



Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Vortrag des Forschungsteams auf der Veranstaltung „Zukunftsfähig!?“ des Paritätischen Jugendwerks am 11. Juli 2017 in Düsseldorf (10:30 – 13:00 Uhr)

HSD Hochschule Düsseldorf University of Applied Sciences Begemann / Erbe / Frost / Liebig Projekt „Zukunftsfähig !? ...“ S. 1

Die beteiligten kollektiven Akteure:



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



HSD Hochschule Düsseldorf University of Applied Sciences Begemann / Erbe / Frost / Liebig Projekt „Zukunftsfähig !? ...“ S. 2

Das Forschungsteam



Maik-Carsten
Begemann

Carina
Frost

Anna-Maria
Erbe

Reinhard
Liebig

Struktur der Ergebnisdarstellung

Vortragsteil / Inhalt	Zeit
Grundinformationen zum Forschungsprojekt (Liebig)	20 Min.
Nachfragen	05 Min.
Herausforderungen und Handlungsoptionen (Begemann)	35 Min.
Nachfragen und Diskussion	10 Min.
Pause	25 Min.
Entwicklung + Gewinnung von Führungskräften (Erbe + Frost)	20 Min.
Nachfragen und Diskussion	10 Min.
Zusammenfassung + Resümee (Liebig)	15 Min.

1. Grundinformationen zum Forschungsprojekt

Das Ziel der Untersuchung

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Veränderungsprozessen im Umfeld der Nonprofit-Organisationen in der Kinder- und Jugendarbeit untersucht das Projekt ...

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

Steckbrief zum Forschungsprojekt

Laufzeit: 1.06.2015 – 30.06.20 17 (verlängert bis 31.08.2017)

- 1 **Untersuchungsgegenstand:** Mitgliedsorganisationen des PJW NRW
 - o regional begrenzt
- 2 **Organisations- bzw. Trägerbefragung**
 - o schriftliche Befragung als Vollerhebung (n = 133; 49,3%)

Forschungsdesign: methodenpluralistisch, sequentiell

- 3 **Forschungsmethoden:** Workshops, schriftliche Befragung, Experteninterviews (25), Dokumentenanalyse

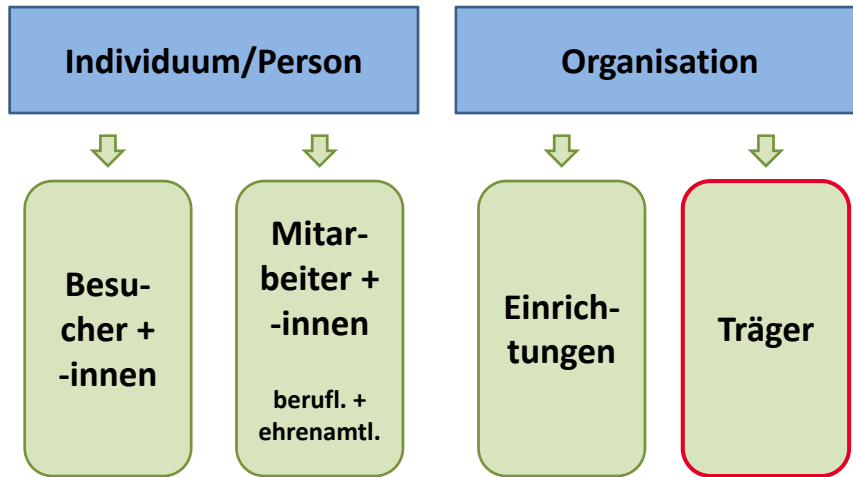
Die Arbeitsfelder der befragten Organisationen

Arbeitsfeld	Prozent
Nur in der OKJA tätig	10,5
Auch in der OKJA tätig	70,7
Ohne Tätigkeitsfeld OKJA	18,8

