketing und der Auftritt im Internet sind dabei immer entscheidender für den Erfolg von Anbietern, denn immer mehr Eltern und junge Menschen suchen die Freizeitangebote im Internet. Kommerzielle Veranstalter bieten den Eltern komfortable Möglichkeiten, die Kinder zu betreuen. Die Eltern müssen keine eigenen, möglicherweise dauerhaften Engagementbeiträge leisten. Hier werden Jugendorganisationen reagieren müssen, wollen sie nicht ein ähnliches Schicksal wie Teile des Sports erleiden, die große und wachsende Anteile ihrer Mitglieder an kommerzielle Fitnessstudios, Sportreiseanbieter oder kommerziell betriebene Fun-Sportarten verlieren.

Einem weiteren Einfluss unterliegt das Engagement von Kindern und Jugendlichen durch die deutlich veränderte Mediennutzung. Insbesondere Fernseh- und Internetkonsum haben immer größere Bedeutung für die Freizeitgestaltung junger Menschen und machen anderen Freizeitaktivitäten am Nachmittag und Abend Konkurrenz. Aber auch unabhängig von den Massenmedien hat sich das Freizeitangebot beträchtlich ausdifferenziert: Fitnessstudios, Kinos, Erlebnisgastronomie etc. haben insbesondere in Städten die Aufmerksamkeit der jungen Menschen gewonnen. Die Möglichkeiten, Freizeit außerhalb von familiären Strukturen und Vereinen zu gestalten, sind vielfältig. Für den ländlichen Raum gilt dies in abgeschwächter Form. Das alternative Angebot ist dort deutlich geringer, die Entfernungen sind größer und alternative Freizeitbeschäftigungen insbesondere für weniger mobile Zielgruppen sind schlechter zu erreichen. Dennoch lässt sich grundsätzlich eine Tendenz auch hier feststellen: Freiwilliges Engagement ist nur noch eine von zahlreichen Optionen der Freizeitgestaltung von Kindern und Jugendlichen in Deutschland.

## Rasanter Wandel der Biografien: Dynamik trifft Tradition

Freiwilliges Engagement ist eng mit der persönlichen Lebensplanung und -situation verbunden.<sup>8</sup> Berufliche Laufbahnen haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Sie sind immer weniger linear und stattdessen immer häufiger mit Stellen- und Ortswechslern verbunden. Kinder folgen ihren Eltern und müssen sich flexibel an Ortswechsel oder veränderte Situationen im Familienleben anpassen. Die Forderung nach Flexibilität in der Lebensplanung setzt sich für junge Menschen mit Eintritt in das Erwachsenenalter häufig fort. Das gilt ganz besonders für gut ausgebildete junge Menschen sowie Kinder und Jugendliche in ländlichen Regionen.

Diese Dynamisierung der Lebenswelt hat auch Konsequenzen für ihr gesellschaftliches Engagement. Die Bedürfnisse der jungen Engagierten verändern sich schneller, und es ist nur konsequent, wenn sich diese veränderte Erwartung auch an die Jugendorganisationen richtet. Selbstbestimmung und flexible Zeiten sind für viele junge Menschen Grundvoraussetzungen für ihr Engagement.

In Vereinen und Verbänden treffen diese neuen Flexibilitätsbedürfnisse oft auf gewachsene Strukturen und Hierarchien. Die weitverbreitete Befürchtung: Die Prozesse zur Einbindung von Ehrenamtlichen sind zu langwierig, umständlich und von Traditionen und Besitzstandswahrung gekennzeichnet. Hierarchische Funktionen, die lediglich im Rahmen eines mehrjährigen kontinuierlichen Engagements eingenommen werden können (der sogenannten Ochsentour), langjährige Wahlämter, geringe Projektorientierung sowie fehlendes Verständnis für Veränderungen der persönlichen Lebenslage Ehrenamtlicher stehen einer Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen im Wege. Die weitverbreitete Diagnose: Insgesamt sind die Strukturen traditioneller Organisationen mit dieser Anpassung überfordert, und die Organisationen werden zu den Verlierern der Modernisierung gehören. Die weitverbreiteten Ratschläge: Jugendorganisationen müssen den Entwicklungen durch Flexibilisierung und Dynamisierung Rechnung tragen, da ihnen sonst die hoch motivierten und mobilen Leistungsträger verloren gehen, die für eine Neuausrichtung der Arbeit dringend erforderlich sind.



<sup>8</sup> Vgl. Jakob, Gisela (1993).

## Ich engagier' mich, also bin ich: Gesellschaftliches Engagement ist angesagt

Angesichts der beschriebenen Herausforderungen und Prognosen überraschen die Befunde aktueller empirischer Studien, denn gesellschaftliches Engagement steht bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland weiterhin hoch im Kurs. Laut Freiwilligensurvey 2009 sind junge Menschen im Alter von 14 bis 24 Jahren eine der aktivsten Altersgruppen in der Gesellschaft. Immerhin 35 Prozent der jungen Menschen gelten als „Freiwillig Engagierte“ und weitere 42 Prozent als „Aktive“. Selbst wenn bei der Zahl der jungen Engagierten seit 1999 ein ganz leichter Rückgang zu verzeichnen ist, bedeutet das, dass doch keineswegs von einer besorgniserregenden Entwicklung gesprochen werden kann.

Junge Leute wollen im Engagement „Spaß haben“ und „mit sympathischen Menschen zusammenkommen“. Daneben steht bei Kindern und Jugendlichen auch hoch im Kurs, anderen Menschen etwas Gutes zu tun oder sich für das Gemeinwohl einzusetzen. Als dritter Motivationsgrund spielt das „Engagement aus Eigeninteresse“ eine wichtige Rolle. Junge Menschen möchten „Kenntnisse und Erfahrungen erweitern“ und Verantwortung übernehmen, ihre eigenen Interessen vertreten sowie persönliche Anerkennung erreichen. Engagierte Kinder und Jugendliche lassen sich vielleicht am ehesten mit dem Leitsatz beschreiben: Indem ich etwas für andere mache, mache ich auch etwas für mich – und umgekehrt.



Doch nicht für alle gelten diese Bildungschancen und Partizipationsmöglichkeiten: Problematisch bleibt der Zusammenhang zwischen Bildungsstatus und Engagement. Nach wie vor gelingt es schlecht, Kinder und Jugendliche mit niedrigem Bildungsstatus für ein Engagement zu gewinnen. Schlimmer noch: Das Engagement von Kindern und Jugendlichen mit niedrigem und mittlerem Bildungsstatus nimmt seit Jahren kontinuierlich ab. Einzig bei gut ausgebildeten jungen Menschen wächst die Zahl der Engagierten und Aktiven. Diese stammen mit hoher Wahrscheinlichkeit ebenfalls aus gut gebildeten Elternhäusern, sodass letztlich der Verdacht nahe liegt, dass auch Engagement in hohem Maße die gesellschaftlichen Status- und Machtverhältnisse reproduziert. Hier stellt sich die Frage, inwieweit auch Jugendorganisationen diese Entwicklung befördern.

**Aktivität und freiwilliges Engagement nach Bildungsstatus**



Jugendliche 14 bis 24 Jahre  
Quelle: Picot, Sibylle (2012): S.77

## Vielfältig, bunt und jung: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements junger Menschen

Das Engagement junger Menschen kommt ganz überwiegend Kindern und Jugendlichen selbst zugute. Etwa 61 Prozent der 14- bis 24-Jährigen engagieren sich für andere junge Leute. Erst mit großem Abstand folgen andere Gruppen wie beispielsweise ältere Menschen (2 Prozent). Dies lässt sich erklären, wenn man bedenkt, dass der Weg von der aktiven Teilnahme (z. B. an einer Ferienfreizeit) zum Engagement für viele junge Leute meist über die Leitung eigener Jugendgruppen führt.

Wichtigster Engagementbereich für junge Menschen bleibt der „Sport“, gefolgt von „Kirche und Religion“ sowie „Schule und Kindergarten“. Stärker politisch motivierte Engagementbereiche wie Umwelt- und Naturschutz, Politik, Lokales Bürgerengagement, aber auch der Bereich Gesundheit spielen eine eher untergeordnete Rolle.

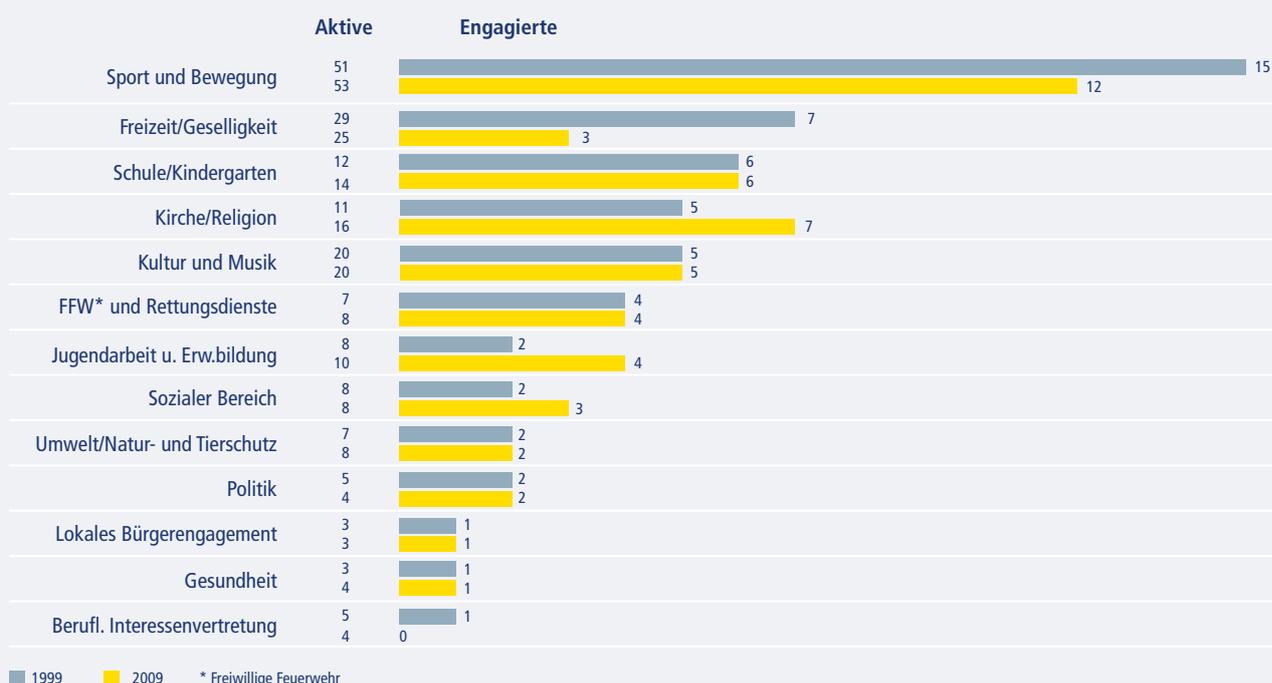
## Totgesagte leben länger: Wichtigster Engagementort für junge Menschen bleiben Organisationen

Entgegen anders lautenden Prognosen war und ist der zentrale Ort des freiwilligen Engagements junger Menschen in den formalen Strukturen von Vereinen, Verbänden, Kirchen oder öffentlichen Einrichtungen zu finden. So bestätigt die Sonderauswertung „Jugend in der Zivilgesellschaft“, dass junge Leute nach wie vor ihre zeitaufwendigste freiwillige Tätigkeit

- im Verein (48 Prozent),
- in der Kirche oder anderen religiösen Organisationen (14 Prozent),
- in staatlichen oder kommunalen Einrichtungen (5 Prozent),
- in Verbänden (5 Prozent) oder
- in Parteien, Gewerkschaften und anderen Organisationen (zusammen 6 Prozent)

verbringen. Weniger formalisierte Gruppen, Initiativen oder Projekte haben zwar einen wachsenden, aber dennoch eher geringen Anteil von lediglich 18 Prozent.

Aktivität und freiwilliges Engagement Jugendlicher nach Tätigkeitsfeldern



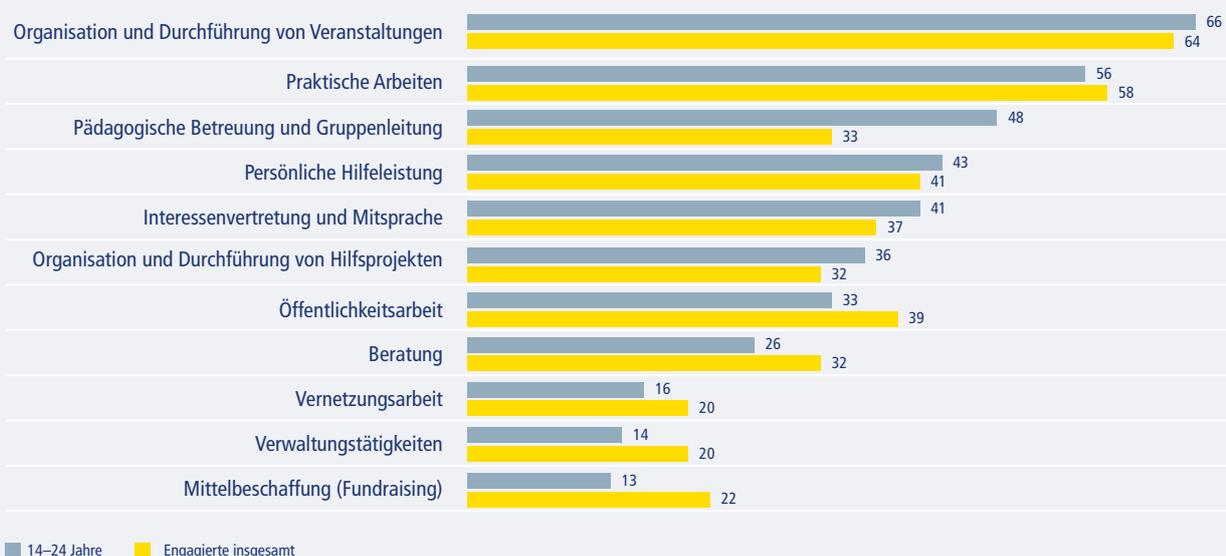
Jugendliche 14 bis 24 Jahre (Mehrfachnennungen, Angaben in %)  
Quelle: Picot, Sibylle (2012): S.37



Vor dem Hintergrund der sozialwissenschaftlichen Befunde in den 1980er und 1990er Jahren überraschen diese Ergebnisse. Experten hatten doch gerade die Abkehr der Kinder und Jugendlichen vom Engagement in Organisationen hin zu informellen Strukturen und damit weg vom klassischen Ehrenamt vorausgesagt. Die Klagen verschiedener Großorganisationen – von den Gewerkschaften über die Wohlfahrtsverbände bis hin zu den Kirchen – über besorgniserregende Entwicklungen bei der Gewinnung junger Menschen machten diese Prognosen plausibel. Wenn dies nun kein allgemeiner Trend ist, werfen die unterschiedlichen Entwicklungen Fragen in Bezug auf die Angebote und Orte des Engagements auf. Letztlich lenken die Befunde damit den Blick auf die Organisationen selbst. Was machen Kinder und Jugendliche dort? Wie sind sie eingebunden? Unter welchen Rahmenbedingungen können sie dort tätig werden und sein? Erste empirische Hinweise liefert auch hierzu der Freiwilligensurvey.

Der hohe Anteil von Aufgaben, die als Management-Tätigkeiten bezeichnet werden könnten, überrascht. Unterscheidet man die Tätigkeiten in der Abbildung in ausführende und zwischenmenschliche Aktivitäten einerseits und eher koordinative oder leitende Tätigkeiten andererseits, so erlangen Management-Aufgaben bei jungen Menschen mit etwa zwei Dritteln aller Nennungen einen prominenten Stellenwert. Ein Anlass, im Rahmen dieses Bandes etwas genauer zu schauen, was Kinder und Jugendliche in den Organisationen eigentlich konkret machen.

### Hauptinhalte der freiwilligen Tätigkeit, 2009



Engagierte ab 14 Jahren mit ihrer zeitaufwendigsten freiwilligen Tätigkeit (Mehrfachnennungen, Angaben in %)  
Quelle: Picot, Sibylle (2012): S. 41

# Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen

## Die Untersuchung

Organisationen sind in komplexen, modernen Gesellschaften der zentrale Ort menschlichen Handelns. Sie sind das Bindeglied zwischen dem Individuum mit seinen Interessen und der Gesellschaft. Organisationen sind auch und noch immer zentraler Rahmen für das freiwillige Engagement von Kindern und Jugendlichen. Erkenntnisse über die Jugendorganisationen als Ort des Engagements sind jedoch lückenhaft. Dabei scheint ein genauer Blick auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit, ihre Ziele, die Formen ihrer Steuerung und ihren Umgang mit Freiwilligen hilfreich beim Verständnis der sich unterschiedlich entwickelnden Zahlen freiwillig engagierter junger Menschen.



Trotz unterschiedlicher Anreize zur Engagementförderung konnte die negative Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Zahl engagierter Kinder und Jugendlicher in vielen Organisationen nicht aufgehalten werden. Dies betrifft vor allem politische Parteien oder Gewerkschaften sowie Teile der Wohlfahrtsverbände. Andere Jugendorganisationen benötigen diese Anreize jedoch nicht, um dennoch äußerst erfolgreich Engagierte zu gewinnen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. So haben manche kirchlichen Einrichtungen oder religiösen Gruppen, aber auch einige Hilfsorganisationen, Umweltorganisationen oder Pfadfinder keinen Mangel an Engagierten zu verzeichnen. Die Klagen einzelner Vereine und Verbände können den Zahlen nach nicht auf eine generelle

Krise des Engagements, Lustlosigkeit der Jugend oder die schlechten politischen Rahmenbedingungen zurückgeführt werden. Die Befunde rücken vielmehr das Geschehen innerhalb der Jugendorganisationen ins Zentrum der Diskussion.

Mit dem Ziel, Verantwortliche in Nonprofit-Organisationen bei der Gewinnung, Bindung und Führung von Freiwilligen zu unterstützen, wird unter dem Schlagwort „Freiwilligenmanagement“ eine stark normativ geprägte Debatte zwischen Experten geführt. Es fehlen zurzeit belastbare empirische Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren des Freiwilligenmanagements, die der komplexen Realität gerecht werden. Wohl existieren Ansätze, die die Arbeit mit Freiwilligen durch unterschiedliche „Brillen“ betrachten:



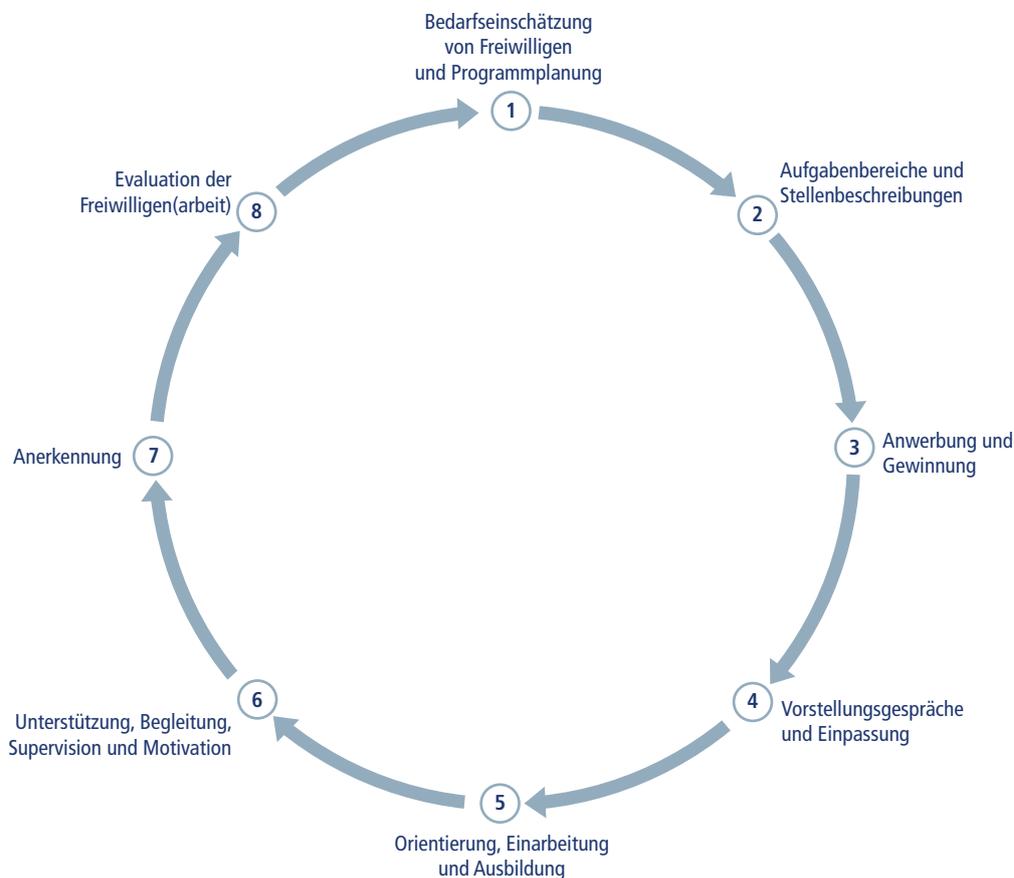


**Funktionsspezifische Konzepte** leiten sich beispielsweise aus den Erfordernissen einzelner Aufgabenbereiche des Managements ab. So tragen zum Beispiel Marketing, Controlling oder Personalmanagement in jeweils unterschiedlichem Maße zur Gewinnung, Einbindung, Qualifikation und Evaluation von Freiwilligen bei. Die Vorschläge richten sich dabei deutlich nach den aufgabenspezifischen Handlungslogiken.

**Personenorientierte Freiwilligenkonzepte** legen ihren Schwerpunkt hingegen auf eine qualifizierte Person oder Personengruppe als Ansprechpartner und Vermittler für Freiwillige. Zu ihren Aufgaben gehört es, den Aufbau eines Freiwilligenmanagements voranzutreiben oder als „Freiwilligenkoordinator“ oder „Freiwilligenmanager“ selbst wesentliches Element des Freiwilligenmanagements zu sein. Die **struktur- und prozessorientierte Perspektive** hat oftmals große Ähnlichkeit mit den in der Betriebswirtschaft üblichen und verbreiteten Ansätzen im Personalmanagement.<sup>9</sup> Solche Ansätze legen den Schwerpunkt auf mehrere Teilschritte, die sich an einem im Management verbreiteten kreislaufförmigen Planungsgedanken orientieren. Dieser reicht von der Vorbereitung eines Vorhabens über seine Umsetzung bis hin zur Kontrolle und beginnt dann wieder von vorn:

ligenmanagements voranzutreiben oder als „Freiwilligenkoordinator“ oder „Freiwilligenmanager“ selbst wesentliches Element des Freiwilligenmanagements zu sein. Die **struktur- und prozessorientierte Perspektive** hat oftmals große Ähnlichkeit mit den in der Betriebswirtschaft üblichen und verbreiteten Ansätzen im Personalmanagement.<sup>9</sup> Solche Ansätze legen den Schwerpunkt auf mehrere Teilschritte, die sich an einem im Management verbreiteten kreislaufförmigen Planungsgedanken orientieren. Dieser reicht von der Vorbereitung eines Vorhabens über seine Umsetzung bis hin zur Kontrolle und beginnt dann wieder von vorn:

Typischer Kreislauf des Freiwilligenmanagements in prozessorientierter Perspektive



<sup>9</sup> Vgl. zum Beispiel: Jung, Hans (2003), S. 107 ff.

Die in der Theorie vorhandenen Ansätze des Freiwilligenmanagements haben ganz unterschiedliche Ansprüche und Reichweiten. Auf der einen Seite stehen Einzelfallstudien, deren Generalisierungsanspruch zu hinterfragen ist; auf der anderen Seite komplexe Managementmodelle, die Anlehnungen bei der Betriebswirtschaft nehmen und einen hohen Praxisbezug betonen, aber bislang kaum empirisch überprüft sind (z. B. Freiwilligen-Management der Akademie für Ehrenamtlichkeit).<sup>10</sup> Inwieweit sie zu den Strukturbesonderheiten und eigenen Steuerungslogiken von Jugendorganisationen passen, war Gegenstand dieser Untersuchung. Unsere Fragen lauteten:

- 1 Wie funktioniert die Arbeit mit Freiwilligen in Jugendorganisationen in der Praxis?
- 2 Kann man von einem Freiwilligen-„Management“ in Jugendorganisationen sprechen?
- 3 Was kennzeichnet die Arbeit mit Freiwilligen bzw. das Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen?
- 4 Unterscheidet es sich von den theoretisch propagierten Ansätzen?
- 5 Welche Erkenntnisse lassen sich für die Praxis gewinnen?
- 6 Welche Erkenntnisse lassen sich für die wissenschaftliche Debatte ableiten?

## Freiwilliges Engagement

In diesem Band wird nicht zwischen den Begriffen „Ehrenamt“, „freiwilliges Engagement“ oder „bürgerschaftliches Engagement“ differenziert. In den Porträts werden sie gleichrangig verwendet. Damit wird der Realität in den Jugendorganisationen entsprochen. Dort existieren neben diesen Begriffen eine Vielzahl weiterer, mitunter sehr individueller Bezeichnungen für „Engagement“ und „Engagierte“. Wenn in Übereinstimmung mit den Präferenzen der Praxis in der Untersuchung von „freiwillig Engagierten“ gesprochen wird, dann verstehen wir „freiwilliges Engagement“<sup>11</sup> als:

- freiwillig,
- nicht auf materiellen Gewinn gerichtet,
- am Gemeinwohl orientiert, dabei aber auch
- öffentlich bzw. im öffentlichen Raum stattfindend und
- in der Regel gemeinschaftlich bzw. kooperativ ausgeübt.

## Jugendorganisation

Der Organisationstypus Jugendorganisation wird in Anlehnung an das *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* als spezifische Nonprofit-Organisation gesehen, die neben allgemeinen Kriterien eine besondere Zielgruppe aufweist. Jugendorganisationen sind hiernach ganz allgemein Organisationen<sup>12</sup>

- mit einem Mindestmaß an **formaler Organisation**,
- die privat, also **nicht staatliche** Organisationen sind,
- die die **Ausschüttung von Überschüssen** an Mitglieder oder Eigentümer verbieten,
- die ein **Minimum an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie** haben und
- die ein hohes Maß an **Freiwilligkeit** in Bezug auf Mitarbeit und Finanzierung besitzen.

Sie sind ferner durch diese untersuchungsspezifischen Kriterien gekennzeichnet:

- Die Aktivitäten einer Jugendorganisation finden auf der **Basis des Grundgesetzes** statt, und **Kinder und Jugendliche** (im Alter von 3 bis 27 Jahren) sind die Zielgruppe der Organisation.

<sup>10</sup> Vgl. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Hrsg.) (2008). Quer dazu finden sich häufig pädagogische Ansätze in den Organisationen, die ihren Schwerpunkt eher in der konkreten Zusammenarbeit mit Jugendlichen sehen, aber durchaus relevante Hinweise für die Gestaltung einzelner Managementaspekte liefern.

<sup>11</sup> Um die in der Praxis vorzufindende begriffliche Breite abbilden zu können, wurde die Definition nach Kösters ausgewählt, die den Kern der meisten Engagementdefinitionen zusammenfasst. Vgl. Kösters, Winfried (2002), S. 19.

<sup>12</sup> Vgl. Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992a) und dies. (1992b).

Um der Vielfalt der Arbeit mit Freiwilligen in Jugendorganisationen gerecht zu werden, wurde für die Untersuchung, die diesem Band zugrunde liegt, eine sehr offene Definition des Managementbegriffs gewählt: *Demnach liegt Freiwilligenmanagement dann vor, wenn in den Praktiken der untersuchten Organisationen eine zielorientierte Gestaltung und Steuerung im Hinblick auf freiwillig Engagierte erkennbar wird.* Das bedeutet: *Von Freiwilligenmanagement kann auch dann gesprochen werden, wenn kein theoretisch fundiertes, formalisiertes Managementkonzept vorhanden ist.* Auf diese Weise öffnet sich der Blick auf einen Facettenreichtum von Steuerungsformen, Handlungslogiken sowie Arten und Kulturen des Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen.

Grundlegend für die Untersuchung und den Vergleich der Jugendorganisationen war dabei ein allgemeines Systemmodell, das in seiner Abstraktion für nahezu alle sozio-technischen Systeme gelten kann:

**Jugendorganisationen erfüllen die Arbeit mit Freiwilligen unter bestimmten Rahmenbedingungen. Sie benötigen dazu Ressourcen (Input), müssen dabei bestimmte Aufgaben lösen und erzielen gewisse Ergebnisse (Output). Bei der Umsetzung handeln sie innerhalb bestimmter Strukturen und Prozesse und interagieren mit unterschiedlichen Menschen und Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb der Organisation.**

Damit wurde der Analyserahmen bewusst so weit gewählt, dass die Form der beobachtbaren Handlungen in Organisationen nicht unnötig eingengt wurde, jedoch Initiativen, Projekte oder organisierte Treffen junger Menschen ausgeschlossen werden konnten.



Aus diesem Systemmodell wurden die Analysekriterien für die Untersuchung abgeleitet, deren zentrale Fragen in der folgenden Grafik zusammengefasst sind:

Rahmenbedingungen der Jugendorganisation		
<b>1 Mission und Vision</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woraus leitet sich der Auftrag der Organisation ab?</li> <li>• Wie wünscht sich die Organisation die Zukunft?</li> <li>• Welche Aufgaben/Ziele leiten sich daraus ab?</li> <li>• Wo sind Vision und Mission festgehalten?</li> </ul>	<b>2 Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Anspruchsgruppen gibt es (z.B. Jugendliche, Geldgeber, Mitarbeiter oder Eltern)?</li> <li>• Welche Forderungen haben sie?</li> <li>• Welche Beiträge leisten sie?</li> </ul>	<b>3 Strukturen und Prozesse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind Zuständigkeiten geregelt?</li> <li>• Wie ist die Organisation gegliedert?</li> <li>• Wie verläuft die Entscheidungsfindung?</li> </ul>
<b>4 Personelle Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Arbeitspotenziale existieren?</li> <li>• Wie viele Haupt-, wie viele Ehrenamtliche gibt es?</li> <li>• Wie viel Zeit stellen sie zur Verfügung?</li> <li>• Welche Qualifikationen haben Haupt- und Ehrenamtliche?</li> </ul>	<b>5 Finanzielle Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Geld- und Sachmittel sowie Leistungen erhält die Organisation und von wem?</li> <li>• Welche Abhängigkeiten entstehen dadurch?</li> </ul>	<b>6 Strategie und Planung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant die Organisation zentrale Etappen und bestimmte Methoden zur Zielerreichung?</li> <li>• Sind konkrete Maßnahmen festgehalten und wenn ja, wo?</li> </ul>

Freiwilligenmanagement der Jugendorganisation		
<b>Aufgaben des Freiwilligenmanagements</b>		<b>Kultur des Freiwilligenmanagements</b>
<b>1 Ansprache und Gewinnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie, wo und durch wen werden Jugendliche angesprochen?</li> <li>• Was sind zentrale Auslöser für Engagement?</li> <li>• Welche Marketing- und Kommunikationsmittel werden eingesetzt?</li> </ul>	<b>4 Beteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Jugendliche mitentscheiden und mitgestalten?</li> <li>• Welche Verantwortung können und müssen sie übernehmen, und wie werden sie vorbereitet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Entstehungsgeschichte hat die Organisation, und welche Haltung religiöser oder politischer Art resultiert daraus?</li> <li>• Welche Werte werden gelebt? Wie werden Handlungen begründet? Was gilt als falsch, was als richtig?</li> <li>• Beziehen sich die Ziele der Organisation eher auf Aufgaben, Themen oder Werte?</li> <li>• Wer sind die erreichten Zielgruppen?</li> <li>• Welche Eigenarten im Umgang mit Freiwilligen gibt es?</li> <li>• Warum werden welche Menschen für Leitungspositionen ausgewählt?</li> </ul>
<b>2 Auswahl und Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Findet eine formelle Aufnahme statt?</li> <li>• Welche Aufnahme rituale gibt es?</li> <li>• Wie werden die „Neuen“ eingeführt?</li> </ul>	<b>5 Qualifizierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Qualifizierungen für Freiwillige und wenn ja, welcher Art und wie häufig?</li> <li>• Gibt es eine Supervision der Freiwilligen?</li> <li>• Welchen Beitrag leistet die Qualifizierung zur Entwicklung der Jugendlichen?</li> </ul>	
<b>3 Angebote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Möglichkeiten zum Engagement gibt es?</li> <li>• Sind es vorgefertigte Angebote oder flexible?</li> <li>• Wie ist die Frequenz und Dauer der Angebote?</li> <li>• Gibt es aufeinander aufbauende Stationen?</li> </ul>	<b>6 Bindung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine längerfristige Bindung erwünscht und wenn ja, wie erreicht die Organisation diese?</li> </ul>	
	<b>7 Anerkennungskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Formen der Anerkennung und Wertschätzung gibt es?</li> </ul>	



# Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen Die Ergebnisse

Jugendorganisationen haben individuelle Verfahren und Formen des Freiwilligenmanagements. Neben den Unterschieden gibt es aber auch zahlreiche Gemeinsamkeiten. Welches sind die Gründe für die verschiedenen Ausprägungen? Warum unterscheiden sich einzelne Organisationen, obwohl sie sich im gleichen Engagementfeld bewegen, während sich andere trotz unterschiedlicher Aktionsfelder gleichen? Die Untersuchung zeigt: Auf die Verfahren in Jugendorganisationen und somit auch die Formen und Kulturen des Freiwilligenmanagements nehmen verschiedene Faktoren Einfluss. Diese werden im folgenden Kapitel zunächst eingeführt. Danach werden die allgemeinen Erkenntnisse zum Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen vorgestellt.





# Handlungslogiken in Jugendorganisationen

Neben den Rahmenbedingungen von Jugendorganisationen, die der nächste Abschnitt behandelt, konnten insbesondere zwei Erklärungen für die vielfältigen Ausprägungen des Freiwilligenmanagements in der Untersuchung für diesen Band identifiziert werden. Zwar können diese beiden Organisationsdimensionen nicht alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten gänzlich erklären, doch sie leisten einen großen Beitrag zum Verständnis des Freiwilligenmanagements und helfen zu verstehen, warum es das „eine“ allgemeingültige Freiwilligenmanagementkonzept für Jugendorganisationen gar nicht geben kann. Es handelt sich einerseits um die Handlungslogik, die sich aus den Zielen der Jugendorganisation ergibt, andererseits um die Art und Weise der Steuerung der Organisation.

## Zieldimensionen von Jugendorganisationen

Organisationen sind zielgerichtet. Das gilt auch für Jugendorganisationen wie ganz allgemein für alle Nonprofit-Organisationen. In den meisten Jugendorganisationen sind die Ziele mittlerweile in einem Leitbild verschriftlicht. Ausgangspunkt des Leitbildes und der Ziele ist die meist in engem Zusammenhang mit der Gründungsgeschichte stehende Vision der Organisation. Eine Vision ist eine auf Grundsätzen und Werten basierende Vorstellung von einem wünschenswerten Zustand, der noch nicht erreicht ist. Visionen artikulieren Wünsche und Forderungen und wollen positive Veränderungen für die Zukunft bewirken. Sie haben die Kraft, menschliches Streben und Handeln auf ein weit in der Zukunft liegendes Ziel auszurichten.<sup>13</sup> Das Ziel (oder auch die Mission) einer Jugendorganisation widmet sich somit der Lösung einer gesellschaftlichen Großaufgabe und bestimmt letztlich das Angebot der Jugendorganisation an potenzielle Engagierte.

Bei der Zieldefinition einer Jugendorganisation geht es

um Werte, Themen und Aufgaben. Jede Organisation priorisiert diese Bereiche unterschiedlich. Im Verlauf der vergleichenden Untersuchung hat sich gezeigt, dass es gerade die Differenzen in diesen Akzentuierungen sind, die einen Erklärungsbeitrag zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Organisationen leisten können. Da alle drei Aspekte immer zeitgleich wirken, kann nicht von einer einzigen Zieldimension gesprochen werden. Vielmehr geht es um eine dominierende Ziellogik. Bei einigen Organisationen standen pragmatische Aufgaben im Mittelpunkt, die durch Werte begleitet und durch bestimmte Themen ergänzt wurden (Aufgabenorientierung). In anderen Organisationen rücken die Werte deutlich in den Mittelpunkt (z. B. christliche oder politische Überzeugung), anhand derer sie ihre Themen definieren und dann erst Aufgaben ableiten (Werteorientierung). Drittens gab es Jugendorganisationen, die sich vor dem Hintergrund bestimmter Werte konkreten Themen verschrieben haben (z. B. Kinderrechten, Antifaschismus oder Klimaschutz). Die Aufgaben leiten sich dort aus den Erfordernissen der Themen ab und dienen letztlich dazu, die in diesem Zusammenhang definierten Ziele zu erreichen (Themenorientierung).

## Aufgabendominanz

Eine wesentliche Funktion von Nonprofit-Organisationen, also auch von Jugendorganisationen, besteht in der Erfüllung konkreter sozialer, kultureller, politischer Aufgaben, wie zum Beispiel Lebensrettung, Organisation von Protesten oder der Gestaltung und öffentlichen Darbietung von Kultur- oder Sportereignissen. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Realisierung konkreter Vorhaben. Diese leiten sich zwar meist auch aus einer Vision und den Zielen der Jugendorganisation ab; im Kern geht es jedoch nicht primär um die Vermittlung konkreter Werte oder die Erreichung bestimmter thematisch gesetzter Ziele. Mit der Aufgabendominanz einher geht ein

<sup>13</sup> Vgl. Vilain, Michael (2010), S.126.

deutlicher Pragmatismus. Im Mittelpunkt steht dabei die erfolgreiche und möglichst effiziente Bewältigung der Aufgaben. Da diese im Zeitablauf meist ähnlich bleiben und sich wiederholen, hat die Organisation Vorteile durch Formalisierung und Standardisierung. Es gibt ein ausgeprägtes Gefühl für Prozesse und Steuerungsnotwendigkeiten, das auch in einer erhöhten Akzeptanz von entsprechenden Managementkonzepten mündet. Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte weisen sich meist durch hohe Fachkenntnis in ihrem Bereich aus. Oftmals gibt es „Ehrenamtskarrieren“ auf der Basis stufenweiser Qualifikationen. Erfordert die Aufgabenlösung Teamleistungen, bilden sich Organisationsideale in Richtung von Verlässlichkeit und Kameradschaft aus. Deutlichen Aufgabenbezug hatten in der Untersuchung das Jugendrotkreuz, die DLRG-Jugend, die Royal Rangers, die internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd), der JFV Burghaun, die Jugendfeuerwehr und das Jugendtheater Cactus.

### **Wertedominanz**

Andere Menschen vom eigenen Glauben, von den eigenen Werten und Anschauungen zu überzeugen oder sie wenigstens damit vertraut zu machen ist seit jeher eine wichtige Triebfeder für die Gründung von Organisationen. Damit dies gelingen kann, muss alles Handeln immer wieder vor dem Hintergrund der anzustrebenden Werte reflektiert werden. Die Werte müssen verinnerlicht werden und Ausdruck in den Aktivitäten der Organisation finden. Damit kommt der Sozialisation junger Menschen eine hohe Bedeutung zu. Stärker milieubasierte Jugendorganisationen ziehen entsprechend sozialisierte Kinder und Jugendliche an. Fehlen Milieus, muss es Angebote geben, die nach und nach eine enge Verbindung zur Wertebasis der Jugendorganisation schaffen. Diese haben häufig Bezug zu Themen der Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung. Oft findet sich dann viel Raum für Gedankenaustausch und Diskussion. Die Leitungen sind moralische Vorbilder und verkörpern die Wertvorstellung auch durch ihre Biografie. Aus diesem Grund steht die fachliche Eignung für eine solche Funktion nicht automatisch im Vordergrund.

Die Arbeitsweisen sind nicht nur auf die fachliche Erledigung der Aufgaben ausgerichtet, sondern selbst Gegenstand der Gestaltung. Neben dem „Was“ kommt demnach vor allem auch dem „Wie“ große Bedeutung zu. Themen und Aufgaben sind Gegenstand von Diskussionsprozessen. Sie müssen vor

dem Hintergrund der Wertebasis begründbar sein („Warum“). So finden sich beispielsweise in christlichen Jugendorganisationen häufig passende Bibelstellen als Beleg für die Sinnhaftigkeit bestimmter Themen und Aufgaben. Bei vielen Aktivitäten ist nicht das Ergebnis entscheidend, sondern die Tatsache, dass sie realisiert wurden und so Gelegenheit boten, sich mit den Idealen zu beschäftigen. Dementsprechend herrscht häufig eine auf die Wertebasis der Organisation bezogene Sprache (z. B. christlich-biblisch). Im Hinblick auf das Freiwilligenmanagement werden formalistische Verfahrensweisen oder Managementmodelle mit Vorsicht behandelt, da sie eine Steuerungslogik verkörpern könnten, die im Widerspruch zu den Werten steht. Formen der Anerkennung jenseits des persönlichen Zuspruchs werden ebenfalls oft kritisch gesehen, weil sie im Kern dem Ziel widersprechen, Handlungen als Ausdruck gelebter Überzeugung zu begreifen. Es soll ja schließlich nicht gearbeitet werden, um eine Belohnung zu erhalten, sondern aus einem wie auch immer begründeten Idealismus heraus. Es besteht eine umfängliche Neigung, auch organisationsstrukturelle Probleme durch eine pädagogische oder theologische Brille zu sehen. Die Umgangsweisen sind tendenziell wertschätzend und reflektierend. Eine Wertedominanz konnte in der Untersuchung insbesondere beim Gemeindejugendwerk, bei den Falken und den Royal Rangers beobachtet werden.

### **Themendominanz**

Im Mittelpunkt themendominierter Jugendorganisationen stehen meist gesellschaftliche Handlungserfordernisse. Ausgangspunkt sind empfundene Missstände oder Veränderungswünsche. Diese Jugendorganisationen können mono- oder multithematisch ausgerichtet sein. Themendominierten Jugendorganisationen geht es darum, bestimmte Forderungen zu realisieren. Typisch für sie ist die starke Kampagnenorientierung. Dabei werden Kernthemen immer wieder neu aufgenommen und in Aktivitäten übersetzt. Meist sind sie als lose Gruppen oder Arbeitskreise organisiert. Die Teilnahme ist auf die einzelne Aktivität oder Kampagne ausgerichtet und ansonsten oft eher unverbindlich. Die Themensetzung kann zentral für die jungen Menschen vorgegeben sein oder wird von den Kindern und Jugendlichen selbst gestaltet und entschieden. Koordinationsformen sind vor allem Diskussionsforen und Events. Qualifikationsangebote fokussieren überwiegend die Artikulationsfähigkeit der Jugendlichen. Dies geht zum einen in inhaltlicher Sicht, um den Aktiven

das nötige fachliche Rüstzeug mitzugeben. Zum anderen wird aber auch die persönliche Kommunikationsfähigkeit durch Rhetorik- und Argumentationskurse, durch Theatertraining oder Schreibkurse gesteigert. Daneben spielen auch Angebote zu Methoden und Verfahren des Protests und der Öffentlichkeitsarbeit eine große Rolle.

Das Freiwilligenmanagement ist geprägt durch Diskursivität und das Fehlen von Hierarchien. Andere Freiwillige müssen fortwährend von Ideen oder Konzepten überzeugt werden. Einfluss hat, wer diese Überzeugungsleistung erbringen kann. Formalisierte Managementverfahren werden oft als Einschränkung der gedanklichen Freiheit und als „Diskursgefängnis“ bewertet und somit eher abgelehnt. Verfahren der Medienarbeit und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Gruppenmoderation und Interessenaggregation werden hingegen oft eingesetzt und weiterentwickelt. Häufiger noch als in den anderen Strukturtypen findet sich bei diesem Zieltypus eine Auslagerung des Kernmanagements, der geschäftsführenden Tätigkeiten wie Mittelakquise und -verwaltung, Buchhaltung, Rechtsgeschäften und Personalangelegenheiten, an Erwachsene und Hauptamtliche ohne Beteiligung der Kinder und Jugendlichen. Als Beispiele für themendominierte Jugendorganisationen stachen in der Untersuchung die Greenpeace Jugend und die BUNDjugend hervor. In diesem Typus kann auch die Servicestelle Jugendbeteiligung verortet werden, die allerdings zudem eine starke Werteorientierung aufweist.

Die verschiedenen Dimensionen schließen sich nicht grundsätzlich aus. Vielmehr spannen sie drei Vektoren eines gleich mehrdimensionalen Raumes auf, innerhalb dessen sich die Ziellogik einer Organisation und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Freiwilligenmanagement ableiten lassen.



## Steuerungsdimensionen von Jugendorganisationen

Die Untersuchung verdeutlicht zudem, dass sich Jugendorganisationen nicht nur hinsichtlich ihrer Ziellogik unterscheiden. Auch die Art und Weise der Entscheidungsfindung und der anschließenden Begründung sowie Verteidigung von Entscheidungen unterscheiden sich grundlegend. Sie prägen das „Wie“ der Arbeit in Jugendorganisationen ganz erheblich. Steuerungskulturen existieren in Jugendorganisationen immer – unabhängig davon, ob sie reflektiert und bewusst gestaltet werden oder nicht.

Drei Modelle ließen sich ausmachen:

- **Personenorientierung**
- **Strukturorientierung**
- **Kulturorientierung**

Grundsätzlich umfasst jede Jugendorganisation alle drei Dimensionen der Steuerung. Zu Unterschieden zwischen Organisationen kommt es, wenn eine dieser Dimensionen ähnlich wie bei den Zielvorstellungen eine besonders herausragende Stellung oder Dominanz einnimmt.

### Personenorientierte Steuerung

Eine Personenorientierung liegt vor, wenn eine Person oder eine Gruppe von Personen starken Einfluss auf das gesamte Organisationsgeschehen hat, bis hin zu dem Punkt, dass die Organisation ohne deren Wirken beeinträchtigt oder gar in ihrer Existenz bedroht würde. Diese Strukturen finden sich in Jugendorganisationen durchaus häufig. Dabei kann es sich um Einzelpersonen (z. B. eine zentrale Gründerfigur) oder eine Gruppe begeisterter und charismatischer Menschen handeln, etwa junge Menschen oder Erwachsene, die nicht selten freundschaftlich miteinander verbunden sind. Typische Kennzeichen sind fehlende oder schwach ausgeprägte Gremien bei einem eher niedrigen Formalisierungsgrad. Die Kultur der Organisation ist deutlich durch die Person(en) geprägt. Referenzpunkt für das Verhalten der Kinder und Jugendlichen ist die erwartete oder erfahrene Reaktion der Person(en): „Wird er oder sie das richtig/gut/angemessen finden?“

Das gesamte Geschehen wird von einer Person oder einem kleinen Team im Blick behalten und gesteuert. Stakeholdermanagement, Strategie, Ressourcenbeschaffung, Entscheidungen über Projekte, Inhalte und Ästhetik laufen



zentral an dieser Stelle zusammen. Oftmals fehlen formale Entscheidungswege und Gremien. Die Qualität des Managements hängt in diesem Fall sehr von den Fähigkeiten der zentralen Person(en) ab. Organisationen mit einer personenzentrierten Steuerung können im Idealfall hochgradig flexibel und integrativ sein, können jedoch langfristig instabil werden. Leicht stellen sich Probleme ein: Arbeitsüberlastung bei den Entscheidern, Übergangsproblematik beim Ausscheiden der zentralen Akteure oder Konflikte mit Gruppen innerhalb oder außerhalb der Organisation durch fehlende formale Regelungsmechanismen.

Das Freiwilligenmanagement erfolgt oft intuitiv. Die hohe Authentizität und Fähigkeit, sich auf Einzelne einzulassen, wirkt auf Kinder und Jugendliche dabei durchaus attraktiv. Dies hängt allerdings immer von den individuellen Umständen und Eigenschaften der leitenden Personen ab. In personenorientierten Organisationen besteht ein großes Potenzial, auch junge Menschen mit einem niedrigen Bildungsgrad oder schwierigen familiären Verhältnissen und junge Migranten zu erreichen. Das Fehlen formaler Regeln und Normensysteme zieht besonders Kinder und Jugendliche an, die darauf verzichten können oder in einem Spannungsfeld zu Regeln und Vorschriften (z. B. in der Schule oder Familie) stehen. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass solche Organisationen ohne Regeln auskommen. Diese werden nur stärker durch die leitenden Personen definiert und ausgelegt: Hierdurch können auch beträchtliche Konfliktpotenziale mit den Kindern und Jugendlichen entstehen. Anerkennung funktioniert in personenorientierten Jugendorganisationen ebenfalls stark über die persönliche Kommunikation mit den zentralen Führungskräften. Formalisierte Anerkennungsleistungen wie Orden, Abzeichen oder Gutscheine werden eher als problematisch empfunden, da sie als Schmälerung der persönlichen Beziehung erlebt werden können. Ernst gemeinte Komplimente oder sehr individuelle Geschenke sind hier die bevorzugten Formen des Lobes und der Anerkennung.

Das Modell scheint tendenziell eher in kleinen und/oder jungen Organisationen vorzukommen. Das Jugendtheater Cactus weist als einzige der porträtierten Organisationen mit der zentralen Leitungsfigur eine solche personenorientierte Struktur auf.

### **Strukturorientierte Steuerung**

Die strukturorientierte Jugendorganisation erscheint hingegen geradezu als das Gegenteil der personenzentrierten Steu-

erungslogik. Entscheidungen werden selten von einer Person allein getroffen. Kennzeichen dieser Organisationen sind häufig umfassende formale Systeme: Leitbilder, Entscheidungs- und Kontrollgremien, Delegiertensysteme, verschriftlichte Rollen- und Handlungsanweisungen, Satzungen und Regeln etc. Referenzpunkt bei Entscheidungen und Handlungen ist die erwartete oder erfahrene Reaktion des gesamten Systems: „Was sagen Satzung und Entscheidungstraditionen, und wie wird wohl dieses oder jenes Gremium reagieren?“ Das Ausscheiden einzelner Personen, selbst wenn es sich um zentrale Entscheider handelt, destabilisiert strukturzentrierte Organisationen in der Regel nicht. Ferner kann es durch die umfassende Gremienarbeit und die „Kodifizierung“ der zentralen Werte und Normen gelingen, Stakeholder umfassend einzubinden. Auch die Kinder und Jugendlichen selbst sind meist Teil der Struktur. Sie bekommen in den Gremien und Entscheidungsprozessen die Möglichkeit, sich auszuprobieren und demokratische Willensbildung mitzugestalten. Auch das trägt zur Stabilität dieser Jugendorganisationen bei. Gleichzeitig neigen sie aber zu einer Erstarrungstendenz. Anpassungsprozesse brauchen lange und können zäh sein. Die Jugendorganisationen sind oft milieugebunden oder haben eine eher homogene Mitgliedschaft. Verändern sich die Umweltbedingungen, reagieren die Organisationen oft schwerfällig.

Diese Strukturen sind besonders bei traditionsreichen Verbänden zu finden, bei denen die Jugendorganisation eng an einen Erwachsenenverband gekoppelt ist. Von den untersuchten Jugendorganisationen sind dies zum Beispiel die Jugendfeuerwehr, das Jugendrotkreuz und die DLRG-Jugend. Strukturorientierte Jugendorganisationen ziehen tendenziell eher Kinder und Jugendliche aus der bürgerlichen Mittelschicht an. Diese haben einen höheren Bildungsgrad und kommen mehrheitlich aus sicherheitsorientierten und behüteten Elternhäusern. Sie können sich in den Gremien und Diskussionen leichter Verhör verschaffen und an abstrakten Konzepten sowie theoretischen Überlegungen beteiligen. In gewisser Weise gehört aber auch die Fähigkeit zur Ein- und Unterordnung zu den Voraussetzungen einer aktiven Mitwirkung in strukturzentrierten Organisationen. So gesehen erschweren sie Kindern und Jugendlichen, die diese Fähigkeiten nicht besitzen, den Zugang zum Verbandsgeschehen. Anerkennung findet häufig formalisiert und nach bestimmten Regeln statt: Ehrenzeichen für Mitgliedschaftsdauer, Präsente in definierter Höhe für besondere Leistungen, Feiern bei Ge-

burtstagen oder bestandene Prüfungen oder Rangabzeichen bei fortschreitender „Ehrenamtskarriere“. Zwar zählt auch hier persönliche Anerkennung, doch haben die formalen Verfahrensweisen einen ausgesprochen hohen Stellenwert.

### Kulturorientierte Steuerung

Im kulturorientierten Organisationstypus sind Strukturen und konkrete Einzelpersonen von untergeordneter Bedeutung. Zwar gibt es auch hier meist Gremien, diese sind jedoch in der Regel schwach und von starken informellen Strukturen umgeben. Entscheidungen werden aber auch hier fast immer in Gruppen getroffen. Diese müssen allerdings nicht formal definiert sein. Referenzpunkt für Entscheidungen sind die kollektiv geteilten Werte. Es gibt eine Vielzahl von „Dos and Don'ts“. Diese werden im Rahmen von Diskussionen durchaus auch konfliktreich immer wieder neu ermittelt und ausbalanciert. Sie werden häufig über Engagementgenerationen mündlich weitergegeben und vorgelebt. Die Entscheidungsfindung ist damit teilweise informell und diskursiv und zieht sich entlang bestimmter Überzeugungen, die als Maßstab für die Richtigkeit des Handelns gesehen werden (z. B. „Was ist Greenpeace-like?“). Strukturelle Checks and Balances beziehen sich nur auf wenige als zentral wahrgenommene Berei-

che, wie beispielsweise Finanzierungsfragen, rechtliche Fragen oder Personalangelegenheiten.

Die Kinder und Jugendlichen in kulturorientierten Jugendorganisationen kommen häufig aus bildungsnahen Elternhäusern. Selbstverwirklichung und postmaterielle Werte spielen eine große Rolle. Das Freiwilligenmanagement ist meist von einer starken Zurückhaltung geprägt. Formalismen und Gremien werden eher abgelehnt. Wichtiger Bezugspunkt ist die Peergruppe. Insofern findet sich die Arbeit häufig aufgeteilt in viele dezentral und oft unabhängig agierende Gruppen oder Arbeitskreise. Hauptamt und Erwachsene intervenieren selten und wenn, dann stark argumentativ und pädagogisch mit Verweis auf die zentralen Werte, Themen und Umgangsformen. Formale Anerkennungsverfahren würden als deplatziert empfunden werden. Im Mittelpunkt steht meist nicht die Person des Engagierten, sondern der Beitrag zum gemeinsamen Ziel. Somit erfolgt Anerkennung häufig implizit durch Lob für erfolgreiche Aktivitäten, gute Konzepte und kreative Ideen. Beispiele kulturonterter Jugendorganisationen in diesem Band sind unter anderem die Greenpeace-Jugend, die BUNDjugend und Die Falken.

Die drei Steuerungslogiken sind in der folgenden Grafik noch einmal zusammengefasst:

	Personenorientierung	Strukturorientierung	Kulturorientierung
<b>Dominanter Einfluss</b>	Person oder Gruppe	Gremien, Satzungen, Regeln	Organisationskultur, „Wir-Gefühl“
<b>Gremienstruktur</b>	wenig ausdifferenziert	stark ausdifferenziert	mäßig ausdifferenziert
<b>Bedeutung informeller Prozesse</b>	sehr hoch	mittel	hoch
<b>Entscheidungsfindung</b>	personell	formal, regelhaft	diskursiv
<b>Referenzpunkt Werte</b>	zentrale Personen	Leitbilder, Satzungen	„Wir-Gefühl“, Peergruppe
<b>Abhängigkeit von konkreten Einzelpersonen</b>	sehr hoch	gering	gering
<b>Organisationsgröße</b>	klein bis mittel	klein bis groß	klein bis groß
<b>Dominante Zielgruppe</b>	breit: alle Milieus und viele Bildungsschichten	enger: mittlere bis höhere Bildung, mittleres bis höheres bürgerliches Milieu	eng: hohe Bildung, großbürgerliche, alternative, postmateriell orientierte Milieus
<b>Beispiele</b>	Cactus Jugendtheater	DLRG-Jugend Hessen, JRK Niedersachsen, Royal Rangers, GJW, Jugendfeuerwehr, JFV Burghaun, internationale Jugendgemeinschaftsdienste	Greenpeace-Jugend, BUNDjugend Berlin, Die Falken Berlin, Servicestelle Jugendbeteiligung

# Rahmenbedingungen von Jugendorganisationen

Neben den Zieldimensionen und Steuerungslogiken wird das Freiwilligenmanagement einer Jugendorganisation – wie bereits beschrieben – stark von den Rahmenbedingungen geprägt, denen die Arbeit der Organisation unterliegt. Für Jugendorganisationen konnten im Rahmen der Untersuchung nachfolgende Rahmenbedingungen und damit verbundene Erkenntnisse gewonnen werden.

## Organisationsziel und Mission

Die untersuchten Jugendorganisationen verfügen in der Regel über ein Leitbild, ein *mission statement*, Leitlinien oder Richtlinien für ihre Arbeit. Hier werden die Herkunft, die ideale weltanschauliche Orientierung und die zentralen Ziele der Organisation benannt sowie Werte und Formen des gemeinsamen Umgangs festgeschrieben. Das sogenannte normative Management trägt nicht zuletzt durch das erkennbare

Bedürfnis vieler Kinder und Jugendlicher nach Werten und Orientierung deutlich zum Erfolg der Organisationen bei. Leitbilder leben von der Thematisierung, der Diskussion und der gezielten Umsetzung in der Organisation. Dazu haben die Jugendorganisationen entsprechend ihrer jeweiligen Steuerungslogik eine Reihe von Möglichkeiten entwickelt: Zur Aufnahme bei den Pfadfindern der Royal Rangers müssen die Kinder und Jugendlichen beispielsweise das sogenannte Pfadfinderversprechen abgeben, das im Kern die Werte und Regeln der Organisation enthält. Diese zentralen Werte der Organisation werden für jede Ebene der Pfadfinderhierarchie altersentsprechend als Leitsätze und konkrete Aufgaben formuliert, die jeweils verinnerlicht werden müssen.

Normatives Management ist eine wesentliche Erfolgsgrundlage für das Freiwilligenmanagement und spielt eine zentrale Rolle bei der Zielformulierung, den Entscheidungen über die Angebots- und Programmstruktur sowie bei strate-





gischen Entscheidungen aller Art. Den Leitungskräften kommt bei der Umsetzung eine Schlüsselrolle zu. Sie vertreten persönlich die Werte der Organisation, leben diese vor und vermitteln sie an die jungen Menschen. Der Auswahl der Leitungskräfte wird oftmals besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Bei aufgabenorientierten Organisationen stehen dabei meist die fachlichen Qualifikationen im Vordergrund, wohingegen wertorientierte Jugendorganisationen auch auf die Orientierungen der Bewerber achten, die sich aus ihrer Biografie ableiten lassen.

## Beziehungen zu Stakeholdern

Wie alle Organisationen sind auch Jugendorganisationen in eine komplexe Umwelt eingebunden und stehen in vielfachen Wechselwirkungen mit unterschiedlichen Menschen und Gruppen. Erfolgreiche Jugendorganisationen verfügen entsprechend ihrer Steuerungslogik über ein wirkungsvolles Stakeholder-Management-System mit entsprechenden Konfliktlösungsmechanismen. Auf diese Weise sichern sie sich ausreichende Ressourcen und umfangreiche Unterstützung. Bei Jugendorganisationen mit personenzentrierter Steuerung erfolgt dies oft intuitiv und basiert auf Erfahrungen und persönlichen Beziehungen. Die zentralen Bezugspersonen verfügen über gute Kontakte zu den Stakeholdern, die sie auf sehr persönliche Weise pflegen. Dabei beziehen sie die Stakeholder durchaus in die Arbeit und die Ergebnisse der Organisation ein. In strukturorientierten Organisationen findet sich die Klärung der Stakeholderbeziehungen oftmals bereits im Leitbild. Nicht selten werden die Stakeholder auch hier strukturell in das Entscheidungssystem einbezogen und besitzen beispielsweise formelle Mitbestimmungsrechte. Kulturorientierte Organisationen pflegen zu ihren Stakeholdern häufig Kontakte über gemeinsame Veranstaltungen wie politische Aktionen, Diskussionsrunden, Arbeitskreise oder Besprechungen. Über Themenwahl, inhaltliche Positionierung, Kommunikationskultur und Habitus werden Kooperationspotenziale signalisiert und ausgelotet. Die Beziehung zu den Anspruchsgruppen ist durch Dialog, Diskussion und konstruktive Kritik geprägt. Ziele werden gemeinsam verhandelt und sind nicht unbegrenzt festgeschrieben, sondern stehen bei Veränderungen innerhalb der Organisation oder der Anspruchsgruppen wieder auf dem Prüfstand.

Stakeholder vermitteln nicht nur Legitimation und Ressourcen. Für Jugendorganisationen findet sich häufig ein do-

minanter Stakeholder, der als eine Art Referenzsystem Rollenmodelle in die Jugendorganisation exportiert, die dann handlungsleitenden Charakter entfalten. Mit diesen Rollen werden neben der Tätigkeitsbeschreibung auch Werthaltungen und kulturelle *Dos and Don'ts* vermittelt. So wird zum Beispiel mit dem Rollenmodell „Feuerwehrmann“ nicht nur das Löschen von Bränden impliziert, sondern auch Muster von Kameradschaft, Fachkenntnis, Angewiesenheit, Loyalität und Zuverlässigkeit.

## Die wichtigsten Stakeholder von Jugendorganisationen:

### Die Erwachsenenorganisation

Viele der porträtierten Jugendorganisationen sind an eine „Mutterorganisation“ (z. B. DRK und JRK, DLRG und DLRG-Jugend, Greenpeace und Greenpeace-Jugend, BUND und BUNDjugend, Freiwillige Feuerwehr und Jugendfeuerwehr, BEFG und GJW) oder eine „Organisationsfamilie“ (z. B. die Falken als Teil der sozialdemokratischen/sozialistischen „Familie“) angebunden. Diese wird meist von Erwachsenen geleitet, gibt in der Regel die Wertgrundlage und die gesellschaftspolitische, weltanschauliche oder religiöse Orientierung vor und definiert die Ziele der Jugendorganisation in erheblichem Umfang mit. Die Jugendorganisationen sind entweder unter dem Dach der Erwachsenenorganisation als rechtlich unselbstständige Organisation beheimatet oder arbeiten als rechtlich selbstständige Organisation mit der „Erwachsenenorganisation“ zusammen. Daneben unterstützen diese die Arbeit mit Geld und anderen Ressourcen.

Obwohl die Jugendorganisationen in der Regel eigene (pädagogische) Ziele festlegen, tragen sie doch mittel- oder unmittelbar zur Zielerreichung der Erwachsenenorganisation bei. Das kann beispielsweise die Nachwuchsrekrutierung oder -sicherung sein, der Beitrag zum Image der Erwachsenenorganisation oder die Mithilfe bei der Realisierung ihrer Ziele. Aus diesen Aufgaben ergeben sich regelmäßig Spannungsfelder zwischen beiden Organisationen. Während die Erwachsenenorganisation ihre Jugendorganisation gelegentlich mit einem eher instrumentellen Interesse als Nachwuchsrekrutierungsbasis, Anhang zur Aufgabenerledigung oder als Möglichkeit der Imageverbesserung für die eigene Organisation sieht, verfolgt die Jugendorganisation vielfach eigenständige Ziele, die typisch für die Jugendverbandsarbeit sind, wie beispielsweise die Ermöglichung von Lernchancen, Teilhabe oder Persönlichkeitsentwicklung bei den jungen

Menschen. In einigen Jugendorganisationen herrscht deshalb eine klare Tendenz zur Abgrenzung gegenüber der Erwachsenenorganisation sowie die Angst, von dieser dominiert zu werden.

### Die Zielgruppe

Kinder und Jugendliche sind naturgemäß die wichtigste Zielgruppe von Jugendorganisationen. Zentrale Aufgabe von Jugendorganisationen ist es, Engagementgründe zu erkennen und alters- sowie motivgerechte Engagementangebote zu schaffen. Dies ist umso schwieriger, je heterogener die Zielgruppe ist.

Die Organisationen sind fast immer offen für alle Kinder und Jugendlichen. Eine offizielle Eingrenzung der Zielgruppe kommt für die meisten Jugendorganisationen nicht infrage. Dennoch lässt sich bei den untersuchten Jugendorganisationen eine Tendenz zur Homogenität der Engagierten beobachten, auf die im Abschnitt zur Auswahl und Einführung von Freiwilligen näher eingegangen wird.

### Die Eltern

Nicht volljährige Heranwachsende sind nicht oder nur beschränkt geschäftsfähig. Somit sind bis weit über das Teenageralter hinaus die Eltern ein wichtiger Faktor für das Freiwilligenmanagement, insbesondere bei der Ansprache und Gewinnung der Kinder und Jugendlichen. Die Verantwortli-



chen in den Jugendorganisationen wissen um die Rolle der Eltern als „Entscheider“, die mittels Zeit, Geld und Willen das Engagement ihrer Kinder ermöglichen oder andersherum auch verhindern können.

Zum Teil unterscheiden sich die Interessen der Eltern sehr deutlich von denen der Kinder und Jugendlichen: Im Mittelpunkt steht die Suche nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung für ihre Kinder, die immer häufiger auch qualifizierende Elemente enthalten soll, aber auch die Entlastung der Eltern von Aufsichtspflichten und Zeitgewinn. Wichtigste Rahmenbedingung ist die Sicherheit der Angebote.

Durch die Präferenzen der Eltern werden die Entscheidungen der Kinder und Jugendlichen maßgeblich beeinflusst: Zum einen hat das Engagement der Eltern selbst eine Vorbildfunktion. In der Untersuchung ist der Eindruck entstanden, dass gerade junge Menschen aus konservativ-bürgerlichen Schichten überdurchschnittlich oft in die „Fußstapfen“ und damit die Vereine ihrer Eltern (ein-)treten. Darüber hinaus werden angesichts der Problematik der geringen Mobilität im Kindesalter gerade in ländlichen Gebieten wohnortnahe Angebote von vielen Eltern bevorzugt. Auch die Bekanntheit und die Präsenz der Jugendorganisationen im öffentlichen Leben und der damit verbundene „gute Ruf“ spielen für viele Eltern eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Engagements für ihre Kinder.

In einigen Organisationen sind die Eltern nicht nur „Ermöglicher“ und „Mobilitätshelfer“, sondern ebenfalls in die Arbeit der Jugendorganisation eingebunden. Dies setzt allerdings ihre Bereitschaft zum Engagement voraus. Diese lässt sich eher in traditionellen Elternhäusern finden.

### Die Ressourcengeber

Neben der Erwachsenenorganisation, den jungen Menschen selbst und ihren Eltern gibt es weitere Gruppen und Institutionen, die für die Arbeit mit Freiwilligen relevant sind: Ressourcengeber, wie Kommunen, Ministerien, Gemeinden, Spender und Sponsoren. Die Zusammensetzung der Ressourcengeber unterscheidet sich in den verschiedenen Jugendorganisationen. Die öffentliche Hand ist jedoch für viele Organisationen ein zentraler Partner bei der Finanzierung ihrer Angebote. Es gibt aber auch entscheidende Ausnahmen. So finanziert sich die Jugendarbeit von Greenpeace nur aus eingehenden Spenden und Mitgliedsbeiträgen der Erwachsenenorganisation. Eine staatliche Finanzierung ist mit Blick auf die eigene Unabhängigkeit hier nicht erwünscht.

Die Interessen der Ressourcengeber sind grundsätzlich nicht gleich, sodass ein fortwährendes Konfliktpotenzial besteht. Nicht jede Jugendorganisation kann zudem autonom Mittel beschaffen und verwalten. In einigen Fällen ist der Ressourcengeber deckungsgleich mit der Erwachsenenorganisation. In diesem Fall vereinfacht sich zwar die Stakeholdersituation, gleichzeitig erhöht sich jedoch die Abhängigkeit von der Erwachsenenorganisation. Konflikte entzündeten sich in diesem Fall regelmäßig an der Ressourcenausstattung und bündelten sich dann in der Frage über Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mittel.

## Strategie und Planung

Obwohl in den Jugendorganisationen kaum ausformulierte Strategien vorliegen und nur selten umfassende Strategieprozesse durchgeführt werden, existiert ein Bewusstsein für strategische Planung. Jugendorganisationen besitzen individuelle Formen strategischer Anpassung. So gibt es auch in personenzentrierten Organisationen strategische Ziele und Pläne. Diese sind allerdings nicht verschriftlicht, sondern im

Kopf der Leitung vorhanden. In strukturorientierten Organisationen gibt es eine Tendenz zu formalen Prozessen und Konzepten. Ein Problem kann hier aufgrund der überwiegend dezentralen Steuerung und des föderalen Aufbaus der Organisationen auftreten, sodass eine einheitliche Strategie für die gesamte Organisation zwar planbar, aber kaum zu realisieren ist. Sofern es eine Strategie gibt, kann sie durchaus im Widerspruch zu den Vorstellungen der autonom agierenden dezentralen Einheiten stehen (z. B. Landes- oder Ortsverbände). Dort, wo es in strukturorientierten Jugendorganisationen eine zentralistische Steuerung gibt, funktioniert die Umsetzung der Strategie in der Regel gut. In kulturorientierten Organisationen müssen Strategien dagegen ausgehandelt werden. Dabei geht es nicht nur um die Ergebnisse. Vielmehr ist auch der Weg zur Strategie selbst Gegenstand des Diskurses. Junge Menschen und Erwachsene, Haupt- und Ehrenamtliche stehen hier oftmals in ständigem Austausch. Wenn ein Impuls für eine Strategie in der Organisation entsteht, überzeugend ist und Anhänger gewinnt, bekommt er Aufmerksamkeit und wird zum Beispiel im Rahmen von Arbeitsgruppen weiter bearbeitet. Idealerweise entwickelt sich so eine





neue Strategie. Die Aufgabe der Leitung besteht vor allem darin, eine Kultur zu schaffen, die die Entstehung von Ideen und deren Bearbeitung unterstützt. Hat die kulturorientierte Jugendorganisation einen Konsens erreicht, wirken sich stabilisierende Faktoren, wie eine hohe Verbindlichkeit der Absprachen, hauptamtliche Zuständigkeiten für die Umsetzung sowie eine geringe Fluktuation in Ehren- und/oder Hauptamt positiv auf die Umsetzungsperspektive aus.

Während Jugendorganisationen mit sehr stabilen Umweltbedingungen auf strategische Planung eher verzichten, schätzen Jugendorganisationen mit einer sich schnell verändernden Umwelt die Notwendigkeit strategischer Planungen höher ein. Dies gilt allerdings auch nur bis zu einem gewissen Grad. Denn bei sehr unübersichtlichen und veränderlichen Umweltbedingungen scheint sich die Bereitschaft zum strategischen Planen wieder deutlich zu verringern. In diesem Umfeld bevorzugen die Organisationen eher Verfahren zur Flexibilisierung der Organisation und engen Einbindung der Stakeholder. Dabei geht es wie zum Beispiel bei der BUNDjugend darum, kleine und schnell anpassungsfähige Einheiten zu schaffen, die sich allen Änderungen und Wünschen der Zielgruppe im Umfeld schnell anpassen können.

Als strategisch relevant gelten in Jugendorganisationen insbesondere drei Themenbereiche:

- Entwicklung des eigenen Angebots (auch mit Partnern)
- Qualitätssicherung
- Herausforderungen und Risiken im Freiwilligenmanagement

### Entwicklung des eigenen Angebots – auch mit Partnern

Ein zentrales strategisches Thema ist bei nahezu allen Jugendorganisationen die Weiterentwicklung des eigenen Angebots. Damit reagieren die Jugendorganisationen auf die im ersten Kapitel beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen. Ihre Lösungsansätze sind originell und modern, denn Jugendorganisationen besitzen ein beträchtliches strategisches Reaktions- und Innovationspotenzial. Gewählt werden neue Formen der Verbreitung der eigenen Angebote und unterschiedliche Formen der strategischen Kooperation wie beispielsweise

- die als *Joint-Venture* aus verschiedenen Stammvereinen ausgegliederte Jugendarbeit, aus der der JFV Burghaun entstanden ist, um der wachsenden Konkurrenz durch andere Vereine und kommerzielle Freizeitmöglichkeiten eigene hochwertige Angebote entgegenzusetzen zu können; dazu wurde sogar die jahrzehntelange Konkurrenz der vier Stammvereine überwunden;
- die Bündelung zahlreicher Einzelaktivitäten zu konsistenten inhaltlich und organisatorisch begründeten Konzepten sowie die *Standardisierung* und *Professionalisierung* von Angeboten der DLRG-Jugend Hessen;
- das *Franchisekonzept* der Royal Rangers, das den christlichen Gemeinden als standardisiertes Angebot der Jugendarbeit angeboten wird, oder
- die enge strategische *Kooperation* des JRK Niedersachsen mit den Schulen im Rahmen des Konzepts „Humanitäre Schule“, bei dem Schüler nicht nur mit dem DRK vertraut gemacht werden und ein Planspiel zur Rolle des Internationalen Roten Kreuzes absolvieren, sondern auch als Freiwillige in einem gemeinnützigen Projekt mitarbeiten.

### Qualitätssicherung

Eng verbunden mit der Frage der Entwicklung der Angebote ist für viele Jugendorganisationen die Frage der Qualitätsentwicklung. Dieser kommt große strategische Bedeutung zu. Sie wird von den Jugendorganisationen zunehmend konzeptioneller und planvoller angegangen. Zwar fanden sich in den untersuchten Jugendorganisationen keine formalisierten und ganzheitlich ausgerichteten Qualitätsmanagementinstrumente und -verfahren. Nahezu alle nehmen jedoch beträchtlichen Aufwand in Kauf, um Erkenntnisse über die Qualität ihrer Angebote und Zufriedenheit ihrer Freiwilligen, insbesondere im Bildungsbereich, zu erhalten. Verbreitet ist dabei

über alle Organisationstypen hinweg eine „Feedbackkultur“, zu der regelmäßig Seminarevaluationen gehören (in fast allen Organisationen), Gruppenblitzlichter (z. B. einmal jährlich in den Ortsgruppen von Greenpeace-Jugend oder im Rahmen der Landesjugendleitersitzung bei der BUNDjugend), aber auch personell definierte Anlaufstellen bei Problemen und Beschwerden (z. B. Jugendvorstandspaten und Mannschaftskapitäne beim JFV Burghaun). In einigen Organisationen sind die jungen Menschen als Zielgruppe selbst auch unmittelbar in die Entwicklung und Umsetzung der Angebote einbezogen und stellen so eine Art integrierte „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ dar. Bei der BUNDjugend entwickeln beispielsweise Kinder und Jugendliche gleich selbst konsumkritische Stadtführungen für andere junge Leute.

Im Gegensatz zum strategischen Management besitzen alle Jugendorganisationen im operativen Management mehr oder weniger ausdifferenzierte Planungssysteme. Verbreitet sind Arbeits- und Personalplanungen, jährliche Seminarplanungen oder Finanzplanungen. Der Umfang der Planungssysteme steht in Beziehung zu den Steuerungslogiken der Organisationen. Die Planungsintensität in Jugendorganisationen mit struktureller Steuerungslogik scheint höher als in den personenzentrierten und kulturorientierten Jugendorganisationen.

### Herausforderungen und Risiken im Freiwilligenmanagement

Ein wichtiges Thema ist derzeit die Frage der Kindeswohlgefährdung. Zahlreiche Jugendorganisationen haben vor dem Hintergrund öffentlicher Skandale in der jüngsten Zeit und der rechtlichen Bestimmungen des §8 (a) SGB VIII begonnen, Richtlinien sowie passende präventive und intervenierende Maßnahmen zu entwickeln. Weniger strategische Bedeutung hat der in der Literatur vielfach diskutierte Versicherungsschutz für freiwillig Engagierte oder Haftungsfragen von Vorständen und Funktionären. Kaum eine Rolle spielen auch die Beschränkung finanzieller Risiken, die Gewährung von Aufwandsentschädigungen und die steuerliche Behandlung des Engagements. Vielfach wurden diese Forderungen allerdings auch schon durch die Jugendorganisationen selbst (z. B. Versicherung für Vorstände) oder durch staatliche Maßnahmen (z. B. Unfallversicherung für freiwillig Engagierte) gelöst. Zudem wird den Themen nur geringe Bedeutung für das Freiwilligenmanagement und die Motivation von Freiwilligen attestiert.



## Strukturen und Prozesse

Jugendorganisationen sind organisationsrechtlich vor allem in zwei Formen verfasst: Zum einen als rechtlich selbstständige Einheit, in der Regel in Form des gemeinnützigen eingetragenen Vereins, und zum anderen als rechtlich unselbstständiger Teil in einer Erwachsenenorganisation. Im ersten Fall haben sie eine vergleichsweise hohe Autonomie und eine souveräne Entscheidungsstruktur. Einschränkungen können sich aber durch finanzielle Abhängigkeiten oder personelle Verschränkungen mit einer Erwachsenenorganisation ergeben. Als rechtlich unselbstständiger Teil innerhalb einer Erwachsenenorganisation sind Jugendorganisationen eng mit den Strukturen der Erwachsenenorganisation verwoben. Finanzielle und personelle Entscheidungen müssen in diesem Fall meist von der Erwachsenenorganisation mitgetragen werden. Darüber hinaus ist die Jugendorganisation häufig eng in die administrative Struktur der Erwachsenenorganisation eingebunden. So laufen Buchhaltung, Vertragswesen oder Personalverwaltung regelmäßig über die Strukturen und das Personal der Erwachsenenorganisation. Freiheiten haben diese Jugendorganisationen meist in der Gestaltung und Realisierung jugendspezifischer Angebote sowie in der Besetzung von Gremien und Ämtern mit eingeschränkten Befugnissen.

Der strukturelle Aufbau von Jugendorganisationen ist sehr individuell. Es gibt Organisationen mit nur einer Entscheidungsebene (z. B. Cactus Jugendtheater oder JFV Burghaun), solche mit mehreren (z. B. das GJW, ijgd, Royal Rangers oder BUNDjugend) und netzwerkartige Strukturen (z. B. Servicestelle Jugendbeteiligung). Im Fall eines Mehrebenen-Entscheidungssystems ist dieses überwiegend nach geografischen Kriterien organisiert. Der typische Aufbau unterscheidet in Anlehnung an den politisch-administrativen Aufbau der Bundesrepublik in eine Bundesebene, eine Länder- oder regionale Ebene und die lokale Ebene. Die Einteilung auf Länderebene muss dabei nicht deckungsgleich mit den politi-



schen Grenzen eines Bundeslandes sein, sondern ist teils historisch bedingt oder erfolgte aus organisationspolitischen Erwägungen. Mit Blick auf die vertikale Entscheidungsstruktur dominieren zwar föderal und subsidiär aufgebaute Organisationen mit dezentralen Entscheidungswegen (z. B. GJW oder JRK). Hier werden alle Anliegen und Aufgaben primär in den Einheiten vor Ort bearbeitet. Allerdings lassen sich durchaus auch stärker zentralisierte Strukturen ausmachen (z. B. Royal Rangers).

