

Entente des Gestionnaires
des Maisons de Jeunes

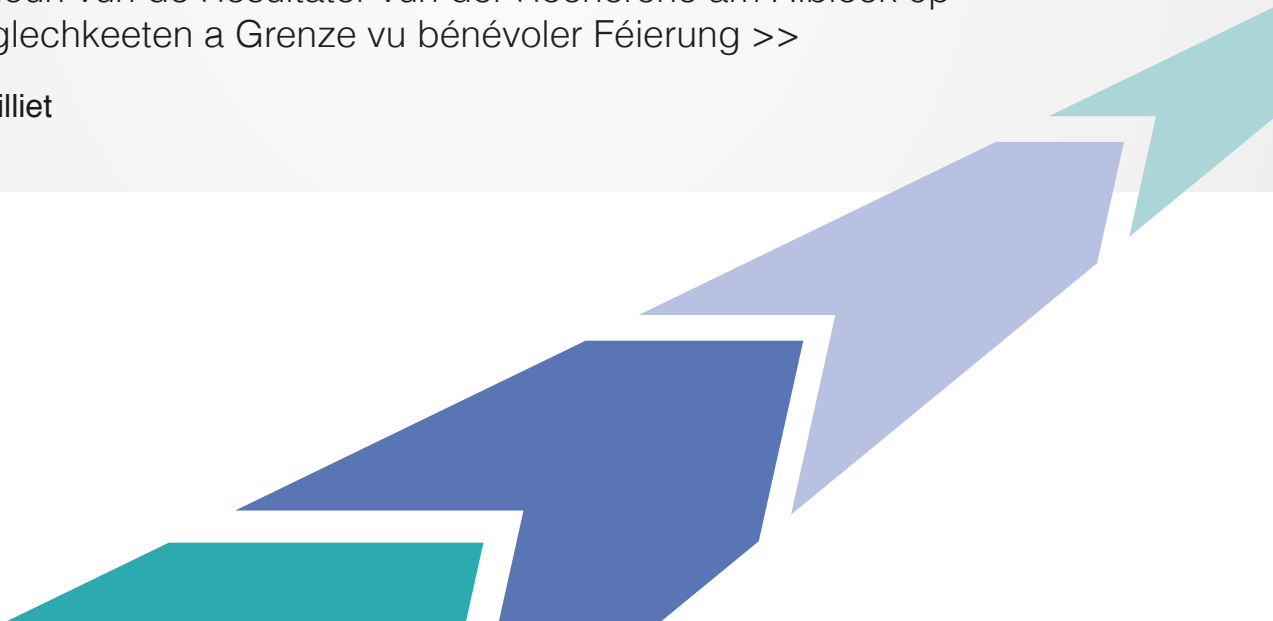
Virstellung am Kader vum Qualitéitszirkel, den 21. Februar 2018

EGMJ

Qualitativ Enquête

Präsentatioun vun de Resultater vun der Recherche am Hibleck op
<< d'Méiglechkeeten a Grenze vu bénévoler Féierung >>

Jérôme Mailliet



Inhaltsverzeichnis

1.	Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der empirischen Untersuchung	3
2.	Methodisches Vorgehen (Kurzfassung)	3
3.	Zentrale Ergebnisse	5
4.	Handlungsempfehlungen	17

Thema

Ehrenamtliche auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit -
Zum Führungsverständnis sowie den Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen
Engagements in luxemburgischen Jugendhäusern und Jugenddiensten

1. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung steht die Beleuchtung der Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlicher Führung in luxemburgischen Jugendhäusern und Jugenddiensten. Ziel und Zweck der hierfür durchgeführten Interviews ist einerseits, zu ermitteln, wie sich ehrenamtliche Trägerverantwortliche („gestionnaires“) in luxemburgischen Jugendhäusern („maisons de jeunes“) und Jugenddiensten („services pour jeunes“) im Hinblick auf ihr Verständnis von Führung („gestion“) positionieren. Hierfür werden Einschätzungen, Meinungen und Einstellungen aus Sicht der ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen erfasst, die Erkenntnisse darüber liefern sollen, was sie unter Führung verstehen und ob bei ihnen ein gemeinsames Verständnis davon, was es heißt, ein Jugendhaus oder einen Jugenddienst zu verwalten (gérer), vorhanden ist. Andererseits sollen die Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit beleuchtet werden. Daher soll der Frage nachgegangen werden, was ehrenamtliche Trägerverantwortliche überhaupt leisten können und welche Leistungserbringung von ihnen erwartet wird. Bei letzterem stehen im Rahmen dieser Erhebung insbesondere die neueren gesetzlichen Anforderungen im Vordergrund.

Die Ergebnisse aus der Ermittlung der inhaltlich-thematischen Befunde sollen letztendlich auch zur Sensibilisierung ehrenamtlicher Trägerverantwortlicher für Führungsthemen beitragen und in die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen und neuer Unterstützungsmaßnahmen für ehrenamtliche Führungsverantwortliche in den Strukturen der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg einfließen.

2. Methodisches Vorgehen (Kurzfassung)

Zu Beginn eines jeden Forschungsvorhabens in der Sozialforschung muss zunächst die Entscheidung getroffen werden, welche Forschungsmethode eingesetzt werden soll. Die empirische Sozialforschung wird dabei generell in quantitative und qualitative Forschung unterteilt. Das Forschungsinteresse und die offen formulierte Forschungsfrage erforderten -

angesichts ihrer Komplexität - eine Datengewinnung, die der zu untersuchenden Zielgruppe einen kommunikativen Freiraum einräumte.

Um die Perspektive der Interviewpartner genauer zu untersuchen und zu ermitteln, wie sich ehrenamtliche Trägerverantwortliche in luxemburgischen Jugendhäusern und Jugenddiensten im Hinblick auf ihr Verständnis von Führung positionieren, und um Sinnzusammenhänge, Stärken und Grenzen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene aus Sicht der Zielgruppe herauszuarbeiten, bot sich ein qualitatives Forschungsdesign an. Die qualitative Sozialforschung ist idiographisch, da sie versucht, soziale Phänomene in ihrer Komplexität und in ihrer Individualität zu erfassen, zu beschreiben und zu verstehen. Im Fokus steht das Verstehen von Verhalten. Die Subjektorientierung folgt dabei dem Anspruch, soziale Phänomene in ihrem natürlichen Umfeld zu untersuchen, um dadurch so nah wie möglich an die individuelle Lebenssituation der Untersuchten zu gelangen. Eine offen formulierte Forschungsfrage ermöglicht zudem, dass sowohl positive als auch negative Aspekte identifiziert werden können. Die qualitative Sozialforschung wird auch als theoriegenerierende Forschung bezeichnet, da Theorien erst mit Hilfe von Fragen im Laufe des Forschungsprozesses entwickelt werden müssen. Die Theoriebildung in der qualitativen Sozialforschung folgt dabei zumeist einem induktiven, d.h. einem herbeiführenden, Paradigma. Ausgehend von einer Prüfung von Einzelfällen gelangt man so zu Verallgemeinerungen und schließlich zu einer Theorie oder zumindest zu einer unmittelbaren Beschreibung von Sachverhalten. Das Forschungsinteresse bestand insofern nicht darin, Hypothesen zu überprüfen oder Zusammenhänge zu erklären, sondern der Forschungsfrage in der Art der Induktion nachzugehen und neue Fragestellungen am theoretischen und anwendungsbezogenen Material zu verstehen.

Umsetzung der Erhebung und Datenschutz

Die 6 Interviews mit den ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen wurden im Zeitraum vom 13. September bis zum 12. Oktober 2017 durchgeführt. Ein Interview wurde zudem mit zwei Vertretern des Trägers geführt. 5 der Interviews fanden in luxemburgischer und 1 Interview in deutscher Sprache statt. Die Erhebungen fanden dabei entweder in den Räumlichkeiten der EGMJ oder bei den Befragten vor Ort in ihren jeweiligen Jugendstrukturen statt. Die Interviews wurden handschriftlich protokolliert und mit dem Einverständnis der Befragten zur Sicherung auf Tonband aufgenommen, um anschließend Transkripte als Grundlage für die Datenauswertung anfertigen zu können. Die Interviewdauer lag zwischen 30 und 70 Minuten. Vor Beginn der Interviews wurden die Befragten über Zweck, Inhalte und Ablauf des Gesprächs informiert. Des Weiteren wurde den Interviewpartnern versichert, dass ihre Aussagen anonym und vertraulich behandelt

und nicht an dritte Personen weitergegeben werden. Entsprechend der Forschungsfrage und den Teilfragen ging es neben der Ermittlung inhaltlich-thematischer Befunde und dem Erforschen von allgemeinen Einschätzungen und Perspektiven zum Führungsverständnis ehrenamtlicher Trägerverantwortlicher vor allem auch darum, den Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene auf den Grund zu gehen. In Bezug auf die Gewährleistung des Datenschutzes wurden in den Transkripten anonymisierte Namenskürzel verwendet. Die Aussagen der Interviewpartner lassen sich den befragten Personen nicht zuordnen. Dies wurde den Befragten bereits im Laufe der Erstkontaktaufnahme und zudem ein weiteres Mal vor Beginn der Interviews mitgeteilt.