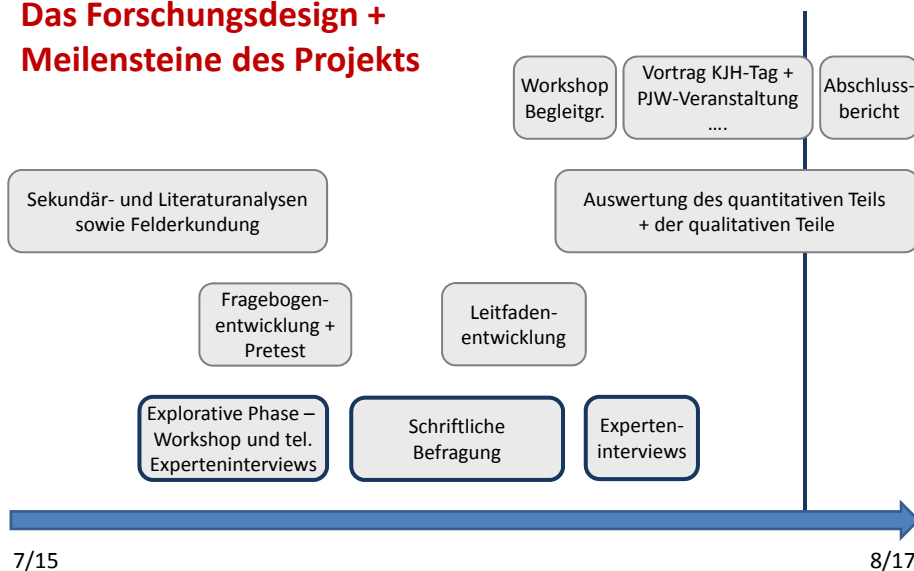
} 81,2%

n = 133

Die Forschungsperspektive



Das Forschungsdesign + Meilensteine des Projekts

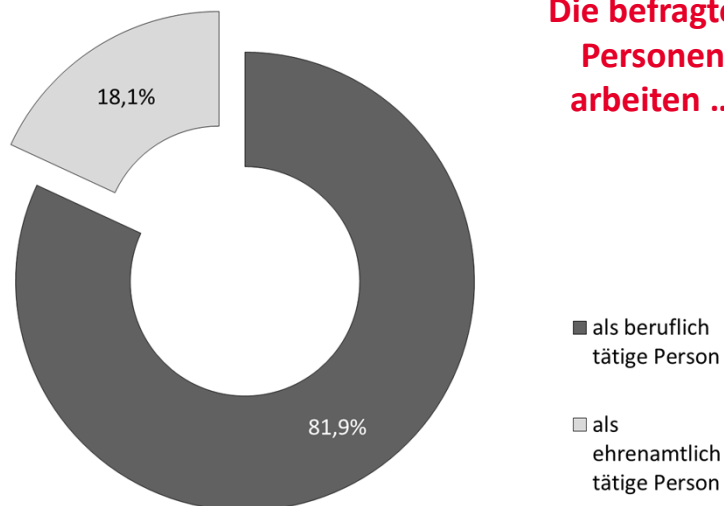


Grundinfos zur Stichprobe

Welche Organisationsexpert_innen
haben geantwortet?

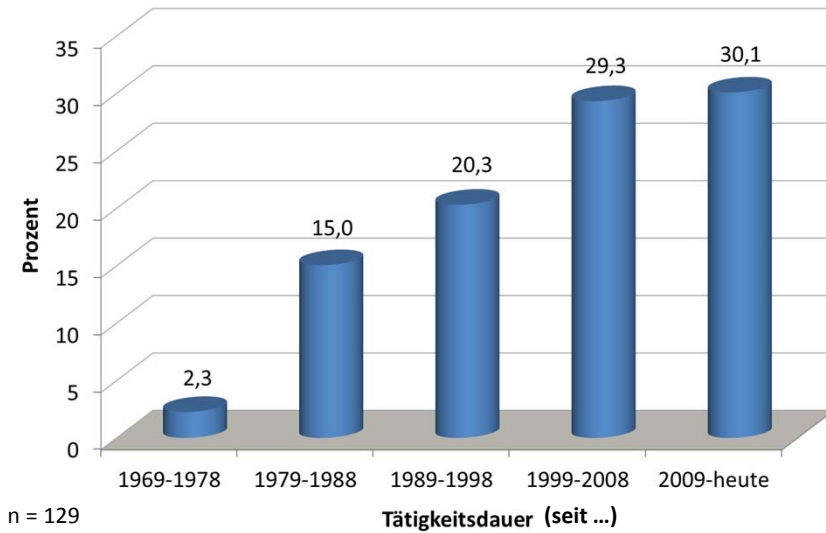
Welche Mitgliedsorganisationen des
PJK NRW haben an der Befragung
teilgenommen?

Die befragten Personen arbeiten ...



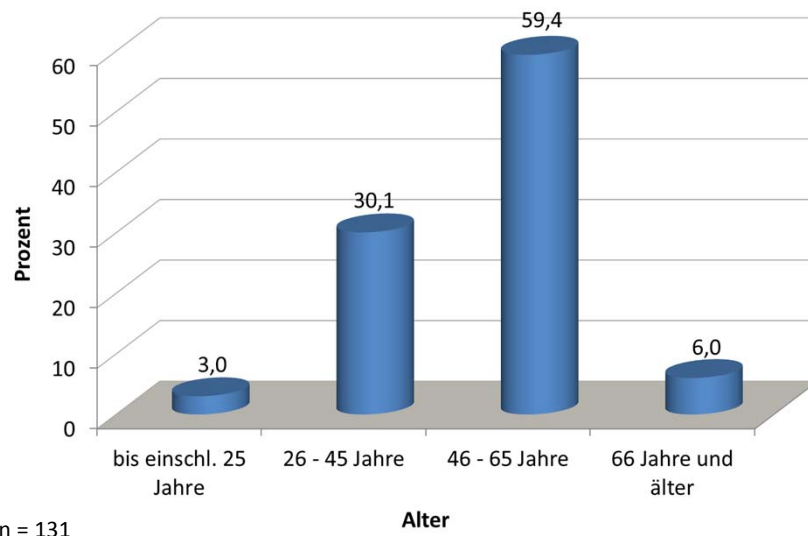
n = 133

Die Tätigkeitsdauer der befragten Personen in den Orga.s



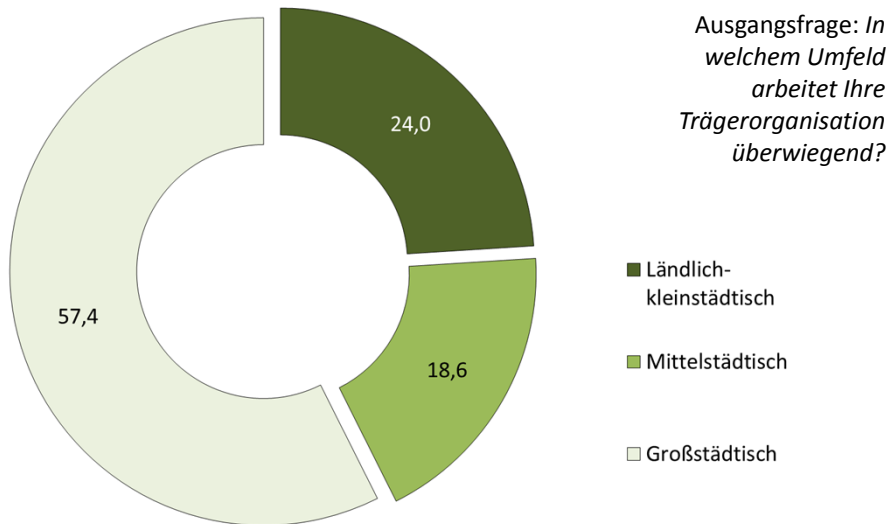
HSD Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences Begemann / Erbe / Frost / Liebig Projekt „Zukunftsfähig!? ...“, S. 13