Viele Strukturelemente von Jugendorganisationen ergeben sich auch durch den Transfer aus Referenzsystemen. So ist beispielsweise ein wichtiges Referenzsystem für das Jugendtheater Cactus ein anderes lokales Theater, zu dem intensive Kontakte bestehen und das in gewisser Weise als Folie für die Konstruktion des Jugendtheaters diente. Die Leitung ähnelt insofern mit ihren zentralisierten Entscheidungen der Intendanz eines klassischen Theaters. Ähnlich verhält es sich auch bei der Jugendfeuerwehr. Hier steht die Erwachsenenfeuerwehr Pate bei der Gestaltung der Organisationsstruktur. Der Aufbau erfolgt mit kleineren Abweichungen analog zur Erwachsenenorganisation.

Die vorhandene Struktur beeinflusst stark die Möglichkeiten und Grenzen des Freiwilligenmanagements. So wird ein zentral gedachtes Freiwilligenmanagementsystem in einer dezentralen Struktur immer auf Schwierigkeiten stoßen. Ein im Dachverband eingesetzter Freiwilligenkoordinator wird seine Maßnahmen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht im gesamten Verband umsetzen können. Probleme kann es auch geben, wenn beispielsweise das Freiwilligenmanagement der Erwachsenenorganisation in die Jugendorganisation übergreift und die dortigen Strukturbesonderheiten nicht im Blick hat. Bei personenorientierten Jugendorganisationen, die oftmals nur über eine Ebene verfügen, kommt nur die Leitungsperson ernsthaft als Freiwilligenmanager infrage.

Prozesse innerhalb der Organisationen haben meist klare Bezüge zur zentralen Zieldimension. Aufgabenorientierte Ju-

gendorganisationen wie die Jugendfeuerwehr haben zum Beispiel ein pragmatisches Prozessverständnis und können ihre Abläufe, da sie sich häufiger wiederholen, eher standardisieren. Die Effizienz der Prozesse ist wichtig und wird durch Wettbewerbe oder Ausbildungen, wie Löschaufgaben oder Erste Hilfe, trainiert und überprüft. Themenorientierte Organisationen sind durch ihre Diskurse geprägt. Die Aufgaben stehen nicht von vornherein fest. Sie werden gemeinsam definiert und geplant. Dabei spielt später weniger die Effizienz der Aufgabenerledigung eine Rolle als vielmehr der Beitrag zum thematischen Ziel (z. B. mediale Aufmerksamkeit, Verhinderung einer Baumaßnahme oder Änderung eines Gesetzes). Die Effektivität der Ergebnisse versucht man hauptsächlich durch Qualifikationen wie thematische Weiterbildungen oder Argumentations- und Rhetoriktrainings zu befördern. Bei wertorientierten Jugendorganisationen geht es stärker um die Inhalte und Werte der Angebote. Erfolgreiche Organisationen schaffen Räume zur Vermittlung ihrer Überzeugungen und Weltsicht. Dies kann entsprechend der Vielfalt möglicher Werte auf sehr unterschiedliche Art erfolgen. Dabei können Selbstorganisation und Kreativität genauso eine Rolle spielen wie eine zeitschonende Standardisierung der Angebote.

## Ressourcen

### Finanzielle Ressourcen

Jugendorganisationen finanzieren sich auf ganz unterschiedliche Weise. Die Untersuchung für diesen Band liefert im Hinblick auf die Finanzierung einen überraschenden Befund: Die finanzielle Ausstattung wird von den Verantwortlichen in den Organisationen überwiegend nicht als aktuelle und große Herausforderung bewertet. Die meisten Verantwortlichen sind zufrieden, die finanzielle Ausstattung der Organisationen ist gut. Betrachtet man die jüngeren Debatten in Theorie und Praxis um die Finanzierung von Vereinen und Verbänden, ist dies zumindest erstaunlich, findet sich dort doch die Klage über eine chronische Unterfinanzierung der Organisationen wie ein roter Faden. Als größeres Problem wird von den Verantwortlichen die „Projektisierung“ der Finanzierung gesehen. So sind beträchtliche Geldmittel für Bildungs- und Projektarbeit sowie Veranstaltungen verfügbar, aber nicht zur Finanzierung und Erhaltung der Infrastruktur. Deshalb wird diese immer stärker belastet und letztlich ausgezehrt. Auch für ein institutionelles Freiwilligenmanagement exis-

tieren kaum finanzielle Mittel. Die meisten Jugendorganisationen könnten daher keinen hauptamtlichen Freiwilligenkoordinator finanzieren. Diese Aufgaben müssen derzeit überwiegend von Bildungs- und Projektstellen mitgetragen werden.

Die Finanzierungsstruktur hängt wesentlich von der Rechtsform der Jugendorganisation sowie ihrer Stakeholderkonstellation ab. Es existieren unterschiedliche Freiheitsgrade in der finanziellen Autonomie der einzelnen Jugendorganisationen. Sind die Organisationen rechtlich unselbstständig und gibt es eine Erwachsenenorganisation, spielt diese meist eine dominante Rolle bei der Finanzierung. In diesen Fällen ist zwischen der Finanzierung der Jugend- und der der Erwachsenenorganisation zu trennen. So wird die Greenpeace-Jugend beispielsweise ganz überwiegend über die Erwachsenenorganisation finanziert und beteiligt sich selbst so gut wie gar nicht an der Mittelbeschaffung und -verwaltung. Diese Funktion liegt sowohl lokal wie auch auf Bundesebene in den Händen der Erwachsenenorganisation. Diese finanziert sich selbst nahezu ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen und Kleinspenden. Anders dagegen bei der DLRG-Jugend Hessen: Auch sie erhält entsprechend der Anzahl der jungen Mitglieder im DLRG Mittel aus ihrer Erwachsenenorganisation, generiert jedoch auch eigene Einnahmen, beispielsweise durch Zahlungen des Landesjugendrings oder Einwerbung eigener Spenden. Die Mittelverwaltung erfolgt hier weitgehend unabhängig von der Erwachsenenorganisation. Jugendorganisationen mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit generieren und verwalten ihre Mittel in der Regel autonom, wie zum Beispiel das Jugendtheater Cactus, die Servicestelle Jugendbeteiligung und mit Einschränkungen der JFV Burghaun. Viele der Jugendorganisationen erhalten staatliche Transfers in nennenswerter Höhe. Einige Jugendorganisationen wie zum Beispiel die Greenpeace-Jugend verzichten jedoch ganz auf staatliche Förderung, um die Unabhängigkeit zu wahren.

Die Administration der Geldmittel liegt in nahezu allen Organisationen in den Händen von Erwachsenen. So wird die Buchhaltung in keiner Organisation von Kindern und Jugendlichen gemacht, die Kassenführung oder die Wirtschaftsplanung nur selten. Insgesamt wird die Abspaltung der Finanzverantwortung eher unter dem Aspekt der Entlastung der jungen Engagierten und weniger unter dem Aspekt der Begrenzung von Gestaltungsmacht oder Abhängigkeit thematisiert. Auch befragte Kinder und Jugendliche scheinen ganz überwiegend keine Lust auf administrative Aufgaben zu verspüren.

## Sachmittel und Räume

Fast alle Jugendorganisationen haben eigene Räumlichkeiten oder streben diese an. Eigene Räumlichkeiten sind ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung der Jugendorganisation. Sie dienen als Anlauf- und Identifikationspunkt für Kinder und Jugendliche und stellen damit einen wichtigen und kaum thematisierten Beitrag zum Freiwilligenmanagement vieler Organisationen dar. Die Räume sind auch Ausdruck der Identität und des Selbstverständnisses der Organisationen. Das Aussehen der Räume ist einerseits Ergebnis bewusster Gestaltungsprozesse, andererseits unbewusst erzeugtes Resultat der Arbeit und der Menschen in den Jugendorganisationen. Als solche können sie ebenso wie die Corporate Identity als Artefakte der Organisationskultur verstanden werden. Mit der Bebilderung in den Porträts wird ein kleiner Eindruck der Räume gegeben.

## Personelle Ressourcen

Hauptamtliche Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource für Jugendorganisationen. Fast alle untersuchten Organisationen beschäftigen Hauptamtliche. Das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt ist dabei extrem unterschiedlich. Während beispielsweise in einer der untersuchten Organisationen mit zwei Hauptamtlichen und zwei Absolventen des Freiwilligen Ökologischen Jahres (FÖJ) etwa 2.000 freiwillige Engagierte unterstützt werden, kommen bei einer anderen drei Hauptamtliche und vier FÖJ-ler auf etwa 100 Engagierte. Im Gegensatz zu großen Erwachsenenverbänden gibt es aufgrund der geringen Zahl der Beschäftigten in den untersuchten Jugendorganisationen jedoch keine ausgesprochene Hauptamtlichkeitskultur.

Das Hauptamt wird durchweg seitens der jungen Engagierten und überwiegend auch der Hauptamtlichen selbst als „Servicefunktion“ und Entlastung für die ehrenamtlichen Funktionäre, freiwillig Engagierten und Teilnehmer begriffen. Hauptamtliche bleiben meist länger in ihren Positionen und verfügen daher nach ein paar Jahren über ein beträchtliches Organisationswissen, das sie den häufiger wechselnden ehrenamtlichen Funktionären zur Verfügung stellen. Sie tragen mit Fachwissen und Sozialkompetenz zur Sicherung der Arbeit der Organisationen bei. Der größte Teil der Hauptamtlichen verfügt über umfassende inhaltliche, pädagogische und organisationsspezifische Kompetenzen, die oft im Zuge von Ausbildungen erworben wurden. Eingesetzt werden Hauptamtliche überwiegend in der unmittelbaren Arbeit mit



den Kindern und Jugendlichen oder in typischen Servicefunktionen als Fachreferenten, Assistenzen, Bereichsleitungen oder teilweise auch als Geschäftsführer. Wesentliche Entscheidungen werden in Jugendorganisationen anders als in Unternehmen in der Regel jedoch nicht von hauptamtlichen Geschäftsführern, sondern von ehrenamtlichen Gremien oder Funktionären getroffen. Besonders verbreitet ist diese Arbeitsteilung bei den strukturorientierten Jugendorganisationen. Ausnahmen bilden personenzentrierte Organisationen, bei denen Entscheidungshoheit und Hauptamtlichkeit miteinander nicht zu trennen sind. Bei kulturorientierten Organisationen können die Grenzen hier deutlich verschwimmen. Bei der Greenpeace-Jugend beispielsweise entscheidet über viele Ressourcen die hauptamtlich besetzte Bundeszentrale. Dies hängt jedoch mit der hohen Zentralität der Organisation und der lockeren Anbindung der freiwillig Engagierten zusammen.

Die Zusammenarbeit zwischen den überwiegend erwachsenen Hauptamtlichen und den überwiegend jungen Ehrenamtlichen wurde in den untersuchten Organisationen fast immer als eng und vertrauensvoll bezeichnet. Die Mehrzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter ist langjährig beschäftigt und dies, obwohl die Stellen teils prekär sind und fast immer mit einem überdurchschnittlichen Engagement jenseits der bezahlten Arbeitszeit einhergehen. Rekrutiert wird zumeist innerverbandlich. In diesem Fall spielen ein vorangegangenes Engagement in der Organisation und die damit verbundenen Organisationskenntnisse eine wichtige Rolle – insbesondere bei religiösen und politischen Organisationen mit stärkerer Milieubasierung. Aber es gibt durchaus auch externe Rekrutierungswege. In diesen Fällen rückt oft die fachliche Eignung, wie zum Beispiel eine pädagogische Ausbildung, stärker in den Vordergrund.

Insgesamt wird in den Jugendorganisationen gerne mit Teilnehmern des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ), des Freiwilligen Ökologischen Jahres (FÖJ) oder des Bundesfreiwilligendienstes (BFD) gearbeitet. Einige Jugendorganisationen setzen nicht nur Freiwillige aus diesen Diensten ein, sondern sind selbst als Vermittler tätig (z. B. die Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd) oder die Servicestelle Jugendbeteiligung). Der Einsatz dieser Freiwilligen erfolgt nicht nur aus Kostengründen. Vielmehr bilden sie als Semi-Hauptamtliche oft eine wichtige Brücke zwischen den jungen Engagierten und dem durchschnittlich älteren Hauptamt.

Vor dem Hintergrund der geschilderten engen Vernetzung zwischen Haupt- und Ehrenamt sowie der finanziellen Rahmenbedingungen verwundert es nicht, dass die in der Literatur häufig geforderte Stelle eines „Freiwilligenkoordinators“ oder „Freiwilligenmanagers“ sich in keiner der untersuchten Organisationen findet. Das aus dem angelsächsischen Raum stammende Konzept transportiert Prämissen einer zentralistischen und funktional differenzierten Steuerungslogik, die sich in deutschen Jugendorganisationen nur begrenzt finden lassen, und trifft innerhalb der identifizierten Steuerungslogiken auf starke strukturelle, konzeptionelle und kulturelle Widerstände. Das Freiwilligenmanagement wird hier fast immer als Querschnittsaufgabe der gesamten Organisation verstanden und nicht als identifizierbare Aufgabe einer einzelnen Person.

Denkbar wäre eine als Stelle ausgewiesene Koordinationsrolle am ehesten bei den strukturorientierten Organisationen, die stark funktional in Stellen und Abteilungen differenziert sind. Da ein großer Teil dieser Organisationen jedoch dezentral und föderal strukturiert ist, ist die einer zentralen Koordination unterliegende Annahme einer die Ebenen übergreifenden Handlungsfähigkeit nicht realistisch. Für die Einführung einer Koordinationsstelle auf jeder Ebene fehlen allerdings zumeist die Ressourcen. Die Angliederung als beratende Instanz würde eine Kompetenzverschiebung verschiedener Organisationseinheiten zugunsten der neu zu schaffenden Stelle erfordern. Dies wäre grundsätzlich möglich, allerdings mit Konfliktpotenzial verbunden. Zu den personenorientierten Typen passt der Gedanken der formalisierten Aufgabenzuweisung eines Freiwilligenkoordinators weniger. Aufgrund der „Allzuständigkeit“ der zentralen Personen werden auch koordinierende Tätigkeiten des Freiwilligenmanagements übernommen. Diese werden tendenziell eher intuitiv und auf der Basis von Erfahrungen bearbeitet. Auch bei den kulturorientierten Einrichtungen finden koordinative Leistungen seitens des Haupt- und Ehrenamtes statt. Entsprechend der Logik der Steuerung werden diese jedoch stark diskursiv ausgehandelt und umgesetzt. Eine zentrale, funktional benannte Autorität oder inhaltliche Kompetenzstelle hätte dabei bestenfalls moderierende Funktion.

# Aufgaben des Freiwilligenmanagements

Das letzte Kapitel verdeutlicht: Es gibt in Jugendorganisationen viele Verfahrensweisen und Prozesse, die sich als „Management“ bezeichnen lassen. Alle Organisationen definieren Ziele und stellen Überlegungen an, wie diese Ziele zu erreichen sind. Es findet fast überall eine Art Soll-Ist-Abgleich als Grundlage einer Steuerung statt. Auch werden in allen Organisationen koordinative und planvolle Instrumente zur Realisierung eingesetzt. Damit hat es sich aber auch schon mit den Gemeinsamkeiten. Unterschiede gibt es bereits bei

den Zielen in Bezug auf das freiwillige Engagement. So ist das häufig vorausgesetzte Ziel, die Zahl der Engagierten zu steigern, keineswegs selbstverständlich. Ebenso wenig ist es selbstverständlich, dass alle Organisationen Kinder und Jugendliche lange binden wollen. Ein Wachstum über den gegenwärtigen Stand hinaus erscheint für einige Jugendorganisationen nicht sinnvoll, weil dann strukturelle Anpassungen in der Organisation erforderlich wären (z. B. mehr Hauptamtlichkeit). Obwohl viele theoretische Ansätze eine Art umfäng-





lichen Bindungswillen der Organisationen voraussetzen, gilt auch dies nicht für die untersuchten Organisationen. In manchen Fällen ist die Mitarbeit gar nur auf kurze Zeitspannen angelegt. Generell spielt die Umsetzung theoretischer Freiwilligen-Management-Konzepte bisher in den untersuchten Jugendorganisationen keine Rolle und wird es voraussichtlich auch zukünftig nicht. Die in der Literatur zu findenden theoretischen Konzepte sind bei den Entscheidungsträgern oft unbekannt oder werden als unterkomplex oder unpassend wahrgenommen. Dennoch nimmt die planvolle Arbeit mit Freiwilligen einen hohen Stellenwert in Jugendorganisationen ein und hat sich in den einzelnen Organisationen meist über einen langen Zeitraum entwickelt. Die Vorgehensweisen und Instrumente unterscheiden sich dabei deutlich und leiten sich aus der Mission, den Zielen, den Erfahrungen und der grundsätzlichen Steuerungslogik der Organisationen ab. Die allgemeinen Beobachtungen der Untersuchung zum Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen sind auf den folgenden Seiten dargestellt.

## Ansprache und Gewinnung

Erfolgreiche Kommunikation bedeutet Präsenz der Jugendorganisation bei ihrer Zielgruppe. Jugendorganisationen mit einer Nähe zu einem bestimmten Milieu, beispielsweise christliche Organisationen wie das GJW und die Royal Rangers, funktionieren nach dem Vorbild klassischer Milieuorganisationen. Sie wissen, wo und wie sie ihre Zielgruppe erreichen können, und schaffen es, innerhalb milieukompatibler Kommunikationsformen und Ästhetik Kinder und Jugendliche anzusprechen. Für nicht milieuorientierte Jugendorganisationen ist die Kommunikationssituation komplexer. Aber

auch hier wird die Lösung nicht in groß angelegten Engagementkampagnen oder einer allgemeinen medialen Kommunikationsstrategie zur Erhöhung der Bekanntheit gesehen – schon aus Kostengründen nicht. Im Gegenteil, viele Jugendorganisationen verzichten geradezu auf Werbung oder Werbekampagnen für Kinder und Jugendliche. Sie suchen allerdings ebenfalls die persönliche Nähe zur eigenen Zielgruppe. Diese kann bei Events, auf der Straße, in der Schule, in der Gemeinde oder im Netz hergestellt werden. Die Jugendorganisationen versuchen als selbstverständlicher Teil des Lebens junger Menschen wahrgenommen zu werden. Dabei ist es zentral, authentisch zu wirken. Kinder und Jugendliche selbst sind hier die besten Werbeträger, indem sie anderen öffentlich ihr Engagement zeigen und in ihrem Umfeld Mundpropaganda für ihre Organisation machen. Voraussetzung ist die Begeisterung der Kinder und Jugendlichen durch gute Angebote. Auch deswegen ist die Ansprache und Gewinnung von jungen Menschen aufs Engste mit den Aktivitäten der Organisation verwoben.

Die Corporate Identity und der Auftritt einer Organisation haben mittlerweile hohe Bedeutung für die Identifikation der Kinder und Jugendlichen. Hier ist Professionalität im Design mittlerweile zentral und wird überraschend häufig von den jungen Menschen eingefordert. Im Hinblick auf die ästhetische Umsetzung sind die Unterschiede zwischen den Organisationen dann allerdings wieder groß. Folglich unterscheidet sich die Kommunikation mit der Zielgruppe trotz gewisser Parallelen zwischen den Organisationen deutlich. Generell scheinen themenorientierte Organisationen eine höhere Affinität zu öffentlichkeitswirksamen Kampagnen und provokativen Methoden des Guerilla-Marketing zu haben. Für die Greenpeace-Jugend ist es beispielsweise wichtig, mit den eigenen Aktionen eine möglichst breite Öffentlichkeit zu erzeugen, die auch medial begleitet wird. So sind erfolgreiche Platzierungen der Aktionen in der Presse bei Greenpeace ein wesentliches Erfolgskriterium der Arbeit, auch um Kinder und Jugendliche zu aktivieren. Dabei profitiert die Jugendorganisation ebenfalls von den öffentlichkeitswirksamen Aktionen und Kampagnen der Erwachsenenorganisation. Die Öffentlichkeitsarbeit bei aufgabenorientierten Organisationen wie der Jugendfeuerwehr wirkt dagegen „konservativer“, ohne deswegen weniger erfolgreich zu sein. Hier stehen eher öffentliche Veranstaltungen im Mittelpunkt, die das Leistungsspektrum der Organisation zeigen. Die jungen Engagierten sind durch ihre Uniformen sofort erkennbar und lö-

sen bei anderen den Wunsch aus mitzumachen. Auf provozierende Aktivitäten wird überwiegend verzichtet.

Im Hinblick auf die Nutzung von Kommunikationsmedien lässt sich ein sehr differenzierter Umgang erkennen. Viele halten zwar Printprodukte, wie Vereinszeitungen, Gemeindebriefe, Flyer oder Broschüren bereit, diese spielen aber für die Kinder und Jugendlichen keine nennenswerte Rolle (sie dienen eher zur Ansprache der Eltern). Massenmedien (Zeitungen, Fernsehen) dagegen hatten fast überall und vor allem bei den jungen Leuten einen hohen Stellenwert. Eine anerkennende Berichterstattung über die eigene Organisation oder die geleistete Arbeit ist vielen Jugendlichen wichtig und wird mehr als kleine Präsente oder offizielle Danksagungen als Anerkennung der eigenen Arbeit empfunden. Für die interne Kommunikation und für schwierige Gespräche werden nach wie vor das persönliche Gespräch oder das Telefonat bevorzugt. Speziell zur Koordination werden ferner SMS, E-Mails oder für mobile Geräte die Kommunikationsapplikation „WhatsApp“ genutzt. Zur Terminabstimmung greifen viele Jugendorganisationen mittlerweile auf Doodle zurück. Davon zu unterscheiden ist die externe Kommunikation. Hier sind vor allem Facebook, das Internet, E-Mails und Youtube von Bedeutung. Dabei fallen immer häufiger Überlegungen zum Datenschutz ins Gewicht. So wird bis auf wenige Ausnahmen in fast keiner der untersuchten Jugendorganisationen mehr Facebook offiziell in größerem Umfang zur internen Koordination genutzt. Da allerdings viele Kinder und Jugendliche dort präsent sind, lässt sich die Informationsgrenze zwischen Organisation und Öffentlichkeit mitunter nur schwer steuern und nicht immer garantieren, dass Interna auch intern bleiben.

## Auswahl und Einführung

In den Jugendorganisationen sind alle jungen Menschen willkommen. Trotz der grundlegenden Offenheit ist die Mitgliederstruktur jedoch tendenziell homogen. Verantwortlich dafür sind die strukturellen Anforderungen an die freiwillig Engagierten, die durch die Ziele der Organisationen entstehen. Aufgaben-, Werte- und Themenorientierung definieren bewusst oder unbewusst unterschiedliche Anforderungsprofile an Freiwillige. Kinder und Jugendliche, die diesen Anforderungen nahekommen, werden besonders erfolgreich sein. Dies setzt sich auch in der Wahrnehmung anderer junger Leute fest. So gibt es in Jugendorganisationen häufig ein

durch die Kultur der Organisation gewachsenes Bewusstsein darüber, wer zur Zielgruppe gehört oder gehören könnte. Auch wenn eine Definition der Zielgruppe selten explizit erfolgt und schriftlich fixiert wird, ist sie doch Erkenntnis langjähriger Tätigkeit und bei allen in einer Jugendorganisation, Freiwilligen wie Hauptamtlichen, präsent. Die Vermutung liegt nahe, dass nach dem Prinzip der Ähnlichkeit ausgewählt wird und allzu differente Menschen eher nicht als Zielgruppe wahrgenommen werden. Dies gilt für Kinder und Jugendliche aus allen Schichten und Milieus. Es kann in der Konsequenz allerdings zu deutlichen Exklusionserscheinungen und Homogenisierungstendenzen führen, die in der Regel nicht mit den formalen Zielen der Organisationen übereinstimmen.

Formale Beschränkungen bei der Auswahl von Freiwilligen gibt es meist lediglich mit Blick auf das Alter. Die Beschränkungen variieren dabei nicht nur hinsichtlich der oberen und unteren Altersgrenzen, sondern auch bezüglich ihrer Verbindlichkeit. Sie können „weich“ formuliert sein und eine ungefähre Angabe enthalten, oder sie sind „hart“ und führen im Alter von beispielsweise 18 Jahren automatisch zum Ausschluss aus der Jugendorganisation (z. B. Jugendfeuerwehr Hamburg). Aber es gibt auch Jugendorganisationen mit einer höheren Altersgrenze, das Jugendrotkreuz beispielsweise scheint sich am SGB VIII zu orientieren und legt den Über-





gang vom Jugend- in das Erwachsenenalter mit 27 Jahren fest. Bei den Falken gibt es lediglich Klauseln zur Beschränkung des Einflusses ab 27 Jahren.

Selten gibt es direkt zu Beginn des freiwilligen Engagements einen Auswahlprozess (Ausnahme ist z. B. die Jugendfeuerwehr, wo die Gruppe entscheidet). Ebenso wenig verbreitet sind Engagementvereinbarungen oder -verträge. Auch nicht eingesetzt werden in der Regel Mentoren oder Freiwilligenkoordinatoren, die den Neuen bei der Eingewöhnung zur Seite stehen könnten. Hingegen gibt es für die jungen Menschen und ihre Eltern gelegentlich Handreichungen, in denen die Regeln und Pflichten eines Engagements erläutert werden.

Ein wesentliches Element der Einführung ist die Sozialisation durch die jungen Engagierten selbst. Die Freiwilligen nehmen die „Neuen“ auf und bringen ihnen das Wichtigste über die Organisation und ihre Gepflogenheiten bei. Dieser Prozess wird in manchen Jugendorganisationen bewusst begleitet, in anderen der Selbstorganisation der Kinder und Jugendlichen überlassen. Daneben sind fast überall Ausbildungen und Weiterbildungen ein zentraler Baustein bei der Einführung. Verbreitet sind Einführungskurse oder Grundausbildungen, die nicht nur fachliche Kenntnisse vermitteln, sondern auch in die Organisation einführen und im Seminar-kontext erste Kontakte zu anderen jungen Menschen ermöglichen.

Anders verhält es sich bei den Funktionären. Hier gibt es tatsächlich in den meisten Jugendorganisationen formale Selektionsprozesse. Während in personenorientierten Organisationen oftmals „freihändig“ über die Zuteilung von Aufgaben entschieden wird, ist in allen anderen Typen die formale Wahl der wichtigste Mechanismus. Zentrale Ämter werden durch Mitglieder oder Delegierte gewählt. In aufgabenorientierten Organisationen ist die Übernahme zusätzlich oftmals an umfangreiche formale Qualifikationen gekoppelt, die durch Weiterbildungen erworben werden können und weit über die in vielen Organisationen verlangte JuLeiCa-Ausbildung hinausgehen. In der DLRG-Jugend Hessen müssen junge Menschen für leitende Tätigkeiten sogar ein Assessment-center durchlaufen, bei dem der ehrenamtliche Vorstand anwesend ist und das die Jugendorganisation eigenständig zu diesem Zweck konzipiert hat. Nicht selten finden vor den Wahlen jedoch klärende Prozesse statt. Dabei werden die Kandidaten auf ihre persönliche und weltanschauliche Passung hin abgeglichen. Je stärker die Wertorientierung einer

Organisation ist, desto ausgeprägter scheinen diese Vorklä-rungsprozesse zu sein. In einigen Fällen ähneln Wahlen dann sogar eher Kooptationsprozessen. Eine Ausnahme bildet hier die Greenpeace-Jugend. Die Organisation kennt keine formalen Gremien oder Ämter und verzichtet daher auf Wahlen. Die daraus resultierende Machtfrage wird sehr pragmatisch geklärt: „Einfluss hat, wer andere dazu bewegt, et-was zu machen.“

## Qualifizierung

Der Weiterbildung und Qualifizierung kommt in Jugendorga-nisationen eine Schlüsselrolle zu. Jugendorganisationen investieren viel in diesen Bereich, und in der Regel ist ein erheblicher Teil der hauptamtlichen Stellen auch dafür zuständig. Umfang und Konzeption der Weiterbildungsinhalte variieren zwischen den Organisationen beträchtlich. Die Bandbreite reicht von feststehenden curricular aufgebauten bis hin zu losen und fallweise konstruierten Angeboten. Das Weiterbildungsangebot ist multifunktional: Die Weiterbildungen sollen technisch-inhaltliche und theoretische Erkennt-nisse vermitteln und verfolgen dabei immer auch persönlich-keitsbildende Ziele. Sie eignen sich zudem in besonderer Weise zur Abfrage der Interessen der jungen Engagierten und werden als Feedbackinstrument und Seismograph für (Ver-)Stimmungen in der Organisation genutzt. Darüber hin-aus sind sie Orte der Sozialisation, in denen Kinder und Ju-gendliche durch die Inhalte oder die anderen jungen Enga-gierten mit der Kultur der Organisation vertraut gemacht werden. Schließlich sind sie oft wichtige Erprobungsfelder, in denen viele Kinder und Jugendliche selbst erste Erfahrungen in der Vermittlung von Wissen sammeln und Verantwortung für andere übernehmen.

Neben der Qualifizierung der jungen Engagierten ist in nahezu allen betrachteten erfolgreichen Organisationen auch die Weiterbildung der Erwachsenen bedeutsam. So gibt es in einigen Organisationen auch Pflichtausbildungen für Betreuer und hauptamtliche Mitarbeiter. Hier bekommen auch die Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer professionellen Ausbildung wichtige praktische und pädagogische Fähigkeiten vermittelt sowie ein Gefühl für die Organisation. Fast alle ehrenamtlichen Leitungskräfte betrachten dies als sinnvolle Investition für ihre Organisation und als Möglichkeit, weitere Erfolgspotenziale zu schaffen.

Entsprechend der immensen Bedeutung für Haupt- und Ehrenamt, für Kinder, Jugendliche und Erwachsene ist das

Weiterbildungsangebot in den meisten Jugendorganisationen umfassend. Dabei gibt es meist ein „Grundangebot“ mit organisationsspezifischen Bausteinen. Dazu gehört fast immer die auf die Organisation zugeschnittene JuLeiCa-Ausbildung. Diese ist mittlerweile umfassend in fast allen Jugendorganisationen verankert und erfährt dort eine hohe Akzeptanz. Daneben gibt es fachliche und allgemeine Seminarangebote zu gesellschaftlichen und politischen Themen sowie zahlreiche Veranstaltungsformate wie Camps, Festivals, Konzerte, Sportveranstaltungen oder erlebnisorientierte Reisen. Die Qualifikationsarbeit bereitet nicht zuletzt auch auf die Übernahme von Verantwortung in Organisationen vor und befähigt Kinder und Jugendliche damit zur Partizipation durch Mitwirkung an Aufgaben und in Gremien.



## Beteiligung

Die jungen Engagierten haben in den meisten Jugendorganisationen umfangreiche Beteiligungsmöglichkeiten. Geht es um ihre Belange, werden Kinder und Jugendliche nahezu überall in großem Umfang eingebunden. In der Regel geht es dann um die Planung und Durchführung eigener Aktivitäten oder die Mitgestaltung bei den Bildungsangeboten, Events oder Projekten sowie bis zu einem gewissen Maß um die Selbstverwaltung der Jugendorganisation. Bei „Kernmanagementaufgaben“, wie Finanzierungsfragen, dem Vertragswesen, dem Stakeholdermanagement oder der strategischen Planung, sind die Mitwirkungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen oft beschränkt. Wichtigste Gründe für den Ausschluss von diesen Aufgaben sind das Alter und die beschränkte Geschäftsfähigkeit der meisten Kinder und Jugendlichen sowie ihr vergleichsweise geringes Interesse an diesen Bereichen. Dort, wo die jungen Menschen intensiv einbezogen werden, wie zum Beispiel beim GJW oder bei der DLRG-Jugend Hessen, sind sie meist auch volljährig. Letztlich sollen die Kinder und Jugendlichen auch vor unnötigen Risiken bewahrt werden. Einige Organisationen positionieren sich jedoch anders: Ein Verantwortungsbewusstsein kann aus ihrer Perspektive nur entstehen, wenn (altersgerecht) echte Verantwortung übernommen wird. Hier wird die Einbindung der Kinder und Jugendlichen in alle Facetten des Kernmanagements als Vertrauensbeweis und Lernchance begriffen.

Unabhängig von dem Partizipationsgrad der jungen Leute in den unterschiedlichen Bereichen der Organisationstätigkeit ist die offene und ehrliche Kommunikation über die Möglichkeiten und Grenzen der Mitwirkung von größter Bedeutung. Pseudo-partizipative Angebote, bei denen eine Mitwirkung nur vorgetäuscht wird, werden von Verantwortlichen und den jungen Engagierten als äußerst problematisch eingestuft. Vielmehr sollten die Mitwirkungsmöglichkeiten authentisch und real sein, da junge Menschen sich ansonsten frustriert zurückzögen. Neben dem Wunsch nach mehr Beteiligung lässt sich zugleich aber auch eine Haltung der jungen Menschen ausmachen, die Beteiligung eher als belastend ansieht und die Nutzung von vorgefertigten Angeboten anstrebt. Die untersuchten Jugendorganisationen gehen damit sehr unterschiedlich um.



## Bindung

Der vermutete Trend zur Informalisierung des Engagements junger Menschen, einhergehend mit schnell wechselnden Interessen, „Projekthopping“ und einer geringeren Bindungsdauer, bestätigt sich – zumindest in dieser Untersuchung – nicht. Zwar gibt es Kinder und Jugendliche, deren Bindungswille deutlich geringer ist, für diese gibt es mittlerweile in den meisten Organisationen spezifische projektorientierte Angebote. Die Bindungsdauer der jungen Menschen an „ihre“ Organisationen ist unterschiedlich ausgeprägt. Im Durchschnitt kann sie jedoch als hoch bezeichnet werden, sodass es auch 16-jährige Mitglieder gibt, die bereits ihr 10-jähriges Mitgliedsjubiläum feierten. Dies gilt insbesondere für strukturorientierte Organisationen mit einer Aufgabenorientierung. Dort, wo die Zugehörigkeitsdauer kürzer ist, tendenziell bei eher themen- und kulturorientierten Organisationen, ist die dauerhafte Bindung auch meist kein ausdrückliches Managementziel.

Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtliche werden in den Jugendorganisationen ganz unterschiedlich gezahlt. Die Bandbreite reicht von keiner Aufwandsentschädigung über Fahrtkostenerstattung für Engagierte oder Funktionäre bis hin zu Vergütungen für bestimmte Aufgaben. Ein positiver Zusammenhang zwischen der Motivation der Engagierten und deren finanzieller Entschädigung wird in den Jugendorganisationen jedoch nicht bemerkt – eher im Gegenteil. Eine Ausnahme bildet der Sport, wo ohne die Trainerpauschale anscheinend nicht genügend Freiwillige zu finden wären.

## Anerkennung

Eine formalisierte Anerkennungskultur, wie bisweilen in der Literatur gefordert, wird von jungen Menschen eher abgelehnt. Viele der in der Literatur vorgeschlagenen formellen Formen der Anerkennung werden auch von den Mitarbeitern

als kontraproduktiv angesehen. Gewünscht wird eher eine Art „Achtsamkeitskultur“ durch persönliches Feedback. Welche Formen der Anerkennung genutzt werden, hängt deutlich mit den Zielen und der Steuerungslogik der Jugendorganisationen zusammen.

In themen- bzw. wertorientierten Organisationen verweisen die Verantwortlichen auf eine enge Verbindung zwischen der individuellen intrinsischen Motivation und dem Engagement. So wird beispielsweise in religiösen Organisationen das Engagement als christliche Pflicht verstanden. Eine formalisierte Anerkennung dafür zu vergeben, hebt die Selbstverständlichkeit auf und mindert damit den Wert der Arbeit. Dies gilt auch für politische Organisationen. Hier wird erwartet, dass ein politisches Engagement von einer individuellen Geistes- oder Protesthaltung ausgeht. Damit werden die Handlungen der Kinder und Jugendlichen überhaupt erst authentisch. Belohnungen und offizielle Anerkennungen würden das Engagement nicht nur in der Öffentlichkeit abwerten, sondern unter Umständen auch die Motivation der jungen Leute verändern. Anders verhält es sich bei den eher aufgabenorientierten Jugendorganisationen. Hier gibt es zahlreiche Formen der öffentlichen Auszeichnung und formalen Anerkennung.

Eine wichtige Form der Anerkennung wird jedoch über alle Strukturtypen hinweg in der Art der übertragenen Aufgaben gesehen. Je näher diese an der „Erwachsenenwelt“ sind und je wichtiger die Beiträge für die Organisation oder andere Menschen sind, desto größer ist die Anerkennungswirkung der Aufgabe. Ob dies der Dienst als Rettungsschwimmer, Einkaufshelfer für Senioren oder Ersthelfer ist, das Engagement für eine Demonstration oder die Vorbereitung auf ein Gespräch mit Politikern, die Aufführung eines Theaterstücks oder die Planung einer Ferienfreizeit für andere Kinder und Jugendliche: Besonders motiviert sind die jungen Menschen, wenn es um Aufträge mit spürbarer Wirkung geht.

---

# Wirkungen der Jugendorganisationen

---

Bei aller Unterschiedlichkeit der Angebote attestieren alle Organisationsvertreter sowie auch die jungen Freiwilligen selbst ihrem Engagement umfassende Wirkungen. Dazu zählen vor allem eine erhöhte Selbstwirksamkeitserfahrung sowie ein gesteigertes Selbstbewusstsein. Dies entsteht vor allem durch die Erfahrung, ein gesetztes Ziel oder eine Aufgabe erfolgreich meistern zu können, auch wenn es erfordert, eigene Grenzen zu überschreiten. Dabei spielen die Art der Aufgabe und die ehrliche Anerkennung durch Hauptamtliche, Erwachsene, Medien oder andere junge Menschen eine zentrale Rolle. Die im Rahmen des Engagements erlangten körperlichen und geistigen Fähigkeiten sind dabei oftmals nur Mittel zur Erreichung der Ziele. Sie werden mitunter – ganz nebenbei – erworben und werden vielen Engagierten erst im Rückblick klar. Die Arbeit in der Gemeinschaft verlangt

Rücksichtnahme und Kooperation. Damit eng verbunden sind meist die Thematisierung der eigenen Gefühle und Gedanken sowie der konstruktive Umgang mit Kritik. Auf diese Weise werden wichtige Impulse zur persönlichen Entwicklung gegeben und nicht zuletzt auch Fähigkeiten erlernt, die später in der Arbeitswelt von großer Bedeutung sind. Nicht selten prägen die Erfahrungen im Engagement selbst sogar den Berufswunsch. Doch jugendliches Engagement setzt auch gesellschaftliche Impulse. So beteiligen sich junge Menschen an der Produktion von öffentlichen Kultur- oder Sportveranstaltungen, an der gesellschaftspolitischen Entscheidungsfindung und an der Organisation von Protesten. Sie können Feuer löschen, Leben retten und ihrem Standpunkt Gehör verschaffen. Einig ist man sich auch darin, dass die Fähigkeit, sich in demokratischen Strukturen zu orientieren, deutlich gefördert wird.

# Fazit

Es gibt unterschiedliche Formen der Organisation junger Engagierter, die zielgerichtet und planvoll ausgeführt werden. Da es sich um bewusst gestaltende Aufgaben der Steuerung innerhalb von Organisationen handelt, lassen sie sich durchaus als „Management“ bezeichnen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die Studie aus Gründen der Forschungsökonomie nur einen begrenzten Ausschnitt aus dem großen Feld der Organisationen erfassen konnte und die untersuchten Jugendorganisationen als gute Beispiele überdurchschnittlich erfolgreich in der Verfolgung ihrer Ziele sind.

Das Freiwilligenmanagement dieser Jugendorganisationen wird geprägt durch eine Kombination aus Organisationszielen und Stakeholder-Anforderungen sowie einer bestimmten Steuerungslogik. In enger Wechselwirkung damit steht die individuelle Kultur der Organisation. Es kann ge-

schlussfolgert werden, dass die Formen des Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen dementsprechend facettenreich sind und nicht pauschal im Sinne eines allgemeingültigen formalen Konzepts erfasst werden können. Gleichwohl ließen sich in dieser Untersuchung bestimmte Typen von Jugendorganisationen und des Freiwilligenengagements ausmachen. Die unterschiedlichen Ausprägungen von Ziel- und Steuerungsdimensionen eröffnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der theoretischen Freiwilligenmanagementansätze. Die Porträts illustrieren verschiedenartige Formen des Freiwilligenmanagements. Sie zeigen, dass die Praxis derzeit vielfältiger ist als die Theorie und die Zusammenführung von Theorie und Praxis eine große Herausforderung bleibt. Darüber hinaus wird deutlich: Erfolg ist auch jenseits verbreiteter Managementvorstellungen möglich.



Mit Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung kann zusammengefasst werden:

### Über die Betrachtung aller Organisationen hinweg lassen sich trotz offensichtlicher Unterschiede einige Erkenntnisse für erfolgreiches Freiwilligenmanagement schlussfolgern:

Werte sind „in“: Normatives Management trägt durch das erkennbare Bedürfnis vieler Kinder und Jugendlicher nach Werten und Orientierung deutlich zum Erfolg der Jugendorganisationen und ihres Freiwilligenmanagements bei.

Jugendorganisationen verbinden! Erfolg im Freiwilligenmanagement hängt eng mit der gelungenen Integration der wichtigsten Stakeholder zusammen.

Strategische Planung erfolgt entsprechend der Logik jeder Jugendorganisation auf verschiedene Arten – selten als formal gestalteter Planungsprozess. Sie findet häufig in den Köpfen der zentralen Personen statt, ergibt sich durch Vorgaben aus der Erwachsenenorganisation oder entsteht diskursiv oder spontan aus den Reihen der Aktiven.

Die Strukturvielfalt in Jugendorganisationen ist groß. Es dominiert jedoch ein demokratischer und föderaler Aufbau mit dezentraler Steuerung.

„Projektsierung“ zehrt die Infrastruktur der Jugendorganisationen aus. Junge Freiwillige werden überwiegend aus den „Kernmanagementaufgaben“ herausgehalten.

Räumlichkeiten sind Identifikationspunkte für junge Leute. Sie sind daher ein wichtiger Baustein des Freiwilligenmanagements.

Das Hauptamt ist eine zentrale Stütze des Freiwilligenmanagements, es unterstützt und entlastet das Ehrenamt. Der Einfluss ist aufgrund erheblicher fachlicher und organisatorischer Kenntnisse oft sehr groß.

Das Freiwilligenmanagement ist überwiegend organisch gewachsen und orientiert sich nicht an theoretischen Konzepten. Spezifische Freiwilligenkoordinatoren gibt es in der Regel nicht.

Authentisch präsent und nah an der Zielgruppe! Der öffentliche Auftritt einer Organisation wird immer wichtiger.

Jugendorganisationen sind zwar offen für jeden, aber dennoch tendenziell homogen; häufig engagieren sich Kinder und Jugendliche mit einem gleichen sozialen und kulturellen Hintergrund.

Die Verantwortungsübernahme durch Kinder und Jugendliche innerhalb der Organisation ist mit Auswahlprozessen entsprechend ihrer Steuerungslogik verbunden.

Weiterbildung und Qualifikation ist über alle Strukturtypen hinweg ein wesentlicher Baustein des Freiwilligenmanagements. Sie wird überwiegend hausintern konzipiert und angeboten – oft unter Beteiligung der jungen Engagierten.

Damit die Angebote einer Jugendorganisation von den Kindern und Jugendlichen dauerhaft akzeptiert werden, müssen sie ernst gemeint und mit echter Verantwortung ausgestattet sein. Einige Kinder und Jugendliche sehen Beteiligung jedoch eher als belastend an und bevorzugen die Nutzung vorgefertigter Angebote. Jugendorganisationen gehen damit unterschiedlich um.

Die Formen des Engagements sind überraschend traditionell: Die vor Jahren prognostizierte Informalisierung des Engagements ist nicht erfolgt. Vereine, Verbände und Kirchengruppen spielen für Kinder und Jugendliche immer noch eine große Rolle. Lange Bindungen sind keine Seltenheit. Kinder und Jugendliche erfahren die höchste Form der Anerkennung immer dann, wenn Erwachsene ihnen Verantwortung übertragen und ihnen damit Handlungsräume schaffen, die sie selbstständig mit Leben füllen können.

Anerkennung ist grundsätzlich wichtig, viele Formen werden jedoch als kontraproduktiv angesehen. Anerkennung wird entsprechend der Steuerungslogik vergeben. Auch die öffentliche Berichterstattung gilt als Anerkennung.

Entlohnungen werden in der Freiwilligenarbeit überwiegend abgelehnt, Aufwandsentschädigungen nicht.

Engagement wirkt!

# Die Porträts

Die folgenden Porträts enthalten die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung des Freiwilligenmanagements von zwölf Jugendorganisationen. Diese ausgewählten Organisationen verdeutlichen als gute Beispiele die unterschiedlichen Herangehensweisen von Jugendorganisationen im Umgang mit Freiwilligen. Die Ergebnisse können Verantwortlichen vor Ort helfen, ihre eigene Jugendorganisation einzuordnen und aus dem Vergleich mit ähnlichen Organisationen Inspiration für die eigene Arbeit zu ziehen. Die folgenden zwölf Organisationsporträts wurden in dieser Hoffnung geschrieben. Sie sind allerdings nicht als Schablonen für Eins-zu-eins-Kopien zu verstehen. Sie verdeutlichen vielmehr Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen und skizzieren mögliche Managementtypen.





Die Porträts sind entsprechend der 14 Analysekriterien gegliedert. Diese und die zentralen Fragen der Untersuchung sind auf Seite 22 abgebildet. Auf der Titelseite eines jeden Porträts wird die Jugendorganisation kurz vorgestellt. Zudem finden sich hier die Kontaktdaten für Interessenten. Auf den folgenden Seiten erläutern die Porträts ausführlich die Rahmenbedingungen der Arbeit in jeder Jugendorganisation anhand ihrer Mission und Vision, ihrer zentralen Stakeholder, ihrer Strukturen und Prozesse, der personellen und finanziellen Ressourcen und ihrer Strategie und Planung. Es folgt ein genauer Blick auf das Freiwilligenmanagement der einzelnen Organisation. Vertiefend werden die Ansprache und Gewinnung von Freiwilligen, deren Auswahl und Einführung, die Angebote der Jugendorganisation für Freiwillige sowie die Möglichkeiten der Beteiligung und Qualifizierung,

die Bindung der Freiwilligen an die Jugendorganisation und die Anerkennungskultur beschrieben. Eine Charakterisierung der individuellen Kultur des Freiwilligenmanagements fasst die Erkenntnisse über die Jugendorganisation noch einmal zusammen. Jedes Porträt schließt mit einer kurzen Einschätzung der Erfolgsfaktoren der Organisation und ihres Freiwilligenmanagements.

Die Porträts ermöglichen den Lesern verschiedene Einblicke in das Innere der Jugendorganisation. Ausgewählte Zitate von Verantwortlichen und freiwillig engagierten jungen Menschen sowie Bilder der Gebäude, der Räume und der Arbeit mit den Jugendlichen geben einen lebhaften Eindruck; der Text vermittelt eine Sicht in die Rahmenbedingungen der Jugendorganisation und ihren Umgang mit freiwillig Engagierten.



Foto: Jörg Farys



**Kontakt**

Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz Berlin e.V.  
**Ansprechpartner:** Björn Obmann  
 Leiter der Geschäftsstelle  
 Erich-Weinert-Straße 82  
 10439 Berlin

☎ +49 (0)30 3928280  
 ✉ info@bundjugend-berlin.de  
 🌐 www.berlin.BUNDjugend.de

# BUNDjugend Berlin

## Plattform für Protest und Aktionen im Umweltbereich

### Kurzporträt

Der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) ist einer der großen Umweltschutzverbände in der Bundesrepublik. Als rechtlich unselbstständige Jugendorganisation setzt sich die „Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz Berlin e.V.“ (BUNDjugend Berlin) öffentlichkeitswirksam für die Umwelt ein und kämpft unter anderem für gentechnikfreies Essen, eine giftfreie Umwelt und macht sich stark für die Erhaltung der Natur und eine gerechte Globalisierung. Als einer der Landesverbände der Jugendorganisation ist die BUNDjugend Berlin seit 1986 aktiv. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen politischen Organisationen und Bildungsinstitutionen. Sie bietet Interessierten eine Informations- und Aktionsplattform zu Umweltthemen und unterstützt Jugendliche darin, sich mit unterschiedlichen Methoden Gehör in Gesellschaft und Politik zu verschaffen.

### Wirkungskreis der Organisation



### Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	1986
<b>Engagierte</b>	100 Aktive (Ehrenamtliche)
<b>Hauptamtliche</b>	3 HA + 3 FÖJ
<b>Mitglieder</b>	3.000
<b>Zielgruppe</b>	12–27 Jahre, mittlere bis hohe Bildungsschicht
<b>Engagementbereich</b>	Umwelt
<b>Organisations-typus</b>	rechtlich unselbstständig, aber autonom handelnder Teil des BUND Landesverband Berlin e.V.
<b>Organisations-aufbau</b>	mehrgliedrig, Bundesverband, Landesverbände, Kreis- und Ortsgruppen
<b>Entscheidungs-struktur</b>	dezentral; hochgradig partizipative und diskursive Verfahren durchbrechen formale Gremienstrukturen
<b>Wirkungskreis</b>	landesweit agierende Organisation mit internationalen Projekten
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesverband Berlin

## Rahmenbedingungen

Mitten im lebendigen Stadtteil Prenzlauer Berg im Bezirk Pankow liegt im Nordosten Berlins der „Laden“ der BUNDjugend Berlin. In dem Viertel rund um die Erich-Weinert-Straße geht es eher beschaulich zu. In dieser Wohngegend mit vielen Altbauten befindet sich im Erdgeschoss eines Eckhauses die Geschäftsstelle des Verbandes, die mit ihrer Lage tatsächlich an einen Laden erinnert. Im großen, hellen Eingangsbereich, der als Seminar- und Bastelraum dient, begrüßen Holzregale die Besucher. Sie halten eine Vielzahl von Flyern, Info- und Streumaterial bereit. Ein Gang führt durch mit Büchern gefüllte Regalreihen an der Wand entlang. Zwei Fahrradanhänger zum Transport von Material warten mitten im Raum auf ihren Einsatz. An den Seminar- und Bastelraum grenzen zwei Großraumbüros, die durch einen Flur verbunden sind. Die gemütliche Wohnküche, in der gemeinsam gekocht wird, vervollständigt den Eindruck, Gast in einer Studenten-WG in einem Berliner Altbau zu sein, in der intensiv gearbeitet, diskutiert, gelebt und gefeiert wird.

### Organisationsziel/Mission

*„Wir möchten Kindern eine bessere Welt hinterlassen, als wir sie von unseren Eltern vorgefunden haben.“*

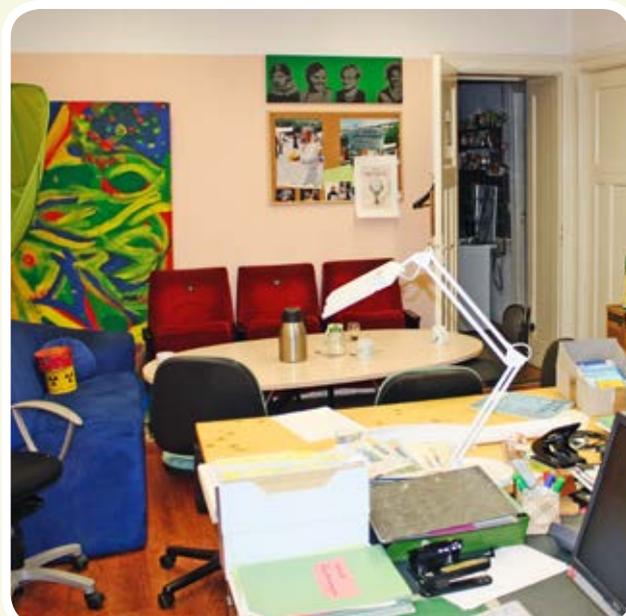
Nora Meyer, Absolventin des Freiwilligen Ökologischen Jahres

Das Leitbild der Jugendorganisation kommt ganz unpräzise, ohne hochtrabende Konzepte und polierte Hochglanzformulierungen aus: „Wir sind ein Haufen Jugendlicher, die sich mehr oder weniger regelmäßig in Arbeitskreisen oder zum Vorbereiten von Aktionen, zu Seminaren oder zu Demos treffen. Wir haben es allesamt satt, [...] hilflos dabei zuzusehen, wie unser blauer Planet langsam zu einem grauen, stinkenden Klumpen verkommt. Um unseren Teil dazu beizutragen, dass die Erde wieder zu einem lebenswerten Ort für alle Menschen wird, haben wir uns zusammengefunden“ (Leitbild Internetseite). Das Logo, in dem zwei Hände schützend die Erde umfassen, symbolisiert die Ziele der Jugendorganisation: den Schutz der Erde und ihrer Umwelt. Zu diesem Zweck wird der Kampf gegen Umweltzerstörung nicht nur im Rahmen von Schulprojekten, Workshops, Aktionen, Diskussionsveranstaltungen oder Seminaren an Hochschulen geführt, sondern auch durch aktiven und gewaltfreien Protest in Form von originellen Events und Aktionen.



Der „Laden“ mitten im Kiez

Foto: Tobias Meyer



Planungen im gemütlichen Flair

Foto: Tobias Meyer



Ideenschmiede und Brutstätte für neue Projekte und Aktionen

Foto: Tobias Meyer

## Beziehungen zu Stakeholdern

*„Der BUND und wir fahren bei politischen Statements eine gemeinsame Linie, aber wir behalten uns als BUNDjugend trotzdem eine Unabhängigkeit vor.“*

Leon Ginzel, Mitglied der Landesjugendleitung

Wichtiger Partner der BUNDjugend ist naturgemäß der Erwachsenenverband. Die Jugendorganisation arbeitet nicht nur thematisch eng mit dem BUND zusammen, sondern ist über eine umfangreiche Gremien- und Entscheidungsstruktur angebunden. Die Kopplung bleibt dennoch lose: Der Informationsaustausch steht im Vordergrund; die Jugendlichen sind nicht unmittelbar in die Kampagnen oder die Öffentlichkeitsarbeit des BUND eingebunden. Vor diesem Hintergrund sieht die Jugendorganisation ihren Hauptauftrag auch nicht in der Nachwuchsrekrutierung für den BUND. Prägend ist vielmehr der Charakter als Netzwerk und Plattform. So engagiert sich die BUNDjugend Berlin gemeinsam mit anderen Jugend-, aber auch Erwachsenenverbänden in verschiedensten Klima- und Umweltnetzwerken und hat in der Folge umfangreiche Kontakte und viele Kooperationspartner innerhalb und außerhalb des Umweltbereichs gewonnen. Mit ihren vielfältigen Bildungsangeboten sucht die BUNDjugend Berlin aber vor allem die Nähe zu Schulen und Hochschulen. Hier werden nicht nur junge Menschen über Umweltthemen und Naturschutz aufgeklärt, sondern auch immer neue Aktive für die Arbeit bei der BUNDjugend gewonnen.

Einen wichtigen finanziellen Beitrag zur Unterstützung der Arbeit der BUNDjugend leistet vor allem die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft als zentrale Geldgeberin.

Die BUNDjugend verfügt bundesweit über 16 Landesverbände. Vor Ort arbeitet sie eng mit den 2.000 Orts- und Kreisgruppen des BUND zusammen. Die Landesverbände bearbeiten weitgehend unabhängig vom Bundesverband unterschiedliche Angebote und thematische Schwerpunkte. Dies gilt auch für die „Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz Berlin“. In Berlin werden mit 100 Freiwilligen (hier „Aktive“ genannt) klima- und umweltpolitische Angebote und Projekte umgesetzt. Als Jugendverband des BUND ist die Organisation rechtlich unselbstständig, arbeitet aber weitgehend eigenverantwortlich mit ihren eigenen Organisationsrichtlinien, eigenem Haushalt und Vorstand. Die Organisationsstruktur innerhalb des Landesverbandes ist flach hierarchisiert und trotz vereinsähnlichem Aufbau kaum formalisiert.

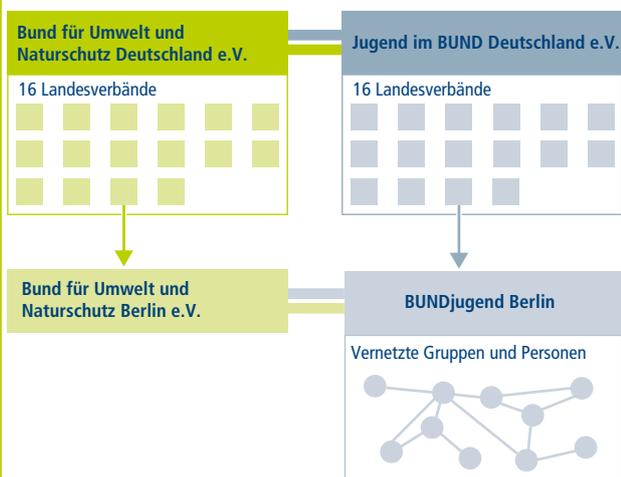
Die aus mindestens vier bis acht Personen bestehende Landesjugendleitung (*LajuLei*), ergänzt um weitere gewählte Projektbeauftragte in beratender Funktion, leitet den Landesverband ehrenamtlich. Die *LajuLei* trifft sich monatlich zu öffentlichen Sitzungen und beschließt die kurz- und langfristige Ausrichtung des Verbandes. Ob Mitglied, Aktive oder sogar Außenstehende – alle können hier mitdiskutieren. Gewählt wird die *LajuLei* vom obersten Entscheidungsgremium der BUNDjugend Berlin – der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung (MV). Diese verabschiedet unter anderem den Haushaltsplan für das kommende Jahr und legt die thematische und inhaltliche Gesamtausrichtung der Jugendorganisation fest. Um ihre eigenen Interessen beim Bundesverband der BUNDjugend zu vertreten, wählt und entsendet die MV eine Anzahl von Delegierten für die Bundesversammlung. Darüber hinaus wird eine Person aus der *LajuLei* bestimmt, die als Jugendvertreterin im BUND-Landesvorstand Berlin den Kontakt zur Erwachsenenabteilung hält.

Der *LajuLei* des Berliner Landesverbandes steht eine Geschäftsstelle mit hauptamtlichen Mitarbeitern und einigen Engagierten des Freiwilligen Ökologischen Jahres (FÖJ) beziehungsweise des Freiwilligen Sozialen Jahres zur Seite. Hier werden umwelt- und klimapolitische Seminare, Projekte und internationale Begegnungen organisiert, die benötigte Infrastruktur und der finanzielle Rahmen gesichert. Als organisationales Rückgrat der BUNDjugend Berlin unterstützt die Geschäftsstelle die Arbeit der Freiwilligen in allen Belangen.

Die formalen Strukturen der BUNDjugend Berlin sind insgesamt offen und durchlässig. Auch in der Satzung des BUND werden dem Jugendverband in allen Organen der Erwachsenenorganisation feste Positionen eingeräumt. Jugendliche Mitbestimmung und Mitwirkung ist überall vorgesehen und möglich. Eine Mehrheit haben die Jugendlichen jedoch in keinem Gremium des Erwachsenenverbands. Die BUNDjugend Berlin erhält auf Wunsch umfassende fach-

## Strukturen und Prozesse

### Organisationsstruktur BUNDjugend Berlin



liche Unterstützung vom Bundesverband, der seinen Sitz ebenfalls in Berlin hat. Aus derzeit 20 Bundesarbeitskreisen stehen der Jugendorganisation Experten und Wissenschaftler zu den verschiedensten Themen als Ansprechpartner zur Verfügung. Auf dieses Wissen greifen die jungen Engagierten für die eigene Arbeit gern zurück.

### Personelle Ressourcen

*„Niemand betrachtet sich hier im Büro als richtig hauptamtlich, wir sehen uns auf gleicher Augenhöhe mit den Aktiven, nur dass wir manchmal noch stärker administrativ und strategisch arbeiten müssen.“*

Björn Obmann, Jugendbildungsreferent und  
Leiter der Geschäftsstelle

Der Aufwand für die inhaltliche Arbeit und Vernetzung der verschiedenen Aktivitäten und Gruppen ist hoch. Dazu stellt die BUNDjugend Berlin ihren Aktiven ein vergleichsweise großes hauptamtliches Büroteam an die Seite: Der Jugendbildungsreferent und eine Trainee übernehmen die pädagogische Projektkoordination und stellen Projektanträge, eine Finanzassistentin rechnet die unterschiedlichen Maßnahmen, Workshops und Aktionen ab; dazu kommen drei bis vier junge Teilnehmer des FÖJ, die viele Projekte der BUNDjugend lenken und steuern. Sie sind meist erste Ansprechpartner für die (neuen) Aktiven und stellen somit das wichtigste Bindeglied zwischen Engagierten und Geschäftsstelle dar. Die Hauptamtlichen sind auf der einen Seite die stärksten Unterstützer und Befürworter der Aktiven, auf der anderen Seite aber ihre schärfsten Diskussionspartner. Sie verstehen sich als *critical friends*.

### Finanzielle Ressourcen

*„Die staatliche Förderung ermöglicht uns den Luxus, uns inhaltlich stark mit Themen zu beschäftigen, anstatt das Ziel verfolgen zu müssen, möglichst viele Mitglieder oder Spender aufzutreiben, um den Verband zu finanzieren.“*

Björn Obmann

Die Arbeit der BUNDjugend Berlin wird zu 50 Prozent aus staatlichen Mitteln des Berliner Senats finanziert. Dieser fördert – abhängig von der Teilnehmerzahl – insbesondere die Jugendbildungs- und die Projektarbeit. Ferner finanziert er dadurch auch anteilig den hauptamtlichen Jugendbildungsreferenten sowie einen Teil der Kosten für die Räumlichkeiten und Infrastruktur. Die anderen 50 Prozent

der Finanzierung setzen sich aus Mitteln des Erwachsenenverbandes des BUND Landesverband Berlin e.V. sowie den eigenen Mitteln (z. B. Teilnahmebeiträgen für internationale Projekte) der BUNDjugend Berlin zusammen. Die erkennbare Abhängigkeit von öffentlichen Geldern beeinträchtigt die methodische und inhaltliche Ausrichtung des Jugendverbandes jedoch nicht. Vielmehr ermöglicht die sichere Finanzierung eine intensive Beschäftigung mit den Themen und Projekten sowie eine gewisse Unabhängigkeit vom Erwachsenenverband. Dieser unterstützt die Arbeit seiner Jugendorganisation allerdings auch. Zum Beispiel trägt er einen Teil der Kosten der Büroinfrastruktur und der erforderlichen Sachkosten. Über die Stiftung Naturschutz Berlin erhält die BUNDjugend Berlin außerdem regelmäßig FÖJ-Stellen gestellt.

Zur Finanzierung größerer Projekte, Kampagnen oder internationaler Begegnungen schreibt der Verband ebenfalls Förderanträge an umweltnahe Stiftungen. Dabei werden bewusst auch Jugendliche einbezogen, sodass sie frühzeitig lernen, eigene Anträge zu verfassen.

### Strategie und Planung

*„Wir klammern uns hier nicht zwangsweise an Projekte, sondern wenn wir sehen, dass Projekte keine Aktiven haben, beenden wir diese und versuchen etwas Spannenderes zu finden.“*

Niko Hübner, Mitglied der Landesjugendleitung

Die kritische Begleitung von technischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen mit Blick auf Naturschutz und Landschaftspflege sind für die BUNDjugend ein zeitloser Dauerauftrag. So nimmt sie als politische Jugendorganisation die Funktion einer öffentlichen Kritikerin und Lobbyistin wahr, die auf lebens- und umweltbedrohliche Entwicklungen aufmerksam macht und Konsequenzen einfordert. Im Rahmen dieser Aufgaben und Ziele beschließt die BUNDjugend auf ihrer jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung ein Leitthema, zum Beispiel die Genmanipulation von Lebensmitteln. An diesem werden die gemeinsamen Aktionen ausgerichtet. Das bedeutet jedoch keineswegs eine starre Vorgabe. Vielmehr bleibt die Arbeit flexibel an den Bedürfnissen der Mitglieder und Aktiven ausgerichtet. Wenn eine Idee nicht zündet, wird sie verworfen. Bei den alle zwei bis vier Wochen stattfindenden Treffen der Landesjugendleitung werden in einem offenen Teilnehmerkreis neue Ideen gesammelt sowie Kampagnen, Aktionen und Workshops diskutiert und beschlossen. Die Planungsprozesse richten sich stark an der Lebenswelt und den Zeitressourcen der Engagierten aus und bringen Projektideen hervor, die zur Mitarbeit motivieren sollen. Die BUNDjugend Berlin reagiert oft kurzfristig auf bun-

Foto: Björn Obmann, BUNDjugend Berlin



Voller Körpereinsatz für Umweltthemen

despolitische Entscheidungen, Umweltskandale oder aktuelle Themen in den Medien und bezieht dazu öffentlich Position. Dieses Engagement lässt sich nicht immer gut im Voraus planen und erfordert ein Talent zu improvisieren.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Infostände können nur bedingt den Eindruck erwecken, dass Klima- und Umweltschutz Spaß machen kann – ganz anders Aktionen.“*

Björn Obmann

*„Nachdem ich an dem Workshop ‚KlimaAktionsHerbst‘ teilgenommen hatte, wollte ich unbedingt weitermachen und habe mir die Angebote und Projekte angeschaut, die mich dann letztlich animiert haben, mich zu engagieren.“*

Patricia Bohland, Mitglied der Landesjugendleitung

Berlin Alexanderplatz: Eine kostümierte Herde Kühe, Schweine und Hühner tanzt und hüpfert. Passanten sind irritiert, bleiben stehen. Die Hinschau-Aktion ist ein voller Erfolg. Jugendliche der BUNDjugend Berlin haben mit dem demonstrativen Farblecks im geschäftigen Berlin auf ihre Themen und ihren Verband aufmerksam gemacht. Diese besondere Form der politischen Meinungsäußerung gefällt vielen Jugendlichen. Sie kommen bei solchen Aktionen mit der BUNDjugend oft das erste Mal in Kontakt und werden motiviert, mitzumachen.

Die BUNDjugend spricht aber auch mit gezielten Bildungsangeboten an Schulen und Hochschulen junge Menschen an. Das Konzept der Freiwilligenarbeit ist vor allem auf Jugendliche mit Bildungshintergrund ausgelegt und erreicht daher überwiegend Schüler der gymnasialen Oberstufe sowie Studierende. Vor allem Studierende der Soziologie, Politikwissenschaft oder Umwelt- und Naturwissenschaften engagieren sich und nutzen die Gelegenheit, erlerntes Wissen mit einem umweltnahen und pädagogischen Engagement praktisch zu verbinden. Die Mehrheit der Aktiven ist zwischen 16 und 27 Jahre alt.

Auch die Mundpropaganda im Freundes- und Bekanntenkreis bewegt viele junge Menschen zum Mitmachen. Der Wunsch nach Veränderung ist hier häufig ein Auslöser für das Engagement und hat nicht selten bereits mit der kritischen Reflexion des eigenen Konsumverhaltens begonnen. Erster Anlaufpunkt für Interessierte ist meist die Geschäftsstelle. Das Engagement bei der BUNDjugend beginnt in der Regel mit einer E-Mail-Anfrage oder einem Telefonat mit den FÖJlern, denn viele wissen gar nicht, wie und wo sie sich einbringen können. Die Geschäftsstelle nimmt sich dann Zeit und informiert über die nächsten geplanten Aktionen und Workshops. Die Interessierten erhalten auf diese Weise einen ersten Einblick in die Organisationsarbeit und wissen, wann und wo sie mitmachen können.

### Auswahl und Einführung

*„Bei uns muss keiner zu Beginn gleich ein Klima- und Umweltexperte sein, um mitzuarbeiten. Jeder soll eine Möglichkeit bekommen, Klima- und Umweltschützer zu werden. Bei uns ist jemand aktiv, weil er aktiv sein möchte. Aktionen mit Menschen zu planen, die begeistert sind, die man gerne wieder sieht und trifft, macht doppelt so viel Spaß und bringt die Projekte in Schwung.“*

Niko Hübner



Foto: BUNDjugend Berlin

**Diskurs ist Trumpf bei der BUNDjugend**

In einem meist telefonischen Erstgespräch mit neuen Freiwilligen werden die Angebote der BUNDjugend vorgestellt und persönliche Wünsche ausgelotet. Je nach Interessenschwerpunkt werden die Jugendlichen eingeladen, bei bestimmten Arbeitskreisen persönlich vorbeizukommen und sich die Arbeit der BUNDjugend näher anzuschauen. Zu diesem Zweck bietet die BUNDjugend Berlin unter anderem an einem Abend im Monat das sogenannte „MIT!“ (MITmachen, MITreden, MITbringen) an. In gemütlicher Runde wird Interessierten hier ein niedrighschwelliger Einstieg ermöglicht. Die Runde diskutiert mitgebrachte, themenspezifische Beiträge aus Zeitungen, Fernsehen, Werbung oder dem Internet. Zukünftig geplant ist, dort auch praktische Tätigkeiten und Techniken vorzustellen, wie etwa Papierschöpfen oder Methoden des Upcycling (z. B. Herstellung von Geldbörsen aus Getränkekartons). In diesem Rahmen kommen die Neuen mit den bereits Aktiven leicht ins Gespräch, bauen soziale Kontakte auf, treten bereits bestehenden Gruppen bei oder bilden gar neue Gruppen. Auch außerhalb der Jugendorganisation bestehende Gruppen, Freundeskreise oder Studierendengruppen können sich mit einer konkreten Idee an die BUNDjugend wenden und dann dort als eigene Gruppe engagieren.

Formale Auswahlkriterien gibt es nicht, und die Mitarbeit in der Jugendorganisation ist grundsätzlich auch nicht an eine Mitgliedschaft geknüpft. Diese ist lediglich für die Ausübung des aktiven und passiven Wahlrechts in der Erwachsenenorganisation erforderlich. Alle Mitglieder des

Erwachsenenverbandes in Berlin unter 27 Jahren sind automatisch Mitglieder der BUNDjugend Berlin.

Mitmachen kann also jeder. Voraussetzung ist lediglich die Bereitschaft zu selbstständiger Arbeit. Dieses offene Verständnis von Mitwirkung wird durch eine hohe Fehlertoleranz begleitet. Fehler dürfen passieren, denn hier muss nicht alles perfekt sein. Bei der BUNDjugend Berlin sollen sich die Jugendlichen uneingeschränkt ausprobieren können.

Aktivitäten können dabei viele Formen haben. Wie, wo und in welcher Rolle Engagement möglich ist, wird regelmäßig per E-Mail-Newsletter, auf der Homepage und auf Facebook kommuniziert. Ziel ist eine möglichst hohe Transparenz der Engagementmöglichkeiten, sodass interessierte Jugendliche jederzeit einsteigen und von Beginn an in allen Bereichen mitgestalten können.

**Angebote**

*„Die in internationalen Begegnungen stattfindenden Diskussionen entwickeln sich unter den verschiedenen Denk- und Sichtweisen oft sehr eindrucksvoll und prägen deutsche wie ausländische Jugendliche nachhaltig. Selbst von einem Menschen zu hören, dass er um sauberes Wasser kämpfen muss, ist etwas anderes, als dies im Fernsehen zu sehen.“*

Leon Ginzel

Foto: BUNDjugend Berlin



Umweltschutz trifft auf Konsum

Als Umwelt- und Naturschutzverband legt die BUNDjugend Berlin einen besonderen Schwerpunkt auf die Arbeit mit Bildungseinrichtungen. Schulen bietet sie diverse Workshops zu Klima, Ernährung, Energie und Müll an. Vertreter der BUNDjugend vermitteln Schülern dabei unter anderem naturwissenschaftliche Grundlagen und ein Verständnis der globalen ökologischen Probleme sowie Lösungsansätze. Auf diese Weise erreicht die Organisation pro Jahr durchschnittlich 30 Gruppen mit etwa 900 Kindern und Jugendlichen der Klassen 5 bis 10.

Die weiteren Angebote sind vielfältig: Für die jüngsten Aktiven gibt es beispielsweise das Projekt „Naturtagebuch“. In diesem als Kreativwettbewerb angelegten Projekt können Jungen und Mädchen im Alter zwischen 8 und 12 Jahren ihre nähere Umgebung untersuchen. Sie dokumentieren über einen längeren Zeitraum beispielsweise Veränderungen einer Pflanze oder einer Wiese. Das mit Fotos, Zeichnungen und Bildern versehene Tagebuch nimmt später an einem Wettbewerb teil und wird im Rahmen einer Feierstunde ausgezeichnet. Für ältere Jugendliche und junge Erwachsene steht neben dem spielerischen Entdecken von Umweltthemen vor allem das kritische Hinterfragen von Gewohnheiten des Alltags im Vordergrund. Bei Stadtführungen zu Konsum und Globalisierung erfahren sie, unter welchen Bedingungen landwirtschaftliche Produkte, Textilien, Sportwaren und Konsumgüter produziert werden und welche Folgen die Produktion in allen Teilen der Welt hat. Die sehr begehrten und stets ausgebuchten globalisierungskritischen Spaziergänge regen die Teilnehmer zum Nachdenken darüber an, ob ihr bisheriger Konsum nachhaltig ist und welche Alternativen es künftig geben könnte. Ein weiteres lokales Angebot der BUNDjugend Berlin für Jugendliche ist die Erkundung der Berliner „Hot Spots“. Dieses Geocaching-Projekt beschäftigt sich hauptsächlich mit dem Aspekt der Stadtentwicklung Berlins und führt Gruppen mithilfe eines GPS-fähigen Gerätes zu Orten, an denen die Folgen der Stadtentwicklung oder die Verschmutzung durch

Unternehmen aufgezeigt werden. Zudem stellt das Projekt Orte vor, an denen bereits Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung im Klima- und Umweltschutz gefunden wurden und die zum Nachahmen anregen.

Weil Umweltprobleme nicht an der eigenen Staatsgrenze haltmachen, pflegt die BUNDjugend Berlin viele Beziehungen zu Partnern und umweltnahen Organisationen in anderen Ländern, wie zum Beispiel Russland, Ägypten, Ungarn, Israel, Frankreich oder Weißrussland. Mit den regelmäßigen internationalen Begegnungen versucht die Jugendorganisation gemeinsam mit ihren Partnern, immer wieder junge Menschen aus verschiedenen Nationen zusammenzubringen, um gemeinsam über Lösungsstrategien für Umweltprobleme zu beraten. Durch persönliche Berichte bestärken sich Jugendliche gegenseitig in ihrem Engagement und entwickeln neue Projekte zum Umweltschutz. Diese werden häufig mit in die Heimat genommen und dort ausprobiert.

Diese und viele weitere Angebote der BUNDjugend dienen in erster Linie nicht der Rekrutierung von Mitgliedern und Freiwilligen. Vielmehr sollen Kinder und Jugendliche in ihrem persönlichen Umfeld auf Missstände hingewiesen und zu Veränderungen im Umwelt- und Konsumverhalten bewegt werden. Zusätzlich zu den vielen Schülern werden damit zahlreiche weitere Jugendliche angesprochen, sodass es gelingt, durchschnittlich fast 3.000 junge Menschen im Jahr zu erreichen und für einen verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Lebensstil zu begeistern.

### Beteiligung

*„Unsere Regel ist: Mitbestimmung und Partizipation ist auf jeder Ebene möglich. Wer auf Versammlungen und Sitzungen Mitglied ist und wer nicht, ist nicht das Entscheidende, sondern, dass alle gemeinsam eine Richtung bestimmen, diskutieren und sich einbringen.“*

Björn Obmann

*„Man hat hier die volle Freiheit, das zu machen, worauf man Lust hat.“*

Leon Ginzel

Meinungsäußerung wird bei der BUNDjugend großgeschrieben. Die Jugendorganisation versteht sich dabei in erster Linie als ein „Aktivenverband“. Das heißt: Jeder, der mitgestalten möchte, muss sich aktiv einbringen. Auch die Beteiligung an Entscheidungen innerhalb der Organisation ist letztlich vom persönlichen Einsatz abhängig. Wer mitreden und gehört werden möchte, muss aktiv werden.

Mitgliedsbeitrag oder Mitgliedsausweis sind in der gelebten Entscheidungs- und Versammlungspraxis unbedeutend. So tagt zwar einmal im Jahr eine Mitgliederversammlung, doch diese steht nicht nur formalen Mitgliedern, sondern allen Interessierten offen.

Jungen Menschen bieten sich unterschiedlichste Möglichkeiten, bei der BUNDjugend dabei zu sein:

- als Mitarbeiter, z. B. als Mitglied in der *LaJuLei* oder in der Vorbereitung und Durchführung von Aktionen und Projekten
- als Teilnehmer, z. B. als Schüler bei Workshops oder bei Diskussions- und Infoabenden
- als Aktivist, z. B. als Teilnehmer an einer von der BUNDjugend organisierten Demonstrationen oder Protestaktion

Die vielfältigen Formate und Orte der Mitbestimmung wie Workshops, Projekte, Aktionen, Seminare und Demos leben davon, dass sie von jungen Menschen selbst geplant und umgesetzt werden. Für reine Bildungs- und Eventkonsumenten ist bei der BUNDjugend daher kein Platz. Neue Projektideen werden vor ihrer offiziellen Ankündigung an einem Abend intensiv mit allen Beteiligten und der Geschäftsstelle diskutiert. Im „Wettbewerb der Ideen“ passiert es durchaus, dass die Diskussion einer Idee zu einer ganz neuen Fragestellung führt, die sich plötzlich eines viel größeren Interesses erfreut. Wenn aus einem geplanten Protest gegen einen Autobahnausbau auf einmal eine Aktion für ökologische Landwirtschaft wird, kann diese Flexibilität auch als eine ständige Qualitätskontrolle der Ideen und Arbeit der Jugendorganisation verstanden werden. Aufkommende Dynamiken ernst zu nehmen und die Ideen zu einem Projekt weiterzuentwickeln ist bei der BUNDjugend wichtiger, als ein festes Programm nach Plan umzusetzen.

### Qualifizierung

*Die kommunikative Kompetenz und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit stärken*

Die BUNDjugend Berlin verfügt über verschiedene Qualifizierungsangebote für ihre Freiwilligen. Je nach Interessen und Aufgaben werden Kompetenzen vermittelt, um die Anliegen der BUNDjugend pädagogisch und thematisch gut vermitteln zu können. Als Grundqualifikation für die Zusammenarbeit mit Kindern und Jugendlichen bietet die Organisation eine abgewandelte JuLeiCa-Ausbildung an. Die Schwerpunkte in dieser Qualifizierung werden regelmäßig themenspezifisch variiert. Mit Blick auf die internationalen Aktivitäten sieht die Ausbildung neben der Umweltbildung auch die Vermittlung von interkultureller Kompetenz vor.