3. Zentrale Ergebnisse

Die Zusammenarbeit zwischen dem hauptamtlichen Personal und den ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen auf der Leitungsebene hat einen großen Einfluss auf die Qualität der Ausgestaltung Offener Jugendarbeit. Das Selbstverständnis der Trägerverantwortlichen im Hinblick auf ihre Funktionen und Arbeitsweisen bestimmt dabei die Art und Weise der Zusammenarbeit maßgeblich. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass sich das Selbstverständnis der einzelnen Träger im Hinblick auf ihre Verwaltungs- und Leitungsaufgaben sowie im Hinblick auf ihre Arbeitsweisen von Träger zu Träger stark voneinander unterscheidet. Diese Erkenntnisse spiegeln somit auch den heterogenen Charakter der Strukturen der Offenen Jugendarbeit wider. Das Selbstverständnis reicht von einer pädagogischen Unterstützungsfunktion bis hin zu einer eher administrativ orientierten Leitungs- und Steuerungsfunktion und hängt dabei in besonderem Maße von den zeitlichen Ressourcen und den fachlichen Kenntnissen der Trägerverantwortlichen ab.

Anhand der Ergebnisse der Auswertung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews, der Daten der Evaluationsberichte der Universität Luxemburg sowie der von der EGMJ durchgeführten Nutzeranalyse lässt sich das Selbstverständnis der ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen im Hinblick auf ihre Vorstellungen von Führung und Leitung sowie auf die Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit wie folgt zusammenfassen:

**Persönliche
Motive und
Motivation für
ehrenamtliches
Engagement auf
der
Leitungsebene**

- Die persönlichen **Beweggründe**, warum Menschen sich ehrenamtlich engagieren, sind **unerschöpflich** und genauso **vielgestaltig**, wie die Ehrenamtlichen selbst.
- Einige der Befragten sind über die **eigenen Kinder**, die beispielsweise im Jugendhaus aktiv waren, zum Träger (A.s.b.l.) gekommen und haben sich im Verein ehrenamtlich betätigt. Andere waren **als Jugendliche selber** lange Zeit **im Jugendhaus** aktiv und haben dort viele positive Erfahrungen gemacht, die sie schlussendlich dazu bewegt haben, eine Rolle als Mitglied des Trägervorstands einzunehmen. Wieder andere haben sich ehrenamtlich engagiert, **weil der Verein nach neuen Vorstandsmitgliedern gesucht hat** oder sie sind in ihre neue Rolle hineingewachsen, da es **Defizite in Bezug auf die ehrenamtliche Organisation des Vereins** gab und sie Verbesserungen erzielen wollten.
- Die Interviewpartner konnten im Laufe ihres ehrenamtlichen Engagements in den Jugendstrukturen sowohl **positive als auch negative Erfahrungen** machen. Viele der Befragten erinnern sich dabei gerne an **besondere Erfolgsmomente und Erfolgserlebnisse** zurück, beispielsweise wenn Jugendliche, die aufgrund bestimmter Risikofaktoren besonders gefährdet waren, durch die in der Jugendstruktur geleistete Arbeit erreicht und in ihren Entwicklungsaufgaben unterstützt werden konnten. Bei den **negativen Erlebnissen** hingegen lässt sich oftmals ein Zusammenhang in **Bezug** auf Konflikte oder Brüche mit dem **Personal** erkennen.
- **Gemeinsamkeit** aller Befragten ist jedoch ihr **großes Interesse an der Jugendarbeit** oder der Wunsch junge Menschen zusammenzubringen. Die **Arbeit mit den Jugendlichen** wird als sehr **wichtig** und **wertvoll** beschrieben. Dennoch sind sich die Befragten darüber bewusst, dass das **ehrenamtliche Engagement** auf der **Leitungsebene** in der Offenen Jugendarbeit vor **großen Herausforderungen** steht. Damit die ehrenamtliche Arbeit zukünftig überlebensfähig ist und von Ehrenamtlichen mitgetragen werden kann, sind Überlegungen im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements notwendig.

**Stellenwert von
Führung im
ehrenamtlichen
Engagement**

- Es lässt sich feststellen, dass die Befragten **Führung** im persönlichen ehrenamtlichen Engagement als **wichtig** ansehen.
- Im Fokus stehen dabei oftmals die eigenen Vorstellungen darüber, wie sich etwas entwickeln soll und in welche Richtung es im Verein weitergehen soll. **Führung** soll insofern auch **dazu beitragen**, die eigenen **Zielsetzungen** als Trägerverantwortlicher an die eigenen **Mitarbeitenden weiterzugeben**.

- Zunächst ist anzumerken, dass sich das **Führungsverständnis von Träger zu Träger unterscheiden** kann. Die Art und Weise, wie ehrenamtliche Trägerverantwortliche ihre Leitungs- und Steuerungsaufgaben wahrnehmen, **hängt stark von der Größe des Trägers** ab und ist davon **abhängig**, in welcher **Gemeinde** sich eine Einrichtung befindet. Da sich die Risikolagen und individuellen Bewältigungsaufgaben der jugendlichen Zielgruppe von Gemeinde zu Gemeinde unterscheiden, stehen auch die einzelnen Häuser vor jeweils unterschiedlichen Herausforderungen. Die Annahme liegt nahe, dass diese abweichenden Gegebenheiten einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Führungsarbeit innerhalb der Träger haben.
- Im Hinblick auf das allgemeine Führungsverständnis lässt sich bei allen Befragten jedoch feststellen, dass eine der **Hauptaufgaben** der ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen darin liegt, dafür zu sorgen, dass die **strukturellen und personellen Rahmenbedingungen** im Jugendhaus oder im **Jugenddienst** stimmen und das **Personal in der Lage ist, seine Alltagsarbeit** zu bewältigen. Die **gemeinsame Absprache** innerhalb des **Vorstandes** wird dabei als sehr **bedeutend** angesehen.
- In der **Ausgestaltung der Zusammenarbeit** zwischen ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen und hauptamtlichem Personal **lässt** sich eine **hierarchische Ordnung erkennen**, die für das Gelingen der Zusammenarbeit im Jugendhaus oder im Jugenddienst unabdingbar ist. Obwohl sich die befragten Interviewpartner zum großen Teil als „Patron“ verstehen, wird das Verhältnis zwischen ihnen als Arbeitgeber und ihrem Personal als sehr freundschaftlich und nicht als klassisches „Patronsverhältnis“, bzw. Angestelltenverhältnis beschrieben. Dessen ungeachtet ist der Großteil der befragten Trägerverantwortlichen der Auffassung, dass **alle Beteiligten ihre Rolle kennen müssen, und wissen müssen, wo ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten liegen**. Um mögliche Konflikte und Verwerfungen zu vermeiden, ist insofern eine **klare Festlegung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Struktur erforderlich**, die den Mitarbeitenden gleichzeitig aber auch **Raum** gibt, **autonom** zu arbeiten und in ihrer **persönlichen Entwicklung** voranzukommen.
- **Führung** wird als **notwendig** angesehen, damit die **Ziele der Jugendarbeit erreicht** werden und die **Missionen** und Zielsetzungen des **Trägers** ihre **Wirkung** im Hinblick auf die jugendliche Zielgruppe **zeigen** können.
- Zudem soll **Führung** sicherstellen, dass die öffentlichen **Gelder effektiv und effizient** angelegt werden.
- Führung heißt auch, dass man als Trägerverantwortlicher einerseits eine **Richtung vorgibt** und andererseits, dass man die Menschen, die man führt, nahe genug hinter sich hat.

Zum Unterschied zwischen „Gestioun“ und „Führung“

- Ein Großteil der befragten Interviewpartner sieht sich als „Gestionnaire“ einer Jugendstruktur. In ihrem Verständnis von „**Gestioun**“ geht es vor allem um die **Verwaltung** einer Struktur. Dazu gehören neben **administrativen** und **finanziellen** Aufgabenbereichen insbesondere auch all jene Angelegenheiten, die mit dem **Personal** zu tun haben.
- Ein Interviewpartner umschreibt „**Gestioun**“ als die **allgemeine Pflicht**, als das **Mindeste**, was im Rahmen der Tätigkeit eines Trägers gemacht werden muss. Im Gegensatz dazu hat **Führung** mehr mit „**Leadership**“ zu tun. Es geht darum, das Personal zu motivieren und die Mitarbeitenden in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.
- Obwohl **die meisten Befragten** ihre alltägliche Arbeit als Trägerverantwortliche nicht als Führungsarbeit definieren bzw. **nicht explizit von Führung im Rahmen ihrer Tätigkeiten sprechen**, zeigt die Auswertung der Interviews, dass die Ausgestaltung ihrer Arbeit zahlreiche **Elemente klassischer Führungsarbeit** in unterschiedlichen Formen und Ausmaßen erkennen lässt.