Das Alter der befragten Personen



HSD Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences Begemann / Erbe / Frost / Liebig Projekt „Zukunftsfähig!? ...“, S. 14

Das Arbeitsumfeld (n= 129; Angaben in %)



Die Größe der befragten Organisationen

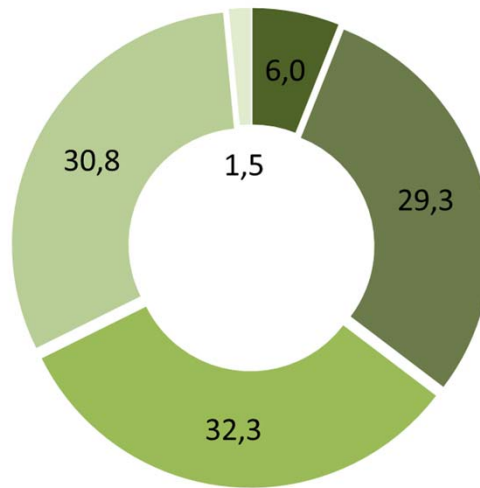
- Es gibt viele kleine und wenig große Organisationen
- 21,1 % der Organisationen haben maximal eine Vollzeitstelle
- Etwa ein Drittel der Organisationen haben max. zwei Vollzeitstellen
- Der Median liegt bei insgesamt 4 Vollzeitstellen
- 10% der Organisationen haben mehr als 50 Vollzeitstellen geschaffen
- In ca. 60 % der Organisationen übersteigt die Anzahl der Ehrenamtlichen die Anzahl der beruflich tätigen Arbeitskräfte

2. Herausforderungen und Handlungsoptionen

Gliederung

- Einige Merkmale der befragten Organisationen
- Die Herausforderungen
- Die Handlungsoptionen
- Ein Fazit

Die Finanzsituation (n= 133; Angaben in %)



■ schlecht ■ eher schlecht ■ eher gut ■ gut ■ sehr gut

Die Größe der Organisationen ...

werden die MO anzahlmäßig in 3 gleich große Gruppen geteilt, so ergeben sich

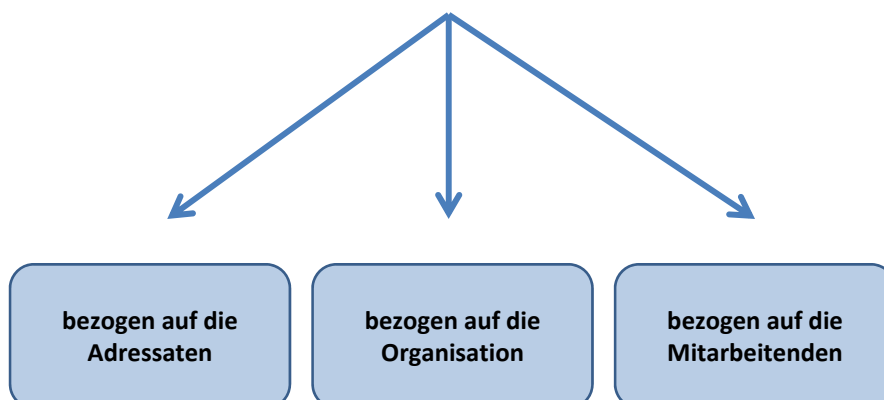
- 44 kleine Organisationen: 0 bis einschl. 2 VZÄ
- 45 mittlere Organisationen: 2,5 bis einschl. 8 VZÄ
- 44 große Organisationen: 8,5 bis einschl. 307 VZÄ

Die Herausforderungen

Leitfrage:

Inwiefern sind bestimmte aktuelle Herausforderungen wichtig für den Arbeitsalltag der befragten Mitgliedsorganisationen?

Die Herausforderungen sind ...



Mitarbeitenden-bezogene Herausforderungen

- Beruflich tätige Fachkräfte, die bereits in der Organisation tätig sind, zu halten.
- Beruflich tätige Fachkräfte für die Organisation neu zu gewinnen.
- Ehrenamtlich Tätige, die bereits in der Organisation arbeiten, zu halten.
- Ehrenamtlich Tätige für die Organisation neu zu gewinnen.
- Die Lebensentwürfe der ehrenamtlich tätigen MitarbeiterInnen mit der Organisation in Einklang zu bringen.
- Die Lebensentwürfe der beruflich tätigen MitarbeiterInnen mit der Organisation in Einklang zu bringen.

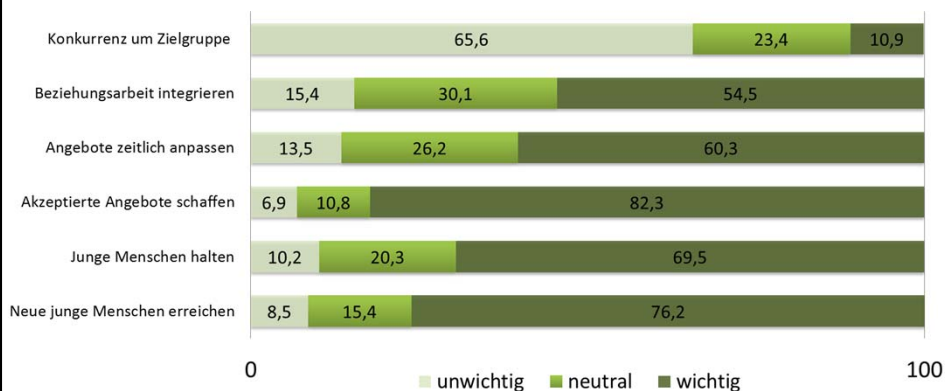
Organisationsbezogene Herausforderungen

- Die Arbeit der Organisation mit den Interessen der Geldgeber in Einklang zu bringen.
- Die Existenz der gesamten Organisation zu sichern.