Andere Qualifikationen zielen vor allem auf die Befähigung zur eigenen politischen und fachlichen Meinungsbildung. Zudem bietet die BUNDjugend Workshops zur Kommunikation oder in Rhetorik, Argumentationstechniken oder Körpersprache, zur Präsentation und Verteidigung der eigenen Meinung an. Interessierte können die erlernten Fähigkeiten dann im Rahmen der „erneuerBar“ in einer Kiezkeipe testen. Bei diesen monatlich stattfindenden Treffen steht ein aktuelles umweltpolitisches oder soziales Thema mit entsprechenden Fachleuten zur Diskussion.

In weiteren Projektqualifizierungen werden tätigkeitspezifische Inhalte vermittelt, die zur Durchführung zentraler Angebote der BUNDjugend ausbilden. Zudem lernen die engagierten Jugendlichen Methoden des Freiwilligenmanagements, des Motivationstrainings und der Gruppenleitung kennen.

Andere Weiterbildungsangebote richten sich an individuellen Bedürfnissen aus und sind frei wählbar. Je nach Wunsch bietet die BUNDjugend den Engagierten Fortbildungen zu aktuellen Themen oder themenspezifischen Umsetzungs- und Aktionsmethoden. Kürzlich war das Thema Werbung im Fokus: Wie steuert die Werbesprache das Konsumverhalten von Menschen, und wie lassen sich die Werbeversprechen demaskieren?

### Projektqualifizierungen

zu „Bildungsagent\*innen“  
für die Durchführung von Workshops und Projekttagen an Schulen

zu „Gruppenleiter\*innen“  
für die Durchführung allgemeiner Projektarbeit und Organisation und Durchführung internationaler Begegnungen

zu „Begleitern“ von Geocaching-Touren  
zu Berliner Hotspots

zu „globalisierungs- und konsumkritischen Stadtführer\*innen“

### Bindung

*„Mit den typischen Zyklen, in denen junge Leute bei uns aktiv sind, wiederholen sich natürlich auch bildungspolitische Themen. Aber wir hoffen, dass wir die Jugendlichen an einer wichtigen Stelle ihres Lebens nachhaltig für ein ganzheitliches Umweltbewusstsein prägen können.“*  
Björn Obmann

Als „lokale“ Jugendorganisation wirbt die BUNDjugend mit ihrem Programm zwar in ganz Berlin. Zielgruppe ist jedoch nicht die breite Masse der Jugendlichen, sondern ein ausgewähltes Segment von jungen Menschen, die sich in einer Orientierungsphase befinden. So kommen Jugendliche meist ab dem 10. Schuljahr oder als junge Erwachsene mit Aufnahme ihres Studiums zur BUNDjugend. Die meisten von ihnen stammen überraschenderweise nicht aus der Umweltszene. Der Verbleib im Verband ist von Beginn an stark an die eigene schulische oder berufliche Qualifizierungsphase gekoppelt und dauert durchschnittlich maximal fünf Jahre. Die hohe Fluktuation ist auf der einen Seite Herausforderung für die Jugendorganisation, auf der anderen Seite ist mit dem „Durchlaufeffekt“ jedoch auch eine schnellere Verbreitung der Ideen der BUNDjugend verbunden. Die Veränderung von Einstellungen bei möglichst vielen (jungen) Menschen hat für die Organisation größere Bedeutung als die „Bestandssicherung von Mitgliedern“. Nach den Jahren des aktiven Umweltschutzes gehen Schüler mit Beendigung ihrer Schulzeit bzw. Studierende mit Abschluss ihres Studiums oft andere Wege. Damit junge Menschen mit dem Ende ihres Engagements bei der BUNDjugend dem Umweltbereich nicht gänzlich verlorengelassen werden, werden die Freiwilligen immer wieder ermutigt, über den Tellerrand zu blicken und sich auch andere (Umwelt-)Organisationen anzuschauen. Spätestens mit dem Erreichen des 27. Lebensjahres ist zumindest im Jugendbereich satzungsgemäß das Ende des Engagements vorgesehen. Diese strenge Grenze gilt auch für die ehrenamtlichen Funktionäre, die jedoch über das 27. Lebensjahr hinaus ihre laufende Amtsperiode beenden dürfen.



Foto: Björn Obmann, BUNDjugend Berlin

Diskurs ist Trumpf bei der BUNDjugend

**Anerkennungskultur**

*„Wenn die Leute hier keinen Spaß haben, dann kommen sie auch nicht wieder.“*

Björn Obmann

*„Jugendlichen das Gefühl zu vermitteln, dass sie durch ihr Tun etwas verändern können, ist für uns sehr wichtig.“*

Patricia Bohland

*„Es gemeinsam zu schaffen, die öffentliche Aufmerksamkeit auf ein Problem zu lenken und den Prozess einer Veränderung anzuschubsen ist für unsere Aktiven von enormer Bedeutung.“*

Leon Ginzl

Wertschätzung und Anerkennung haben eine hohe Bedeutung bei den Umweltaktivisten. Dabei motiviert alle Beteiligten allerdings die Kultur des selbstständigen Arbeitens, der Gewährung von Freiheit und Übertragung von Verantwortung am meisten. Der Faktor „Spaß haben“ spielt dabei ebenfalls eine bedeutende Rolle. Von einer allzu pessimistischen und trübsinnigen Sichtweise auf den Umweltschutz raten die Verantwortlichen deshalb ab. Um die besondere Kultur der BUNDjugend zu erzeugen, werden immer wieder spannende Aktionen und Angebote im Bereich Klima- und Umweltschutz geschaffen, die Lust auf Engagement machen: Die Reaktionen auf die Aktionen oder Boykotts sind dabei zentrale Erfolgskriterien. Sie sind Ansporn für künftige Taten. Erreichte Erfolge werden oft mit gemeinsamen Partys gefeiert.

Besonders engagierten jungen Menschen wird auch die Möglichkeit geboten, sich mit finanzieller Unterstützung der BUNDjugend auf internationaler Ebene einzubringen, beispielsweise bei der Begegnung mit Jugendlichen und anderen Umweltverbänden in Moskau oder als Beobachter bei der UN-Klimakonferenz in Brüssel.

**Die BUNDjugend Berlin auf einen Blick**

**Kultur des Freiwilligenmanagements**

*Partizipativ, kreativ und diskursiv für die Zukunft der Erde*

Die Steuerungslogik der BUNDjugend ist diskursiv, geleitet von einer starken Organisationskultur und der Ausrichtung an Themen. Zudem ist die Organisation geprägt von einer hoch gebildeten und tendenziell postmateriell orientierten Zielgruppe. Themen und Projekte werden ausgehandelt und

gemeinsam entwickelt. Entsprechend hoch ist auch die Konfliktfähigkeit der Organisation. Spannungen sind vorprogrammiert, zumal die Beurteilungskriterien für die Arbeit fließend sind und der Erfolg gemeinsam interpretiert wird. Das Verständnis von freiwilligem Engagement definiert sich dabei nicht über Mitgliedschaft oder Anwesenheit als vielmehr über konkrete Tätigkeit. Demzufolge werden freiwillig Engagierte bei der BUNDjugend „Aktive“ genannt. Es herrscht eine hohe Fehlertoleranz bei eher geringem Verpflichtungsgrad für konkrete Projekte und Methoden. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen nicht einzelne Personen, sondern die Themen, die Aktionen und die Wirkungen der eigenen Arbeit. Entsprechend gibt es keine formalisierte Anerkennungskultur über Orden, Abzeichen oder Geschenke. Anerkennung definiert sich aus dem empfundenen Erfolg der Arbeit, aus Konzepten und Diskussionen und der Möglichkeit, seine Selbstwirksamkeit zu erfahren.

## Erfolgsfaktoren

### Zieldimension

themenorientiert

### Steuerungslogik

kulturorientiert

### Profil

Plattform mit Netzwerkcharakter und offenen Partizipationsstrukturen.

### Stärken:

- Offenheit der Angebote und Freiräume für Gestaltung und Selbstorganisation junger Menschen.
- Hohe Diskursfähigkeit bei klaren gesellschaftspolitischen Zielen und Offenheit der Themen und Methoden.
- Finanzielle Ausstattung durch gute Zusammenarbeit mit Stakeholdern.
- Hohe Vernetzung innerhalb und außerhalb der Region.
- Ansätze des Freiwilligenmanagements passen zur Zielgruppe.
- Hohe Freiheitsgrade der Jugendlichen vor Ort.
- Niedrigschwelliges Engagement ohne Verpflichtungen zur Mitarbeit in formalen Strukturen.



Foto: Jörg Farys, www.die-projektoren.de

**Kontakt**

Cactus Junges Theater  
**Ansprechpartnerin:**  
 Barbara Kemmler  
 Künstlerische Leitung  
 Hoppengarten 22  
 48147 Münster

☎ +49 (0)251 1621532  
 ✉ info@cactus-theater.de  
 🌐 www.cactus-theater.de

Foto: Ralf Emmerich

# Cactus Junges Theater

„Wir machen kein Theater, wir sind Theater!“

## Kurzporträt

Auf den Brettern, die die Welt bedeuten, diskutieren Jugendliche Theaterstücke, proben und führen sie auf. Das Jugendtheater in der Westfalenmetropole Münster ist eine eigene Welt, auf die sich Jugendliche einlassen müssen. Ihre Ideen, Hoffnungen, Ängste, Konflikte und Sehnsüchte fließen in die Auswahl und Interpretation der Stücke. Auf diese Weise erschließen sich die jungen Schauspieler neue Themen und Ausdrucksformen und erlernen konstruktive Umgangsformen mit Konflikten. Sie thematisieren Geschlechterrollen, üben sich im interkulturellen Dialog und suchen nach der Stellung junger Menschen in unserer Gesellschaft. Die Stücke des preisgekrönten Theaters werden regelmäßig auf Bühnen oder in Straßen, in Bussen oder auf Festivals aufgeführt.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	1992
<b>Engagierte</b>	bis zu 80 im Jahr
<b>Hauptamtliche</b>	5 HA/1-2 Stellen + 1 BuFDi/FSJ
<b>Mitglieder</b>	keine formale Mitgliedschaft
<b>Zielgruppe</b>	im Kern 14-23 Jahre, doch keine feste Altersbeschränkung; alle gesellschaftlichen Gruppen
<b>Engagementbereich</b>	Kultur
<b>Organisations-typus</b>	rechtlich unselbstständig, angesiedelt am Jugendtheater-Werkstatt e.V.
<b>Organisations-aufbau</b>	eingliedrig: lokale Ebene
<b>Entscheidungs-struktur</b>	hierarchisch-kooperativ ohne Gremienstruktur
<b>Wirkungskreis</b>	überwiegend lokal, mit nationalen und internationalen Bezügen
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Theater Münster (Westf.)

## Rahmenbedingungen

Das Gebäude am Stadtrand von Münster war einst eine Schule, dann ein Übersiedlerwohnheim. Der triste Eingangsbereich lässt nicht erahnen, wie viel Kreativität und Engagement hinter dieser Fassade stecken. Aber genau hier schlägt in den Büroräumen und der Probebühne das Herz eines der erfolgreichsten und innovativsten Jugendtheatervereine der Republik. Getragen wird „Cactus Junges Theater“ als rechtlich nicht selbstständige Organisation durch den Jugendtheater-Werkstatt e.V., der die Unterstützung für das Theater organisiert und die Fördermitglieder bündelt. Die Räume unterscheiden sich, je nach Funktion. In einem Raum stehen zahlreiche, sorgsam beschriftete Aktenordner. Hier ist die Buchhaltung zu Hause. Der Probenraum dagegen hat eine große freie Spielfläche und ist an den Rändern vollgestellt mit Requisiten und Technik. Der verwaist wirkende Raum wird regelmäßig von den jungen Künstlern und ihrem bunten Treiben verändert und aus seinem Schlaf gerissen. Das Zentrum des Jugendtheaters ist jedoch das Büro. Hier stehen neben einem Besprechungstisch zwei Schreibtische, beladen mit zahlreichen Papieren, Skizzen und Ideen. Der Raum ist bunt dekoriert, und die benutzten Kaffee- und Teetassen zeugen von den kreativen Entwicklungen und Diskussionen der letzten Tage.

### Organisationsziel/Mission

*„Wir machen hier Kunst! Mein Ziel war es nie, Jugendliche zu verändern oder gar zu verbessern, sondern ich wollte Theater machen – mit Jugendlichen. Dass sie sich dadurch verändern, versteht sich. Aber nicht ich verändern sie, sondern die Arbeit, das Miteinander, das gemeinsame Denken und Spielen.“*

Barbara Kemmler, Leitung

Ziel des Vereins ist die „Verbindung von künstlerischer und pädagogischer Arbeit im Rahmen soziokultureller Gemeinwesenarbeit“ sowie die Förderung der Jugendhilfe „durch offene und projektorientierte Kinder- und Jugendarbeit“ (Eigendarstellung). Diesem abstrakten Ziel haucht die langjährige Doppelspitze des Theaters, Barbara Kemmler und Alban Renz, Leben ein. Der Kerngedanke: Keine „Jugendförderwelt“, sondern ernsthafte Kulturproduktionen von Jugendlichen mit professionellem Anspruch. Dieser Ansatz der Leiterin Barbara Kemmler prägt die Arbeit mit den Jugendlichen. Professionalität zeichnet ihre Arbeit aus, und sie erwartet diese auch von den Jugendlichen. Alle Aktivitäten des Theaters reflektieren den Anspruch, vom Plakat bis hin zur Aufführung. Die Qualität der Arbeit bewirkt eine hohe Akzeptanz der Einrichtung in der regionalen und überregionalen Kulturszene.



Außen schlicht – innen bunt

Foto: Tobias Meyer



Kreatives Schaffen und den Überblick behalten

Foto: Tobias Meyer

### Beziehungen zu Stakeholdern

*„Reden, reden, reden. Wenn man engagiert ist, muss man mit vielen Menschen reden, möglichst ohne sich zu verbiegen.“*

Barbara Kemmler

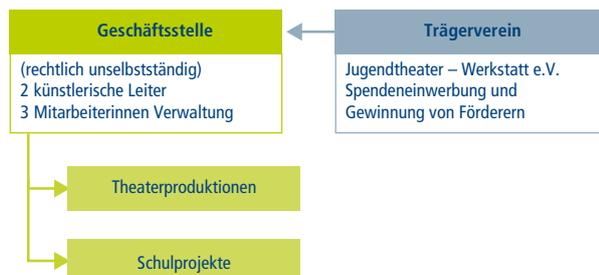
Ein wichtiger Partner von Cactus Junges Theater ist das „Theater im Pumpenhaus“, zu dem die Leitung seit vielen Jahren einen intensiven Kontakt pflegt. Aber auch andere Kultur- und Jugendeinrichtungen sowie freie Künstler spielen als Partner eine wichtige Rolle. So werden beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem städtischen Jugendinformations- und Bildungszentrum (Jib) freie Theatertrainings angeboten,

die jungen Menschen Lust auf das Schauspiel machen sollen und zugleich Rekrutierungsbasis für die eigene Arbeit sind. Die intensive Zusammenarbeit mit Schulen bringt das Theater auch nah an die jugendliche Zielgruppe. Freie Künstler werden eingeladen, um Workshops und Ausbildungen für die jungen Schauspieler durchzuführen. Die losen Fäden verbinden sich in der Hand der Leitung zu einem Strang.

Die Sicherung der Finanzierung ist ein zentrales Element des Stakeholdermanagements. Es liegt im Wesentlichen in der Hand der künstlerischen Leitung und macht einen beträchtlichen Teil der Arbeit aus. Um die Geschäftsstelle zu finanzieren, pflegt die Leitung engen Kontakt zu vielen Gruppen der Stadtgesellschaft, angefangen von der Bürgerstiftung über verschiedene städtische Ämter, Banken, Unternehmen und natürlich zur gesamten Kulturszene. Das Gespräch miteinander auf Augenhöhe begreift die Leiterin Kemmler aber nicht nur als Suche nach dem Geld. Aus den Kontakten entstehen viele Ideen, Inspirationen und letztlich auch Kooperationen. Die Beziehungspflege gehört zu den Erfolgsbausteinen des Theaters. Immer wieder gelingt es, Geldgeber und Unterstützer für die zahlreichen Projekte des Ensembles zu gewinnen, wie die beeindruckende Liste der Spender und Sponsoren belegt. Dazu gilt es aber immer wieder Flagge zu zeigen. Kommunikation ist der zentrale Erfolgsfaktor der Leitung. Sie kann in diesem Zusammenhang auf ein jahrzehntelang gewachsenes Netzwerk zurückgreifen.

## Strukturen und Prozesse

### Organisationsstruktur Cactus Junges Theater



In der täglichen Arbeit der Geschäftsstelle fehlen formalisierte Abläufe und Prozessbeschreibungen weitgehend. Auch gibt es keine formal differenzierten Positionen oder Ämter. Alle anstehenden Aufgaben werden in erlernten Routinen ausgezeichnet bewältigt. Diese Routinen sind zum größten Teil an die Praxis von größeren Theaterbetrieben angelehnt. Für die Entwicklung und Erprobung von neuen Stücken sowie die Aufführungen und die Öffentlichkeitsarbeit für die Produktionen gibt es bewährte Abläufe. Sie wurden organisch an die Bedürfnisse angepasst und werden bei Bedarf spontan verändert, sodass die Organisation trotz ihres Alters noch immer



Foto: Tobias Meyer

Der Probenraum: Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne

flexibel ist und beinahe noch pionierhafte Züge trägt. Dort, wo es um die Aufführungen oder deren Bewerbung geht, gibt es bewährte Abläufe. Unsicherheiten entstehen vor allem in der Finanzierung, aber auch durch kurzfristige, unerwartete Änderungen im Produktionsbetrieb. Diese werden in der Regel durch die Leitung kompensiert. Das Cactus Theater ist damit in seiner Struktur und Steuerung insgesamt deutlich personenorientiert.

## Personelle Ressourcen

*„Ohne die Unterstützung in unserer Geschäftsstelle geht es nicht.“*

Barbara Kemmler

Die gestiegenen administrativen und rechtlichen Anforderungen an den Betrieb einer Nonprofit-Organisation spürt auch das Jugendtheater. Ohne Unterstützung im Bereich Buchhaltung und Öffentlichkeitsarbeit wären die zahllosen Aktivitäten kaum mehr zu bewältigen. Auch im Bereich der Büroorganisation bekommt die Jugendorganisation ein wenig Hilfe. Cactus verfügt neben den beiden künstlerischen Leitern über drei weitere Mitarbeiterinnen in der kleinen Geschäftsstelle. Leider kann sich das Jugendtheater nur die Beschäftigung in geringem Stundenumfang leisten. Jugendliche möchte die Leiterin aber grundsätzlich nicht mit den administrativen Aufgaben belasten. Sie sollen sich auf die kreativen Tätigkeiten konzentrieren und in diesem Bereich entwickeln.

## Finanzielle Ressourcen

*„Eine gesicherte Grundfinanzierung für unser Theater würde uns wirklich helfen, denn die Sorge um das Geld zieht viel Kraft weg.“*

Barbara Kemmler



Foto: Ralf Emmerich

Theater bietet Raum, sich auszuprobieren

Wie viele andere kulturelle Einrichtungen ist das Jugendtheater chronisch unterfinanziert. Dennoch hält es sich mit einer klassischen Patchwork-Finanzierung seit zwei Jahrzehnten erfolgreich über Wasser. Der Finanzierungsmix besteht aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen des Vereins, Sponsoring, Regiegagen und Preisgeldern. Dazu kommen Fördermittel des Kulturamts der Stadt Münster, des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Projektmittel, zum Beispiel vom Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend und der Aktion Mensch. Die besondere Herausforderung liegt darin, aus den unregelmäßig fließenden Mitteln die regelmäßigen Gehälter der kleinen Geschäftsstelle zu bezahlen. Bemerkenswerterweise verzichtet die Jugendorganisation trotz der widrigen finanziellen Situation vollständig auf das in der Jugendarbeit durchaus weit verbreitete „Projekthopping“. Es werden keine Projekte passend zu möglichen Förderböpfen konzipiert. Immer ist der eigene künstlerische Anspruch und die Sinnhaftigkeit Ausgangspunkt der Arbeit. Das macht die Mittelbeschaffung kurzfristig nicht einfacher, hilft jedoch, das klare Profil der Bühne zu erhalten, und sichert nachhaltig die Anerkennung und gute Zusammenarbeit mit Partnern in der Stadt.

### Strategie und Planung

*Visionen werden durch Kreativität und harte Arbeit zur Wirklichkeit.*

Die operativen Planungen für einen Spielplan beginnen in der Regel anderthalb Jahre im Voraus. Dann werden die Stücke gemeinsam ausgewählt und alles Nötige für die Produktionen in die Wege geleitet. Eine langfristige Strategie existiert eher in Form einer Vision: Irgendwann ein eigenes Theater für Aufführungen, Konzerte und Events – das wäre es.

### Freiwilligenmanagement

#### Ansprache und Gewinnung

*„Wir sind immer da, wo auch die Jugendlichen sind.“* Barbara Kemmler

*„Ich habe vor fünf Jahren meinen Bruder bei einem Cactus Stück auf der Bühne gesehen und war so stolz auf ihn und wollte das auch.“* Raphael Edoror, 19-jähriger Jungschauspieler

Der Vorhang hebt sich, und während einige junge Schauspieler die Bühne erobern, beginnt für andere genau in diesem Moment der erste Schritt zum freiwilligen Engagement. Von der Darbietung der Jungschauspieler begeistert, nehmen Interessierte nach der Vorstellung Kontakt zu den Verantwortlichen auf. Nicht immer ist der Ort des Kennenlernens

jedoch ein Theater- oder Probenraum. Auch auf der Straße, bei Live-Aktionen oder Events lernen junge Menschen das Cactus Theater kennen. Ganz gleich welcher Ort, interessierte Jugendliche haben immer Gelegenheit, die Schauspieler oder die künstlerischen Leiter direkt anzusprechen. Die jungen Schauspieler werden zu Rollenvorbildern und zeigen, was möglich ist. Die niedrigschwellige Möglichkeit der Ansprache, verbunden mit den Persönlichkeiten der beiden Leitungskräfte, baut bei vielen Jugendlichen Hemmschwellen ab. Gerade deshalb erreicht das Cactus Theater Jugendliche unterschiedlicher Engagementmilieus und auch junge Menschen mit Migrationshintergrund. Wichtige Voraussetzung für die Teilnahme ist der Wille zur Kommunikation – ob verbal oder nonverbal.

Abgesehen von den Events und Aufführungen erhält das Cactus Theater auch Zulauf durch die Vermittlung der bereits engagierten Jugendlichen. Diese berichten in ihrem Bekanntenkreis über ihre Arbeit und bringen interessierte Freunde oder Verwandte zu Proben und Aufführungen mit. Nicht alle Neuen trauen sich von Anfang an die Schauspielerei zu, viele nehmen aber ihren Mut zusammen und bleiben dabei. Da Mädchen für die Theaterarbeit prinzipiell einfacher zu gewinnen sind als Jungen, setzt das Theater mittlerweile eine spezielle Methode ein, die den Jugendlichen aus dem Fernsehen hinreichend bekannt ist: das Casting. Die Idee eines kreativen Wettbewerbs kommt bei den Jungs besser an. Hier können sie etwas einstudieren und vorführen – von klassischem Theater bis zum Rappen eines Kochrezeptes.

Ein weiterer wichtiger Zugang für die Zielgruppe sind die zahlreichen Schulprojekte, die das Theater aufgrund seines guten Rufs jedes Jahr mit verschiedenen Münsteraner Schulen realisiert. Hier erfahren viele Schüler überhaupt erst von der Existenz des Jugendtheaters und kommen mit den Jungschauspielern und der Leitung in Kontakt.

### Auswahl und Einführung

*„Es wird geguckt, was wir können, und darauf wird aufgebaut. Es ist nicht wie in der Schule, wo sie immer nur sehen, was man nicht kann.“*

Raphael Eodoror

Jugendliche, die den Weg ins Theater finden, haben zunächst Kontakt zu den künstlerischen Leitern. In einem intensiven Einzelgespräch werden Motivation und Interessen sowie der persönliche Hintergrund besprochen. Dabei geht es um eine gegenseitige Erwartungsabfrage, aber auch um Aufklärung über die Arbeitsbedingungen. Mit detektivischem Spürsinn wird versucht zu schauen, was jeder Einzelne bereits mitbringt. Abgelehnt wird per se niemand. Vielmehr wird grundsätzlich versucht, Rollen oder Aufgaben zu finden, die den

Fähigkeiten entsprechen. Nach dem ersten aufgeführten Stück findet ein zweites Einzelgespräch statt. Da wird dann eine formlose „Vereinbarung“ mit den jungen Künstlern getroffen, indem Lernziele und Verbesserungsmöglichkeiten festgelegt werden und gemeinsam ein Plan entwickelt wird, wie diese zu erreichen sind. Diese Vereinbarung ist die Grundlage für eine individuelle Förderung, aber auch eine Verpflichtung für jeden Jugendlichen.

Das kreative Arbeitsklima saugen neue Teilnehmer durch die praktische Arbeit auf. Dabei leisten gerade die „Veteranen“ wichtige Sozialisationsarbeit und erklären den Neuen die Regeln und Abläufe, leben diese vor.

Eine formale Mitgliedschaft gibt es zwar nicht, aber doch einen Mitgliedsausweis. Der kennzeichnet die Engagierten als Schauspieler des Cactus Theaters und ermöglicht so einen vergünstigten Eintritt bei allen eigenen Produktionen und besonderen Angeboten im „Theater im Pumpenhaus“. Das hebt nicht nur die Stimmung der Darsteller, sondern schafft auch ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer „Künstlerfamilie“.

### Angebote

*„Wenn du Hilfe brauchst, sind die Leute hier für dich da.“*

Raphael Eodoror

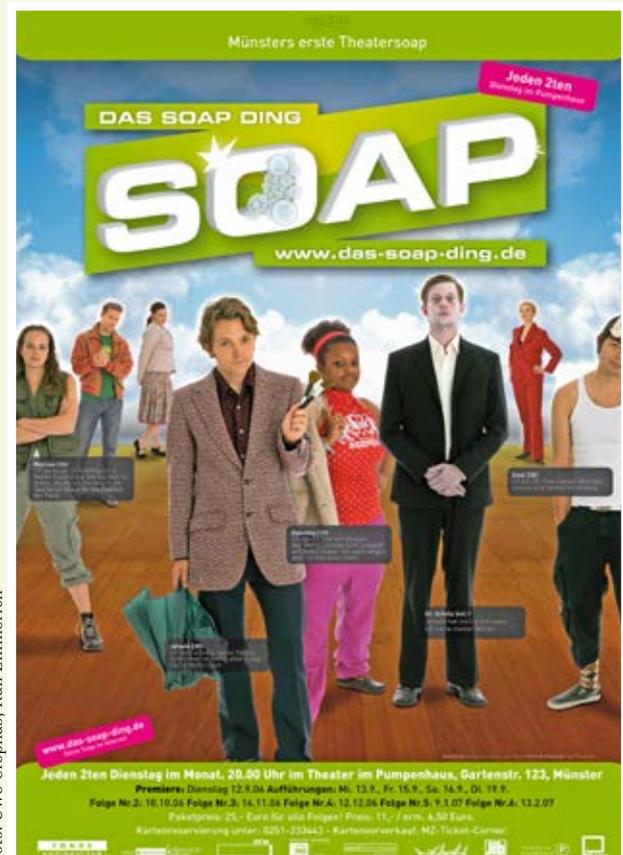


Foto: Uwe Clephas, Ralf Emmerlich

**Professionelle Außerdarstellung schafft Ernsthaftigkeit und Anerkennung**

Cactus ist ein Theater, und so orientieren sich die Angebote auch an den Erfordernissen der Kulturproduktion. Jugendliche haben die Möglichkeit, sich mit ihren Fähigkeiten in alle Phasen einer Aufführung einzubringen. Um dies zu ermöglichen, erhalten sie die notwendige Unterstützung – vom Körper- bis zum Sprechtraining. Dazu gehören allerdings mitunter auch persönliche oder schulische Belange. So besorgt die Leitung auch schon einmal eine Mathe-Nachhilfe oder eine Praktikumsstelle für die jungen Schauspieler oder gibt Rat in verschiedenen Lebenslagen.

### Beteiligung

*„Auf Verwaltungskram oder irgendwelche Posten hätte ich überhaupt keine Lust.“*

Raphael Edoror

Die jungen Schauspieler gestalten alle Phasen des Produktionsprozesses von der Ideenfindung über die Konzeption eines Stückes bis zu der Aufführung aktiv mit. Am Management des Theaters sind sie jedoch grundsätzlich nicht beteiligt. Die beiden Leitungskräfte halten diese Aufgaben bewusst von den Jugendlichen fern. Denn diese entsprechen nicht dem Rollenverständnis der Jugendlichen als Künstler. Für den Umgang miteinander und die Proben gibt es klare Regeln. Es darf viel gelobt werden, und an manchen Stellen unterbricht die Regie, um auf besonders Gelungenes zu verweisen. Sich selbst zu unterbrechen, weil etwas am eigenen Spiel nicht gefällt, ist dagegen tabu. Alles, was die Kreativität hemmen könnte, ist verpönt. Ganz ohne persönliche Kritik geht es jedoch nicht. Sie wird immer nur unter vier Augen am Rande der Proben oder in Einzelgesprächen geübt. Dabei wird eine Kultur der deutlichen Ansage von allen Beteiligten gepflegt, insbesondere dann, wenn sich die Teilnehmer nicht an die vereinbarten Spielregeln halten oder ihre Proben versäumen. Das schafft Klarheit und Sicherheit, auch wenn es manchmal unbequem ist. Wenn die Gespräche nicht helfen, werden Rollen auch manchmal umbesetzt.

Kommunikation ist das A und O der Arbeit mit den Jungschauspielern. Diese ist in den letzten Jahren jedoch deutlich komplizierter geworden. Terminabsprachen sind aufgrund übervoller Terminkalender bei allen Beteiligten oft schwer möglich. Der Prozess der Klärung kann durch die Auswahl der falschen Kommunikationsmedien zu einem echten Zeitkiller werden. Aus diesem Grund verzichtet die Leitung bewusst weitestgehend auf Mails, Gruppenchats oder Foren in der Kommunikation. Absprachen finden überwiegend mittels Whats App oder per Telefon statt. Gerade über Whats App sind die Jugendlichen gut erreichbar. Auf diese Weise bleibt auch der Kontakt zu allen Ehemaligen erhalten.

### Qualifizierung

*„Jeder Mensch – ob jung oder alt – hat ein Gefühl für Qualität. Wenn sich jemand für unsere Stücke, Plakate oder den Internetauftritt schämen muss, dann funktioniert es nicht. Wir sind kein Probiertheater. Das ist richtiges Theater – mit Jugendlichen. Wir spielen nicht Theater, wir sind es.“*

Barbara Kemmler

*„Wenn du nach den Proben nach Hause gehst, bist du echt fertig.“*

Raphael Edoror

Die Qualifizierung der Schauspieler nimmt in der Arbeit der Jugendorganisation breiten Raum ein. Neben der Entwicklung des Stücks, an der alle mitwirken, spielen Schreibwerkstätten, Körper- und Tanztraining sowie Improvisations- und Schauspielunterricht eine große Rolle. Die Qualifikation ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist organisch in die Entwicklung der Stücke eingebunden und bereitet letztlich auf die Übernahme einer Rolle vor. Die Angebote sind umfangreich und aus sozialen Gründen grundsätzlich kostenlos. Ausnahme bildet hier ein Mädchentheater-Training, das unabhängig von einer spezifischen Produktion angeboten wird und für das ein kleiner Teilnahmebeitrag entrichtet werden muss. Bei sozialen Härtefällen wird aber auch dieser Betrag unbürokratisch erlassen. Zwar spielen im Cactus Theater zahlreiche Jugendliche aus gutbürgerlichen Elternhäusern, die sich Gebühren leisten könnten; es gehört aber zum grundsätzlichen Ansatz des Jugendtheaters, keine Unterschiede aufgrund der Herkunft oder Vermögensverhältnisse der Eltern zuzulassen.

Das Künstlerleben ist jedoch auch schon für den Nachwuchs ein hartes Brot: Jede neue Probe beginnt mit einem Fitnesstraining. Es folgen Schreibwerkstätten, weitere Trainings, Diskussionen und Proben, die regelmäßig oder in Blöcken an Wochenenden und in den Ferien stattfinden. Bis so ein Stück entwickelt ist, vergeht leicht ein Dreivierteljahr. Das verlangt Disziplin, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Anders als in einem Schülertheater, wo das Bemühen der Zöglinge meist einem wohlwollenden Familienpublikum präsentiert wird, werden die Stücke hier einer breiten Öffentlichkeit gezeigt. Die zahlreichen Preise, die das Theater in den letzten Jahren gewonnen hat, geben dem Konzept recht.

Die künstlerische Weiterbildung der Jugendlichen ist der Leitung sehr wichtig. Sie drängt darauf, dass die Jungschauspieler sich Aufführungen in anderen Häusern anschauen. So besuchen viele Jugendliche im Rahmen ihres Engagements am Jugendtheater zum ersten Mal die Oper oder ein großes Theater.

Foto: Thomas Jedrusiak



Schauspiel ist Teamwork, schafft Erfolgserlebnisse und Selbstwert

### Bindung

*Nur für ein Projekt, gern aber auch für länger.*

Die Bindung der Jugendlichen ist lose, hält aber häufig lange. Zu Beginn jeder Produktion kann über die erneute Teilnahme entschieden werden. Es ist die Ausnahme, nur für ein Projekt zu bleiben – die meisten Jugendlichen sind mehrere Jahre dabei, und so gibt es viele „Wiederholungstäter“. Die Arbeit im Jugendtheater eröffnet einigen auch neue Berufsperspektiven. Sie wechseln, wenn auch nicht unbedingt immer als Schauspieler, in den Kulturbereich und halten dann in der Regel den Kontakt zu ihrem Jugendtheater.

### Anerkennung

*„Am Morgen nach einem Auftritt habe ich manchmal 15 Leute, die mich bei Facebook adden wollen. Die kenne ich gar nicht, es sind nicht nur Jugendliche. Manchmal lerne ich die Leute dann später auch kennen. Das ist schon cool.“*

Raphael Edoror

Auf formale Anerkennung in Form von Abzeichen, Posten oder Geschenken wird bei Cactus verzichtet. Im Jugendtheater wird allerdings viel gelobt. Besondere Darbietungen und Ideen werden von der Leitung gewürdigt. Dieses Lob ist den Jugendlichen besonders wichtig. Auch von anderen Schauspielern angesprochen zu werden und von ihnen als Kollege begrüßt zu werden ist ein gutes Gefühl. Das Engagement erzeugt dann ein Gefühl von Gemeinschaft und Zugehörigkeit zu einer großen „Familie“. Respekt und Anerkennung für ihre schauspielerischen Leistungen auf der Bühne erhalten sie aber selbstverständlich auch vom Publikum. Wenn der Applaus aufbrandet, sind die Jugendlichen stolz auf das, was sie geleistet haben. Auch der Lernfortschritt der Jugendlichen wird von der Leitung immer im Blick behalten. Es gibt viel Feedback und Unterstützung – auch außerhalb der eigentlichen Theaterarbeit.

## Cactus Junges Theater auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

#### *Wir sind Theater. Wir inszenieren uns selbst.*

Im Jungen Theater Cactus gibt es kein formalisiertes Verständnis von Freiwilligenmanagement. Es existieren keine Handbücher, Managementguides oder Checklisten für den Umgang mit Freiwilligen oder die Leitung der Organisation. Verglichen mit einem solchen Anspruch, wirken viele Abläufe und die Struktur der Organisation zunächst ungeordnet. Dennoch existieren sehr klare Vorstellungen bei der Leitung darüber, wie die Arbeit mit den Jugendlichen erfolgen soll und welche Qualitätsmaßstäbe an die Arbeit angelegt werden. Diese werden diskursiv ausgehandelt und vermittelt.

Eine formale und ausgeklügelte Werbestrategie zur Engagementförderung hat das Theater nach eigener Auskunft nicht. Und doch zeigt sich bei genauer Betrachtung ein Erfolgsmuster: Alle Aktivitäten sind auf die Zielgruppe ausgerichtet. Die Stücke thematisieren Lebensrealitäten der Jugendlichen, sie werden von Jugendlichen mitentwickelt und in eine entsprechende Sprache und Ästhetik gegossen. Die Jugendlichen sind selbst die Botschafter ihrer Arbeit und

wichtige Ansprechpartner für „die Neuen“. Die Organisation begibt sich zu ihrer Zielgruppe, ein Erfolgsgeheimnis des ersten Zulaufs. Ein zweiter Erfolgsfaktor liegt in der unbedingten Professionalität und künstlerischen Qualität der Aufführungen und der Werbung. Daher leistet sich das Ensemble trotz enger Finanzen eine eigene Öffentlichkeitsarbeit und lässt die von allen gemeinsam entwickelten Ideen für Plakate und Flyer grundsätzlich von Profis umsetzen. Die Mission der Organisation ist klar und wird durch die handelnden Personen, die Projekte und Aufführungen stimmig reflektiert. Das Theater hat eine unverwechselbare Identität, die eine gelungene Kommunikation nach innen und außen möglich macht.

Die Managementkultur ist in besonderer Weise personenzentriert und orientiert sich deutlich an den Gepflogenheiten im Kultursektor. Sie kann im pädagogischen Sinn als eher autoritativ, mit Blick auf Managementtheorien als kooperativer Leitungsstil bezeichnet werden. Verantwortung und Entscheidungen für die Organisation liegen trotz eines kollegialen Klimas, in Anlehnung an das „Intendanzmodell“ eines professionellen Theaters, ganz klar in der Hand der künstlerischen Leitung. Hier wird letztlich auch entschieden, welches Stück zur Aufführung kommt und wie die Rollen besetzt werden. Flankiert wird dieser Führungsstil durch allgemeine Prozessvorgaben, die die Arbeit eines Spielbetriebs definieren und damit auch den Takt der Produktionen vorgeben (Entwick-



Foto: Thomas Jedrusiak

Alle finden ihre Ausdrucksweise

Foto: Ralf Emmerich



Mit vollem Körpereinsatz das Publikum in den Bann ziehen

lung der Stücke, Proben, Kostüme, Technik, Generalprobe und Aufführung). In dieser Konstellation hat Freiwilligenmanagement eine moderierende Funktion. Das Mittel der Wahl sind Gespräche. Und gesprochen wird viel und über alles.

Die Partizipation der Jugendlichen bezieht sich vor allem auf die Entwicklung und Umsetzung der Projekte und Stücke, nicht auf die Organisationsleitung oder Administration. Das schränkt Teilhabe zwar ein, schafft aber Rollenklarheit und Sicherheit und ermöglicht die Konzentration der Schauspieler auf ihr Wirken als Künstler. Eine Trennung zwischen strategischem und operativem Management ist nicht zu erkennen. Ersteres findet, wie in personenzentrierten Organisationen üblich, im Kopf der Leitung statt, Letzteres hat deutlich diskursive Züge.

Foto: Ralf Emmerich



Die künstlerische Leitung liegt in den Händen von Barbara Kemmler und Alban Renz

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

aufgabenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

personenorientiert

### Profil

Klares Profil als Theaterbetrieb; kulturell-kreativ; im Einklang mit zentralen Stakeholdern und Zielgruppen.

### Stärken

- Vorbildliche Verbindung des Referenzsystems „Theaterbetrieb“ mit den Erfordernissen einer Jugendorganisation und klare Rollenmodelle.
- Klares Profil als Theater.
- Eigenschaften der beiden Leitungen in fachlicher, menschlicher und administratorischer Sicht.
- Professionelles und gewachsenes Stakeholdermanagement.
- Herausragende künstlerisch geprägte Öffentlichkeitsarbeit und damit verbunden eine zielgruppengerechte Ansprache der Jugendlichen.
- Individuelle Betreuung und dadurch bedarfs- und entwicklungsgerechte Qualifizierung.
- Beteiligungsoptionen klar getrennt. Umfassende Beteiligung bei den Theaterproduktionen, keine Beteiligung an der Administration und Leitung.
- Nachweisbare Wirkungen bei Jugendlichen sichern Nachwuchs, Akzeptanz und Ressourcen.



Foto: Cactus Junges Theater



**Kontakt**

DLRG-Jugend Hessen  
**Ansprechpartnerin:**  
 Linnea Sundström  
 Geschäftsführung und  
 Bildungsmanagement  
 Uferstraße 2a  
 65203 Wiesbaden

☎ +49 (0)611-301231  
 ✉ ljb@hessen.dlrg-jugend.de  
 🌐 www.hessen.dlrg-jugend.de

# DLRG-Jugend Hessen

Freiräume erschwimmen und gestalten

**Kurzporträt**

Die 1913 gegründete Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG) ist eine gemeinnützige und selbstständige Wasserrettungs- und Hilfsorganisation. Zu ihren Aufgaben gehören die Schwimmausbildung, die Lebensrettung an Gewässern, die Aus- und Weiterbildung und der Katastrophenschutz. Sie gliedert sich in Bundesverband, Landesverbände, Bezirke bzw. Kreisverbände und Orts- bzw. Kreisgruppen. Die DLRG-Jugend Hessen ist der juristisch nicht selbstständige, aber ansonsten eigenständig agierende Teil des DLRG-Landesverbandes Hessen mit einem starken eigenständigen Profil und einem gut entwickelten Aus- und Weiterbildungsangebot.

**Wirkungskreis der Organisation**



**Daten und Fakten**

<b>Gründungsjahr</b>	1955
<b>Engagierte</b>	Landesebene: 40–50
<b>Hauptamtliche</b>	3 HA/2,8 Stellen
<b>Mitglieder</b>	etwa 35.000
<b>Zielgruppe</b>	0–26 Jahre
<b>Engagementbereich</b>	Hilfsorganisation/Rettungsdienst
<b>Organisations-typus</b>	rechtlich unselbstständiger, aber weitgehend unabhängig agierender Teil der DLRG Hessen e.V., eingebunden in die bundesweite Struktur der DLRG-Jugend
<b>Organisations-aufbau</b>	mehrgliedrig, Bundesverband, Landesverbände, Bezirke bzw. Kreisverbände, und Orts- bzw. Kreisgruppen
<b>Entscheidungs-struktur</b>	föderal mit entsprechend weitgehend dezentraler Entscheidungs- und ausgeprägter Gremienstruktur
<b>Wirkungskreis</b>	bundesweit agierende Organisation
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesebene

## Rahmenbedingungen

Erreichbar auch vom Wasser aus, liegt das Landesjugendbüro der DLRG-Jugend Hessen direkt am Rheinufer inmitten des Wiesbadener Stadtteils Biebriech. Boote, Anhänger, Technik und Geräte des Erwachsenenverbands stehen im flussseitig gelegenen Garten unmittelbar neben einem selbst gestalteten Bauwagen und der Grillecke der Jugend der Kreisgruppe Wiesbaden-Biebriech-Amöneburg.

Der Gebäudekomplex beherbergt neben der DLRG-Jugend Hessen den DLRG Landesverband Hessen, den DLRG Kreisverband Wiesbaden, die Kreisgruppe Wiesbaden-Biebriech-Amöneburg sowie die Akademie Hochwasserschutz. Eine massiv geschmiedete Außentreppe führt den Besucher über die Einsatzfahrzeuge im Erdgeschoss hinweg zum Eingang. Weiter geht es im innenliegenden Treppenhaus zur Kinder- und Jugendorganisation, die ihren Sitz mit Büro und Tagungsraum in der dritten Etage am Ende eines langen Flurs hat. Im Büro, das mit dem Blick auf den Rhein ein wenig einer Kajüte ähnelt, arbeiten die drei hauptamtlichen Mitarbeiterinnen der DLRG-Jugend Hessen. Der taghelle Konferenzraum, den man sich mit dem Erwachsenenverband teilt, wirkt funktional und doch freundlich. Ein Balkon umschließt die gesamte Büroetage. Sein Geländer ist einer Reling nachempfunden und verfestigt das Gefühl der Besucher, auf dem Deck eines Schiffes zu sein.

### Organisationsziel/Mission

*„Wir verstehen unseren Verband, die DLRG-Jugend, als Form der Selbstorganisation von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen.“* Leitbild der DLRG-Jugend Hessen

Klassischerweise steht die DLRG für die Rettung von Menschen vor dem Ertrinkungstod. Neben der Ausbildung von jungen Ehrenamtlichen etwa zu Jugendleitern und Ausbildungsassistenten für den Bereich Schwimmen hat sich die DLRG-Jugend Hessen insbesondere zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu selbstbestimmten, selbstbewussten und verantwortlichen Persönlichkeiten zu leisten. Diese Dualität ist prägend für die Kinder- und Jugendorganisation des Wasserrettungsdienstes, die erst vergleichsweise spät mit einer eigenen Jugendarbeit begonnen hat. Oberste gleichberechtigte Aufgaben der DLRG-Jugend Hessen sind gemäß Landesjugendordnung:

- der Kampf gegen den Ertrinkungstod
- der Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen
- die Interessenvertretung junger Menschen nach innen und außen



Foto: Tobias Meyer

Hervorragende Ausbildung durch professionelle Koordination



Foto: Tobias Meyer

Aufgaben- und Strukturorientierung bestimmen die Kultur des Freiwilligenmanagements

- auf gesellschaftliche Probleme aufmerksam machen und zu deren Lösung beitragen
- die gleichberechtigte Teilhabe von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in ihren Lebenswelten (in Anlehnung an § 3 Landesjugendordnung)

Mittel der Wahl ist dafür die Jugendbildungsarbeit, sodass die klassische Wasserrettung gegenüber anderen Themen in den Hintergrund tritt und das klassische Ausbildungsangebot der Erwachsenenorganisation so in besonderer Weise ergänzt wird.

### Beziehungen zu Stakeholdern

*„Gegenüber der DLRG ist uns wichtig, ein eigenes Profil zu haben und zu sagen, was man genau will. Unser Ziel als Jugendverband ist einfach: ‚Wir wollen gute Kinder- und Jugendarbeit machen.‘“*

Christopher Gardner, 30-jähriger stellvertretender Landesjugendvorsitzender



das Recht, Beschlüsse zu fassen, die bindend für die DLRG-Jugend sind. Die DLRG-Jugend im Landesverband Hessen e.V. ist mithin einer von 18 Landesverbänden, der analog zur Erwachsenenorganisation in die föderale Verbandsstruktur der DLRG eingebunden ist. Innerhalb des Landesverbandes begleitet und koordiniert der jugendliche Landesvorstand die Arbeit von 24 Bezirken und Kreisverbänden mit über 200 Jugendgruppen. Der mehrstufige Aufbau ist komplex und verfügt auf jeder Ebene über eine vergleichbare Gremienstruktur. Die DLRG-Jugend verfügt über Mitgliedschaften auf verschiedenen Ebenen in den Jugendringen bis hin zum Deutschen Bundesjugendring.

### Personelle Ressourcen

*„Ohne unsere drei Mitarbeiterinnen im Landesjugendbüro, ohne ihre Vor- und Nachbereitung und koordinierende Tätigkeit, wäre unsere Arbeit hier kaum denkbar. Sie werden als Servicekräfte und Dienstleister für die Jugendarbeit gesehen, sind aber auch mit den ehrenamtlichen Leitungskräften gemeinsam auf gleicher Augenhöhe, wenn sie zusammen ein Seminar teamen oder gemeinsam über pädagogische Inhalte beraten und diskutieren.“* Christopher Gardner

Das Landesjugendbüro unterstützt den achtköpfigen Landesjugendvorstand bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Im Gegensatz zum Vorstand sind die drei Mitarbeiterinnen des Büros jedoch allesamt hauptamtlich tätig. Sie bilden auch in der Wahrnehmung der ehrenamtlichen Funktionäre eine zentrale Säule der Kinder- und Jugendorganisation und decken ein breites Spektrum an Zuständigkeiten ab. So ist die Leiterin des Büros nicht nur zuständig für die Geschäftsführung und das konkrete Bildungsmanagement, sondern verantwortet auch gemeinsam mit den Zuständigen im Landesjugendvorstand das langfristige Bildungsprogramm (Jugendleiter- und Teamerausbildung, Bildungslawinen, Bildungscontrolling) sowie den Bereich „Prävention von sexualisierter Gewalt“. Zusätzlich kümmert sie sich um die Außendarstellung der DLRG-Jugend und um das Verbands- und Finanzmanagement. Die Jugendbildungs- und Projektreferentin bildet unter anderem Jugendliche im Projektmanagement aus, organisiert den Bildungsurlaub für junge Beschäftigte und Auszubildende bis 26 Jahre und baut den Themenbereich „Partizipation“ aus. Des Weiteren ist sie für die Gremienarbeit und die Öffentlichkeitsarbeit der DLRG-Jugend Hessen zuständig. Eine Landesjugendsekretärin komplettiert das Team und ist offiziell für die allgemeine Sachbearbeitung und das Büromanagement zuständig. Alle



Foto: DLRG-Jugend Hessen

Der ehrenamtliche Landesjugendvorstand in Aktion

drei übernehmen auch eine Reihe von „inoffiziellen“ Aufgaben, sprechen oft mit den Jugendlichen, hören sich ihre Sorgen und Nöte an und versuchen zu helfen. Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells unterstützt die häufigen Einsätze außerhalb klassischer Bürozeiten.

Der Landesjugendvorstand beauftragt ein Mitglied mit der fachlichen Aufsicht über die Hauptamtlichen. Als vermittelnde Instanz bündelt dieser Vertreter die Fragen zwischen Jugendvorstand und Hauptamt.

Verstärkt wird die Arbeit des Landesverbandes durch knapp 20 ehrenamtliche Teamer und 15 ehrenamtliche Projektmanager sowie die unzähligen Teilnehmenden, die die Angebote jährlich besuchen oder sich an den Projekten beteiligen. In der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Beteiligten schätzt man bei der DLRG-Jugend Hessen eine flache Hierarchie und einen wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang.

### Finanzielle Ressourcen

#### *Landesjugendring und Mitglieder: Der Mix der Geldgeber macht's!*

Die DLRG-Jugend Hessen hat eine eigene Kasse und ist in der Mittelverwendung autonom. Ein Großteil der Finanzierung stammt vom Hessischen Jugendring (HJR). Dieser stellt nach einem festgelegten Verteilungsschlüssel dem Jugendverband Fördermittel zur Verfügung, mit denen die DLRG-Jugend Hessen Maßnahmen der allgemeinen Jugendarbeit und vor allem der außerschulischen Jugendbildung realisieren kann. Zusätzlich erhält die Organisation einen Festzuschuss aus dem Erwachsenenverband. Weitere Einnahmen in geringerem Umfang werden durch Teilnehmerbeiträge zu den angebotenen Veranstaltungen, Seminaren und Ausbildungen sowie einzeln über Zuwendungen und Spenden erzielt.

## Strategie und Planung

*Personelle Kontinuität und strukturelle Reformen zeigen Wirkung: Die DLRG-Jugend Hessen stärkt Ausbildung und Partizipation der jungen Engagierten.*

Die strategische Planungskompetenz liegt in der DLRG-Jugend Hessen insbesondere beim Landesjugendvorstand. Gemeinsam mit dem Landesjugendbüro werden vor allem die großen verbandspolitischen Linien vorbereitet und Bildungskonzepte entwickelt. Letzteres hat in den vergangenen Jahren viel Raum eingenommen. Die Ergebnisse sprechen für sich. Der Landesverband der DLRG-Jugend kann heute stolz auf selbst entwickelte Fortbildungskonzepte wie das des „Projektmanagers“ oder des „Teamers“ mit eigenen Curricula blicken. Aber auch verbandspolitisch wurde in den letzten Jahren erfolgreich gearbeitet, beispielsweise mit der Kampagne zum Wahlrecht ab null, die im Ergebnis dazu führte, dass jedes Kind in der DLRG-Jugend in Hessen heute das Wahlrecht hat und sich am Verbandsgeschehen beteiligen kann. Dass solche strategischen Planungen möglich sind, liegt nicht zuletzt auch an einer hohen Kontinuität der ehrenamtlichen Vorstände, die teilweise seit mehr als zehn Jahren bei der DLRG aktiv sind und daher die Organisation und die Menschen gut kennen.

Auch operativ gibt es eine Menge zu planen, wie Vorbereitungen zu Gremiensitzungen oder zu Seminaren und Qualifikationen. Hier leisten vor allem die hauptamtlichen Mitarbeiter wertvolle, unterstützende Arbeit und entlasten damit den ehrenamtlichen Vorstand. Die Planungen erfolgen dabei strukturiert und innerhalb geordneter Prozesse. Die Administration und Verwaltung funktioniert nach bewährten administrativen Verfahren.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Mit 14 Jahren bin ich durch meinen Cousin zur DLRG gekommen. Durch kleine Erfolge, wie beispielsweise Abzeichen und Rettungsschwimmabzeichen, und durch die Atmosphäre, die mir sehr gut gefallen hat, bin ich dort geblieben.“*

Marc Schmidt, 26-jähriger Sozialpädagoge und Teamer

Junge Leute heute zu gewinnen setzt aus Sicht des Landesjugendvorstands eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit voraus. Die Jugendorganisation setzt dabei auf eine Mischung

aus öffentlichen Auftritten, Mundpropaganda und Medienarbeit. Schon die auffallend rot-gelbe Badebekleidung lässt die Übungsleiter aus der Masse leuchten. Bereits der normale Trainingsbetrieb der DLRG in Schwimmbädern weckt oft die Neugierde jugendlicher Badegäste oder ihrer Eltern, sodass Interessierte regelmäßig die Möglichkeit nutzen, ein Gespräch über Trainings- und Beteiligungsmöglichkeiten am Beckenrand zu beginnen. Meist sind es die Eltern, die ihre Kinder im Alter von etwa fünf Jahren erstmalig zu einem Schwimmkurs anmelden. Nicht selten haben sie selbst schon ihre erste Schwimmausbildung bei der DLRG erhalten.

Zunächst lernen die Kleinen, „den Kopf über Wasser zu halten“ und erwerben das erste Schwimmabzeichen, das „Seepferdchen“. Im Anschluss daran gibt es in vielen Ortsgruppen der DLRG die Möglichkeit, die Fähigkeiten durch regelmäßiges Schwimmtraining und aufeinander aufbauende Kurse zu verbessern. Zwar beenden in der Pubertät auch einige Schwimmer ihr Engagement, allerdings stoßen in dieser Altersgruppe auch wieder neue Jugendliche dazu. Die Motivlage ist dann allerdings oft eine andere. Sie kommen meist ohne Drängen der Eltern und streben vor allem die Ausbildung zum Rettungsschwimmer an. Sie wollen in der Lage sein, im Ernstfall Leben retten zu können. Bis es so weit ist, müssen eine Vielzahl von Ausbildungen absolviert und Schwimmabzeichen erworben werden. Das bindet die Jugendlichen längerfristig. In diesem Alter spielt vor allem die Mundpropaganda der angehenden Rettungsschwimmer bei Freunden und Schulkameraden eine große Rolle für die Mitgliedergewinnung. Mit zunehmendem Alter verschieben

Foto: DLRG-Jugend Hessen



Lokalpatriotismus – Die DLRG-Jugend Hessen ist einer von 18 Landesverbänden

sich die Interessen jedoch auch mitunter wieder, und die pädagogischen Angebote des Landesverbandes rücken mehr in den Mittelpunkt des Interesses. Die jungen Schwimmer lernen dann, sich über den Beckenrand hinaus mit verschiedenen Themen auseinanderzusetzen, Projekte erfolgreich umzusetzen, oder bilden selbst andere Jugendliche aus.

Weil man nicht nur auf die Erfahrungen und die Mundpropaganda vertraut, veröffentlicht der Verband regelmäßig Presseartikel in Tageszeitungen, die bewusst eine starke Bildsprache nutzen und das Retten von Leben und die zahlreichen Wettkämpfe und Erfolge sowie die technische Ausrüstung zeigen. Der Bekanntheitsgrad des DLRG-Logos ist dabei sicher hilfreich. Ferner ist die DLRG-Jugend auch oft bei Festen und Veranstaltungen vertreten, auf denen sie mit einem Infostand aktiv für ihre Aktivitäten wirbt oder Vorführungen organisiert. Dies können auch Großübungen zusammen mit anderen Jugendhilfsorganisationen sein. Dabei zeigt jeder Verband seine spezifischen Hilfs- und Einsatzfelder und erreicht so eine große Anzahl von Zuschauern, die sich mit ihren Anfragen gleich vor Ort an die einzelnen Organisationen wenden können.

#### Auswahl und Einführung

*„Die Eltern bringen ihre Kinder ins Schwimmbad und stellen sich vor. Nach einem Einschwimmen wird geschaut, welche Gruppe für das Kind am besten passt, denn individuelles Fördern ist sehr wichtig!“*

Marc Schmidt

Die meisten Kinder und Jugendlichen kommen zu den Trainingszeiten der örtlichen DLRG in ein Schwimmbad und lernen dort schwimmen. Auf welche Weise Neulinge eingeführt werden, hängt meist von den jeweiligen Trainern in den Orts- und Kreisgruppen ab, da diese die ersten Bezugspersonen sind. Dort werden dann auch die ersten Kontakte zur DLRG-Jugend der jeweiligen Orts-/Kreisgruppe geknüpft. Dies geschieht meist in Form von Werbung während des Trainings für Angebote der Kinder- und Jugendarbeit, wie Zelten oder einen Bastelnachmittag.

Von einem freiwilligen Engagement wird bei der DLRG-Jugend Hessen gesprochen, wenn weitergehende Aufgaben übernommen werden. Wer sich über die reine Schwimmausbildung hinaus engagiert und mehr Verantwortung übernehmen möchte, betritt Erfahrungs- und Lernbereiche jenseits des Beckenrandes. Um als Ehrenamtlicher in einer Multiplikatorenfunktion mit der jugendlichen Zielgruppe auf Landesebene zusammenzuarbeiten, legt die DLRG-Jugend Hessen diverse Voraussetzungen fest. Neben einer grundsätzlichen Ausbildung (Jugendleiter-Ausbildung), die

alle Engagierten für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen absolvieren müssen, und Zusatzausbildungen zum Teamer oder Projektmanager hat der Jugendverband selbst einen Werterahmen in Form einer Selbsterklärung verabschiedet. Dieser hat in ganz Hessen Gültigkeit für die DLRG-Jugend. Die Bejahung der Selbsterklärung ist eine Voraussetzung für die Mitarbeit bei der DLRG-Jugend Hessen. Die Selbsterklärung beschreibt in elf Punkten umfassend Regeln und Werte für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende. Sie beinhaltet neben der bewussten Annahme und Umsetzung des Leitbildes die Erklärung, Kinder und Jugendliche in ihren Rechten, ihrer Persönlichkeit, ihrer Toleranz für die sexuelle Orientierung anderer und ihrem Handeln zu bestärken und zu fördern sowie gleichzeitig umfänglich zu schützen.

#### Angebote

*„Die meisten von uns haben schon sehr jung das erste Mal ein Menschenleben gerettet. Das ist schon ein wichtiger Antrieb für uns.“*

Christopher Gardner

Die Angebote der DLRG haben ein klares Profil: Haupteinsatzgebiet sind die zahllosen Rettungswachen. Rettungsschwimmer der DLRG bewachen jedes Jahr die Küsten von Nord- und Ostsee, die Badestrände an den Binnengewässern und Flüssen, Schwimmbäder und Veranstaltungen am, auf und im Wasser. Die DLRG ist darüber hinaus im Katastrophenschutz der Länder und je nach Ländergesetzgebung auch im Rettungsdienst tätig. Menschenleben zu retten gehört somit zu den zentralen Beweggründen vieler Engagierter, die die vergleichsweise umfangreiche Ausbildung durchlaufen. Die Ausbildung und Vorbereitung auf diese Aufgabe bestimmt einen großen Teil der verbandlichen Angebote und Dienste in den Ortsgruppen.

Deutlich anders gestaltet sich jedoch die Mitarbeit im Landesverband der Kinder- und Jugendorganisation. Hier stehen nicht die Aufgaben rund um die Rettung im Mittelpunkt, sondern die Gestaltung und Leitung der Organisation sowie des Bildungsbereichs. In den verbandlichen Strukturen gibt es in den Gremien zahlreiche Möglichkeiten, als Mitglied oder Funktionär (z. B. als Delegierter, Mitglied eines Rates oder des Vorstands) mitzuarbeiten. Darüber hinaus können Freiwillige auch als Teamer an den etlichen Angeboten der Bildungsarbeit mitwirken oder sich als Projektmanager in den Projekten des Verbands einbringen. Die Ausbildungen zum Teamer und Projektmanager stellen weitergehende Anforderungen an die Jugendlichen. Aus diesem Grund müssen Bewerber eine Art Assessmentcenter durchlaufen. Im Rahmen des „Teamer-Schnuppertags“ sollen die Interessenten vor Beginn einer Ausbildung herausfinden, ob sie für diese Aufgabe

geeignet sind. Sie absolvieren verschiedene Aufgaben, wie Teambuilding und Rollenspiele sowie Lehrpräsentationen, und werden dabei von diversen Personen – auch aus dem Landesjugendvorstand – beobachtet und beurteilt.

### Beteiligung

*„Heute darf jedes Mitglied unabhängig von seinem Alter abstimmen. Jetzt geht es darum, die Nutzung dieses erkämpften Rechts praktisch in den Strukturen der DLRG-Jugend umzusetzen.“*  
Christopher Gardner

Die Beteiligungsstruktur der DLRG-Jugend ist weitgehend an die der Erwachsenenorganisation angelehnt. Der Aufbau der DLRG-Jugend in Hessen ist grundsätzlich demokratisch und durch umfassende Mitbestimmungs- und Kontrollrechte der unteren Gliederungsebenen gekennzeichnet. Eine Besonderheit ist dabei das „Wahlrecht ab null“. Diese sehr plakative Regelung wurde durchgesetzt, um das besondere Selbstverständnis des Verbandes zum Ausdruck zu bringen. Jedes Kind und jeder Jugendliche soll dabei die Möglichkeit der Mitbestimmung haben. Zugleich gibt es für alle Ämter eine Altersgrenze von 35 Jahren, um eine zu große Distanz zwischen Leitungskräften und Mitgliedern zu verhindern. Organisiert wird die Mitbestimmung über ein komplexes Gremiensystem (siehe Abbildung Seite 73). So gibt es auf jeder Verbandsebene eine zentrale Versammlung als höchstes Organ. Dies sind im Landesverband Hessen die Jugendversammlungen, die analog zur Mitgliederversammlung im klassischen Verein die Vorstände auf ihrer Ebene sowie den Jugendrat und Jugendtag der nächsthöheren Ebene mitbestimmen. Neben den zahlreichen „Pflichtaufgaben“ in den Gremien gibt es im Rahmen von Foren und Workshops die Möglichkeit zum intensiven Austausch und zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit Themen. Diese Veranstaltungen sind gleichzeitig auch ein wichti-

ger Treffpunkt für die Mitglieder und werden oft sehr locker gestaltet. So bietet der Landesjugendtag beispielsweise die Möglichkeit, sich in den Sitzungspausen aktiv an Pausenspielen zu beteiligen oder sich über Themen auch jenseits der Tagungsinhalte auszutauschen. Da ein Landesjugendtag immer mit der Neuwahl des Landesjugendvorstandes (LJV) verbunden ist, findet in diesem Rahmen meist eine Abschiedsparty für den alten Vorstand statt.

Der LJV ist das planende und ausführende Organ der DLRG-Jugend Hessen. Er wird alle drei Jahre auf dem Landesjugendtag gewählt. Weil es immer schwieriger wurde, Freiwillige für ein Vorstandsamt zu gewinnen, wurden umfangreiche Reformen durchgeführt. Während früher jeder Posten mit einer bestimmten Aufgabe verknüpft war, kann man sich heute wählen lassen und bestimmt erst gemeinsam im ganzen Team die Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten und Lust. Zwar müssen immer noch Ressorts wie Wirtschaft und Finanzen besetzt werden, allerdings hat die neu gewonnene Flexibilität und der entstandene Teamgeist wieder zu deutlich mehr Interesse an der Arbeit geführt.

### Qualifizierung

*„Rettungsausbildung und Bildungsarbeit: zwei Säulen, ein Ziel“*

Die DLRG-Jugend Hessen hält für Kinder und Jugendliche sowie für Ehrenamtliche ein umfangreiches Qualifizierungskonzept bereit, das allerdings in Teilen von der Erwachsenenorganisation durchgeführt wird. Der duale Charakter der Kinder- und Jugendorganisation spiegelt sich gerade auch in seinen Qualifizierungsangeboten. Die klassische Schwimmausbildung findet ausschließlich in den örtlichen DLRG-Gliederungen statt. Sie besteht aus einem aufeinander aufbauenden System von Ausbildungen und Qualifikationen, die bestimmte Kriterien wie Alter, Abzeichen oder ärztliche Tauglichkeitsbescheinigungen voraussetzen. Daneben bietet der Landesverband der DLRG-Jugend zahlreiche Qualifizierungsoptionen mit pädagogisch-didaktischen Schwerpunkten außerhalb des Wassers an, die auch den Charakter von Persönlichkeits- und Personalentwicklungen haben. Auf diese Weise unterstützt die DLRG-Jugend Hessen die angeschlossenen Gliederungen beim Nachwuchsaufbau. Die Kinder und Jugendlichen werden so früh wie möglich an gruppenleitende Tätigkeiten herangeführt und vernetzen sich mit anderen Gleichgesinnten. Aufbau, Struktur, strategische Ausrichtung und der duale Charakter der Qualifizierungen der DLRG-Jugend Hessen gehen deutlich über das Angebot anderer Jugendorganisationen hinaus und haben auch für andere Teile der DLRG Vorbildcharakter.

Foto: DLRG-Jugend Hessen



Lebensrettung will gelernt sein

## Die Qualifikationsangebote der DLRG-Jugend im Einzelnen:

### Schwimm- und Rettungsausbildung der DLRG :

#### Vorbereitung auf die Schwimmausbildung:

Frühschwimmer (Seepferdchen)

#### Schwimmabzeichen:

Jugendschwimmabzeichen (Bronze, Silber und Gold) und Schwimmpass (Bronze, Silber und Gold)

#### Vorbereitung auf die Rettungsschwimmausbildung:

Juniorretter, Deutsches Rettungsschwimmabzeichen (DRSA): Rettungsschwimmabzeichen (DRSA) (DRSA-Bronze, DRSA-Silber und DRSA-Gold), Deutsches Schnorcheltauchabzeichen

## Angebote des Landesverbandes der DLRG-Jugend

### 1. Ausbildungen

#### Jugendleiter-Ausbildung:

Für eine leitende Tätigkeit in einer Kinder- und Jugendgruppe der DLRG-Jugend oder der Arbeit in einem Jugendvorstand ist eine 80 Zeitstunden umfassende Ausbildung als Grundqualifizierung erforderlich.

#### Teamerausbildung (Train the Teamer oder „TTT“):

Jugendliche und junge Erwachsene mit Jugendleiter-Ausbildung bauen ihre Kompetenzen weiter aus, um eigenständig Seminare leiten zu können; Voraussetzung: Assessmentcenter.

#### Ausbildung im Projektmanagement (PMA):

In 60 Unterrichtseinheiten erlernen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen Fähigkeiten und Techniken, mit denen sie später Projekte auf unterschiedlichen Ebenen realisieren und in den Projektgruppen des Landesverbandes mitwirken können.

### 2. Fort- und Weiterbildungen

#### Starter-Seminare:

Für Mitglieder zwischen 12 und 15 Jahren

#### Fachseminare:

Wechselnde Inhalte aus dem Vereins- und Sozialmanagement, der Kinder- und Jugendarbeit sowie der Sportpädagogik

#### Mitarbeiterfortbildungen:

Angebote zur Qualifizierung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter der DLRG-Jugend Hessen

#### Bildungsurlaub:

Eine Besonderheit der DLRG-Jugend Hessen sind die selbst durchgeführten Bildungsurlaube für junge Berufstätige.

### 3. Sonstige

#### Fachtagungen:

Fachpersonal und Mitglieder diskutieren aktuelle Themen und organisieren den Wissensaustausch.

#### Kinder- und Jugendforen:

In Kinder- und Jugendforen werden wechselnde Themen von Kindern und Jugendlichen diskutiert.

#### „Was ihr wollt“-Seminare:

Diese Veranstaltungsform ist auf die Bedürfnisse von kleinen Gruppen (mind. 7 Teilnehmer) angelegt und kann Inhalte wie Konfliktmanagement, Verbandscoaching, Prävention sexualisierter Gewalt usw. zum Thema haben.

## Bindung

### *Klares Profil und altersspezifische Angebote erhöhen die Bindung.*

Jugendliche bleiben in der Regel lange in der DLRG-Jugend Hessen, und diese Bindung ist auch erwünscht. Die DLRG-Jugend befindet sich somit in einer vergleichsweise sehr guten Situation. Immer noch legen viele Eltern Wert auf eine Schwimmausbildung der Kinder. Da ist es nur naheliegend, sich an die DLRG zu wenden. Haben die Kinder einmal begonnen, sorgen der Spaß an der Bewegung und am Wasser sowie das Ausbildungssystem dafür, dass sie oft viele Jahre mitmachen. In der Pubertät jedoch rücken andere Interessen in den Vordergrund. Diese Phase ist deshalb für die Organisation eine spezielle Herausforderung. Für die „kleineren“ Schwimmabzeichen sind die Jugendlichen dann zu alt, für die rettungsdienstlichen Aufgaben aber noch zu jung. Auch verändern sich oft die Umgangs- und Kommunikationsformen sowie das soziale Umfeld. Aufgrund dieses „vorhersehbaren“ Bruchs hat die DLRG-Jugend in Hessen begonnen, Konzepte zu entwickeln, die Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 10 und 15 Jahren gezielt ansprechen und die Zeit bis zur Rettungsfähigkeit (Mindestalter 16 Jahre) überbrücken. Vor Ort gibt es für diese Zielgruppe Freizeitangebote, wie mehrtägige Zeltlager an Badeseen, in deren Rahmen klassische Aufgaben bzw. Rettungsmaßnahmen der Erwachsenenorganisation in jugendgerechter Form eingeübt werden (z. B. Badeaufsicht oder kleinere Funklehrgänge). Auf diese Weise wird eine wichtige Engagementlücke geschlossen.

Mit zunehmendem Alter ändert sich die Ausgangslage allerdings erneut, und die jungen Erwachsenen wechseln berufs- oder ausbildungsbedingt den Wohnort oder engagieren sich stärker in der Erwachsenenorganisation. In dieser Phase spielen vor allem die Bildungsangebote eine zentrale Rolle, vermitteln sie nicht zuletzt viele berufs- und führungsrelevante Kompetenzen. Da bleiben dann doch viele dem Ju-



Engagement im und am Wasser

gendverband treu, wie auch die hohe Zahl an Funktionären, Teamern und Projektmanagern zeigt.

#### Anerkennungskultur

*„Wir finden es wichtig, über die Menschen zu sprechen, die unseren Verband nach vorne bringen.“*

Christopher Gardner

*„Belege ehrenamtlicher Arbeit und Aus- und Fortbildung werden von den Jugendlichen für ihren eigenen Lebenslauf oft genutzt und in Bewerbungen angegeben.“*

Marc Schmidt

Gemeinsame Leistungen und Erfolge werden in der DLRG sowohl öffentlich als auch verbandsintern auf unterschiedliche Weise kommuniziert und wertgeschätzt. Traditionelle Anerkennungsriten stehen dabei im Vordergrund. Es gibt bei der DLRG diverse Verdienstorden, deren Verleihungen in einer Ehrenordnung geregelt sind. Seit 2012 hat die DLRG-Jugend Hessen damit begonnen, auf die Ehrenordnung des Erwachsenenverbandes zurückzugreifen, und verleiht Jugendlichen ebenfalls Verdienstabzeichen. Diese Auszeichnungen sollen zum einen die Engagierten ehren und zum anderen das En-

gagement des Jugendverbandes im Gesamtverband aufwerten. Grundsätzlich wird ohnehin nicht gespart mit Lob bei öffentlichen Veranstaltungen und kleinen Aufmerksamkeiten. Neben solchen offiziellen Formen der Anerkennung sind gemeinsame Aktivitäten und Feiern von Bedeutung für die jungen Schwimmer: Essen gehen, Grillabende oder der Besuch von Schwimmbädern und Wellnessoasen. Nach wichtigen Gremiensitzungen der DLRG-Jugend Hessen gibt es abends auch mal eine Party. Das sind Angebote, die die Jugendlichen sehr schätzen. Wichtig ist ihnen dabei, dass die Wertschätzung immer eine persönliche Note trägt. Kleine Geschenke sind üblich. Sie haben oft einen Bezug zum Beschenkten, wie etwa ein persönlich gestaltetes Fotobuch.

Im Rahmen der Bildungsarbeit spielen Zertifikate, Seminarbestätigungen oder Bescheinigungen bei der DLRG-Jugend Hessen eine wichtige Rolle. Abgeschlossene Ausbildungen und besondere Verdienste werden systematisch dokumentiert und durch die Verleihung von Zertifikaten wertgeschätzt.

### Die DLRG-Jugend Hessen auf einen Blick

#### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Verbandliche Herausforderungen durch Bildungskonzepte und Beteiligungsangebote meistern*

Als tief gegliederte Mehr-Ebenen-Organisation ist die DLRG-Jugend Hessen analog zur DLRG föderal aufgebaut. Im Kern ist sie eine aufgabenorientierte Kinder- und Jugendorganisation mit einer strukturorientierten Steuerungslogik. Die Arbeit ist klassischerweise formalisiert, erfolgt oft mithilfe von formalen Beschlüssen, Papieren, Konzepten oder Vereinbarungen. Gremien haben eine zentrale Bedeutung. Aber auch für die Diskussionen und Mitbestimmung bleibt viel Raum. Der Umgang ist freundschaftlich geprägt. Zuverlässigkeit und fachliches Können sind Tugenden innerhalb der Organisation.

Dem Freiwilligenmanagement liegt kein ausdifferenziertes oder einheitlich vorgegebenes Konzept zugrunde. Die Formen des Engagements in den Gliederungen variieren aufgrund der föderalen Struktur. Am ehesten lässt sich ein Verständnis für freiwilliges Engagement aus den zu lösenden Aufgaben des Verbandes und den erforderlichen Qualifikationen ableiten. Dazu gehören die fachlich, technisch und sportlich ausgelegten Qualifikationen für die Wasserrettung und die fachlich vorgeschriebenen Qualifikationen für die Arbeit mit Jugendlichen in der Jugendarbeit. Mit ihrer umfangreichen Selbsterklärung, sowie dem Wahlrecht ab null setzt die DLRG-Jugend Hessen Standards für das Freiwilligenmanagement.

## Erfolgsfaktoren

### Zieldimension

aufgabenorientiert

### Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Deutliches Profil als Kinder- und Jugendorganisation in einem traditionellen Erwachsenenverband.

### Stärken

- Gelungene Verbindung von Sportaktivitäten, Jugendbildung und Wasserrettung zu einer strategischen Gesamtperspektive.
- Eigenes „Jugendprofil“ in Abgrenzung zum Erwachsenenverband bei zugleich enger Kooperation.
- Hohe Strategiefähigkeit und Professionalität des Vorstands.
- Pädagogische Angebote bieten Raum für Austausch neben formaler Struktur der Organisation.
- Innovationspotenzial der Angebote.
- Erfolgreiches normatives Management durch starkes Selbstverständnis und gelebte Selbsterklärung.



Foto: DLRG-Jugend Hessen

### Kontakt

Gemeindejugendwerk Elstal  
Bundesgeschäftsstelle

### Ansprechpartner:

Nils Meinzer, Vorsitzender  
des GJW-Bundesvorstands  
Julius-Köbner-Str. 4  
14641 Wustermark

☎ +49 (0)33234 74-118

☎ +49 (0)33234 74-121

✉ gjw@baptisten.de

🌐 www.gjw.de

Foto: Gemeindejugendwerk

# Gemeindejugendwerk

## Fest im Glauben!

### Kurzporträt

Das Gemeindejugendwerk (GJW) ist als anerkannter Träger der freien Jugendhilfe zuständig für die Kinder-, Jungschar-, Pfadfinder-, Teeny- und Jugendarbeit des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland (BEFG). Es organisiert überregionale Freizeit- und Bildungsveranstaltungen, vertritt mit seinen mehr als 5.000 freiwillig Engagierten die Belange der rund 30.000 angeschlossenen Kinder und Jugendlichen nach innen und außen und sorgt durch Publikationen und Arbeitsmaterialien für zahlreiche Hilfestellungen in der Jugendarbeit. Es versteht sich als Vertreter der Jugendlichen und „Servicestelle“ von jungen Menschen für junge Menschen in den Gemeinden.

### Wirkungskreis der Organisation



### Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	etwa 1842 Entstehung der Jugendarbeit
<b>Engagierte</b>	etwa 5.000 über alle Ebenen
<b>Hauptamtliche</b>	11 + 1 BuFDi/FSJ in der Bundesgeschäftsstelle + ca. 25 in den Landesgeschäftsstellen
<b>Mitglieder</b>	30.000
<b>Zielgruppe</b>	4–27 Jahre
<b>Engagementbereich</b>	Religion und Kirche
<b>Organisations-typus</b>	Verband; unselbstständiger Teilbereich des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R.
<b>Organisations-aufbau</b>	zweigliederiger Verband; Bundesverband und Landesverbände. Örtliche Gliederungen sind Teil der Gemeinden und unabhängig vom GJW
<b>Entscheidungs-struktur</b>	komplexe demokratische Gremienstruktur; föderaler bzw. subsidiärer Aufbau mit umfassenden Mitbestimmungsmöglichkeiten
<b>Wirkungskreis</b>	bundesweit agierender Verband
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Bundes- und Länderebene

## Rahmenbedingungen

Das flache Land Brandenburgs: Westlich von Berlin-Spandau, vorbei an den Ruinen des olympischen Dorfs von 1935/36 liegt Elstal, ein Ortsteil der Gemeinde Wustermark. Auf einem von Wäldern umgebenen ehemaligen Kasernengelände befindet sich hier die Zentrale des Gemeindejugendwerks (GJW). In der Nachbarschaft zahlreiche Gebäude des BEFG, wie das Theologische Seminar (Fachhochschule), das Zentrale Oncken-Archiv der freikirchlichen Gemeinden, das Mensagebäude, das Haus der Europäischen Baptisten Mission sowie verschiedene Gästehäuser. Alles wirkt geordnet und sauber. Die renovierten Häuser sind wie auf einem Schachbrett angeordnet, die Atmosphäre ist trotz einer gewissen Lebendigkeit eher ruhig.

Die Räume des GJW sind funktional eingerichtet, jedoch mit persönlichen Noten der einzelnen Mitarbeiter – viele mit christlichem Bezug. „Grüß Gott!“ heißt eine Postkarte im Büro einer Mitarbeiterin den Besucher willkommen.