Merkmale und Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führung in der Offenen Jugendarbeit

- Als ein erster **Erfolgsfaktor** kann die **Größe eines Trägers** gesehen werden. Kleine Träger, die lokal in einer Gemeinde verankert sind und nur über ein Haus mit wenigen Mitarbeitenden verfügen, sind überschaubarer und lassen sich dadurch oftmals besser steuern und lenken. Sobald der Träger größer wird und mehrere Standorte zu verantworten hat, besteht die Gefahr, dass der Überblick verloren geht und eine optimale Führungsarbeit durch Ehrenamtliche nicht mehr gewährleistet werden kann.
- In diesem Zusammenhang spielt auch die **Zusammenstellung des ehrenamtlichen Vorstandes** eine Rolle. Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass die heterogene Zusammensetzung der Vorstände bei den meisten Befragten als eine große Ressource innerhalb der Organisation und Steuerung einer A.s.b.l. wahrgenommen wird. Dadurch, dass jedes Mitglied eigene Kompetenzen und Kenntnisse, die für die Führung einer Jugendstruktur relevant sind, mitbringt, können sich besondere Dynamiken entwickeln, die die Potentiale der einzelnen Mitglieder ausschöpfen und schließlich zu einer gelingenden Führungsarbeit beitragen. **Andererseits** bedeutet dies aber auch, dass, wenn die Mitglieder einer **A.s.b.l. bestimmte Kompetenzen nicht abdecken** können oder es an konkretem Wissen fehlt, dies die **Führungsfähigkeit** des Trägers **negativ beeinflussen** kann. Als eine Option wird von einigen Befragten die Möglichkeit angesehen, bestimmte Kompetenzbereiche an die EGMJ auszulagern.
- **Gute Führung** in der Offenen Jugendarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie einerseits einen **Rahmen setzt**, der es erlaubt, die **operationalen** und **strategischen** Zielsetzungen des Trägers zu erreichen und andererseits den Mitarbeitenden Raum gibt sich weiterzuentwickeln und ihre Potentiale auszuschöpfen. Die Trägerverantwortlichen fungieren dabei als eine Art „**Trigger**“, der es dem Personal ermöglicht, sich selbst zu führen. Eine gute Führungspersönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie vorangeht, dabei das richtige Tempo beachtet und dafür Sorge trägt, dass die Geführten nicht überholen, aber auch nicht abgehängt werden.
- In den Strukturen der Offenen Jugendarbeit wird von den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Autonomie abverlangt. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass **die eigenen Mitarbeiter von der Zielsetzung des Trägers überzeugt** sind und auch in die **Gestaltung** dieser **eingebunden** werden. **Transparente Entscheidungsprozesse** und **klare Zielvereinbarungen** sind hilfreich, um Mitarbeitende für die Ziele des Trägers zu motivieren. Des Weiteren tragen sie dazu bei, **Zuständigkeiten zu klären** und sie bewirken, dass alle Beteiligten sich ihrer **Rolle** im System des Jugendhauses oder des Jugenddienstes **bewusst werden**.
- Gute Führungspersönlichkeiten zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie ein geeignetes **Gleichgewicht** zwischen **Autonomie** und **Kontrolle** der Mitarbeiter herstellen. Das gegenseitige **Vertrauen** fällt in diesem Zusammenhang besonders ins Gewicht.
- Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg liegt in der **Kommunikation** innerhalb des Trägers und in Bezug auf das Personal. Kommunikation steht bei vielen Befragten an vorderster Stelle und zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die Befragten **Disponibilität** (Zeit für die Mitarbeiter haben, Anwesenheit, Verfügbarkeit oder Einsatzbereitschaft zeigen) und **Interesse** (Anliegen der Mitarbeiter ernst nehmen) als wichtige Voraussetzungen erfolgreicher Führung ausmachen. Ehrenamtliches Engagement äußert sich auch dadurch, dass man sich aktiv einbringt und ehrliches Interesse zeigt, und nicht nur involviert ist, um sich zu profilieren oder um sein persönliches Portfolio zu vergrößern. Regelmäßiger Kontakt, persönliche Treffen und das Wissen darüber, sich jederzeit mit den Vorstandsmitgliedern austauschen zu können, werden auch von Seiten des Personals sehr geschätzt und tragen zu deren **Motivation** bei. Die Auswertung der Interviews lässt zudem erkennen, dass die **Motivation** dabei oftmals **auf Gegenseitigkeit beruht**. Motivierte Mitarbeiter, die gute Arbeit leisten, die in der Öffentlichkeit auf positive Resonanz stößt, tragen in vielen Fällen auch dazu bei, dass die Motivation der ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen steigt und diese eher bereit sind, sich längerfristig in der ASBL zu engagieren und dort Verantwortung zu übernehmen.
- Die Aussagen der Befragten lassen demnach also erkennen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor guter Führung in der **Beziehung zum Personal** liegt. **Anerkennung** und **Wertschätzung** am Arbeitsplatz und Interesse am Personal sind von besonderer Bedeutung und wirken sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus.

- Die Beziehung zum Personal ist auch eng mit dem Gedanken der **Partizipation** und der **Kooperation** verbunden. Partizipation in der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse aktiv eingebunden werden (z.B.: Erststellung der Missionen, Aufgabenfestlegung, etc.) Bei Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten untereinander oder mit dem Personal sind die Befragten darauf bedacht, eine Kompromisslösung zu finden.
- Ein Erfolgsfaktor guter Führung liegt auch in der **Auswahl des richtigen Personals**. Das richtige Personal ist entscheidender Faktor für eine gute Arbeit in der Jugendstruktur. Entscheidungen hinsichtlich der Personaleinstellung sind von großer Bedeutung.
- Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt letztlich auch in der **Bereitschaft zur Selbstreflexion** und -evaluation auf Seiten des Trägers und der Trägerverantwortlichen. Die Fähigkeit, über den eigenen Betrieb und sich selbst als Trägerverantwortlicher zu reflektieren, und herauszufinden, wo der Träger steht, auch in Bezug auf die Jugendstruktur oder die jugendliche Zielgruppe, wird jedoch von den Befragten unterschiedlich umgesetzt.

Zu den Kompetenzen und Eigenschaften guter Führungspersönlichkeiten

- Eine grundlegende Eigenschaft liegt nach Auffassung eines Großteils der Befragten im grundsätzlichen **Interesse** für den **Jugendbereich** und in der **Bereitschaft, Verantwortung** zu tragen und **ehrliches Engagement** zu zeigen. Dabei spielt der **empathische** Umgang mit Menschen eine wichtige Rolle. Sich **sensibel für Sachverhalte** und seine **Mitmenschen** zu zeigen und **Perspektivenwechsel** einnehmen zu können, werden als bedeutende Fähigkeiten eines Trägerverantwortlichen gesehen. Empathie heißt aber nicht nur, dass man fähig ist, sich in die Situation seiner Mitarbeiter hineinzusetzen, sondern auch, dass man in der Lage ist, eine gewisse Distanz zu bewahren und **Entscheidungen überlegt** und im Einklang mit allen Beteiligten zu treffen.
- Gleichzeitig werden aber auch **fachliche Kompetenzen** als wichtig erachtet. Bisherige ehrenamtliche und berufliche Erfahrungen können dabei hilfreich sein, werden aber nicht von allen Befragten als voraussetzend gesehen. Dazu zählen unter anderem **administrative Kompetenzen, Finanzkenntnisse** oder **Kenntnisse der Aufgaben der Mitarbeiter**. Neben **rechtlichen** Kenntnissen, wie beispielsweise zur Funktionsweise einer A.s.b.I., und arbeitsrechtlichen Kompetenzen, ist nach Einschätzung einiger der Befragten aber auch „**politisches Fingerspitzengefühl**“ im Handeln eines Trägerverantwortlichen erforderlich.
- Eine gute Führungspersönlichkeit zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie bei Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten zwischen Vorstandsmitgliedern oder auch in Bezug auf das Personal verhandeln und eine **Vermittlerrolle** einnehmen kann. Zu den **Personalführungskompetenzen** gehört daher auch, mit Konflikten umgehen und **Konfliktmanagement** anwenden zu können. Hierfür ist es bedeutsam, **diplomatisch** vorzugehen und zu versuchen, Konflikte nicht dort auszutragen wo sie stattfinden, sondern sie auf eine andere Ebene zu bringen, um sie aus einer Metaperspektive zu beleuchten. Dadurch kann vermieden werden, dass es Verlierer und Gewinner gibt. Dadurch kann eine Lösung gefunden werden, bei der alle Beteiligten ihr „*Gesicht wahren*“ können.