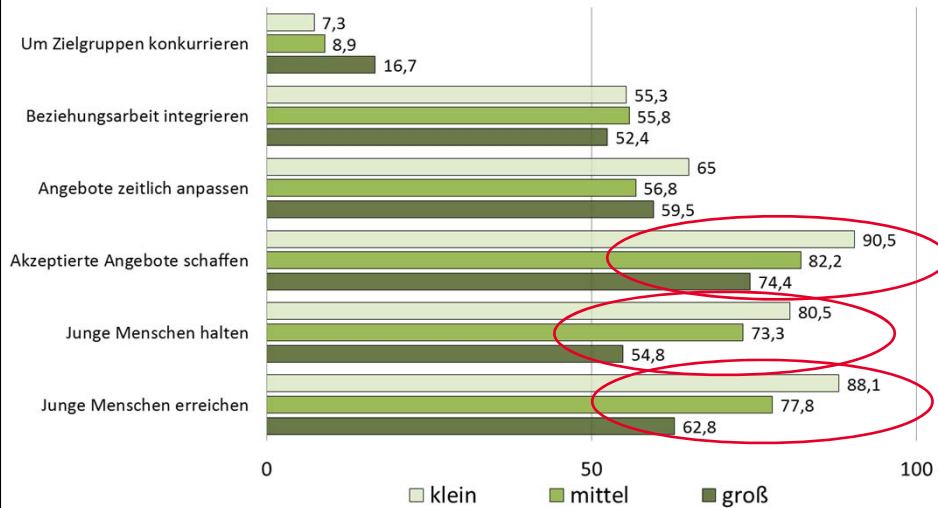
Adressatenbezogene Herausforderungen

- Junge Menschen zu erreichen, die bislang noch nicht die Angebote der Organisation nutzen.
- Junge Menschen zu halten, die bereits die Angebote der Organisation nutzen.
- (Inhaltliche) Angebote zu schaffen, die von den jungen Menschen angenommen werden.
- Angebote zu schaffen, die den Zeitpräferenzen der jungen Menschen entsprechen.
- Beziehungsarbeit mit den jungen Menschen in den Arbeitsalltag zu integrieren.
- Mit anderen Institutionen um Zielgruppen zu konkurrieren.

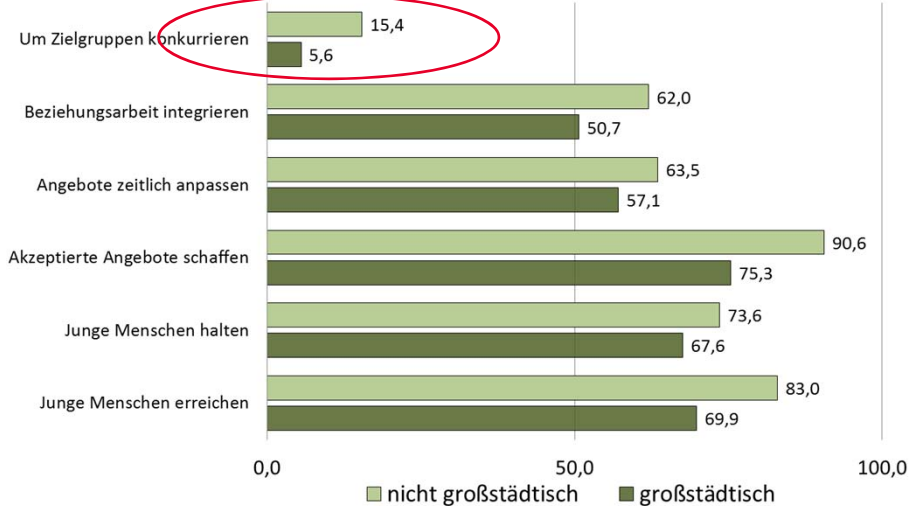
Adressatenbezogene Herausforderungen (in %)



Adressatenbezogene Herausforderungen nach Größe (in %)



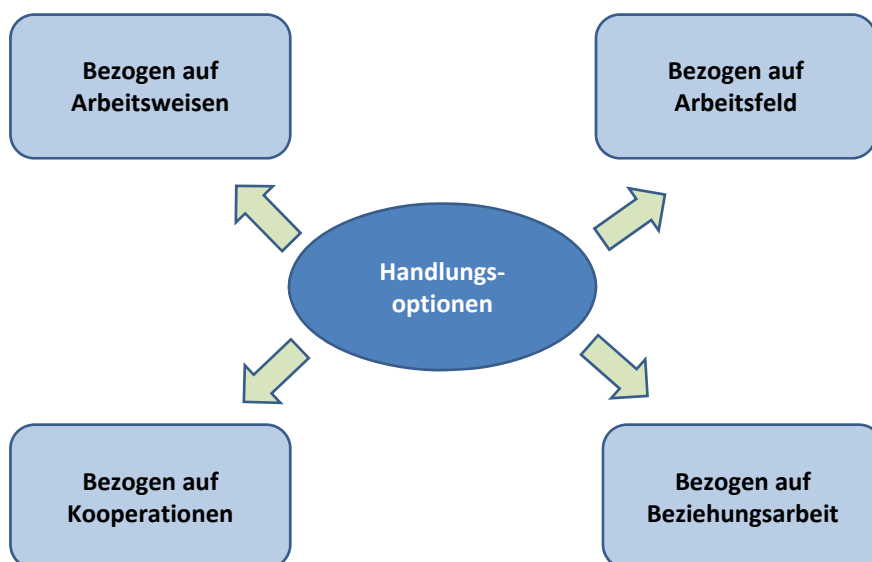
Adressatenbezogene Herausforderungen nach Arbeitsumfeld (in %)



Die Handlungsoptionen

Leitfrage:

Inwiefern stellen bestimmte Handlungsoptionen eine Möglichkeit zur Sicherung der Zukunft dar?