### Organisationsziel/Mission

*„Die Verbindung von Leitbild und Zielen ist wichtig, denn wenn wir kein Ziel haben, ist jeder Weg der richtige. Wenn dann Ideen entwickelt oder Begehrlichkeiten formuliert werden, steht man da und sagt sich: Klar könnten wir das machen, aber entspricht das auch unseren Zielen?“*

Christian Rommert, hauptamtlicher Leiter der Bundesgeschäftsstelle und Leiter des Dienstbereichs „Kinder und Jugend“ des BEFG

„Wir unterstützen die Gemeinden in ihrer Jugendarbeit da, wo sie Hilfe brauchen.“ Das Leitbild des GJW ist mehr als nur ein gut gemeinter Vorsatz. Es definiert unmittelbar die Ziele allen Handelns im Werk und ist gelebte Grundlage allen Wirkens. Zugleich umreißt es das Selbstverständnis des Verbandes als Servicedienstleister für die Gemeinden des BEFG, der subsidiär tätig wird. Doch das GJW ist viel mehr als das; es ist ein Ort, an dem junge Menschen sich engagieren und erproben können. Geprägt wird das Leitbild durch das religiöse Selbstverständnis des Verbandes, das in der Präambel zur Grundordnung von 2010 festgehalten ist: „In der Arbeit des Gemeindejugendwerkes erleben Kinder und Jugendliche, dass eine persönliche Beziehung zu Gott möglich ist, ihrem Leben Sinn gibt und sie herausgefordert werden, Verantwortung in Gemeinde und Welt zu übernehmen.“ Auch das pädagogische Konzept der Jugendarbeit des GJW leitet sich direkt aus dem Leitbild ab und lässt sich in drei Schlagworten zusammenfassen: „Christuszentriert, menschenbezogen, handlungsorientiert.“



Foto: Gemeindejugendwerk

Trotz großer Verantwortung kommt der Spaß nicht zu kurz

### Beziehungen zu Stakeholdern

*„Die Ansprüche werden von den Gemeinden definiert. Sie sagen, was sie benötigen und vom GJW erwarten.“*

Gerd Seidel, ehemaliger Leiter des GJW Sachsen

*„Wir stellen die Vernetzung zwischen den Gemeinden mit all ihren Potenzialen her. Man kann bei uns anrufen und sagen: ‚Ich brauche jemanden, der mir mal eine Internetseite erstellt oder auf einer Freizeit kochen kann oder brauche an einem bestimmten Tag ein Gemeindehaus‘. Dann sind wir diejenigen, die wissen, wo man das bekommen kann.“*

Christin Meile, Mitarbeiterin des GJW Sachsen

Die herausragende Stellung bei der Finanzierung der Arbeit des BEFG und somit auch des GJW haben die Gemeinden. Die Ansprüche werden in den Gemeinden definiert. Sie sagen, was sie vom GJW erwarten, und das GJW stellt ihnen seine Ressourcen (z. B. Wissen, Zeit, Werbung) als Serviceleistung zur Verfügung.

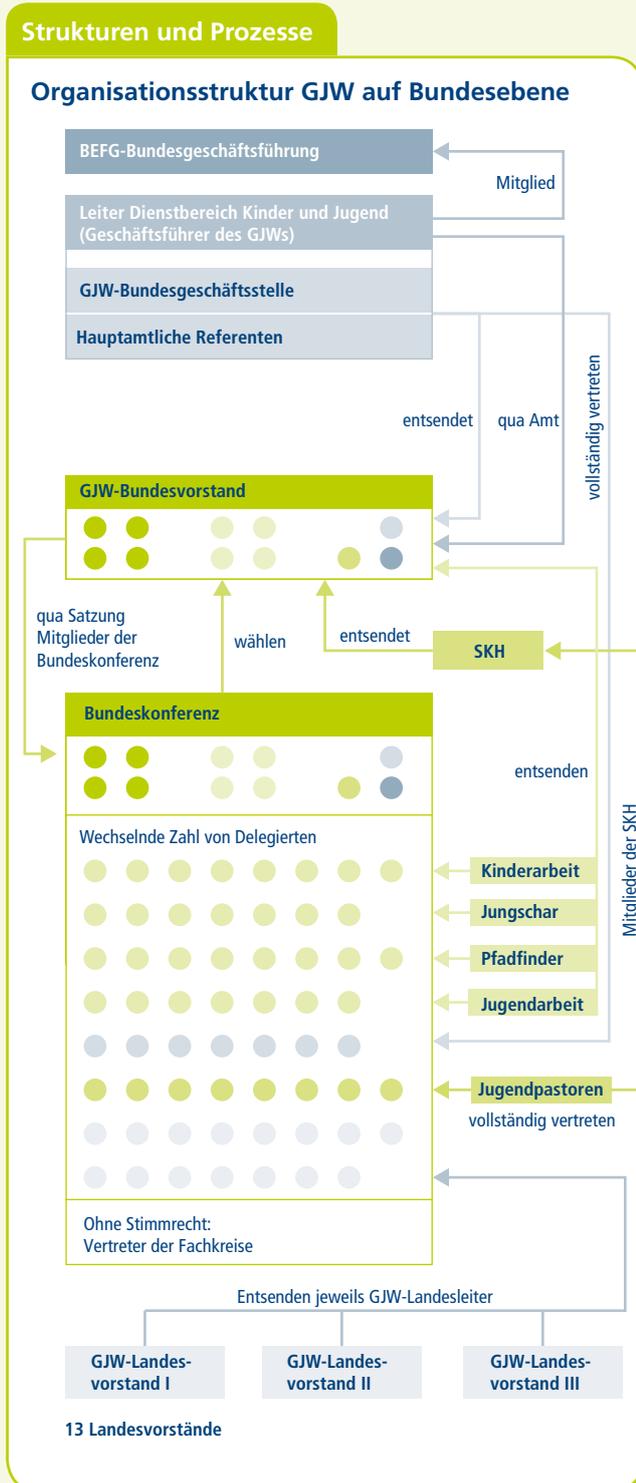
Die Gemeinden stellen jedoch nicht nur Forderungen im Hinblick auf die pädagogische Ausgestaltung der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, sondern haben auch eigene theologische Vorstellungen. Die Mitsprache des BEFG und der Gemeinden im GJW wird durch das hochgradig vernetzte Gremiensystem gewährleistet, die theologische Orientierung durch die Beteiligung der Jugendpastoren in den wichtigsten Gremien organisiert. So ist sichergestellt, dass sich GJW, BEFG und Gemeinden nicht zu sehr voneinander entfernen.

Weitere Partner gibt es vor allem bei den nahestehenden evangelisch-freikirchlichen Diakoniewerken. Diese unterstützen die Arbeit des GJW ideell und finanziell im Rahmen von Projekten. Auch auf internationaler Ebene spielen die Kontakte zum eigenen kirchlichen Milieu eine herausragende Rolle. Dazu vernetzt sich das GJW auch mit Gemeinden und baptistischen Institutionen auf europäischer Ebene.

Das GJW hat somit eine sehr klare Stakeholderstruktur, die sich in der Finanzierung, der inhaltlichen und strategischen Ausrichtung, den Beteiligungs- und Mitspracherechten sowie der externen Vernetzung abbildet.

Die Struktur des GJW ist hochkomplex. Insgesamt ist es an 14 Standorten vertreten. Neben der Bundesgeschäftsstelle in Elstal gibt es 13 regionale Geschäftsstellen in den Landesverbänden, die sich in ihren geografischen Grenzen zumeist an den Bundesländern orientieren. Das Jugendwerk hat somit zwei Verbandsebenen mit föderalem und subsidiärem Aufbau. Landes- und Bundesebene nehmen typische Verbandsaufgaben wahr und unterstützen vor allem die Aktivitäten der rund 800 Gemeinden des BEFG. Diese betreiben vor allem die operative Arbeit vor Ort. Da die Gemeinden selbstständig und kein Teil des GJW sind, haben sie meist eine eigene Jugendarbeit und nutzen die Angebote des GJW in unterschiedlichem Umfang. Sowohl auf der Bundes- als auch auf der Länderebene gibt es weitere Gliederungsstrukturen. Dies sind zum einen die Abteilungen (Kinder, Jung-schar, Pfadfinder und Teenager), zum anderen abteilungsübergreifende, auf Dauer angelegte und stärker inhaltlich ausgerichtete Arbeitsgruppen (die sogenannten Fachkreise).

Bundes- und Länderebene weisen ein ausdifferenziertes Gremiensystem auf. Die Leitung der jeweiligen Verbandsebene liegt bei den Vorständen, das sind der GJW-Bundesvorstand bzw. die entsprechenden GJW-Landesvorstände. Diese setzen sich in einem komplizierten Verfahren aus Entsendungen, Kooptationsverfahren und Wahlen auf der jeweiligen Ebene zusammen und arbeiten eng mit den hauptamtlich besetzten Geschäftsstellen ihrer jeweiligen Verbandseinheit zusammen. Die Philosophie der Gremien folgt damit nicht der weit verbreiteten Trennung von haupt- und ehrenamtlichen Entscheidungs- und Leitungsstrukturen. Vielmehr sind beide Gruppen entsprechend der Vorstellung einer gemeinsamen Mission in die Gremien eingebunden. Damit ist einerseits für eine breite Mitbestimmungsstruktur gesorgt, andererseits jedoch auch für einen beträchtlichen Mehraufwand, da die komplizierte und aufs engste verflochtene Gremienstruktur eine konsensorientierte, enge Abstimmung nicht nur ermöglicht, sondern auch erfordert.



#### Personelle Ressourcen

*„Bei uns sind die Hauptamtlichen dazu da, die Ehrenamtlichen zu unterstützen.“*

Christopher Herrmann, ehrenamtlicher  
Leiter des Landesverbandes Niedersachsen-  
Ostwestfalen-Sachsen-Anhalt

*„Die Hauptamtlichen müssen am Ende den Weisungen der ehrenamtlichen Vorstände und Leiter folgen.“*

Gerd Seidel

Auch die personelle Struktur des GJW ist eher typisch für große Verbände. So finden sich allein in der Bundesgeschäftsstelle sieben hauptamtliche Referenten, der Dienstbereichsleiter sowie drei Sekretärinnen und eine Teilnehmerin des Bundesfreiwilligendienstes. Dazu kommen zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeitende. Auch die Landesverbände verfügen über eigene Vorstände und Geschäftsstellen. Die Hauptamtlichen in den Geschäftsstellen arbeiten für das GJW, Dienstgeber ist der BEFG, Dienststelle ist allerdings die jeweilige Landesgeschäftsstelle.

Die Strukturen innerhalb der einzelnen Landesverbände ähneln sich. Hinsichtlich der freiwillig Engagierten sind die Teilnehmer, die lediglich die Angebote des GJW nutzen, von den Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu unterscheiden, die als „Mitarbeiter“ selbst bei der Verwaltung des Verbandes, der Erstellung oder Umsetzung der Angebote ehrenamtlich mitwirken. Der Landesverband Sachsen hat beispielsweise etwa 2,5 hauptamtliche Stellen. Dazu kommen etwa zehn bis 15 ehrenamtlich Mitarbeitende, die Gremienarbeit im Verband leisten, sowie etwa 80 junge Menschen in den Projekten und Arbeitskreisen. Weitere 120 freiwillig Engagierte sind in den Gemeinden für das GJW aktiv. Daneben stehen die vielen Teilnehmenden der Angebote. Die genaue Zahl der freiwillig Engagierten im gesamten GJW ist nur schwer zu ermitteln, weil gerade die Projekte eine niedrigschwellige Mitarbeit ermöglichen und die Fluktuation dementsprechend hoch ist.

Das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt ist klar geregelt. Bemerkenswert ist dabei, dass die (meist jungen) ehrenamtlichen Funktionsinhaber die Aufsicht über die Hauptamtlichen führen. Diese Aufsicht ist nicht nur symbolisch gemeint. Die überwiegend ehrenamtlichen Vorstände stehen in einer Vorgesetztenfunktion über den Geschäftsstellenleitern. Letztlich können sie über die Stellen der Hauptamtlichen – im Einvernehmen mit dem BEFG – mitentscheiden. Dieser muss auch im umgekehrten Fall die GJW-Vorstände vor personalpolitischen Maßnahmen hören.

#### Finanzielle Ressourcen

*Ein komplexer Mix aus Mittelzuweisungen des BEFG, Verbandsbeiträgen der Gemeinden, Zuwendungen des Bundes und privaten Spenden*

Der BEFG finanziert sich insbesondere aus Beiträgen der Gemeinden (dem sogenannten Bundesbeitrag) und aus Spenden. Dies bedeutet eine hohe Abhängigkeit von der Zufriedenheit der Gemeinden. Als Jugendorganisation des BEFG finanziert sich das GJW auch ganz überwiegend aus seinen Mitteln. Zur rechtlichen Abhängigkeit vom Erwach-



Foto: Gemeindejugendwerk

**Engagierte wachsen über Jahre gemeinsam in den Strukturen und bilden Netzwerke**

senenverband tritt damit auch eine finanzielle Abhängigkeit. Eigene Einnahmen im Rahmen sozialer Projekte oder durch Einwerbung von freikirchlichen Einrichtungen, diakonischen Werken oder Spenden und Sponsoring gehen zunächst an den BEFG und werden von dort aus dem rechtlich unselbstständigen GJW zugewiesen.

Als anerkannter Träger der freien Jugendhilfe erhält der Jugendverband auch Zuwendungen des Bundes. Diese haben für die Projektarbeit des Verbandes große Bedeutung. Hinzu kommen die sogenannten Bundesopfer – im Wesentlichen Spenden von Privatleuten und Gemeinden des BEFG.

Auf der Länderebene ist die Finanzierungsstruktur etwas abweichend. Einen wesentlichen Teil machen dort die Landesverbandsbeiträge der Gemeinden aus. Der Finanzierungsmix der GJW ist insgesamt eher typisch für große Verbände, allerdings ebenfalls komplex.

#### Strategie und Planung

*„Wir haben mittlerweile so viele Aktivitäten und Unterarbeitsbereiche unterhalb der Vorstandsebene, dass wir die nicht mehr alles allein machen lassen können. Deshalb haben wir unseren Strategieprozess ‚Check 11‘ durchgeführt.“*

Nils Meinzer, Vorsitzender des GJW-Bundesvorstands

Aufgrund des föderalen Aufbaus werden alle Planungen dezentral für jede Ebene selbstständig durchgeführt. Das heißt, jede Gemeinde, jeder Landesverband und die Bundesebene sind zunächst selbst verantwortlich für operative und strategische Planungen. Die Durchführung ist sehr unterschiedlich, und es existieren verschiedene Planungsansätze. Dass jedoch eine strategische Planung bei der Größe für den Gesamt-

verband erforderlich ist, weiß man beim GJW. Ganz einfach ist ein Strategieprozess in föderal ausgerichteten Verbandsstrukturen mit starker Wertorientierung jedoch nicht. Wie es dennoch gut funktionieren kann, zeigt der Strategieprozess „Check 11“. Hier wurde zunächst eine Agentur beauftragt, das gesamte GJW zu evaluieren. Diese hat dem Bundesvorstand und den Delegierten der Bundeskonferenz ein Feedback im Rahmen eines Workshops gegeben. Daraus wurden zehn Thesen entwickelt, die in den Folgemonaten auf allen Ebenen des GJW diskutiert und durch Maßnahmenvorschläge ergänzt wurden. Die Ergebnisse gingen zurück an die Bundeskonferenz. Am Ende standen neun Thesen mit entsprechenden strategisch ausgerichteten Zielen, Aufträgen und Maßnahmen. Diese müssen schließlich von der Bundeskonferenz abgesegnet und dann in den Landesverbänden und Gemeinden umgesetzt werden. Die Hoffnung, dass dies gelingt, ist hoch, weil alle Ebenen an der Entwicklung beteiligt waren.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Ich hatte immer Spaß daran, bei GJW-Freizeiten mitzufahren, und wollte dann auch später noch im GJW weitermachen.“*

Christian Massierer,  
Student und Vorstand eines Landesverbandes

*„Nach der Jungschar bin ich Mitarbeiter geworden und dann irgendwie immer weiter nach oben gerutscht.“* Christopher Herrmann

Ein ausformuliertes Konzept zur Gewinnung und Bindung von Jugendlichen gibt es beim GJW nicht. Wichtigste Rekrutierungsbasis und damit zentrale Zielgruppe des GJW sind jedoch Kinder und Jugendliche aus den Gemeinden. Viele von ihnen sind im Sinne der Werte des GJW sozialisiert und finden sich daher meist auch schnell im GJW zurecht. Obwohl die Angebote für alle offen sind, wird das Engagement außerhalb der eigenen Zielgruppe in den meisten Fällen nicht aktiv beworben. Das GJW hat somit eine starke Milieuorientierung.

Der Erstkontakt findet nicht selten auf GJW-Events statt. Dazu zählen klassische Formate wie das Jungscharlager, Camps, Silvesterfreizeiten, Jugendgottesdienste, die Jugendosternacht oder das Bundesjugendtreffen. Entsprechend der Bedeutung der Veranstaltungen für die Kontaktaufnahme werden diese stark beworben. Dafür gibt es umfangreiche Materialien, wie T-Shirts und Sweater für einzelne Events, sowie das gesamte Arsenal von Print- und Online-Medien. Ge-

worben wird mithin nicht für das Engagement, sondern für die konkreten Events und Angebote. Ob sich daraus ein Engagement entwickeln kann, hängt vor allem von den gesammelten Kontakten und Erfahrungen während der Events ab.

Ein anderer Zugang führt über den Freiwilligendienst im GJW. Junge Menschen können über das GJW ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) oder einen Bundesfreiwilligendienst (BFD) machen und haben dabei die Möglichkeit, die Arbeit des GJWs kennenzulernen.

Unabhängig von den Rahmenbedingungen erwächst ein Engagement im GJW letztlich fast immer durch die persönliche Ansprache von anderen Kindern und Jugendlichen oder Mitarbeitenden des GJW. Dabei haben gerade bei der Gewinnung der jüngsten Teilnehmer die Eltern und ihre Überzeugungen eine zentrale Bedeutung. Zur Kontaktpflege mit den Jugendlichen und Eltern bedient sich das GJW vieler gängiger Kommunikationsmittel, von traditionellen Printmedien wie Flyern und Broschüren über das Internet bis hin zu Social-Media-Angeboten wie Facebook oder Twitter.

Die meisten Jugendlichen stammen aus dem klassischen bürgerlichen Mittelstand, haben ein überdurchschnittliches Bildungsniveau und ein stabiles Elternhaus, in dem neben dem Glauben die Bildung und Sicherheit zentrale Werte sind. Dies wird bei den Werbebotschaften des Werks berücksichtigt, die ein sicheres, sinnvolles und wertorientiertes Engagement zusichern.

Hinsichtlich der Teilnehmerzusammensetzung – vor allem bei den Freizeiten – zeigt sich ein ganz anderes Bild.



Vertreter aus 13 Regionen und 800 Gemeinden  
beim Bundesjugendtreff des GJW

Foto: Gemeindejugendwerk

Hier kommen zusätzlich viele Kinder aus einem sozial schwächeren Umfeld, die auch nicht unbedingt in den Ortsgemeinden des BEFG beheimatet sind. Meist bleiben sie jedoch auf der Teilnehmerebene und werden nur selten Mitarbeitende im GJW.

### Auswahl und Einführung

*„Es macht wirklich wenig Sinn, eine Veranstaltung zu machen, wo es um den christlichen Glauben geht, wenn man selbst sagt, ich finde das alles ganz fürchterlich. Da finden wir sicherlich Mittel und Wege, um jemanden in einer Band mitspielen zu lassen oder so, aber vielleicht nicht gerade in der Leitung des GJWs.“* Christopher Herrmann

*„Eine unserer großen Stärken: Man darf Fehler machen. Fehler werden bei uns nicht nur geduldet, sondern erwartet.“*

Marc Dittberner, Jugendreferent im GJW Bayern

Die meisten ehrenamtlich Mitarbeitenden waren zuvor längere Zeit Teilnehmende der Angebote des GJW. Zu unterscheiden ist dabei die Mitarbeit in der Gemeinde von der Mitarbeit im GJW. In den Gemeinden wird viel in konkreten Projekten und Aktivitäten mit Kindern vor Ort gearbeitet. Ein Teil der Jugendlichen findet jedoch auch den Zugang zum Engagement in den verbandlichen Strukturen des GJW. Eine Vorauswahl findet dabei grundsätzlich nicht statt. Die Suche nach dem späteren Einsatzfeld läuft überwiegend nach dem Prinzip: „Entdecke dich selbst! Schau, wo deine Stärken und Wünsche liegen und bring dich dort ein!“ Hier versteht sich das GJW als Erprobungsraum für junge Menschen, in dem gemeinsam auch aus Fehlern gelernt wird, diese geradezu erwartet werden.

Das GJW ist jedoch auch ein Tendenzbetrieb, zu dessen Aufgaben die Reproduktion des eigenen Wertesystems gehört. Ein wichtiges Kriterium für Leitungskräfte ist demnach, dass sie die Werte und Inhalte der Organisation grundsätzlich bejahen können. Durch die Rekrutierung aus den Gemeinden ist dies meist kein Problem, sodass aufwendige Einführungen zunächst nicht erforderlich sind.

Auf die Übernahme von Verantwortung (z. B. als Gruppenleiter) werden die Jugendlichen allerdings in Pflichtseminaren (z. B. M-Kursen) vorbereitet. Diese sind in vielen Gemeinden für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen vorgeschrieben und stellen eine erste Qualifikationsstufe für Mitarbeitende dar. Bei diesen Aktivitäten oder Schulungen ergeben sich viele persönliche Kontakte und neue Freund-

schaften. Als Freunde bleiben sie oft über Jahre hinweg zusammen und wachsen gemeinsam in den Strukturen des GJW und bilden dort Netzwerke aus.

### Angebote

*Vielfalt auf allen Ebenen prägt das Angebot des GJW.*

Neben der reinen Teilnahme an Veranstaltungen und Freizeiten können sich junge Menschen auch selbst an der Planung und Umsetzung von Veranstaltungen (Freizeiten, Silvesterfreizeit, Jugendgottesdiensten etc.) beteiligen. Dazu kommt das Engagement innerhalb der Strukturen des GJW. Hier können sie als Vorstandsmitglieder oder als Delegierte für Konferenzen mitmachen oder sich in den zahlreichen Abteilungen und Fachkreisen engagieren. Schließlich gibt es auch die Möglichkeit des Engagements in sozial-diakonischen Projekten, wo sie beispielsweise die Möglichkeit haben, über einige Wochen an einem kleineren oder größeren Projekt mitzuarbeiten. Die Projekte reichen vom Studium biblischer Texte über die Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Themen, wie zum Beispiel Kinderarmut, bis zum Erlernen von konkreten Fertigkeiten oder Gewinnung von Einblicken in die Berufswelt von einzelnen Gemeindegliedern.

Neben den Angeboten des Bundesverbandes haben auch die Landesverbände eigene Angebote und verfolgen durchaus eigene inhaltliche Schwerpunkte und Arbeitsfelder. So kümmert sich das GJW Sachsen zum Beispiel mit seiner „Indianerarbeit“ sehr erfolgreich um Kinder und Jugendliche aus Familien von Strafgefangenen. Die Vielfalt der Angebote ist nicht zuletzt durch den subsidiären Charakter der Verbandsstruktur bedingt.



Mit Live-Bands christlichen Glauben feiern

Foto: Gemeindejugendwerk

## Beteiligung

*„Hier geht es schwer basisdemokratisch zu. Das geht einher mit vielen Diskussionen und alle Entscheidungen werden von unten abgeleitet. Das fängt schon mit den Gemeinden an, die den Landesverbänden sagen, ihr müsst dies oder das mal machen.“* Gerd Seidel

*„Vor fünf Jahren hatten wir eine Einrichtung auf der Ebene des GJW, da wurde uns gesagt, die ist nicht mehr rentabel. Da sitzt man dann als 22-Jähriger, die anderen waren auch nicht viel älter, und überlegt, was machst du. Da müssen Leute entlassen werden. Dann kommen so Fragen, wie zum Beispiel nach der Verantwortbarkeit und Sozialverträglichkeit, wenn dann jemand Familie hat. Ich hatte letztlich aber nicht den Eindruck, dass ein Hauptamtlicher da anders entschieden hätte als wir.“* Nils Meinzer

Jugendliche sind auf allen Ebenen des GJW an Entscheidungen beteiligt. Das komplexe Mitbestimmungsmodell basiert auf einer Mischung aus direktdemokratischen und repräsentativen Elementen. Dabei werden auch die verschiedenen Anspruchsgruppen integriert. Das sind zum einen der BEFG als Erwachsenenverband, der zugleich Dienstgeber des Hauptamtes im GJW ist, und zum anderen die Gemeinden und Jugendlichen. Alle sind über ein kompliziertes Verfahren von Wahlen und Delegationen miteinander verflochten.

Der Einfluss der Ehrenamtlichen spiegelt sich auch in den Strukturen des Verbandes wider. So treffen sich alle hauptamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden aus Landes-GJWs und der Bundesgeschäftsstelle zweimal pro Jahr zur Bundeskonferenz des GJW. Sie wählen einen Teil der Mitglieder der jeweiligen Landesabteilungen (Kinder, Jungschar, Pfadfinder und Jugend), die wiederum einen Teil des Landesvorstands wählen. Aufgrund des subsidiären und dezentralen Charakters des GJWs gibt es in jedem Landesverband unterschiedliche Verfahrensweisen. Die Landesvorstände wiederum schicken ihre selbst gewählten Leiter als Delegierte in die Bundeskonferenz. Eine besondere Rolle haben in diesem System die hauptamtlich beim BEFG beschäftigten Jugendpastoren und Referenten der Bundesgeschäftsstelle bzw. der Landesgeschäftsstellen. Diese sind in den Landesabteilungen, den Vorständen der Landes-GJW und auch in der Bundeskonferenz vertreten. Sie sorgen damit de facto für eine enge Verzahnung zwischen BEFG und GJW sowie Haupt- und Ehrenamt. Eine feste Trennung zwischen Erwachsenenorga-

nisation und Jugendorganisation ist von außen nur schwer auszumachen.

Grundsätzlich gilt innerhalb des GJW ein Vorrang des Ehrenamtes. Ideen und Anstöße sollen vor allem von den jungen Freiwilligen und den Gemeinden kommen. Die (hauptamtlich) Mitarbeitenden nehmen diese auf und unterstützen deren Umsetzung, bringen aber natürlich auch eigene Impulse ein. Die Entscheidungshoheit der Jugendlichen ist dabei weitreichend.

Die enge Verflechtungsstruktur zwischen vertikaler und horizontaler Struktur sowie zwischen Haupt- und Ehrenamt trägt in der Praxis zu intensiven Aushandlungsprozessen und einer Diskurskultur mit Konsensorientierung bei. Dies wird auch bei der Besetzung der Spitzenfunktionen im Verband deutlich: Enge persönliche Bezüge und demzufolge die Auswahl schon länger bekannter Personen für Positionen erinnern eher an Kooptations- denn an Wahlmodelle. Kampfkandidaturen gibt es durch dieses Verfahren nur sehr selten. Das Verfahren stellt zugleich aber sicher, dass die persönlichen Wertvorstellungen mit den christlichen Vorstellungen des Verbandes übereinstimmen.

## Qualifizierung

### Gegliedertes Kurssystem

**M-Kurse:** an das GJW angepasste Juleica-Grundausbildung für Mitarbeitende, die mit Jugendlichen arbeiten wollen

**L-Kurse:** Leitungskurse: Angebote für Mitarbeitende, die eine Leitungsaufgabe übernehmen wollen

**X-Kurse:** Spezialkurse: besondere pädagogische oder methodische Angebote (z.B. „Baumhaus bauen“ oder „Kochen in großen Gruppen“)

**H-Kurse:** Angebot für Hauptamtliche, die eine Einweisung in die Strukturen des GJW bekommen

### Weitere Angebote

- Thematische Angebote (z. B. Kindeswohlgefährdung, Glaubensfragen)
- Glaubens- und Besinnungstage
- Erlebnispädagogische Angebote (z. B. Freizeiten, Klettertouren)
- Anlass- und projektbezogene Angebote (z. B. Vorbereitungen für Mitarbeitende auf Freizeiten und Lagern)

Bildung ist für das GJW das Mittel der Wahl, um dem Ideal einer selbstbestimmten und im Glauben verhafteten Persönlichkeit bei der Arbeit mit Jugendlichen näherzukommen. Die Werte des GJW (christuszentriert, menschenbezogen und handlungsorientiert) sind dabei als immer wiederkehrende Referenzpunkte in den Bildungsprogrammen ent-

halten. Gute Mitarbeitende, Events und Schulungen sind nach diesem Selbstverständnis die Basis einer qualitativ hochwertigen Jugendarbeit. Die Konzeption des GJW für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen heißt „UP TO YOU – Auf dich kommt es an!“ Darin werden die religiös-pädagogischen Grundlagen beschrieben und für die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden aufbereitet als Methodenkomplex mit zahlreichen Handreichungen zu Stundenentwürfen, Bibelarbeiten, Aktionen und Projekten und anderen Hilfestellungen.

Grundlage der Qualifizierungsarbeit ist ein strukturiertes Seminarkonzept in Form eines gegliederten Kurssystems mit normierten Einheiten, abgerundet durch weitere „freie“ Angebote.

Das Qualifizierungsangebot verdeutlicht in besonderer Weise, wie traditionelle Angebotsformen der Jugendverbandsarbeit mit den religiösen Inhalten des GJW verbunden werden.

### Bindung

*Projektmitarbeiter kommen und gehen, die ehrenamtlichen Funktionsträger aber bleiben – lange.*

Eine dauerhafte Bindung der Jugendlichen beim GJW ist durchaus erwünscht. Sie sollen ja gerade auch in ihrer Entwicklung angeleitet werden und die Gemeindegarbeit langfristig mittragen. Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden. Bei den Mitarbeitenden in den Projekten und Veranstaltungen ist eine vergleichsweise hohe Fluktuation festzustellen. Dies ist nicht ungewöhnlich, handelt es sich ja um ein niedrighschwelliges Engagementangebot. Bei den ehrenamtlichen Funktionsträgern lässt sich dagegen eher ein dauerhaftes und stark vernetztes Engagement über viele Jahre ausmachen. Auch wenn es dem GJW gelingt, junge Menschen lange zu binden, so müssen auch hier aktuelle Herausforderungen geschultert werden, die sich aus veränderten Rahmenbedingungen ergeben, wie der verkürzten Schulzeit, der Ganztagschule oder den Hochschulreformen.

### Anerkennungskultur

*„Zu sagen: ‚Hey, ich traue dir das zu‘, ist ein zentraler Motivator für die Entwicklung und das Engagement junger Menschen. Es geht vor allem auch darum, zuzuhören und sich Zeit zu nehmen für die Menschen, die uns auch Zeit schenken.“*

Bastian Erdmann, Landesjugendpastor im GJW  
Norddeutschland

*„Es ist zwar nicht unwichtig, dass man als Dankeschön zum Essen eingeladen wird oder ein Lob von einem anderen bekommt, aber zu erfahren, dass man selbst etwas kann oder bewegen kann, ist besonders.“*

Christopher Herrmann

Anerkennung für das Engagement wird im GJW nicht konzeptionalisiert und regelhaft angeboten. Im Mittelpunkt steht zunächst das Handeln aus Überzeugung und Nächstenliebe. Das steht in einem Spannungsfeld zu materiellen Belohnungen. Dennoch freuen sich die Mitarbeitenden über Lob und Anerkennung – auch im GJW. Wichtig ist dabei jedoch vor allem das Feedback der Eltern, anderer Jugendlicher oder aber auch der Mitarbeitenden. Vertrauen und die Förderung der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und des Selbstwertgefühls sind wichtige Ziele im Freiwilligenmanagement.

Daneben sind kleinere Aufmerksamkeiten durchaus willkommen. Das können Weihnachts- oder Geburtstagskarten, eine Schachtel Merci oder eine Mitarbeiterfeier sein. Diese Geschenke sind jedoch nicht zentral. Insgesamt wird beim GJW statt von einer Anerkennungs- lieber von einer Aufmerksamkeitskultur gesprochen, die zugleich wichtige Aspekte der christlichen Botschaft verkörpert.

Die Jugendlichen in den Gremien können ihre Auslagen erstattet bekommen. Vor dem Hintergrund der christlichen Grundhaltung wollen dies jedoch nicht alle. Für manch einen jungen Menschen wäre das Engagement auf Landes- oder Bundesebene ohne diese Auslagen erstattung finanziell jedoch nicht tragbar, da neben dem hohen zeitlichen Aufwand die regelmäßigen Fahrten mit Auto oder Bahn sonst zu teuer wären.

## Das Gemeindejugendwerk auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Mit bewährten Strukturen, vielfältigen Angeboten und einer Aufmerksamkeitskultur für das gemeinsame Ziel.*

Die Freiwilligenarbeit ist durch die Struktur eines komplexen, demokratischen Verbandswesens in Verbindung mit der Wertorientierung und dem Selbstverständnis als Servicedienstleister für die Gemeinden geprägt. Alle Ebenen sind weitgehend autonom, sodass es keine zentrale Verbandssteuerung gibt. Verbindendes Element sind neben der gemeinsamen Organisationszugehörigkeit vor allem die geteilten Werte. Ein



## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

werteorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Klares christliches Profil im Einklang mit zentralen Stakeholdern und Zielgruppe.

### Stärken

- Vorbildliches normatives Management: Übersetzung der Werte in die Strukturen, Tätigkeiten und Bildungsangebote.
- Gute Finanzausstattung für Freiwilligenarbeit durch Nähe zu Stakeholdern.
- Enge und klare Milieuanbindung.
- Umfassende Beteiligung, Mitbestimmung und Aufgabenübertragung.
- Schlüssiges und wertegeleitetes Qualifizierungssystem mit vielfältigen und aufregenden Angeboten.
- Hohe Stabilität und Nachhaltigkeit der Organisation.
- Hohe Akzeptanz bei Jugendlichen sichert Ressourcen.



Foto: Gemeindejugendwerk



Foto: Martin Storz / Greenpeace

**Kontakt**

Greenpeace e.V.  
**Ansprechpartner:** Peter Herbster  
 Kinder- und Jugendschutz-  
 Beauftragter  
 Hongkongstraße 10  
 20457 Hamburg

☎ +49 (0) 040 30618-282  
 ✉ jugendschutz@greenpeace.de  
 🌐 www.greenpeace-jugend.de

# Greenpeace-Jugend

**Empört euch! Es ist eure Zukunft!**

**Kurzporträt**

Demos, medienwirksame Aktionen und gewaltfreie Proteste: Greenpeace ist eine der schlagkräftigsten und bekanntesten internationalen Umweltschutzorganisationen. Die Arbeit konzentriert sich auf zentrale Themen des Umweltschutzes wie Energie, Wälder, Meere, Landwirtschaft, Chemie oder Gentechnik. Die Anliegen transportiert Greenpeace im Rahmen unterschiedlichster, zum Teil mehrmonatiger Kampagnen in die Öffentlichkeit. Auch die rechtlich unselbstständigen Kinder- und Jugendgruppen mit ihren 2.000 bis 3.000 Aktiven sind Bestandteil dieser Arbeit. Die Kinder und Jugendlichen treten für Greenpeace in der Öffentlichkeit auf. In einem dezentral organisierten Verbund planen Kinder in Greenteams und Jugendliche in Jugendarbeitsgruppen (JAG) eigene Aktivitäten, um die Kampagnen zu befördern und ihrem eigenen Protest Ausdruck zu verleihen.

**Wirkungskreis der Organisation**



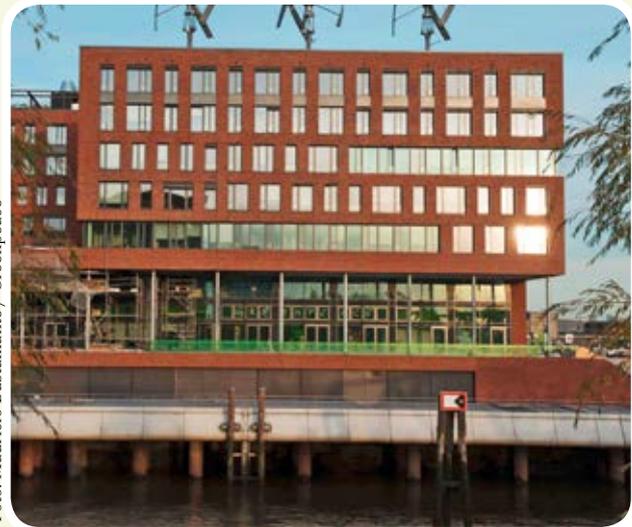
**Daten und Fakten**

<b>Gründungsjahr</b>	1980 (in Deutschland)
<b>Engagierte</b>	etwa 2.000 Kinder in den Greenteams etwa 800–1.000 Jugendliche in JAGs
<b>Hauptamtliche</b>	Greenpeace Jugendbereich: 2 HA und 2 FÖJlerinnen Greenpeace: 190 HA bei ca. 150 Stellen
<b>Mitglieder</b>	keine formale Mitgliedschaft bei Jugendlichen erforderlich
<b>Zielgruppe</b>	Kindergruppen „Greenteams“: 9–14 Jahre Jugendgruppen „JAGs“: 14–19 Jahre
<b>Engagementbereich</b>	Umwelt
<b>Organisations-typus</b>	rechtlich unselbstständiger Teil von Greenpeace e.V.
<b>Organisations-aufbau</b>	zweistufig; Deutschlandzentrale und örtliche Gruppen
<b>Entscheidungs-struktur</b>	teilautonome Gruppen, zentrale Steuerung über Themen und Finanzen
<b>Wirkungskreis</b>	bundesweit als Teil einer internationalen Organisation
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Deutschlandzentrale

## Rahmenbedingungen

Mitten in der östlichen Hafencity Hamburgs, das als Zentrum für Wissenschaft, Kunst und Kultur ausgebaut wird, hat Deutschlands wohl bekannteste Umweltschutzorganisation ihr Zentrum in einem modernen roten Klinkerbau. Schon der helle und weiß gehaltene Eingangsbereich überrascht durch eine große Begegnungs- und Ausstellungsfläche, die die Möglichkeit zum direkten Kontakt und Dialog mit Förderern, Umweltinteressierten oder Schulklassen bietet. Hier informiert Greenpeace über Themen und bietet öffentliche Veranstaltungen und Events an. Gleich beim Eintreten sieht man, umgebaut zu einem Empfangstresen, die Brücke der Beluga, jenes legendären Löschbootes, das Greenpeace viele Jahre als Labor- und Aktionsschiff gedient hat und so zu einem Wahrzeichen der Organisation geworden ist. Obwohl Greenpeace selbst nur Mieter in dem Gebäude ist, gelang die Umsetzung des eigenen Energiekonzepts, von dem nunmehr der Verein, Greenpeace Energy e. G., die Umweltstiftung Greenpeace sowie die Hamburger Ehrenamtlichen gleichermaßen profitieren. Die Atmosphäre ist professionell und geschäftig.

Foto: Mauricio Bustamante / Greenpeace



Das Greenpeace-Hauptgebäude in repräsentativer Lage

### Organisationsziel/Mission

*„Zweck des Vereins ist es, als international tätige ökologische Organisation die Probleme der Umwelt, insbesondere die globalen, bewusst zu machen und die Beeinträchtigung oder Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen zu verhindern; darüber hinaus nimmt Greenpeace die Interessen der Verbraucher wahr.“*

§ 2 Nr. 1 Satzung Greenpeace e.V.

*„Nutzt das was, was wir tun?“*

Peter Herbster, Campaigner und Koordinator des Kinder- und Jugendbereichs bei Greenpeace

Die Greenpeace-Jugend versteht sich als integraler Bestandteil der allgemeinen Greenpeace-Arbeit, sodass die Jugendgruppen in der Regel ähnliche Themen wie die Erwachsenen bearbeiten. Auch sie bekämpfen aktiv die Zerstörung und Beeinträchtigung der Umwelt. Dabei suchen sie selbstständig nach eigenen Aktions- und Protestformen, um Themen und Forderungen in die Öffentlichkeit zu tragen. Wesentliches Prinzip der gesamten Greenpeace-Arbeit – auch der Jugendorganisation – ist die gewaltfreie Umsetzung von Protestaktionen sowie die Unabhängigkeit von anderen Institu-

tionen, insbesondere aus Staat und Wirtschaft. Zentrale Maxime ist Effektivität. Der Nutzen der eigenen Arbeit wird stark über die erreichten Ergebnisse wie beispielsweise politische und mediale Aufmerksamkeit oder das Erreichen bestimmter Ziele definiert. Neben der Orientierung der Jugendarbeit an den Themen von Greenpeace e.V. und Greenpeace International spielen als Referenzsystem vor allem die basisdemokratisch- und konsensorientierten Protest- und Aktionsformen von Graswurzelbewegungen eine zentrale Rolle.

### Beziehungen zu Stakeholdern

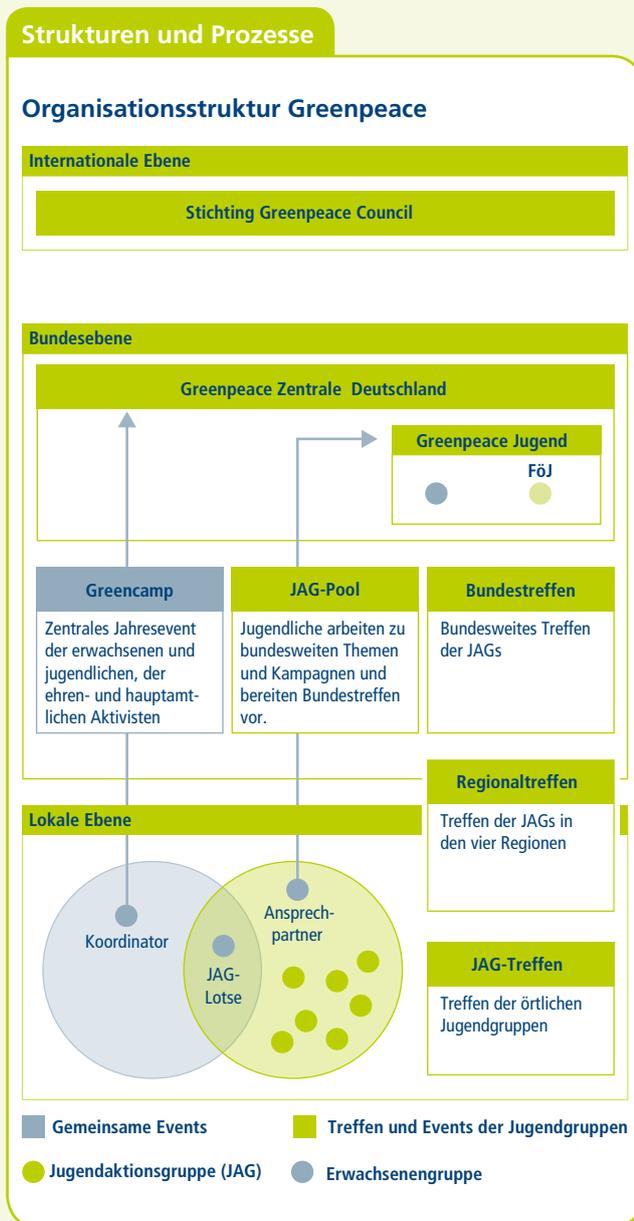
*Eng und erfolgreich ist die Beziehung zwischen Jugend- und Erwachsenenorganisation.*

Die Arbeit der Greenpeace-Jugend ist mehr als in anderen Jugendorganisationen unmittelbar mit der Erwachsenenorganisation verknüpft. Zwar dürfen die örtlichen Jugendgruppen grundsätzlich frei über Themen und Aktionsformen entscheiden, sind jedoch hinsichtlich der Finanzierung und Unterstützung immer auf die örtlichen Erwachsenenorganisationen oder die Zentrale in Hamburg angewiesen. Bedeutendste Geldgeber sind vor allem die rund 560.000 Spender, die mit vielen Kleinspenden die Arbeit finanziell ermöglichen und die Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft garantieren. Sie sind an einer effektiven und effizienten Arbeit und den Erfolgen der Organisation interessiert. Entsprechend wichtig ist eine fortlaufende und kontinuierliche Information der Spender, aber ebenso der jederzeit professionelle Auftritt der Organisation. Dieser Maßstab gilt auch für die Jugendarbeit. Auf allen Organisationsebenen besteht deshalb ein hoher Bedarf an professioneller Öffentlichkeitsarbeit.

Ein weiterer wichtiger Stakeholder ist Greenpeace International (Stichting Greenpeace Council), der Dachverband, der den weltweiten strategischen Rahmen für alle nationa-

len Organisationen vorgibt und über die Mitgliedschaft bei Greenpeace Deutschland auch Einfluss auf die Arbeit hat. Die übergeordneten Ziele werden innerhalb der Organisation stetig mit den Interessen der Erwachsenen- und Jugendgruppen abgeglichen. Dies gelingt vor allem durch die diskursiv angelegte Kommunikations- und Entscheidungsstruktur und -kultur.

Insgesamt zeigt sich durch die klare Distanz zu Wirtschaft und Politik sowie den Verzicht auf öffentliche Finanzierung ein vergleichsweise überschaubares Stakeholderumfeld. Dies begünstigt eine deutliche Profilbildung, auch der Jugendgruppen, und ermöglicht zielgerichtete und deutliche Proteste ohne Rücksichtnahme auf zu viele Interessen.



Die Kinder- und Jugendarbeit ist integraler und rechtlich selbstständiger Teil von Greenpeace und folgt somit weitestgehend der Logik der Erwachsenenorganisation. Greenpeace ist kein Träger der freien Jugendhilfe. Die Struktur der Ju-

gendorganisation unterscheidet sich vom üblichen Aufbau des deutschen Vereins. Auffällig ist beispielsweise das Fehlen der für die meisten deutschen Verbände so typischen mittleren Ebene bzw. der Landesebene. So gibt es neben der internationalen Ebene und der deutschen Zentrale in Hamburg bei Greenpeace lediglich die lokalen Erwachsenen- sowie die rund 500 lokalen Kinder- und Jugendgruppen. Diese sind weitgehend selbstständige, dezentrale Einheiten, die organisatorisch unabhängig von der Zentrale agieren. Räumlich zusammengefasst werden die Gruppen in vier Regionen (Nord, Süd, West, Ost). Zu unterscheiden sind die Gruppen für Kinder im Alter von 9 bis 14 Jahren (Greenteams) und die Jugendaktionsgruppen (JAG) für die 14- bis 19-Jährigen. Bei den Greenteams steht die pädagogische Arbeit im Mittelpunkt. Inhaltlich gibt es hier zwar keinerlei Vorgaben, eine aktive Unterstützung durch die Zentrale findet jedoch hauptsächlich zu Greenpeace-Themen statt. Die JAGs hingegen sind inhaltlich festgelegter. Die Gruppen umfassen zwischen drei und 60 Jugendliche und haben keine vorgegebene Struktur. Die Teilnehmer sind keine formellen Mitglieder. So gibt es Jugendliche, die regelmäßig an den Gruppentreffen teilnehmen, und andere, die nur punktuell und abhängig von den Themen und Aktionsformen dazukommen. Da es keine vorgeschriebenen Gremien oder Wahlen gibt, kann jede Gruppe ihre Angelegenheiten selbst regeln. In manchen Gruppen gibt es sehr aktive Jugendliche, die eine Führungsrolle übernehmen, in anderen wird grundsätzlich basisdemokratisch entschieden.

Jugendgruppen können dort gegründet werden, wo es bereits eine Erwachsenengruppe gibt. Ein großer Teil der administrativen Aufgaben wird hier für die Jugendlichen erledigt. Kindergruppen können sich im gesamten Bundesgebiet gründen.

Als Bindeglied zwischen der örtlichen Jugend- und Erwachsenengruppe hat jede Erwachsenengruppe eine Ansprechperson für die Jugendarbeit, den JAG-Lotsen. Dieser wird zu einem ehrenamtlichen Vertragspartner von Greenpeace und verpflichtet sich neben der Einhaltung der Standards der Organisation unter anderem auch zu einer Fortbildung für die Jugendarbeit. Eine wichtige Aufgabe des Ansprechpartners ist die Klärung administrativer Fragen sowie die Unterstützung der Anliegen der Jugendlichen. Die Ausübung dieser Aufgabe kann örtlich sehr unterschiedlich ausfallen. Auch die Jugendlichen benennen aus ihren Reihen einen eigenen Ansprechpartner, der für den Kontakt zur Zentrale verantwortlich ist. Auf diese Weise sind die JAGs mit den lokalen Erwachsenengruppen und der Zentrale vernetzt. Ein wichtiger Faktor zur Einbindung der Jugendlichen sind neben den lokalen Treffen der JAGs zudem die verschiedenen überörtlichen Veranstaltungen (siehe Angebote). Darüber hinaus existiert ein ehrenamtlicher Beirat, der von allen Ehrenamtlichen gewählt wird. Auch die

Jugendlichen haben Wahlrecht und stellen zwei Vertreter im Beirat. Der Beirat kann sich als Interessenvertreter des Ehrenamtes direkt an die Geschäftsführung wenden. Beschwerden und Wünsche können aber auch direkt aus den Gruppen an die Geschäftsführung herangetragen werden. Das schafft Transparenz, Vertrauen und kurze Wege.

### Personelle Ressourcen

*„Wir sind genau das Stück zwischen den Jugendlichen und den Hauptamtlichen. Wenn die was wollen, kommen die zuerst zu uns. Das meiste klären wir dann. Dinge, die wir nicht klären können, oder super Ideen geben wir dann an die Hauptamtlichen weiter.“*

Laura Brehm, nach drei Jahren in einer örtlichen Gruppe und zwei Jahren Engagement auf Bundesebene jetzt Absolventin des Freiwilligen Ökologischen Jahres in der Zentrale

Das Team für die bundesweite Kinder- und Jugendarbeit von Greenpeace besteht im Kern aus zwei hauptamtlichen Mitarbeitern und zwei Absolventen des Freiwilligen Ökologischen Jahres (FÖJ). Die beiden hauptamtlichen Mitarbeiter sind schon lange engagierte Mitglieder von Greenpeace. Während einer in Leitungsfunktion den Kontakt zu bundesweit aktiven Jugendlichen koordiniert und regelmäßig an Treffen der Jugendlichen teilnimmt, ist der andere für die konzeptionelle Leitung der Kinderarbeit verantwortlich.

Die beiden FÖJler sind die zentrale Schnittstelle zwischen Zentrale und JAGs bzw. den Kindern. Sie haben meist selbst Erfahrung in den Jugendgruppen gesammelt, verstehen die Anliegen der Jugendlichen und kennen die Strukturen und die Kultur des Verbands. Für die FÖJler existieren zudem Nachschlageordner mit allen wichtigen Informationen. So finden sie sich in neuen Aufgaben schnell zurecht, kennen immer den richtigen Ansprechpartner und wissen, welche Fachleute für welche Themen zuständig sind. Daneben gibt es eine Einführung durch die Vorgänger und eine enge Betreuung durch die Hauptamtlichen.

Während die Kindergruppen in der Regel lokal betreut werden, besteht für die Jugendgruppen die Möglichkeit, mit der Zentrale in Hamburg Kontakt aufzunehmen, um nach Rat oder Unterstützung zu fragen. Konflikte regeln sich jedoch meist innerhalb der Gruppen ohne Unterstützung der Zentrale. Probleme zwischen Zentrale und Jugendgruppen sind deshalb sehr selten, da sich die Mitarbeiter kaum in das Gruppengeschehen einmischen. Nur in sehr seltenen Fällen bedarf es eines persönlichen Gesprächs vor Ort; vieles wird am Telefon beantwortet oder gelöst. Die problemlose Zusammenarbeit entlastet die Hauptamtlichen von vielen

Foto: Holde Schneider / Greenpeace



Auch die Jüngsten gehen mit an Bord

operativen Tätigkeiten und schafft Freiräume für inhaltlich-konzeptionelle Arbeit.

Neben den vier Mitarbeitern in der Zentrale können sich die Jugendlichen auch an die Mitglieder der Erwachsenengruppen vor Ort sowie die zahlreichen ehrenamtlichen Experten wenden, die kompetent Anfragen beantworten können oder als Referenten vor Ort kostenlos zur Verfügung stehen.

### Finanzielle Ressourcen

*„Die Jugendlichen können eben nicht sagen, wir mieten uns einen Koch, fahren mit dem ICE oder wohnen im Hotel. Sie müssen sich selbst gut organisieren, um die Ziele zu erreichen. Das gehört dazu. Wir könnten leicht das Doppelte in die Arbeit stecken, doch das wäre unserer Kultur nicht zuträglich.“*

Peter Herbster

Unabhängigkeit ist ein zentrales Prinzip von Greenpeace. Daher verzichtet die Organisation vollständig auf Unternehmensspenden und staatliche Fördermittel. Der größte Teil der Finanzierung erfolgt durch kleine Spenden und Mitgliedsbeiträge. Größere Summen werden nur im Bereich der Testamentsspenden angenommen. Einer finanziellen Abhängigkeit der Organisation und damit verbundenen Einflussnahme einzelner Personen oder Interessengruppen wird somit entgegengewirkt. Die Fokussierung auf Spenden verlangt von der Organisation den stetigen Wirkungsnachweis gegenüber den Spendern. Diese Situation stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Der Finanzbedarf der Kinder- und Jugendgruppen ist gering. Da sie selbst kein eigenes Fundraising betreiben dürfen und keine Mitgliedsbeiträge einziehen, unterstützt Greenpeace die Aktivitäten direkt. Finanzielle Unterstützung ist zweckgebunden. So erhalten die Gruppen finanzielle Mittel für die Weiterbildung der Kinder und Jugendlichen sowie für die Treffen und Aktionen. Darüber hinaus werden die Aktivi-

täten mit Sachmitteln zum Beispiel in Form von Informationsmaterialien, Buttons, Bannern und Bekleidung unterstützt. Sparsamkeit ist Bestandteil der Kultur, die man den Spendern und ökologischen Zielen schuldig ist.

### Strategie und Planung

*„Unser System basiert auf Vertrauen. Ansonsten versuchen wir Probleme im Gespräch zu lösen. Bei so vielen Aktionen muss man in Kauf nehmen, dass etwas schiefgeht. Die Kontrolle zur Vermeidung wäre zu aufwendig und würde das Engagement ersticken. Wenn eine Aktion geplant wird, die nicht den Standards entspricht, aber keinen Schaden für die Organisation anrichtet, lässt man die auch durchgehen.“*

Unnolf Harder, Teamleiter

Die großen Themen und Strategielinien werden bei Greenpeace auf internationaler Ebene festgelegt, auf nationaler Ebene weiterentwickelt und in bundesweite und örtliche Kampagnen und Maßnahmen für Erwachsene und Jugendliche übersetzt. Der ehrenamtliche Beirat und die hochdurchlässige Kommunikation der Organisation stellen sicher, dass Anregungen und Kritik an vielen Stellen in die Entscheidungsstrukturen eingebracht werden können. Innerhalb des strategischen Rahmens haben die Jugendgruppen beträchtliche Freiheitsgrade. Hier findet keine zentrale Steuerung statt. Die Umsetzung vor Ort zielt auf Professionalität und gute Planung.

Im Gegensatz zu anderen Organisationen verfolgt Greenpeace das Wachstum der Jugendgruppen mit Blick auf den damit verbundenen erforderlichen Ausbau der hauptamtlichen Strukturen nicht aktiv. Die Verantwortlichen streben vielmehr eine fortlaufende Verbesserung der Arbeit in den vorhandenen Gruppen an. Jugendarbeit ist kein primäres Ziel, sondern leitet sich aus den übergeordneten Aufgaben der Organisation ab.

### Freiwilligenmanagement

#### Ansprache und Gewinnung

*„Ich habe im Internet ein Video von Greenpeace gesehen, wo die Urwaldzerstörung und die ganzen Ungerechtigkeiten Thema waren. Und da hatte ich das Gefühl, ok, ich muss jetzt was tun, so kann es für mich nicht weitergehen.“*

Laura Brehm

Die Empörung über Missstände in der Welt ist ein wesentliches Motiv für das Engagement von Kindern und Jugendlichen bei Greenpeace. Dass dabei gerade Greenpeace aus der großen Zahl von Umweltorganisationen für das eigene Engagement ausgewählt wird, hängt vor allem mit der hohen medialen Präsenz der Organisation zusammen – nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Aktionen: Besetzungen von Industrieschornsteinen oder der Kampf eines Schlauchboots gegen ein großes Schiff liefern medientaugliche Bilder, die im Gedächtnis junger Menschen haften bleiben und Greenpeace bekannt machen. Doch nicht nur die Medienberichterstattung, sondern auch die von Greenpeace selbst produzierten, hochprofessionellen Berichte und Filme lösen die Empörung der jungen Leute vielfach aus oder verstärken sie. Dem Internet kommt dabei heute eine Schlüsselstellung zu. Neben vielen privaten und regionalen Facebook-Seiten sind auch die zahlreichen Filme, z. B. bei Youtube, wichtige Elemente für den Erstkontakt mit den Nachwuchsaktivisten. Auch Mundpropaganda und der persönliche Kontakt an Infoständen und am Rande von Aktionen hat eine zentrale Bedeutung für die Ansprache von Kindern und Jugendlichen.

In der Regel ist die Teilnahme am Treffen einer lokalen JAG der Einstieg für die Freiwilligen. Dort lernen sie schnell neue Leute kennen und werden in die Gruppe aufgenommen. Auch wenn die JAGs grundsätzlich allen offen stehen, erreichen sie vor allem einen „postmateriellen Typus“ junger Menschen. Das sind in der Regel gut gebildete Jugendliche aus vergleichsweise stabilen Elternhäusern, die sehr politisch denken und sich gegen eine materialistische Lebensweise positionieren. Der Anteil von Jugendlichen aus nicht staatlichen Schulen ist dabei relativ hoch. Der typische Jaggie ist „weiblich, um die 17 Jahre alt und von [...] hohem Bildungsstand. [...] Ihre Sozialisation hat außerhalb von klassischer Jugendarbeit und Kirche stattgefunden.“<sup>1</sup> Die Jugendlichen gehören nicht zum Mainstream und finden daher in den Gruppen oft erstmals Anschluss an andere, die genauso denken wie sie. Das verbindet.



Foto: Greenpeace

Durch gewagte Aktionen die Öffentlichkeit erreichen

<sup>1</sup> Wallraff, Bernd. *Professionelles Management von Ehrenamtlichen. Eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland*. Opladen 2010, 190.

### Auswahl und Einführung

*„Die meisten Leute, die mit ganz anderen Vorstellungen zu uns kommen, gehen dann irgendwann einfach wieder weg. Das reduziert natürlich die Konflikte.“*

Unnolf Harder

*„Manche stehen anfangs nur am Stand und geben Materialien aus oder diskutieren, andere schwärmen aus, um Leute anzusprechen. Das kostet ziemliche Überwindung. Dabei lernt man aber unglaublich viel, zum Beispiel, seine Ängste zu überwinden oder schnell ein paar Sätze, mit denen man Leute fängt, damit sie stehen bleiben.“*

Laura Brehm

Der erste Kontakt zur Gruppe findet oft im Rahmen eines „Neuentreffs“ statt. Hier können Interessierte reinschnuppern und sich beispielsweise einen inhaltlichen Vortrag anhören. Da es keine formale Mitgliedschaft in den Gruppen gibt, bedarf es auch keiner formal geregelten Aufnahme-prozedur. Es gibt keine vorgeschriebenen Mitgliedsbeiträge, Ämter oder sonstige Strukturen. Jede Gruppe entwirft ihre eigenen Arbeitsweisen. Abgelehnt wird grundsätzlich niemand, und Interessierte können und sollen sofort mitmachen. Auf diese Weise bilden sich dynamische Gruppen heraus, die sich primär engagieren wollen, anstatt bloßes Mitglied in einer Organisation zu sein oder einen Posten zu haben. Junge Leute, die mit ganz anderen Vorstellungen kommen, gehen irgendwann einfach wieder. Das reduziert innerorganisatorische Konflikte. Wer nach dem ersten Kontakt weiter mitmachen möchte, erhält vom Ansprechpartner der JAGs oder von anderen *Jaggies* erst einmal Grundinformationen über den Aufbau, die Funktionsweise und die Strukturen bei Greenpeace: Wie laufen die Treffen ab? Wann ist die nächste Aktion? Wie kann man sich einbringen? Dazu gibt es ein *Factsheet* mit den elf wichtigsten Dingen, die ein *Jaggie* über Greenpeace wissen muss. Ansonsten heißt es „Learning by Doing“, mitmachen und Erfahrungen sammeln, zum Beispiel beim Straßentheater, bei der Betreuung eines Infostandes oder bei der Teilnahme an einer Demo. Gerade für die Neuen ist der Auftritt in der Öffentlichkeit manchmal gewöhnungsbedürftig, und nicht jeder mag alles.

### Angebote

*„Eine Jugendkampagne ist immer eine ganz große Sache. Da haben die Jugendlichen immer richtig Lust drauf und sind auch mächtig stolz auf ihre Aktionen.“*

Laura Brehm

*„Unser Ziel ist es eigentlich, dass die lokalen Gruppen keine Hilfe von uns brauchen, sondern sich alles Notwendige aus ihrem Nahbereich erschließen. Nur wenn das nicht klappt, helfen wir.“*

Unnolf Harder

Mitmachen können alle Interessierten sofort, auf allen Ebenen. Es gibt keine Beschränkungen oder Wahlverfahren. Entscheidend ist einzig der Wille, sich zu engagieren. Auch Ausbildungen oder Qualifikationen werden nicht vorausgesetzt. Die lokale Arbeit in den JAGs ist abhängig davon, ob gerade eine von der Zentrale vorbereitete Jugendkampagne läuft oder nicht. Diese finden immer wieder in unregelmäßigen Abständen statt und können wenige Monate, aber auch bis zu anderthalb Jahren dauern. Außerhalb der Kampagnenzeit entscheiden die Gruppen frei, welche Greenpeace-Themen sie bearbeiten wollen und was sie umsetzen möchten.

Foto: Thomas Einberger / Greenpeace



Professionell organisierte Kampagnen begeistern zur Mitarbeit

Die Jugendkampagnen sind professionell strukturiert, beginnen mit einem zentralen Kick-off, werden durch bundesweite Treffen der Jugendlichen konkretisiert und münden schließlich in lokalen Aktivitäten der einzelnen Gruppen. Die Jugendlichen sind in der gesamten Entwicklungsphase eingebunden, damit sie voll hinter der Kampagne stehen. Dabei kommen die unterschiedlichsten Talente der Jugendlichen zum Einsatz. Bei der Entwicklung und Umsetzung der Kampagne zählen nicht nur inhaltliche und argumentative Stärke, sondern vor allem auch Kreativität, handwerkliches Geschick oder technische Kenntnisse am PC. Für die Kampagne selbst, aber auch für jede einzelne Aktionen, ist ein klares Ziel entscheidend, wie zum Beispiel eine Unterschriftenliste, die Politikern übergeben wird, Filme, die im Internet gezeigt werden, oder Presseartikel über eine öffentlichkeitswirksame Aktion. Die Kommunikation soll möglichst professionell, aber zugleich authentisch bleiben und ihre jugendlichen Eigenschaften nicht verlieren. Wenn sie es wünschen, erhalten Jugendliche im Rahmen der Kampagne Hilfe von Erwachsenen, beispielsweise bei der Vorbereitung eines Interviews mit einem Politiker. Eine Hilfstruppe der Erwachsenenorganisation sind die JAGs aber nicht. Sie haben eine eigene Kultur und eigene Ausdrucksformen. Da dies auch so sein soll, hält sich die Organisation mit Vorgaben und aufgenötigter Hilfe zurück. Wichtiger Teil einer Kampagne sind die JAG-Aktionstage. Dabei setzen alle JAGs bundesweit an einem bestimmten Tag zu einer bestimmten Zeit eine Aktion in ihrer Stadt um.

Wer sich bundesweit engagieren möchte, kann sich beispielsweise zum JAG-Pool oder zum Web-Team melden. Hier treffen sich junge Engagierte aus dem gesamten Bundesgebiet, um die Jahrestreffen auf Bundesebene vorzubereiten, bundesweite Greenpeace-Kampagnen zu besprechen und die Homepage beziehungsweise die Social-Media-Strategie weiterzuentwickeln. Mitmachen können auch hier alle, die Lust haben.

Wichtiger Bestandteil der Jugendarbeit sind darüber hinaus die regionalen Konferenzen und die Bundestreffen. Auch diese werden von den Jugendlichen selbst organisiert. Die Zentrale unterstützt auf Anfrage mit Informationsmaterial, kleinen Geldbeträgen oder Know-how. Diese Regelung unterstreicht den subsidiären Charakter der Organisation. Neben der Information der jungen Naturschützer und ihrer Qualifikation dient der starke Eventcharakter der Veranstaltungen auch ihrer Motivation. Das bedeutendste Treffen ist das jährlich stattfindende *Greencamp*. Hier kommen einmal im Jahr viele Hundert Ehrenamtliche (Erwachsene und Jugendliche) und Hauptamtliche zusammen, um über mehrere Tage Vorträge zu besuchen, über Umweltthemen zu diskutieren, Filme anzuschauen und gemeinsam zu feiern. Die Treffen sind wichtige Orte der Sozialisation innerhalb der Organisation. „Alte Hasen“, die die Kultur schon gut kennen, leben die Kultur während der Treffen vor. Den jungen Engagierten wird dabei deutlich, was „Greenpeace-like“ ist und was nicht.

## Beteiligung

*„Was Greenpeace gegenüber anderen Verbänden auszeichnet, ist, dass hier ganz viel in Eigenverantwortung der Jugendlichen passiert.“*

Laura Brehm

*„Wenn ich mit ehrenamtlichen Engagierten arbeite, muss ich ihnen die Möglichkeit zur Mitgestaltung bieten.“*

Unnolf Harder

Während die Jugendlichen auf die Geschäftsführung des Vereins sowie die Vorauswahl der strategischen Themen bei Greenpeace eher wenig Einfluss haben, eröffnen sich ihnen große Gestaltungsspielräume auf der lokalen Ebene. Innerhalb des breiten thematischen Rahmens der Organisation werden das Plenum und die Aktivitäten von den Jugendgruppen vor Ort weitestgehend selbst gestaltet. Dieser Autonomiegrad stellt hohe Ansprüche an das Engagement der jungen Umweltschützer. Eigeninitiative ist Teil der Konzeption von Greenpeace: Wer etwas verändern will, muss selbst aktiv werden. Die Engagierten erhalten für ihr Engagement beträchtliche Unterstützung von der Organisation. Diese muss allerdings „abgeholt“ werden. Außerhalb der lokalen Gruppen funktioniert Beteiligung weniger über Gremien oder formale Strukturen als vielmehr über Feedbacksysteme, persönliche Kontakte und Gespräche: zum Beispiel über das „Gruppenblitzlicht“, einen Fragebogen, der jedes Jahr an alle Ehrenamtlichen verschickt wird und ein Feedback zu den durchgeführten Maßnahmen und Kampagnen ermöglicht.

Anregungen und Kritik der jungen Umweltschützer werden vor allem auch im JAG-Pool besprochen und fließen von dort aus direkt in die Zentrale. In diesem Rahmen entwickelten die Jugendlichen zum Beispiel den Kriterienkatalog für die Besetzung der organisatorisch wichtigen FÖJ-Stellen. Darüber hinaus besteht bei Greenpeace für jeden engagierten jungen Menschen die Möglichkeit, Hauptamtliche und Entscheidungsträger direkt anzusprechen – insbesondere am Rande der unterschiedlichen Veranstaltungen. Auch ein Anruf in der Zentrale ist immer möglich. Weitere Kontaktmöglichkeiten bestehen über das Ehrenamtsportal „Ehrport“ sowie den Ehrenamtsbeirat, der als zentrale Vertretung aller Ehrenamtlichen auch die Jugendinteressen vermittelt. Der Informationsfluss mit den Jugendlichen ist für Greenpeace sehr wichtig. Häufig liefern Jugendliche herausragende Ideen, die von anderen Gruppen aufgenommen werden oder gar in eine regionale Kampagne münden.

## Qualifizierung

*„Wir versuchen die Professionalität der Jugendgruppen im Wesentlichen über gute Ausbildung herzustellen.“* Unnolf Harder

*„Wir versuchen alles zu unterstützen, was die Jugendlichen an Ideen einbringen. Selbst wenn wir wissen, die Sache könnte schief laufen, versuchen wir sie so zu drehen, dass sie machbar ist und zum Erfolg wird.“* Laura Brehm

Ausbildung ist für die Arbeit der Greenpeace-Jugend von größter Bedeutung. Vermittelt werden vor allem methodische, kommunikative und inhaltliche Kompetenzen. Die Kinder und Jugendlichen lernen, wie ein Infostand oder eine Demo zu organisieren ist, wie die direkte Ansprache der Menschen auf der Straße funktionieren kann und wie die Inhalte überzeugend transportiert werden können. Wichtiges Hintergrundwissen wird zum Beispiel zur Atomenergie, der Gentechnologie und anderen Umweltthemen vermittelt. Daneben transportieren die Weiterbildungen, ähnlich wie die Regional- oder Bundestreffen, implizit die Werte der Organisation und leisten somit einen Beitrag zur organisationskulturellen Sozialisation. Hier lernen die Jugendlichen typische Argumentationsmuster und Verhaltensweisen kennen. Die Weiterbildungen erfolgen häufig gemeinsam mit den Erwachsenengruppen und werden sowohl von hauptamtlichen als auch von ehrenamtlichen Greenpeace-Fachleuten durchgeführt. Die Jugendgruppen können jedoch auch situationsbedingt eigene Vorträge und Ausbildungen konzipieren und dazu Referenten aus dem Expertenpool anfragen. Neben dieser Art der Ausbildung ist die Qualifikation der Jugendlichen untereinander durch Gespräche und Diskussionen von großer Bedeutung. Diese wird allerdings nicht gesteuert und findet informell innerhalb der Gruppen statt.

## Bindung

*Mitmachen soll nur, wer Interesse hat.*

Der Erfolg der eigenen Arbeit ist zentraler Bindungsfaktor für die jungen Engagierten bei Greenpeace. Spaß an der Aktion und die erzielte Aufmerksamkeit sind eng mit dem Erfolg verbunden. Um die drei Bindungsfaktoren zu gewährleisten, unterstützt die Zentrale so weit wie möglich. Aktive Anreizpolitik betreibt die Organisation damit jedoch

Foto: Dörte Hagenguth/ Greenpeace



Internationale Strategien werden von den JAGs in lokale Maßnahmen übersetzt

bewusst nicht. Mitmachen und weiter mitmachen soll nur, wer wirklich Interesse hat und Engagement einbringt. Die Jugendlichen dürfen nur bis zum Ende ihrer Schulzeit in der JAG bleiben. Ein Übergang zu den Erwachsenengruppen wird nicht aktiv betrieben. Im Alter von etwa 18 Jahren steht bei den überwiegend aus der gymnasialen Oberstufe stammenden Jugendlichen ohnehin ein biografischer Bruch an. Einige Jugendliche wechseln in eine Erwachsenengruppe. Dies ist jedoch keineswegs die Regel. Oft rekrutieren die Erwachsenengruppen ganz neue Engagierte, zum Beispiel Studierende, die vorher nicht bei Greenpeace aktiv waren.

## Anerkennungskultur

*„Jugendliche lernen, dass ihr Engagement einen Unterschied macht, dass sie etwas bewegen können. Das ist für sie ein großer Erfolg.“*

Frauke Dornberg, langjährig Engagierte und FÖJlerin

Die Motivation der Kinder und Jugendlichen soll intrinsisch sein, um glaubwürdigen Protest zu ermöglichen. Ein durch materielle Belohnungen oder formale Anerkennungsformen begünstigter Protest würde von der Öffentlichkeit als wenig authentisch erachtet und passt deshalb nicht zu der Kultur von Greenpeace. Auch wenn es keine derartigen Anreize gibt, erleben die Jugendlichen beträchtliche Anerkennung im Rahmen ihres Engagements. Insbesondere die Erfolge ihrer Arbeit haben für sie größte Bedeutung. Anerkennung ist bei Greenpeace, vor allem Selbstwirksamkeit zu spüren. Ein gutes Beispiel ist die Kampagne einer Jugendgruppe zum stark umstrittenen Palmöl. Weil das Öl in einem Schokoriegel der Firma Nestlé verwendet wurde, startete eine Jugendgruppe gezielte Protestaktionen. Sie konnten einen solch großen öffentlichen Druck erzeugen, dass Nestlé schließlich auf die Verwendung von Palmöl für das Produkt verzichtete.

Auch die Inszenierung von Erfolgen gehört zur (Anerkennungs-)Kultur von Greenpeace. So werden im Anschluss an öffentliche Aktionen zum Beispiel Bilder an die Beteiligten versendet und ein Pressefeedback an die Gruppen gegeben. Im Rahmen der regelmäßigen Treffen gibt es Rückblicke auf Aktionen und Präsentationen der Erfolge. Im Mittelpunkt stehen immer die Ergebnisse der Arbeit. Hervorgehoben werden nicht Personen, sondern die gemeinsamen Aktionen, was ganz sicher auch zu einer Stärkung des Wir-Gefühls beiträgt.

Foto: Stefan Schorr / Greenpeace



Kreativer Protest zeigt große Wirkung

## Die Greenpeace-Jugend auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Schlank, professionell und effizient für eine bessere Zukunft des Planeten.*

Greenpeace-Jugend aktiviert. Und das, obwohl es keine gezielten Anstrengungen oder Kampagnen zur Gewinnung von Jugendlichen gibt. Ziel der Jugendarbeit der Organisation ist es, schlagkräftige und kampagnenfähige Gruppen in verschiedenen Regionen zu haben. Dabei ist für Greenpeace nicht die Zahl der Engagierten relevant, sondern die Qualität des Engagements. Einer bloßen quantitativen Ausweitung der jugendlichen Engagierten steht man daher skeptisch gegenüber, ebenso wie übermäßig formalisierten Prozess- und Strukturvorgaben.

Eingebettet in eine übergreifende Organisationsstruktur arbeiten die Jugendlichen in dezentralen und weitgehend autonomen lokalen Gruppen. So sind zwar die Themen und Kampagnen, mit denen sich die Jugendlichen beschäftigen,

oft klar definiert, die Instrumente, Methoden und konkreten Aktionsformen bieten jedoch große Handlungsfreiräume. Der latente Widerspruch dieser Konstruktion wird mittels einer ausgesprochenen Vertrauens- und Diskussionskultur überbrückt. Sie macht die eigentlich hierarchische Entscheidungsstruktur der Erwachsenenorganisation durchlässig und ermöglicht die Partizipation der jungen Leute. In Gesprächen im Rahmen von Gruppentreffen, bei den Qualifizierungsangeboten und den vielen Events wird vermittelt, was „Greenpeace-like“ ist und was nicht. Eine straffe Führung der Jugendlichen wird auf diese Weise überflüssig, und möglichen Zentrifugalkräften in den dezentralen Strukturen wird entgegengewirkt. Zugleich stellt diese Form des Managements jedoch hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Jugendlichen und verlangt ein beträchtliches Maß an intrinsischer Motivation und Selbstorganisation.

Wesentlicher Bestandteil der Kultur von Greenpeace ist die strikte Ergebnis- und Effizienzorientierung. Erfolge sind nicht nur im Hinblick auf die selbst gesetzten Umweltziele wichtig. Sie stellen auch die Anspruchsgruppen von den Ehrenamtlichen über Greenpeace International bis hin zu den Spendern zufrieden. Kommunikation ist das Schlüsselement – nach innen wie nach außen.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

themen-/aufgabenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

kulturorientiert

### Profil

Klar definierte Ziele und Themen sowie erkennbare Aktionsformen.

### Stärken

- Vorbildliche Kopplung der Strukturen und Kulturen eines Verbandes mit denen einer Graswurzelorganisation.
- Hohe Diskursfähigkeit trotz klarer Zielvorstellungen. Beteiligung und Effizienz schließen sich nicht aus.
- Freiheitsgrade durch weitgehende Unabhängigkeit von Stakeholdergruppen, erhöhte Fehlertoleranz.
- Professionelle Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. Zielgruppengerechte Ansprache der Jugendlichen.
- Freiwilligenmanagement durch Kultur und Bildung statt durch Vorschriften und Gremien.
- Hohe Freiheitsgrade der Jugendlichen vor Ort.
- Niedrigschwelliges Engagement ohne Verpflichtung zur Mitarbeit in formalen Strukturen.



Foto: Fred Dott / Greenpeace



Foto: Phillip Hetzer

**Kontakt**

Internationale Jugend-  
 gemeinschaftsdienste (ijgd)  
 Landesverein Niedersachsen e.V.  
**Ansprechpartner:** Ulrich Rübiger  
 Leitungsreferat  
 Katharinenstraße 13  
 31135 Hildesheim

☎ +49 (0)5121 2066150

✉ lr.nord@ijgd.de

🌐 www.ijgd.de

# Internationale Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd) – Hildesheim

**Kurzporträt**

Eine Welt in Frieden und Freiheit ist für Jugendliche in Deutschland heute meist selbstverständlich. Die Realisierung und der Erhalt eines friedvollen völkerübergreifenden Miteinanders ist nicht nur Aufgabe der Politik, sondern liegt auch in der gesellschaftlichen Verantwortung. Aus diesem Grund hat sich nach Ende des Zweiten Weltkrieges eine Gruppe junger Menschen in Deutschland für den internationalen Dialog starkgemacht. Seit 1949 engagieren sich die Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd) als Jugendorganisation mit nationalen und internationalen kurz-, mittel- und langfristigen Freiwilligendiensten für den Austausch junger Menschen. Ihr Engagement und die gemeinnützigen Projekte haben die Verbesserung der Völkerverständigung, den Abbau von Vorurteilen und ein friedliches und gleichberechtigtes Zusammenleben aller Menschen und Völker zum Ziel.

**Wirkungskreis der Organisation**

**Daten und Fakten**

<b>Gründungsjahr</b>	1949
<b>Engagierte</b>	ijgd-Hildesheim: Freiwillige in Freiwilligen Diensten, Workcamps etc.: etwa 1.500 Ehrenamtliche (Teamer, Workcamp-leiter etc.): 150
<b>Hauptamtliche</b>	ijgd-Bundesverein: 220 ijgd-Hildesheim: 50
<b>Mitglieder</b>	ijgd-Bundesverein: 170 Mitglieder <sup>1</sup>
<b>Zielgruppe</b>	junge Erwachsene ab 16 Jahren, ohne Altersbegrenzung, alle gesellschaftlichen Gruppen
<b>Engagementbereich</b>	Internationales, Workcamp, politische Jugendarbeit, Freiwilliges Soziales Jahr
<b>Organisations-typus</b>	gemeinnütziger Verein und Träger der Internationalen Jugendhilfe; organisiert im Paritätischen Wohlfahrtsverband
<b>Organisations-aufbau</b>	Zwei-Ebenen-Organisation: Bundesebene und einzelne Geschäftsstellen auf Länderebene
<b>Entscheidungs-struktur</b>	zentral mit vielen dezentral wirkenden Steuerungselementen
<b>Wirkungskreis</b>	ijgd-Hildesheim: Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und international
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesebene

<sup>1</sup> Die Mitgliedschaft ist nur im Bundesverein möglich und gilt dann automatisch für die Landesvereine.