**Zentrale
Führungsaufgaben
und
Verantwortlichkeiten
als
ehrenamtlicher
Trägerverantwortlicher**

- Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass Trägerverantwortliche **sicherstellen** müssen, dass die Gesamtheit aller anfallenden **Aufgaben** im **legalen Rahmen** abläuft und die Träger ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht werden. Als gesetzlicher Verantwortungsträger ist es die Pflicht des Trägers, darauf zu achten, dass die Konventionen erfüllt werden, die Abmachungen zwischen Träger, Gemeinde und Staat eingehalten werden und den Pflichten und Aufgaben, wie sie im Gesetz festgelegt sind, nachgekommen wird. **Dadurch**, dass die Trägerverantwortlichen einer A.s.b.l. die **legale Verantwortung** tragen und im Falle von Schadensersatzansprüchen mit ihrem Privatvermögen haftbar sind, **lastet auf den Trägerverantwortlichen** aber auch ein **großer Druck**. Viele der Befragten sind der Meinung, dass dies auch ein **Grund** dafür ist, dass sich viele Menschen **nicht mehr ehrenamtlich** auf der Leitungsebene **engagieren** möchten.
- Die **Verantwortung** des Trägers liegt zudem darin, dafür zu sorgen, dass die Arbeit in der Jugendstruktur im **gegenseitigen Einvernehmen** von statten geht und alle **Sicherheitsmaßnahmen** eingehalten werden. Die Verantwortung besteht aber nicht nur gegenüber dem **Personal** und liegt nicht nur in der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, sondern sie umfasst nach Auffassung einiger der Befragten auch die **Verantwortung gegenüber den Eltern** und den **Jugendlichen**. Das Bewusstsein dafür, dass man als Trägerverantwortlicher große Verantwortung trägt, ist bei allen Befragten vorhanden, und kann als ein wichtiger Grundstein ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene angesehen werden.
- In der **Kommunikation** mit dem **Ministerium** und den **Gemeinden** ist oftmals **politisches Fingerspitzengefühl** gefragt. In diesem Zusammenhang kann (kommunal-)politische Vernetzung als eine grundlegende Unterstützungsaufgabe des Trägers verstanden werden. Allerdings stehen in ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Praxis und Politik häufig organisatorische und kommunalpolitische Themen auf den Agenden der Trägervereine, seltener jedoch konkrete pädagogische Fragen oder personelle bzw. handlungsfeldspezifische Aspekte. Die meisten Träger sind in ihrem Selbstverständnis nicht für die direkte Arbeit mit den Jugendlichen verantwortlich.
- Alles in allem lassen sich durch die Auswertung der Interviews **drei große Aufgabengebiete** ausmachen: **Finanzen, Personal und Öffentlichkeitsarbeit**. Diese Bereiche werden von einem Großteil der Befragten als überaus wichtig angesehen und fallen in den zentralen Entscheidungsbereich von Trägerverantwortlichen.
 - Die **Öffentlichkeitsarbeit** wird als eine wichtige Aufgabe von Strukturen der Offenen Jugendarbeit angesehen. Öffentlichkeitsarbeit als „*systematische Beziehungsarbeit einer Organisation, mit ausgewählten Zielgruppen, über Informations- und Kommunikationsangebote, mit dem Ziel der Bekanntheit, des Vertrauens oder der Unterstützung*,“ soll den Trägern und Jugendstrukturen dabei helfen, ihr Ansehen und ihre Bekanntheit in der Öffentlichkeit zu erhöhen, um dadurch auch zu einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und einer Erhöhung der Motivation des Personals beizutragen.
 - Eine weitere zentrale Aufgabe liegt in der **finanziellen Absicherung** und der damit verbundenen **Budgetverantwortung** der Träger. Die Trägerverantwortlichen haben dafür zu sorgen, dass alle Ausgaben des Jugendhauses oder des Jugenddienstes im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets liegen. Für viele Befragte spielt hierbei Transparenz eine wichtige Rolle. Da es um große Summen geht, werden Entscheidungen oftmals in Abstimmung mit der Gemeinde getroffen. Diese Aushandlungsprozesse mit Vertretern der Gemeinde nehmen in vielen Fällen zusätzliche Zeit in Anspruch.
 - **Personalführung** und **Personalmanagement** machen einen **Großteil** des **ehrenamtlichen Engagements** aus und sind dementsprechend auch sehr zeitintensiv. Gutes Personalmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es eine durchdachte und strategische Planung und Umsetzung von Maßnahmen ermöglicht, die darauf abzielen, eine bestmögliche Zusammensetzung des Personals zu erreichen, um aktuelle und zukünftigen Aufgaben in der Jugendstruktur bewältigen und die Ziele erreichen zu können. Neben der Personalauswahl, der Ausarbeitung von Arbeitsplänen, Urlaubsplänen, Überstundenplänen, etc. wird auch die Evaluierung des Personals und ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten von einem Teil der Befragten als äußerst wichtig angesehen. Als große Herausforderung für das ehrenamtliche Engagement wird in diesem Zusammenhang in vielen Fällen der Faktor Zeit genannt.

- Die Auswertung der Interviews lässt erkennen, dass sich viele Befragte wünschen oder die Absicht haben, insbesondere aus **zeitlichen Gründen**, bestimmte **administrative Aufgaben** (z.B.: Krankmeldungen, Überstunden, etc.) vermehrt an das hauptamtliche Personal bzw. an eine Vertrauensperson **abzugeben**. Dies soll dabei helfen, Prozesse zu vereinfachen und Abläufe zu beschleunigen. Einige der Befragten sind nämlich der Auffassung, dass administrative Handlungen nicht zwangsläufig von den Trägerverantwortlichen selbst ausgeübt werden müssen. Diese haben nur dafür zu sorgen, dass die Aufgaben erledigt werden und der Träger darüber informiert wird.
- **Damit den Aufgaben und Pflichten** angemessen **begegnet werden kann**, werden Schulungen und **Weiterbildungsangebote** zu Führungsthemen als wichtig erachtet. Diese können insbesondere neuen Trägerverantwortlichen bzw. Vorstandsmitgliedern einer A.s.b.I. dabei helfen, besser zu verstehen, wie man eine Jugendstruktur führt und leitet, und sie in ihrer Weiterentwicklung als Führungsperson unterstützen. Zeitliche Gründe machen es den Befragten jedoch oftmals schwer, an solchen Angeboten teilzunehmen. Einige Befragte machen darüber hinaus deutlich, dass die Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung als Führungspersönlichkeit nicht bei allen Vorstandsmitgliedern vorhanden ist. So ist es nicht immer leicht, andere dazu zu sensibilisieren, sich weiterzubilden oder mehr Engagement zu zeigen. Des Weiteren: **Learning by Doing**, der **Austausch** mit den Mitgliedern der EGMJ und, im Rahmen der Plattform mit dem Ministerium, berufliche und ehrenamtliche Erfahrungen...

Herausforderungen und Grenzen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene

- Als eine zentrale Herausforderung ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit wird der Faktor **Zeit** genannt. Da viele Trägerverantwortliche berufstätig sind oder Familie haben, lässt sich ihr ehrenamtliches Engagement nicht immer ohne weiteres mit ihrem Privat- und Berufsleben in Einklang bringen. Insofern ist es für ehrenamtliche Trägerverantwortliche nicht immer einfach, an Versammlungen teilzunehmen, sich ausführlicher mit Personalfragen zu beschäftigen, sich über die neusten Entwicklungen in der Jugendarbeit zu informieren oder an Schulungen und Weiterbildungen teilzunehmen. Ehrenamtlichen, die in Teilzeit arbeiten oder die im Ruhestand sind, fällt es leichter, zeitliche Ressourcen freizumachen, und können sich somit flexibler einbringen.
- Die Arbeit als Trägerverantwortlicher ist nicht nur **zeitintensiv**, sondern stellt auch hohe **Anforderungen** an die Betroffenen. Nach Einschätzung eines Teils der Befragten nehmen die Anforderungen dabei stetig zu und sie haben schon längst das Maß überschritten, das für ehrenamtlich Tätige realistisch und annehmbar ist. Einige der Befragten geben an, dass sie oftmals Arbeit leisten müssen, die im Grunde gar nichts mehr mit der Führung und Verwaltung eines Jugendhauses oder Jugenddienstes zu tun hat. Die zunehmende Vernetzung und Kooperation mit jugendrelevanten Akteuren sowie die Auseinandersetzung mit sich häufig **verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen** und Bestimmungen erfordern von den Trägerverantwortlichen einen hohen zeitlichen Aufwand und viel Know-How, um stets auf dem neusten Stand zu bleiben. Bei den Befragten lässt sich zum Teil eine gewisse Überforderung in Bezug auf ihr Engagement feststellen. Die **Gesetzesänderungen**, die mit dem neuen **Jugendgesetz** in Erscheinung treten, werden aber nicht von allen Befragten als negativ wahrgenommen. Einige sehen darin auch die Chance, dass beispielsweise durch die Einführung der „Agents régionaux“ den Trägerverantwortlichen pädagogische Fachkräfte von Seiten des Ministeriums zur Seite stehen, die sie bei Fragen der Qualitätssicherung unterstützen und ihnen dadurch ein besseres Gefühl dafür vermitteln können, ob die im Jugendhaus durchgeführten Projekte und Aktivitäten den gesetzlichen Voraussetzungen entsprechen. Alles in allem bleibt festzuhalten, dass sich in Bezug auf die Umsetzung der neuen Gesetzgebung, vieles erst in der Praxis zeigen muss. Ein Befragter ist der Meinung, dass es vor allem wichtig sei, sich an den Hauptkriterien zu orientieren und die wichtigsten Aspekte zu kennen.
- Als eine weitere Herausforderung für ehrenamtliches Engagement auf der Leitungsebene kann die **angemessene Wahrnehmung der eigenen Personalführungsaufgaben** gesehen werden. Hier wird auch nochmal deutlich, dass die Größe des Trägers und die Anzahl der Mitarbeitenden einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit und auf das Personalmanagement haben. Kleine Jugendhäuser mit wenigen Mitarbeitenden lassen sich aufgrund ihrer Überschaubarkeit oftmals besser führen und verwalten. Sobald ein Träger größer wird und mehrere Häuser zu verantworten hat, besteht das Risiko, dass die Übersicht verloren geht und eine gelingende Personalführung durch ehrenamtliche Trägerverantwortliche nicht mehr gewährleistet werden kann. In den Interviews wird auch die relativ hohe Personalfuktuation in den Strukturen der Offenen Jugendarbeit thematisiert. Jedoch sind nicht alle Träger hiervon in gleichem Maße betroffen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass mangelhaftes oder unzureichendes Personalmanagement als einen wesentlichen Grund für häufigen Personalwechsel gesehen werden kann. Maßnahmen, Instrumente und Planungen bezüglich des eigenen Personals sind zentrale Schlüsselprozesse, die zum Erfolg einer Einrichtung beitragen. Da die Wirkung in der Jugendarbeit in besonderer Weise von der Motivation, dem Engagement und der Qualifikation des Personals abhängt, wird die Relevanz von umfassendem Personalmanagement in Organisationen und Einrichtungen der Jugendarbeit besonders deutlich.