Arbeitsweisen

- Wir schaffen vermehrt Angebote mit präventivem Charakter.
- Wir schaffen verstärkt Angebote der aufsuchenden/mobilen Arbeit.
- Wir erweitern unsere Öffnungszeiten.
- Wir arbeiten vermehrt mit Eltern zusammen.
- Wir betreiben verstärkt Öffentlichkeitsarbeit.

Arbeitsfeld

- Wir sprechen vermehrt bislang unberücksichtigte Altersgruppen (z. B. Jüngere) an.
- Wir sprechen verstärkt bislang nicht berücksichtigte Bevölkerungsgruppen (z. B. Flüchtlinge) an.
- Wir erweitern unser Einzugsgebiet (z. B. um neue Stadtteile oder Sozialräume).

Beziehungsarbeit

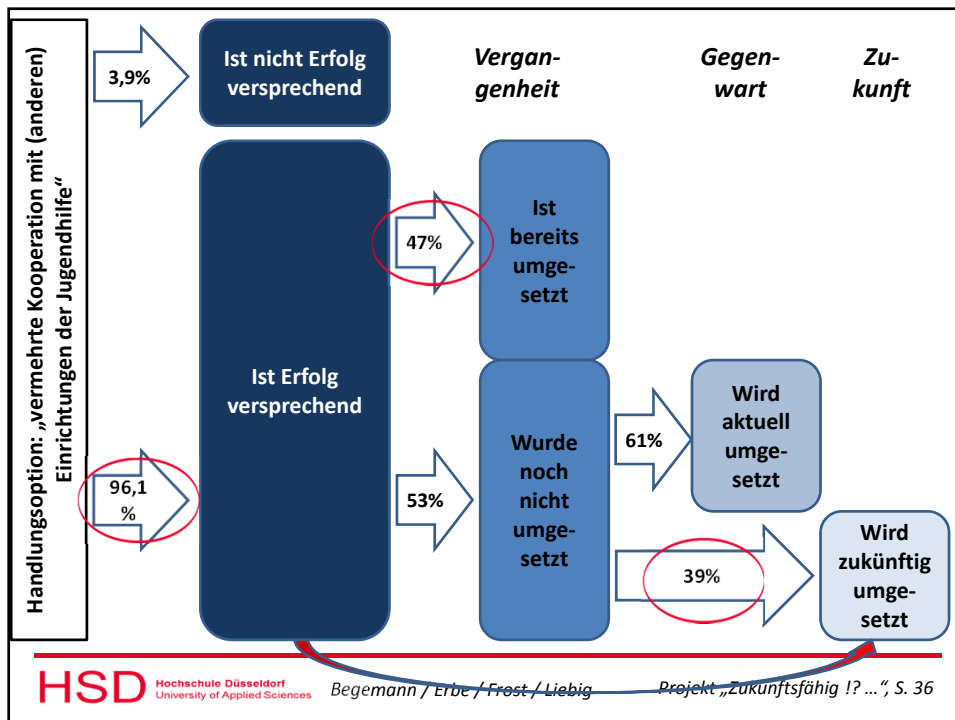
- Wir schaffen vermehrt Möglichkeiten zur Mitentscheidung/Mitgestaltung für unsere Zielgruppen.
- Wir setzen verstärkt neue soziale Medien in unserer Arbeit ein.
- Wir erweitern unser Angebot in Richtung der Unterstützung bei schulischen oder beruflichen Fragen.
- Wir sorgen vermehrt dafür, dass die Kompetenzen unserer Fachkräfte den Bedürfnissen unserer Zielgruppen entsprechen.
- Wir bieten verstärkt Angebote an, die andere Institutionen nicht bereitstellen.
- Wir bieten vermehrt Angebote zur Entspannung/Erholung an.

Kooperationen

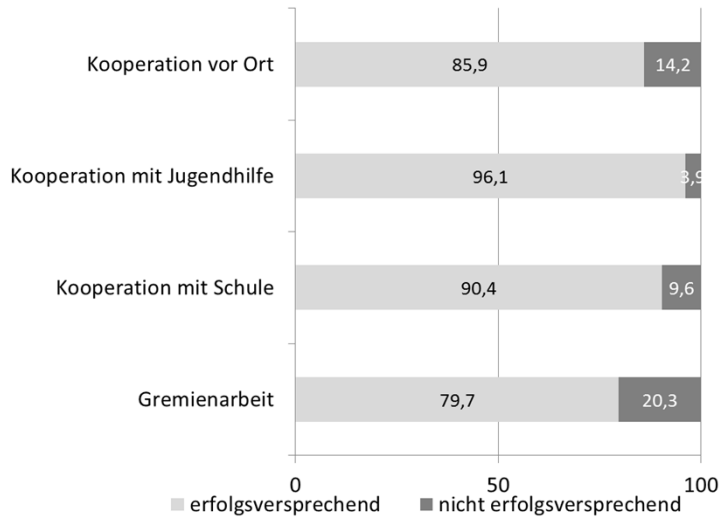
- Wir werden verstärkt in (sozial-)politischen Gremien aktiv.
- Wir suchen verstärkt die Kooperation mit Schule(n).
- Wir suchen vermehrt die Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe.
- Wir suchen vermehrt die Kooperation mit anderen Institutionen vor Ort (z. B. Kirchen).