## Rahmenbedingungen

In der niedersächsischen Universitätsstadt Hildesheim trifft eine lange und traditionsreiche Vergangenheit auf das pulsierende Leben einer modernen Stadt mit zahllosen jungen Gesichtern. Der im Zweiten Weltkrieg fast vollständig zerstörte Stadtkern mit seinen Fachwerkhäusern wird bis in die Gegenwart hinein rekonstruiert und durch moderne Bebauung ergänzt. Im verzierten roten Klinkerbau in der Katharinenstraße, etwas abseits der historischen Altstadt, befindet sich eine der Geschäftsstellen der Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd). Der renovierte Altbau mit seinen hohen Decken und Fenstern beherbergt hier unter anderem drei Büros, die durch die offen stehenden Türen einer Wohnung gleichen. In allen Büros befinden sich etliche offene Holzregale, die mit Moderationskoffern, Materialboxen, Ablagefächern, Papierrollen, Bastelmaterial und buntem Papier gefüllt sind. Die internationale Arbeit dieser Jugendorganisation verdeutlichen die an den Wänden hängenden Landkarten sowie große Wanduhren mit verschiedenen Zeitzonen.

### Organisationsziel/Mission

*„(Die ijgd) verfolgen das Ziel, jungen Menschen die gesellschaftlichen Verhältnisse bewusst zu machen, damit sie aufgrund dieser Erkenntnis fähig werden, in einer demokratischen Gesellschaft eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und zu handeln und zur internationalen Verständigung als Grundlage einer Weltfriedensordnung beizutragen. Diese Zielsetzung umfasst die Förderung des Verständnisses und den Abbau von Vorurteilen zwischen Angehörigen verschiedener Nationen, sozialer Schichten, Religionen und Weltanschauungen.“*

Satzung ijgd

Die ijgd fußen auf der Tradition der bereits in den 1920er Jahren mit internationalen Freiwilligen in der Schweiz und Frankreich durchgeführten Workcamps. In Deutschland gingen die ijgd aus einer Schülerselbstverwaltung hervor, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg in Hannover am Wiederaufbau beteiligte und neue gesellschaftspolitische Formen für eine Völkerverständigung suchte und forderte. Ihren zentralen Auftrag sehen die ijgd in der Förderung der Jugendhilfe, der Erziehung und Bildung sowie der Völkerverständigung. Verwirklicht werden sollen die Ziele der Jugendorganisation „durch die Begegnung von jungen Menschen unterschiedlicher Herkunft und das Kennenlernen einer fremden Umwelt, durch das Erlebnis der Mitarbeit an

der Gestaltung einer Gemeinschaft und der tätigen Hilfe für andere Menschen. (...) (Hierzu) veranstaltet der Verein internationale Gemeinschaftsdienste, Seminare und ähnliche Begegnungen mit Bildungszwecken. Er vermittelt die Teilnahme an solchen Veranstaltungen im In- und Ausland und fördert derartige Bestrebungen in Zusammenarbeit mit anderen Trägern. Die Erziehungsziele werden außerdem durch die Durchführung mittelfristiger Freiwilligendienste (z. B. des Freiwilligen Sozialen Jahres und des Freiwilligen Ökologischen Jahres) verwirklicht“ (Satzung ijgd). Inhaltlich konkretisiert sich die Arbeit durch sechs selbst definierte Säulen:

Säule	Themenstichwort
<b>Interkulturelles Lernen</b>	Internationale Begegnungen in einer Gruppe, gemeinsame Arbeit, Kennen- und Verstehenlernen von Mentalitäten und verschiedenen Kulturen, Verständigung, Respekt unterschiedlicher Einstellungen, Überwindung von Sprachbarrieren, demokratisches Verhalten/Handeln, Offenheit und Toleranz ...
<b>Freiwilligenarbeit</b>	Unentgeltlicher Einsatz von Arbeitskraft für gemeinnützige Aufgaben/ Projekte, die für die lokale Bevölkerung oder für den Erhalt der Natur wichtig sind ...
<b>Selbstorganisation</b>	Eigenverantwortliche Organisation des Alltags in Gruppen, eigene Ausgestaltung von Freizeitprogrammen, Seminarinhalte
<b>Soziales Lernen</b>	Austausch und Abstimmung von unterschiedlichen Bedürfnissen, Vorstellungen und Meinungen, Erarbeitung von Lösungen für Konflikte/ Spannungen, Abbau von Vorurteilen, Förderung der Selbst- und Mitverantwortung ...
<b>Emanzipation der Geschlechter</b>	Hinterfragen geschlechtsspezifischer Sozialisation von Männern und Frauen, Rollenbilder, Geschlechtszugehörigkeit, gleichberechtigter Umgang, nicht sexistische Sprachwahl ...
<b>Ökologisches Lernen</b>	Fragen zur Beziehung zwischen Mensch und Natur, ökologische Aspekte bei Projektarbeit, (internationales) ökologisches Lernen

## Beziehungen zu Stakeholdern

*Ein breites nationales und internationales Netzwerk sichert Nachhaltigkeit und Erfolg.*

Jahrzehnte des Engagements und der internationalen Zusammenarbeit haben rund um die ijgd ein breit gefächertes Stakeholdernetzwerk entstehen lassen, das auch aktuell maßgeblich zu ihrem Erfolg beiträgt. Als Jugendorganisation, die in hohem Maße auf öffentliche Zuwendungen angewiesen ist, unterhält die ijgd zahlreiche Kontakte zu förderrelevanten Bundes- und Landesministerien, der Agentur „Jugend für Europa“, zu nationalen und internationalen Jugendwerken sowie zu diversen Stiftungen, die die Arbeit und Austauschprogramme fördern. Daneben haben gerade die umfassende nationale und internationale Jugendarbeit sowie die zahllosen Workcamps vielfältigste Kontakte und Kooperationspartner hervorgebracht, wie Umweltschutzgruppen, Städte und Gemeinden, Forstämter, alternative Bildungsstätten oder Nationalparks. Viele davon stellen Einsatzfelder für die internationalen Freiwilligen zur Verfügung. Eine Besonderheit ist dabei die Vernetzung der ijgd mit weltweit über 80 anderen Workcamp-Organisationen sowie mit der Stiftung Denkmalschutz und dem Verein „Jugendbauhütten der Deutschen Stiftung Denkmalschutz e.V.“, mit dem die ijgd zusammen die einzige Trägerin des Freiwilligen Sozialen Jahres in der Denkmalpflege (FSJ im Denkmalschutz) in Deutschland ist.

Die ijgd sind ferner Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband, der auch ihre Interessen vertritt und die Vernetzung mit anderen Einsatzstellen für Freiwillige fördert.

Die Jugendorganisation ist eine der größten und ältesten Workcamp-Organisationen Deutschlands. Sie ist ein unabhängiger, gemeinnütziger Verein mit zahlreichen Standorten in der gesamten Bundesrepublik. Der Aufbau der Organisation ist komplex und nicht leicht zu überblicken. Im Wesentlichen sind die Internationalen Freiwilligendienste zweistufig aufgebaut. Herausragende Organisationseinheiten sind die Bundesebene mit dem ehrenamtlichen Bundesvorstand sowie die hauptamtlich geführten Geschäftsstellen. Obwohl es auch 13 Landesvereine gibt, gehört es zu den Besonderheiten der Organisation, dass die Satzungen der Landesvereine identisch mit der Satzung des Bundesvereins sind. So gibt es auch nur einen Gesamtvorstand, denn der von der Mitgliederversammlung gewählte Bundesvorstand ist zugleich der Vorstand aller Landesvereine. Auf diese Weise wird eine einheitliche Leitung der Organisation gewährleistet.

Während der Vorstand vor allem die strategische Richtlinienkompetenz ausübt, finden große Teile der operativen Arbeit von allgemeinen Verwaltungsaufgaben bis hin zu den unterschiedlichen Formen der Freiwilligendienste in den Geschäftsstellen statt. Die ijgd Hildesheim ist eine von sechs Geschäftsstellen und räumlicher Sitz der Landesvereine Hamburg/Schleswig-Holstein e.V. sowie des Landesvereins Niedersachsen e.V. Die Hildesheimer Geschäftsstelle ist rechtlich und wirtschaftlich eigenständig und verfügt über mehrere Bürostandorte in- und außerhalb der Stadt. Sie ist mit Regionalbüros in Hamburg und Agathenburg vertreten und betreibt ein Jugendgästehaus in Alfeld, das vornehmlich für Freizeiten und Seminare genutzt wird.

Zur Koordination der Arbeit der Geschäftsstellen sowie zur Unterstützung von Vorstand und Mitgliederversammlung

## Strukturen und Prozesse

### Organisationsstruktur der Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste (ijgd)





Foto: Ulrich Räßiger

Ein historisches Gebäude für eine geschichtsträchtige Jugendorganisation

lung gibt es darüber hinaus die sogenannte Geschäftsführerkonferenz, in der sich die hauptamtlichen Leiter der Geschäftsstellen austauschen und beraten. Neben diesen für die Entscheidungsfindung der Organisation zentralen Gremien existiert eine Vielzahl weiterer verbandsübergreifender Gremien, die vor allem beratenden Charakter haben. Dazu gehören Beirat, Fachausschüsse, Jahresplanungstreffen, Arbeitskreise, Arbeitsbereiche, das Ehrenamtliche Langzeitforum etc.

#### Personelle Ressourcen

*„Es wird keine Hierarchie zwischen Haupt- und Ehrenamt aufgebaut.“*

Nora Wallek, Ehrenamtliche im FSJ-Bereich

Die etwa 220 Mitarbeitenden der ijgd sind entsprechend der Struktur der Jugendorganisation über 13 Regionalbüros, Standorte und Städte bundesweit verstreut. So arbeiten in der Geschäftsstelle Hildesheim beispielsweise neben einem Geschäftsführer und sechs Teilzeitkräften für Verwaltung und Finanzen 43 weitere Kräfte, der größte Teil davon betreut die Einsätze im Freiwilligen Sozialen Jahr. Vergleichbare Strukturen gibt es auch in den anderen Geschäftsstellen. Trotz der Dezentralität der Arbeitsstellen gibt es verbindende Elemente, die die Kommunikation und den sozialen Zusammenhalt in der Organisation fördern und möglichen Zentrifugalkräften entgegenwirken: Neben dem einheitlichen ehrenamtlichen Vorstand existieren zahlreiche beratende Gremien, an denen auch viele Hauptamtliche gemeinsam teilnehmen. Verbindend ist zudem die gemeinsame Sozialisation. Viele Mitarbeiter hatten die ijgd bereits vor Aufnahme ihrer hauptamtlichen Tätigkeit als Ehrenamtliche, FSJler oder Teilnehmer eines Freiwilligendienstes oder Workcamps kennengelernt. Um diese gemeinschaftsstiftenden Erfahrungen aufrechtzuerhalten, schreiben die ijgd bei neu zu besetzenden Stellen gezielt haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter an und ermutigen diese zu einer Bewerbung.

Neben den mehr als 5.000 Jugendlichen, die jedes Jahr in einem der zahlreichen Programme mitwirken und dort freiwillig an der Erstellung unterschiedlichster Projekte und Vorhaben mitarbeiten, gibt es zahlreiche Ehrenamtliche innerhalb der Organisation. Diese engagieren sich als Teamer bei der Durchführung von Workcamps, im Rahmen der Aus- und Weiterbildung sowie in den Arbeitskreisen und Gremien der Jugendorganisation. Grundsätzlich besteht auch die ehrenamtliche Leitung der Jugendorganisation durchweg aus jungen Erwachsenen. Sie besetzen den Bundesvorstand und treffen die relevanten Entscheidungen in diesem für die gesamte Organisation zentralen Gremium. Beraten und unterstützt werden sie dabei vor allem durch die hauptamtlichen Geschäftsführer, die sich allerdings nach eigenen Angaben eher im Hintergrund halten.

Generell wird das Hauptamt bei den ijgd als Förderer des Engagements gesehen. Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt erfolgt auf Augenhöhe. Aufgrund des starken Wachstums der Organisation in den letzten Jahren und der damit einhergehenden Zunahme an hauptamtlichen Strukturen werden in den ijgd aktuell zahlreiche Modelle zur Reform der ehrenamtlichen Strukturen diskutiert.

#### Finanzielle Ressourcen

*„Es besteht hier insgesamt eine hohe Abhängigkeit der Gesamtfinanzierung von Teilnehmerzahlen, Förderzusagen, Förderkriterien, Maßnahmen und Richtlinien des Bundesamtes. Deswegen versucht die ijgd über ihre Mitgliedschaft im Paritätischen Wohlfahrtsverband auch die Möglichkeit zu nutzen, ein Ohr bei Bundesämtern und den Ministerien zu haben, um Entwicklungen und Veränderungen hinsichtlich der Finanzierung frühzeitig erkennen zu können.“*

Jutta Plümer, stellvertretende Geschäftsführerin der ijgd Hildesheim

Ein großer Teil der Finanzierung der ijgd-Arbeit erfolgt über staatliche Geldgeber. Die Finanzierungslogik unterscheidet sich nach Arbeitsbereichen. So wird der Bereich der Freiwilligen Langzeitdienste (FSJ/FSJ im Denkmalschutz) hauptsächlich über das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben sowie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziert. Die Mittel werden über den Paritätischen Wohlfahrtsverband, in dem die Jugendorganisation Mitglied ist, weitergeleitet. Weitere Einnahmen stammen aus den Einrichtungen, in denen die Freiwilligen ihre Dienste ableisten.

Der zweite wichtige Bereich ist die Durchführung der internationalen Workcamps. Für Entwicklung, Vorbereitung,

Durchführung oder zur pädagogischen Qualifizierung der Gruppenleiter werden ebenfalls öffentliche Mittel eingeworben. So fördert das Land Niedersachsen die Stelle eines Jugendbildungsreferenten, die Durchführung von Seminaren im pädagogischen Bereich der Workcamps sowie in Teilen die Betriebskosten und die Verwaltungsarbeit der Jugendorganisation. Weitere Mittel zur Finanzierung der Arbeit stammen vom Kinder- und Jugendplan des Bundes, von verschiedenen Landesjugendplänen, vom Deutsch-Französischen und Deutsch-Polnischen Jugendwerk, vom Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (Tandem) und dem EU-Programm „Jugend in Aktion“. Darüber hinaus fördern verschiedene Stiftungen wie die Deutsche Stiftung Denkmalschutz die Arbeit der ijgd.

Die Durchführung der Workcamps findet mit Kooperationspartnern (Kommunen, Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, NGOs) statt, die pro Teilnehmer einen sogenannten Projektträgerbetrag an die ijgd abführen. Dazu kommen schließlich noch Teilnahmebeiträge in geringem Umfang.

### Strategie und Planung

#### *Strategische Herausforderung: staatliche Engagementpolitik*

Die ijgd sind in hohem Maße von der staatlichen Engagementpolitik und insbesondere der Entwicklung der Freiwilligendienste und des Bundesfreiwilligendienstes (BFD) abhängig.

So hat beispielsweise die Aussetzung des Zivil- und Wehrdienstes seit 2010 auf der Bundesebene zu massiven Anpassungsprozessen geführt. Der Bundesfreiwilligendienst, der an die Stelle des Zivildienstes trat, wurde als neuer Engagementbereich ins Portfolio der ijgd aufgenommen. Zur Begleitung und Organisation dieser neuen Gruppe von Freiwilligen wurden in kurzer Zeit zahlreiche neue hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt sowie zusätzliche Räumlichkeiten angemietet. Aufgrund der heterogenen Altersstruktur und der geografischen Verteilung der Teilnehmer des Bundesfreiwilligendienstes stellt dieser neue Bereich bundesweit die ijgd vor langfristige Herausforderungen und Überlegungen. Auf dem Prüfstand stehen dabei insbesondere die bisherigen pädagogischen Konzepte und die möglichen Auswirkungen des Bundesfreiwilligendienstes auf das Selbstverständnis des Vereins.

Die strategische Entscheidungskompetenz liegt dabei beim Bundesvorstand, der über die verbandliche Richtlinienkompetenz verfügt und dessen Entscheidungen für den gesamten Verband gelten. In den Geschäftsstellen finden hingegen große Teile der operativen Planung und Entscheidung statt. Über die komplexe Vernetzung der verschiedenen Ebenen haben jedoch letztlich auch die Geschäftsstellen Einfluss auf die verbandliche Steuerung.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Die Tendenz, ob sich ein Teilnehmer nach seinem FSJ bei den ijgd ehrenamtlich einbringen möchte, zeichnet sich bereits durch sein Engagement und Interesse während der FSJ-Seminare ab.“*

Jana Postels, 27-jährige Engagierte

*„Die längerfristigen Engagementmöglichkeiten in den ijgd wecken vor allem ein hohes Interesse bei Studierenden im Sozialwesen.“*

Nora Wallek

Den ehrenamtlichen Nachwuchs der internationalen Freiwilligendienste Hildesheim bilden überwiegend ehemalige Teilnehmer der jeweiligen Freiwilligendienste. Im Freiwilligen Sozialen Jahr sind die potenziellen Freiwilligen schon zuvor positiv aufgefallen und werden am Ende ihrer Einsätze gezielt von einem Mitarbeiter gefragt, ob sie zu den ijgd weiterhin Kontakt halten möchten oder Interesse an einer Mitarbeit haben. Sie werden dann zunächst in eine Interessiertendatei aufgenommen, denn Mitmachen kann man nicht sofort. Vielmehr müssen die angehenden Freiwilligen

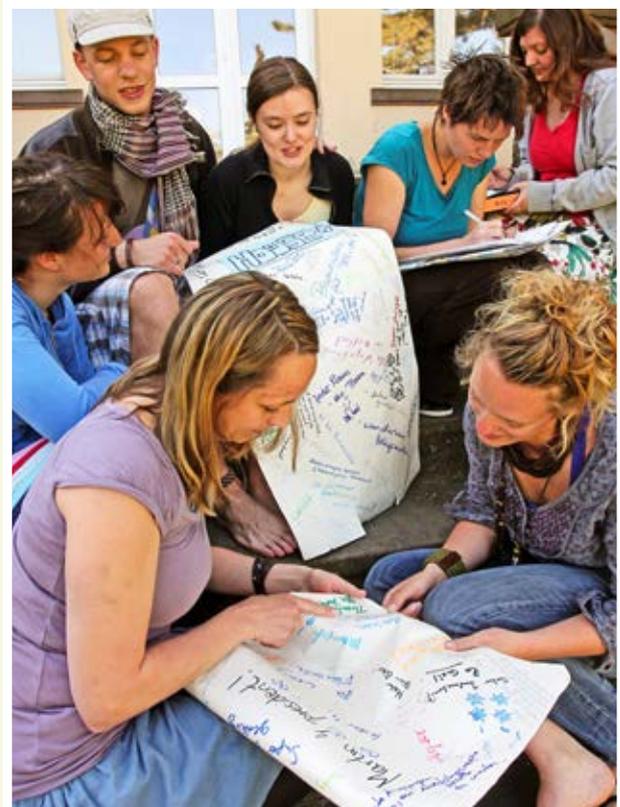


Foto: Chris Gossmann

Die Engagierten erhalten vielfältige Hilfestellungen

zunächst ein Jahr warten, um in dieser Pause einen gewissen Abstand zum eigenen FSJ und zur Organisation zu entwickeln sowie um ihre Rolle in den ijgd neu zu definieren.

Auch die ehrenamtlichen Gruppenleiter für die Workcamps werden unter den ehemaligen Teilnehmern gesucht. Neben der Ansprache der eigenen Teilnehmer werben die ijgd vor allem an Hochschulen und Universitäten und sind dort in digitalen Verteilern, in Praktikumsbörsen sowie auf verschiedenen Messen und Veranstaltungen mit Infoständen vertreten. Im Netz und vor Ort wird auf das studienbegleitende Angebot aufmerksam gemacht, durch das man wertvolle Praxiserfahrungen sammeln kann. Die ehrenamtlichen Angebote im Workcamp-Bereich werden auch medial beworben, da der Begriff des Workcamps vielen Jugendlichen unbekannt ist. Die Mundpropaganda von Freiwilligen und Teilnehmern spielt jedoch auch hier eine große Rolle. Ehemalige erhalten immer Werbematerialien, die sie an Freunde und Bekannte weitergeben können. Zudem wird die Werbung für die Workcamps und damit verbundene Engagementmöglichkeiten zusammen mit dem Infomaterial des FSJ/FSJ in der Denkmalpflege an Hochschulen, Jugendämter, Schulen und gemeinnützige Organisationen verschickt.

Die angesprochene Zielgruppe für die Mitarbeit bei FSJ-Diensten und in Workcamps ist sehr breit, allerdings fühlen sich für das längerfristige Engagement in der Jugendorganisation eher Studierende mit einem sozialwissenschaftlichen Studium angesprochen, sodass es sich bei den dauerhaft Engagierten in der Mehrheit um junge Erwachsene mit überdurchschnittlicher Bildung handelt.

### Auswahl und Einführung

#### *Enge Begleitungen durch Hauptamtliche erleichtern den Weg ins Engagement.*

Formale Auswahlkriterien für Engagierte gibt es bei den internationalen Jugendfreiwilligendiensten nicht. Insgesamt legt man in Hildesheim aber großen Wert darauf, neue Ehrenamtliche persönlich zu begrüßen und kennenzulernen. Die interessierten Jugendlichen und jungen Erwachsenen sollen erfahren, was sie erwartet. Dazu wird beispielsweise für Ehrenamtliche im Arbeitsbereich FSJ ein Einführungs- bzw. Kennenlerntag angeboten. Hier können die „Neuen“ hineinschnuppern und Kontakt zu haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern aufnehmen. In entspannter Atmosphäre finden viele Gespräche und einige kleinere inhaltliche Inputs statt, die über die ijgd, aber auch über die Rahmenbedingungen und Anforderungen des ehrenamtlichen Engagements informieren. Angehende Teamer wählen dann einen der hauptamtlichen Referenten aus, der ihnen sympathisch erscheint und mit dem sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen kön-

nen. So beginnt die Arbeit in allen Einsatzbereichen in Form eines Tandems aus einem Haupt- und einem Ehrenamtlichen. Dabei werden grundsätzlich die Besonderheiten des jeweiligen Einsatzfeldes berücksichtigt. Ist der Ehrenamtliche in seinem Bereich, wie etwa dem Bildungsbereich, gefestigt, kann er zusammen mit einem zweiten Ehrenamtlichen Bildungsseminare selbstständig begleiten. Dabei besteht jedoch auch später immer noch die Möglichkeit, Hauptamtliche einzubeziehen oder um Rat zu fragen. Auf diese Weise begleiten die ijgd ihre neuen Engagierten eng und führen sie zielgerichtet in die Aufgaben ein.

### Angebote

#### *Ob Freiwilligendienste im Ausland oder Workcamps in Deutschland, immer geht es um Austausch.*

Junge Erwachsene können sich bei den internationalen Jugendfreiwilligendiensten im Wesentlichen in zwei Bereichen engagieren: Zum einen vermitteln die ijgd junge Menschen seit 1982 in Einsatzstellen für Freiwilligendienste und begleiten jährlich einige Tausend junge Menschen. Die ijgd entsenden über ihre verschiedenen Büros jedes Jahr mehr als 700 Teilnehmende ins Ausland.

Zum anderen gibt es auch die Möglichkeit, sich als Campleiter bei dreiwöchigen internationalen Workcamps in Deutschland zu engagieren. So veranstalten allein die ijgd Hildesheim in der Sommerzeit in Deutschland rund 35 Workcamps pro Jahr. Je zwei freiwillige Campleiter bereiten dies



Beim Workcamp wird gemeinsam angepackt

Foto: Moritz Jansen

vor und betreuen dabei zwischen 10 und 20 Jugendliche bei ihrer Arbeit in einem gemeinnützigen Projekt. Allein dadurch kommen pro Jahr schon etwa 1.000 Jugendliche aus aller Welt nach Deutschland. Auch wenn sie in dieser Zeit in einfachen Unterkünften wie Schulen, Jugendzentren, Forsthütten, alternativen Tagungshäusern oder auch Zelten leben und sich selbst versorgen, bedeutet dies eine Menge Koordinations- und Betreuungsaufwand. Geschult werden die Campleiter direkt von ehemaligen Campleitern, die bereits wenigstens ein Workcamp selbst geleitet und von den ijgd zu Seminarleitern ausgebildet wurden.

Eine weitere Möglichkeit der Mitarbeit bietet das Engagement in den Gremien der Organisation. Hier bringen sich die Freiwilligen beispielsweise in einem Arbeitskreis, einer Arbeitsgruppe oder in einem (Wahl-)Amt ein. In den ehrenamtlich besetzten Arbeitskreisen und -gruppen werden organisationsrelevante Themen wie Völkerverständigung oder Klimapolitik diskutiert und in die Organisation getragen. Engagierte können sich aktiv an der Steuerung der Gruppen beteiligen. Als Ehrenamtliche im Vorstand übernehmen bis zu sieben junge Erwachsene Verantwortung für alle ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter der ijgd. Sie sind für strategische Entscheidungen und die Vertretung der Organisation nach außen verantwortlich und haben gemeinsam mit den hauptamtlichen Geschäftsführern auch die Personalverantwortung. Kontrolliert wird der Vorstand durch zwei auf der Mitgliederversammlung gewählte, ehrenamtliche Revisoren, die die laufende Umsetzung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung sowie die Verwendung von Geldmitteln überprüfen und einen Rechenschaftsbericht erstellen.

### Beteiligung

*Die Möglichkeiten, sich aktiv in die Arbeit der Internationalen Jugendfreiwilligendienste einzubringen, sind vielfältig.*

Formale Mitbestimmung können ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter als Mitglied bzw. förderndes Mitglied (dann mit beratender Stimme) in den Beschlussgremien des ijgd-Bundesvereins ausüben. Die Gremienstruktur ähnelt grundsätzlich der eines klassischen Vereins, weist allerdings auch einige Besonderheiten auf. Eine davon ist der zentralistische Zuschnitt trotz eines grundsätzlich föderalen Aufbaus. Mitglieder des Bundesvereins werden per Satzung zugleich Mitglieder in allen Landesvereinen. Oberstes beschlussfassendes Organ der ijgd ist die Mitgliederversammlung, die entsprechend dieser Logik als Gesamtversammlung des Bundesvereins und aller Landesvereine gleichzeitig an einem Ort stattfindet.

Die Mitgliederversammlung wählt einen ehrenamtlichen Vorstand. Dieser ist das einheitliche Beschlussorgan aller

ijgd-Vereine, da auch der Vorstand des ijgd-Bundesvereins gleichzeitiges Vorstandsmitglied in allen anderen Landesvereinen wird. Der aus zwei Vorsitzenden und fünf weiteren Mitgliedern bestehende Vorstand wird auf Vorschlag des aktuellen Vorstandes von der Mitgliederversammlung gewählt und verfügt über die Richtlinienkompetenz für den gesamten Verein. Unterstützt wird er durch die Geschäftsführerkonferenz, ein Gremium der hauptamtlichen Leiter der Geschäftsstellen, die die Arbeit aller Geschäftsstellen und Aufgabenbereiche koordiniert und für den Vorstand und die Mitgliederversammlung Beschlüsse zu Grundsatzfragen im Bereich Haushalt und Personal vorbereitet. Die Geschäftsführerkonferenz tagt sechs- bis siebenmal im Jahr. Dabei werden die Entwicklungen in den verschiedenen Bereichen der ijgd beraten und über Mitgliedschaftsanträge, personelle Veränderungen bei den Hauptamtlichen sowie größere organisatorische Veränderungen des Vereins entschieden. Darüber hinaus vertreten einzelne Vorstandsmitglieder den Vorstand auf verschiedenen ijgd-Veranstaltungen wie dem Seminarleiterkreis, dem Ehrenamtlichen Langzeitforum und den Seminaren in verschiedenen Bereichen des Vereins.

Die diversen Beratungsgremien und Ausschüsse sind grundsätzlich für alle Freiwilligen offen und beraten die Vereinsorgane der Jugendorganisation bei der inhaltlichen Ausgestaltung sowie in Grundsatz- und Fachfragen.

### Qualifizierung

*Ausgerichtet an den Aufgaben, steht ein breites Fortbildungsangebot zur Verfügung.*

Entsprechend den vorgeschriebenen Bildungsangeboten für Teilnehmer der Freiwilligendienste, aber auch dem selbst gesetzten pädagogischen Anspruch, ist das Bildungsangebot der Jugendorganisation sehr umfassend. Die Qualifizierungswege gliedern sich dabei im Wesentlichen nach den Arbeitsbereichen der Organisation und sind an der Umsetzung der dort anstehenden Aufgaben ausgerichtet: Organisation und Umsetzung von Workcamps, Arbeit in den Programmen der Freiwilligendienste (FSJ, FSJ im Denkmalschutz) und Ausbildung ehrenamtlicher Funktionsträger. Die Qualifizierungsangebote der ijgd haben unter anderem folgende Inhalte:

### Ausbildungsseminare im Workcamp- und FSJ-Bereich

#### **a** Ausbildung zum Campleiter

Die Ausbildung zum ehrenamtlichen Campleiter besteht aus einer mehrtägigen theoretischen Vorbereitung und einem vertiefenden Schwerpunktseminar. Dazu kommen die An-

wendung des Wissens im Rahmen der Planung und Leitung eines eigenen Workcamps sowie die anschließende Evaluation. Studierende verschiedener Studiengänge können sich die Ausbildung zur Campleitung im Rahmen ihres Studiums als pädagogisches, gesellschaftspolitisches oder soziales Praktikum anerkennen lassen.

#### **b** Ausbildung zum Teamer im FSJ-Bereich

In den sechstägigen bundesweiten Ausbildungsseminaren können Interessierte schon vorab die Seminararbeit der ijgd kennenlernen. Neben pädagogischen Inhalten wie der Auseinandersetzung mit Gruppenphasen, Konfliktlösungsstrategien, Kommunikationsmodellen und der Moderation von Gruppen werden auch die rechtlichen Aspekte der Seminararbeit vermittelt, und den Teilnehmern wird ermöglicht, die ijgd mit ihren Grundsätzen auch praktisch kennenzulernen. Im Anschluss daran können die Teilnehmer ihr erworbenes Wissen in der Begleitung eines FSJ-Seminars umsetzen. Nach Abschluss eines Erste-Hilfe-Kurses besteht zudem die Möglichkeit, eine Jugendleitercard zu beantragen.

#### **c** Seminarleiterkreis (SLK)

An der Fortbildung zum Seminarleiter können ehemalige oder aktive Campleiter teilnehmen, die selbst zukünftige ehrenamtliche Campleiter ausbilden und für die Leitung eines Workcamps qualifizieren wollen. Die Teilnahme an der Ausbildung zum Seminarleiter setzt die eigene Ausbildung zum Campleiter und mindestens ein erfolgreich geleitetes Workcamp voraus. Inhalte der Fortbildung sind die Erarbeitung und Aufbereitung der in der Campleiter-Ausbildung verwendeten Themen sowie die Erprobung und Diskussion der Methoden.

#### **Ehrenamtliches Langzeitforum für FSJ, FÖJ, FSJ im Denkmalschutz (ELF)**

Das Ehrenamtliche Langzeitforum (ELF) bringt aktuelle und angehende Teamer sowie Teilnehmer aus den Freiwilligendiensten in einem meist einwöchigen Ausbildungsforum zusammen. Getrennt nach diesen verschiedenen Gruppen werden Aus- und Weiterbildungen für Teamer und optionale Seminare für Programmteilnehmer angeboten. Daneben sollen die Freiwilligen Erfahrungen über die ijgd sammeln, sich austauschen und ein starkes Netzwerk bilden.

#### **Langzeitausbildung für das Ehrenamt (LZA)**

Mit der Langzeitausbildung sollen die bereits im Ehrenamt gemachten Erfahrungen reflektiert und ausgebaut werden. Sie umfasst vier Wochenendseminare und kann über einen selbst zu bestimmenden Zeitraum (auch über mehrere Jahre hinweg) absolviert werden. Die LZA schließt mit einem Zertifikat über die Fortbildung zur internationalen Jugendarbeit ab. Die Blöcke, aus denen bestimmte Seminare ausgewählt werden können, umfassen ein breites Spektrum an Themen von Kommunikation (Rhetorik, Auftreten, Moderation etc.)

über Methoden und Organisation (Kochen für Großgruppen, nachhaltige Versorgung von Seminargruppen etc.) bis hin zu interkulturellem Lernen (Methoden interkulturellen Lernens, Vorurteile und Rassismus etc.) und politischer Bildung (Genderthemen, Macht, Jugendkulturen etc.). Die Angebote werden von einem Arbeitskreis ehrenamtlicher Seminarleiter geplant und durchgeführt, die Koordination liegt beim Hildesheimer Büro.

#### **Bindung**

*„Das Studium ist manchmal wie eine Käseglocke, und bei meinem Ehrenamt kann ich theoretische Methoden aus der Hochschule im geschützten Rahmen praktisch ausprobieren und bekomme ein direktes Feedback. Das hilft mir sehr, meine eigenen Fähigkeiten in der Beratung zu verbessern.“*

Nora Wallek

Viele engagierte Jugendliche haben die Jugendorganisation bereits in der Vergangenheit im Rahmen des eigenen Freiwilligen Sozialen Jahres oder der Teilnahme an einem der Workcamps kennengelernt. Die ijgd und ihre Philosophie sind ihnen daher bereits vor ihrem ehrenamtlichen Engagement bekannt. Die ijgd erreichen mit ihren Angeboten vor allem am Engagement interessierte Studierende an Universitäten, Hochschulen oder in vergleichbaren höheren Bildungseinrichtungen. Die Engagementphase der meisten Ehrenamtlichen beginnt mit dem Ende ihres Freiwilligen Sozialen Jahres bzw. mit dem Beginn eines Studiums. Das Engagement während der Studienzeit wird sehr intensiv gelebt, weil Studierende ihr Ehrenamt oft als Praxisfeld zu der in den Hochschulen gelehrt Theorie verstehen und beides miteinander verknüpfen möchten. Mit dem Ende des Studiums reduzieren viele Ehrenamtliche ihr Engagement bei der ijgd, sind der Organisation aber auf unterschiedliche Weise weiterhin verbunden. So kommen Ehemalige zu Einführungstagen für den ehrenamtlichen Nachwuchs, engagieren sich in Gremien oder werben als Multiplikatoren für die Organisation. Insgesamt begleiten die ijgd junge Menschen ein Stück des Weges und halten auch hinterher noch Kontakt.

#### **Anerkennungskultur**

*„Den oft nur wenige Jahre jüngeren Teilnehmern ein Vorbild zu sein, ihnen Orientierung zu geben und sie durch die in den Seminaren gesetzten Impulse am Ende eines FSJ als positiv veränderte Persönlichkeit zu erleben ist eine freudige Erfahrung, die ich auf keinen Fall missen möchte.“*

Nora Wallek

Foto: Phillip Herzer



Mit Spaß bei der Arbeit

*„Bei den ijgd wird man ganz als Mensch gesehen und steht im Fokus.“* Jana Postels

Die größte Anerkennung erhalten die Ehrenamtlichen durch die unmittelbare Arbeit mit den Teilnehmern in den Programmen der ijgd. Jugendliche an die Hand zu nehmen, die oft unsicher und unerfahren in ein Freiwilliges Soziales Jahr eintreten, wird als eine spannende und herausfordernde Aufgabe wahrgenommen. Die Unterstützung der persönlichen Entwicklung eines jungen Menschen und die Reflexion der in der kurzen Zeit der Begleitung erzielten Wirkungen motivieren viele Ehrenamtliche.

Die Wertschätzung ihres freiwilligen Einsatzes spüren sie vor allem durch das familiäre Verhältnis, das sie im Büro zu den hauptamtlichen Mitarbeitern pflegen. Lob und ehrliches Feedback gibt es im Rahmen der sehr (zeit-)intensiven Zusammenarbeit immer wieder. Auch der von den hauptamtlichen Mitarbeitern verbreitete Optimismus, der stets freundliche Empfang und die persönliche Ansprache vermitteln allen Ehrenamtlichen ein Gefühl der Zugehörigkeit. Sie arbeiten gern hier, und das merkt man. Dennoch mag man es bei den ijgd nicht nur dabei belassen. Eingesetzt werden auch kleine Präsente zu Feier- und Geburtstagen, die eine besondere Atmosphäre von Beachtung und Zuwendung entstehen lassen. Der persönliche Touch in der Kommunikation wird großgeschrieben. Da werden auch mal Briefe geschrieben oder ein

Anruf mehr als nötig geführt. Das kommt bei den Engagierten an und gibt ihnen ein gutes Gefühl: „Hier wird an mich gedacht.“

### Die Internationalen Jugendgemeinschaftsdienste Hildesheim auf einen Blick

#### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Staatliche Finanzierung gibt den Rahmen vor, pädagogischer Anspruch definiert Inhalte und Angebote.*

Die ijgd setzen auf der Grundlage ihrer Werte und Ideale ein umfassendes Programm von überwiegend staatlich finanzierten Freiwilligendiensten um. Die deutlich aufgabenorientierte Jugendorganisation verfügt über eine stark ausdifferenzierte Struktur von Geschäftsstellen und Landesvereinen sowie einem Bundesverein. Daneben existiert eine Vielzahl von Gremien und Arbeitskreisen. Die Steuerung erfolgt weitgehend innerhalb dieser Strukturen und ist durch die Vereinheitlichung der Landes- und Bundesebene überraschend zentral. Die strategische und inhaltliche Ebene wird sehr stark durch die jungen ehrenamtlichen Funktionsträger geprägt, die operative Arbeit durch die Hauptamtlichen in den Geschäftsstellen. Es gibt viele unterschiedliche Engagementmöglichkeiten, wobei der größte Teil der Freiwilligen

zeitlich begrenzt in den Diensten aktiv ist. Hier findet sich eine sehr bunte Mischung verschiedener Menschen und unterschiedlicher Nationalitäten. Bei der Vorbereitung auf die Aufgaben spielen Qualifizierungen, besonders in Form von Seminaren und anderen Veranstaltungen, eine große Rolle.

Die Angebote für junge Menschen sind – soweit rechtlich nicht anders geregelt – durch ein hohes Maß an Autonomie und Selbstorganisation bestimmt. Einen verbindenden Rahmen schaffen die sechs pädagogisch-politischen Säulen der ijgd, die allerdings nicht vollends ausdifferenziert und -formuliert wurden, sondern immer wieder neu mit Leben gefüllt werden müssen. Darüber hinaus ist die Sozialisation in der Organisation wichtig. So ist vielen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter die Organisation vor dem eigenen Engagement schon bekannt. Ehren- und Hauptamt arbeiten über alle Ebenen eng und vertrauensvoll zusammen. Grundlage sind vor allem die pädagogischen Konzepte und Qualifizierungsangebote. Anerkennung wird im Rahmen kleiner Rituale und durch persönliches Lob vergeben.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

aufgabenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Klare Aufstellung als Anbieter nationaler und internationaler Freiwilligendienste.

### Stärken

- Großes nationales und internationales Stakeholdernetzwerk.
- Umfassende Erfahrung in den Aufgaben und internationalen Angeboten.
- Klare Trennung von Strategie und operativem Geschäft.
- Umfassendes und aufgabengerechtes Ausbildungssystem.
- Umfassende Beteiligung und Mitbestimmung im Ehrenamt.
- Klare Zielgruppendefinition und darauf abgestimmte Angebote.



Foto: Phillip Herzer



### Kontakt

Jugendförderverein Burghaun  
**Ansprechpartner:**  
 Udo van den Berg, sportlicher Leiter  
 Bergstraße 10  
 36151 Burghaun

☎ +49 (0)6652 749465  
 ✉ info@jfv-burghaun.de  
 🌐 www.jfv-burghaun.de

Foto: JFV Burghaun



# JFV Burghaun e.V.

„Gemeinsam mehr erreichen für den Jugendsport“

## Kurzporträt

Mit dem Ziel, gemeinsam mehr zu erreichen, haben sich vier Fußballclubs im ländlich geprägten osthessischen Burghaun in einem Joint Venture zu einem Jugendförderverein zusammengeschlossen. Alte Konkurrenzen werden überwunden – mit positiver Wirkung für die Jugend und den gesamten Ort. Damit entfaltet die Jugendarbeit ganz neue Angebote und Formen der Mitwirkung, die über das übliche Training und den Wettkampfsport hinausgehen. Vielfalt, Kompetenzorientierung und Mitbestimmung ergänzen die im Sport verbreitete Leistungsorientierung.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	2010
<b>Engagierte</b>	40–50 Ehrenamtliche (Trainer, Jugendpaten, Jugendschiedsrichter, Vorstände etc.)
<b>Hauptamtliche</b>	keine
<b>Mitglieder</b>	derzeit 180 Mitglieder
<b>Zielgruppe</b>	4–18 Jahre; alle gesellschaftlichen Gruppen
<b>Engagementbereich</b>	Sport
<b>Organisations-typus</b>	eingetragener gemeinnütziger Verein als Joint Venture lokaler Sportvereine
<b>Organisations-aufbau</b>	einstufig, klassischer Verein
<b>Entscheidungs-struktur</b>	zentralisiert durch Vorstand unter der Mitwirkung Jugendlicher, umwölbt von informellen und kameradschaftlichen Netzwerken und Beziehungen
<b>Wirkungskreis</b>	lokal und regional
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Ortsebene, Burghaun

## Rahmenbedingungen

Mitten im nördlichsten Teil der hessischen Rhön liegt unweit von Fulda die Gemeinde Burghaun. Die ruhige idyllische Landschaft lässt nicht vermuten, dass hier eine äußerst dynamische Sportszene zu finden ist. Vier Sportvereine vertreten unterschiedliche Ortsteile der Gemeinde im Fußball. Alle haben eigene Vereinsheime und einen eigenen Sportplatz. Das Besondere: Sie haben ihre Jugendarbeit in einem eigenständigen Verein, dem JfV Burghaun, zusammengelegt, der deshalb auch auf allen vier Vereinsanlagen zu Hause ist. Vorstandssitzungen und Treffen finden reihum bei den verschiedenen Stammvereinen statt, so zum Beispiel in den Räumen des Rot-Weiß Burghaun. Neben dem Fußballplatz findet sich hier das einstöckige Vereinshaus: unten die Vereinskneipe mit Gesellschaftsraum, oben die Tribüne. Mit Würstchen- und Getränkestand, einem gut genutzten und gepflegten Spielplatz sowie einem großen Löschteich mit hohem Naherholungswert sind Vereinsgelände und Umgebung am Wochenende ein beliebter Treffpunkt für Familien. Der Vereinsraum selbst präsentiert stolz die Traditionen des Fußballclubs. Quer durch den Raum finden sich auf einem Regal unter der Decke Wimpel, Pokale und Bälle, viele mit den Unterschriften der Spieler bekannter Fußballvereine. Die urige Holztheke und die Holzbestuhlung laden zum Verweilen ein. Auf der Theke steht das Spendenfass für die Jugendarbeit.

### Organisationsziel/Mission

*„Früher gab es hier nur den Fußball, wenn Jugendliche etwas in ihrer Freizeit machen wollten. Heute gibt es so viele Angebote und natürlich Fernsehen und Internet. Da müssen wir schon mehr bieten.“*

Jörg Hildebrand, Vorstandsmitglied

*„Spaß am Fußball wecken und erhalten, dabei Erfolg haben, ohne jemanden zurückzulassen.“*

Udo van den Berg, Trainer

Vier konkurrierende Fußballvereine – auch diese Welt voller Traditionen muss sich neuen Herausforderungen stellen. Früher hat in Burghaun jeder Verein seine eigene Jugendarbeit gemacht, aber rückläufige Spielerzahlen und die Erkenntnis, dass man gemeinsam ein attraktiveres Angebot erstellen kann, führten zur Zusammenlegung der Jugendarbeit der vier Stammvereine SV Rot-Weiß Burghaun, SV Roland Rothenkirchen, SG Kiebitzgrund und SV



Vier Vereine: Gemeinsam für die Jugend unter einem Dach

Foto: Tobias Meyer



Raum der Jugendförderung vor und nach der Spielzeit

Foto: Tobias Meyer

Steinbach zum JfV Burghaun. Die Zielsetzung ist klar: eine wirkungsvollere Jugendarbeit. Dieser wird hier eine größere Aufmerksamkeit zuteil als in einem traditionellen Sportverein. „Gerade bei erfolgreichen Vereinen gerät die Jugendarbeit leicht ins Abseits“, erklärt Udo van den Berg. „Das rächt sich Jahre später, und alle fragen sich dann, wie es so weit kommen konnte.“ Der Psychotherapeut, Hochschullehrer und Trainer mit DFB-Lizenz ist Mitglied des erweiterten Vorstands und trainiert verschiedene Mannschaften. „Fußball ist mehr als Sport“, sagt van den Berg, „es ist ein Erfahrungsfreiraum, wo Jugendliche für ihr Leben lernen und auch Fehler machen dürfen.“ Im Wesentlichen geht es darum, diesen Raum allen Jugendlichen anzubieten – unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion oder möglichen körperlichen Einschränkungen. Der Leistungsbegriff, der in den Leitlinien des Vereins verwendet wird, hat somit verschiedene Ebenen. Dem JfV Burghaun geht es nicht nur darum, die starken Spieler zu fördern, sondern auch Plattform für diejenigen zu sein, die nicht unbedingt an der Leistungsspitze stehen können oder wollen. Denn allen Beteiligten ist klar, dass nur ein kleiner

Teil der Jungspieler in diesem Sport eine berufliche Zukunft haben wird. Deshalb steht im Fokus der Arbeit des Vereins insbesondere die Entwicklung sozialer Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen – innerhalb und außerhalb des Spielfeldes.

### Beziehungen zu Stakeholdern

*Aus Konkurrenten werden Partner, die Impulse für ihre Region geben.*

Eine besondere Leistung des JFV besteht in der Vernetzung bisher konkurrierender Akteure. Der Einfluss der Stammvereine ist über die Besetzung des Vorstandes gesichert. Da die Spieler in ihren ursprünglichen Stammvereinen bleiben und nach ihrem 18. Lebensjahr in der Regel wieder dorthin zurückkehren, wurde eine Konkurrenzsituation weitgehend ausgeschlossen. Durch die Schirmherrschaft des Bürgermeisters wird die Nähe zu lokalen Entscheidungsträgern hergestellt. Aufgrund der Finanzierungsstruktur ist die Abhängigkeit von einzelnen Sponsoren gering. Das gewährt Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Arbeit mit Jugendlichen und verringert die Abhängigkeit von sportlichen Erfolgen. Es sind vor allem die Gemeinschaftserlebnisse, durch die alle Anspruchsgruppen eingebunden werden. Das gemeinsame Erleben eines Spiels ist für Jugendliche, ihre Eltern sowie die zahlreichen Spender und Sponsoren die zentrale gemeinsame Schnittstelle und der wichtigste Motivationsfaktor. Umso besser, wenn dann auch noch die eigene Mannschaft gewinnt.



Foto: JFV Burghaun

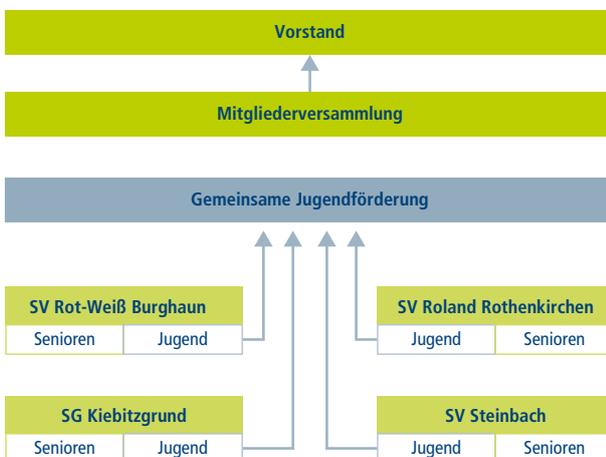
**Ob Supertalent oder Freizeitkicker, hier bekommt jeder seine Chance und Aufmerksamkeit**

Das neue Vereinsmodell JFV Burghaun als ein Joint Venture der vier Stammvereine ist ein voller Erfolg für die Jugendarbeit. Durch die Zusammenlegung kann in jeder Altersklasse mehr als eine Mannschaft geführt werden. Eine größere Differenzierung wird möglich: Ehrgeizige und auf sportlichen Erfolg ausgerichtete Jugendliche können in einer Gruppe entsprechend ihren Bedürfnissen gefördert werden. Kinder und Jugendliche, die vor allem die Gemeinschaft erleben oder einfach nur Freude an der Bewegung haben, können dies ohne Leistungsdruck in einer anderen Mannschaft tun. Dass diese Vision des JFV Burghaun, alle jungen Menschen einzubinden, gelebt wird, sieht man an der breiten Aufstellung der Mannschaften: von den Bambini/G-Jugend (4- bis 6-Jährige) bis zur A-Jugend (17- bis 18-Jährige). Es gibt eine Mädchenmannschaft, und es gibt Mädchen, die in den Jungenmannschaften trainieren. Besonders stolz ist man auf das *Unified-Team*, eine inklusive Mannschaft aus Kindern mit und ohne Beeinträchtigungen.

Das Management ist geprägt von einer klassischen, schlanken Vereinsstruktur, deren zentrale Organe die Mitgliederversammlung und der Vorstand sind. Die Mitgliederversammlung setzt sich zusammen aus allen jungen Spielern und etwa 20 Erwachsenen (Fördermitgliedern und Interessierten aus den Stammvereinen) und wählt den ehrenamtlichen Vorstand, der die laufenden Geschäfte des JFV führt. Er besteht aus vier Erwachsenen und vier Jugendpaten im Alter zwischen 15 und 18 Jahren. Abweichend von den üblichen Satzungen gibt es bewusst keinen Vorsitz. Vielmehr wird im Sinne eines Kollegialorgans mit selbst gewählter Aufgabenzuordnung gearbeitet. Damit wird eine Arbeitsüberlastung bei den Vorsitzenden vermieden. Vorstandsämter werden leichter besetzt. Da jeder Stammverein mindestens ein Mitglied des Vorstands stellt, kommt es zu einer ausgewogenen Mitbestimmung aller Vereine. Das sichert die Kooperationsbereitschaft der ehemaligen Konkurrenten.

### Strukturen und Prozesse

#### Organisationsstruktur JFV Burghaun



## Personelle Ressourcen

### *Ohne Hauptamt: Alle helfen mit!*

Platzpflege, Spielfelder abstreuen, Spielpläne erstellen, Getränke- und Würstchenverkauf, Trikots waschen, Vorstandssitzungen und vieles mehr gehören zu den alltäglichen Aufgaben des Sportvereins. Dazu kommen noch die zahlreichen zusätzlichen Aktivitäten für Jugendliche. All dies wird in Burghaun gänzlich ohne hauptamtliche Unterstützung bewältigt. Alle helfen mit: erwachsene Ehrenamtliche, Eltern und natürlich die Jugendlichen selbst. Mit 40 bis 50 Ehrenamtlichen und unzähligen Helfern wird ein beträchtliches Engagement in der kleinen Gemeinde mobilisiert. Auch Jugendliche sind in allen Bereichen beteiligt, ob als Helfer beim Thekendienst, an der Kasse, bei der Planung der Jugendsportfeste, als Jugendschiedsrichter oder als Jugendpaten im Vorstand. Die Identifikation der Nachwuchsspieler mit dem Verein ist dadurch besonders hoch, sodass es kaum verwundert, dass viele Jugendliche bereits seit Jahren ihren Stammvereinen und dem später gegründeten JFV Burghaun treu sind.

## Finanzielle Ressourcen

*„Wir wollen eine breite Unterstützung. Uns sind viele Sponsoren mit geringen Beiträgen lieber als wenige große. Da ist der Rückhalt in der Bevölkerung größer, und es tut keinem weh.“*  
 Matthias Noll, Kassierer

Entsprechend der Struktur des Vereins stammt ein Teil der Finanzierung aus der Umlage der Stammvereine. Die Vereine zahlen je entsandtem Jugendlichen einen festgelegten Obolus an den JFV. Die Mitgliedschaft für Jugendliche im JFV ist somit kostenlos. Die Stammvereine erheben in unterschiedlichem Umfang eine Mitgliedsgebühr von den Eltern. Geboten wird viel, sodass weitere Finanzierungsquellen notwendig sind: im Wesentlichen Sponsorenmittel. Mit seiner Strategie der Gewinnung vieler kleiner Geldgeber geht der Verein einen für den Sport ungewöhnlichen Weg, um einerseits die Unterstützung und Identifikation in der Region zu erhöhen und zugleich auf dem engen Spendenmarkt nicht zu sehr mit den Stammvereinen zu konkurrieren. Schließlich gibt es in geringem Umfang noch Zuschüsse des Landessportbundes für Lizenztrainer. Trotz des eher geringen finanziellen Volumens und der beträchtlichen Aufwendungen Einzelner (z. B. Fahrtkosten) will man sich beim JFV nicht in die verbreitete Forderungshaltung vieler Sportvereine einreihen. „Unser Erfolg hängt nicht nur vom Geld ab“,



Foto: Tobias Meyer

Ohne Nachwuchsschiedsrichter gibt's keinen Anstoß

erläutert Sportleiter Jörg Hildebrand mit Blick auf Fußballvereine, die den sportlichen Erfolg als alleiniges Kriterium betrachten, diesen vor allem über den Zukauf von Spielern und Förderung von Spitzensportlern realisieren wollen und jeden anderen Verein als Konkurrenten wahrnehmen. Die gewählte Finanzierungsart erfordert jedoch ein erhebliches ehrenamtliches Engagement der Eltern und Jugendlichen.

## Strategie und Planung

*Klare Ziele und Vorhaben, die sich an den lokalen Gegebenheiten orientieren.*

Der Erfolg der Jugendarbeit hängt wesentlich von der klaren strategischen Ausrichtung des Vereins ab. Die Strategiekompetenz liegt beim ehrenamtlichen Vorstand in Absprache mit den Stammvereinen. Jeder Jugendliche wird entsprechend seiner Kompetenzen gefördert. Dazu ist ein differenziertes Trainings- und Freizeitangebot über das traditionelle Fußballtraining hinaus notwendig. Ein wichtiges Teilziel ist daher die Ausweitung des Betreuungsschlüssels in den Teams. Jede Mannschaft soll idealerweise aus einem Trainer, einem Co-Trainer und einem Betreuer bestehen. Schon heute wird dieses ambitionierte Ziel weitestgehend erreicht. Zweites Teilziel ist die Qualifikation der Trainer und Betreuer. Im Fokus steht dabei nicht nur die Entwicklung von Fachkenntnissen und sportlichen Fähigkeiten, sondern auch die Sensibilisierung für einen achtsameren pädagogischen Ansatz in einer traditionell stark leistungsorientierten Umgebung. Mit diesem Selbstverständnis einher geht die strategische Einbindung der Jugendlichen in die Aktivitäten des Vereins. Der JFV zielt trotz des großen Zuspruchs aus der Region nicht generell auf die Erhöhung der Mitgliederzahlen, sondern setzt sich bei der Gewinnung von Nachwuchs sinnvolle und machbare Ziele.

Die Bewahrung des lokalen Bezugs steht im Fokus der Aktivitäten und gewährleistet ein hohes Maß an Identifikation der Mitglieder. Ferner berücksichtigt der strategische Ansatz die Mobilitätsbeschränkungen der Jugendlichen und ihrer Eltern in einer ländlichen Region. Die Jugendlichen sollen innerhalb eines erreichbaren Radius möglichst selbstständig an den Aktivitäten des Vereins teilnehmen können, um ihre Eigenständigkeit zu stärken und die Eltern zu entlasten.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Viel wichtiger als irgendwelche Flyer sind nach wie vor die persönliche Ansprache am Spielfeldrand und das Erstgespräch zwischen Trainern und interessierten Eltern.“*

Jonas Dittmann, 16-jähriger Jugendpate

Familie und Tradition spielen in Burghaun eine große Rolle. Dementsprechend kommen die meisten Spieler über ihre Eltern schon in früher Kindheit zum Fußballverein. Diese sind nicht selten selbst bereits in zweiter oder dritter Generation Mitglieder in den Stammvereinen. Die Eltern sind somit eine wichtige Zielgruppe zur Gewinnung des Nachwuchses. Dabei wartet man beim JFV nicht nur am Spielfeldrand auf die Eltern; der Fußballverein macht auch auf sich aufmerksam, indem er schon die Kleinen im Kindergarten spielerisch anspricht und bewusst die Nähe zu Jugendlichen und Eltern auf Schulfesten und lokalen Veranstaltungen mit verschiedenen Aktionen, wie zum Beispiel Torwandschießen, sucht. Erfahrungen wurden mit verschiedensten Aktionen gesammelt, aber allgemeine Kampagnen brachten nur wenig Erfolg. Vielmehr werden gezielt Orte gesucht, an denen Eltern und Kinder in lockerer Atmosphäre zusammenkommen. Vor allem Turniere mit Kindern und Jugendlichen wecken bei den Altersgenossen den Wunsch zum Mitspielen. Bekannt wird der Verein nicht nur über Beiträge in der Lokalpresse; wichtiger ist meist die Mundpropaganda. So werden nicht selten aus Klassenkameraden Mitspieler und aus Nachbarn Vereinsmitglieder. Auf diese Weise wird der teils selbstreferentielle Charakter der Mitgliederrekrutierung im Rahmen familiärer Traditionen durchbrochen. Gewonnen werden Kinder und Jugendliche aller Bildungs- und Einkommensschichten, und auch der Migrantanteil ist vergleichsweise hoch.

## Auswahl und Einführung

*Es geht sofort los, denn jeder kann Fußball.*

Bevor die erste Runde gedreht und die „Fußballkarriere“ gestartet werden kann, werden die Neuen ihrem Alter entsprechend den verschiedenen im Fußball üblichen Altersklassen (A-, B-, C-, D-, E-, F-Junioren, Bambini) zugeordnet. Diese haben beim JFV jeweils unterschiedliche Spiel- und Lernkonzepte und sollen die Kinder und Jugendlichen von einer umfassenden Bewegungsschulung über Grundlagen- und Aufbaustraining bis hin zum Leistungstraining führen.

Mitmachen können innerhalb der Altersgrenzen alle, ob Mädchen oder Junge, ob körperlich unversehrt oder beeinträchtigt. Zu Beginn lernen die Neuen nicht zuerst die Fußballregeln, sondern sich in ihrem neuen Team zu orientieren. Dafür hat der JFV Burghaun ein Leitbild entwickelt, das soziale Spielregeln festlegt, die vor allem einen respektvollen und achtsamen Umgang miteinander einfordern.

Bei den Jüngsten spielt die Leistungsorientierung überhaupt keine Rolle. Beim Training wird vor allem mit viel Spaß geübt. In den höheren Altersgruppen werden mindestens zwei Gruppen angeboten, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Während eine Mannschaft stärker leistungsorientiert ist, steht bei den anderen der Spaß im Mittelpunkt. Immer geht es um eine umfängliche Entwicklung der körperlichen und sozialen Kompetenzen.

Nach mehreren Schnuppertrainings wird entschieden, welcher Weg für das jeweilige Kind aus Sicht der Trainer und Eltern optimal ist. Denn Ausbildungsziele und -schwerpunkte im gesamten Training sollen sich immer an den individuellen körperlichen und psychischen Fähigkeiten der Kinder und Jugendlichen ausrichten.

Foto: JFV Burghaun



Gebündelte Kraft durch lokale Partner

Angebote

*„Fußball ist unser Leben, für andere Hobbys bleibt dann wenig Zeit.“* Jonas Dittmann

*„Ich find's 'ne super Sache, dass wir uns mit unserem Unified-Team sozial einbringen. Das macht nicht jeder Fußballverein. Die Jugendlichen bekommen hier ein ganz anderes Verhältnis zu Menschen mit Behinderungen, freunden sich an und gewinnen diese lieb.“*

Fabian Fey, ehrenamtlicher Jugendpate

Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht für die Kinder und Jugendlichen das Training. Meistens stehen je Mannschaft zwei bis drei Trainingseinheiten pro Woche auf dem Plan. Vor wichtigen Spielen können es durchaus mehr werden. Zentral ist immer die Orientierung an den Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen. Dies gilt insbesondere für das sogenannte Unified-Team. Es besteht derzeit aus 17 Spielern mit und ohne Beeinträchtigungen, die sich ebenfalls wöchentlich zum Training treffen. Mit diesem Programm werden beim JFV aktiv Schüler aus einer Förder- und einer Regelschule sowie Spieler des JFV in einer Mannschaft als „Fußballfreunde“ zusammengebracht und lernen im Miteinander, wie Inklusion ganz praktisch funktioniert. Im ge-

meinsamen Spiel wird schnell klar: Hier muss man etwas mehr Rücksicht aufeinander nehmen und einen anderen Umgang pflegen. Der Teamgeist ist stark und spürbar, auch wenn er manchmal unerwartete Formen annimmt: „Da kommt ein Spieler, umarmt dich einfach mal und sagt, dass er dich lieb hat“, lacht Jonas, der selbst schon mehrere Male im Unified-Team mitgespielt und dort viel Spaß und gute Stimmung erlebt hat. Ein solches Team im Verein zu haben, stößt auch bei den Jugendvorstandspaten auf große Zustimmung, denn die „kleine Gruppe“ bleibt nicht nur unter sich, sondern strahlt auf alle anderen Mannschaften des JFV positiv ab. Integration jeglicher Art kann mit Sport am besten gelingen, darüber sind sich die beiden jungen Spieler Fabian und Jonas einig, die das Konzept auch gegen Zweifel immer wieder verteidigen.

Die Einführung von Mädchenmannschaften stieß anfangs nicht nur auf positive Resonanz. Dennoch sind sie heute selbstverständlicher Bestandteil des JFV. Dabei gibt es neben reinen Mädchenmannschaften bis zur Pubertät auch gemischte Mannschaften. Beide Angebote werden gut genutzt. Und so tragen auch diese Mannschaften zu einer Kultur der Vielfalt, Toleranz und Kompetenzorientierung bei.

Das Erlernte wird am Wochenende unter Beweis gestellt, wenn Spiele gegen andere Mannschaften anstehen. Um zu den auswärtigen Spielorten zu kommen, übernehmen die Eltern einen ehrenamtlichen Fahrdienst.

Fußballspielen ist sehr zeitintensiv. Doch Mitglied eines Fußballvereins zu sein ist mehr als Fußballspielen. Damit der Spielbetrieb läuft, müssen viele Dinge organisiert werden. Ohne Hauptamtliche müssen auch die Jugendlichen ran. Eine spezielle Vorbereitung auf die unzähligen ehrenamtlichen



Foto: JFV Burghaun

Viele Ehrenamtliche garantieren einen guten Betreuungsschlüssel

Aufgaben gibt es nicht. Hier heißt es Zuschauen und Mitmachen. Daneben gibt es eine ganze Reihe gemeinsam gestalteter Freizeitaktivitäten, wie Grillabende, Fahrten in Freizeitparks oder Zeltlager. Viele Mannschaften treffen sich auch privat, um zum Beispiel bei einer Pizza Fußball zu schauen. Beim Geburtstag eines Spielers wird in der Regel gleich die ganze Mannschaft eingeladen. Das stärkt den Zusammenhalt und den Teamgeist.

### Beteiligung

*„Wir wollen nicht nur ein Team und eine Gemeinschaft auf dem Platz sein, sondern auch darüber hinaus.“*

Fabian Fey

*„Als Jugendvorstandspaten sehen wir schon jetzt genau, wie so ein Verein funktioniert.“*

Fabian Fey

Was die Nachwuchskicker leisten, geht weit über ein bloßes Hobby hinaus. Indem sie öffentliche Spiele austragen, werden sie zu einem wichtigen Teil des Umfeldes und schaffen als Akteure Events, die zentrale Treffpunkte für viele Menschen der Region sind. Indem sie zahlreiche Aufgaben rund um den Spielbetrieb übernehmen, werden sie umfänglich ehrenamtlich aktiv. Dabei lernen sie die Orientierung in Gruppen, ihre Interessen zu artikulieren und erleben demokratische Mitbestimmung auf einer noch überschaubaren Ebene. So sorgen sie in den Teams dafür, dass die Rahmenbedingungen optimal sind und helfen, wo sie können: Flyer verteilen, im Sportheim aushelfen, kassieren, Duschen reinigen, das Spielfeld vorbereiten, Trikots von den Mitspielern waschen oder die Mannschaftskasse führen – die Aufgaben sind vielfältig. „Da wächst man langsam rein, und das geschieht stückchenweise. Immer so, wie man kann“, erinnert sich Jonas an seine ersten Tätigkeiten.

Eine wichtige Aufgabe übernehmen die Kapitäne in ihren jeweiligen Mannschaften. Sie werden von der Mannschaft gewählt, manchmal aber auch von den Trainern bestimmt. Bei der Auswahl geht es vor allem um das Vertrauen, das die Mannschaft in die jeweilige Person hat. Für die Akzeptanz im Team spielt nicht nur das sportliche Können eine Rolle, sondern auch, ob man sich außerhalb des Fußballplatzes vorbildlich verhält. So sorgen die Kapitäne für eine Balance zwischen Spielern und Trainer und halten das Team zusammen. Sie sind im Konfliktfall wichtige Ansprechpartner für beide Seiten.

Mit Blick auf das Vereinsmanagement spricht der erwachsene Vorstand gezielt Kinder und Jugendliche an, die Lust ha-

ben, mehr Verantwortung zu übernehmen. Diese können als „Jugendvorstandspaten“ die Vorstandsarbeit in den Bereichen Marketing, Sport, Verwaltung und Finanzen kennenlernen und mitgestalten. So sind die jungen Vorstandsmitglieder in der Organisation von großen Jugendsportfesten involviert, lernen, wie Vorstands- und Vereinsversammlungen geplant und organisiert werden, übernehmen administrative Aufgaben und sind Anlaufstelle für die Jugendlichen und Kinder. In den monatlich stattfindenden Jugendsitzungen diskutieren sie die Angelegenheiten der Jugendlichen zusammen mit dem erwachsenen Vorstand, den Trainern und den Betreuern. Auf diese Weise hat die konstruktive Kritik der Jugendvorstandspaten in einigen Mannschaften bereits die Trainingsbeteiligung deutlich verbessern können.

Auch Nachwuchsschiedsrichter werden beim JFV ausgebildet. Dafür besuchen die jungen Kicker einen Lehrgang in den Sommerferien und opfern mehrere Wochenenden in der Schulzeit, um kräftig zu trainieren, eifrig zu lernen und schließlich die Prüfung abzulegen. Die jungen Schiedsrichter „pfeifen“ – gegen eine kleine Aufwandsentschädigung – Spiele von gleichaltrigen oder jüngeren Mannschaften und erleben so das Fußballspiel aus einer neuen Perspektive. Schüchtern darf man hier jedenfalls nicht sein: „Wenn man selbst aufgeregt ist und dann manchmal noch von einem der Trainer angebrüllt wird, ist der Druck schon hoch. Aber damit muss man umgehen und sich durchsetzen können“, lachen die Jugendschiedsrichter Jan, Lorenz, Michael und Leonard ganz selbstbewusst.

### Qualifizierung

*„Fußballspielen soll Spaß machen, und deshalb brauchen gerade junge Spieler immer wieder Erfolgserlebnisse.“*

Udo van den Berg

*„Die Trainer und Betreuer helfen einem, die sportliche Belastung und die Anforderungen in Schule und Berufsausbildung unter einen Hut zu bringen.“*

Jonas Dittmann

Spielregeln sind gut, aber um einen Fußballverein erfolgreich zu betreiben, bedarf es umfangreicher Qualifizierungen, die Trainer und Spieler in die Lage versetzen, alle einzubeziehen und trotzdem leistungsorientiert zu sein. Den ehrenamtlichen Trainern und Betreuern des JFV, die in einem Team von derzeit zehn Trainern und 16 Betreuern die unterschiedlichen Gruppen fit machen, stehen wie allen Fußballvereinen in Hessen die zahlreichen Angebote

des Hessischen Fußballverbandes zur Verfügung. Diese sind jedoch gerade für Jugendliche nicht immer gut zu erreichen und erfüllen nicht unbedingt die veränderten pädagogischen Ansprüche der Burghauner.

Die Qualifikationsangebote des JFV für die Spieler sind grundsätzlich an ihrem Alter und Entwicklungsstand ausgerichtet. Bei den „Bambinis“ (G-Jugend) lernen Jungen und Mädchen zunächst, sich zu bewegen und ein Gefühl für ihren Körper zu entwickeln. Daneben werden von den Trainern kleine Regeln eingeführt, die vor allem pädagogischen Charakter haben und Kinder und Jugendliche zu einem fairen Mit- und Gegeneinander befähigen sollen. Mit zunehmendem Alter entwickelt sich die Ausbildung immer weiter. Techniken wie Dribbeln, Passen und Ballkontrolle kommen hinzu, das Spiel in der Mannschaft wird erlernt sowie später dann auch erste Spieltaktiken. Dabei wird gerade während der Übungen bei den Jüngsten von den Trainern besonders darauf geachtet, dass jeder Spieler möglichst immer wieder angespielt wird und viele Ballkontakte erhält. Schrittweise werden Geschicklichkeit und Schnelligkeit mit ins Trainingsprogramm aufgenommen. Zusätzlich lernen die Spieler, verstärkt räumlich zu denken und sich taktisch auf dem Spielfeld zu orientieren und aufzuteilen. Später dann werden die Spieler immer individueller gefördert, um in offensiven und defensiven Abläufen besser reagieren zu können.

Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Willensstärke bei den einzelnen Spielern zu wecken stellt die Trainer und Betreuer vor eine besondere Herausforderung, denn alle müssen zugleich darin geschult werden, in der Gruppe zu arbeiten. Mit der Pubertät entwickeln sich neue geistig-psychische und körperliche Fähigkeiten, die sich auch auf das Fußballspiel auswirken. An diesen persönlichen Findungsprozess muss sich auch das Training anpassen. Im Mittelpunkt stehen neben der körperlichen Herausforderung vor allem das kreative Ausprobieren der unterschiedlichen Rollen, zum Beispiel in verschiedenen Positionen, und die Arbeit an der Teamfähigkeit. Die Jugendlichen lernen eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und ihre Leistungen zu steigern. Darüber hinaus wird gemeinsam eine Struktur in der Mannschaft aufgebaut und die Übernahme von Verantwortung für sich und das eigene Team eingeübt.

Neben diesen altersbezogenen Ausbildungsinhalten gibt es als Angebot auch eine spezielle Torwertschule. In dieser können die Jugendlichen in einer dreimonatigen Aus- und Weiterbildung zusätzlich ihre koordinativen, psychomotorischen und mentalen Leistungen verbessern. Durch diese spezielle Förderung konnten in der Vergangenheit schon ganz besondere Erfolge erzielt werden, sodass einige Absolventen bereits in höhere Ligen, bis hin zur Bundesliga aufgestiegen sind.

## Bindung

### *Nachwuchssicherung für die Stammvereine*

Ausgestattet mit leuchtend roten Trikots, Sporttaschen und Trainingsanzügen, tritt der JFV nach innen wie nach außen als einheitliche Gruppe auf und schafft so über alle Altersstufen – selbst bei den jüngsten Nachwuchsspielern – eine hohe Identifikation und Bindung mit dem Verein. Hatte zuvor die geringe Zahl der Spieler in den einzelnen Altersklassen der Stammvereine immer wieder dazu geführt, dass Spieler den Verein wechseln mussten, bleiben die Spieler den Vereinen jetzt länger erhalten. So ist nun wieder für alle – vom Kindergartenalter bis hin zur Volljährigkeit – eine Nachwuchsförderung möglich. Gemäß den Richtlinien des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) endet allerdings nach dem 18. Lebensjahr automatisch die Mitgliedschaft im Jugendbereich. Zugleich ist dann der Eintritt in die Seniorenabteilung vorgesehen. Für die Nachwuchsspieler des JFV Burghaun bedeutet dies in der Regel die Rückkehr in ihren Stammverein, bei dem die Mitgliedschaft durchgehend weiter bestanden hat. Damit dieser Übergang gelingt und die Heranwachsenden auch nach ihrer Jugendphase im Fußball gehalten werden können, arbeiten die Seniorenabteilungen der Stammvereine eng mit dem JFV zusammen.

## Anerkennung

### *Gemeinsam siegen und verlieren*

Die schönste Form der Anerkennung ist auch beim JFV Burghaun die Freude über einen gemeinsam errungenen Sieg. Da bedarf es nach Ansicht der Vereinsleitung keiner formalen Anerkennung. Vielmehr kommt der Anerkennung über die Eltern, Freunde, Trainer und Mitspieler große Bedeutung zu. Ein ehrlich gemeintes Schulterklopfen nach einem Spiel zählt mehr als Orden, Abzeichen oder Lobreden. Wichtig für die Gemeinschaft sind auch die zahlreichen Feiern, nach Siegen, zum Geburtstag von Mannschaftskameraden oder die Saisonabschlussfeier. Sie zeigen, dass man dazugehört, und stärken den Teamgeist. Aber auch das Verlieren spielt eine wichtige Rolle. Auch dies erlebt man im Team tröstlicher. So schweißen selbst Niederlagen zusammen.

Foto: JFV Burghaun



Gemeinsam gewinnen und verlieren

## Der JFV Burghaun auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Jeder ist ein Teil vom Team.*

Der Zusammenschluss mehrerer Vereine im Stil eines Joint Ventures war die Chance der Jugendarbeit, sich aus den traditionellen Strukturen der Stammvereine zu lösen und neue Wege in der Jugendarbeit zu gehen. Der Verein entwickelte eine eigene Vorstellung vom Freiwilligenmanagement aus einem Ansatz der Vielfalt und Kompetenzorientierung, bei dem Leistung ein Ergebnis der Arbeit, nicht aber das primäre Ziel ist. Die Arbeit im JFV Burghaun ist dennoch deutlich von den Erfordernissen eines sportlichen Spielbetriebes geprägt und gehört somit zu den aufgabenorientierten Typen des Freiwilligenmanagements: trainieren, Spiele vorbereiten, organisieren und umsetzen. Dazu kommen die unterstützenden und administrativen Managementaufgaben. Neben diesen sehr klaren Bezug zum Referenzsystem „Fußballclub“ treten typische Elemente der Jugendverbandsarbeit. Damit spielen nicht nur effiziente Erfolgsstrategien, sondern auch entwicklungspsychologische und pädagogische Überlegungen eine gewichtige Rolle. Es entfaltet sich eine vom typischen Sportverein abweichende Kultur, die eine umfassendere Beteiligung der Jugendlichen beispielsweise als Schiedsrichter oder in der

Vereinsleitung anstrebt. Der Umgang ist bei einer mäßigen Formalisierung und grundsätzlich hierarchisch geprägten Struktur äußerst kameradschaftlich orientiert. Überwölbt und zugleich durchbrochen werden die formalen Strukturen insbesondere durch familiäre und lokale Netzwerke.

Die geschickte Verbindung formaler und familiärer Strukturen mit den Interessen der Stammvereine zu einem gemeinsamen Ziel macht einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Arbeit aus.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

aufgabenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Deutliche Profilbildung als kooperativer Zusammenschluss der Jugendabteilungen aller lokalen Fußballvereine mit eigenständigem Profil der Engagementangebote.

### Stärken

- Coopetition-Modell durch optimale Stakeholder-Beteiligung.
- Optimale Mischung aus zentralistischem Aufbau und informellen Beziehungsnetzwerken.
- Kongruenz zwischen wettbewerblicher Erfolgsorientierung und Integrationsansatz einerseits sowie zwischen traditionellem Vereinswesen und moderner Jugendarbeit andererseits.
- Stärke durch Heterogenität und klare Zielsetzung: Jungen, Mädchen, Kinder mit Beeinträchtigungen, alle Altersgruppen verbunden durch einen Ansatz der Kompetenzorientierung.



Foto: JfV Burghaun

### Kontakt

Jugendfeuerwehr Hamburg  
**Ansprechpartnerin:**  
 Hanne Lohse  
 Hauptamtliche Mitarbeiterin  
 Westphalensweg 1  
 20099 Hamburg

☎ +49 (0)40 428514087

✉ info@jf-hamburg.de

🌐 www.jf-hamburg.de

Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg

# Jugendfeuerwehr Hamburg

## Mit Blaulicht ins Engagement

### Kurzporträt

Rote Autos mit blauen Lichtern: Das ist der Stoff, aus dem Jungen- und zusehends auch Mädchenträume gemacht werden. Als selbstständig geführte Abteilung der Freiwilligen Feuerwehr (FF) bereiten die Jugendfeuerwehren (JF) in Hamburg in ihren zahlreichen örtlichen Gruppen Kinder und Jugendliche auf den Einsatz in Feuerwehr und Rettungsdienst vor. Während die FF der Ort der ehrenamtlich engagierten Erwachsenen ist, präsentiert sich die Jugendfeuerwehr Hamburg (JFHH) als Mischung aus demokratisch strukturiertem Jugendverband und Nachwuchsorganisation der städtischen Feuerwehr. Hier treffen sich die Jugendlichen regelmäßig in ihren örtlichen Gruppen (Jugendfeuerwehren), üben Theorie und Praxis eines Feuerwehreinsatzes oder engagieren sich als ehrenamtliche Funktionsträger. Die Behörde für Inneres und Sport sorgt für die Ausrüstung, die JFHH für die

### Wirkungskreis der Organisation



Ausbildung der Jungfeuerwehrleute, begleitet sie bei ihren Lernprozessen zu feuerwehr- und jugendspezifischen Themen und bereitet sie auf die Übernahme von Verantwortung und das Arbeiten im Team vor. Wichtiges Ziel der Arbeit mit den Jugendlichen ist die Persönlichkeitsentwicklung und die Förderung eines demokratischen Bewusstseins.

### Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	1967
<b>Engagierte</b>	939
<b>Hauptamtliche</b>	3 (auf ca. 1,5 Stellen)
<b>Mitglieder</b>	formale Mitgliedschaft, Aufnahme durch Gruppenbeschluss
<b>Zielgruppe</b>	10–18 Jahre, feste Altersbeschränkung
<b>Engagementbereich</b>	Feuerwehr/Hilfsdienst
<b>Organisations-typus</b>	rechtlich unselbstständiger Teil der Freiwilligen Feuerwehr Hamburg. Jugendfeuerwehrverband ist insgesamt mehrgliedrig; Bundesverband, Landesverbände sowie regionale und lokale Gliederungen
<b>Entscheidungsstruktur</b>	zentralistische Steuerung über demokratische Gremien ergänzt durch gewisse Freiheitsgrade in den Wehren
<b>Wirkungskreis</b>	Land Hamburg
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesverband Hamburg

## Rahmenbedingungen

Der rote Backsteinbau aus dem Jahr 1916 direkt neben der großen Feuer- und Rettungswache und dem Informationszentrum der Feuerwehr Hamburg am Berliner Tor am Rande der Hamburger City ist die Heimat der Jugendfeuerwehr Hamburg (JFHH). Hier atmet alles Tradition. Schon vor dem dunklen hölzernen Treppenhaus, das sich die Jugendfeuerwehr mit der Freiwilligen Feuerwehr Hamburg teilt, künden zahllose Teller, Abzeichen und Wimpel von den Auslandskontakten und Partnerschaften der letzten Jahrzehnte. Mit den ansonsten eher schmucklosen Wänden und den aufgestellten Prospektständern wirkt das Zuhause der Jugendfeuerwehr zunächst ein wenig wie eine Behörde. Hinter der ersten Tür im Hochparterre ändert sich dieser Eindruck jedoch. Hier finden sich das modern ausgestattete Büro und der Sitzungsraum. Von den Ehrenamtlichen intern als „Die JF/G“ genannt, ist dort die Geschäftsstelle der Jugendfeuerwehr zu finden. Als Versammlungsstelle für die Landesjugendsprecher, den Landesjugendfeuerwehrausschuss, die diversen Arbeitsgruppen oder den Bildungsausschuss wird von dort aus – formell – die komplexe, hierarchisch gegliederte, gleichwohl durchweg demokratisch aufgebaute JFHH gelenkt.