- Eine große Herausforderung liegt letztlich auch in der **Gewinnung neuer Vereinsmitglieder**. Der Großteil der Befragten ist der Auffassung, dass es schwer ist, **Nachwuchs** für die Vorstandsarbeit im Verein zu finden und das Ehrenamt für viele Menschen immer uninteressanter wird. Es lässt sich feststellen, dass die gute und freundschaftliche Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands für einige der Befragten einer der wenigen Gründe ist, warum sie als A.s.b.I. noch nicht aufgegeben haben. Dadurch, dass die Anforderungen und Verantwortungen ständig steigen und die Arbeit im Vorstand sehr zeitintensiv ist, besteht laut einem Teil der Befragten ein hohes Risiko, dass es in Zukunft immer schwieriger werden wird, neue Mitglieder für die A.s.b.I. zu finden, die bereit sind, sich längerfristig auf der Leitungsebene zu engagieren. Mitglieder zu motivieren und ihnen Wege aufzuzeigen, wie sie sich aktiv einbringen können, kann als eine Herausforderung gesehen werden. Bis auf wenige Ausnahmen fällt es den Trägern auch schwer, junge Menschen aus dem Jugendhaus oder dem Jugenddienst für das Ehrenamt zu motivieren. Ihr Interesse lässt entweder schnell nach, es fehlt ihnen an Know-How oder sie scheuen sich vor der großen Verantwortung und dem hohen Arbeitsaufwand. Es ist auch sehr selten, dass Eltern von Jugendlichen, die im Jugendhaus aktiv sind, sich ehrenamtlich in der A.s.b.I. betätigen. Dennoch wird **Nachwuchsarbeit** bei den Befragten als etwas **Wichtiges** beschrieben. Viele Träger machen sich Gedanken darüber, wie sie neue Mitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fertigkeiten für die Arbeit im Vorstand gewinnen können um die Zukunft der A.s.b.I. längerfristig zu sichern. In diesem Zusammenhang sieht ein Befragter die **Grenzen des Ehrenamts** auch in einer sich **verändernden Gesellschaft** und der damit verbundenen **familiären Strukturen**. Für junge Menschen oder Menschen mittleren Alters, die eine Familie gegründet haben, in der beide Ehepartner im Normalfall arbeiten gehen, bleibt oftmals keine Zeit mehr, sich ehrenamtlich zu engagieren. Auch sind jüngere Menschen heute in vielen Fällen nicht mehr bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich dauerhaft zu binden. Ihr Engagement ist viel häufiger punktuell und zeitlich begrenzt. Eine längerfristige Verpflichtung, wie beispielsweise die Arbeit in einem Vorstand, kommt daher für viele nicht in Frage. Mit dem Mitgliederrückgang geht auch die Sorge einher, dass die Leitung und Verwaltung von Jugendhäusern in Zukunft vermehrt durch die Gemeinden oder große Träger übernommen werden könnte. Einige sehen darin die Gefahr, dass die politische Einflussnahme in den Strukturen der Jugendarbeit noch weiter zunimmt und sich dadurch ein Verlust an Neutralität abzeichnen würde. Einige der Befragten weisen zudem darauf hin, dass auch heute schon manche Träger politisch besetzt sind und Gemeindevertreter im Vorstand sind, um nur dabei zu sein oder um sich persönlich zu profilieren, ohne ehrliches Engagement zu zeigen. Die **Verflechtung von Politik und Vereinen** wird von den Befragten jedoch unterschiedlich gewertet. Dadurch, dass Gemeindevertreter Mitglied im Vorstand der A.s.b.I. sind, können Entscheidungen oftmals viel schneller getroffen werden, da „*die Wege in der Regel kürzer*“ sind. Alles in allem lässt sich festhalten, dass auf jeden Fall politisches Fingerspitzengefühl von Seiten der Trägerverantwortlichen gefragt ist. Da die Zusammenarbeit mit der Gemeinde immer politisch geladen ist, ist es daher von Bedeutung, sensibel für politische Tendenzen und Entwicklungen zu sein.

Stärken und Chancen ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene

- **Ehrenamtliches Engagement** auf der Leitungsebene in Jugendstrukturen wird als eine wertvolle Arbeit beschrieben, die von **Menschen** geleistet wird, die sehr **viele unterschiedliche Erfahrungen, Stärken, Wissensstände und Kompetenzen** mitbringen. Wenn die Bedingungen innerhalb des Trägers stimmen und die Ziele und Zuständigkeiten klar definiert sind, können diese Ressourcen zur Geltung kommen. Der als **größer** beschriebene **Gestaltungsfreiraum** kleiner Träger kann dazu beitragen, dass die Ziele des Trägers und der Jugendarbeit eine höhere Wirkung haben, als dies bei großen Trägern der Fall ist. Die Qualität der ehrenamtlichen Arbeit hängt aber auch immer stark von der Motivation, dem Engagement und der Disponibilität der einzelnen Mitglieder ab. Das Ehrenamt spielt eine wichtige Rolle, denn es **fördert Dynamiken** und setzt **Impulse** frei, die durch Professionelle in der gleichen Form nicht möglich sind. Die **Motivation** oder der „**Spirit**“ ist bei ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen meist ein **anderer** als bei **professionell** Tätigen. Der Wille, auch mit **wenigen Mitteln** etwas zu bewirken, ist bei Ehrenamtlichen oftmals größer als bei Menschen, die etwas nur aus beruflichen Gründen machen.
- Als eine weitere Stärke ehrenamtlich aufgestellter A.s.b.l. kann gesehen werden, dass sie oftmals kleiner und **weniger hierarchisch** organisiert sind. Durch ihre lokale Verankerung in der Gemeinde stehen sie für **gelebte Subsidiarität** und stellen einen ehrenamtlichen und freiwilligen Dienst von den Bürgern für die Jugendlichen einer Gemeinde dar. Es kann davon ausgegangen werden, dass Ehrenamtliche dadurch auch näher am Jugendlichen sind und von diesen auch weniger wie eine große Organisation oder staatliche Institution wahrgenommen werden.
- Das hohe **Reaktivitätsvermögen** ehrenamtlich aufgestellter Träger wird von den Befragten als positiv beschrieben. Die **kurzen Kommunikationswege** vereinfachen die Organisation und Verwaltung der Struktur und dadurch, dass die Wege kürzer sind, können **Entscheidungen schneller** und flexibler getroffen werden. Zudem wird die Beziehung zum Personal in vielen Fällen als näher und freundschaftlicher beschrieben.
- Das bringt auch mit sich, dass das **Verantwortungsgefühl auf Seiten der Mitarbeitenden** ein anderes ist. Aufgrund der kurzen Wege, des persönlichen Kontakts mit den Trägerverantwortlichen und des Wissens, dass ihre Arbeitgeber ehrenamtlich tätig sind und dadurch über weniger zeitliche Ressourcen verfügen, sind die Mitarbeitenden angehalten, autonomer zu arbeiten und selber mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter Aufgaben und Entscheidungen an Vorgesetzte abgeben, ist geringer. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass es zu Situationen kommen kann, in denen Mitarbeiter ihre Wissensvorteile als Machtmittel missbrauchen, um ihre ehrenamtlichen Vorgesetzten unter Druck zu setzen.
- Aufgrund der vielfältigen Arbeit, die durch ehrenamtliche Träger in der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg geleistet wird, können Staat und Gemeinden viele **Kosten** auf Verwaltungs- und Organisationsebene einsparen und diese der unmittelbaren Arbeit mit den Jugendlichen zugute kommen lassen. Diese Einschätzung **wird jedoch nicht von allen Befragten geteilt**. Einige sehen darin auch lediglich den Versuch des Staates, auf Kosten der Jugendarbeit Gelder einzusparen. An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, dass sich einige Befragte schwer damit tun, klare Stärken ehrenamtlicher Verwaltung und Führung von Jugendstrukturen zu benennen, da in ihren Augen die Anforderungen und Verantwortungen, denen Trägerverantwortliche begegnen müssen, schon lange ein hinnehmbares Maß überschritten haben und nicht mehr auf ehrenamtlicher Basis geleistet werden können. Dies gilt insbesondere für Ehrenamtliche, die bei größeren Trägern mitwirken.