Für jede Handlungsoption angebar:

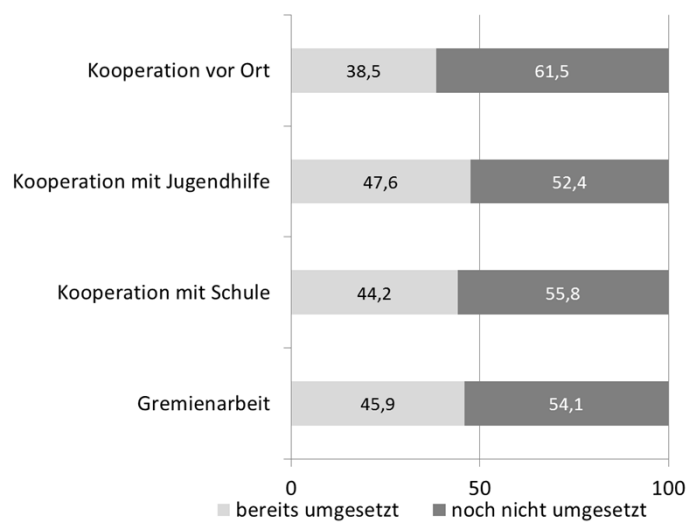
- Wie viele der Organisationen die Handlungsoption als Erfolg versprechend einschätzen (Erfolgsversprechung)
- Wie viele dieser Organisationen diese als Erfolg versprechende Handlungsoption bereits umgesetzt haben (Umsetzung)
- Wie viele der Organisationen, die die Handlungsoption als Erfolg versprechend eingeschätzt, jedoch bislang noch nicht umgesetzt haben, diese Handlungsoption aktuell umsetzen.
- Bzw.: Wie viele der Organisationen diese Handlungsoption zukünftig umsetzen werden (Zukunftsaufgabe)



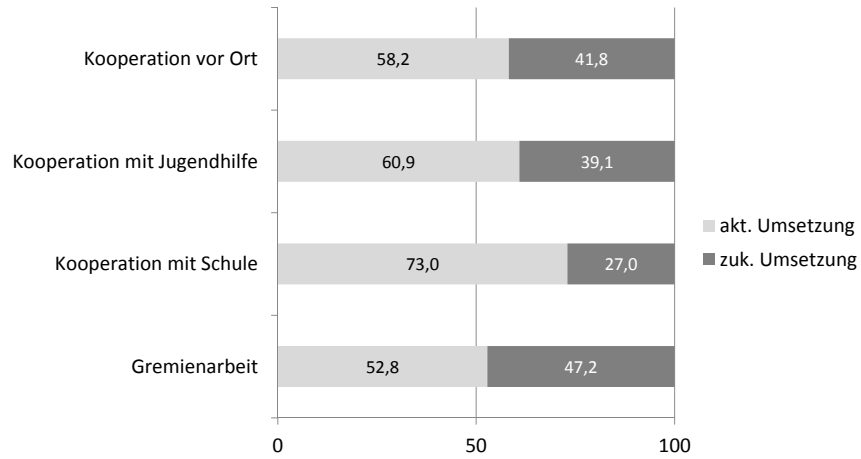
Ist die Handlungsoption Erfolg versprechend?



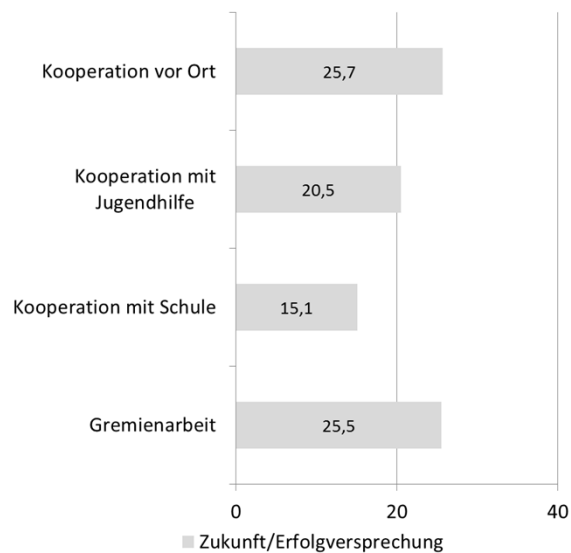
Ist die Handlungsoption bereits umgesetzt?



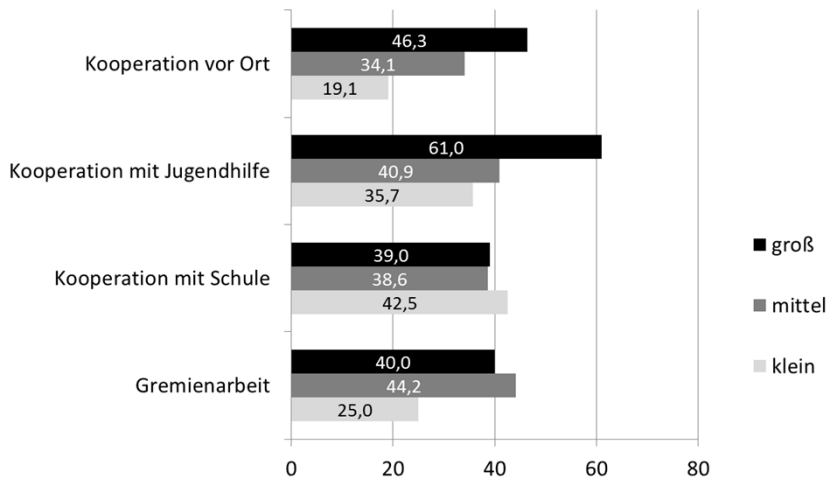
Wird die Handlungsoption aktuell o. zukünftig umgesetzt?



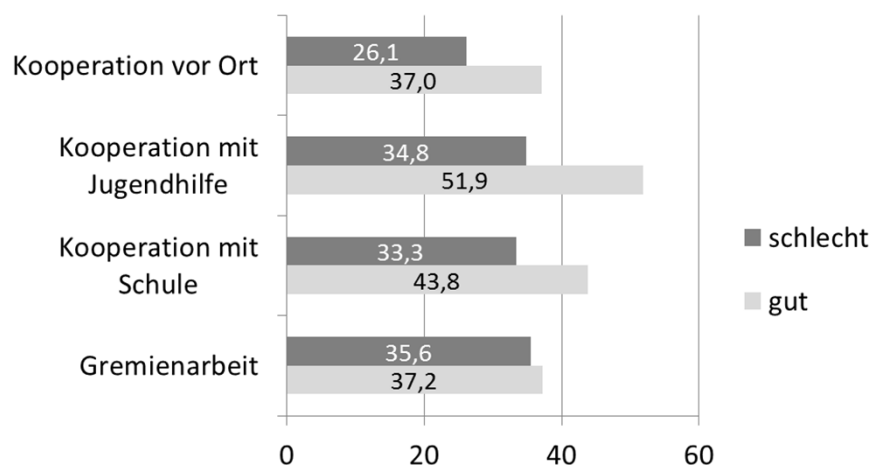
Anteil zukünftiger Umsetzung an Erfolgsversprechung



Abhängigkeit umgesetzter Optionen von Größe der MO



Abhängigkeit umgesetzter Optionen von der Finanzsituation der MO



Fazit I

- Herausforderungen:
 - zahlreich
- Handlungsoptionen:
 - hohe Erfolgsversprechung
 - relativ niedrige bereits erfolgte Umsetzung
 - relativ hohe zukünftige Umsetzung
 - -> z. T. paradoxe Entwicklungen zwischen Erfolgsversprechung und Umsetzung
- Auffälligkeiten:
 - zwischen (miteinander unverträglichen) Herausforderungen
 - zwischen Herausforderungen und Handlungsoptionen
 - innerhalb von Handlungsoptionen (bspw. Erfolg und Umsetzung)

Fazit II

- Rolle von Einflussfaktoren:
 - bestimmen Herausforderungen und Handlungsoptionen
 - wirkmächtig dabei insbesondere: Größe, Finanzsituation
 - führen zu Auffälligkeiten zwischen Herausforderungen und Handlungsoptionen (bspw. Finanzsituation: je schlechter, desto mehr Herausforderungen, aber auch desto weniger Umsetzung)
 - wichtig: MO unterschiedlichen Einfluss auf Einflussfaktoren!
 - > eher unbeeinflussbare Faktoren
 - > eher beeinflussbare Faktoren

3. Entwicklung + Gewinnung von Führungskräften

Entwicklung und Gewinnung von Führungskräften

Die Herausforderungen:

- Gesellschaftliche Veränderungen
- Gewinnung Beruflicher für die OKJA
- Generationenwechsel

➔ Entwicklung und Gewinnung von **ehrenamtlichen** Führungskräften

Befunde aus der Befragung

Rechtsform	Prozent
Eingetragener Verein (e.V.)	92,5
Andere Rechtsformen (z.B. gGmbH)	7,5

n=133

Gewinnung von ehrenamtlichen Führungskräften	Prozent
Wir haben nicht gesucht	24,4
Nein, es war nicht schwierig	26,0
Ja, war schwierig	49,6

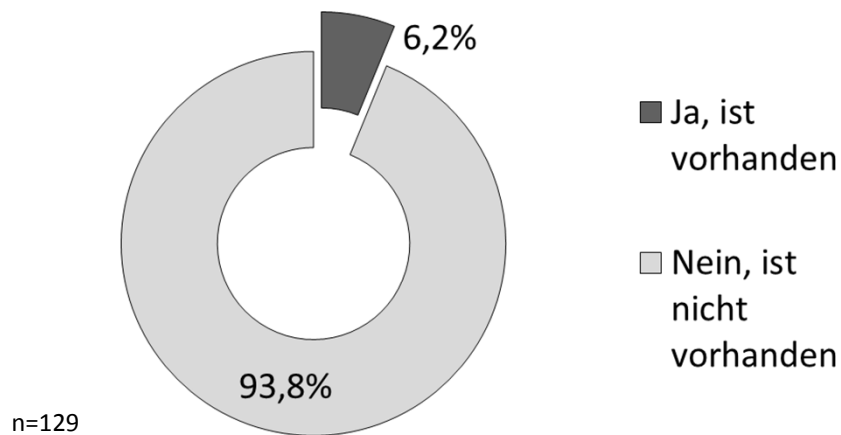
n=123

Aufbau

- Konzept zur Führungskräftegewinnung - Befunde der Befragung
 - Ideen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- Amtszeit der/des Vorstandsvorsitzenden - Befunde der Befragung
 - Ideen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- Größe des Vorstands - Befunde der Befragung
 - Ideen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- Geschlechterverteilung im Vorstand - Befunde der Befragung
 - Ideen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- Fazit

Konzept zur Führungskräftegewinnung – Befunde

Für ehrenamtliche Führungskräfte



Konzept zur Führungskräftegewinnung

Ideen

- Mitgliedergewinnung in der Vorstandsarbeit
- Erstellung einer Grundlage
- Schaffung von Kontinuität
- Austausch zwischen Ehrenamtlichen und Organisation
- Wer soll gewonnen werden? Welche Aufgaben soll er/sie haben?

Schwierigkeiten bei der Umsetzung

- Zunächst erhöhter Arbeitsaufwand
- Frage der Zuständigkeit

„Nur ist ja ... ein Vorstand eine innere Politik, das sollte man auch nicht dem Zufall überlassen.“

OE V

Amtszeit der/des Vorstandsvorsitzenden – Befunde

Amtszeit	Prozent
bis einschl. 1 Jahr	14,2
über 1 Jahr bis einschließlich 3 Jahre	15,9
über 3 Jahre bis einschließlich 10 Jahre	36,3
über 10 Jahre	33,6

n=113

Amtszeit der/des Vorstandsvorsitzenden

Schwierigkeiten einer langen Amtszeit

- Einschränkung der Entwicklung von neuen Führungskräften
- Generationenwechsel
- Geringere Chance für Innovationen

Positive Aspekte

- Erfahrungswert
- Konstante
- Aufgabenverteilung

Ideen

- Willkommenskultur
- Mischung erfahrener und neuer Personen
- Begrenzung der Amtszeit
- Umsetzung eines „Ehrenrats“