## Organisationsziel/Mission

*Persönlichkeit und Verantwortung – für die Zukunft der Feuerwehr und unserer Gesellschaft*

Ziel der Jugendfeuerwehr ist traditionell die Gewinnung und Ausbildung des Nachwuchses für die Einsatzabteilungen der 87 Freiwilligen Feuerwehren und der Berufsfeuerwehr. Darüber hinaus will sie die Jugendlichen in ihrer Persönlichkeitsbildung fördern und an gesellschaftliche Mitverantwortung heranführen. Weitere Ziele sind die Ausprägung einer Kultur des solidarischen Helfens in Notlagen sowie eines demokratischen Bewusstseins, getragen von der Idee der Gleichberechtigung aller. Vor diesem Hintergrund ist die Jugendfeuerwehr auch im Sinne des SGB VIII als freier Träger der Jugendhilfe anerkannt.



Foto: Tobias Meyer

**Jugendfeuerwehr Hamburg:  
Traditionelles Engagement seit Generationen**



Foto: Tobias Meyer

**Eine Stadt, eine Zentrale, 57 Jugendfeuerwehren**

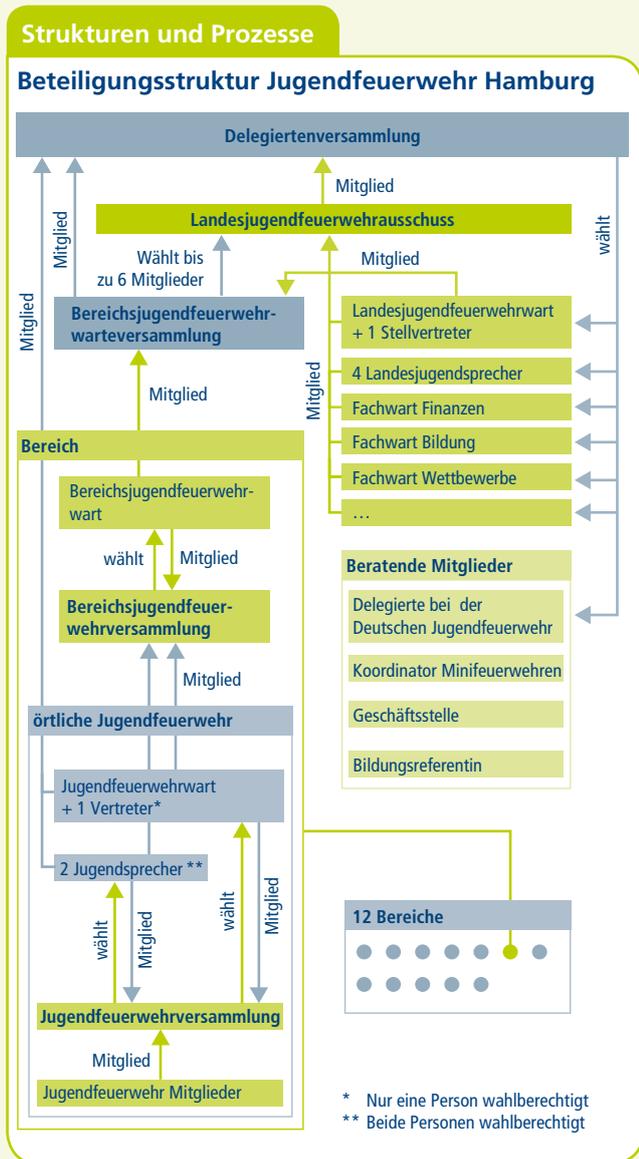
## Beziehungen zu Stakeholdern

*„Dass wir heute so gut arbeiten können, ist nicht auf einmal passiert. Langfristig haben wir die Beziehungen zu den Behörden und zur Feuerwehr verbessert. Die haben gesehen, dass wir gute Arbeit machen, und in mehreren Schritten haben wir dann die Geschäftsstelle und die Mitarbeiterstruktur aufgebaut.“*

Uwe von Appen, Landesjugendfeuerwehrwart

Als Abteilung der Freiwilligen Feuerwehr (FF), dem Zusammenschluss der ehrenamtlich aktiven Erwachsenen, bildet die Jugendfeuerwehr gemeinsam mit der hauptamtlichen Berufsfeuerwehr die Feuerwehr Hamburg, die eine Einrichtung der Behörde für Inneres und Sport der Freien und Hansestadt Hamburg ist. Ein gutes Verhältnis zur Freiwilligen Feuerwehr und Berufsfeuerwehr, aber auch zu Politik und Behörden der Hansestadt ist daher für die Jugendfeuerwehr zentral, da sie als Ressourcengeber zugleich auch die zentralen Stakeholder der Organisation sind. Hier hat eine vertrauensvolle und erfolgreiche Arbeit der letzten Jahre Früchte getragen und zur guten Absicherung der Infrastruktur beigetragen. Aber zugleich rücken vermehrt andere Akteure in den Fokus. So kooperiert die Jugendfeuerwehr zum Beispiel mit der Handwerkskammer und unterstützt eine Kampagne zur Berufswahl der – oft sehr praktisch veranlagten – jungen Engagierten. Auf diese Weise wird zugleich Zukunftssicherung für das Handwerk betrieben. Immer wichtiger werden aber auch lokale Unternehmen, die mit Geld- und Sachspenden die Arbeit der Jugendfeuerwehr unterstützen.

Als „selbsttragender Zusammenschluss innerhalb des Landesbereichs Hamburg der Freiwilligen Feuerwehren“ (vgl. § 1.1 Jugendordnung) verfügt die Jugendfeuerwehr zwar über ein hohes Maß an Autonomie, unterliegt jedoch letztlich auch der Verordnung über die Freiwilligen Feuerwehren (VOFF) und der Dienstaufsicht durch die Behörde für Inneres. Sie ist dementsprechend an die Struktur der Freiwilligen Feuerwehr angelehnt und besteht auf der Ortsebene aus 57 Jugendfeuerwehren, verteilt über das Stadtgebiet. Diese einzelnen Wehren sind zwar über ein umfangreiches Regelwerk an den Verband angebunden, haben aber eine relativ hohe Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeit. So machen viele Gruppen zwar Ähnliches, aber eben nicht Identisches und geben ihren Mitgliedern so die Möglichkeit, sich mit ihrer jeweiligen Wehr zu identifizieren. Jeweils mehrere örtliche Jugendfeuerwehren bilden einen Bereich. Davon gibt es aktuell zwölf. Alle Bereiche zusammen werden wiederum zum Landesverband zusammengefasst. Jede dieser Ebenen hat eine eigene Leitungsstruktur, die vollständig ehrenamtlich besetzt ist. Das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen und die Verflechtung mit der Freiwilligen Feuerwehr sind komplex.



### Personelle Ressourcen

*„Das ist keine Arbeit für jemanden, der das nur als Job sieht. Man muss ein Herz für die Sache haben. Wer hier um 16:30 Uhr den Stift fallen lässt, ist falsch. Der Arbeitsalltag ist aber voller Freude und vieler positiver Erlebnisse.“*

Hanne Lohse, hauptamtliche Mitarbeiterin in Teilzeit mit vielen ehrenamtlichen Stunden

Um den stetig wachsenden bürokratischen Aufwand bewältigen zu können, unterhält die Jugendfeuerwehr eine eigene Geschäftsstelle, direkt neben der Feuerwache am Berliner Tor. Hier arbeitet eine hauptamtliche Kraft auf halber Stelle und kümmert sich um alle organisatorischen Belange. Abgesehen von zwei Stunden Büropräsenz je Woche ist die Arbeit flexibel und wird überwiegend von zu Hause aus geleistet. Dabei kommen meist viel mehr Stunden zusammen als im Vertrag stehen – ehrenamtliche Arbeit. Die Mitarbeiterin kennt das Geschäft und die Feuerwehrcultur schon lange. Der Ehemann war bereits in der Jugendfeuerwehr, als sie ihn kennenlernte. Und auch der Sohn hat früh diesen Pfad eingeschlagen. Was die Jugendfeuerwehr an dieser Form des Einsatzes hat, weiß auch der Landesjugendfeuerwart: „Unsere hauptamtliche Kraft leistet organisatorische Unterstützung, liest mal einen Text gegen, führt Telefonate, gibt Material aus und steht den Ehrenamtlichen mit Rat und Tat



Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg, Florian Böh

**Umfangreiche Bildungsangebote von Technik bis Politik**

zur Seite. Sie ist so ein bisschen die Seele des Ganzen. Wir stehen andauernd in Kontakt. Die letzte Mail habe ich gestern Nacht um 22:30 Uhr von ihr bekommen.“ Das Hauptamt ist damit aber auch ein zentraler Anlaufpunkt, denn gerade neuen Betreuern oder Gruppenleitern fehlt oft noch der Überblick über die komplizierten Strukturen: Wer ist Ansprechpartner für was? Wo beantragt man Mittel? Wie kommt man an Material? Die flexible Arbeitszeit ist wesentlich für das Funktionieren der Geschäftsstelle. Zu den normalen Bürozeiten ist hier nämlich nicht unbedingt der Hauptbetrieb, denn viele Ehrenamtliche arbeiten, lernen oder studieren tagsüber und können sich erst am frühen Abend um ihr Ehrenamt kümmern.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Jugendfeuerwehr ist die Bildungsarbeit. Diese liegt im Arbeitsbereich der beiden pädagogisch qualifizierten Bildungsreferenten. Diese sind Beschäftigte der Stadt Hamburg und kümmern sich in enger Abstimmung mit dem ehrenamtlichen Bildungsausschuss und dem ebenfalls ehrenamtlichen Fachwart für Bildung um die Konzeption und Umsetzung des umfangreichen Seminarangebots. Fast jedes Wochenende wird in der Hamburger Jugendfeuerwehr ein Seminar angeboten. Die Auswahl der Themen ist facettenreich und die Nachfrage in der Regel hoch. Da beide Bildungsreferenten nicht in die Feuerwehrehierarchien eingebunden sind, können sie mit den Jugendlichen über ihre Sorgen und Nöte auf Augenhöhe sprechen, ohne sofort dienstrechtlich zuständig zu sein. Auf diese Weise schaffen die Hauptamtlichen mit Flexibilität und Offenheit einen wirksamen Gegenpol zu den eher formalen Abläufen und rechtlichen Regelungen des Verbandes

und gehen gleichzeitig auf die Unterstützungsbedarfe des Ehrenamtes ein. Dass die hauptamtlichen Mitarbeiter beratende Mitglieder im Vorstand sind, sichert den Informationsfluss und unterstützt einen umfassenden Prozess der Entscheidungsfindung.

**Finanzielle Ressourcen**

*Mehr Möglichkeiten durch private Spenden*

Nirgends wird der doppelte Charakter der Organisation als Teil der staatlichen Feuerwehr einerseits und als Jugendorganisation andererseits so deutlich wie bei der Finanzierungsstruktur. So werden die Feuerwehraufgaben von der Behörde für Inneres und Sport finanziert, ebenso wie Material und Dienstbekleidung. Die Aufgaben als Jugendverband, einen großen Teil des Gehalts der Bildungsreferenten sowie einen Teil der Seminare finanziert die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration der Stadt Hamburg. Um im engen Korsett der staatlichen Finanzierung mehr Gestaltungsspielräume und damit eine höhere Dynamik entfalten zu können, wurde 2002 ein Förderverein gegründet. Hier werden Spenden und Sponsorengelder gesammelt, die für die Arbeit der Jugendlichen verwendet werden können und einen eigenen Beitrag zur Finanzierung der Geschäftsstelle mit einer Teilleistung leisten.

Insgesamt konnte die Jugendfeuerwehr Hamburg in den letzten Jahren mehr Finanzmittel für neue Projekte einwerben. Doch damit verbunden war eine wachsende administra-

tive Belastung der Organisation durch die Bearbeitung von Anträgen für Fördergelder und deren Verwaltung. Ebenso macht eine stetig sinkende Grundförderung es zunehmend schwieriger, grundlegende Arbeiten wie die Internetpräsenz, das Mitgliedermagazin „Martinshorn“ oder Veröffentlichungen zu finanzieren, denn viele Förderungsmittel für Projekte und Seminare dürfen nur zweckgebunden eingesetzt werden. Mit dem Ziel, die Grundaufgaben abzusichern und sich zusätzliche Freiheitsgrade in Fragen der Finanzierung der Arbeit zu erschließen, wird in den letzten Jahren die Gründung einer eigenen Stiftung diskutiert.

### Strategie und Planung

*Zuverlässige Aufgabenerfüllung verlangt Planung auf allen Ebenen.*

Art und Umfang der Aufgaben der Jugendfeuerwehr erfordern ein umfassendes Planungsinstrumentarium. Das reicht von den „Zusammenkunftsplänen“ der örtlichen Gruppen über die Seminarplanung im Bildungsbereich bis hin zur Haushaltsplanung. Dazu stehen den Führungskräften im Intranet auch allerhand Planungshilfen und anderer Support zur Verfügung. Nahezu alle Planungen werden von mehreren Personen entwickelt und sind Gegenstand demokratischer Abstimmungsprozesse in unterschiedlichen Gremien. Die strategische Planungskompetenz und -hoheit liegt beim Landesjugendfeuerwehrausschuss. Auch wenn es keinen formal definierten Strategieprozess mit Strategiesitzungen, -klausuren oder -beratungen gibt, ist eine langfristige und grundlegende Planungsperspektive erkennbar, die deutlich über das Tagesgeschäft hinausgeht. Sie wird unter anderem in der Gründung eines Fördervereins oder den Überlegungen zur Gründung einer Stiftung deutlich.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Mein Opa war schon bei der Feuerwehr und mein Vater auch. Da war das keine Frage, dass ich das auch mache.“*

Erik Krüger, 16-jähriges Mitglied der Jugendfeuerwehr

*„Ich wurde von meinem kleinen Neffen zu jedem Feuerwehrfest geschleppt und dann dort gefragt, ob ich nicht mitmachen möchte. Zwei Freundinnen habe ich auch gleich mitgebracht.“*

Esra Nazli, 16-jähriges Mitglied der Jugendfeuerwehr

Wesentliche Zugangswege zur Jugendfeuerwehr sind familiäre Tradition und Mundpropaganda in der Schule und im Freundeskreis. Zwar werden auch Flyer erstellt und Informationsstände bei Veranstaltungen aufgebaut, aber der direkte Kontakt im persönlichen Nahumfeld ist das wesentliche Erfolgskriterium für die Nachwuchsgewinnung, wie zum Beispiel fortlaufende Präsenz in den Stadtteilen beim Tag der offenen Tür, bei den Osterfeuern, bei Kinderfesten, Aufräumarbeiten, Laternenläufen mit Kindern oder Nistkastenaktionen für Vögel. Hier zeigen sich die Nachwuchsfuerwehleute in voller Montur und ernten nicht selten bewundernde und neugierige Blicke von Kindern – ganz besonders, wenn auch noch Blaulicht und Martinshorn eingeschaltet werden dürfen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Gewinnung neuer Mitglieder wird in der Corporate Identity der

Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg



Ein starkes Team

Jugendfeuerwehr gesehen. Die Verwendung einheitlicher Kleidung, Logos, Briefköpfe und Layouts verbessern das Zusammengehörigkeitsgefühl und erleichtern die Ansprache Jugendlicher.

Die einzelnen Wehren sind bei der Nachwuchsrekrutierung überwiegend sehr erfolgreich. Es ist keine Seltenheit, dass bei beschränkten Gruppengrößen von etwa 15 bis 25 Jugendlichen pro Gruppe Wartelisten existieren. Der Feuerwehrdienst scheint generell für Jungen interessanter zu sein als für Mädchen. Dank erhöhter Sensibilität für Genderfragen bei der Jugendfeuerwehr sind mittlerweile jedoch etwa 20 Prozent der Mitglieder weiblich. Genaue Zahlen zum Engagement von Jugendlichen mit Migrationshintergrund werden hier nicht erfasst, da schon die Frage danach in den Augen der Verantwortlichen nicht gewünschte Unterschiede schafft. Es gibt laut Geschäftsstelle aber viele Mitglieder mit Migrationshintergrund, auch in den Leitungsgremien. Die Mitglieder der Jugendfeuerwehr kommen aus allen Bildungsschichten. Das ist auch ausdrücklich so erwünscht. Die Einsatzfelder der Feuerwehr ziehen vor allem technisch interessierte Jungen an, die häufig eine hohe Affinität zu praktischen Aufgaben haben und später nicht selten in handwerklichen Berufen arbeiten oder technisch ausgerichtete Studiengänge besuchen.

**Auswahl und Einführung**

*„Es ist wichtig, dass wir über die Aufnahme von neuen Mitgliedern entscheiden, weil wir uns ja später auch aufeinander verlassen müssen.“*

Esra Nazli

*„Der Erhalt der Dienstkleidung ist wie ein Ritual, und da sind schon viele sehr stolz.“*

Hanne Lohse

Interessierte Jugendliche werden eingeladen, sich in einer der lokalen Gruppen umzuschauen und einige Male an einem der überwiegend wöchentlich stattfindenden Gruppentreffen teilzunehmen. So lernt die Gruppe das Mädchen oder den Jungen kennen. Bleibt das Interesse bestehen, entscheidet die Gruppe in einer Abstimmung darüber, ob die oder der Neue aufgenommen wird. Zentrales Beurteilungskriterium ist die Bereitschaft zum Engagement und die Teamfähigkeit. Obwohl grundsätzlich angestrebt wird, alle interessierten Jugendlichen aufzunehmen, kommt es vor, dass Bewerber in einzelnen Wehren abgelehnt werden.

Nach der Aufnahme geht es dann Schlag auf Schlag. Der Jugendfeuerwehrwart führt ein Gespräch mit der oder dem

Interessierten und den Eltern. In diesem Gespräch wird auf die Rahmenbedingungen des Engagements und die Verpflichtungen eingegangen. Es wird ein formaler Aufnahmeantrag gestellt, der von der Freiwilligen Feuerwehr genehmigt werden muss. Mit der Aufnahme bekommen die Jugendlichen eine offizielle Urkunde. Danach werden die Jugendfeuerwehrleute eingekleidet und erhalten ihre Schutzbekleidung. In den ausgehändigten Mitgliedsausweisen werden dann die besuchten Seminare sowie besondere Leistungen vermerkt. So sind die eigenen Fortschritte greifbar, was deutlich zur Identifikation des Feuerwehrynachwuchses mit seiner Organisation beiträgt und schon auch ein wenig stolz macht.

**Angebote**

*Jugendfeuerwehr bedeutet, sich im Team den Anforderungen zu stellen.*

Der Dienst in den lokalen Feuerwehren beginnt, und das Angebot ist vielfältig. Neben theoretischen Ausbildungen wie Gerätekunde und Erste Hilfe gibt es auch zahlreiche praktische Anwendungen wie Material- und Wagenpflege oder Übungen im Gelände. Zwar dürfen die Jugendfeuerwehrleute selbst noch keine richtigen Brände löschen, doch sie werden spielerisch und abwechslungsreich an die Aufgaben herangeführt. Manchmal brennen sogar zusammengeschnitzte Holzhütten unter den strengen Augen der Ausbilder. Je realistischer das Geschehen, desto größer die Begeisterung.



Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg

Heiße News für Feuerlöscher

Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg



Wasser marsch: Ausbildung steht im Zentrum aller Angebote

Wer sich mindestens ein Jahr in einer Gemeinschaft der Jugendfeuerwehr bewährt hat, älter als 15 Jahre ist und in fünf Disziplinen erfolgreich geprüft wurde, kann dann eine Leistungsspange erwerben. Die Abnahme der Prüfung erfolgt stets in einer Gruppe von etwa neun Personen. Es kann grundsätzlich kein einzelner Bewerber eine Spange erhalten. Der Gruppenbezug spielt auch in allen anderen Wettbewerben eine zentrale Rolle. Beim August-Ernst-Pokal, den Deutschen Meisterschaften, den internationalen Feuerwehr- oder den Sport- und Schlauchbootwettbewerben soll nicht bloß der Leistungsgedanke gefördert werden, sondern primär der Teamgeist erhöht und auf den Einsatz unter Stressbedingungen vorbereitet werden.

Die Jugendfeuerwehrleute lernen durch ihr Engagement zwei unterschiedliche Führungsstile kennen. Im Einsatzfall geht es streng hierarchisch, gar autoritär zu. Lange Diskussionen sind hier nicht erwünscht. Die anstehenden Aufgaben müssen zeitkritisch erledigt werden. Im Organisationsalltag steht dagegen ein kooperativer und kameradschaftlicher Umgang im Vordergrund. Hier werden Wünsche abgefragt, die Mitwirkung in Entscheidungsgremien angeregt und Fortbildungen zu zentralen altersgerechten Themen angeboten. Der Ton ist dabei meist wertschätzend und unterstützend.

### Beteiligung

*„Es ist wichtig, dass die Jugendlichen echte Mitbestimmung erleben. Die merken sofort, wenn sie nur pro forma abstimmen dürfen.“*

Hanne Lohse

Wer länger dabei ist, kann sich auch in den Gremien der Jugendfeuerwehr engagieren. Davon gibt es einige. Jede Wehr wird durch vier gewählte Vertreter geführt: zwei erwachsene Jugendfeuerwehrwarte und zwei Jugendsprecher. Erstere stammen aus der Freiwilligen Feuerwehr. Sie werden von den Jugendlichen vorgeschlagen und auf der Jugendfeuerwehrversammlung gewählt. Letztere sind gewählte Jugendliche, die die Interessen ihrer Wehr vertreten. Für die Entsendung in alle übergeordneten Gremien gilt: Pro örtlicher Feuerwehr werden je einer der erwachsenen Warte und beide jugendlichen Sprecher benannt. Auf diese Weise haben die Jugendlichen in allen Gremien eine Zweidrittelmehrheit. Diese Besetzungsregel gilt für alle Gremien und sichert die Anbindung der Jugendfeuerwehr an das zentrale Referenzsystem, die Freiwillige Feuerwehr, und ermöglicht zugleich eine umfangreiche Mitsprache der Jugendlichen. Sie wird dem bereits genannten doppelten Anspruch an die Jugendfeuerwehr als Teil der staatlichen Feuerwehr und als Jugendorganisation gerecht.

Die 57 Jugendfeuerwehren sind in regionalen Gruppen zu insgesamt zwölf „Bereichen“ zusammengefasst. Für jeden Bereich gibt es eine Versammlung (Bereichsjugendfeuerwehrversammlung), die einen Bereichsjugendfeuerwehrwart wählt. Dieser ist für die Interessenvertretung und Koordination der Jugendfeuerwehr in seinem Bereich zuständig und übernimmt Projektaufgaben auf Landesebene. Allein bis zu dieser Ebene müssen bis zu 240 Wahlämter besetzt werden. Dazu kommen noch die rund 25 Mitglieder des Landesjugendfeuerwehrausschusses. Im Mittelpunkt dieses obersten Leitungsorgans, das einem Vereinsvorstand entspricht, stehen der Landesjugendfeuerwehrleiter und sein Vertreter, die für die Dauer von sechs Jahren von der

Delegiertenversammlung der Jugendfeuerwehren gewählt werden. Zusätzlich müssen noch Delegierte für andere Organisationen wie den Deutschen Feuerwehrverband oder den Stadtjugendring bestimmt werden. Viel zu tun also für die ehrenamtlichen Verbandsfunktionäre. Bei der Jugendfeuerwehr sind diese Ämter offensichtlich Ehrensache. Während manch anderer Verband über einen Mangel an jungen Funktionsträgern klagt, kommt es bei der Jugendfeuerwehr Hamburg regelmäßig bei den Wahlen der Landesjugendsprecher zu Mehrfach- und Kampfkandidaturen. Hier gibt es keine Politikverdrossenheit.

Dass sich dabei regelrechte Ehrenamtskarrieren entwickeln können, zeigt das Beispiel des amtierenden Chefs Uwe von Appen. Schon sein Vater war Mitglied bei der Feuerwehr, und so trat von Appen im Alter von zwölf Jahren in die Jugendfeuerwehr ein. Mit 15 Jahren war er Jugendsprecher in seiner Heimatwehr und trat mit 17 über in die Einsatzabteilung der Freiwilligen Feuerwehr. Mit 21 Jahren wurde er zum Jugendfeuerwehrwart gewählt, war parallel dazu u. a. als Kassenwart aktiv. 14 Jahre später wurde er Landesjugendfeuerwehrwart. Jetzt ist der gelernte Bankkaufmann für die Vertretung des Verbandes nach außen sowie die Organisation nach innen verantwortlich.

### Qualifizierung

*Auch Helden brauchen mal eine Abwechslung.*

Bildung wird in der Hamburger Jugendfeuerwehr großgeschrieben. Es gibt ein umfassendes Qualifizierungsangebot, das von Feuerwehrtechnik bis hin zu jugendpolitischen Fragen reicht. Regelmäßig werden in den Seminaren und den einzelnen Wehren die Interessen der jugendlichen Feuerwehrmänner und -frauen abgefragt. Auf diese Weise entstehen Seminare mit den Titeln „Jungs“ oder „Mädchen“, „Kochen und Backen“, „Modellbau“ oder „Sex and Drugs and Rock 'n' Roll“.

Selbstverständlich bietet die Jugendfeuerwehr auch die Qualifizierung der Ehrenamtlichen in der Jugendverbandsarbeit und der Jugendleiterausbildung (JuLeiCa) an. Sie ist hier dreigliedrig mit den Bausteinen „Rechte und Pflichten“, „Gruppenpädagogik“ und „Feuerwehr-Technik“ konzipiert. Mit dem Angebot „JuLeiCa-Fit“ bietet die Jugendorganisation zudem verschiedene Seminare zur individuellen Weiterbildung der bereits ausgebildeten Jugendleiter.

Die zu Jugendfeuerwehrwarten gewählten Führungskräfte werden in einer elftägigen Vollzeitausbildung „Leiter einer Jugendfeuerwehr“ auf ihre Aufgabe vorbereitet. Sie enthält die JuLeiCa-Ausbildung sowie wichtige organisatorische und didaktische Elemente.

Über die Qualifizierung der jungen Erwachsenen betreibt die Jugendfeuerwehr somit eine nachhaltige Qualitätssicherung der eigenen Arbeit. Die Seminare sind eine wichtige Schnittstelle zwischen den Jugendlichen der einzelnen dezentralen Wehren und den ehren- und hauptamtlichen Leitungskräften. Hier werden die Stimmungen und Wünsche der jungen Feuerwehrleute aufgenommen und weitergegeben. Das verringert Konflikte und verbessert die Passung zwischen Angeboten und Bedarfen.

### Bindung

*Für viele gilt: Einmal Feuerwehr, immer Feuerwehr.*

Die Bindung der Mitglieder wird bei der Jugendfeuerwehr Hamburg vor allem über die übernommenen Aufgaben und Ämter sowie die Gruppenidentität und Freundschaftsbeziehungen Gleichgesinnter erreicht. Dabei ist das Alter von 13 bis 15 Jahren in der Regel kritisch. Hier verändern sich die Interessen manchmal grundlegend, und manch Jugendlicher, der seit der Kindheit dabei ist, verlässt die Feuerwehr. Wer allerdings bleibt, bleibt meist lange. Spätestens mit dem 18. Geburtstag endet allerdings die Mitgliedschaft in der Jugendfeuerwehr. Der Übergang in die Freiwillige Feuerwehr ist dann der nächste Schritt. Die Strukturen sind hier hierarchischer und der Umgangston mitunter etwas rauer. Daher werden die älteren Jugendlichen langsam mit der weiterführenden Arbeit vertraut gemacht. Die Maßnahmen sind je nach örtlicher Wehr verschieden. Sie reichen von Hospitationen bei der FF über gemeinsame Dienste der Jugend- und Freiwilligen Feuerwehr bis hin zu gemeinsamen Abendessen. Rund zwei Drittel der 17- und 18-jährigen Feuerwehrleute setzen ihre Arbeit im Erwachsenenalter fort.



Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg

Prägende Werte: Kameradschaft und Solidarität

## Anerkennung

*„Man muss gar nicht alles mit Geschenken machen. Besser ist ein ehrliches ‚hast du gut gemacht‘. So ein Lob kann man nicht nach Regeln vorschreiben. Es ist aber trotzdem wichtig, weil viele Jugendliche ja im Alltag schon oft genug kritisiert werden.“*

Sönke Langeloh, Mitglied der Jugendfeuerwehr

*„Ich war mit der Jugendfeuerwehr mit 16 schon ohne die Eltern in Russland und Japan. Sonst wäre ich vielleicht mal nach Österreich gekommen. Die meisten Kinder können sich wahrscheinlich Japan niemals im Leben leisten.“*

Erik Krüger

Vorschriften, Traditionen und sozialisierte Umgangsformen stecken den Rahmen für Anerkennungsmöglichkeiten in der JF ab. Dazu gehören das Aufnahmeverfahren („Die wollen mich“), das Einkleidungsritual beim Bezug der Dienstbekleidung, der Erwerb von Leistungs- und Ehrenabzeichen, die Möglichkeit einer „Ehrenamtskarriere“ und die zahlreichen Wettbewerbe. Daneben gibt es das, worauf es besonders ankommt: Lob. Das ehrliche und spontane „Dankeschön“ nach einem Dienst oder einer Übung wiegt nach Auffassung der Freiwilligen mehr als formalisierte Anerkennungsrituale. Dazu kommt eine Besonderheit der Hamburger Jugendfeuerwehr: Die regelmäßig angebotenen Auslandsfahrten – nach Japan, Tansania, Nicaragua und Russland. Die Besuche bei Kooperationspartnern im Ausland motivieren die jungen Feuerwehrleute besonders. Vielleicht auch ein Grund dafür, dass die Verantwortlichen bereit sind, für die Finanzierung und Durchführung dieser Fahrten beträchtliche Mehrarbeit in Kauf zu nehmen.

## Die Jugendfeuerwehr Hamburg auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Aufgaben und Traditionen prägen Strukturen und Prozesse.*

Das Freiwilligenmanagement wird im Wesentlichen durch die Struktur der Jugendfeuerwehr sowie die Aufgaben der Orga-

nisation (letztlich der Hilfe von Menschen in Not) bestimmt. Das Konzept des Freiwilligenmanagements ist implizit in der Struktur und den eingespielten Prozessen gespeichert. Die Arbeit mit den Freiwilligen wird demnach bestimmt durch Traditionen und bewährte Abläufe, die stimmig ineinandergreifen. Bei der Ansprache und Gewinnung von Nachwuchs kann man sich noch auf generationsübergreifende familiäre Traditionen verlassen. Öffentliche Auftritte mit Blaulicht und Uniformen sorgen darüber hinaus für ein positives Image der Jugendfeuerwehr – vor allem bei vielen Jungs. Die Aktiven selbst tragen durch Mundpropaganda intensiv zur Anwerbung bei. Die Auswahl von Jugendlichen mittels Gruppenabstimmung in den Jugendgruppen gehört innerhalb der Organisationen zu den Besonderheiten und betont die stark gelebten Gefühle von Kameradschaft und dem Bedürfnis nach Verlässlichkeit. Ein breit ausgebauter Bildungsbereich, Auslandsreisen und die demokratische Verfasstheit mit umfangreichen Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten unterscheiden das Angebot von der Erwachsenenorganisation.

Der Qualifizierung von Jugendlichen wird insgesamt ein hoher Stellenwert beigemessen. Hier spielen pädagogische Konzepte sowie jugendpolitische Themen eine wichtige Rolle. Zur Leitung der Wehren wird auf junge Frauen und Männer der Freiwilligen Feuerwehr zurückgegriffen. Das ist konsequent, denn diese sind altersmäßig nah an den Jugendlichen und zugleich schon praxiserprobte Brandschützer, die den Jugendlichen die Ernsthaftigkeit ihrer Aufgabe vermitteln können. Nebenher bilden sie eine Brücke zwischen der Jugend- und der Erwachsenenfeuerwehr. Die Planung der Aufgaben und die Steuerung der Umsetzung erfolgt über die offiziellen Gremien sowie verschiedene Arbeitskreise und Gruppen der Jugendfeuerwehr. Die umfangreichen und formalisierten Gremien und Strukturen werden durch eine relativ hohe Autonomie der örtlichen Jugendfeuerwehren ergänzt. Die kleineren Gruppen ermöglichen Identifikation, höhere Gestaltungsfreiheit und informelle Kommunikationsräume. Die hauptamtliche Struktur ist aus den Hierarchien des Ehrenamtes ausgekoppelt.

Hierarchien, formal geregelte Über- und Unterordnungsverhältnisse sowie uniforme Bekleidungen, Prozeduren wie das „Antreten“ oder „Befehlsketten“ etc. verweisen auf strenge Elemente im Managementstil. Diese sind der Aufgabenorientierung der Feuerwehr geschuldet. Daneben gibt es auch bürokratische Elemente: Argumentationen verlaufen mitunter formal, und es gilt eine Fülle von Vorschriften und Regelungen zu beachten. Gleichwohl gibt es auch einen sehr sozialen und reflexiven Kulturanteil: das angestrebte Miteinander von Jungen und Mädchen, von Kindern mit und ohne Behinderung und mit und ohne Migrationshintergrund. Die Förderung von sozialen Kompetenzen und der

Persönlichkeitsbildung gelingen ausgesprochen gut und verdichten sich zu einer jugendgerechten Struktur- und Aufgabenorientierung, die trotz hohem Spaß- und Freizeitwert deutlich von einem Gefühl der Ernsthaftigkeit und Pflichterfüllung getragen wird.

### Erfolgsfaktoren

**Dominante Zieldimension**  
aufgabenorientiert

**Dominante Steuerungslogik**  
strukturorientiert

**Profil**  
Klar; aufgabenbezogen: Löschen und Retten;  
in Einklang mit zentralen Stakeholdern und Zielgruppe.

### Stärken:

- Systembedingte Hierarchie und Zentralismus wird ergänzt durch dezentrale Gruppen mit gewisser Autonomie und umfassender Mitbestimmung der Jugendlichen.
- Professionelle Öffentlichkeitsarbeit auf der Grundlage eines Corporate-Identity-Prozesses.
- Leistungsorientierung wird ergänzt durch Teamkonzepte.
- Gelungene Verbindung aus bürokratischer, kommunaler Einrichtung und Jugendverband.
- Gute Finanzausstattung für Freiwilligenarbeit durch Nähe zu Stakeholdern.
- Umfassende Beteiligung und Mitbestimmung in den Gremien.



Foto: Jugendfeuerwehr Hamburg

### Kontakt

Deutsches Jugendrotkreuz  
im DRK-Landesverband  
Niedersachsen e.V.

**Ansprechpartnerin:** Nadine Lüdeling  
Abteilungsleiterin  
Erwinstraße 8  
30175 Hannover

☎ +49 (0)511 28000-402

✉ info@jugendrotkreuz-nds.de

🌐 www.jugendrotkreuz-nds.de

Foto: Jugendrotkreuz

# Jugendrotkreuz – Landesverband Niedersachsen

## Kurzporträt

Menschen professionell helfen! Dies sind Ziel und Motivation des Jugendrotkreuzes im Landesverband Niedersachsen (JRK LV Niedersachsen). Jugendliche sollen die Möglichkeit bekommen, sich zu qualifizieren, eigene Erfahrungen zu sammeln und aus dem im JRK Erlebten zu lernen. Als rechtlich unselbstständiger, aber selbstverantwortlich und eigenständiger Kinder- und Jugendverband des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) engagieren sich im JRK Landesverband Niedersachsen rund 9.200 Jugendliche zwischen 6 und 27 Jahren. Die Arbeit der Jugendlichen basiert auf den Grundsätzen der internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	1947
<b>Engagierte</b>	9.200
<b>Hauptamtliche</b>	8 (davon 4 in Teilzeit)
<b>Mitglieder</b>	formale Mitgliedschaft
<b>Zielgruppe</b>	6–27 Jahre (für Personen, die eine Leitungs- oder Ausbildungsfunktion ausüben, sowie weitere JRK-Funktionäre gilt diese Altersbegrenzung nicht) feste Altersbeschränkung
<b>Engagementbereich</b>	Gesundheit und Soziales
<b>Organisations-typus</b>	unselbstständiger, aber unabhängiger Teil des Deutschen Roten Kreuzes, eingebunden in die bundesweite Struktur des JRK
<b>Organisations-aufbau</b>	mehrgliedrig: Bundesverband, Landesverbände, Bezirksverbände, Kreisverbände und Ortsvereine
<b>Entscheidungs-struktur</b>	föderaler Aufbau und dezentrale verbandliche Entscheidungsstrukturen; demokratisch-partizipativ mit ausdifferenzierter Gremienstruktur
<b>Wirkungskreis</b>	international und bundesweit agierende Organisation
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesverband Niedersachsen

## Rahmenbedingungen

Zwischen einem Waldstück, dem Hannoveraner Zoo, einem Stadtpark und verschiedenen Grün- und Sportanlagen liegt ein ruhiger, älterer Stadtteil. Zwischen Villen und gehobener Einzelhausbebauung liegt hier direkt neben dem Haus des Deutschen Roten Kreuzes, Landesverband Niedersachsen, die Zentrale des Jugendrotkreuzes in Niedersachsen. Das weiß-grau gestrichene Haus mit den strahlend weißen Fenstern fügt sich nahtlos in die Nachbarschaft ein. In einer Etage befinden sich die Räume und Büros der Jugendorganisation. Im Erdgeschoss stehen Tagungsräume zur Mitbenutzung zur Verfügung. Viel Holz und liebevolle Dekorationen vermitteln ein warmes und freundliches Ambiente. Die umfassende, moderne Ausstattung und die systematische Ordnung verdeutlichen, dass hier ein großer, professionell arbeitender Jugendverband zu Hause ist.

## Organisationsziel/Mission

*„Wer sich im Jugendrotkreuz engagiert, möchte anderen Menschen helfen. Sei es bei Unfällen, Krankheit oder Armut – ob zu Hause, in der Schule oder weltweit.“*

Eigenaussage im Internet

Alle sind gleich, und jeder ist anders. Die Grundsätze des Roten Kreuzes und die definierten Handlungsfelder des Jugendrotkreuzes bilden das Gerüst und den Rahmen der Arbeit mit Jugendlichen. Dazu heißt es in der Mission: „[...] Das JRK ist im Rahmen der Rotkreuz-Grundsätze [Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit und Universalität] tätig [...]. Wir arbeiten zu den gleichwertigen Schwerpunkten ‚Förderung des sozialen Engagements‘, ‚Einsatz für Gesundheit und Umwelt‘, ‚Handeln für Frieden und Völkerverständigung‘ und ‚Übernahme von politischer und gesellschaftlicher Mitverantwortung‘ [...] Das JRK ist als Rotkreuz-Gemeinschaft Bestandteil des DRK und leistet seinen Beitrag zur Sicherung der Zukunft im Zeichen der Menschlichkeit [...] [es] trägt zur Förderung des Nachwuchses für das DRK bei und ist Quelle für Innovation moderner Rotkreuz-Kultur“ (JRK Niedersachsen 2007). Ein wichtiges pädagogisches und politisches Ziel ist vor diesem Hintergrund die Entwicklung von Toleranz und demokratischem Verhalten bei den engagierten Jugendlichen. Dementsprechend geht es beim Jugendrotkreuz um die Lösung von Problemen und Aufgaben zur Unterstützung von Menschen.

Selbst wenn sich ein eigenständiges gesellschaftspolitisches Profil als Jugendverband deutlich abzeichnet, wird die Nähe zur Erwachsenenorganisation doch durch die klare Aufgabenorientierung deutlich. Viele der Angebote des



Von außen unscheinbar: Die Geschäftsstelle des JRK verwaltet über 9.000 junge Menschen im Landesverband Niedersachsen

Foto: Jugendrotkreuz



Hoch geschätzt: Der schnelle Draht zum JRK-Büro

Foto: Jugendrotkreuz

JRK zielen auf die Zusammenarbeit mit dem DRK oder die Vorbereitung auf eine spätere Aufgabenübernahme im DRK: Notfalldarstellung, Gruppenleitung, Erste-Hilfe-Ausbildung, Rettungsschwimmen und Umsetzung von Kampagnen zur Verbreitung der Rotkreuz-Idee und der Genfer Konventionen (z. B. Humanitäre Schule oder Kampagnen gegen Landminen oder Kindersoldaten).

## Beziehungen zu Stakeholdern

### Tür an Tür mit der Erwachsenenorganisation

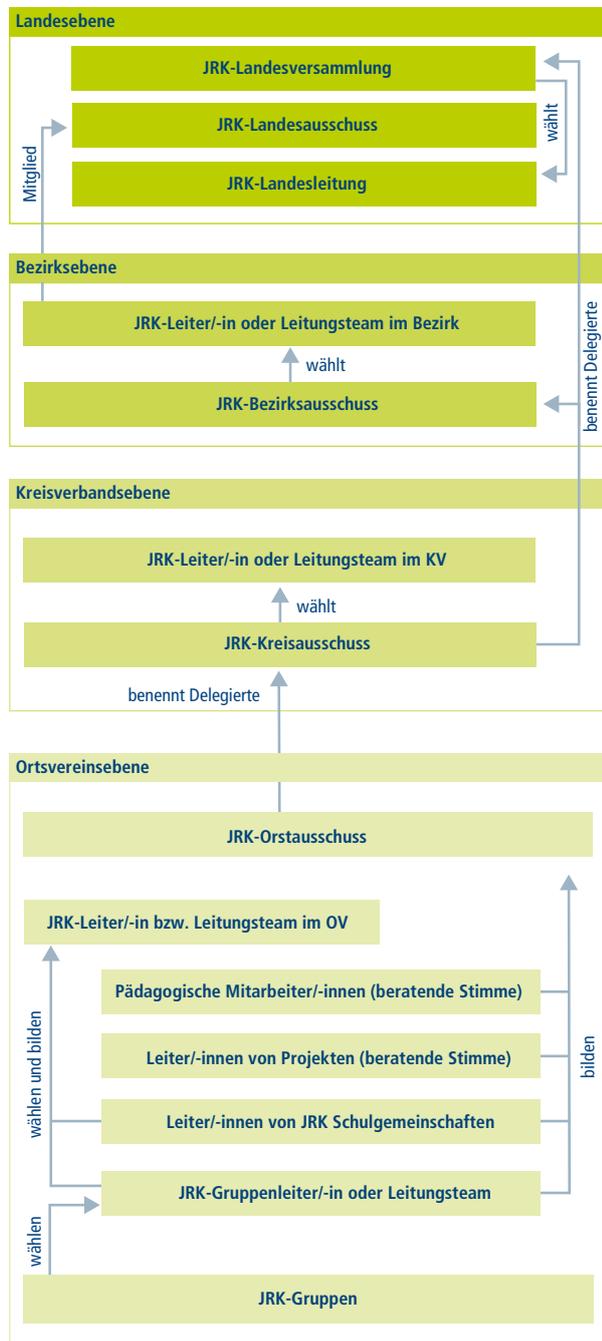
Der zentrale Stakeholder des Jugendrotkreuzes ist das DRK. Hier ist das JRK organisatorisch und finanziell angebunden. Zudem trägt das JRK unmittelbar zur Erfüllung der Mission der Erwachsenenorganisation bei. Um ihre Ziele erreichen und Projekte umsetzen zu können, ist eine weitere Vernetzung für das JRK jedoch unabdingbar. Daher kooperiert das Jugendrotkreuz Niedersachsen mit Jugendrotkreuzgemeinschaften in anderen Landesverbänden, mit der JRK-Bundesebene und mit weiteren Gemeinschaften und Fachdiensten (z. B. Blutspendediensten) innerhalb des Deutschen Roten Kreuzes.

Das JRK in Niedersachsen ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft der helfenden Jugendorganisationen (H7) in Nieder-

sachsen und Mitglied im Landesjugendring. Eine wichtige Aufgabe der Jugendorganisation ist die Lobbyarbeit in der Erwachsenenorganisation. Sie verleiht durch Gespräche, Vorträge, Kampagnen, Präsentationen, Aktionen und Diskussionen den Zielen des Jugendrotkreuzes in Niedersachsen eine Stimme innerhalb des DRK. Darüber hinaus fördert der internationale Austausch mit anderen Jugendlichen im Rahmen von Begegnungen, gemeinsamen Aktionen und Partnerschaften die Entwicklung von Toleranz und Kulturverständnis bei den engagierten Jugendlichen.

**Strukturen und Prozesse**

**Organisationsstruktur des Jugendrotkreuzes im Landesverband Niedersachsen**



Die Strukturen und Prozesse der Jugendorganisation sind geprägt durch den Aufbau des Deutschen Roten Kreuzes als föderalem Mehr-Ebenen-Verband. Als Teil des DRK-Landesverbandes Niedersachsen e.V. ist das Jugendrotkreuz analog in Landes-, Bezirks-, Kreis- und Ortsebene unterteilt. Die kleinste organisatorische Einheit ist der Ortsverein. Hier erfolgt zu einem großen Teil die Arbeit mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen vor Ort.

Der Aufbau ist grundsätzlich föderal, die Steuerung erfolgt überwiegend dezentral, das heißt, dass die Landesebene den Ortsebenen keine direkten Anweisungen geben kann. Vielmehr werden auf den jeweils übergeordneten Ebenen – so auch beim Landesverband Niedersachsen – spannende Themen und Projekte sowie Beratungen angeboten, die dann von den Kreisverbänden und Ortsvereinen angenommen werden können. Das im Landesverband Niedersachsen höchste beschlussfassende Gremium ist die JRK-Landesversammlung.

**Personelle Ressourcen**

*„Wir sind im Hintergrund aktiv und stehen zur Seite, wenn das Ehrenamt unsere Unterstützung braucht.“*

Nadine Lüdeling, Abteilungsleiterin JRK Niedersachsen

Unterstützt wird das Jugendrotkreuz von insgesamt acht hauptamtlichen Mitarbeitern. Das Team kümmert sich um Bildungsangebote, Organisationsentwicklung, Finanzen, Gremienarbeit und die Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen. Die Mitarbeiter helfen insbesondere den Gruppen vor Ort durch Informationen, Hilfen zur Organisation und Infrastruktur und stehen den Jugendlichen mit Rat und Tat zur Seite. Denn hier in den Ortsvereinen, wo die Jugendlichen aktiv sind, soziale Projekte realisieren, Themen und Kampagnen umsetzen, den Schulsanitätsdienst



Foto: Jugendrotkreuz

**Umfassende Beteiligung: Jugendliche übernehmen früh Verantwortung**

durchführen und das Jugendrotkreuz vor Ort steuern und gestalten, schlägt das Herz des JRK.

Durch die strukturelle Angliederung an die Orts-, Kreis-, Bezirks- und Landesebene kann das Jugendrotkreuz auf Organisationsstrukturen und Personal des Deutschen Roten Kreuzes zurückgreifen, sodass es auf allen Ebenen Ansprechpartner für die Arbeit der Jugendorganisation gibt. Neben dem hauptamtlichen Team engagieren sich auf der Landesebene auch zahlreiche Ehrenamtliche, viele Jugendliche, die in den Projekten und Arbeitsgruppen mitwirken, sowie die fünfköpfige ehrenamtliche Landesleitung.

### Finanzielle Ressourcen

*Engagement ist nicht gratis zu haben.*

Ein breites Aufgabenspektrum erfordert ein umfangreiches Budget. Der wichtigste Grundsatz ist aber, dass interessierte Jugendliche für ihr Engagement kein Geld mitbringen müssen. Dies ist sogar in der JRK-Ordnung verankert. Das Jugendrotkreuz erhebt demzufolge keinen Mitgliedsbeitrag, und auch alle Veranstaltungen, Weiterbildungen und sonstigen Aktivitäten sind für die Ehrenamtlichen kostenlos. Das JRK finanziert sich größtenteils über das Deutsche Rote Kreuz als Erwachsenenorganisation. Hinzu kommen Einzel Förderungen für spezifische Projekte sowie Fördermittel des Landes. Den einzelnen Ortsvereinen und Kreisverbänden stehen finanzielle Mittel aus den jeweiligen Etats zur Verfügung. Für die Verwaltung der Mittel ist das Jugendrotkreuz auf allen Ebenen selbst verantwortlich.

### Strategie und Planung

*Strategien und Kampagnen müssen überzeugen, sonst scheitern sie.*

Viele Fäden laufen bei der Landesgeschäftsstelle und dem Landesvorstand zusammen. Neben der Geschäftsführung werden hier eigene Strategien und Kampagnen, wie beispielsweise die „Humanitäre Schule“, entworfen und umgesetzt und die landesweite Öffentlichkeitsarbeit sowie Fort- und Weiterbildung konzipiert. Daneben beteiligt sich der Landesverband auch aktiv an den seitens des Bundesverbandes angeregten Kampagnen wie „Blut + Jung“ oder „Klimahelfer – Änder' was, bevor's das Klima tut“. Die Koordination der mit diesen Aufgaben verbundenen Aktivitäten erfordert eine gute Planung. Daher ist es nicht erstaunlich, dass die Arbeit hier stark an Effektivitäts- und Effizienzkriterien ausgerichtet ist. Dies wird durch einen weiteren Faktor verstärkt. Aufgrund des föderalen Aufbaus sind die



Foto: Bundesverband Jugendrotkreuz

Übung macht den Meister

örtlichen Gliederungen nicht weisungsgebunden. Somit kann der Landesverband ihnen immer nur Vorschläge unterbreiten. Inwiefern diese aufgenommen und umgesetzt werden, hängt dann maßgeblich von der Akzeptanz der Angebote sowie der Kooperationsbereitschaft auf den anderen Ebenen ab. Nur was gut ist und überzeugt, entfaltet dann Wirkung.

### Freiwilligenmanagement

#### Ansprache und Gewinnung

*„Mich hat meine Mutter einfach mitgenommen. Sie wollte ein JRK in unserem Ort gründen und hat gesagt: Komm doch mal mit.“* Ann-Kathrin Hesse, 19-jährige Ehrenamtliche

*„Wir machen Ferienprogramme und Öffentlichkeitsarbeit auf Kinder- und Straßenfesten, wo wir dann einen Rettungswagen und ein Zelt hinstellen, Kinderschminken oder Spiele anbieten und Flyer auslegen.“*

Hauke Grischek, ehrenamtlicher Engagierter

Junge Menschen für die Arbeit des JRK zu begeistern fällt leicht, und dennoch muss viel dafür getan werden. Da Kinder und Jugendliche Freude am Helfen haben, macht es ihnen Spaß, Pflaster zu kleben und Verbände zu wickeln. Das

Erlernte können sie stolz zu Hause vorführen. Viele kommen über Freunde und Familie zum Jugendrotkreuz. Manch einer findet seinen Weg zum JRK aber auch über den von Ortsgruppen betreuten Schulsanitätsdienst. Dieser wird in enger Zusammenarbeit mit lokalen Schulen durchgeführt. In der Schule entsteht der Kontakt mit den Inhalten der JRK-Arbeit. Viele Jugendliche lassen sich davon motivieren und wechseln später aus dem Schulsanitätsdienst in das schulexterne JRK oder die Bereitschaft des DRK.

Generell ist die Ansprache und Gewinnung der Jugendlichen vor allem Aufgabe der Ortsvereine. Sie betreiben häufig professionelle Öffentlichkeitsarbeit und organisieren zum Beispiel Ferienspaßaktionen oder sind bei Kinder- und Straßenfesten präsent. Hier lernen viele Kinder und Jugendliche das JRK erstmals kennen. Wenn sich die Jugendlichen dabei gut verstehen, folgen mancherorts Einladungen zur Gründung einer eigenen neuen Jugendgruppe, die in der Regel viele Interessierte annehmen, sodass jedes Jahr zahlreiche neue JRK-Gruppen entstehen. Danach wirkt die Mundpropaganda. Die begeisterten Aktiven erzählen Freunden und Nachbarn von ihren Erlebnissen in der Gruppe. Wenn es gut läuft, wachsen die Gruppen schnell. Da der durch die DRK-Grundsätze vermittelte Werterahmen vergleichsweise unspezifisch ist und im Kern auf Menschlichkeit und Neutralität zielt, kann das JRK sehr vielfältige Zielgruppen ansprechen und erreichen. Die engagierten Jugendlichen in den einzelnen Gliederungen können dementsprechend sehr unterschiedlich sein.

Von großer Bedeutung für die Ansprache der jungen Menschen sind auch Social-Media-Kanäle. In einem Kreisverband wird beispielsweise über einen eigenen Facebook- und Twitter-Account intern und extern kommuniziert. Viele der Kinder dort rufen die Gruppenleiter nicht mehr an, wenn sie zum Beispiel zu einem Treffen nicht kommen können, sondern posten dies auf Facebook.

Werbe- und Streumaterial wird den Gliederungen teils seitens des Landesverbandes kostenlos zur Verfügung gestellt und teils von den Ortsvereinen und Kreisverbänden selbst produziert. Generell hat der Landesverband bei der Neugewinnung von Jugendlichen eine wichtige unterstützende Funktion. Durch Kampagnen wie „Humanitäre Schule“, bei der Jugendliche an einem Planspiel teilnehmen und dann selbst soziale Projekte in der Schule realisieren, schafft er den Rahmen für Kontakte mit der Zielgruppe. Der Landesverband unterstützt zudem die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit des Jugendverbandes, zum Beispiel durch Hilfestellungen zur Entwicklung eigener Flyer. Das JRK Niedersachsen liefert dazu Vorlagen im Layout der Organisation, die von den Gruppen dann mit eigenen Bildern und Texten gefüllt werden können. Die Bedeutung eines professionellen Medienauftritts ist für die Ansprache junger Menschen in den letzten Jahren stark gestiegen. Die wichtigsten Unterlagen werden deshalb von Profis ins Layout gebracht.

## Auswahl und Einführung

*„Wir sind für alle offen. Jeder ist willkommen.“*

Nadine Lüdeling

*„Für Leitungs- und Führungsämter muss es allerdings schon jemand mit einer gewissen Vorbildfunktion sein; man muss der Person zutrauen, dass sie die Aufgabe schafft und die Gruppe leiten kann.“*

Ann-Kathrin Hesse

Ebenso wie die Gewinnung ist auch die Einführung neuer Jugendlicher vor allem Aufgabe der Ortsvereine und Kreisverbände. Eine formale Auswahl oder Ausschlusskriterien für Jugendliche gibt es nicht. Allerdings gibt es eine grundsätzliche Altersbegrenzung von 6 bis 27 Jahren, die jedoch eher locker gesehen wird. Ehrenamtliche Funktionäre können sogar noch deutlich länger beim Jugendrotkreuz bleiben.

Eine wichtige Rolle für die Einführung der „Neuen“ haben die Jugendgruppen und hier vor allem die Gruppenleiter. Sie wissen, welche Angebote und Aktionen es gibt, und

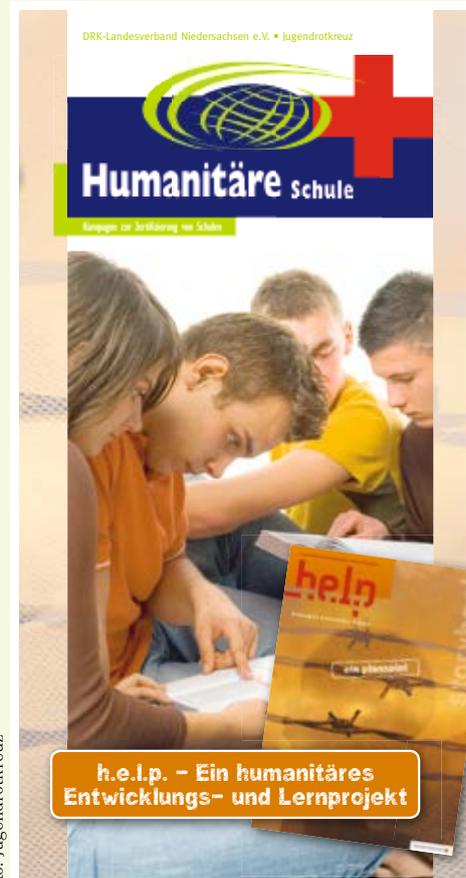


Foto: Jugendrotkreuz

Schulkampagnen und Aktionen wirken und motivieren den Nachwuchs

helfen Neumitgliedern bei der richtigen Auswahl. In den Ortsgruppen werden interessierte Jugendliche willkommen geheißen und häufig über ein Kennenlernspiel mit der Gruppe bekannt gemacht. Dann erhalten sie die JRK-Ordnung mit den Grundsätzen der Arbeit sowie den Strukturen und Regeln und können dann ihren Aufnahmeantrag ausfüllen.

Für Leitungs- und Führungsämter werden oft gezielt Personen von den ehrenamtlichen Leitern oder den Hauptamtlichen konkret angesprochen. Für diese Ämter ist das Auswahlverfahren anspruchsvoll. In einem der Kreisverbände entscheidet zum Beispiel der sogenannte JRK-Kreisausschuss darüber, ob eine Person Gruppenleiter werden kann oder nicht. Hier kommen alle Gruppenleiter zusammen, die den Bewerber oft von Anfang an kennen und so seine Entwicklung beurteilen können. Damit das Verfahren nicht willkürlich abläuft, gibt es einen „Gruppenleiterfahrplan“, in dem die wichtigsten Kriterien benannt sind, die der Bewerber erfüllen muss. Dazu gehören zum Beispiel das Mindestalter von 16 Jahren, Pflichtbewusstsein sowie vorab zu absolvierende Qualifikationen.

### Angebote

*„Wir beschäftigen uns viel mit Erster Hilfe, sind aber auch engagiert im sozialen und internationalen Bereich.“* Nadine Lüdeling

Die Aktivitäten des Jugendrotkreuzes sind geprägt durch bestimmte Schwerpunktthemen, die umfassend im Rahmen von Gruppenstunden und Bildungsseminaren vorbereitet werden. Das erworbene Wissen wird unter anderem in sozialen Projekten, dem Schulsanitätsdienst oder in Wettbewerben praktisch umgesetzt. Letztere haben im Jugendrotkreuz eine lange Tradition. Sie werden auf Kreis-, Bezirks- und Landesebene durchgeführt. Hier messen Jugendgruppen im Wettbewerb ihr Wissen und ihre Fähigkeiten. Neben der Ersten Hilfe geht es dabei um verschiedene Themen, die von der „AG Wettbewerbe“ vorgegeben werden. Auf diese Weise gelingt es auch, Jugendliche mit eher untypischen Themen wie Umweltschutz in Verbindung zu bringen. Das dazu erforderliche Wissen und die nötigen Fertigkeiten werden zuvor in den Gruppenstunden erarbeitet und eingeübt. Das schafft Zusammenhalt und motiviert zum Lernen.

Darüber hinaus können sich die Jugendlichen an unterschiedlichen Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen und Kampagnen beteiligen, die vom Bundes- und Landesverband angeboten werden. Wer schon Erfahrung in der Organisation hat, kann sich schließlich auch in den zahlreichen Gremien und Funktionen des JRK einbringen.

### Beteiligung

*„Die Entscheidungsstruktur lässt sich am Beispiel der Finanzen verdeutlichen: Bis zu einem bestimmten Betrag können die Gruppenleiter über Anschaffungen selbst entscheiden. Wenn es darüber hinausgeht, müssen sie dies mit ihrem gewählten Vertreter absprechen, weil der ja den Überblick über das Budget hat und auch im DRK-Vorstand sitzt.“*

Hauke Grischek



Foto: Jugendrotkreuz

Mit Spaß für Erste Hilfe im Ernstfall gerüstet

Mitbestimmung und Mitwirkung werden im JRK großgeschrieben. Wichtige Ämter werden auf allen Ebenen demokratisch vergeben. Die Entscheidungsträger sind ehrenamtlich tätig und werden von Ehrenamtlichen gewählt. Die Gruppenleiter wählen die Ortsleitungen sowie die Delegierten für den Kreisausschuss. In den Ortsvereinen finden immer wieder Treffen des Ortsausschusses statt, um Ideen für die JRK-Arbeit vor Ort zu entwickeln und die gemeinsame Umsetzung zu planen.

In den Kreisen gibt es regelmäßige Treffen mit den Delegierten der Ortsvereine. Hier werden Neuigkeiten ausgetauscht und Hilfen zu allen möglichen Themen angeboten. Zudem werden die Kreiswettbewerbe und gemeinsame Aktionen geplant. Der JRK-Kreisausschuss wählt die Kreisleitung.

Auf der Bezirksebene gibt es den Bezirksausschuss. An diesem nehmen die Delegierten aus den Kreisverbänden und

die Bezirksleitung teil. Im Rahmen dieser Sitzung werden die Bezirkswettbewerbe und Bezirksseminare geplant, Themen der Landes- und Bundesebene besprochen und Themen des Bezirks behandelt. Die Delegierten der Kreisverbände wählen die Bezirksleitung.

Halbjährlich treffen sich die Delegierten zum JRK-Landesausschuss. Teilnehmen dürfen die Landesleitung, die Bezirksleitungen, Sprecher der Arbeitskreise und maximal drei zusätzlich gewählte Personen. Außerdem nehmen an dieser Sitzung in beratender Funktion der Leiter des JRK-Hauses sowie die pädagogischen Mitarbeiter der Abteilung Jugendrotkreuz im Landesverband teil. In den Sitzungen geht es um grundsätzliche Entscheidungen und strategische Planungen, die das gesamte Jugendrotkreuz Niedersachsen betreffen. Die Landesleitung (Landesvorstand) wird dann auf der jährlich stattfindenden JRK-Landesversammlung von den Delegierten der Kreisverbände für die Amtsdauer von vier Jahren gewählt.

Über das Delegiertensystem sind die verschiedenen Ebenen miteinander verknüpft. Die Jugendlichen vertreten somit ihre Interessen auf allen Ebenen des JRK selbst.

Den gewählten Leitungen kommt zwar eine besondere Bedeutung zu, aber immer wird versucht, so viele Entscheidungen wie möglich an die Gruppen oder Gruppenleiter zu delegieren. Diese können somit über ihre eigenen Angelegenheiten und oft sogar über ihre Finanzen selbstständig entscheiden.

Die Orts- und Kreisleiter des JRK sind immer auch stimmberechtigte Mitglieder im Vorstand der Erwachsenenorganisation. Hier vertreten sie die Interessen ihrer jeweiligen JRK-Gliederungen und versuchen, Ressourcen für Projekte und Aktivitäten zu gewinnen.

### Qualifizierung

*„Beim Landesverband kann jeder Gruppenleiter und Kreisleiter anrufen und sagen, hey, ich möchte dieses oder jenes Bildungsangebot machen, könnt ihr mir mal Tipps geben. Das klappt immer sehr gut, weil die Bildungsreferenten immer bereit sind, uns zu helfen.“*

Hauke Grischek

*„Bei den Ausbildungen zum Gruppenleiter lernt man unglaublich viel über sich selbst. Man lernt seine Grenzen kennen und weiß, was man gut kann und was weniger. Man bekommt hier unglaublich viel Rückmeldung. Die ist so konstruktiv, dass man danach weiter an sich arbeiten kann.“* Ann-Kathrin Hesse



Foto: Jugendrotkreuz

Alle sind gleich, jeder ist anders

Innerhalb des JRK werden Jugendliche sehr früh an Leitungsaufgaben herangeführt. Dies erfolgt unter anderem im Rahmen umfassender Qualifikationen durch den Landesverband. Aber nicht nur der Landesverband, sondern auch die Ortsvereine und Kreisverbände selbst konzipieren und entwickeln Qualifizierungsangebote. Dafür erhalten sie Unterstützung vom Landesverband des JRK. So können zum Beispiel Mittel für dezentrale Bildungsangebote beantragt werden. Darüber hinaus gibt das Team im Landesverband den Jugendlichen, die eigene Angebote konzipieren wollen, zahlreiche Tipps und Tricks an die Hand. Die Qualifizierung der Jugendlichen vor Ort ist geprägt von klassischen DRK-Themen wie Erste Hilfe, Genfer Konventionen und Notfalldarstellung. Da die Jugendlichen in der Regel noch nicht an echten Einsätzen teilnehmen dürfen, sind Übungen und Wettbewerbe wichtige Motivatoren. Dabei gilt: je realistischer die Einsatzbedingungen, desto engagierter die Jugendlichen.

Neben allgemeinen, grundlegenden Ausbildungen in den Orts- und Kreisverbänden gibt es weiterhin spezifische Angebote für die ehrenamtlichen Führungs- und Leitungskräfte, die zentral vom Landesverband organisiert werden. Die Qualifizierung von Leitungskräften wird innerhalb des JRK gefordert und gefördert. So werden für die Übernahme von Führungs- und Leitungsfunktionen im Jugendrotkreuz spezielle Gruppenleiterkurse in Einbeck – der Bildungsstätte des Jugendrotkreuzes Niedersachsen – angeboten. Der Besuch wird empfohlen, ist jedoch nicht obligatorisch. Ein wichtiges Ziel ist dabei vor allem die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen.

### Bindung

*Von der Jugend- geht's in die Erwachsenenorganisation.*

Die Rekrutierung von Nachwuchs für die Erwachsenenorganisation ist ein erklärtes Ziel des Jugendrotkreuzes. Dementsprechend wird eine lange Bindung der Jugendlichen begrüßt und vielfach auch erreicht. Die meisten Jugendlichen im JRK haben Freude an ihrem Engagement und werden von dem Bewusstsein getragen, einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Dieser zeigt sich konkret in der Fähigkeit, anderen Menschen helfen zu können. Das wachsende Verantwortungsgefühl der Jugendlichen wirkt sich auch positiv auf die Organisation aus. Durch gemeinsame Schulungen und Freizeitaktivitäten, aber auch durch Wettbewerbe und Übungen entsteht – nicht nur in den Ortsgruppen – ein starkes Wir-Gefühl. Dies führt nicht selten dazu, dass Jugendliche den „JRK-Karrierpfad“ vom Gruppenmitglied über die ersten Leitungsaufgaben bis hin zum Verbandsfunktionär antreten und so der Organisation lange erhalten bleiben. Auch wenn einige Jugendliche ihr Engagement nach der JRK-Zeit beenden, ist doch für viele die Perspektive, im DRK weitermachen zu können, interessant, zumal sie durch ihre Ausbildungen bereits gut darauf vorbereitet werden – ein klares Plus für eine lange Bindung.

### Anerkennung

*„Wir kriegen oft gesagt, dass es toll ist, was wir machen.“*  
Ann-Kathrin Hesse

Die Jugendlichen sollen vor allem Anerkennung über ihre Tätigkeiten und Aufgaben sowie über die Gemeinschaft erfahren. Dementsprechend ist ihnen die Unterstützung durch die Landesleitung und die Hauptamtlichen bei der Umsetzung eigener Vorhaben besonders wichtig. Insofern sind auch der kurze Draht zur Landesleitung und ihre Erreichbarkeit für die Probleme und Ideen der Jugendlichen ein Zeichen der Wertschätzung. Doch daneben gibt es beim JRK viele weitere Formen der Anerkennung. Das fängt beim persönlichen Dank nach einer Veranstaltung oder dem Lob durch die Vorstände und Hauptamtlichen an, geht über gemeinsame Feiern, Geburtstagskarten, Weihnachtsgeschenke und Dankeschönfahrten für Teamer bis hin zur Teilnahme an speziellen Events. So kann es beispielsweise vorkommen, dass sich besonders Engagierte auch schon mal auf dem Empfang des Ministerpräsidenten zum Sommerfest wiederfinden.



Schwimmen, Tauchen, Retten – Ehrenamtliche beim Jugendrotkreuz sind auch in der Wasserwacht aktiv

Foto: Fredrik Barkenhammar / DRK

Foto: Fred Weingardt / DRK



Ehrenamtliche Helfer des Sanitätsdienstes behalten den Überblick

## Das Jugendrotkreuz Niedersachsen auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Mit dem Herzen dabei.  
In der Struktur verankert.*

Das Freiwilligenmanagement im Jugendrotkreuz weist deutliche Bezüge zur Erwachsenenorganisation auf. So übernimmt es den strukturellen Aufbau einer komplexen, föderalen Mehr-Ebenen-Organisation mit mitgliedschaftlichen und verbandlichen Aufgaben. Ebenfalls kennzeichnend sind die deutliche Aufgabenorientierung und die Steuerung über das umfassende Gremiensystem der Jugendorganisation. Zugleich schafft es das JRK, den ausgesprochen hierarchischen Aufbau der Erwachsenenorganisation jugendgerecht umzugestalten und die demokratischen Aspekte stärker in den Vordergrund zu rücken. Ansprache und Gewinnung von Jugendlichen erfolgen vor allem auf den unteren Ebenen auf der Grundlage bewährter Rekrutierungskanäle, wobei die Mundpropaganda eine wichtige Rolle hat. Dabei hilft auch der große Bekanntheitsgrad der Erwachsenenorganisation in der breiten Bevölkerung. Kontakte von jungen Menschen zur Organisation entstehen durch deren Aufgaben, wie Schulsanitätsdienst oder Erste-Hilfe-Kurse, aber auch durch öffentliche Veranstaltungen mit Rettungswagen oder andere Aktivitäten der Ehrenamtlichen. Der Landesverband schafft

dafür zentrale Voraussetzungen im Rahmen von Kampagnen, Öffentlichkeitsarbeit und begleitenden Materialien. Die Einführung erfolgt überwiegend in den örtlichen Gruppen. Die Jugendlichen wachsen durch gemeinsame Aufgaben und Aktivitäten zu einer Gemeinschaft zusammen. Innerhalb des JRK sind demokratische Strukturen und Mitspracherecht auf allen Verbandsebenen sehr ausgeprägt. Alle wichtigen Entscheidungen über die Ausrichtung des JRK werden in mit Ehrenamtlichen besetzten Gremien getroffen und über gemeinsame Themen und Angebote in die unteren Ebenen transportiert. Die hauptamtlichen Mitarbeiter haben starken Einfluss auf die Arbeit, auch wenn sie formal nicht stimmberechtigt sind. Sie unterstützen die Arbeit der Ehrenamtlichen mannigfaltig, indem sie insbesondere bei der Qualifizierung von Führungs- und Leitungskräften, der Organisation von Veranstaltungen, der Beratung und der professionellen Öffentlichkeitsarbeit mitwirken.

Das Management im Jugendrotkreuz ist weder autoritär noch durch übermäßige Formalisierung und Bürokratisierung gekennzeichnet. Allerdings wird es deutlich beeinflusst von den Strukturen und Aufgaben der Jugendorganisation. Bei genauer Betrachtung lässt sich ein (motivierender) Leistungsgedanke ausmachen, der seinen Ausdruck auch in den zahlreichen Wettbewerben findet. Die Umgangsformen sind jugendgerecht und kollegial. Werte wie Verlässlichkeit und Teamfähigkeit sind bedeutend. Jugendliche werden in ihrer gesamten Persönlichkeit wahrgenommen, und die Weiterbildungen zielen neben der fachlichen Qualifikation auch auf die persönliche Entwicklung.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

aufgabenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Klarer Bezug zum DRK bei gleichzeitig eigenem Profil als Jugendorganisation.

### Stärken

- Austarierte Balance zwischen Anforderungen des DRK und der Jugendlichen.
- Vorbildliches strategisches Management. Aufgaben werden effektiv und effizient verfolgt.
- Gute Finanzausstattung für Freiwilligenarbeit durch Nähe zu Stakeholdern.
- Erreicht breite Zielgruppe an Jugendlichen.
- Umfassende Beteiligung, Mitbestimmung und Aufgabenübertragung.
- Schlüssiges Qualifizierungssystem bildet das Profil der Organisation klar ab.
- Hohe Stabilität und Nachhaltigkeit der Organisation.
- Aufgaben, Wettbewerbe, Übungen sorgen für Training und zeitnahes Feedback.



Foto: Marek Kruszewski



### Kontakt

Christliche Pfadfinderschaft  
Royal Rangers  
**Ansprechpartner:**  
Peter Lehmann, Bundesleiter  
Gerberstraße 15  
73650 Winterbach

☎ +49 (0)7181 487980-15

✉ [pr@royal-rangers.de](mailto:pr@royal-rangers.de)

🌐 [www.royal-rangers.de](http://www.royal-rangers.de)

Foto: Jens Gondeffroy



# Royal Rangers

Durch Glauben und Wissen wachsen, durch Professionalität zum Erfolg

## Kurzporträt

Die Royal Rangers sind eine internationale christliche Pfadfinderschaft, die 1962 in den USA gegründet wurde. Seit Anfang der 1980er Jahre bieten die Royal Rangers ihr Konzept der Pfadfinderarbeit als modernes „Franchise-System“ auch in Deutschland an. Die stetig wachsende Nachfrage christlicher Gemeinden machte die Royal Rangers innerhalb von nur knapp drei Jahrzehnten zu einer der größten Pfadfinderorganisationen in Deutschland. Mit spannender, abwechslungsreicher und altersgerechter Pfadfinder- und Erlebnispädagogik sowie in Ausbildungen vermitteln die Royal Rangers Kindern und Jugendlichen christliche Werte.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	1981 in Deutschland
<b>Engagierte</b>	bundesweit 400 Stammstellenleiter/ 3.000 Teamleiter
<b>Hauptamtliche</b>	7 HA
<b>Mitglieder</b>	18.000 Mitglieder
<b>Zielgruppe</b>	6–21 Jahre; alle gesellschaftlichen Gruppen
<b>Engagement- bereich</b>	Pfadfinder
<b>Organisations- typus</b>	unselbstständig, Teil des Bundes- jugendwerks des Bundes Freikirch- licher Pfingstgemeinden (BFP)
<b>Organisations- aufbau</b>	mehrgliedrig; Bundesleitung, Distrik- te, Regionen und Stammstellen
<b>Entscheidungs- struktur</b>	föderaler und subsidiärer Aufbau mit dezentralen Entscheidungsspielräu- men innerhalb eines zentral definier- ter Curriculums. Nebeneinander von demokratischer Gremienkultur und hierarchischer Leitungsstruktur
<b>Wirkungskreis</b>	bundesweit und international agierender Verband
<b>Untersuchungs- ebene</b>	Bundesebene

## Rahmenbedingungen

Eingebettet in die Kleinstadtidylle Winterbach bei Stuttgart, inmitten eines Gewerbegebiets mit kleinen Handwerksbetrieben und angrenzendem Wohngebiet liegt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes der Royal Rangers. Das moderne, hölzerne, fast quadratische Gebäude fällt mit dem weithin sichtbaren Logo schon von der Straße aus auf. Ein Gefühl der Naturverbundenheit vermitteln die umliegenden Wiesen mit großen Bäumen sowie die hügelige Landschaft. Der äußere Eindruck setzt sich im Inneren der Geschäftsstelle fort: Das lichtdurchflutete Großraumbüro und die hohe Deckenkonstruktion aus Holz erzeugen ein Gefühl von Freiheit und Behaglichkeit. Gleichzeitig wirken die klaren Linien und Strukturen einheitlich, aufgeräumt und geordnet. Ein gläserner Konferenzraum in der Mitte verbindet die großen Arbeitsflächen und Schreibtische der einzelnen Mitarbeiter und bildet die zentrale Einheit im Raum. Erst der zweite Blick auf die Fotos und Pfadfindermaterialien verrät, dass dies die Zentrale eines großen Jugendverbandes ist.



Foto: Tobias Meyer

Mit Franchisekonzept auf Erfolgskurs in Deutschland

## Organisationsziel/Mission

*„Mit Gottes Hilfe will ich mein Bestes tun, um Gott, meiner Gemeinde und meinen Mitmenschen zu dienen, die Royal-Rangers-Regeln zu halten und die Goldene Regel zu meinem täglichen Leitspruch zu machen.“*

Royal-Rangers-Versprechen, Internetseite

Die Vermittlung von christlichen Grundwerten hat einen hohen Stellenwert für die Arbeit der Pfadfinderorganisation. Die Goldene Regel – „alles, was ihr euch von den Menschen erwartet, das tut ihnen auch“ – ist Wertemaßstab und Mission zugleich. Die christliche Wertvorstellung prägt das Selbstverständnis der Royal Rangers und ihrer Arbeit. Ihren Auftrag sehen sie darin, anderen Menschen zu helfen und damit positiv auf die Gesellschaft und das soziale Miteinander zu wirken. Getreu dem Motto „Raus in die Natur, so oft es geht“, lernen die Pfadfinder Umwelt und Natur bewusst wahrzunehmen, aber auch ihre Konsumgewohnheiten zu reflektieren. Naturerlebnisse werden als Austausch mit „dem Schöpfer“ verstanden.

## Beziehungen zu Stakeholdern

*„Unsere Power kommt von den Stämmen vor Ort. Hier kommt die Unterstützung für die Zeltlager zum Beispiel auch vom Bäcker, vom Metzger oder der örtlichen Bank.“*

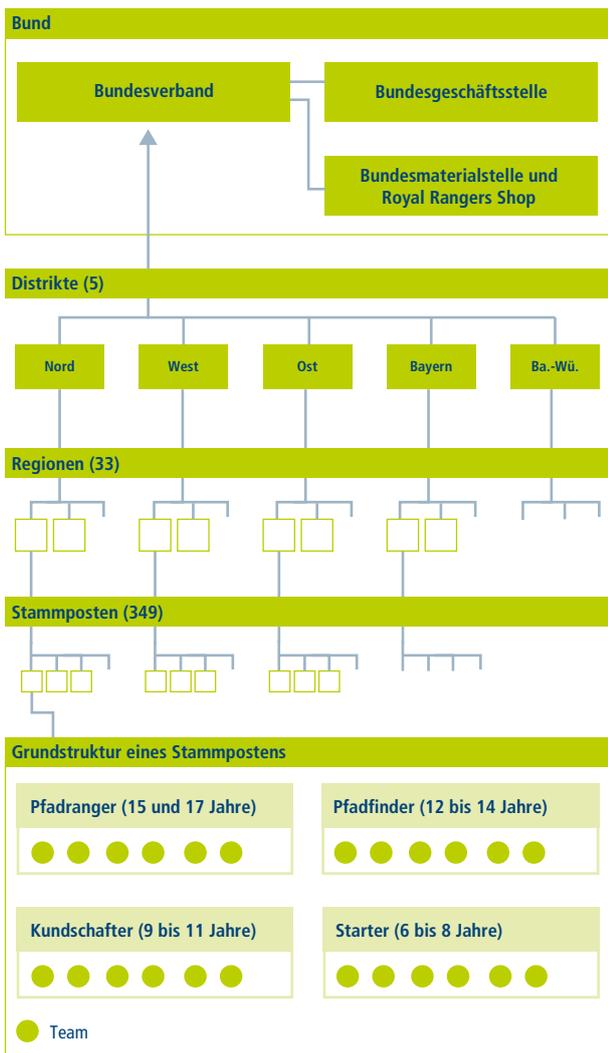
Peter Lehmann, Bundesleiter

Die Vermittlung von christlichen Werten als zentrales Ziel der Royal Rangers geschieht in enger Abstimmung mit den Kirchengemeinden vor Ort. Die Akzeptanz der Jugendorganisation in den Gemeinden ist daher für die Entwicklung und Weiterverbreitung des Konzeptes der Royal Rangers entscheidend. Das Konzept kommt in den Kirchengemeinden gut an. Für die Gemeinden ist die abenteuerliche Pfadfinderarbeit eine wirkungsvolle missionarische Methode, um Kinder und Jugendliche (wieder) mit dem Evangelium zu erreichen und in Kontakt zu Jesus zu bringen. Gerade die Unterstützungsbereitschaft der Eltern ist groß, denn sie wissen ihre Kinder bei den Royal Rangers gut behütet und bejahen die vermittelten Werte.

Die Stakeholderarbeit der Royal Rangers ist stark fokussiert. Die Organisation arbeitet im Forum Christlicher Pfadfinder mit. Zu anderen konfessionell ausgerichteten Pfadfinderverbänden besteht bisher jedoch wenig Kontakt, obwohl die Royal Rangers für eine Zusammenarbeit offen sind. Annäherungen gibt es verstärkt vonseiten der evangelisch geprägten Jugendarbeit. Der Bundesverband der Royal Rangers ist jedoch in keinen weiteren Netzwerken aktiv und pflegt keinen nennenswerten Kontakt zu weiteren Institutionen oder Personen. Die lokalen Gruppen, die sogenannten Stammposen, sind hingegen breiter vernetzt. Hier wird die Nähe zu örtlichen Unternehmen, Personen oder Behörden durchaus gepflegt. Diese unterstützen die Arbeit oft finanziell und materiell.

## Strukturen und Prozesse

## Organisationsaufbau Royal Rangers



Die Royal Rangers Deutschland gehören dem Dachverband der Royal Rangers International mit rund 86 nationalen Mitgliedsgesellschaften an. In Deutschland sind die Royal Rangers zudem Mitglied im Bundesjugendwerk des Bundes Freikirchlicher Pfingstgemeinden KdöR<sup>1</sup> (BFP). Das BFP ist anerkannter Träger der freien Jugendhilfe. Der Aufbau der Royal Rangers ist vielgliedrig: Neben der Zentrale gibt es die fünf Distrikte Nord, Ost, West, Baden-Württemberg und Bayern, die sich weiter in 33 Regionen und 349 Stammposten unterteilen. Die Stammposten der Royal Rangers werden nummeriert. Die Bezeichnung eines Stammpostens ergibt sich aus der Abkürzung für Royal Rangers (RR) und einer Ordnungszahl, wie zum Beispiel „RR150“ für den 150. Stammposten.

Die Zentrale, das hauptamtlich besetzte Bundesbüro, versteht sich in erster Linie als Dienstleiterin und Unterstützerin der ehrenamtlichen Leitung und der Stammposten. Darüber hinaus existiert eine Bundesmaterialstelle in Issum,

von der sämtliches angefordertes Material deutschlandweit versendet wird.

Rückgrat des Verbandes sind die lokalen Stammposten in den Kirchengemeinden. Hier finden die regelmäßigen Treffen und die Aktivitäten der Jugendlichen statt, kurz: die Pfadfinderarbeit. Die kleinste Einheit innerhalb eines Stammpostens ist ein Team aus sechs bis zehn Kindern und Jugendlichen einer Altersklasse. Dieses wird von einem Teamleiter, einem Teamhelfer samt Stellvertreter betreut. Mehrere Teams derselben Altersstufe werden in Gruppen zusammengefasst, die wiederum den gesamten Stammposten bilden.

Voraussetzung zur Gründung und zum Betrieb eines Stammpostens ist die Anbindung an eine christliche Kirchengemeinde, die „Mitglied im Bund und Forum Freikirchlicher Pfingstgemeinden ist oder die die Gesamtrichtlinien der Royal Rangers als verbindlich anerkennt und gewillt ist, die lokale Royal Rangers Arbeit auf der lehrmäßigen Grundlage des Royal Rangers Programmes durchzuführen“ (Satzung der RR). Nach einem schriftlichen Antrag der Kirchengemeinde an den Bundesverband der Royal Rangers entscheidet dieser über eine Anerkennung. Diese ist zunächst für ein Jahr befristet. Die Anerkennung und Mitgliedschaft im Bundesverband wird bei Einhaltung der inhaltlichen und administrativen Standards der Royal Rangers jeweils um ein Jahr verlängert. Dieses Verfahren sichert die Einhaltung der selbst gesetzten Qualitätsstandards.

Bevor in der Kirchengemeinde ein Stammposten aufgebaut werden kann, müssen sich zunächst die erwachsenen Antragsteller qualifizieren und Prüfungen ablegen. Erst danach wird der Stammposten offiziell als Mitglied anerkannt. Von nun an darf er mit dem Logo der Royal Rangers werben und erhält Zugang zu Dienstleistungen und Materialien des Verbandes. Außerdem werden nun die Interessen des Stammpostens durch den Bundesverband wahrgenommen, insbesondere gegenüber anderen Jugendverbänden und staatlichen Institutionen.

Um einen dauerhaften Anschluss der Royal Rangers an die Gemeinde sicherzustellen, bildet diese ein Komitee, das aus drei bis fünf Personen besteht und in der Regel auch wenigstens eine Person der Gemeindeleitung umfasst. Diese Gruppe unterstützt den Stammposten, stellt den wechselseitigen Informationsfluss sicher und bindet ihn zugleich an die Gemeinde(-leitung).

## Personelle Ressourcen

*„Es soll Spaß und Freude machen, mit unseren Materialien zu arbeiten.“*

Stefan Kristen, hauptamtlicher Ausbildungskoordinator

<sup>1</sup> Körperschaft des öffentlichen Rechts

Die sieben Mitarbeiter der Geschäftsstelle sorgen im Hintergrund dafür, dass es den einzelnen Stammposten an nichts fehlt und sie ihre Arbeit gut erledigen können. Eine hauptamtliche Mitarbeiterin verwaltet die 18.000 Mitglieder und wird dabei von einer Kollegin unterstützt, die zusätzlich für die Redaktion der verbandseigenen Mitgliedszeitschrift „Horizont“ verantwortlich ist. Der Fokus des kleinen Kernteams besteht nicht in der Mitgliederverwaltung. Zwar ist das gesamte Büroteam Ansprechpartner für die Belange der Ehrenamtlichen und Teilnehmer. Im subsidiär gedachten System der Royal Rangers soll der erste Anlaufpunkt jedoch möglichst immer die eigene Gemeinde sein. Dies verhindert die Überforderung der Kapazitäten der Geschäftsstelle. Diese befasst sich vor allem mit der Konzeption, der Gestaltung und der Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsmaterialien für die Stammposten. Die Produktion von qualitativ hochwertigem Material wie zum Beispiel einem Handbuch für Leiter und eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Arbeit vor Ort. Zwei Mitarbeiter beschäftigen sich mit der Produktion und der grafischen Gestaltung sämtlicher Printprodukte, ein weiterer Mitarbeiter mit der Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes.

#### Finanzielle Ressourcen

*„Positive Erlebnisberichte zu eigens erdachten und bewährten Fundraising-Aktionen erzeugen ein viel größeres Nachahmerpotenzial als theoretische Vorschläge aus dem Bundesbüro. Die Kreativität einzelner Stämme wird zum Nutzen für alle anderen. Einen Wasserkopf können wir hier nicht gebrauchen. Unsere Stärke liegt im Kleinen und in der Kraft vor Ort.“* Peter Lehmann

Der Finanzierungsmix der Royal Rangers setzt sich aus Mitgliedsbeiträgen der Stammposten, Zuschüssen des Bundes und der Freikirchlichen Pfingstgemeinden sowie Spenden zusammen. Für die zahlreichen Ausbildungsangebote erhalten die Royal Rangers zusätzlich Fördermittel des zuständigen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Auch der Gewinn, den die Bundesmaterialstelle mit dem Verkauf von Pfadfinderhemden (Kluften), Abzeichen und Materialien für die Arbeit in den Stämmen erwirtschaftet, fließt in die Arbeit der Jugendorganisation. Damit möglichst alle Kinder und Jugendlichen bei den Royal Rangers mitmachen können, sind die Verkaufspreise hier jedoch moderat, der Gewinn entsprechend gering. Knappe Ressourcen haben zu einem bewussten und kreativen Umgang bei der Mittelverwendung und Mittelbeschaffung geführt – passend zum Selbstverständnis von Pfadfindern, aus dem, was man



Foto: Manfred Knecht

Imposante Camps, von Hand gebaut

vorfindet, möglichst viel zu machen. Dementsprechend gibt es für die sich dynamisch entwickelnden Stammposten Tipps für das Fundraising. Zudem werden sie ermutigt, lokale Sponsoren zu suchen und eigene Aktionen zu veranstalten, mit denen sich zum Beispiel ein Zeltlager finanzieren lässt.

#### Strategie und Planung

*„Das Franchise-Konzept hat den Vorteil, dass man eine konstante Leistung bekommt und abrufen kann und gleichzeitig die Leiter entlastet, die sich so besser den einzelnen Kindern und Jugendlichen zuwenden können.“* Peter Lehmann

Die Verbreitung der eigenen Ziele und Strukturen erfolgt mittels eines „Franchise-Systems“. Ein klar definiertes Leistungsprogramm in einheitlichem Erscheinungsbild kann von den christlichen Kirchengemeinden genutzt werden. Die Mischung aus standardisierten Angeboten und freier Gestaltung vor Ort machen jedoch den Erfolg der Royal Rangers aus. Eine rasant wachsende Zahl von Stammposten spricht für das gewählte Konzept. Standardisiert abrufbar sind Dienstleistungen und Waren, wie überregionale, altersgerecht zugeschnittene Aus- und Fortbildungen (z. B. Trainingscamps, Seminare, Schulungen), Lehr- und Lernmittel (z. B. Handbücher und Anleitungen) sowie diverse Materialien (z. B. Kluft, Aufnäher), die für den Einsatz in den lokalen Gruppen entwickelt wurden. Zusätzlich organisiert der Bundesverband Freizeitprogramme und Jugendbegegnungen, an denen die Mitglieder teilnehmen und sich vernetzen können.

Das Konzept stellt hohe Ansprüche an die strategische Planung. Diese findet vor allem auf der Bundesebene statt. Die Sicherstellung der permanenten Leistungsfähigkeit und

der Weiterentwicklung hat dabei einen hohen Stellenwert. Dem enorm strukturierten Organisationskonzept entspricht der zyklische Planungsprozess. Die Planung der operativen Arbeit in den Stammposten erfolgt jedoch lokal. Innerhalb des ansonsten stark standardisierten Verbandsgeschehens eröffnen sich für die einzelnen Stammposten somit dennoch beachtliche Gestaltungsfreiräume.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Über den Bau von riesigen Zeltkonstruktionen, Türmen und Brücken spricht die ganze Stadt. Das ist besser als jede theoretische Werbeaktion.“*

Stefan Kristen

*„Wenn Eltern und Freunde die Royal Rangers für eine gute Sache halten, dann läuft die Sache fast von alleine.“*

Sanja Bauer, ehrenamtliche Mitarbeiterin

Ein formal definiertes Konzept zur Gewinnung und Bindung von jungen Ehrenamtlichen gibt es bei den Royal Rangers nicht. Angesichts großer struktureller Unterschiede zwischen den Gemeinden ergäbe ein vordefiniertes Konzept auch keinen Sinn. Jeder Stammposten ist selbst für die Mitgliederansprache und -gewinnung verantwortlich. Auch ohne zentrale Vorgaben haben sich vorbildliche Praktiken entwickelt. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Stammposten ist dabei rege, sodass die Rekrutierung in vielen Posten recht ähnlich verläuft. Wichtigster Ausgangspunkt ist immer die Gemeinde. Hier werden vor allem Eltern angesprochen und für die Arbeit der Pfadfinder sensibilisiert. Viele Eltern gehen auch von selbst auf verantwortliche Ranger vor Ort zu, wenn sie von der Sinnhaftigkeit und Wertorientierung des Angebotes überzeugt sind. Mundpropaganda ist der zentrale Werbefaktor der Royal Rangers. Regelmäßig bringen die Kinder und Jugendlichen selbst auch Klassenkameraden und Freunde mit, die nicht immer zur eigenen Kirchengemeinde gehören.

Darüber hinaus sind es die Aktionen und öffentlichen Auftritte der Royal Rangers, die Aufmerksamkeit auf sich ziehen: sandfarbene Hemden mit bunten Aufnähern und farbigem Halstuch, dazu ein großer Rucksack auf dem Rücken – die Kluft der Kinder und Jugendlichen weckt Neugierde. Aber nicht nur diese: Insbesondere die großen Zelt- und Lagerbauten, die die Pfadfinder unter anderem auf Stadtfesten errichten, sorgen für Begeisterung bei den Passanten und an-

schließend für viele Kinder und Jugendliche, die ein Royal Ranger werden wollen.

### Auswahl und Einführung

*„Oft bringt jemand einen Freund mit zu einer Gruppenstunde. Die stehen dann manchmal ganz schüchtern da und sagen: ‚Ich hab mal jemanden mitgebracht.‘ Dann sagt der Stammleiter: ‚Ja, toll, stell dich doch kurz vor‘, und dann kann der direkt mitmachen. Und wenn es ihm Spaß gemacht hat, dann kommt er beim nächsten Mal wieder.“*

Marius Richter, ehrenamtlicher Mitarbeiter

*„Mit ihrer Kluft sind alle Kinder gleich, egal ob sie mit dem Fahrrad zur Gruppenstunde kommen oder mit dem Porsche von den Eltern gebracht werden.“*

Stefan Kirsten

Kinder und Jugendliche, die zu einem Royal-Rangers-Stammposten kommen, werden ihrem Alter entsprechend einer der Gruppen zugeordnet. Hier werden sie als „Teilnehmer“ langsam mit den Regeln und Prinzipien der Pfadfinderarbeit vertraut gemacht und lernen, was es heißt, ein Pfadfinder zu sein. Die Aufnahme erfolgt zunächst niedrigschwellig. Wer etwa dreimal da war, kann sich anmelden.



Foto: Jens Goudefroy

Biblische Motive treffen auf traditionelle Pfadfinderarbeit

Dazu gibt es ein von den Eltern zu unterschreibendes Formular, das auch allgemeine Informationen zur Organisation enthält. Die Aufnahme eines Pfadfinders erfolgt mit einer feierlichen Zeremonie, bei der der zukünftige Royal Ranger das Versprechen abgibt, nach den „Hauptregeln“ der Royal Rangers „wachsam, rein, ehrlich, tapfer, treu, höflich, gehorsam, geistlich“ zu leben und den Mitmenschen und der Gemeinde zu dienen. Als äußeres sichtbares Zeichen der Verbundenheit bekommen die Kinder und Jugendlichen dann ihre Kluft, die sich durch verschiedene Aufnäher und Accessoires im Laufe ihres Pfadfinderseins stetig verändert. Die Kluft stiftet Gemeinschaft und dient auch dazu, mögliche soziale Unterschiede zwischen den Kindern im Rahmen des Pfadfinderdaseins bei den Royal Rangers zu beseitigen. Damit startet das Pfadfinderleben, das neben Spiel und Spaß vor allem auch Pflichten und Verantwortung kennt.

Angebote

**„Wenn mehr als 10.000 Pfadfinder an einem Ort versammelt sind, ist das eine ungemeine Stärkung unseres Wir-Gefühls.“**

Peter Lehmann

Kinder und Jugendliche sollen während ihrer Mitgliedszeit bei den Royal Rangers körperlich, geistig, spirituell und sozial wachsen. Praktisch heißt das, sich körperlich fit zu halten und sich viel in der Natur zu bewegen, sich Know-how und Pfadfindertechniken anzueignen und diese anzuwenden, gemeinsam zu beten, die Bibel kennenzulernen und durch soziale Dienste Verantwortung für andere zu übernehmen. All diese Erfahrungen sammeln die Kinder und Jugendlichen während ihrer Gruppenstunden, bei gemeinsamen Zeltlagern, Unternehmungen und anderen Aktivitäten.

Zur Dokumentation der Entwicklung setzen die Royal Rangers auf Logbücher, die jeden Pfadfinder begleiten. Das „schlaue Buch“ ist einerseits Programmheft und gibt Ausblick auf kommende Herausforderungen, andererseits ist es ein Tagebuch, in dem Aktivitäten und Erfolge festgehalten werden. Regelmäßige Prüfungen gehören zum Konzept des „Wachstums“, der zentralen pädagogischen Leitvorstellung. Die Prüfungen sind zwar altersadäquat, immer aber auch herausfordernd gestaltet. Die erforderlichen Kenntnisse umfassen beispielsweise die Orientierung im Gelände, die Anwendung von Erster Hilfe, Kenntnis von Knoten und Bündeln sowie Zelt- und Campbauten und das Wissen über die Natur. Nach bestandenen Prüfungsabschnitten erhält der Pfadfinder von seinem Leiter einen Eintrag in sein Logbuch und einen Aufnäher für seine Kluft. So wird für alle anderen ersichtlich, in welchem Ausbildungs- und Lernabschnitt sich jeder Royal Ranger befindet. Die Abzeichen

werden im Laufe der Zeit jeweils durch höherrangige ersetzt. Ab dem 9. Lebensjahr werden die Kinder und Jugendlichen systematisch an soziale Pflichten herangeführt, indem sie zunächst kleinere, dann immer größere soziale Aufgaben ehrenamtlich übernehmen. Das Konzept des „Wachsens durch Dienen“ entspricht in besonderer Weise dem christlichen Ehrenamtsverständnis der Royal Rangers. Es umfasst Aufgaben, die zu Hause oder in der Nachbarschaft, in der eigenen Kirchengemeinde, im Stammposten oder für die Allgemeinheit absolviert und als bewusste Hilfen im Alltag verstanden werden.

Mit dem Erreichen der „Pfadranterstufe“ (15–17 Jahre) bekommen besonders die Aufgaben für die Allgemeinheit größeres Gewicht. Sie sind dann konzeptionell in das dreigliedrige Programm „RIDE“ (Rangers im Dienst Einsatz) eingebettet. Dieses zielt darauf ab, Menschen für einen bestimmten Zeitraum ehrenamtlich „zu dienen“. Angefangen mit einer eintägigen Hilfsaktion in der lokalen Gemeinde, fordert das Programm im zweiten Schritt einen mehrtägigen Hilfseinsatz auf regionaler bzw. nationaler Ebene. Den Abschluss bildet ein internationales Hilfsprojekt, zu dem sich die Royal Rangers dann meist eine Woche im Ausland befinden. So kann ein internationaler RIDE die Jugendlichen zum Beispiel nach Rumänien führen, um Bedürftige mit Hilfsgütern zu versorgen oder karitative und missionarische Einsätze in Kinderheimen durchzuführen. Sämtliche Kurse und Ausbildungen zur Vorbereitung werden ehrenamtlich von (jungen) Erwachsenen (über 18 Jahren) durchgeführt.



Foto: Royal Rangers

Professionelles Marketing und produziertes Material als Erfolgsfaktor

Ein Höhepunkt der Arbeit sind die regelmäßig stattfindenden regionalen, nationalen und internationalen Zeltlager (Camps): Für das letzte Bundescamp konnten fast alle aktiven Mitglieder in Deutschland zur Teilnahme mobilisiert werden. Die Teilnahmezahlen sind Beleg für die enorme Organisationskraft und Bindungsstärke der Royal Rangers.

**Beteiligung**

*„Es ist etwas ganz anderes, ob man nur mitmacht oder die Verantwortung für ein Team hat.“*

Johannes Lorenz, ehrenamtlicher Mitarbeiter

Obleich das Franchisekonzept der Royal Rangers standardisiert und zentralistisch anmutet, gibt es unterschiedlichste Mitwirkungsmöglichkeiten im Verband. In den Stammposten können sich die jüngsten Teilnehmer vor allem bei der thematischen Gestaltung einbringen. Sie machen Vorschläge für Aktivitäten und helfen unter den Augen der Leiter mit, kleine und große Aktionen oder Camps zu planen und durchzuführen. Ältere Jugendliche mit fortgeschrittenen Fähigkeiten werden auch in die Planung und Durchführung nationaler und internationaler Großprojekte miteinbezogen, beispielsweise für die Distrikt-Zeltlager, wo sich Royal Rangers im Alter von 14 bis 21 Jahren treffen. Dort sind die Jugendlichen dann einige Tage lang für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich, z. B. die Leitung eines Campbereichs mit 100 Jugendlichen.

Außerhalb des eigenen Stammespostens ermöglichen übergeordnete Gremien auf unterschiedlichen Ebenen eine beratende Mitwirkung der Jugendlichen im Verband. Diese sind jedoch durch erwachsene Funktionsträger geprägt. So wählen die volljährigen Stammpostenleiter einer Region in der Regionalversammlung ihren Regionalleiter und seinen Stellvertreter (den Regionalwart). Die Leiter im Jugendalter (ab 16 Jahre) wählen aus ihren Reihen jeweils einen beratenden Jugendvertreter sowie einen Koordinator. Damit können sie die Anregungen, Fragen, Wünsche und Ideen der Jugendlichen in den Stammposten auf der nächst höher gelegenen Entscheidungsebene einbringen und die Ergebnisse zurück in die Stammposten tragen. Die Regionalebene ist das „Basisorgan“ der Stammposten und dient vor allem der Planung gemeinsamer Aktivitäten und dem formellen sowie spirituellen Austausch. Mehrere Regionen bilden auf der nächsten Ebene einen Distrikt. In der Distriktversammlung sind alle Stammpostenleiter und Regionalleiter ebenso wie der Distriktvertreter der Jugendlichen versammelt und beraten Vorschläge und Anträge für die Bundesversammlung. Diese ist – vergleichbar einer Mitgliederversammlung im Idealverein – das höchste beschlussfassende Organ der Pfadfinder. Sie setzt sich aus allen Regional- und Distriktleitern zusammen. Hier werden

die Rahmenrichtlinien der Royal Rangers verabschiedet, der Kassenbericht vorgelegt sowie die Mitglieder der ehrenamtlichen Bundesleitung gewählt. Auch hier sind die jungen Distriktvertreter mit ihrer Stimme beratend tätig. Die geschäftsführende Leitung des Bundes obliegt der Bundesleitung gemeinsam mit den Distriktleitern.

**Qualifizierung**

*Persönliches Wachstum auf vorgegebenen Pfaden*

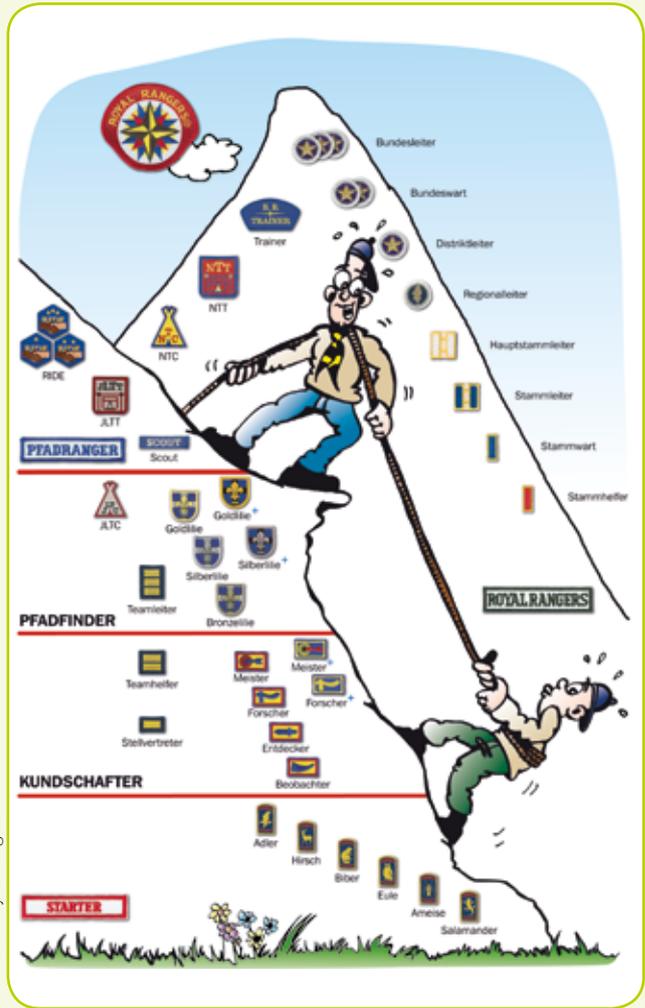


Foto: Royal Rangers

Qualifizierungen nehmen bei den Pfadfindern der Royal Rangers altersunabhängig einen hohen Stellenwert ein. Das belegt die Zahl von jährlich rund 50 Ausbildungsmaßnahmen, an denen insgesamt über 1.600 Personen teilnehmen.

Das Angebot ist klar strukturiert: Die Ausbildungsbereiche sind nach Altersklassen und Schwierigkeitsgraden gegliedert und aufbauend konzipiert. Die Ausbildungen bereiten einerseits auf den Dienst als Pfadfinder vor, andererseits auf Aufgaben in der Ausbildung und Leitung der Organisation. Das allgemeine Ziel der Qualifizierungen liegt immer darin, Kinder und Jugendliche schrittweise an die Übernahme

von Verantwortung für sich und für andere heranzuführen und so ein grundlegendes Verantwortungs- und Leistungsbewusstsein zu erzeugen. Die Ausbildungsinhalte sind eine Mischung aus natur- und erlebnispädagogischen Elementen in bester Pfadfindertradition. Hier werden in oft komplexen praktischen Situationen, wie zum Beispiel der Orientierung im Gelände ohne elektronische Hilfsmittel, Know-how, handwerkliche Kenntnisse und soziale Fähigkeiten vermittelt. Ohne eine Grundausbildung absolviert zu haben, ist eine leitende Mitarbeit in einem Pfadfinderstamm grundsätzlich nicht möglich. Die Grundausbildungen bestehen aus einem mehrtägigen „Trainings-Camp“ mit theoretischen Lerninhalten, und einem anwendungsorientierten „Trainingstrail“. Letzterer dient dazu, im Rahmen einer mehrtägigen Wanderung das erlernte Wissen praktisch umzusetzen.

Daneben gibt es eine Vielzahl spannender und herausfordernder Aktivitäten, wie zum Beispiel Führungstraining mit Pferden, Alpintraining, Wildnismedizin oder die JuLeiCa-Ausbildung<sup>2</sup> im Rahmen einer Segelfreizeit. Alle Aus- und Weiterbildungen werden von den Jugendlichen evaluiert. Das gibt Einblick in ihre Bedürfnisse und Wünsche und erlaubt die Weiterentwicklung des Angebotes.

Spezielle Qualifikationen sind für die Leitungsfunktionen notwendig. Innerhalb der Leitungsstruktur werden auf der Ebene der Stammposten Juniorleiter und Leiter unterschieden. Eine Ausbildung zum Juniorleiter können Jugendliche bereits im Alter von 14 bis 17 Jahren machen und im Anschluss erste Führungsaufgaben im Stammposten übernehmen und ihre dortigen Leiter unterstützen. Wer älter als 18 Jahre ist, kann eine Ausbildung absolvieren, die zur Leitung eines Stammpostens, einer Region, eines Distrikts oder der Bundesebene befähigt. Ob eine solche Ausbildung jedoch angetreten werden darf, entscheidet angesichts der hohen damit verbundenen Verantwortung die jeweilige Gemeindeleitung.

### Bindung

*„Noch heute sind 40 Prozent aller Personen, die jemals eine Leitergrundausbildung absolviert haben, in irgendeiner Weise im Verband aktiv dabei. Die Ausbildung ist somit für uns kein durchlaufender Posten, sondern eröffnet die Chance, sich immer wieder einbringen zu können.“* Peter Lehmann

Die Wahl- und Vertretungsstruktur, das einheitliche Konzept und der bundesweit gleiche Aufbau ermöglichen langjährige „Ehrenamtskarrieren“ bei den Pfadfindern. Die umfassende Karriereleiter bindet die Jugendlichen über lange Zeiträume eng an die Organisation. Dazu trägt auch die hohe Standar-

disierung bei. Denn selbst wenn Pfadfinder ausbildungs- oder berufsbedingt oder aus anderen Gründen ihren Stammposten verlassen müssen, ermöglicht die Gleichförmigkeit des Konzeptes die nahtlose Fortsetzung des Engagements in der neuen Gemeinde.

Eine enge Bindung an die Royal Rangers und die jeweiligen Gemeinden ist ausdrücklich erwünscht. Dass dieses Konzept aufgeht, zeigt die vergleichsweise hohe und langjährige Bindung der Mitglieder. Um die Heranwachsenden, die sich nicht weiter im Pfadfinderbereich engagieren möchten, nicht zu verlieren, verfolgen die Royal Rangers zusammen mit den Kirchengemeinden ein Konzept der frühen Verzahnung. Mit einer Nachhaltigkeitsstrategie bringen die Royal Rangers ihre Mitglieder bereits ab dem 14. Lebensjahr immer wieder mit anderen Bereichen, Angeboten und Engagementfeldern der Kirchengemeinden in Berührung. Sollten sie ihr Engagement bei den Pfadfindern beenden, öffnet sich ihnen anschließend ein einfacher und gut vorbereiteter Übergang in die ehrenamtliche Arbeit der Gemeinde, wo tatsächlich viele Engagierte auch weitermachen.

### Anerkennungskultur

*„Sicherlich wird an vielen Stellen gelobt, was gut und wichtig ist, aber wir leben als Royal Rangers mit unserem Einsatz in erster Linie die Kultur der Dienstbereitschaft und dann die einer Anerkennungskultur.“*

Peter Lehmann

*„Wenn wir eine Prüfung bestehen, dann sind wir schon stolz, etwas geschafft zu haben. Das ist ein tolles Gefühl.“*

Marius, Johannes und Sanja, ehrenamtliche Mitarbeiter



Foto: Royal Rangers

**Etwa 340 Stammposten arbeiten nach den christlichen Leitlinien der Royal Rangers**

Foto: Royal Rangers



Im Bundescamp wird biblische Geschichte live erlebt

Die Arbeit bei den Royal Rangers bedarf aus dem eigenen Selbstverständnis heraus grundsätzlich keiner formalisierten Ehrungen oder weitergehenden Aufmerksamkeiten. Dementsprechend sind Formen der öffentlichen Auszeichnung eher selten und werden – nicht zuletzt aufgrund der auf dem Glauben beruhenden Motivation des Helfens – nicht aktiv gefördert. Die Pfadfinder freuen sich aber durchaus, wenn sie wieder eine Stufe oder Qualifikation erfolgreich abgeschlossen haben und einen Aufnäher für ihre Kluft bekommen. Die Abzeichen werden so auch ein wenig zu Symbolen des eigenen Erfolgs und haben dadurch eine anerkennende Wirkung. Die Kluft verändert sich durch immer neue Aufnäher und lässt die Entwicklung der Pfadfinder bereits äußerlich deutlich werden. Nicht selten kommen zwischenmenschlich ausgesprochene Anerkennung und Lob dann auch aus den Gemeinden und Familien.

## Die Royal Rangers auf einen Blick

### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Mit Glauben und Qualifikation im Franchise zum Erfolg – Gemeinden und Pfadfinder, eine starke Verbindung.*

Das Freiwilligenmanagement orientiert sich an den Strukturen der traditionellen Pfadfinderarbeit ganz im Sinne des „Pfadfindervaters“ Baden-Powell. Damit kommt der Qualifizierung der Jugendlichen in einem gestaffelten und ausdifferenzierten Ausbildungsangebot große Bedeutung zu. Entsprechend dem franchiseartigen Verbreitungsgedanken ist dieses strategisch ausgerichtet, hochgradig standardisiert und wird zentral konzipiert. Umfangreiche Handbücher regeln, was zu regeln ist, und geben wertvolle Hinweise für die tägliche Arbeit. Ausbildungsstand und Qualifikationen definieren auch die Leitungsstruktur. Diese ist deutlich hierarchisch ausgeprägt, formalisiert und ausschließlich ehrenamtlich besetzt. Hauptamtlichkeit hat ganz überwiegend einen Servicecharakter für den Verband. Die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit ist von einem christlichen Verständnis geprägt. Dabei spielen die Werte der stark autonom agierenden Pfingstgemeinden eine zentrale Rolle und definieren eine starke Organisationskultur, die als Ergänzung und Korrektiv zur hierarchischen Struktur gesehen werden kann. Das Management kann als zugleich aufgaben- und strukturorientiert im Kontext einer starken Kultur bezeichnet werden. Die Integration der beiden Referenzsysteme „Pfadfinder“ und „Kirchengemeinde“ trägt zu einem eher kameradschaftlichen und rücksichtsvollen Umgang miteinander bei. Spaß und Pflicht werden in dieser Umgebung zu zwei Seiten einer Medaille, mit dem Ziel, körperliches, geis-

tiges, soziales und spirituelles Wachstum zu ermöglichen. Die Kultur der Organisation wird besonders in der Arbeit vor Ort und im Rahmen der großen regionalen, nationalen oder internationalen Camps vermittelt. Gemeinsames Erleben, Bauen, Beten und Feiern, christliche Popmusik und Erlebnissport erzeugen eine hohe Dynamik und lassen Religiosität mitnichten alt und verstaubt wirken.



Foto: Julian Kirschner

Die Nähe zu Gott spüren

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

aufgaben- und wertorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Sehr klar; christlich; klare Ansprache und Einbindung der zentralen Stakeholder und Zielgruppe.

### Stärken

- Massives Organisationswachstum.
- Starkes normatives Management als Kombination aus christlichen Werten und Naturverbundenheit. Übersetzung der Mission in die Pfadfindertätigkeit und spirituelle Angebote.
- Gute Finanzausstattung für Freiwilligenarbeit durch Nähe zu Stakeholdern.
- Enge und klare Milieuanbindung an Pfingstgemeinden.
- Hohe Standardisierung und Social-Franchise, aufgelockert durch dezentrale Gestaltungsmöglichkeiten.
- Schlüssiges, missionsgeleitetes und professionelles Qualifizierungssystem mit vielfältigen und interessanten Angeboten.
- Hohe Stabilität und Nachhaltigkeit der Organisation.
- Hohe Wirkung bei Jugendlichen sichert Akzeptanz und Ressourcen.



Foto: Royal Rangers



Foto: Marc Ludwig, Servicestelle Jugendbeteiligung

**Kontakt**

Servicestelle Jugendbeteiligung (SJB) e.V.

**Ansprechpartner:** Sabrina Vesper, Jakob Fuchs und Marc Ludwig ehrenamtlicher Vorstand  
Schreinerstraße 58  
10247 Berlin

☎ +49 (0)30 29046810

✉ [post@jugendbeteiligung.info](mailto:post@jugendbeteiligung.info)

🌐 [www.servicestelle-jugendbeteiligung.de](http://www.servicestelle-jugendbeteiligung.de)

# Servicestelle Jugendbeteiligung (SJB) e.V.

Professionelle Dienstleistungen für junges Engagement

## Kurzporträt

Jugendlich, engagiert und partizipativ – drei Pfeiler, auf denen sich die Servicestelle Jugendbeteiligung e.V. (SJB) gründet und deren Verwirklichung sowohl Vision als auch Realität sind. Die 2001 in Berlin gegründete Jugendorganisation ist eine von Jugendlichen geschaffene Institution, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, deutschlandweit Kinder und Jugendliche rund um das Thema Jugendengagement zu informieren, zu beraten, zu qualifizieren und zu vernetzen. Sie versteht sich als Dienstleisterin zur Unterstützung jugendlicher Engagementvorhaben und arbeitet mit ihrem bundesweiten Netzwerk jugendlicher Engagementexperten daran, Jugendliche zu erreichen sowie Jugendengagement und Jugendbeteiligung zu initiieren, zu sichern und weiterzuentwickeln, um langfristig zur Stärkung der Zivilgesellschaft beizutragen.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	2001
<b>Engagierte</b>	13 (bundesweit 1.800 Personen pro Jahr)
<b>Hauptamtliche</b>	1 FSJler + 5 Honorarkräfte
<b>Mitglieder</b>	25 im eingetragenen Verein
<b>Zielgruppe</b>	14–27 Jahre
<b>Engagementbereich</b>	Jugend, Schule und Politik
<b>Organisations-typus</b>	eingetragener Verein
<b>Organisations-aufbau</b>	zweistufig, wobei die örtliche Ebene rechtlich selbstständig ist; Dienstleistungsbetrieb in Netzwerkstruktur
<b>Entscheidungs-struktur</b>	dezentral, zentrale Rahmenbedingungen
<b>Wirkungskreis</b>	bundesweit agierende Organisation
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Bundesebene

## Rahmenbedingungen

In der Schreinerstraße im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg prägen modernisierte, pastellfarbene Altbauten das Straßenbild. Bis auf einige kleine Ladenlokale ist die Straße eher ruhig. Ein Schaufenster mit vielen orangenen Schals sticht in dieser Umgebung besonders hervor. Hinter den Fenstern der Nummer 58 kann man Jugendliche sehen, die an ihren Schreibtischen sitzen, eifrig an ihren Rechnern tippen, telefonieren oder diskutieren. Hier hat die Servicestelle Jugendbeteiligung (SJB) ihr Hauptquartier. Mitten im Verkaufsraum des ehemaligen Ladens finden sich auf engstem Raum unzählige Schreibtische, Bürostühle, Drucker, Computer, Laptops und Telefone, die von mehr als zehn Personen zum Teil doppelt und zeitversetzt benutzt werden. Es wird versucht, jeden freien Platz optimal auszunutzen. Neben vielen persönlichen Fotos und Postkarten schmücken Projektpläne die Wände. Direkt neben dem Büro dient ein kleinerer Multifunktionsraum als Lagerraum für Akten, Bücher und Material, als Besprechungsraum und als Küche. Er ist gemütlich eingerichtet und lädt zum Verweilen und gemeinsamen Kochen ein. Die Räumlichkeiten haben den Charme eines dynamischen Start-up-Unternehmens oder einer kreativen Werbeagentur und machen neugierig auf mehr.

### Organisationsziel/Mission

*„Wir verstehen uns nicht als Interessenvertretung von Jugendlichen in Deutschland, sondern vielmehr als eine Dienstleisterin für Jugendengagement und -beteiligung, die Engagement ermöglicht und Jugendliche in ihrer ehrenamtlichen Arbeit tatkräftig unterstützt.“*

Selbstverständnis Servicestelle Jugendbeteiligung

*„Unser Ziel ist es, jungen Menschen die Chance zu geben, sich für ihre Lebenswelten einzusetzen, von denen sie mehr verstehen als Politiker, Wissenschaftler und Pädagogen, eben einfach weil sie mittendrin stecken.“* Hannes Borde, Ehrenamtlicher in der SJB

Die Servicestelle ist keine Jugendorganisation im klassischen Sinne oder eine Abteilung einer Erwachsenenorganisation. Sie wurde vielmehr von jungen Erwachsenen selbst gegründet. Am Anfang standen dabei zunächst Fragen und Wünsche engagierter Jugendlicher: Wie kann man sich in politische Entscheidungen und Gremien einbringen oder



Foto: Tobias Meyer

Aus ruhiger Lage eine laute für Jugendbeteiligung

wie kann eine jugendgerechte Politik in Europa umgesetzt werden? Die Vision der Gründer: Jugendliche vertreten ihre Interessen selbst und leisten so einen Beitrag zur eigenen Zukunft. Auf der „1. Deutschen Jugendkonferenz“ tagten im Jahr 2000 zu diesen und weiteren Fragen Jugendliche aus der gesamten Bundesrepublik. Dort formierte sich eine ehrgeizige Gruppe, die sich die Förderung von Partizipation und Jugendbeteiligung in Deutschland auf die Fahne schrieb und schließlich 2001 das Modellprojekt der Servicestelle Jugendbeteiligung gründete. Das Projekt wurde anfangs gemeinsam von der „Stiftung Demokratische Jugend“ (StDJ) und der „Deutschen Kinder- und Jugendstiftung“ (DKJS) getragen und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert. Nach dem schrittweisen Aufbau der Organisation und dem Ende der finanziellen Förderungen gründeten die im Modellprojekt engagierten Jugendlichen im Jahr 2004 schließlich einen eigenen Trägerverein. Seitdem hat die Servicestelle Jugendbeteiligung ein primäres Ziel: Jugendliche bringen sich sowohl gesellschaftlich als auch politisch ein und vertreten möglichst unabhängig von Vorgaben und Strukturen advokatorisch die Interessen der Jugend. Junge Menschen werden zu Entscheidungsträgern für ihre Lebenswelt.

### Beziehungen zu Stakeholdern

*Im Netzwerk verbunden, im Netzwerk handeln: Partnerschaften und Kooperationen sichern die Arbeit der Servicestelle Jugendbeteiligung.*

Partnerschaften und Kooperationen sind zentrale Elemente der Arbeit der SJB und der regionalen Servicestellen (regSJB). Aufgrund der Finanzierungsstruktur standen in der Vergangenheit vor allem Kooperationen mit Ministerien und Stiftungen im Fokus. Seit der Gründung sind viele weitere Koopera-

tionspartner hinzugekommen. Neue Kooperationen entstehen nicht beliebig. Die Servicestelle arbeitet mit anderen Organisationen und Akteuren zusammen, wenn ersichtlich ist, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten einen konkreten Nutzen stiften kann.

Die SJB ist vor allem in Berlin institutionell mit zahlreichen anderen Organisationen verbunden, die ebenfalls die Themen Partizipation, Jugend und Engagement behandeln. Sie ist unter anderem Mitglied im Landesnetzwerk Bürgerengagement „aktiv in Berlin“, im „Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement“ (BBE), den Internetportalen „bürgeraktiv Berlin“ und „Engagiert in Deutschland“ sowie dem „Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe“. Sie ist Mitgliedsorganisation des Paritätischen und anerkannt als Träger der freien Jugendhilfe nach § 75 SGB VIII. Auch auf Projektebene arbeiten die Jugendlichen der SJB mit zahlreichen Partnern zusammen, mit deren Hilfe sie ihre Engagementideen und beteiligungsfördernde Vision verwirklichen möchten. Dazu gehören neben vielen anderen die „Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit“ (GIZ), die „IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V.“, das Zentrum für Europäische Jugendpolitik und Jugendarbeit „JUGEND für Europa“, die „Youth Bank Deutschland e.V.“, der Bundesverband junger Medienmacher „Jugendpresse Deutschland e.V.“, das „Bildungswerk für Schülervertretung und Schülerbeteiligung e.V.“ (SV-Bildungswerk), die Stiftung „wannseeFORUM“, die „Deutsche Kinder- und Jugendstiftung“ (DKJS), die „Aktion Mensch e.V.“, die Bertelsmann Stiftung sowie „DATAJOCKEY: Social Research & Dialogue“. Zudem pflegt die SJB Kontakte mit der „Alice Salomon Hochschule Berlin“, bei der sie als Praxis- und Praktikumsstelle für Studierende anerkannt ist.

Neben diesen Kooperationspartnern im Dritten Sektor gibt es auch eine Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen. Hier tritt die Servicestelle vor allem als Dienstleisterin auf und unterstützt bei der Entwicklung von Corporate-Social-Responsibility-Konzepten.

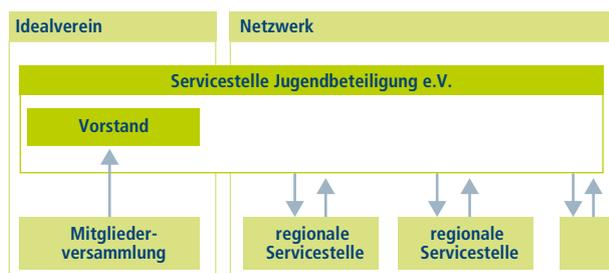
Die bundesweit tätige Servicestelle Jugendbeteiligung ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein und hat ihren Sitz und ihre Geschäftsstelle in Berlin. Als Verein verfügt sie über eine Mitgliederversammlung und einen ehrenamtlichen dreiköpfigen Vorstand. Die Organisation ist lediglich zweistufig aufgebaut. Neben der Bundesebene gibt es die lokalen Gliederungen, die regionalen Servicestellen (regSJB). Die für viele Verbände typische Mittelebene auf Landesebene fehlt. Die Steuerung erfolgt weitgehend dezentral. Die regionalen Servicestellen handeln vergleichsweise autonom. Sie sind rechtlich selbstständig und überwiegend sogar unter dem Dach anderer lokaler Organisationen angesiedelt, wie beispielsweise die regSJB Hannover, die zu einem städtisch bezuschussten Beteiligungsprojekt in Trägerschaft des Jugendumweltbüros (JANUN e.V. Region Hannover) gehört. Vor diesem Hintergrund versteht sich die SJB selbst als ein partizipatives Netzwerk. Dieses besteht aus derzeit deutschlandweit 13 regionalen Servicestellen, die nach gemeinsam festgelegten Inhalten und Standards ebenfalls die Förderung von Jugendengagement zum Ziel haben und durch Kooperationen mit der SJB verbunden sind. Die regionalen Servicestellen verfügen dabei über kein eigenes Stimmrecht beim SJB.

Alle Jugendlichen haben grundsätzlich das Recht, in der SJB Mitglied zu werden, die meisten sind dies jedoch lediglich in ihrem jeweiligen lokalen Verein, der die regionale Servicestelle beheimatet. Unabhängig von ihrer lokalen Ausgestaltung müssen die regionalen Servicestellen die von der Bundesstelle festgelegten Grundanforderungen erfüllen: Gemeinnützigkeit, Beständigkeit, Nachhaltigkeit, Erreichbarkeit, Kompetenz, Qualifizierung, Pluralität, Vernetzung, Kooperationen sowie Ergebnisorientierung und Evaluation. Ferner besteht für Ehrenamtliche wie für Honorarkräfte eine Beendigung der aktiven Mitarbeit im Alter von 27 Jahren. Die Gründung einer regionalen Servicestelle ist darüber hinaus an zahlreiche Vorarbeiten geknüpft: von der Idee, der Suche nach Aktiven, Unterstützern und potenziellen Nachwuchskräften, der Sammlung von Kontakten, der Situations- und Sozialraumanalyse über die Erfassung der bestehenden Engagementlandschaft, der Festlegung von Arbeitsformen, der Beschaffung einer Ausstattung und Einrichtung, dem Einwerben finanzieller Mittel bis hin zur Einrichtung einer Homepage. Die hohen Anforderungen an die Arbeit einer regionalen Servicestelle verdeutlichen das Selbstverständnis als Dienstleisterin mit einem hohen Anspruch an alle Beteiligten, vor allem auch an die ehrenamtlichen Leitungskräfte.

Durch diese Form der losen Anbindung kann die SJB regional organisch wachsen. Die Bundesstelle in Berlin liefert Impulse und versteht sich als Rückgrat für den Aufbau von Engagement fördernden und unterstützenden Einrichtungen für Jugendliche.

## Strukturen und Prozesse

### Organisationsstruktur SJB



## Personelle Ressourcen

*Jugendliches Engagement für junges Engagement: Ehrenamt, Praktikant, FSJ und Studi – Hand in Hand für den Erfolg der Servicestelle Jugendbeteiligung.*

Das Büro in der Schreinerstraße ist eine Ideenschmiede für junges Engagement. Zur Verwirklichung ihrer Visionen braucht es viele Hände. Bei der Servicestelle Jugendbeteiligung können die vor Ort arbeitenden Ehrenamtlichen auf die Hilfe eines FSJlers zurückgreifen, der das Team administrativ unterstützt. Er ist eine wichtige Stütze für die Arbeit der SJB. Zum einen ist er Schnittstelle für die Bearbeitung und Weiterleitung sämtlicher eingehender Anfragen per Telefon und E-Mail. Zum anderen ist er zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit auf der eigenen Organisationshomepage, auf Facebook oder bei der Herausgabe und Verbreitung von Newslettern. Weiterhin hilft er tatkräftig beim Fundraising für die Jugendorganisation mit und unterstützt auch hier den ehrenamtlichen Vorstand. Der FSJler wird personell durch fünf studentische Mitarbeiter ergänzt, die auf Honorarbasis in Projekten arbeiten sowie Querschnitts- und administrative Aufgaben übernehmen. Hinzu kommen in unregelmäßigen Abständen weitere Studierende, die im Rahmen ihres Studiums ein Praktikum bei der SJB absolvieren. Die wichtigste Personalressource sind allerdings die Freiwilligen selbst. Sie arbeiten mit dem ebenfalls ehrenamtlich engagierten Vorstand zusammen und koordinieren von Berlin aus die Geschicke der Organisation.

## Finanzielle Ressourcen

*„Wir sehen unsere herausfordernde Finanzierungssituation mit sportlichem Optimismus. Aber natürlich würde eine finanzierte Geschäftsführung alle sehr entlasten.“* Marc Ludwig, ehrenamtlicher Vorstand

Nach der Gründung im Jahr 2001 wurde die Servicestelle Jugendbeteiligung zunächst als Modellprojekt vom BMFSFJ finanziert. Diese Finanzierung lief 2004 aus. Seitdem finanziert sich die junge Organisation hauptsächlich durch Projekte, deren Finanziere vor allem Stiftungen, aber auch private, öffentliche und gemeinnützige Organisationen, Träger und Unternehmen sind. Neben der Projektarbeit tragen vor allem Konzeptstellungen, Moderations- und Referententätigkeiten, Organisationsdienstleistungen und die Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen der Qualifizierung von Jugendlichen zur Finanzierung bei. Das „Geschäfts-



Foto: Servicestelle Jugendbeteiligung

Immer in Aktion – junge Leute für junge Leute

modell“ der Servicestelle erinnert damit an das einer Beratungsgesellschaft. Mitgliedsbeiträge und Spenden machen nur einen kleinen Teil der Einnahmen aus. Für auslaufende Projekte, an deren Weiterführung die SJB interessiert ist, versucht die Jugendorganisation mittels Crowdfunding über das Internet Ressourcen aufzutreiben. Ohnehin arbeiten die Jugendlichen in der SJB an verschiedensten Fundraisingkonzepten zur Steigerung des finanziellen Spielraums. Denn im Rahmen der Projektfinanzierungen ist eine Verwendung der Gelder außerhalb der konkreten Projektinhalte oft vertraglich ausgeschlossen. Querschnittsaufgaben, wie die eigene Öffentlichkeitsarbeit oder Kosten für administrative Aufgaben, können so kaum mitfinanziert werden. Dementsprechend müssen immer wieder Geldmittel für die FSJ-Stellen, für Räume, Telefon, Strom und Gas aufgetrieben werden.

## Strategie und Planung

*„Wir wollen die SJB als DAS Netzwerk, DEN Wissens- und Kompetenzpool und DIE Unterstützungsstruktur für Jugendbeteiligung in Deutschland etablieren.“*

Webseite der Servicestelle Jugendbeteiligung: Entstehung der Servicestelle Jugendbeteiligung

Kerngedanke der Servicestelle Jugendbeteiligung ist der Aufbau und die Ausweitung eines Netzwerks zur Unterstützung von freiwilligem Engagement und zur Förderung der Beteiligung junger Menschen. Dazu fördert der Verein ein bundesweites System regionaler Servicestellen mit unterstützendem und dienstleistendem Charakter, das allen Engagementwilligen zur Verfügung stehen soll. Die gewählte Strategie basiert auf der Grundannahme, dass es vielerorts bereits lokal engagierte und hoch aktive Jugendliche gibt, die vielfältige

Erfahrungen im Bereich von Engagement, Partizipation und Beteiligung haben, aber nicht miteinander vernetzt sind. Ziel ist es, das eigene Know-how zu nutzen und möglichst bundesweit Strukturen zu schaffen, die freiwilliges Engagement Jugendlicher aktiv unterstützen. Der Verein beschreitet damit eine klare Wachstumsstrategie mit einem ambitionierten Ziel. Strategisch relevante Aktivitäten sind unter anderem die Netzwerkbildung und Kooperationen sowie Finanzierung und Qualifikationsangebote. Dabei laufen die Fäden letztlich in Berlin zusammen. Zentrale Gremien sind der drei- bis siebenköpfige Vorstand und die Mitgliederversammlung. Beide wirken an der Strategieerstellung mit. So trifft sich der Vorstand halbjährlich zu einer Strategiesitzung, um das weitere Vorgehen zu beraten. Die Mitgliederversammlung hat zunächst die üblichen im Vereinsrecht vorgesehenen Aufgaben. Darüber hinaus entscheidet sie nicht nur über die neuen Aufgabenfelder, denen sich die SJB zukünftig widmen soll, sondern auch explizit, aus welchen Aufgabenbereichen sie sich zurückziehen soll, um anderen strategischen Zielsetzungen eine größere Priorität einzuräumen.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Eine Schulfreundin hat mir von der Hilfe der SJB bei der Verwirklichung ihres Projekts erzählt. Ich habe mich für die Arbeit interessiert und viele kleine Projekte der regionalen Servicestelle in Marzahn-Hellersdorf besucht. Dort bin ich dann selbst eingestiegen und nun bei der Bundesstelle gelandet.“*

Hannes Borde

Sollen Jugendliche vor Ort motiviert werden, ein Engagement oder ein Projekt zu beginnen? Benötigen sie konkrete Unterstützungs- oder Hilfeleistung für bereits geplante eigene Engagements oder Projekte? Oder möchten sie als Ehrenamtliche in einer regSJB oder der bundesweiten SJB mitarbeiten? Die Ansprache und Gewinnung von Jugendlichen durch die Servicestelle Jugendbeteiligung variiert je nach Motivation und Zielen.

Oftmals sind die regionalen Servicestellen erster Anlaufpunkt für das Engagement Jugendlicher. Dabei spielt vor allem die Mundpropaganda von anderen Jugendlichen im Netzwerk eine zentrale Rolle. Aber die regionalen Servicestellen werden auch selbst aktiv. Formen der Ansprache und Gewinnung Jugendlicher für ehrenamtliches Engagement werden von ihnen frei gewählt, und so entwickeln sie in der Praxis eigene Kampagnen und Aktionen. Gemeinsam ist allen die Ver-

netzungsarbeit. So verschicken sowohl SJB als auch regSJB regelmäßig Newsletter, veröffentlichen aktuelle Newsfeeds auf der eigenen Homepage und bei Facebook und veranstalten Infostände bei öffentlichen und jugendspezifischen Veranstaltungen. Darüber hinaus werben sie durch die Herausgabe von Presseberichten in lokalen und jugendrelevanten Zeitungen und Zeitschriften (wie z. B. Schülerzeitungen) für Engagementangebote und Engagementunterstützung und geben Jahresberichte heraus. Dafür sammeln die regionalen Servicestellen kontinuierlich Informationen. Sie recherchieren lokale Veranstaltungen, Projekte, Termine und Jugendgremien (z. B. Jugendbeiräte), bei denen eine Beteiligung Jugendlicher möglich ist, und informieren darüber, beispielsweise in Jugendbeiräten, Schulen oder auf Events.

Auf der Homepage der Servicestelle Jugendbeteiligung werden verschiedene Hinweise und Praxistipps zur Unterstützung von Engagementprojekten in jugendgerechter Sprache dargestellt, und es wird zur Kontaktaufnahme ermutigt.

Um neue Freiwillige für die eigene Arbeit zu gewinnen, gibt es in den regSJB bzw. der bundesweiten SJB kein einheitliches Patentrezept. Wichtig scheint neben der Kontaktaufnahme im Netz jedoch vor allem auch hier die persönliche Ansprache und Mundpropaganda zu sein. Meist werden Jugendliche auf den Veranstaltungen der Servicestelle oder im Rahmen von Besuchen bei anderen Organisationen (z. B. Schülervertretungen, Schülerclubs, Jugendinitiativen, Sportverbänden, Parteijugenden, Jugendparlamenten, Jugendpresse) persönlich und direkt auf eine mögliche Mitarbeit im Verein angesprochen.



Foto: Servicestelle Jugendbeteiligung

Gemeinsam Wissen vermitteln

## Auswahl und Einführung

*„Mir wurde am Anfang eine gründliche Einführung gegeben. So habe ich mich innerhalb kürzester Zeit zurechtgefunden und für Anfragen immer einen konkreten Ansprechpartner gehabt.“* Hannes Borde

Ist eine Idee für ein Projekt oder ein Engagement geboren, können die Interessierten bei der SJB anrufen oder persönlich vorbeischaun, um den Ansprechpartnern in einem Erstgespräch ihre Idee vorzustellen. Danach wird entschieden, ob eine regionale Servicestelle das Projekt unterstützen oder die bundesweite Servicestelle gezieltere Hilfe anbieten kann. Grundvoraussetzung für eine Unterstützung ist die Gemeinnützigkeit des Engagements oder Projekts.

In einem ersten Gespräch mit einem (ehrenamtlichen) Mitarbeiter diskutieren sie dann die zur Realisierung notwendigen Schritte. Dabei wird die Idee gemeinsam weiterentwickelt und die Erfolgsaussicht besprochen. Ebenso werden aber auch eventuelle Risiken und Defizite aufgedeckt, die zu einem Scheitern führen könnten, und zusammen mit den jungen Ideengebern besprochen. Neben der ersten fachlichen Beratung durch die Ehrenamtlichen ist hin und wieder auch eine kleine finanzielle Unterstützung seitens der SJB möglich.

Interessierte können direkt bei der SJB vorbeischaun, mitmachen und mitarbeiten. Voraussetzung ist eine konkrete Idee, wie sie sich bei der SJB einbringen möchten. Ohne konkrete eigene Vorstellung wird der Bewerber nach Möglichkeit zunächst auf eine regionale Servicestelle verwiesen, um dort die Funktionsweise der Jugendorganisation besser kennenzulernen. Ansonsten erfolgt eine zügige und effiziente Einarbeitung ins Netzwerk und in die Arbeitsstrukturen. Schnell verstehen die Neuen die Medien und Datenbanken. Sie können damit auf ein umfassendes Informations- und Wissensnetzwerk zurückgreifen, um Anfragen zu beantworten. Gleich zu Beginn werden auch die Zuständigkeiten der einzelnen „Mitarbeiter“ benannt. Dem Engagement vorgeschaltete Qualifizierungen oder Ausbildungen stehen nicht an. Den Zwang von vorgeschriebenen Weiterbildungen oder Schulungen möchte die SJB vermeiden, indem sie die Möglichkeit interner Qualifizierungen anbietet, deren Teilnahme und Organisation freiwillig ist.

Entsprechend der Grundidee des Netzwerks legt jeder seine eigenen Lernbedürfnisse fest und versucht sie möglichst innerhalb des Netzwerkes zu decken.

Auch wenn die Arbeit in der SJB grundsätzlich für alle Jugendlichen möglich ist, spricht die Art des Engagements in besonderer Weise überdurchschnittlich gebildete Jugendliche an, die ein ausgeprägtes gesellschaftspolitisches Verständnis mitbringen.

## Angebote

*Service rundum: von der Information bis zum Modellprojekt.*

Zur Förderung des Engagements und der Partizipationsmöglichkeiten für Jugendliche hat sich die SJB neben dem stetigen Ausbau ihres Netzwerks regionaler Servicestellen auch eine fachliche Expertise aufgebaut. Dieses Wissen zur Engagement- und Partizipationsförderung vermitteln Vertreter auf verschiedenen Ebenen außerhalb der eigenen Organisation. Die Servicestelle Jugendbeteiligung bietet Jugendlichen für ihre Projekte sowie den in der Jugendarbeit und Interessenvertretung tätigen Akteuren verschiedene strukturierte Servicedienstleistungen an, die unter den Oberbegriffen „Informieren“, „Beraten“, „Qualifizieren“ und „Vernetzen“ zusammengefasst sind. Zusätzlich ist die SJB selbst in Modellprojekten aktiv beteiligt, bei denen sie beispielsweise in enger Kooperation mit Jugendlichen, Kommunen und örtlichen Netzwerkpartnern gemeinsame Beteiligungsangebote für junge Menschen entwickelt.

## Dienstleistungsangebote

### a Informieren

Sammlung und Verbreitung von Informationen, Praxistipps, methodischen Handreichungen, Mitmachangeboten, finanziellen Fördermöglichkeiten für Jugendprojekte und die Ankündigung und Information zu Workshops, Seminaren oder Veranstaltungsterminen und Verdichtung zu einer leicht verfügbaren Wissensdatenbank für Jugendliche.

### b Beraten

Sichtung und Bewertung der Ideen und Projekte von Jugendlichen, Vermittlung von hilfreichen Kontakten und Verbindungen aus dem Netzwerk der SJB sowie eigene Unterstützungsleistungen der SJB (z. B. Ideenbörsen, Organisationshilfen, Finanzberatung, Projektplanung, Seminare und Fortbildungen oder kleine finanzielle Zuwendungen). Beratung von Kommunen, Nonprofit-Organisationen und Unternehmen, die einen Beitrag für das Allgemeinwohl leisten möchten (z. B. Entwicklung einer Corporate-Social-Responsibility-Kampagne für Unternehmen).

### c Vernetzung und Verbreitung

Fortwährende Sichtung, Sammlung und Ansprache interessanter Netzwerkpartner und Unterstützer, Verbreitung der eigenen Vision durch Teilnahme an Veranstaltungen, Referententätigkeit bei Workshops und Vorträgen, Inputs zu jugend- und partizipationsrelevanten Themen und Moderatoren bei Veranstaltungen.

#### **d Modellprojekte**

Initiierung modellhafter Projekte und Durchführung in Zusammenarbeit mit Akteuren der Kinder- und Jugendarbeit (z. B. Stiftungen, Initiativen, verbandlichen Arbeitskreisen, Bundesministerien), z. B. Förderung von Möglichkeiten der Jugendbeteiligung in Kommunen, „Partizipationswerkstätten“ an Schulen oder Beratung und Vernetzung von Schülervertretungen und schulpolitisch aktiven Jugendlichen und Projekten.

#### **Anerkennungskultur**

*„Es braucht nicht für jeden Schritt ein ‚Super, toll gemacht!‘ zu geben. Ein offenes Ohr und die Zeit für die Belange und Probleme anderer zu haben und ihnen mit Rat und Hilfe zur Seite zu stehen ist für uns sehr wichtig. Auch eine öffentliche Reaktion zu bekommen und zu sehen, wie andere über die SJB denken, macht stolz und motiviert uns, weiterzumachen.“*

Hannes Borde

Eine vorgegebene formalisierte oder standardisierte Kultur der Anerkennung gibt es innerhalb der Jugendorganisation nicht. Dafür spielt die kollegiale Anerkennung eine zentrale Rolle. Diese entsteht beispielsweise durch gegenseitiges Lob. Dieses muss authentisch sein und kann daher auch nur situativ erfolgen. Motivation erwächst aus der persönlichen und freundschaftlichen Beziehung der Mitarbeiter und Ehrenamtlichen untereinander. Der Austausch durch persönliche Gespräche, die Frage nach dem persönlichen (Wohl-)Befinden und die gegenseitige Unterstützung geben dem Team Halt und Vertrauen. Die wertschätzende (Arbeits-)Atmosphäre in der SJB, die stets von Auf- und Umbrüchen begleitet wird, motiviert die Engagierten. Dabei treibt das gesamte Team immer wieder ein großer Idealismus für die Entwicklung der Zivilgesellschaft an. Der gemeinsame Kampf um die Finanzierung der SJB schweißt alle Beteiligten noch enger zusammen. Auch die öffentliche Wahrnehmung, die Berichterstattung in den Medien über die Arbeit der SJB und die vielen Anfragen werden als motivierend angesehen. Stolz machen vor allem die zahlreichen Jugendprojekte, die durch die Unterstützung der SJB erfolgreich realisiert werden konnten, sodass die Engagierten manches Mal im Rückblick denken: „Wow, da habe ich etwas geschafft.“

Foto: Marc Ludwig, Servicestelle Jugendbeteiligung



Durch Seminare und Schulungen Partizipation fördern

#### **Beteiligung**

*„Hierarchien sind bei uns niedrig bis gar nicht vorhanden. Das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch durch die sehr hohe Transparenz werden im gesamten Team ein Wir-Gefühl und eine wechselseitige Anerkennung erzeugt. Gerade dann, wenn man selbst mal eine kleine Blockade hat, sieht man, dass die Gemeinschaft etwas schafft und erreicht, und das motiviert.“*

Hannes Borde

*„Durch den gelebten Transparenzgedanken ist es dem Team möglich, vielfältiger präsent zu sein und eventuell auftretende ‚blinde Flecken‘ besser sichtbar zu machen.“*

Marc Ludwig

Jugendliche können sich im Berliner Verein, den regionalen Servicestellen oder im gesamten Netzwerk auf unterschiedliche Weise einbringen und mitentscheiden. Eine Möglichkeit besteht darin, Mitglied im Verein zu werden. Die Satzung unterscheidet dabei zwischen ordentlichen Mitgliedern und Fördermitgliedern. Ordentliche Mitglieder der SJB sind demnach natürliche Personen, die allerdings nicht zwingend „jugendlich“ sein müssen. Fördermitglieder können alle natürlichen und juristischen Personen (z. B. andere Vereine) sein, die im Unterschied zu den ordentlichen Mitgliedern in Versammlungen nur ein Rede- und kein Wahlrecht besitzen. Ansonsten haben sie die gleichen Rechte und Pflichten. Die kooperierenden Netzwerkträger, also die regionalen Servicestellen, sind laut Satzung keine Mitgliedsorganisationen der Servicestelle Jugendbeteiligung e.V. Oberstes Beschlussorgan der SJB ist die Mitgliederversammlung, die mindes-

tens einmal im Jahr tagt und die klassischen Aufgaben nach dem Vereinsrecht wahrnimmt. Sie wählt jährlich den Vorstand mit den derzeit drei gleichberechtigten Ressorts „Netzwerkarbeit“, „Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit“ und „Personal“. Der Vorstand führt im Wesentlichen die Geschäfte des Vereins. Auch im Vorstand können sich die Aktiven einbringen, allerdings ist dies eher selten der Fall.

Die regionalen Servicestellen sind in der Regel eigenständige Vereine in fremder Trägerschaft und ihre Freiwilligen daher vor Ort mitgliedschaftlich verankert. Viele verzichten deshalb auch auf eine Mitgliedschaft im Bundesverein Servicestelle Jugendbeteiligung e.V.

Um mitmachen und mitentscheiden zu können, muss man jedoch nicht Vereinsmitglied werden. Beteiligung findet in einem umfassenden Sinne fortwährend statt. So nutzt die SJB vor allem moderne Formen der Kommunikation, um mit den Jugendlichen in ständigem Kontakt zu bleiben. Mithilfe eines Groupware-Tools werden die Kommunikation sowie die Arbeit der SJB visualisiert und koordiniert. Dabei werden zum Beispiel alle ausgehenden E-Mails der Mitarbeiter zusätzlich in Kopie an eine zentrale Adresse geschickt, sodass es jedem Ehrenamtlichen und Mitarbeiter möglich ist, die Kommunikation und die Projektverläufe zu verfolgen. Aufgaben werden offen dargestellt und prinzipiell unter Beteiligung anderer gemeinsam gelöst. Das Verwalten und Schreiben von To-do-Listen ist Bestandteil des Arbeitsalltags in der SJB. Diese „Pflicht“ gilt für alle, auch für den ehrenamtlich tätigen Vorstand. Bei der Wahrnehmung externer Termine wird eine digitale Notiz erstellt, aus der ersichtlich ist, auf welchen Veranstaltungen die SJB präsent war und wo sie mitgewirkt hat. Darüber hinaus sammelt die Jugendorganisation alle für sie relevanten Kontakte, die ebenfalls zentral abgelegt und mit Hinweisen versehen werden, sodass der Kontaktpool stetig wächst. Die Transparenz schafft großes Vertrauen im Team und motiviert zur Unterstützung.

Auch die „realen“ Treffen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Beteiligung aus. So können an den wöchentlich stattfindenden Teamsitzungen der SJB grundsätzlich alle Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen teilnehmen. Wer zu den vom Vorstand geleiteten Sitzungen nicht persönlich kommen kann, wird auf Wunsch per Telefon- oder Videokonferenz online dazugeschaltet. Alle zwei bis drei Jahre finden darüber hinaus zentrale Netzwerktreffen aller regionalen Servicestellen statt.

Diese Maßnahmen eröffnen Jugendlichen Freiräume und Beteiligungsoptionen, ohne sie durch feste Strukturen in bereits definierte Beteiligungsfelder zu zwingen. Hierarchien existieren bei der SJB in der Praxis nicht. Beteiligt zu sein heißt hier, selbstbestimmt an der gesamten Kommunikation und Arbeit der Organisation jenseits formaler Strukturen teilhaben zu können.

## Qualifizierung

*„Damit die Idee des selbst organisierten Lernens funktioniert, muss man sehr kommunikativ und aufgeschlossen sein. Denn keiner schreibt dir vor, dass du etwas dazulernen oder einen speziellen Kurs besuchen musst.“*

Hannes Borde

Engagierte Jugendliche können bei der Servicestelle einiges lernen. Vor allem im Bereich des Projektmanagements werden sie fit gemacht. Ein durch Freiwillige stetig ergänztes Handbuch im Internet unterstützt sie dabei. Dieses enthält auch viele Hinweise zur persönlichen Weiterbildung. Eine Grundausbildung, wie sie in anderen Jugendorganisationen oft in Form der JuLeiCa-Schulung angeboten wird, gibt es bei der SJB nicht. Dennoch ist die Weiterbildung der Engagierten für das Berliner Team ein wichtiges Thema. Kurse und Inhalte werden allerdings nicht zentral vorgegeben. Sie sollen sich aus dem individuellen Engagement ergeben. Bestimmte Aufgaben bedürfen bestimmter Kompetenzen und offenbaren Fortbildungsbedarfe. Diese werden in der Regel intern bedient. Somit ist auch bei der Weiterbildung zunächst das eigene Netzwerk Ausgangspunkt. Engagierte werden dazu motiviert, eigenes Wissen und eigene Erkenntnisse mit der Gruppe zu teilen, um dadurch einen Nutzen für alle zu stiften. Den Rahmen bieten von Mitarbeitern gestaltete interne Workshops zu bestimmten Themen, deren praktischer Nutzen anschließend unter den Teilnehmern diskutiert wird. Die Bandbreite der Themen ist groß: technische Innovationen, Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit oder fachliche Inputs, wie beispielsweise zur Jugendbeteiligung in Kommunen oder Konzepte der Engagementförderung.

Für Qualifizierungen in Fachgebieten, die kein Mitarbeiter mit seiner Expertise abdeckt, greift die Jugendorganisation auf ihre umfangreichen Kontakte zurück. Regelmäßig sammelt das junge Team Weiterbildungsangebote, die für Jugendorganisationen und Initiativen geeignet sind und gegen einen geringen Teilnahmebeitrag oder vergünstigt in Anspruch genommen werden können. Diese werden dann über das Netzwerk der SJB bekannt gemacht.

Über die internen Maßnahmen hinaus initiierte die SJB gemeinsam mit anderen Organisationen in Berlin einen „Partizipationsstammtisch“, der alle zwei Monate stattfindet. Hier sitzen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende aus Initiativen und Vereinen des bürgerschaftlichen Engagements an einem Tisch, um ihre Erfahrungen auszutauschen und neuartige Ansätze der Engagementförderung vorzustellen und zu diskutieren.

Foto: Marc Ludwig, Servicestelle Jugendbeteiligung



Gemeinsam Strategien entwickeln

### Bindung

*„Es ist zwar schade, wenn Mitarbeiter hier aufhören, weil auch der Umgang oft ein sehr persönlicher ist. Aber ein Wechsel im Personal hält das Team jung, frisch und dynamisch. Auf diese Weise kommen immer wieder neue Ansichten, Ideen und Inputs in die SJB.“*

Hannes Borde

Die Servicestelle Jugendbeteiligung versteht sich als Teil einer Bewegung, die sich für mehr Engagement und Zivilgesellschaft einsetzt. Ziel ist die Förderung des Engagements junger Menschen. Dementsprechend steht die breite Ansprache möglichst vieler Jugendlicher und nicht primär die Gewinnung und Bindung möglichst vieler Vereinsmitglieder im Mittelpunkt der Bemühungen. Dennoch haben ehemalige Freiwillige und FSJler der SJB eine hohe emotionale Bindung an die Organisation, da die ehrenamtliche Tätigkeit ihnen oftmals Orientierung für den schulischen oder beruflichen Weg geben konnte. Das Wir-Gefühl der Aktiven und Ehemaligen ist stark und wirkt nachhaltig. Viele Ehemalige bleiben über das Netzwerk der SJB in Kontakt und unterstützen sich auch später noch gegenseitig – manchmal auch in beruflichen Fragen. Wie selbstverständlich stehen diese dann ebenfalls für künftige Anfragen zur Verfügung, etwa als Unterstützung bei einer Veranstaltung.

### Die Servicestelle Jugendbeteiligung auf einen Blick

#### Kultur des Freiwilligenmanagements

*Teilen im Netzwerk für mehr Jugendbeteiligung und eine aktive Zivilgesellschaft.*

Die SJB ist eine typisch themenorientierte Organisation, bei der das Leitmotiv „Förderung der Zivilgesellschaft“ in unzähligen Projekten, Ideen und Konzepten umgesetzt wird. Zusammengehalten wird die Servicestelle über eine gemeinsame Kultur, in der Partizipation, Vernetzung und „Sharen“ zentrale Zielgrößen sind. Einen wichtigen Einfluss hat dabei auch das eigene Selbstverständnis als professioneller Dienstleistungsbetrieb. Entsprechend dieser Kombination aus Ziel- und Steuerungslogik gibt es bis auf den Vorstand und die Mitgliederversammlung keine wirklich festen Strukturen. Durch zahlreiche informelle Regelungen und den Einsatz unterschiedlicher Technologien, wie zum Beispiel Videokonferenzen, werden alle interessierten Jugendlichen in die Entscheidungsfindung einbezogen, zugleich wird aber die Bedeutung der formalen Gremien weiter verringert. Die regionalen Servicestellen sind nicht fest angebunden, und die Aktiven dort müssen nicht einmal Mitglieder der SJB sein, sondern sind dies häufig in anderen Vereinen. Das Engagement findet in einem Netzwerk statt, die Steuerung über Austausch und Diskurs.

Foto: Marc Ludwig, Servicestelle Jugendbeteiligung



Gemeinsam verändern

Die Motivation der Engagierten ist hochgradig intrinsisch. Es gibt keine formalisierte Anerkennungskultur. Vielmehr wird erwartet, dass sich das Engagement durch die Ziele, die Tätigkeiten selbst, die damit verbundenen Erfolge und die Freude an der Arbeit mit Gleichgesinnten trägt. Hinsichtlich des zu fördernden Engagements lässt sich ein eher niedrigschwelliges Engagementverständnis ausmachen, das beinahe jede gemeinnützig orientierte Aktivität junger Menschen umfasst. Um diese Orte der Engagementförderung zu schaffen, stehen engagierten Jugendlichen viele Informationen und Hilfestellungen zur Verfügung, etwa in Form von Handbüchern, Methoden, Checklisten, Tipps und Ratschlägen.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

themenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

kulturorientiert

### Profil

Klares Profil als Netzwerkorganisation mit dem Thema Jugendbeteiligung trifft das „Sharing“-Lebensgefühl der Zielgruppe.

### Stärken

- Geringer Formalisierungsgrad.
- Einfaches Scaling-Konzept zur schnellen Verbreitung.
- Klare Ziele und ein dazu passendes strategisches Vorgehen.
- Innovative Formen der Koordination und Zusammenarbeit schaffen Transparenz und Motivation.
- Vielfältige und frei wählbare Beteiligungsoptionen.



Foto: Marc Ludwig, Servicestelle Jugendbeteiligung



### Kontakt

Sozialistische Jugend Deutschlands –  
Die Falken, Landesverband Berlin  
Ansprechpartner: Kolja Schumann  
Landesgeschäftsführer  
Schlossstraße 19  
14059 Berlin

☎ +49 (0)30 2805127

☎ +49 (0)30 2826498

✉ info@falken-berlin.de

🌐 www.falken-berlin.de



Foto: SID - Die Falken

# Sozialistische Jugend Deutschlands – Die Falken, Landesverband Berlin

## Kurzporträt

„Die Sozialistische Jugend Deutschlands – Die Falken“ sind ein eigenständiger, politisch ausgerichteter Kinder- und Jugendverband. Erklärtes Ziel der Falken: Kinder und junge Menschen sollen sich auf Grundlage einer sozialistischen Weltanschauung zu selbstbewussten und kritischen Persönlichkeiten entwickeln. Die Jugendorganisation ist aus der Tradition der sozialistischen Arbeiterjugendbewegung hervorgegangen und blickt auf eine lange Tradition zurück. So auch die Falken im Landesverband Berlin, die mit etwa 1.000 aktiven Mitgliedern zahlreiche Aktionen und Bildungsangebote in verschiedenen Stadtteilen der Hauptstadt durchführen. Die Falken sind anerkannter Träger der Freien Jugendhilfe.

## Wirkungskreis der Organisation



## Daten und Fakten

<b>Gründungsjahr</b>	Ursprünge in der Weimarer Republik, Neugründung nach 1945
<b>Engagierte</b>	50–60
<b>Hauptamtliche</b>	3 HA/2 Stellen sowie 8 pädagogische Kräfte und weitere Honorarkräfte + 1 FSJler
<b>Mitglieder</b>	etwa 1.000
<b>Zielgruppe</b>	im Kern 6–27 Jahre; alle gesellschaftlichen Gruppen
<b>Engagementbereich</b>	Politik
<b>Organisations-typus</b>	selbstständige Jugendorganisation
<b>Organisations-aufbau</b>	mehrgliedrig; Bundesverband, Landesverbände, Bezirks-, Orts- und Kreisverbände
<b>Entscheidungs-struktur</b>	einerseits demokratisch innerhalb formaler Gremienstrukturen, andererseits hoher Autonomiegrad in dezentralen Gruppen
<b>Wirkungskreis</b>	national und international agierend
<b>Untersuchungs-ebene</b>	Landesverband Berlin

## Rahmenbedingungen

Direkt an der großzügig ausgebauten alleeähnlichen Schlossstraße in Berlin-Charlottenburg liegt die Zentrale des Berliner Landesverbandes der „Sozialistischen Jugend Deutschlands – Die Falken“. Das Backsteingebäude mutet mit seinem gelben Klinker und den grünen, hohen Industriefenstern von außen an wie eine Fabrik. „Schloß 19“ nimmt politisch kein Blatt vor den Mund und empfängt den Besucher gleich mit einem Banner, Aufschrift: „Antisemitismus ist scheiße“.

Die Inneneinrichtung ist eine Mischung aus Behördenzweckbau und offenem Jugendtreff. Bunte Graffiti-Wände, die bequemen Sessel und Stühle sowie die zahllosen selbst gestalteten Schilder gewinnen jedoch die Oberhand über den Behördencharme mit Fliesen, nackten Wänden und dunklen Ecken. Das Haus ist unübersichtlich, aber mit Leben gefüllt: Vom Tonstudio bis hin zur Kletterwand ist für jeden Jugendlichen etwas dabei. Ein Jugendcafé hält alles für einen entspannten Nachmittag bereit: Internet, Billardtisch, Computer, Musikanlage, Fernseher, Video, Spiele und vieles mehr. Gleich nebenan liegt die große, gut genutzte Küche. Neben den Freizeiträumen finden sich hier auch die Büros der haupt- und ehrenamtlichen Leitungskräfte sowie ein großer, gemeinsam mit der DGB-Jugend genutzter Konferenzraum. In den Büros verbinden sich Chaos und Struktur zu einer Atmosphäre, die sinnbildlich für das Spannungsfeld von Autonomie und formaler Organisationsstruktur ist, in dem „Die Falken“ sich bewegen.



Foto: SJD – Die Falken

Willkommen im Schloss der sozialistischen Jugend

## Organisationsziel/Mission

*„Zweck des Verbandes ist es, die demokratische Erziehung und Bildung junger Menschen auf sozialistischer Grundlage zu fördern. Er will die Idee des Sozialismus an junge Menschen herantragen.“*

(Satzung § II Abs. 2)



Foto: Tobias Meyer

Unterstützungs- und Anlaufstelle für die zwölf Berliner Kreisverbände

Bildung ist für die Falken der Schlüssel zur Veränderung der Gesellschaft. Dementsprechend hat sich der unabhängige Jugend- und Erziehungsverband die Demokratiebildung junger Menschen auf der Grundlage sozialistischer Ideale zum Ziel gesetzt. Daneben vertreten die Falken offensiv die Rechte junger Menschen und richten sich gegen Rassismus, Faschismus und Formen gesellschaftlicher Benachteiligung. Sie setzen sich aktiv für Vielfalt und benachteiligte Gruppen ein. Das Ziel ihrer Bildungsarbeit: Junge Menschen sollen die gesellschaftlichen Verhältnisse, die durch ein kapitalistisches System entstehen, nicht kritiklos und als unveränderbar hinnehmen. Kinder und Jugendliche sollen lernen, ihre Interessen zu erkennen, sich eine Meinung zu bilden und diese als eigenen Standpunkt zum Ausdruck zu bringen. Zu diesem Zweck werden vor allem moderne und altersgerechte pädagogische Methoden insbesondere aus der Jugendbildung, -beratung und -arbeit genutzt.

## Beziehungen zu Stakeholdern

*„Wir arbeiten mit allen demokratischen Kräften zusammen, die uns helfen, unsere gesellschaftlichen Ziele zu erreichen.“*

Kolja Schumann, Geschäftsführer

Die Falken sind ein eigenständiger und rechtlich unabhängiger Jugendverband. Darauf legen sie besonderen Wert. Ideologisch und traditionell haben sie eine Nähe zur Sozialdemokratie, zu den Gewerkschaften und zu anderen Organisationen und Parteien des linken Spektrums. Bis 2011 war eine andere Parteimitgliedschaft außerhalb der SPD per Satzung ausgeschlossen. Deshalb sind noch heute viele Falken Mitglieder der SPD, und es bestehen gute Kontakte zu den Jungsozialisten (Jusos). Aber die Falken verstehen sich mitnichten als Nachwuchsbasis der Partei und stehen dieser oft sogar kritisch gegenüber. Abseits der „Organisationsfamilie“ halten die Falken Berlin engen Kontakt zu zahlreichen Gruppen, Parteien und Initiativen, mit denen sie gemeinsame Ziele verbinden. So kooperieren sie aktuell nicht nur mit den Jusos, sondern auch mit der Linksjugend [‘solid], der Nachwuchsorganisation der Partei DIE LINKE. Im Kampf gegen Rassismus und Faschismus arbeiten sie mit zahllosen lokalen Gruppen und Initiativen zusammen. Aus ihrer Tradition heraus haben die Falken einen deutlich internationalen Fokus und sind Mitglied der Sozialistischen Internationale, bei den Europäischen JungsozialistInnen sowie in der Internationalen Falkenbewegung. Aufgrund der umfangreichen Liegenschaften der Falken besteht eine enge Zusammenarbeit mit den Senats- und Bezirksverwaltungen des Stadtstaates Berlin.

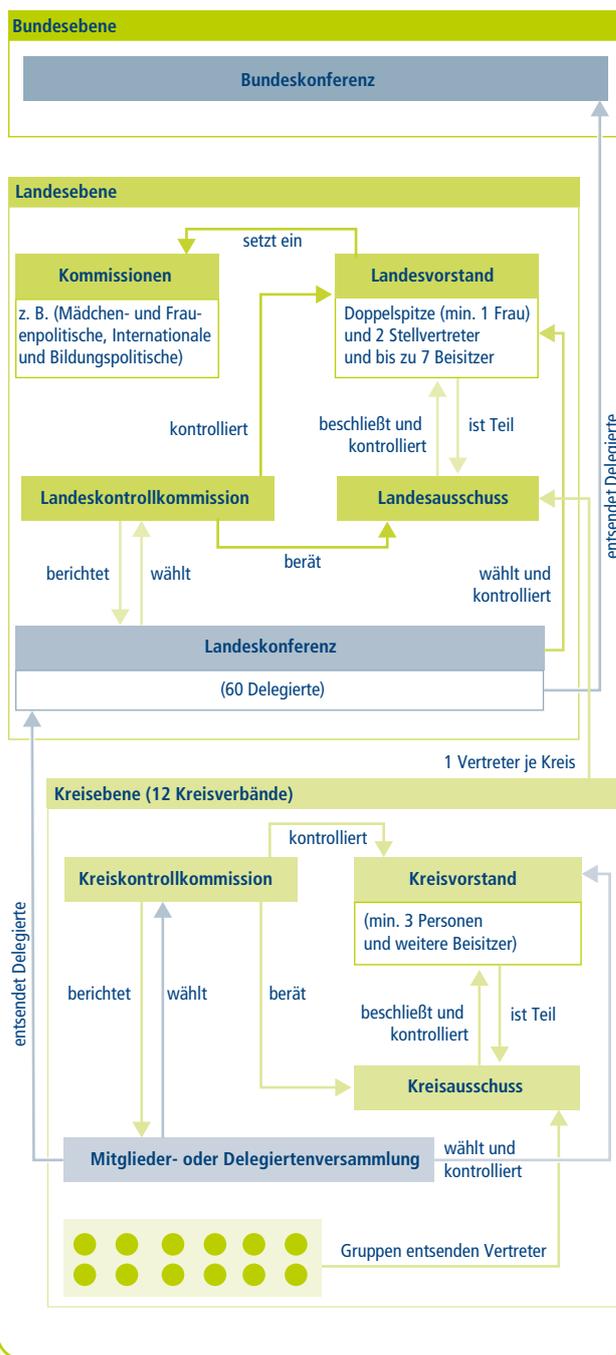


Foto: Tobias Meyer

Im „Schloß 19“ ist für alle Interessen gesorgt

## Strukturen und Prozesse

### Beteiligungsstruktur Falken Berlin



Die Falken in Berlin sind mit ihren rund 1.000 aktiven Mitgliedern ein komplexer und demokratisch aufgebauter Mehr-Ebenen-Verband. Sie sind als Landesverband Teil des Bundesverbandes und selbst wiederum untergliedert. Auffällig ist der duale Charakter der Jugendorganisation: Einerseits besteht sie aus einer Fülle dezentraler, autonomer Gruppen und Einrichtungen, andererseits haben die Falken eine hochgradig formalisierte Aufbauorganisation mit komplexen Entscheidungsstrukturen.

Die wichtigsten Orte der Arbeit sind laut Selbstdarstellung die zahlreichen Gruppen, die sich wöchentlich in den

Einrichtungen treffen. Aufgrund des hohen Autonomiegrades der einzelnen Gruppen kann die genaue Zahl nicht bestimmt werden. Regelmäßig befinden sich einige Gruppen gerade in Gründung, sind entweder sehr oder weniger aktiv oder gar in Auflösung begriffen. Treffpunkte für die Arbeit sind die ebenfalls von den Falken betriebenen drei offenen Kinder- und Jugendtreffs in Charlottenburg, Neukölln und Lichtenberg, eine Jugendbildungsstätte sowie zwölf weitere selbstverwaltete kleinere Treffs im gesamten Stadtgebiet. Damit steht der Jugendorganisation ein beträchtlicher Ressourcenpool zur Verfügung. Ihre Räumlichkeiten stellen die Falken auch anderen Organisationen zur Verfügung.

Die formale Struktur der Berliner Falken ist geprägt durch die zwölf Kreisverbände, deren Grenzen in Berlin identisch mit den Berliner Bezirksgrenzen sind. Die in anderen Bundesländern verbreitete Ortsverbandsebene entfällt in Berlin.

Die Beziehungen der Ebenen untereinander sowie die Entscheidungsstrukturen im Landesverband Berlin sind im Gegensatz zur Arbeit der Gruppen hochgradig komplex und auch formalisiert. Sie fördern eine breite Beteiligung. Allerdings erfordern die Beschlussfassungen innerhalb des Verbandes auch die Besetzung vieler Gremien und Ämter.

#### Personelle Ressourcen

*Hauptamt unterstützt Ehrenamt. Im Zentrum: das dreiköpfige Team der Geschäftsstelle.*

Die Falken Berlin beschäftigen insgesamt 16 hauptamtliche Mitarbeiter. Organisatorischer Mittelpunkt ist das Landesbüro als zentrale, hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle. Sie versteht sich vor allem als Serviceeinrichtung für das Ehrenamt, übernimmt organisatorische Aufgaben und begleitet und berät die Aktiven des Verbandes. So hilft das Team beispielsweise mit Öffentlichkeitsarbeit, Räumen, Sachmitteln oder fachlichem und organisatorischem Know-how, wenn junge Engagierte eine eigene Gruppe gründen und aufbauen möchten. An der Spitze des dreiköpfigen Teams steht der hauptamtliche Geschäftsführer, verantwortlich für die Themen Jugend und Bildung. Ihm zur Seite stehen zwei Referenten, einer für Finanzen und Verwaltung und einer für die Kinderpolitik der Falken. Darüber hinaus gibt es acht pädagogische Teilzeitmitarbeiter in den Jugendtreffs, einen Mitarbeiter im Freiwilligen Sozialen Jahr sowie mehrere Projektmitarbeiter auf Honorarbasis, die sich im Wesentlichen in den beiden Hauptprojekten „Kids Courage“ und „Spielmobil“ einbringen.



Foto: SID – Die Falken

**Bildung ist der Schlüssel für gesellschaftliche Veränderung**

#### Finanzielle Ressourcen

*Die Stadt Berlin und die Bezirke sind zentrale Finanziere, aber private Spenden, Stiftungsgelder und Zuwendungen haben wachsende Bedeutung.*

Angesichts der vielfältigen Aufgaben und zahlreichen Einrichtungen der Falken stellt sich die Frage ihrer Finanzierung in besonderer Weise. Mitgliedsbeiträge decken den Bedarf nur in geringem Umfang. Die Mitgliedsbeiträge sind mit 1,00 Euro je Monat für Kinder, 2,50 Euro je Monat für Jugendliche und 5,00 Euro je Monat für Erwerbstätige sowie einem Solidaritätsbeitrag von 1,00 Euro pro Jahr für den Solifonds vergleichsweise niedrig – nicht zuletzt, um niemanden durch höhere Beiträge sozial auszuschließen. Wesentlicher Eckpfeiler für die Arbeit der Falken in Berlin sind öffentliche Mittel. Die drei offenen Kinder- und Jugendeinrichtungen werden von den jeweiligen Stadtbezirken Neukölln, Lichtenberg und Charlottenburg-Wilmersdorf finanziert. Hier haben die Falken auch Teile ihrer Verbandsarbeit angesiedelt und setzen ebenfalls die politische Bildungsarbeit um. Mit Unterstützung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, auf die die Falken als Mitglied des Landesjugendrings Anspruch haben, werden vor allem die Jugendverbandsarbeit wie verbandliche Bildung, Feste und Aktionen, aber auch die Personalgeschäftsstelle finanziert. Für ihre internationale Bildungsarbeit und die Begegnungen erhalten die Falken umfassende Ressourcen aus dem Kinder- und Jugendplan (KJP) des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und

Jugend. Daneben werden weitere öffentliche Zuwendungen eingeworben. So wird das Projekt „Kids Courage“ vom Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration finanziert.

In Zeiten knapper öffentlicher Kassen wird neben diesen öffentlichen Finanzierungsquellen das Einwerben zusätzlicher Mittel zunehmend wichtiger. Private Spenden und Stiftungsgelder werden insbesondere für die Projektarbeit benötigt oder um außergewöhnliche Maßnahmen zu finanzieren. So wurde beispielsweise der Umbau einer Einrichtung in Neukölln durch Spenden und Fördervereine der Falken ermöglicht. Weitere Spenden werden zum Beispiel für einen Solidaritätsfonds benötigt, der Kindern aus finanziell schlechter gestellten Familien die Teilnahme an Bildungs- und Freizeitangeboten gestattet.

### Strategie und Planung

*Themen bieten Orientierung – Diskurse steuern die Organisation, die Ideen der Mitglieder die Angebote.*

Eine zentralistisch organisierte, strategische Steuerung widerspricht den politischen Vorstellungen und dem demokratischen Aufbau sowie den zeitlichen Horizonten der Falken. Diese sind durch schnell wechselnde Altersgruppen und eine kurze Amtsdauer der Funktionsträger (meist zwei Jahre) bestimmt. Ein strategisches Gesamtplanungssystem mit klaren Regelkreisläufen und Top-down-Prinzip findet man daher bei den Falken nicht. Die langfristigen Leitplanken der Arbeit finden sich in den zentralen Themen, wie zum Beispiel dem Kampf gegen Rassismus, Faschismus und Diskriminierung, die tief in den Werten des Verbandes verankert sind. Sie geben Orientierung und werden immer wieder neu auf aktuelle Fragen und Probleme bezogen. Umsteuerung und Erneuerung der strategischen Ausrichtung finden in langjährigen Diskursen mit kontroversen und konflikthafter Meinungs- und Entscheidungsbildungsprozessen sowohl im informalen Raum als auch in den Gremien statt.

Die Steuerung der Angebote entspricht einem fortlaufenden Trial-and-Error-Prozess. So entstehen an verschiedenen Stellen und auf allen Ebenen des Verbandes immer wieder neue Ideen und Angebote. Kinder und Jugendliche entwickeln diese mit oder ohne fremde Hilfe selbst. Über den Erfolg entscheidet dann die Akzeptanz bei den anderen Kindern und Jugendlichen. Findet ein Angebot oder Thema große Zustimmung, kann es Fahrt aufnehmen. Ist dies nicht der Fall, bleibt es auf niedrigem Niveau bestehen oder wird wieder eingestellt. Die Planung und Umsetzung dieser Angebote liegt in der Regel dezentral bei den jeweiligen Gruppen.

Gruppenübergreifende und verbandsweite operative Pla-

nungsprozesse lassen sich vor allem im Landesbüro und in den Gremien finden, wo Finanz-, Personal- und Sachmittelentscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

## Freiwilligenmanagement

### Ansprache und Gewinnung

*„Wenn wir bei Aktionen darauf aufmerksam machen, was wir nicht richtig finden, dann finden das immer auch viele Jugendliche gut. Diese sprechen uns dann oft am Rande von Demos oder Aktionen an und wollen mitmachen.“*

Kolja Schumann

Entsprechend ihrem Verständnis von Autonomie und Selbstbestimmung haben die Falken kein vorgefertigtes Managementkonzept für das freiwillige Engagement. Eine gezielte Werbung zur Mitgliedergewinnung gibt es demnach nicht, jedoch viele Elemente einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit. Die Falken setzen bei der Ansprache und Gewinnung von Kindern und Jugendlichen auf die Überzeugungskraft ihrer Angebote, in denen sich die pädagogischen Ziele und Methoden der Organisation widerspiegeln. Kinder und Jugendliche finden über drei zentrale Zugänge zu den Falken. Der wichtigste ist die Veranstaltung von Zeltlagern: Kreisverbände und der Landesverband Berlin bieten diese in den Sommermonaten an und erreichen damit etwa 250 Jugendliche jährlich. Hier haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, spielerisch mit den Werten und Angeboten des Verbandes in Kontakt zu kommen – häufig ist ihnen die Jugendorganisation vorher völlig unbekannt. Daneben spielt die politische Arbeit, wie etwa zur Schulpolitik, eine wichtige Rolle. Kinder und Jugendliche fühlen sich von den Themen, Meinungen und Aktivitäten der Falken angesprochen und sprechen die Verantwortlichen am Rande von Demonstrationen oder Aktionen an, wollen mitmachen. Der dritte Zugang ist die niedrigschwellige Arbeit in den offenen Jugendtreffs und



Foto: SID – Die Falken

Empört euch, engagiert euch!

mit dem Falken-Spielmobil. In den Jugendtreffs werden den Jugendlichen Räume eröffnet, die ihnen eine offene Entfaltung ermöglichen und oft eine Gegenwelt zur Schule schaffen. Hier lernen sie ganz nebenbei die Arbeit der Falken kennen. Das Falken-Spielmobil ist ein Auto voller Spielideen und Spielsachen, das für Kinder-, Familien- oder Kiezfeste eingesetzt wird. Während die Kinder am Spielmobil sind, ergeben sich zahlreiche Anknüpfungspunkte und Gespräche mit ihnen und ihren Eltern.

Neben den Informationen über die Angebote des Verbandes auf Facebook, auf der Homepage, über ihren Newsletter und die Berichterstattung in den Medien haben die Berliner Falken in der Vergangenheit auch einen Taschenkalender erstellt und in hoher Auflage drucken lassen. Dieser wurde an Schüler verschenkt, um auf den Verband und seine Bildungsangebote aufmerksam zu machen.

### Auswahl und Einführung

*„Ich möchte, dass sich Jugendliche so wenig wie möglich mit den administrativen Strukturen des Verbands beschäftigen müssen. Sie sollen dies jederzeit können, wenn sie es wollen, sie müssen es jedoch nicht. Dadurch können sie sich auf ihre Gruppenarbeit und Bildungsangebote konzentrieren.“*

Kolja Schumann

Für Anfragen ist bei den Falken das Büroteam erster Adressat. Interessierte erhalten ein Paket mit Informationen und Mitmachmöglichkeiten. Schnellstmöglich wird danach persönlicher Kontakt hergestellt und zu gesellschaftlichen, informellen Treffen wie den regelmäßig stattfindenden „Bar-Abenden“ oder „Kinovorführungen mit Diskussion“ eingeladen. Bewusst wird zunächst auf den Kontakt zu den politisch-administrativen Gremien des Verbandes verzichtet. Selbstverständlich benötigen auch die Falken Nachwuchs für die Gremienarbeit. Vor allem die älteren, länger engagierten Mitglieder werden an die Übernahme von Aufgaben und Verantwortung herangeführt.

Ein formales Auswahlverfahren für Interessierte gibt es nicht. Neumitglieder müssen in einen der zwölf Kreisverbände aufgenommen werden. Zum Konzept der Falken gehört, dass jeder mitmachen und sich einbringen kann, wann und wo er dies möchte. Einzige Bedingung: Jedes Mitglied bekennt sich mit dem Eintritt zu den Werten des Verbandes. Wer „nur“ in einer Gruppe mitmachen will, muss nicht Mitglied bei den Falken werden. In diesem Fall entscheiden die Gruppen autonom, ob jemand aufgenommen wird oder nicht und wie die Begrüßung aussieht.

Facebook spielt für die Kommunikation mit den Ju-

gendlichen bei den Falken eine große Rolle. Ein großer Teil der täglichen Kommunikation findet mittlerweile im Online-Netzwerk statt, da E-Mails von den Kindern und Jugendlichen weniger oder sehr viel später gelesen und beantwortet werden. Anders verhält es sich mit formalen organisatorischen Fragen. Diese werden nach wie vor per E-Mail oder Skype besprochen, während politische und inhaltliche Debatten in der Regel im Rahmen realer Treffen stattfinden.

### Angebote

*Einfach mitmachen oder selbst organisieren: Gruppen, Demos und natürlich Zeltlager. Bildungsangebote und internationale Begegnungen machen das Angebot komplett.*

Über einen monatlichen Newsletter, eine unregelmäßig erscheinende, von Kindern und Jugendlichen zusammen mit Hauptamtlichen gestaltete Verbandszeitschrift und über Facebook informieren die Falken ihre Mitglieder, wo aktuell Engagement gefragt ist. Die Falken bieten Kindern und Jugendlichen ein breites Angebot. Für die offene Jugendarbeit stehen Räume und Materialien für zahlreiche fortlaufende Angebote zur Verfügung. Die Falken Berlin verfügen über viele Büro-, Konferenz- und Gemeinschaftsräume, ein Tonstudio, eine moderne Turnhalle mit hoher Kletterwand, aufwendige Ton- und Lichttechnik für Partys, Brennöfen, eine Holzwerkstatt, einen gut ausgestatteten Computerraum sowie zahlreiche Arbeits-, Gruppen- und Materialräume. Sie besitzen darüber hinaus zwei Kleinbusse zum Transport von Materialien



Proteste und Demonstrationen – wichtige Ausdrucksformen der Falken

Foto: SJG – Die Falken

und Jugendlichen, Zeltlagermaterial für 350 Personen inklusive Küchenmaterial sowie Spiele und viel Bastelmaterial.

Den eigentlichen Kern der verbandlichen Jugendarbeit bildet die Gruppenarbeit. Sie wird in drei altersabhängigen Kohorten (sogenannten Ringen) organisiert:

In den acht bis zwölf Berliner Falken(F)-Gruppen steht vor allem noch der Spaß im Vordergrund. In den Gruppenstunden spielen, basteln, singen, malen und kochen die 6- bis 12-jährigen Kinder mit den Engagierten und diskutieren die Dinge, die sie im Leben beschäftigen. Gemeinsam denken sich die Kinder Aktionen aus, um die „Großen“ auf ihre Probleme aufmerksam zu machen. Die etwa vier Roten Falken(RF)-Gruppen in Berlin gehen auf die Bedürfnisse der Kinder zwischen 12 und 14 Jahren ein. Hier können Jugendliche selbst aktiv Angebote entwickeln und umsetzen, miteinander reden und diskutieren oder einfach nur „abhängen“. Wer älter als 14 ist, macht bei einer der sieben Sozialistischen Jugend(SJ)-Gruppen in Berlin mit. Hier fahren die Jugendlichen gemeinsam ins Zeltlager, nehmen an internationalen Begegnungen teil und lernen andere Jugendliche kennen. In den Gruppenstunden diskutieren sie über politische Themen und bereiten gemeinsam Aktionen vor. Feiern und Demos gehen hier Hand in Hand. Tatkräftiges Mitentscheiden und Mitwirken ist in allen Gruppen nötig und ausdrücklich erwünscht. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Jugendliche machen bei den Falken nicht nur mit. Sie gründen selbst auch Gruppen und gewinnen dafür jüngere Mitstreiter. Im Rahmen einer fünftägigen Ausbildung sowie mehrerer Hospitationen bei sogenannten Kinderwochenenden werden Interessierte zu Junggruppenhelfern ausgebildet.

Für andere Kinder und Jugendliche spielen die Bildungsangebote der Falken eine wichtige Rolle. Ehrenamtlich oder selten auch auf Honorarbasis führen Falken zum Beispiel Projektschultage durch oder setzen bestehende Konzepte wie das Projekt „KidsCourage“ in den Grundschulen der Stadt um, bei dem es darum geht, Menschen frühzeitig gegen Rechtsextremismus zu aktivieren. Darüber hinaus sind die Jugendlichen in die Vorbereitung und Teilnahme an Demos und Streiks eingebunden. Dabei kommt auch hier dem Kampf gegen Rechts extremismus eine überragende Bedeutung zu. Deshalb wurden die Falken in der Vergangenheit auch bereits Zielscheibe rechtsradikaler Aktivitäten und Anschläge.

Das Highlight eines jeden Jahres im Landesverband Berlin ist das Sommercamp, die „Falkenrepublik“. Hier ist der Name Programm: Basisdemokratie wird gelebt. Anders als bei kommerziellen Jugendreisen steht nicht der Konsum eines vorgefertigten Angebots im Mittelpunkt. Abgesehen von einem kleinen organisatorischen Rahmen bestimmen und gestalten die Kinder und Jugendlichen aller Altersgruppen, die hier zusammenkommen, die Aktivitäten. Die etwa 120 Teilnehmenden des Camps bilden dazu Gruppen, die Delegierte für einen „Rat“ wählen. Hier werden dann die Regeln des

Zusammenlebens im Sommerlager wie zum Beispiel Schlafenszeit, Programm und Essen diskutiert und entschieden. Ehrenamtliche bereiten zwar Aktivitäten vor, diese können jedoch von den Jugendlichen jederzeit abgelehnt oder verändert werden. Die Kinder lernen dabei, Kritik zu entwickeln, Probleme auszusprechen und Kompromisse oder Anpassungen der eigenen Position vorzunehmen, und haben reale Mitbestimmungsrechte.

Als Teil einer internationalen Bewegung hat bei den Falken auch die Auslandsarbeit traditionell große Bedeutung. Junge Engagierte nehmen regelmäßig an internationalen Begegnungen teil oder engagieren sich in internationalen Projekten.

Mit ihren Angeboten erreichen die Falken in Berlin jährlich etwa 5.000 Kinder und Jugendliche. Die Zielgruppe ist dabei sehr heterogen. Zu unterscheiden ist grundsätzlich zwischen dem Engagement im Jugendverbandsbereich und dem in den lokalen Gruppen und offenen Treffs. Während beispielsweise der Anteil der jungen Menschen mit Migrationshintergrund in den offenen Jugendeinrichtungen zum Teil über 50 Prozent liegt, ist der Anteil innerhalb der Verbandsstrukturen deutlich unter 10 Prozent. Der Anteil der Jungen im Verband ist – trotz einzelner Ausnahmen – insgesamt etwas höher als der der Mädchen. Auch der familiäre Hintergrund der Mitglieder unterscheidet sich deutlich. So haben die in den Gremien tätigen 18- bis 25-Jährigen einen eher bürgerlichen, links-intellektuellen Hintergrund, während in den Sommercamps und Gruppen oft auch bildungsferne Kinder und Jugendliche engagiert sind.

### Beteiligung

*„Alle Angebote der Gruppe werden demokratisch ausgehandelt, ob es sich um eine Reise, eine Aktion handelt oder ob die Gruppe einfach nur beschließt, abzuhängen.“*

Kolja Schumann

Die Beteiligungsmöglichkeiten bei den Falken sind vielfältig. Zu unterscheiden ist die Beteiligung in den Gruppen und Projekten des Verbandes von der Beteiligung der Kinder und Jugendlichen in der komplexen Vertretungs- und Gremienstruktur. Pädagogische Grundidee der Gruppenarbeit ist das Peer-to-peer-Konzept. Alle Kinder und Jugendlichen unterstützen sich als Teil einer Gruppe gegenseitig und lernen voneinander. Dieser Ansatz gilt bereits für die Kindergruppen.

Der Blick auf die komplexe Beteiligungsstruktur (vgl. Grafik „Strukturen und Prozesse“) verdeutlicht: Auch in der Gremienarbeit bringen sich Jugendliche voll ein. Auf allen Ebenen finden Wahlen statt. Die Struktur der Falken ist geprägt von einem ausgeklügelten System von „Checks and

Balances“. In einer derart politischen Struktur geht es für die Engagierten auch darum, innerhalb des Verbandes Interessen zu artikulieren, andere zu überzeugen und Mehrheiten zu gewinnen. Interessenkonflikte bleiben dabei nicht aus. Die Falken in Berlin haben sich jedoch einen konstruktiven und solidarischen Umgang mit Interessenskollisionen erarbeitet. Mitbestimmung steht hier keineswegs nur auf dem Papier, wie die Beschlüsse der letzten Jahre verdeutlichen. Eine von Kindern und Jugendlichen erarbeitete und verabschiedete Satzungsänderung sieht zum Beispiel vor, dass mindestens die Hälfte eines Kreisvorstands unter 27 Jahren alt sein muss. Auf diese Weise wird der Einfluss der älteren Mitglieder im Verband eingeschränkt.

### Qualifizierung

*„Wir glauben, dass Bildung der Schlüssel für gesellschaftliche Veränderung ist.“*

Kolja Schumann

Die Bildungsarbeit hat bei den Falken höchste Priorität. Dabei steht jedoch primär nicht die Ausbildung zur Übernahme bestimmter verbandlicher Aufgaben oder der Kompetenzerwerb für das spätere Berufsleben im Vordergrund. Vielmehr sollen die Kinder und Jugendlichen zur Wahrnehmung der eigenen Interessen befähigt werden. Vorgefertigte Angebotskataloge gibt es daher nicht. Die Angebote lassen sich in zwei Bereiche trennen:

### Fort- und Weiterbildung im pädagogischen Bereich

Hier stehen Qualifikationen für die Arbeit mit den Jugendlichen im Vordergrund. Dazu gehört beispielsweise die jährliche Junggruppenhelferausbildung, die auf der Grundlage der JuLeiCa konzipiert und an die verbandsspezifischen Besonderheiten, wie etwa die Geschichte, die Werte und die Strukturen der Falken, angepasst wurde. Ferner gehören dazu die Vorbereitungs- und Weiterbildungstreffen vor den Sommercamps, die obligatorisch für alle Helfer und Teamer sind. In diesem Rahmen gibt es auch immer einen Input zum Thema „Prävention gegen sexualisierte Gewalt“, welchen die Falken in Kooperation mit dem Verein Wildwasser durchführen. Weitere eigenständig oder in Kooperation mit anderen Organisationen durchgeführte Angebote sind Erste-Hilfe-Ausbildungen, die Förderung der Ausbildung zum Rettungsschwimmer oder Teamfortbildungen in der Erlebnispädagogik, der nicht rassistischen Bildungsarbeit und zum Thema Diversity.

### Selbstorganisierte Bildung

Die zweite wichtige Säule der Qualifizierungsarbeit umfasst den Bereich der selbst organisierten Bildung. Für etwa 20

Wochenenden im Jahr konzipieren die Kinder und Jugendlichen eigene Jugendbildungsmaßnahmen, in denen sie sich untereinander fortbilden. Die Themen sind nicht vorgegeben und wechseln daher fortlaufend. So kommt mal ein Erlebniswochenende im Wald zustande, mal ein Seminar über den Philosophen Walter Benjamin.

Die Professionalisierung der ehrenamtlichen Arbeit zum Beispiel im Rahmen eines Frauen-Mentoring-Projekts oder spezieller Weiterbildungen für Gremienmitglieder hat bei den Falken ebenfalls große Bedeutung. Zu diesem Zweck entwickelt der Landesverband jedoch keine eigenen Angebote, sondern greift auf das umfangreiche Programm des Bundesverbandes zurück.

### Bindung

*„Wenn die Zeit der eigenen Reisen beginnt, so ab 16, dann verlässt uns ein kleiner Schwung. Manche kommen dann später wieder, wenn sie sich etwas ausgetobt haben. Die wollen dann oft bewusst Verantwortung übernehmen.“*

Kolja Schumann

Eine echte Altersbeschränkung gibt es bei den Falken nicht. Die langfristige Bindung an den Verband ist durchaus erwünscht. Grundsätzlich können Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in jedem Alter Mitglied werden. Der Einfluss der über 27-Jährigen in der Jugendorganisation ist jedoch beschränkt, um deren Kompetenz- und Erfahrungsvorteile im Verhältnis zu Jüngeren zu kompensieren. Die meisten Mitglieder kommen im Alter zwischen 11 und 13 Jahren zu den Falken. Viele bleiben danach über Jahre bis ins Erwachsenenalter, andere verlassen den Verband. 19- bis 21-Jährige verliert der Verband jedoch kaum noch. Diese Altersgruppe identifiziert sich nach oft langjähriger Mitgliedschaft hochgradig mit der Arbeit und hat selbst bereits viel Zeit und Engagement in den Verband investiert. Die Falken verstehen sich nicht als Nachwuchsorganisation einer Partei und regen deshalb auch nicht den Wechsel zur SPD an, wenn die Mitglieder aus der Jugendorganisation „herauswachsen“. Dennoch finden hier einige ehemals Engagierte ihre neue Heimat. Bei vielen jungen Mitgliedern wirkt sich die Zeit bei den Falken auch auf ihre spätere Berufswahl aus: Viele „ehemalige“ Falken gehen den Weg in die linkspolitische Bildungsarbeit. Sie werden zum Beispiel Hauptamtliche bei den Falken, den Gewerkschaften oder bei freien Bildungsträgern.

Foto: SJD – Die Falken



Demokratie, Menschenrechte und Kapitalismuskritik stehen im Zentrum der Aktionen der Falken

### Anerkennungskultur

#### *Wertschätzung durch Vertrauen und Unterstützung bei der Arbeit*

Ausgehend von der Idee der Selbstorganisation, finden vorgefertigte Formen der Anerkennung wenig Zustimmung bei den Falken. Jugendlichen wird großes Vertrauen entgegengebracht, eigene Angebote zu gestalten. Zudem erhalten sie umfassende Unterstützung bei der Realisierung ihrer Ideen. Darin manifestiert sich die Wertschätzung des Engagements. So unterstützen die Falken auch die Aus- und Weiterbildung ihrer Aktiven durch Übernahme der Seminar- und Fahrtkosten. Darüber hinaus gibt es jedoch auch eine Reihe kleinerer Rituale. Wechseln die Kinder aus einer Alterskohorte in die nächste, werden sie – oft im Rahmen eines Sommercamps – mit einer kleinen Feier begrüßt. Die Kinder bekommen Pins oder kleine Merchandising-Artikel oder werden mit der Falkenkluft in der neuen Gruppe aufgenommen.

### Die SJD – Die Falken, Landesverband Berlin, auf einen Blick

#### Kultur des Freiwilligenmanagements

#### *Zwischen Großverband und autonomen Gruppen*

Die Falken sind vom Dualismus aus Großverband und autonomer Dezentralität geprägt. Das zeigt sich besonders in den Strukturen und Prozessen, der Finanzierung und den Qualifikationsangeboten. Verbindendes Element sind die Werte, Themen und Ziele der Arbeit. Sie schaffen einen Zusammenhalt auf der inhaltlichen Ebene. Das Freiwilligenmanagement hat – wie für themenorientierte Organisationen durchaus typisch – deutlich diskursive Züge. Bis auf wenige Eckpfeiler der Arbeit kann von den Mitgliedern vieles hinterfragt und neu ausgehandelt werden. Die Entscheidungsstruktur ist dabei allerdings stark formalisiert und erinnert an eine strukturorientierte Organisation. Die Struktur er-

zwingt eine Bündelung und Fokussierung der Diskussionen und wirkt stark lenkend. Hier setzen sich nur Meinungen, Ideen und Reformansätze durch, die mehrheitsfähig sind. Die Falken leisten eine vorbildliche Vernetzungs- und Stakeholderarbeit und verfügen demzufolge über umfangreiche Ressourcen, die wiederum eine wichtige Rahmenbedingung für die erfolgreiche Jugendarbeit sind. Die Jugendorganisation ist zwar Teil der sozialdemokratischen „Großfamilie“, distanziert sich aber so weit, dass auch Anschluss an andere Organisationen und Bewegungen des linken Spektrums möglich ist. Die Falken verstehen sich als „Bollwerk“ gegen rechte Tendenzen und Nazis. Die dezentrale und autonome Struktur hilft, um Anschluss an die fragmentierte Szene gegen rechts zu halten.

## Erfolgsfaktoren

### Dominante Zieldimension

themenorientiert

### Dominante Steuerungslogik

strukturorientiert

### Profil

Klar definierte Ziele und Themen sowie erkennbare Verortung in einem politischen Milieu.

### Stärken

- Klare Ziele und Themen mit hoher politischer Bedeutung und eindeutiger Wertekommunikation.
- Hohe Vernetzung in Politik und linker Szene.
- Umfassende Ressourcen durch geschicktes Stakeholdermanagement.
- Breit gefächertes Beteiligungsangebot.
- Befähigung Jugendlicher zur Übernahme von Verantwortung durch Selbstorganisation.
- Gute Ansprache der eigenen Zielgruppe.



Foto: SJD – Die Falken

# Glossar

## A

### Ablauforganisation

Ablauf- und → Aufbauorganisation drücken zwei verschiedene Seiten der Gestaltung von Organisationen aus. Die Ablauforganisation bezieht sich auf die räumliche und zeitliche Strukturierung der anfallenden Arbeiten im Freiwilligenmanagement (Prozessperspektive): Was wird von wem, wann und in welcher Reihenfolge gemacht?

### Anerkennungskultur

Begriff für organisatorisch etablierte Formen der Wertschätzung gegenüber Freiwilligen. Das Spektrum der damit verbundenen Forderungen reicht von gelegentlichen Geschenken über Lob und Feedback bis hin zur Schaffung einer grundlegenden Organisationskultur, die fortwährend eine Atmosphäre der Wertschätzung erzeugt.

### Aufbauorganisation

Aufbau- und → Ablauforganisation drücken zwei verschiedene Seiten der Gestaltung von Organisationen aus. Die Aufbauorganisation bezeichnet in abstrakter Form die Aufgabenteilung in organisatorischer und hierarchischer Sicht (Strukturperspektive): Wer entscheidet was, und wie ist der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten?

### Aufgabenorientierung

siehe → Ziellogik.

### Advocacy

Englischer Begriff (deutsch: anwaltschaftliche Arbeit), der einen politischen Prozess beschreibt, im Rahmen dessen beispielsweise politische, soziale oder ökonomische Entscheidungen gezielt beeinflusst werden, um die Ziele einer (benachteiligten) Gruppe zu erreichen. Dazu werden Formen

der persönliche Ansprache, des Protests, der Öffentlichkeitsarbeit sowie mediale → Kampagnen eingesetzt. Bei der gezielten Ansprache des Gesetzgebers spricht man auch von → Lobbying.

### Aktive

Bezeichnung für Personen, die an den Angeboten einer Organisation teilnehmen (z. B. Erlernen eines Musikinstrumentes oder Spielen in einer Fußballmannschaft), jedoch darüber hinaus keine unentgeltlichen Aufgaben (z. B. Organisation eines Konzertes oder Platzwart im Fußball) übernehmen. Im Gegensatz zum → Ehrenamt und → Freiwilligen Engagement werden damit Tätigkeiten beschrieben, die weniger auf das Gemeinwohl zielen und einen geringeren verbindlichen Charakter haben. Der bundesdeutsche → Freiwilligensurvey unterscheidet zwischen Nichtaktiven, Aktiven und → Freiwillig Engagierten.

### Assessmentcenter

steht für ein umfassendes in der Wirtschaft verbreitetes Verfahren im → Personalmanagement, bei dem mehrere Beurteiler im Rahmen verschiedener Tests und Übungen die Eignung von Bewerbern für bestimmte Aufgaben und Positionen überprüfen.

### Autonomie

bezeichnet die Fähigkeit und Möglichkeit, entsprechend dem eigenen Willen frei entscheiden und handeln zu können. In der Organisation bezeichnet „Autonomie“ einen hohen Grad der Entscheidungsfreiheit, Selbstständigkeit oder Selbstverwaltung. Autonome Organisationseinheiten agieren weitgehend unabhängig von anderen Einheiten, wie z. B. einer Bundeszentrale.

### **Autoritärer Leitungsstil**

Führungsstil, bei dem über Anordnungen, Anweisungen und Aufgaben geleitet wird. Dabei sind in der Regel weder Widerspruch noch Dialog erwünscht (z. B. Militär). Die Umsetzung wird mittels Androhung von Sanktionen erreicht.

### **Autoritativer Leitungsstil**

Aus der Erziehungsstillehre stammender Begriff, der die Gleichzeitigkeit von autoritärer Leitung und emotionaler Zuwendung bzw. Fürsorge beschreibt. Bei diesem Stil wird im Rahmen der gesetzten Grenzen auf die Interessen und Wünsche Rücksicht genommen und eine fördernde und einbeziehende Haltung eingenommen.

## **B**

### **Bottom-up**

Spezielle Ausprägung eines → Entscheidungsweges.

### **Bundesfreiwilligendienst**

Ein durch die Bundesregierung als Reaktion auf die Aussetzung des Zivildienstes ins Leben gerufenes Engagementprogramm, bei dem Frauen und Männer jedes Alters sechs bis 18 Monate in verschiedensten Einsatzgebieten ehrenamtlich tätig werden können. Der Bundesfreiwilligendienst (BFD) dient der Ergänzung des altersmäßig beschränkten → Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) und des → Freiwilligen Ökologischen Jahres (FÖJ).

## **C**

### **Checks and Balances**

Der Ausdruck ist eine Bezeichnung für die wechselseitige Kontrolle von Organen im Staat oder in einer Organisation (z. B. Vorstand, Mitgliederversammlung im Verein oder Vorstand, Hauptversammlung und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft) zum Wohle des ganzen Systems. Damit soll insbesondere verhindert werden, dass sich einzelne Interessen zum Nachteil der Gesamtheit durchsetzen.

### **Coopetition**

Wortzusammensetzung aus „Cooperation“ (deutsch: „Koope-ration“) und „Competition“ (deutsch: „Wettbewerb“), die ein im Nonprofit-Bereich verbreitetes Modell von zeitgleicher Zusammenarbeit und Konkurrenz zwischen verschiedenen Organisationen beschreibt.

### **Corporate Identity**

bezeichnet zugleich die „Identität“ einer Organisation und die Strategie, mittels derer diese vermittelt wird. Auf der Grundlage konsistenten Handelns, Kommunizierens und optischen Auftretens werden die zentralen Werte, Ziele und Merkmale der Organisation geäußert, sodass ein Eindruck der Organisation bei Dritten entstehen kann.

### **Crowdfunding**

Eine Form der überwiegend internetbasierten Finanzierung von Aktionen (Ideen, Projekten oder Produkten) durch zahlreiche kleinere Kapitalgeber unter intensiver Nutzung von Social Media wie Facebook. Auf diese Weise werden Projekte auch ohne große Investoren ermöglicht (Schwarmfinanzierung).

## **D**

### **Diskurs**

Ein an Argumenten und ausführlicher Debatte orientierter, systematischer Meinungs- oder Gedankenaustausch. Im Zusammenhang mit Freiwilligenmanagement kann es um die Frage gehen, wie die Rahmenbedingungen zu gestalten sind, damit ein solcher Meinungs- oder Gedankenaustausch gelingen kann.

### **Dos and Don'ts**

Englischer Ausdruck für Handlungs- oder Verhaltensweisen, die empfohlen (to do – „machen“) werden oder die besser unterlassen werden (don't – „nicht machen“). Gemeint sind damit die vielen, oftmals unausgesprochenen Regeln und Normen einer Organisation, die bei Nichtbeachtung dennoch zu negativen Konsequenzen oder Sanktionen für die Handelnden führen können.

## **E**

### **Effektivität**

Ausdruck des Verhältnisses zwischen dem angestrebten Ziel und der tatsächlichen Wirksamkeit: Eine Maßnahme wird als effektiv bezeichnet, wenn die damit angestrebten Ziele und Effekte erreicht wurden.

### **Effizienz**

Ausdruck des Verhältnisses zwischen den angestrebten Zielen und den dazu eingesetzten Mitteln. Eine Maßnahme ist effizient, wenn sie das Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht oder wenn sie mit einem vorgegebenen

Mitteinsatz einen möglichst großen Zielbeitrag realisiert.

### **Ehrenamt**

Ursprüngliche Bezeichnung für die unentgeltliche Übernahme eines öffentlichen Amtes. Bezeichnet heute in seiner weitesten Fassung alle nicht auf Entgelt ausgerichteten, freiwilligen und gemeinwohlorientierten Tätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit in → Vereinen, → Verbänden, → Projekten oder → Initiativen. Alternativ dazu haben sich in den letzten Jahrzehnten weitere Begriffe wie bürgerschaftliches oder → Freiwilliges Engagement mit zum Teil unterschiedlichen Begriffsinhalten entwickelt.

### **Ehrenamtliche**

Personen, die ein → Ehrenamt bekleiden. Auch → Freiwillig Engagierte, bürgerschaftlich Engagierte.

### **Entscheidungsstruktur**

Ist der Teil der Organisation, der sich mit den Zuständigkeiten und Befugnissen befasst: Wer trifft Entscheidungen für wen? Dabei kann zwischen der Entscheidungsstruktur auf einer Ebene (horizontale Entscheidungsstruktur) oder über verschiedene Ebenen (vertikale Entscheidungsstruktur) unterschieden werden. So kann die vertikale Entscheidungsstruktur bei einem mehrgliedrigen Verband dezentral strukturiert sein. Hier kann keine Ebene Entscheidungen für die anderen Ebenen in nennenswertem Umfang treffen. Zugleich kann die Entscheidungsstruktur innerhalb der Ebenen (z. B. Landesverbandsebene) allerdings durchaus zentral organisiert sein.

### **Entscheidungswege**

Bezeichnet die Art und Weise der Entscheidungsfindung. So können Entscheidungen durch eine Führungskraft für alle nachgeordneten Bereiche und Mitarbeiter einer Organisation zentral getroffen werden (Top-down). Damit verbunden ist in der Regel ein eher autoritärer oder machtvoller Führungsstil. Andererseits können Entscheidungen weitgehend auf die nachgeordneten Bereiche und Ebenen verlagert sein (Bottom-up), sodass der Führungsstil darauf abzielt, Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, diese Entscheidungen zu treffen und sich so weit wie möglich selbst zu organisieren. Als Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Elementen kann das Gegenstromverfahren verstanden werden.

## **F**

### **Föderalismus**

In Anlehnung an den Staatsaufbau verwendetes Organisationsprinzip, bei dem einzelne Teile eine übergreifende Gesamtheit bilden, jedoch über eine eigene, unterschiedlich definierte Autonomie und Entscheidungshoheit verfügen. In der Bundesrepublik sind viele → Nonprofit-Organisationen analog zum Staat föderal verfasst. Das föderale Organisationsprinzip geht häufig mit einer betont dezentralen vertikalen → Entscheidungsstruktur einher.

### **Föderal**

Dem Prinzip des → Föderalismus entsprechend aufgebaut.

### **Fragmentierung**

Facettenreicher Begriff, der im Kern die Aufteilung der Gesellschaft in immer kleinere „Untergruppen“ bezeichnet. Als Ursachen werden mitunter die Folgen der Globalisierung, neue Linien der Ausgrenzung als Konsequenz marktwirtschaftlicher Systeme, veränderte Formen der politischen Einflussnahme und Mitsprache benannt. In der Konsequenz kommt es auch zu veränderten Rahmenbedingungen und somit Anforderungen beim freiwilligen Engagement dieser Untergruppen.

### **Franchising**

Beim Franchising stellt ein Franchisegeber einem Franchisenehmer im Sinne einer Konzessionsgewährung die Nutzung eines Geschäftskonzeptes gegen Bezahlung und oftmals weitere Auflagen zur Verfügung.

### **Freiwillig Engagierte**

Personen, die sich ohne Zwang und ohne Verfolgung eines persönlichen materiellen Gewinns für das Gemeinwohl einsetzen. Siehe auch → Freiwilliges Engagement.

### **Freiwilligenmanagement**

liegt gemäß dieser Untersuchung dann vor, wenn in den Praktiken der untersuchten Organisationen – unabhängig vom konkret gewählten Ansatz – eine zielorientierte Gestaltung und Steuerung im Hinblick auf den Einsatz freiwillig Engagierter erkennbar wird.

### **Freiwilligensurvey**

ist eine großflächige Umfrage, die seit 1999 in regelmäßigen

Abständen im Auftrag der Bundesregierung durchgeführt wird und ein umfassendes Bild vom freiwilligen Engagement in Deutschland gibt.

### **Freiwilliges Engagement**

drückt den freiwilligen und nicht auf persönlichen materiellen Gewinn gerichteten Einsatz für sich selbst und andere im öffentlichen Raum aus. Damit geht der Einsatzwille → Freiwillig Engagierter über den (Einsatzwillen) rein → Aktiver hinaus.

### **Freiwilliges Ökologisches Jahr (FÖJ)**

Ein analog zum → Freiwilligen Sozialen Jahr von bestimmten Trägern (z. B. Jugendorganisationen oder Umweltschutzverbänden) durchgeführter einjähriger Freiwilligendienst, bei dem die Jugendlichen jedoch im Gegensatz zum FSJ vor allem mit Aufgaben in den Bereichen Land- und Forstwirtschaft, Umweltschutz oder Umweltbildung eingesetzt werden.

### **Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ)**

Ein von zugelassenen Trägern (z. B. Wohlfahrtsverbänden, Gemeinden oder Religionsgemeinschaften) durchgeführter einjähriger sozialer Freiwilligendienst. Das FSJ richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene, die ihre Schulpflicht erfüllt haben, doch jünger als 27 Jahre sind. Dabei werden die Engagierten von dem Träger an bestimmte Einsatzstellen mit sozialen oder pädagogischen Aufgaben vermittelt und erhalten dafür in der Regel lediglich eine geringfügige Aufwandsentschädigung.

## **G** **G8**

Begriff, der die Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur von bisher dreizehn auf zwölf Jahre als Folge der Schulreformen an den Gymnasien in Deutschland ausdrückt. Somit verbleiben die Schüler nur noch acht Jahre am Gymnasium, was in Verbindung mit einer Verdichtung des Lernstoffs zu veränderten Engagementbedingungen führt. Diese Veränderungen werden mit dem Rückgang des freiwilligen Engagements in der Gruppe der Schüler in Verbindung gebracht. Das G8 wurde in allen Bundesländern mit Ausnahme von Rheinland-Pfalz eingeführt; in Hessen und Schleswig-Holstein haben die Schüler allerdings das Wahlrecht, ob sie in acht oder neun Jahren das Abitur ablegen wollen.

### **Gegenstromverfahren**

Spezielle Ausprägung eines → Entscheidungsweges.

### **Graswurzelbewegung**

ist eine basisdemokratische und oft lose Kooperationsstruktur (z. B. in Form einer Initiative oder auch eines Vereins) zur Erreichung konkreter Ziele. Graswurzelbewegungen umgehen den gewöhnlichen lobbyistischen oder parteipolitischen Meinungsbildungsprozess und versuchen Änderungen durch engagierte Artikulation von Bürgerinteressen gegenüber als sperrig und ausschließend empfundenen staatlichen Organisationen zu erreichen.

### **Groupware**

Spezielle Software für eine Benutzergruppe, welche die Arbeit in einem Netzwerk (z. B. Intranet) an einem gemeinsamen Projekt unterstützt.

### **Guerilla-Marketing**

bezeichnet Maßnahmen in der Kommunikation einer Organisation, die mit geringen Kosten und überraschenden Aktionen, nicht selten unter Ausnutzung der Werbung großer Unternehmen oder Organisationen, hohe Werbeeffekte erzielen (z. B. Demonstration im Rahmen eines durch Sponsoren finanzierten Sportgroßereignisses).

## **H** **Handlungslogik**

bezeichnet die Regelmäßigkeit des Entscheidens und Handelns in einer Organisation, die innerhalb der durch ihre allgemeinen und spezifischen Rahmenbedingungen bestimmten Möglichkeiten und Grenzen stattfindet.

## **I** **Initiative**

ist ein Interessenzusammenschluss mit dem Ziel, Vorstellungen, Vorhaben oder Ziele in einer Gruppe Gleichgesinnter zu verfolgen. Im Gegensatz zum → Verein oder → Verband weisen Initiativen in der Regel einen geringeren Formalisierungsgrad und eine basisdemokratische Ausrichtung auf. Häufig lösen sich Initiativen nach Wegfall oder Erreichen des Ziels auf oder werden in Form eines Vereins verstetigt.

## **J**

### **Joint-Venture**

ist ein aus der Wirtschaft stammender Begriff, bei dem zwei oder mehr Organisationen eine gemeinsame, neue, rechtlich in der Regel selbstständige Geschäftseinheit gründen. Dabei arbeiten die Gründungsorganisationen weiterhin gemeinsam mit dieser neuen Einheit zusammen und bringen Geld und Know-how ein. Zugleich hat die neue Einheit meist ein hohes Maß an Autonomie, sodass die Gründungsorganisationen nicht unmittelbar weisungsbefugt sind.

### **Jugendleiter-Card**

ist der bundesweit einheitliche Ausweis für freiwillig Engagierte, die in der Jugendarbeit tätig sind. Da der Erwerb mit einer definierten Ausbildung verbunden ist, dient die → Juleica als Qualifikationsnachweis, der bei vielen Jugendorganisationen Voraussetzung für die Übernahme von Aufgaben mit Kindern und Jugendlichen ist. Darüber hinaus sind eine Reihe von Vorteilen und Privilegien mit der Karte verbunden, die die gesellschaftliche Anerkennung für das Engagement zum Ausdruck bringen.

### **Jugendorganisation**

Eine spezielle Form der → Nonprofit-Organisation, die auf der Basis der verfassungsmäßigen Werte vor allem Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene zur Zielgruppe hat.

### **Juleica**

Abkürzung für → Jugendleiter-Card

## **K**

### **Kampagne**

ist eine zeitlich befristete Aktion, die ein konkretes, vorher benanntes Ziel (z. B. Verhinderung eines Gesetzes, Gewinnung freiwillig Engagierter für ein Vorhaben) anstrebt. Dabei geht es meist um ein geplantes und genau abgestimmtes Zusammenwirken mehrerer Personen oder Organisationen. Besonders häufig wird dies in Form von Medien- oder Pressekampagnen umgesetzt.

## **L**

### **Leitbild**

Das Leitbild drückt in schriftlicher Form den angestrebten Zielzustand einer Nonprofit-Organisation aus. Dazu werden auf der Grundlage der → Mission und → Vision das Selbst-

verständnis und die Prinzipien der Organisation festgeschrieben. Diese sollen nach innen und außen wirken. Nach innen spenden Leitbilder Orientierung und Motivation und unterstützen Entscheidungsträger bei ihrer Entscheidungsfindung. Nach außen verdeutlichen sie die Ziele der Organisation und unterstützen die Kommunikation mit den → Stakeholdern. Das Leitbild ist Teil des → Normativen Managements und dient als Grundlage zur Entwicklung von → Strategien und einer → Organisationskultur sowie der → Corporate Identity.

### **Lobbying**

Englischer Begriff, der eine bestimmte Form der Interessenvertretung beschreibt (deutsch: Lobbyismus). Interessengruppen pflegen dabei persönliche Verbindungen zu Politik und Verwaltung und versuchen, Gesetze und deren Umsetzung in ihrem Sinne zu beeinflussen.

## **M**

### **Management**

Allgemeine Bezeichnung für eine Vielzahl von praxisbezogenen oder theoretischen Ansätzen, die sich mit der Leitung einer Organisation befassen. Gemein ist ihnen in der Regel die Thematisierung der mit der Leitung verbundenen Aufgaben und Personen und der Anspruch an eine zielorientierte Gestaltung und Steuerung der Organisation.

### **Managerialismus**

fasst begrifflich verschiedene kritische Überlegungen zur Steuerbarkeit von Organisationen mittels rationaler Managementmodelle zusammen. Im Kern wird dabei bezweifelt, dass die aus Unternehmen bekannten Vorstellungen zur Leitung von → Nonprofit-Organisationen geeignet sind.

### **Mehr-Ebenen-System**

→ Organisationsebenen

### **Milieu**

bezeichnet das spezielle soziale Umfeld, in dem eine Person aufwächst oder in dem sie lebt. Dieses wird durch bestimmte wirtschaftliche, kulturelle oder rechtliche Rahmenbedingungen geprägt und bildet eigene Regeln und Verhaltensweisen aus, die sich auf die Lern- und Entwicklungsperspektiven von Menschen in diesem Umfeld auswirken. In der Ehrenamtsforschung lässt sich ein Zusammenhang zwischen bestimmten

Milieus und der Bereitschaft zum Engagement sowie den Formen des Engagements junger Menschen ausmachen.

### **Mission**

Auftrag einer → Nonprofit-Organisation, der sich meist aus dem Gründungszusammenhang und der → Vision der Organisation herleitet und den Rahmen für die Ziele und die Arbeit absteckt. In der Regel gehen die Organisationen sehr offen mit ihrer Mission um und legen diese im → Leitbild oder einem → Mission Statement nieder.

### **Mission Statement**

beschreibt einen auf die → Mission einer Organisation ausgerichteten Leitsatz. Dieser soll in knapper Form die Werte und den Auftrag einer Organisation handlungsleitend formulieren.

## **N**

### **Nonprofit-Organisationen**

sind Organisationen, die nicht in erster Linie erwerbswirtschaftlich orientiert sind und keine Überschüsse an Mitglieder ausschütten. Sie haben ein Mindestmaß an formaler Organisation, sind private, also nicht staatliche Organisationen mit einem Minimum an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie und einem hohen Maß an Freiwilligkeit in Bezug auf Mitarbeit und Finanzierung.

### **Normative Theorien oder Ansätze**

bestehen im Kern aus Aussagen, die bestimmte Verhaltensweisen als gerechtfertigt deklarieren, ohne Aussagen zur tatsächlichen Verbreitung, den Wirkungsweisen oder Ergebnissen zu treffen. Normativ ist auch die Empfehlung bestimmter Instrumente und Methoden ohne deren empirische Überprüfung oder einen Nachweis über deren Effekte und Wirkungen.

### **Normatives Management**

Das normative Management ist die obere Managementebene einer Organisation, in deren Mittelpunkt die Gestaltung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Auftrags, der Ziele, Prinzipien, Werte, Normen und Regeln steht. Das normative Management ist dem strategischen Management idealtypisch vorgelagert. (Welches Ziel soll erreicht werden? Wie sind die Spielregeln?)

## **O**

### **Operatives Management**

Das operative Management bildet die untere Managementebene einer Organisation. Idealtypisch werden die Ziel- und Wegvorgaben des → Strategischen Managements in konkrete Arbeitsschritte übersetzt. Aufgabe des operativen Managements ist es, diese räumlich und zeitlich zu definieren, die erforderlichen Ressourcen zu ihrer Bewältigung zur Verfügung zu stellen und die mit der Bewältigung der Aufgabe anfallenden Aufgaben zu steuern. (Welche Aufgaben sollen wie, wann, wo und mit welchen Mitteln erledigt werden?)

### **Organisationsebenen**

Anzahl der Ebenen hinsichtlich der vertikalen Ausdifferenzierung einer Organisation. So haben viele lokal tätige Nonprofit-Organisationen nur eine Ebene, während große Verbände oftmals vier oder mehr Ebenen haben können.

### **Organisationskultur**

bezeichnet ein System geteilter Werte, das seinen Ausdruck in gemeinsamem Denken und Handeln findet und sich in den Normen, Symbolen und Artefakten (Architektur, Büros, Corporate Identity) niederschlägt.

## **P**

### **Personalmanagement**

ist ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit der Bereitstellung und dem zielorientierten Einsatz von Arbeitskräften in Organisationen beschäftigt und dazu eine Vielzahl eigener Theorien und Instrumente entwickelt hat.

### **Pluralisierung**

Durch eine Zunahme unterschiedlicher Lebensauffassungen, Lebensentwürfe und -stile steigt die Vielfalt der Interessen gesellschaftlicher Gruppen, die alle den Anspruch haben, als gleichwertig anerkannt zu werden. In der Folge wird es für Verbände und Parteien immer schwieriger, diesen mit universellen Angeboten und Politikprogrammen zu begegnen.

### **Projekt**

Zeitlich befristetes, zielgerichtetes und gegenüber anderen Aufgaben abgrenzbares Vorhaben, das aus einer Folge von Teilschritten besteht und aufgrund seiner Dauer oder Komplexität ein eigenes Management erfordert.

## Projekt-Hopping

Durchführung von verschiedenen, zeitlich versetzten Projekten, die nicht nur dem eigentlichen Projektziel dienen, sondern zugleich auch der Absicherung der Grundfinanzierung einer Organisation.

## Referenzsystem

Institutionen bzw. Organisationen mit Vorbildcharakter für eine Jugendorganisation (z. B. Freiwillige Feuerwehr und das dort transportierte Rollenmodell „Feuerwehrmann“ für die Jugendfeuerwehr).

## S

### Scaling-Konzept

Ansatz zur gezielten Verbreitung eines Geschäfts- oder Arbeitsmodells.

## Selbstreferentielles System

Ein auf sich selbst Bezug nehmendes, selbsterhaltendes und stabilisierendes und sich von der „äußeren Umwelt“ abgrenzendes System. Ein selbstreferentielles System bezieht sich nur auf sich selbst und greift nicht in seine Umwelt hinaus. Dadurch wird es einerseits besonders stabil, andererseits gefährdet es die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.

## Stakeholder

sind die Anspruchsgruppen einer Organisation. Stakeholder unterstützen die Ziele der Organisation durch Bereitstellung verschiedenster Ressourcen in Erwartung einer materiellen oder immateriellen Gegenleistung. Unterschieden wird dabei zwischen internen (z. B. Mitarbeitern, Freiwilligen) und externen Anspruchsgruppen (z. B. Spendern, staatliche Geldgebern).

## Steuerungslogik

Nonprofit-Organisationen werden nicht nur durch ihre → Ziellogik, sondern auch durch die Art und Weise ihrer Steuerung beeinflusst. Diese Steuerungslogik resultiert aus den bevorzugten Formen der innerorganisatorischen Mitbestimmung, Interessenzusammenführung, der Findung von Entscheidungen sowie ihrer anschließenden Begründung und Verteidigung. Je nach Dominanz verschiedener Ausprägungen lassen sich eine Struktur-, Personen- und Kulturorientierung sowie Mischformen unterscheiden. Die jeweilige Orientierung prägt das „Wie“ der Arbeit in Jugendorganisationen in erheblichem Umfang.

## Strategisches Management

bildet die mittlere Management-Ebene einer Organisation. Idealtypisch werden die Vision und Mission des → Normativen Managements zu zentralen und langfristigen Zielen verdichtet und der Weg zur Zielerreichung festgelegt. Auf diese Weise werden die Voraussetzungen für das → Operative Management geschaffen. Eine wesentliche Aufgabe des strategischen Managements ist es, durch Positionierung einer Organisation in ihrem Umfeld das langfristige Überleben sicherzustellen.

## Subsidiarität

Prinzip, das in Anlehnung an einen bundesdeutschen Verfassungsgrundsatz die Strukturen vieler deutscher Verbände prägt und das Verhältnis einzelner Teileinheiten zueinander regelt. Dabei wird der Verband nicht zentral von der Bundesebene gesteuert. Vielmehr agiert jede Ebene zunächst selbstständig. Erst wenn sie Aufgaben allein nicht bewältigen kann, greift die nächste Ebene oder Organisationseinheit unterstützend ein. Auf diese Weise wird der Vorrang der kleinsten und problemnahesten Ebene definiert.

## Subsidiär

Struktur (hier Organisationsstruktur), die gemäß des Prinzips der → Subsidiarität gestaltet ist.

## T

### Top-down

Spezielle Ausprägung eines Entscheidungsweges

## V

### Verband

Organisatorischer Zusammenschluss von Organisationen oder Körperschaften mit gemeinsamen Interessen unter einem Dach zur Verfolgung eines Ziels oder mehrerer langfristig angelegter Ziele. Verbände übernehmen für ihre Mitglieder in der Regel unterschiedliche Aufgaben, die von kaufmännischen Dienstleistungen bis hin zur Interessenvertretung reichen können.

## Verein

Freiwilliger und auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen oder Organisationen zur gemeinsamen Erreichung der in der Satzung definierten Ziele. Juristisch ist der Verein eine Rechtsform des Bürgerlichen Gesetzbuchs, die sich ins-

besondere über ihre Mitglieder definiert.

### **Vision**

ist eine geistige Vorstellung oder ein Bild von einem wünschenswerten Zustand oder von Umweltbedingungen, wie sie gegenwärtig noch nicht existieren (z. B. eine Welt ohne Hunger). Visionen dienen in Organisationen dazu, menschliches Streben und Handeln auf ein imaginäres, weit in der Zukunft liegendes Ziel hin auszurichten. Die Vision dient im Rahmen des → Normativen Managements gemeinsam mit der → Mission zur langfristigen Orientierung und zur Ausrichtung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel.

### **Volunteer**

Englische Bezeichnung für freiwillig Engagierte.

## **W**

### **Wohlfahrtsverband**

Gemeinnützige Organisation des Sozial- und Gesundheitswesens, die ihr Handeln an religiösen (Caritas, Diakonie, ZWST), humanitären (DRK, Paritätischer Wohlfahrtsverband) oder politischen (AWO) Überzeugungen orientiert. Es handelt sich um → Nonprofit-Organisationen, unter deren Dach eine Vielzahl – oftmals rechtlich selbstständiger – Organisationen angesiedelt sind, für die der Wohlfahrtsverband zahlreiche Dienstleistungen übernimmt, insbesondere die politische Interessenvertretung.

## **Z**

### **Zentrale/zentralistische Struktur**

→ Entscheidungsstruktur, bei der die Entscheidungen für mehrere Einheiten gebündelt an einer Stelle getroffen werden. In hierarchischen Systemen ist dies meistens die Leitung einer Organisation.

### **Ziellogik**

→ Nonprofit-Organisation verfolgen eines oder mehrere Ziele, deren Eigenarten sich nach den vorliegenden Erkenntnissen auf die Handlungen und das → Management in der Organisation auswirken. Dabei liegt hinter den offiziellen „Sachzielen“ eine Ziellogik, die sich in Themen-, Werte- oder Aufgabenorientierung unterscheiden lässt und gemeinsam mit der → Steuerungslogik einen Zielbeitrag zum Verständnis des Freiwilligenmanagements leisten kann.

---

# Literatur

---

**Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.** *Volunteer Pocket Guide Freiwilligenarbeit. Das Taschenbuch für die Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen.* Berlin 2008.

**Bode, Ingo, Adalbert Evers und Ansgar Klein (Hrsg.).** *Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland.* Wiesbaden 2009.

**Düx, Wiebken.** „Das Ehrenamt in Jugendverbänden“. *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess.* Hrsg. Karin Beher, Reinhard Liebig und Thomas Rauschenbach. Weinheim und München 2000. 99 –142.

**Hansen, Eckhard.** „Wie viele Standards brauchen wir? Managerialistische Steuerung in der Jugendhilfe“. Vortrag auf dem 14. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetag in Stuttgart. 8.6.2011. ([www.ehansen.de/pdf/kjht\\_stuttgart\\_hansen.pdf](http://www.ehansen.de/pdf/kjht_stuttgart_hansen.pdf), Download 10.10.2012).

**Heinze, Rudolf G., und Christoph Strünck.** „Die freie Wohlfahrtspflege auf dem Prüfstand (VI): Das soziale Ehrenamt in der Krise – Wege aus dem Dilemma“. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit.* 5 1999. 163 – 168.

**Jakob, Gisela.** *Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements. Biographie und Gesellschaft Band 17.* Opladen 1993.

**Jung, Hans.** *Personalwirtschaft.* 5., überarb. und erweiterte Aufl. München und Wien 2003.

**Kegel, Thomas.** „Sozialmanagement und Freiwilligen-Management – eine sinnvolle Ergänzung“. *Freiwilligen-Management.* Hrsg. Carola Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann und Thomas Kegel. Augsburg 2009. 49 – 76.

**Kösters, Winfried.** *Ehre allein – das reicht nicht mehr.* Freiburg im Breisgau 2002.

**Peglow, Meike.** *Das neue Ehrenamt. Erwartungen und Konsequenzen für die soziale Arbeit.* Marburg 2002.

**Picot, Sibylle.** *Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher im Wandel.* Gütersloh 2012.

**Salamon, Lester M., und Helmut K. Anheier.** „In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions”. *Voluntas* (3) 2 1992a. 125 – 151.

**Salamon, Lester M., und Helmut K. Anheier.** „In Search of the Nonprofit Sector II: The Question of Definitions”. *Voluntas* (3) 3 1992b. 267 – 309.

**Schwarz, Peter, Robert Purtschert, Charles Giroud und Reinbert Schauer.** *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO).* Bern, Stuttgart und Wien 2009.

**Sinus Markt- und Sozialforschung.** „Milieugrafiken zur Sinus-Jugendstudie u18: Wie ticken Jugendliche?“. 2012. ([www.sinus-akademie.de/service/downloads/jugend.html#sthash.m2pbr7C4.dpuf](http://www.sinus-akademie.de/service/downloads/jugend.html#sthash.m2pbr7C4.dpuf), Download am 10.3.2013).

**Sturzenhecker, Benedikt.** *Freiwillige fördern. Ansätze und Arbeitshilfen für einen neuen Umgang mit Freiwilligen in der Kinder- und Jugendarbeit.* Weinheim und München 1999.

**Sturzenhecker, Benedikt.** „Revisionäre Planung – Bedeutung und Grenzen von Konzeptentwicklung in der organisierten Anarchie von Jugendarbeit“. *Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Auflage.* Hrsg. Benedikt Sturzenhecker und Ulrich Deinet. Weinheim und München 2009. 220 – 236.

**Vilain, Michael.** „Das Leitbild – Managementinstrument für die Sozialwirtschaft in Alltag und Krise“. *Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen.* Hrsg. Hans-Christoph Reiss. Baden-Baden 2010. 125 – 140.

**Zimmer, Annette, und Michael Vilain.** „Bürgerschaftliches Engagement heute“. *Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative, Band 10.* Ibbenbüren 2005.

# Liste der Experten

Die Porträts von zwölf Jugendorganisationen und ihrem Freiwilligenmanagement in diesem Band sind das Ergebnis eines aufwendigen Auswahlprozesses. In einem ersten Schritt wurden dazu über 600 Experten (Wissenschaftler, Vertreter aus Ministerien, Landesjugendämter, Landesjugendringe, Buchautoren, Fort- und Weiterbildner, Praktiker aus Jugendorganisationen, Freiwilligenagenturen etc.) zu ihrem Verständnis des Freiwilligenmanagements und zu vorbildlichen Jugendorganisationen befragt. Der Rücklauf dieser Befragung betrug mit 80 Fragebögen 13 Prozent und führte zu einem Vorschlag von 88 Organisationen. Aus diesen Empfehlungen wurden auf Basis von Internet- und Medienrecherchen, Materialanalysen und Telefoninterviews sowie Vor-Ort-Besuchen schließlich anhand verschiedener Kriterien zwölf gute Beispiele ausgewählt. An der Umfrage beteiligten sich folgende Experten:

1.	Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e. V. (aej)	ohne Namensnennung
2.	Baden-Württembergische Sportjugend (BWSJ)	Röber, Bernd
3.	Bayerische Sportjugend im BLSV	Giglberger, Stephan
4.	Bayerischer Jugendring	Holzner, Martin
5.	Bennohaus Münster	Musholt, Dr. Joachim
6.	Bischöfliches Generalvikariat Münster /Abteilung Jugendseelsorge	Rauhaus, Frank
7.	Bund Deutscher Karneval – Jugend	Müller, Petra
8.	Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit e. V.	Herrmann, Maike
9.	Deutsche Freischar, Bund der Wandervögel und Pfadfinder	Peter, Karin
10.	Deutsche Philatelistenjugend e. V.	Brand, Franz-Josef
11.	Deutscher Pfadfinderbund Mosaik	Junker, Ingo
12.	Deutsches Jugendrotkreuz, Generalsekretariat Berlin	Grochtdreis, Thomas
13.	DGB Bezirk Baden-Württemberg	Trost, Tanja
14.	DJI/Forschungsverbund TU Dortmund	Sass, Erich
15.	Duale Hochschule Baden-Württemberg	Roß, Prof. Dr. Paul-Stefan
16.	Ecole d' Humanité (Schweiz)	Hanusa, Dr. Barbara
17.	Ehemaliger Jugendbildungsreferent der DLRG-Jugend	Kneffel, Michael

18.	Ehrenamtsagentur Weimar	Wagner, Wiebke
19.	Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn	Altemeier, Thomas
20.	Evangelische Dreifaltigkeitsgemeinde/Region Eberstadt	Kreitschmann, Sabine
21.	Evangelische Jugend im Dekanat Alzey	Eiserfey, Günter
22.	Evangelische Jugend im Dekanat in Homberg (Ohm)	Schäddel, Holger
23.	Evangelische Jugend im Dekanat Nassau	Barth, Andreas
24.	Evangelische Jugendwerke Nürtingen	Kenntner, Tobias
25.	Evangelische Kirchengemeinde Neuenhain	Schubert, Sonja
26.	Evangelisches Dekanat Darmstadt-Stadt	Böhm, Edeltraud
27.	Evangelisches Dekanat Offenbach	Schlotter-Kunkel, Ruth
28.	Evangelisches Jugend Dekanat Oppenheim	Rumpf, Wilfried
29.	Evangelisches Jugendpfarramt, Wetzlar	Henke, Rüdiger
30.	Fachhochschule Münster	Lenkenhoff, Mike
31.	Freiwilligenagentur Bad Sachsa	Schaschek, Michael
32.	FreiwilligenAgentur Lauenburg	Lepsien, Petra
33.	Freiwilligenagentur Magdeburg e. V.	ohne Namensnennung
34.	Freiwilligenagentur Marburg-Biedenkopf	Heineck, Doris
35.	Freiwilligenagentur Salzhemmendorf	Voigt, Antje
36.	Freiwilligenzentrum Offenbach e. V.	Jacob, Sigrid
37.	GEBIT Münster	Lohmann, Anne
38.	Gemeindejugendwerk des Bundes Evangelischer Freikirchlicher Gemeinden K.d.ö.R.	Rommert, Christian
39.	Greenpeace e. V.	Ehrler, Lydia
40.	Hessisches Sozialministerium	ohne Namensnennung
41.	IG Metall Esslingen	ohne Namensnennung
42.	Institut für Sozialwirtschaft und Praxisberatung Köln	Boebenecker, Prof. Dr. Karl-Heinz
43.	International School of Service Management (ISS)	von Velsen, Prof. Dr. Burkhard
44.	Jugendrotkreuz Greven	Wensing, Markus
45.	Jugendrotkreuz Halle	ohne Namensnennung
46.	Jugendrotkreuz LV Niedersachsen	Lüdeling, Nadine
47.	Jugendumweltnetzwerk Niedersachsen – JANUN e. V.	Reinecke, Katrin

48.	Katholisches Jugendbüro Pforzheim	Ehringer, Sascha
49.	Kings Scouts Deutschland e. V.	Vierenklee, Sven
50.	Kolpingwerk Diözesanverband Freiburg e. V.	Alke, Eva
51.	Landesarbeitsgemeinschaft Arbeit Bildung Kultur NRW e. V.	Pösz, Thomas
52.	Landesjugendring Baden-Württemberg	Zigann, Maik
53.	Landesjugendring Berlin	Weickmann, Tilmann
54.	Landesjugendring Niedersachsen e. V.	Bertram, Björn
55.	Landesjugendring Schleswig-Holstein	Jensen, Jens Peter
56.	Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Niedersachsen	von Ilten, Juliane
57.	Landesvereinigung kulturelle Kinder- und Jugendbildung Sachsen-Anhalt e. V., Bereich Freiwilligendienste – FSJ Kultur	Mengewein, Kirsten
58.	LWL – Landesjugendamt Westfalen	Lücker, Anita
59.	Ökumenische Jugenddienste Berlin	Minkner, Karolin
60.	Pfadfinderbund Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Bordel, Jens C.
61.	Phineo gAG	Przybylski, Jonathan
62.	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin	ohne Namensnennung
63.	SonnenZeit Freiwilligenagentur e. V.	Bogenreuther, Sylvia
64.	Sozialwissenschaftliche Projekte	Picot, Sibylle
65.	Sportjugend im Landessportbund Berlin e. V.	Stein, Jürgen
66.	Sportjugend im Landessportbund NRW e. V.	Hahnrath, Jupp
67.	Sternenfischer Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick	Beerbaum, Stefanie
68.	Stiftung MITARBEIT	Stollenwerk, Dr. Nicole
69.	THW Jugend – Landesvereinigung Berlin, Brandenburg + Sachsen Anhalt	ohne Namensnennung
70.	Treffpunkt Ehrenamt, Cham	Sölch, Karlheinz
71.	TU Dortmund	Daglar-Sezer, Nilgün
72.	VCP Rheinland-Pfalz/Saar	Bürger, Markus
73.	ver.di Jugendbildungsstätte Konradshöhe e. V	ohne Namensnennung
74.	Wesley Scouts	Boginski, Ulrike
75.	Westfälische Wilhelms-Universität	Freise, Dr. Matthias
76.	Zentrum Bildung – Fachbereich Kinder- und Jugendarbeit	Reinisch, Simone

Vier weitere Experten haben sich beteiligt, möchten aber weder mit ihrer Institution noch mit ihrem Namen genannt werden.



## Kontakt

### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999  
info@bertelsmann-stiftung.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

### Projektbüro „jungbewegt“

Telefon +49 5241 81-81400  
Telefax +49 5241 81-681400  
info@jungbewegt.de

## Impressum

1. Auflage 2014

### **Herausgeber**

Bertelsmann Stiftung

### **Verantwortlich**

Sigrid Meinhold-Henschel

### **Autoren**

Prof. Dr. Michael Vilain  
Tobias Meyer

### **Redaktion**

Nils Schwentkowski

### **Mitarbeit**

Nicole Henrichfreise  
Ioana Muntean  
Martin Biehl  
Mandy Drille

### **Lektorat**

Dr. Arno Kappler, Soest

### **Gestaltung**

werkzwei, Detmold

### **Druck**

Matthiesen Druck, Bielefeld

### **Bildnachweise (bis Seite 50)**

Mina Chapman / Corbis (S. 45)  
Marc Darchinger (S. 33)  
DLRG e.V. (S. 32, 49)  
DLRG-Jugend Hessen (S. 32)  
Sophie Eckert / Greenpeace Berlin (S. 12)  
Chris Gossmann (S. 1, 4, 6, 9, 19, 23, 35, 39)  
Dörte Hagenguth / Greenpeace (S. 41)  
Phillip Herzer (S. 11, 16, 25)  
JFV Burghaun (S. 44)  
Jugendfeuerwehr Hamburg (S. 8)  
Marc Ludwig / SJB (S. 39)  
Veit Mette (S. 14, 20, 26, 40, 43, 47, 50)  
Tobias Meyer (21)  
Manuela Müller (42)  
Kali Nine LLC / iStock (15)  
Björn Obmann, BUNDjugend Berlin (28, 34)  
Royal Rangers (S. 18)  
Andreas Rettig (S. 36-37)  
Stefan Schorr / Greenpeace (S. 29)  
SJD Die Falken (S. 11, 21)  
Bente Stachowske / Greenpeace (S. 4)  
Martin Storz / Greenpeace (S. 4)  
Caro / Trappe (S. 45)  
werkzwei (S. 31)

**Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für  
das zur Verfügung gestellte Bildmaterial.**





# Eine gemeinsame Publikation von