Zusammenarbeit mit der EGMJ, den Gemeinden, dem Ministerium und mögliche Unterstützungsfo- rmen

- Die Auswertung der sechs Interviews hat ergeben, dass die **Zusammenarbeit** zwischen den **Trägern** und der **EGMJ** von der Mehrheit der Befragten als grundsätzlich **gut** beschrieben wird. Die klassischen administrativen Aufgabengebiete der EGMJ, wie die Buchhaltung und die Verwaltung der Gehälter, werden als notwendige und hilfreiche Unterstützungsangebote in Bezug auf die eigene Aufgabenwahrnehmung als Trägerverantwortliche verstanden. Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet der EGMJ liegt in der Kommunikation mit den Trägern. Die Informationsflüsse werden dabei als gut bezeichnet. In dieser Hinsicht hat die EGMJ in den letzten Jahren auch einige Anstrengungen unternommen, um die Informationskanäle auszubauen und zu verbessern.
- Auf der anderen Seite gibt es von einigen Befragten jedoch auch den **Wunsch**, dass sich die **EGMJ** in Zukunft weiterentwickeln und ihre **Rolle** und **Missionen klarer** definieren bzw. **kommunizieren** muss. Es lässt sich feststellen, dass einige Interviewpartner abweichende Vorstellungen von der zukünftigen Ausrichtung der EGMJ haben. Während einige Träger eine pädagogische Ausrichtung der EGMJ, beispielsweise im Sinne von Promotion und Sensibilisierung über die Inhalte der Offenen Jugendarbeit, begrüßen, sehen andere den Schwerpunkt der EGMJ vor allem im Bereich der administrativen Dienste. Die Etablierung von Konventionen seitens der EGMJ mit ihren Mitgliedern oder die **Aufnahme** von **Mitgliedern**, die **kein Träger** von einem klassischen **Jugendhaus** sind, wird zudem von einigen Interviewten **hinterfragt**. Alles in allem lässt sich feststellen, dass die **bessere Versorgung der Mitglieder der EGMJ mit entscheidungsnützlichen Informationen** für einen Zugewinn an Transparenz sorgen könnte.
- Die Rahmenbedingungen in der Offenen Jugendarbeit haben sich geändert und die Anforderungen an die Träger sind höher denn je. In diesem Zusammenhang ist die **EGMJ** gefragt, um noch **spezifischer** auf die einzelnen **Bedarfe** seiner **Mitglieder** zu **reagieren**. Ein Schwerpunkt sollte hier nach Einschätzung eines Teils der Befragten insbesondere im Bereich der **Personalführung** und des **Personalmanagements** liegen. Einige der Befragten äußern den Wunsch, dass sich die EGMJ anders aufstellen und eher wie die Personalabteilung eines größeren Betriebes arbeiten und funktionieren müsse. Neben zusätzlichen Seminaren, Workshops und Schulungen zu führungsrelevanten Themen wünschen sich manche Befragte auch weitere Formen juristischen Beistands zu Personal- und Organisationsfragen. Genannt wurden beispielsweise Unsicherheiten und Unklarheiten in Bezug auf die Konformität gegenüber dem RC SL (Registre de Commerce et des Sociétés).
- Des Weiteren wünschen sich einige Befragte **konkretere Hilfestellungen** von Seiten der EGMJ. Praxisnahe Unterstützung zeichnet sich dadurch aus, dass sie den Bedürfnissen der Trägerverantwortlichen entspricht und ihnen beim Ausführen ihrer alltäglichen Aufgaben hilft. Die Dokumente sollen kurz und knapp sein, ohne sich über viele Seiten zu verteilen. Genannt wurden unter anderem: Software für die Erstellung von Arbeitsplänen, Vorlagen für Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen, Evaluationsbögen, etc. Hierfür wurden von der EGMJ bereits einige Maßnahmen ergriffen, beispielsweise mit der Veröffentlichung eines VADEMECUM, der insbesondere neuen Trägerverantwortlichen als praktischer Handlungsleitfaden zur Seite steht, über zahlreiche Dokumente zum Personalmanagement verfügt und stetig aktualisiert wird. Der VADEMECUM kommt jedoch nicht bei allen Befragten gleich gut an. Manche Träger haben ähnliche Instrumente bereits in ihrer Einrichtung vorliegen und sehen im VADEMECUM keinen Mehrwert.
- Als ein weiterer Wunsch wurde die Realisierung eines **Mitarbeiterpools** genannt, der es den Trägerverantwortlichen ermöglicht, auf Erzieher und Sozialpädagogen zurückzugreifen, wenn eigene Mitarbeiter erkrankt sind.
- Darüber hinaus wünschen sich einige Befragte eine weitere **Entlastung** in Bezug auf ihre **administrativen Aufgaben**, beispielsweise durch die Möglichkeit, dass die EGMJ bevollmächtigt ist, die Gehälter des Jugendhauspersonals zu überweisen.

- Der **Newsletter** stellt ein weiteres Unterstützungsangebot von Seiten der EGMJ für seine Mitglieder dar. Der Newsletter kommt gut an und wird als geeignetes Instrument angesehen, um wichtige Informationen zum Thema Personal, Kollektivvertrag, etc. zu verbreiten. Den Befragten ist wichtig, dass sie alle für sie relevanten Informationen erhalten, ohne selber viel recherchieren zu müssen. Eine thematische Aufteilung des Newsletters könnte dazu beitragen, dass die Mitglieder ihre gewünschten Informationen noch schneller finden.
- Einige der Befragten wünschen sich auch einen **erweiterten Austausch** mit der EGMJ. Hierfür sollen Mitarbeitende der EGMJ mehr Präsenz in den Jugendstrukturen zeigen, in Gesprächen mit den Trägerverantwortlichen auf mögliche Unterstützungsbedarfe hinweisen und die Entwicklung neuer Ideen und Impulse anstoßen.
- Die **Anerkennung** der ehrenamtlichen **Träger von Seiten des Staates** und der **Gemeinden** wird von einem Großteil der Befragten als vorhanden beschrieben. Unschön hingegen ist der nach wie vor schlechte Ruf der Jugendhäuser in einigen Teilen der Gesellschaft.
- Das Verhältnis zum **Bildungsministerium** wird von den meisten der befragten Interviewpartner als positiv beschrieben. Die Zusammenarbeit ist freundschaftlich und der zwischenmenschliche **Kontakt ist gut**. Ein Befragter merkt an, dass im Gegensatz zu anderen Ministerien und Verwaltungen das Verhältnis zum Bildungsministerium (MENJE) sehr gut sei und man auf viel Entgegenkommen und Unterstützung stößt. Ein Befragter weist jedoch auf eine **Veränderung** in der **Beziehung zum Ministerium** hin. Dadurch, dass das Ministerium in den letzten Jahren größer geworden ist, kennt man nicht mehr alle Mitarbeiter einer Verwaltung persönlich und es lässt sich feststellen, dass die Entscheidungswege länger geworden sind. Konnten früher Entscheidungen in kürzester Zeit getroffen werden, so brauchen Entschlüsse heutzutage wesentlich länger und müssen erst von Personen mit mehr Entscheidungsbefugnissen abgesegnet werden. Der Kontakt mit der Gemeinde ist oftmals schneller und eingängiger, wohingegen beim Ministerium vieles schwerfälliger ist.
- Auch die Unterstützung von Seiten der **Gemeinde** ist bei den meisten Befragten vorhanden und wird als gut beschrieben. So wird es als Vorteil gesehen, wenn die Gemeindeverantwortlichen persönlich bekannt sind, da dadurch die **Kommunikationswege** oftmals **kürzer** sind und Entscheidungen schneller getroffen werden können. Ein Befragter findet, dass die Kommunikation mit manchen Diensten der Gemeindeverwaltung (z.B. Technischer Dienst) verbesserungsfähig sei.
- Die **gute Zusammenarbeit** mit den Gemeinden und dem Ministerium wird aber **nicht von allen Befragten in gleichem Maße geteilt**. Einige der Befragten stellen sich die Frage, ob das Ministerium und die Gemeinde überhaupt Interesse am ehrenamtlichen Engagement in der Offenen Jugendarbeit haben. Zum Beispiel wurde genannt, dass Versammlungen oder Veranstaltungen von Seiten der Gemeinden oder des Ministeriums meistens dann stattfinden, wenn berufstätige Menschen nicht daran teilnehmen können. Manche Befragte werten das als Zeichen dafür, dass das Ehrenamt nicht mehr gebraucht wird, und als nicht förderlich für ehrenamtliches Engagement.
- Ein Befragter zeigt Verständnis dafür, dass sich die Träger vor der Öffentlichkeit fachlich und ökonomisch erklären und verantworten müssen, äußert zugleich aber den Wunsch an das Ministerium, **administrative Vorgaben zu vereinfachen** und zu lockern, um das Jugendhauspersonal zu entlasten, damit diese mehr Zeit für die Arbeit mit den Jugendlichen haben. Anderenfalls müssten mehr Ressourcen freigemacht werden, um das Personal bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben zu unterstützen.
- Weiterhin besteht noch der Wunsch, dass **ehrenamtliches Engagement** in der Offenen Jugendarbeit **mehr honoriert** wird. Ein Vorschlag liegt beispielsweise darin, Berufstätige ein paar Stunden im Monat freizustellen, damit diese ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten wahrnehmen können.