„...wenn man zu sehr in seinem Amt verhaftet ist, gibt man auch anderen nicht die Chance sich da zu entwickeln, wobei man sagen muss, dass dieser Vorstand und der Vorstandsvorsitzende zwar ein Hochmaß an Verantwortung übernimmt, aber keiner fällt die Entscheidungen alleine.“

OE V

„Es geht darum Potenziale zu fördern... Und deshalb ist es natürlich wichtig, dass man immer versucht Verantwortung zu übertragen. ...Deswegen ist es eben wichtig, Verantwortung mit den verschiedenen Arbeitskreisen abzugeben und auch flexibel zu sein.“

OE W

Größe des Vorstands - Befunde

Anzahl der Vorstandsmitglieder	Prozent
2 bis 4 Personen	51,2
5 bis 7 Personen	36,6
8 und mehr Personen	12,2

n=123

Vorstandsstrukturen

Ideen

- Beteiligung der Zielgruppe
- Heranführung an die Vorstandsarbeit
- Reduzierung der Angst vor Verantwortungsübernahme
- Delegation von Aufgaben
- **Möglichkeiten:** Schnupperwochen, Fortbildung, Jugendvorstand, offene Vorstandssitzungen, Bildung von Arbeitskreisen, Fachgremien oder Ähnlichem, persönliche Ansprache

Schwierigkeiten bei der Umsetzung

- Beteiligungsformen
- Zunehmende Diskussionsprozesse

„Du bist beispielsweise Jugendlicher ...und diese Kompetenz brauchen wir im Vorstand. Du weißt, wie ... Jugendliche ticken. ... Dafür kannst du dich in den Fachvorstand wählen lassen. Du kannst diesen Bereich dir angucken. Wenn du willst, kriegst du alles andere mit, du kannst dich in alles einmischen. Aber das ist eigentlich das, worauf du dich beschränken kannst und du bist in keiner Haftungsverantwortung nach außen, du bist nur innen.“

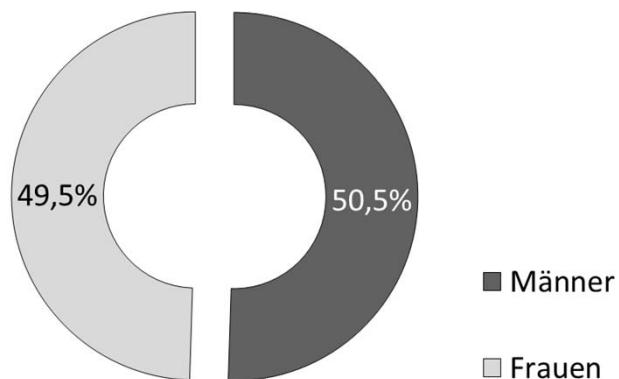
OE Y

„Ja, also ich glaube, ich nenne es immer diesen sehr radikalen Anspruch an Partizipation...das macht es einerseits attraktiv, weil dadurch natürlich die Identifikation mit dem Ehrenamt immens hoch ist.“

OE X

Geschlechterverteilung im Vorstand - Befunde

Verhältnis Männer und Frauen im Vorstand



n=122

„Und es gibt auch verschiedene Engagementformen und wenn es Menschen gibt, die sich nicht engagieren wollen, warum auch immer, in einem Gremium, sich aber anders einbringen wollen, dann müssen wir denen einen Rahmen schaffen, dass die genauso sich einbringen können, wie das wollen, und nicht wie wir das wollen.“

OE Y

Fazit

- Jede Organisation ist individuell, besitzt ihre eigenen Strukturen und Organisationsabläufe, an die das Führungskräftegewinnungskonzept angepasst werden muss.
- Es gibt kein Universalrezept für eine erfolgreiche Gewinnung und Entwicklung von ehrenamtlichen Führungskräften, jedoch Impulse und Ideen, die eine Organisation für sich nutzen kann.
- Damit sich eine Organisation erhält, sollte sie sich Gedanken darüber machen, wie kontinuierlich junge, neue Führungskräfte für die Vereinsarbeit gewonnen werden können.

4. Zusammenfassung + Resümee

Leitfrage (für den letzten Vortragsteil)

Was ist von den Organisationen im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit zu beachten, wenn sie ihre Strukturen ...



... gestalten wollen?

Zukunftsfähig sind Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit bzw. Mitgliedsorganisationen des PJW vor allem dann, wenn ...

- sie veränderungsbereit sind,
- mit notwendigen Veränderungen ohne Selbstüberforderung umgehen können,
- sie das Organisationshandeln transparent gestalten und
- den Personal- bzw. Mitarbeiterwechsel planvoll angehen.

**Zu-
kunfts-
fähige**

**Orga-
nisa-
tionen**



Transparentes
Organisationshandeln

Leitbild, website, social
media, Stellenplan, Konzept
zur Öffentlichkeitsarbeit ...



Veränderungsbereit-
schaft

Wahrnehmung externer +
interner Herausforderun-
gen, Handlungsfähigkeit ...



Entlastungsstrukturen
für Führungsgremien

Ausgliederung von Spe-
zialaufgaben, Einarbeitung,
Mentoren, Fortbildung ...



(Führungs-)Personal-
Entwicklung

Konzept zur Führungskräf-
teentwicklung, Stellen- und
Tätigkeitsbeschreibungen ...

Mögliche Arbeitsprinzipien

„Wissen, was man tut“ (Thomas Klatetzki)

„Aus Erfahrung lernen“ (Hiltrud von Spiegel)

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorzusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (Perikles, um 500 – 429 v. Chr.)

„Ein Sozialverein muss auch bereit sein, in der Lage sein zu sagen, wir haben jetzt 10 Jahre lang A, B, C gemacht, das war 10 Jahre lang richtig, aber auch wenn wir wissen, dass das uns Geld kostet und wir haben auch festgestellt, das brauchen wir nicht mehr, das macht keinen Sinn mehr, das lassen wir sein – mit allen Konsequenzen.“

OE Y

**„Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit! “**

Forschungsteam „Zukunftsfähig!?“