4. Handlungsempfehlungen

Ein Großteil ehrenamtlichen Engagements findet in Vereinen statt. Diese sind nicht nur als Räume der Freizeitgestaltung und Selbstverwirklichung zu sehen, sondern sie ermöglichen Menschen auch Zugang zu gesellschaftlicher Partizipation. Vereine sind bedeutende Mitgestalter des Gemeinwesens und stellen der Gesellschaft wichtige Bildungs- und Dienstleistungsangebote zur Verfügung. Insofern stellt das Sicherstellen des Fortbestehens des ehrenamtlichen Vereinswesens eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe dar. Wenn Vereine sich auflösen, gehen auch Orte, in denen zivilgesellschaftliches Engagement stattfinden kann, verloren.

Die Vorstandsarbeit in einem Verein ist eine der verantwortungsvollsten Aufgaben als ehrenamtlich Tätiger. Allerdings zeigt sich, dass nicht wenige ehrenamtliche Vorstände mit der Ausübung ihrer Aufgaben und Pflichten überfordert sind und oftmals auch nicht wissen, welche Rechte sie eigentlich innehaben. Gestiegene Anforderungen an die Vorstandsarbeit und eine Zunahme an Verpflichtungen bringen mit sich, dass die Vorstandsarbeit in den letzten Jahren komplexer geworden ist und nicht mehr so einfach nebenbei zu erledigen ist.

Risiken, Unübersichtlichkeit und Umfang der Aufgaben und Verpflichtungen, Probleme in der Strukturierung der Vorstandsarbeit sowie mangelnde Führungs- und Leitungskonzepte im Kontext der ehrenamtlichen Trägerarbeit führen dazu, dass den vielschichtigen Herausforderungen von Seiten der ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen oftmals nicht mehr angemessen begegnet werden kann. Um überlebensfähig zu bleiben, sind die ehrenamtlich aufgestellten Träger in der Offenen Jugendarbeit in Luxemburg aufgefordert, die klassische Vereinsmentalität hinter sich zu lassen und den Weg einer durchdachten ehrenamtlichen Führungstätigkeit an der Spitze einer Organisation einzuschlagen.

Die Jugendarbeit in Luxemburg hat sich in den letzten Jahrzehnten stark weiterentwickelt. Ihre Professionalisierung macht eine Form von Führung notwendig, die dem Arbeitsfeld entspricht und am Puls der Zeit ist. Vereine in der Jugendarbeit können ihre gesellschaftliche Verantwortung nur dann wahrnehmen, wenn sie über eine kompetente und fachkundige Vereinsführung verfügen. Trägerverantwortliche nehmen eine Vorbildfunktion ein und müssen sich für die Sache ihrer A.s.b.l. begeistern und diese nach außen repräsentieren können. Damit der Träger effektiv und effizient geführt werden kann, müssen Auftreten und Handeln der Trägerverantwortlichen konsequent, strategisch und zielgerichtet sein. Wichtige Grundbedingungen sind an dieser Stelle eine hohe Einsatzbereitschaft und gute Organisations- und Kommunikationskompetenzen.

Wie auch bereits die Auswertung der Interviews gezeigt hat, führen veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Motive dazu, dass sich (junge) Menschen heutzutage eher punktuell und kurzfristig sowie weniger verbindlich ehrenamtlich betätigen. Dieser Trend steht allerdings im Kontrast zu der hohen Einsatzbereitschaft, die von ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen verlangt wird. Insofern ist es von Bedeutung, die gegenwärtigen Entwicklungen im Ehrenamt nicht zu vernachlässigen. Die Träger sind angehalten, neue Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, alte und neue Formen ehrenamtlichen Engagements miteinander zu verknüpfen. Die Auswertung hat ergeben, dass eine Vielzahl an alten und neuen Herausforderungen (z.B.: fehlende Zeit und Einsatzbereitschaft, gestiegene Anforderungen und Kompetenzerfordernisse, Nachwuchsarbeit, Diversifikation der Aufgaben, mehr Regulierung, Anerkennung, etc.) die Trägerarbeit in den nächsten Jahren zunehmend erschweren wird. Obwohl die Rahmenbedingungen, denen sich Träger und Trägerverantwortliche stellen müssen, schwer veränderbar sind, gibt es eine Reihe an Maßnahmen und Ansatzpunkten, die berücksichtigt werden können, damit ehrenamtliches Engagement interessant bleibt und Menschen weiterhin auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit Verantwortung übernehmen. Die EGMJ als Unterstützungsorgan ehrenamtlicher Träger der Offenen Jugendarbeit ist sich dieser Herausforderungen bewusst und versteht es als eine ihrer Missionen, ihren Mitgliedern beratend und unterstützend zur Seite zu stehen. Gemeinsam mit ihren Mitgliedern wird die EGMJ weiterhin nach Lösungswegen suchen, damit ehrenamtliches Engagement auf der Leitungsebene auch in Zukunft möglich ist.

In der nachfolgenden Tabelle werden einige Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Ausübung ehrenamtlichen Engagements auf der Leitungsebene dargestellt. Als Basis hierfür dient eine ehrliche und konsequente Grundhaltung auf Seiten des Trägers, sich den Herausforderungen entgegenzustellen und mit allen Mitgliedern nach gemeinsamen Lösungswegen zu suchen.

Ansatzpunkte für Veränderung in der A.s.b.l.	
Herausforderungen	Handlungsempfehlungen
Anerkennung und Erscheinungsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Erscheinungsbildes der A.s.b.l. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Öffnung und Demokratisierung der A.s.b.l. - Öffentlichkeitsarbeit - Erfahrungsaustausch mit anderen A.s.b.l. - bessere Anerkennung und Würdigung der ehrenamtlichen Arbeit, z.B. durch die Freistellung von der Erwerbsarbeit für einige Stunden im Monat
Fehlende Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieten von modernen Modellen der Vorstandsarbeit • Prioritätensetzung und Verteilung kleinerer Aufgabenpakete • Verteilung der Aufgaben auf mehrere Schultern: <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterter Vorstand, wie beispielsweise durch Ämtersplitting - Ressorts und Arbeitsgruppen gründen, die die Trägerverantwortlichen unterstützen - Erweiterung der Mitgliederbasis und Beteiligung dieser an verantwortungsvollen Aufgaben - Ausgliederung von Aufgaben an die EGMJ - Jobsharing, in dem sich zwei Personen eine Aufgabe teilen - Einrichtung von hybriden Stellen durch die Übernahme besonders anspruchsvoller Aufgaben, so dass eine Verknüpfung aus Haupt- und Ehrenamt entsteht
Komplexität der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung der Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> - konkrete Beschreibungen der Aufgaben und optimale Einarbeitung der Trägerverantwortlichen - Einsatz von Mitgliedern auf Zeit für bestimmte Aufgabenbereiche - für die neuen Formen ehrenamtlichen Engagements ist es naheliegend, einzelne kurzfristige und projektbezogene Aufgaben auf Mitglieder außerhalb des Vorstands zu übertragen, wie beispielsweise im Kontext der Öffentlichkeitsarbeit bei bestimmten Veranstaltungen - Aufgabenteilung und Delegation von Aufgaben an das hauptamtliche Personal - Auslagerung von Aufgaben an die EGMJ • Unterstützung durch Informations- und Beratungsangebote durch ExpertInnen bei schwierigen Sachverhalten und bei Fachfragen • Fortbildungsangebote für Vorstandsmitglieder
Legale Verantwortung und Haftungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Aufklärung der Trägerverantwortlichen über die Haftungsrisiken und ihre Rechte • Anbieten von Versicherungsschutz
Fachliche Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Trägerverantwortliche qualifizieren: <ul style="list-style-type: none"> - Erstellung konkreter Anforderungsprofile für Vorstandsämter - systematisches Ansprechen kompetenter Mitglieder. An dieser Stelle sind Kenntnisse über die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder von großer Relevanz - Fortbildungs- und Beratungsangebote für Trägerverantwortliche - Maßgeschneidertes Mentoring, Coaching oder Supervision zur Unterstützung der Trägerverantwortlichen

Nachwuchsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl passender Kandidaten, die die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen mitbringen und die wissen, welche Verantwortung sie übernehmen müssen. An dieser Stelle sind Vorgespräche, Schnuppermöglichkeiten und konkrete Aufgabenbeschreibungen von hoher Bedeutung • Wissens- und Informationsmanagement: systematische Übermittlung aller für die Vorstandsarbeit relevanter Informationen (z.B.: Handreichungen, Checklisten, wechselnde Aufgaben innerhalb des Vorstandes, etc.). • stufenweises Vertrautmachen mit den Führungsaufgaben als Vorstandsmitglied und Einarbeitung durch Schnupper- und Hospitationsmöglichkeiten • Unterstützung durch Fortbildungs-, Informations- und Beratungsangebote • Übernahme von Ansatzpunkten des Diversity Managements, um neue Zielgruppen für die Vereinsarbeit zu gewinnen (z.B. Menschen mit Migrationshintergrund, etc.).
Veraltete Strukturen in der A.s.b.I.	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisierung und Transparentmachung der Strukturen: <ul style="list-style-type: none"> - klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten - transparente Kommunikations- und Informationswege - effektives Informations- und Wissensmanagement - positive Sitzungskultur sowie ein effektives und professionelles Sitzungsmanagement - ausreichend Austauschmöglichkeiten des Vorstandes
Ausgestaltung der internen Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Besondere Bedeutung kommt der Beziehung zwischen den ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen und dem hauptamtlichen Personal zu: <ul style="list-style-type: none"> - Herstellen eines vertrauensvollen Gleichgewichts in der Kooperation von Vorstand und Jugendhauspersonal - Optimale Weiterentwicklung der A.s.b.I. durch klare Verteilung der Verantwortlichkeiten - Die Trägerverantwortlichen legen die langfristigen Ziele fest, üben die strategische Führungsverantwortung aus und zeigen sich verantwortlich für die Steuerung der Weiterentwicklung der A.s.b.I. (normatives und strategisches Management) - Das hauptamtliche Personal (allen voran JugendhausleiterIn) organisiert den operativen Alltagsbetrieb und trägt dazu bei, dass die strategische Zielsetzung umgesetzt wird

Gute Führung in den Strukturen der (Offenen) Jugendarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Trägerverantwortliche sich sicher auf dem schmalen Grat zwischen zu wenig und zu viel Führung bewegen. Allerdings ist es dabei wichtig, zu beachten, dass es keine Patentlösung für eine gelingende Führung gibt. Da Führung immer in der Wechselwirkung mit Menschen erfolgt, muss die Individualität eines Menschen bei jeder Art von Führung berücksichtigt werden. Darüber hinaus gibt es im Ehrenamt unterschiedliche Bereiche und Organisationsformen, in denen man sich engagieren kann. Die Offene Jugendarbeit kennzeichnet sich durch ihre Vielfalt und durch ihre sehr heterogenen Arbeits- und Handlungsfelder. Aus diesem Grunde sind auch die einzelnen Träger divergierend und es lassen sich beispielsweise Unterschiede in der Organisationsgröße, der inhaltlichen Tätigkeit und Ausrichtung oder der Organisationskultur feststellen. Die Autonomie der einzelnen Träger hat einen hohen Stellenwert, den es zu bewahren gilt.

Damit ehrenamtliches Engagement auf der Leitungsebene in der Offenen Jugendarbeit gelingt, müssen funktionsfähige Organisationsformen aufgebaut und nachhaltig gesteuert werden. Hierfür lassen sich zentrale Kernaufgaben und Kernfunktionen festmachen, die ein gutes Management in der Jugendarbeit leisten muss:

Die Organisation bzw. die A.s.b.l. muss in der Öffentlichkeit und bei allen relevanten Akteuren und Stakeholdern bekannt gemacht werden. (Öffentlichkeitsarbeit)

Die Dienstleistungsangebote der Organisation müssen bekannt sein und sich konsequent im Rahmen (kommunal-)politischer und gesellschaftlicher Bedarfe darlegen lassen (z.B. Jugendgesetz, Nationaler Bildungsrahmenplan).

Aus einem internen Selbstverständnis, einer Organisationsphilosophie oder einem Leitbild ergeben sich Identifikationsmöglichkeiten für alle Organisationsmitglieder. Zudem lässt sich hieraus die Planung strategischer Zielsetzungen ableiten. In Bezug auf die Trägerverantwortlichen heißt das, den Charakter und Zentralwert der A.s.b.l. im Vorhinein zu klären und die Organisation daran auszurichten. Eine Führungsaufgabe liegt darin, ein Umfeld herzustellen, in dem alle Beteiligten sich für die Zielerreichung einbringen können.

Damit die Ziele umgesetzt werden können und mit der Erbringung der Dienstleistung gestartet werden kann, bedarf es der erforderlichen Finanzierung sowie formaler und juristischer Voraussetzungen.

Die Steuerung der Organisation ist notwendig, damit die festgelegten Strukturen, Aufgaben und Prozesse verteilt und eingehalten werden. An dieser Stelle ist es auch wichtig, die vorherrschenden Strukturen und Abläufe regelmäßig zu überprüfen, um rechtzeitig reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

Ein organisationales Handlungsgerüst mit Aufbau- und Ablauforganisation trägt dazu bei, Klarheit über die internen Strukturen und Prozesse herzustellen, damit die Ziele erreichbar sind. Hierfür müssen Überlegungen dazu gemacht werden, welche Aufgaben in welcher Form erfüllt werden sollen, welche Kompetenzen und Ressourcen zur Ausführung der Aufgaben vorhanden sind, welche Verantwortlichkeiten bestehen und welche Zuständigkeiten herzustellen sind. Eine durchdachte und kompetente Abstimmung und Festlegung der Arbeitsschritte, Abläufe und Schnittstellen begünstigt eine wirksame Kooperation. In diesem Zusammenhang ist auch das neue St.Galler-Management-Modell ein hilfreicher Ansatz, um die Zusammenhänge in Organisationen besser zu verstehen sowie Herausforderungen und Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis und im Umfeld zu beleuchten und zu lösen.

Die richtige und intelligente Auswahl des Personals ist von entscheidender Bedeutung in Bezug auf das gute Zusammenspiel innerhalb der Jugendstruktur. Neben der Aufgabe, die richtigen Personen für bestimmte Stellen zu finden, beinhaltet die Personalentwicklung aber auch die Etablierung geeigneter Anreize, um das Personal zu motivieren, zu fördern, zielgerichtet fortzubilden sowie dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende unter fairen Bedingungen aus der Einrichtung ausscheiden können. Gute Führung zeichnet sich dadurch aus, dass Befehle nicht mehr nur nach unten durchgestellt werden, sondern dass Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und die Möglichkeit haben, eigenständig die Ziele des Trägers zu verfolgen und nach passenden Lösungswegen zu suchen. Der zwischenmenschliche Kontakt, beispielsweise durch Motivation, Kommunikation und Konfliktmanagement, spielt dabei eine zentrale Rolle.

Weiterhin stellt das Controlling eine wichtige Managementaufgabe dar. Es geht hier nicht um die Kontrolle der MitarbeiterInnen, sondern vielmehr darum, den autonom agierenden Mitarbeitenden Rückmeldung zu geben, damit sie ihre Ressourcen und die Erreichung der Ziele im Blick behalten. Die Kontrolle meint insofern einen begleitenden Prozess der Überprüfung von Daten, die Erkenntnisse darüber liefern, ob sich die Mitarbeitenden auf dem richtigen Weg befinden oder nicht. Ein solches System der Rückkopplung und Frühwarnung kann schließlich Rückmeldungen darüber geben, ob der Arbeitsfluss bestimmter Prozesse bestätigt oder optimiert werden muss.

Ein weiterer Aspekt liegt sicherlich auch in der ökonomischen Verantwortung und Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft sowie der öffentlichen Hand, welche die finanziellen Mittel für die Ausgestaltung der Offenen Jugendarbeit zur Verfügung stellt.

Letztlich ist auch die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der A.s.b.I. von großer Bedeutung. Die persönlichen Ansprüche, Ressourcen und sich stetig verändernde gesellschaftliche

Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an ehrenamtlich Tätige. Um den Erfolg ehrenamtlich aufgestellter Organisationen längerfristig sicherzustellen, bedarf es eines intelligenten Leistungsmanagements, das die kontinuierliche und systematische Planung und Steuerung des ehrenamtlichen Engagements in den Blick nimmt. Hinsichtlich älter werdender Ehrenamtlicher und dem Mangel an jüngeren Interessenten für die Vorstandsarbeit gilt es zudem, den Diversity-Gedanken in Vereinen stärker zu verankern. Bei einem Ausländeranteil von knapp 50% in Luxemburg, gibt es hier sicherlich auch Potential, mehr Menschen mit Migrationshintergrund für die Vorstandsarbeit in Vereinen zu begeistern. Im Hinblick auf sich stetig verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Motive die dazu führen, dass sich beispielsweise junge Menschen heutzutage eher punktuell und kurzfristig und weniger verbindlich ehrenamtlich betätigen, bedeutet dies für Vereine, die neuen Ansprüche aufzugreifen und in die eigenen Strukturen und Prozesse zu integrieren. Eine Herausforderung ehrenamtlichen Engagements liegt im dynamischen und ganzheitlichen Umgang mit stetigen Veränderungen. Insofern steht die Führung eines erfolgreichen Vereins in einem engen Zusammenhang mit einem Kreislauf von Planungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsphasen.