



Aktivitätenbericht  
2017





# Inhalt

## 1. EGMJ allgemein

4

- 1.1 Personelle Besetzung: Vorstand, Qualitätsbeauftragter und Personal 6
- 1.2 Vorstandsarbeit innerhalb der EGMJ Geschäftsstelle 7
- 1.3 Missionen der EGMJ 11
- 1.4 Qualitätsmanagement-Handbuch der EGMJ a.s.b.l. 12
- 1.5 Arbeit des ehrenamtlichen Qualitätsbeauftragten der EGMJ 13
- 1.6 Qualitätszirkel der EGMJ 13
- 1.7 Arbeiten der ehrenamtlichen Qualitätsbeauftragten und des Qualitätszirkels 13
- 1.8. Mitgliederbefragung der ehrenamtlichen Träger zum Thema ehrenamtliche Führung *Dokument im Anhang S.38-49* 15

## 2. Allgemeine Aktivitäten der EGMJ

16

- 2.1 Außenvertretung der Träger von Jugendhäusern und Jugenddiensten 17
- 2.2 Veranstaltungen der EGMJ in Eigenregie und mit Partnerorganisationen 18
- 2.3 Stellungnahmen zur Situation von Jugendlichen in Luxemburg, ausgearbeitet mit dem "Conseil supérieur de la Jeunesse" (CJ) 18

## 3. Administrative Angebote der EGMJ Geschäftsstelle

20

- 3.1 Buchhaltung 21
- 3.2 Gehaltsrechnung und Personalverwaltung 24
- 3.3 Versicherungen 27

## 4. Projet Outreach Youth Work - Maisons de Jeunes

28

- 4.1 La coordination et les chargés de mission éducative 29
- 4.2 Le public cible 29
- 4.3 Le travail de terrain 30
- 4.4 Implémentation du projet dans les communes 32
- 4.5 Le projet en chiffres 2017 32
- 4.6 Perspectives 33

## Anhang

38-51

Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung zum Führungsverständnis sowie den Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements in luxemburgischen Jugendhäusern und Jugenddiensten

The background is a light gray network of interconnected nodes and lines. A thick teal diagonal line runs from the bottom-left towards the top-right. A large black number '1' is positioned to the left of the teal line.

1

EGMJ allgemein

Für die EGMJ war 2017 ein rasantes Jahr, welches dem ehrenamtlichen Verwaltungsrat und dem Team vollen Einsatz abverlangte. Die gute Zusammenarbeit und die Einteilung der meist personellen Ressourcen machten es möglich, ein enormes Programm vieler verschiedener Inhalte zu meistern, um somit zu Stabilität und Weiterentwicklung des Jugendsektors beitragen zu können. Ein großes Dankeschön geht daher schon zu Beginn an alle Mitglieder der EGMJ, die Verwaltungsratsmitglieder, die Qualitätsbeauftragte und den Qualitätszirkel, das Kern-Team sowie das Projektteam vom Projekt "Outreach Youth Work – Maisons des Jeunes» (OYW).

Besonders herauszustellen ist die Vielzahl der Netzwerke und Partnerschaften, ohne die die Verbandsarbeit der EGMJ nicht in diesem Umfang machbar wäre.

Bedanken möchte sich die EGMJ daher bei allen Kooperationspartnern, den Gemeinden und besonders beim Team des Jugenddiensts des MENJE, beim SNJ und dem europäischen Sozialfond.

Im Hinblick auf die Mitgliederschaft freute sich die EGMJ über den Beitritt des "Zentrums für politische Bildung".

Die Hauptmission der EGMJ bestand auch im ganzen Jahr 2017 aus der Zusammenarbeit des Dachverbands mit den Mitgliedern und der Steuerung der Leistungen durch den Verwaltungsrat. Das Ziel der EGMJ war nach wie vor, nationales Netzwerk, Austauschplattform und Fortbildungsanbieter für die Mitglieder und im Sinne der Mitglieder zu werden und zu bleiben, um so zur qualitativen Weiterentwicklung der Trägerarbeit von Jugendhäusern und -diensten beizutragen.

Darüber hinaus vertrat die EGMJ ihre Mitglieder in wichtigen nationalen und ministeriellen Gremien und sorgte, je nach Gegebenheit, für Informationsfluss, Meinungsabfrage und Diskussionsrahmen im Hinblick auf ihre Mitglieder.

Wie in den Vorjahren auch, standen im Jahr 2017 den Mitgliedern die administrativen Dienste der Buchhaltungs- und Personalverwaltungsabteilung zur Verfügung, welche in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben werden.



## 1.1 Personelle Besetzung: Vorstand, Qualitätsbeauftragter und Personal

Seit der Generalversammlung, welche im Juni 2017 abgehalten wurde, besteht der Verwaltungsrat (Conseil d'administration, CA) aus den maximalen 10 VertreterInnen, welche in den Statuten vorgesehen sind.

Folgende Personen sind, durch ihre ASBL mandatiert, im CA der EGMJ mitzuarbeiten:

Präsident: Herr Roger Faber, Inter-Actions asbl  
 Vize-Präsidentin: Frau Brigitte Ley, Schëtter Jugendhaus asbl  
 Kassenwart: Herr Alain Cornély, SABA asbl  
 Sekretärin: Frau Cathérine Jezek, Générations 2000 asbl

Verwaltungsratsmitglieder:

Frau Thérèse Michaelis, Jugendtreff Remeléng asbl  
 Herr Fernand Sauer, Mierscher Jugendhaus asbl  
 Herr Guy Antony, Graffiti asbl  
 Herr Laurent Hurt, CRIAJ Grevenmacher asbl  
 Herr Franz Bittner, EVEA asbl  
 Herr Jeff Gangler, Uelzechtdall asbl

Danke an alle Verwaltungsratsmitglieder für ihr ehrenamtliches Engagement! Ebenfalls bei der Generalversammlung im Juni fand ein Wechsel beim ehrenamtlichen Qualitätsbeauftragten der EGMJ statt. Nach einem intensiven Jahr Amtszeit übergab Fernande Klares ihr Amt als Qualitätsbeauftragte an Jacquie Hueber, ebenfalls von der "Jugendhaus Gemeng Betzder ASBL".

Im Angestelltenteam der Verwaltung der EGMJ gab es im Jahr 2017 eine Veränderung, nachdem sich das ganze Team über Verstärkung freuen durfte. Nach Genehmigung vom Jugenddienst des MENJE bekam die EGMJ eine halbe administrative Stelle.

Folgendermaßen war das Kern-Team der EGMJ in 2017 aufgestellt:

- Nadia De March, Buchhaltung, halbe Stelle, seit 1996
- Luc Coljon, Verantwortlicher für Buchhaltung, Sachbearbeiter Versicherungen, volle Stelle, seit 2009
- Simone Grün, Direktionsbeauftragte, volle Stelle, seit 2009
- Peggy Glodt, Verantwortliche für Gehaltsrechnung und Personalverwaltung, halbe Stelle, seit 2015
- Jérôme Mailliet, administrativer Mitarbeiter, halbe Stelle seit 2017



Das OYW-Projektteam war 2017 folgendermaßen besetzt:

- Daniela Dario, Koordinatorin, volle Stelle seit 2016 bis Dezember 2017
- Sandy Roben, Chargée de mission éducative in Pétange bis Januar 2017
- Marie-Lou Goedertz; CME in der Stadt Luxemburg bis Oktober 2017
- Stéphanie Martini, CME in Dudelange bis Januar 2017
- Pit Elvinger, CME in in Kayl, Rumelange, Schifflange bis Dezember 2017
- Tamara Jung, CME in Differdange
- Mathieu Linden, CME in Dudelange
- David Jevrosimovic, CME in Pétange

Die drei letztgenannten MitarbeiterInnen wurden von den Trägern der jeweiligen Jugendhäuser anschließend unbefristet weiterbeschäftigt.

Besonders gerne gibt die EGMJ jungen Menschen und Freiwilligen die Möglichkeit zu Mitarbeit und Einblick in die Arbeit der Geschäftsstelle. Ein großes Dankeschön geht daher an folgende kurzzeitigen bzw. projektbezogenen MitarbeiterInnen im Rahmen von ehrenamtlichem Einsatz, Universitäts- und Schulpraktika:

- Elisabeth Hack, ehrenamtliche juristische Assistentin
- Sascha Houss und Fortunat Kizungu, Freiwillige im Rahmen des SVO
- Ailton Oliveira, Praktikant mit anschließendem ehrenamtlichen Einsatz in der Verwaltung

## 1.2 Vorstandsarbeit innerhalb der EGMJ Geschäftsstelle

Die strategische Steuerung der Aktivitäten der EGMJ wurde hauptsächlich durch den Vorstand zusammen mit der Direktionsbeauftragten koordiniert. Die allgemeinen Vorstandsversammlungen fanden im Jahr 2017 9-mal statt.

Zwischen Präsident und Direktionsbeauftragter bestand ein regelmäßiger Austausch zur Klärung kurzfristiger Anliegen.

Es wurde eine Generalversammlung mit anschließender CA-Versammlung am 20.6.2017 abgehalten.

In den beiden Vorjahren teilten sich die Verwaltungsratsmitglieder folgendermaßen im Hinblick auf das Projekt auf und hielten diese Aufteilung das ganze Jahr hindurch ein:

- Comité de Pilotage: Roger Faber, Jeff Gangler, Thérèse Michaelis, Simone Grün (in Zusammenarbeit mit MENJE, ADEM, SNJ, UNI und den 6 lokalen Partnern)
- Comité exécutif: Jeff Gangler, Simone Grün, Thérèse Michaelis (in Zusammenarbeit mit dem Jugendministerium)
- 5 Comités de Gestion locaux: Alain Cornély (Pétange), Roger Faber (Differdange), Simone Grün (Bonnevoie & Dudelange), Thérèse Michaelis (Kayl, Rumelange & Schifflange)

### **Im Folgenden ein Auszug der wichtigsten Aktivitäten des Verwaltungsrats im Jahr 2017, neben der Steuerung des OYW-Projekts:**

- Verschicken der neu ausgearbeiteten Konventionen zwischen der EGMJ und ihren Mitgliedern
- Annahme des vom Qualitätszirkels ausgearbeiteten VADEMCUMS für Träger von Jugendstrukturen mit den wichtigsten Informationen für die Trägerarbeit ; Organisation und Durchführung der feierlichen Überreichung im April 2017
- Planung und Organisation einer Informationsversammlung für die Mitglieder zum neuen Jugendgesetz mit Claude Bodeving und Kim Schortgen vom SNJ, zusammen mit dem Qualitätszirkel im Februar 2017

- Planung und Organisation eines Seminars über "Outreach Youth Work" für ca. 50 JugendarbeiterInnen und Streetworker im Mai 2017 zusammen mit dem MENJE
- Rekrutierung der administrativen Stelle und der drei Projektstellen für OYW im Laufe des Jahres
- Weiterarbeit zusammen mit dem MENJE an den neuen Missionen der EGMJ im Rahmen von zwei Plattformen, Finalisation im Oktober 2017
- Präsenz bei den Kollektivvertragsverhandlungen (siehe auch Gremienliste), welche im Oktober in den neuen Kollektivvertrag mündeten
- Strukturelle Verbesserungen der Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle
- Feedback aus den Gremien und Stellungnahmen für die Gremienarbeit der EGMJ
- Reflexion der Fusion von EGCA und EFJ und Entscheidungsfindung der eigenen Position: Erhaltung der Eigenständigkeit des Verbands der Jugendstrukturen und Auseinandersetzung mit der Aufstellung der EGMJ für die Zukunft
- Permanenter Austausch mit den Mitgliedern, Befragung der großen Träger wie der kleinen ehrenamtlichen ASBLs
- Planung und Organisation einer Informations-Versammlung in Form eines Workshops für Träger von Jugendstrukturen geleitet durch den systemischen Coach Marco Morgante, Thema : Ehrenamtliche Personalentwicklung, im November 2017 gemeinsam mit dem Qualitätszirkel

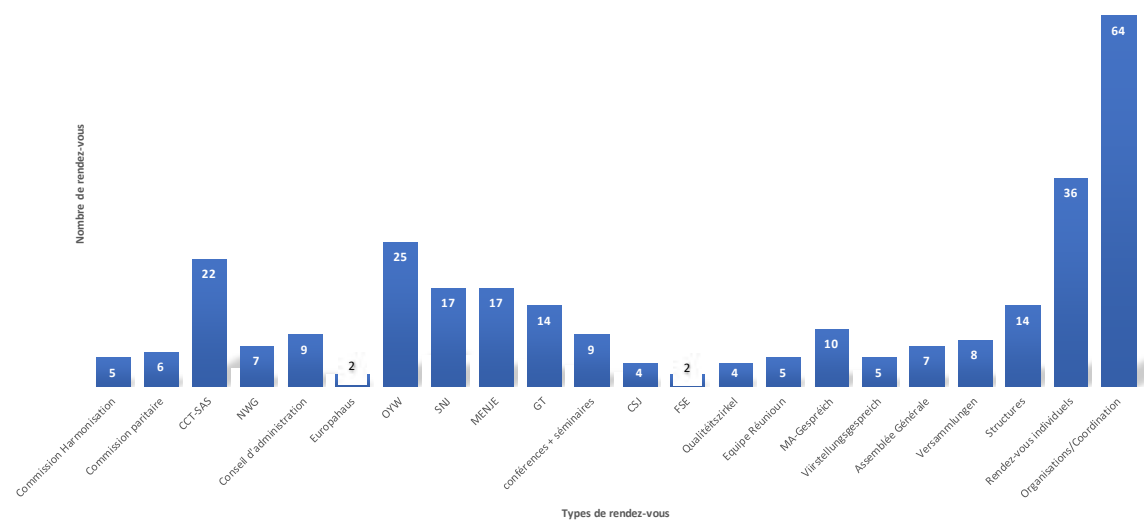
In der Verwaltungsratssitzung nach der Generalversammlung wurde die Gremienarbeit der EGMJ und die entsprechenden Mandate definiert. Folgendermaßen stellt sich die Gremienarbeit dar:

#### GREMIENARBEIT und mandatierte(r) RepräsentantInnen der EGMJ in 2017

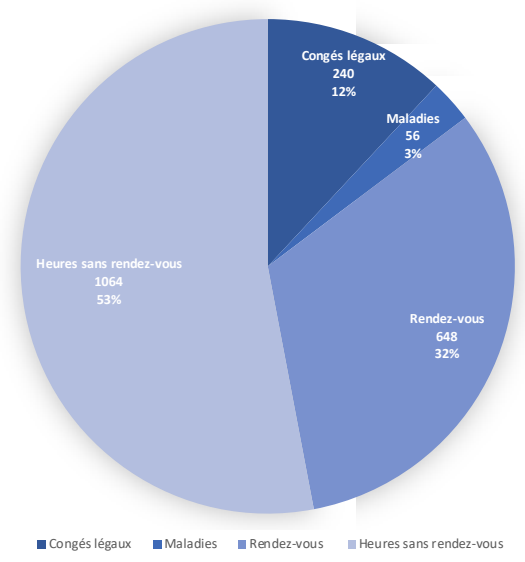
Gremium	Mandatierte RepräsentantIn
Commission Paritaire	Roger FABER (ME), Simone GRÜN (MS)
CCT-SAS : Comité de Pilotage	Roger FABER, Simone GRÜN, Alain CORNELLY
CCT-SAS : Négociatiounen	Roger FABER, Simone GRÜN, Alain CORNELLY
Commission d'Harmonisation "ASFT"	Roger FABER (ME), Simone GRÜN (MS)
Conseil supérieur de la Jeunesse (MENJE)	Roger FABER (ME), Simone GRÜN (MS)
National Working Group (nat. & internat. strukturierten Dialog)	Simone GRÜN
Commission Qualité (MENJE, Jugendgesetz)	Thérèse MICHAELIS, Ely REDING, Roger FABER, Jerry FELLENS, Simone GRÜN
Commission Gestion et Finances (MENJE, Jugendgesetz)	Roger FABER
Commission de Formation continue (MENJE) / GT Enfance Jeunesse	Roger FABER (ME), Simone GRÜN (MS)
Commission du cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes (MENJE)	Thérèse MICHAELIS (ME), Simone GRÜN (MS)
Comité exécutif Projet OYW (EGMJ/MENJE)	Thérèse MICHAELIS, Roger FABER, Jeff GANGLER, Daniela DARIO, Simone GRÜN
Comité de Pilotage Projet OYW (EGMJ intern & CP mat Partneren)	Thérèse MICHAELIS, Roger FABER, Jeff GANGLER, Daniela DARIO, Simone GRÜN + CME
Comités de Gestion Projet OYW op lokalem Niveau	Alain CORNELLY, Péiteng / Daniela DARIO + David JEVROSIMOVIC Thérèse MICHAELIS, Käl/Schëfflëng/Rëmelëng / Daniela DARIO + Pit ELVINGER Simone GRÜN, Bouneweg / Daniela DARIO + Marie-Lou GOEDERTZ Simone GRÜN, Diddelëng / Daniela DARIO + Mathieu LINDEN Roger FABER, Déifferdang / Daniela DARIO + Tamara JUNG
Comité à la formation pofessionnelle	Brigitte LEY (ME) / Simone GRÜN (MS)



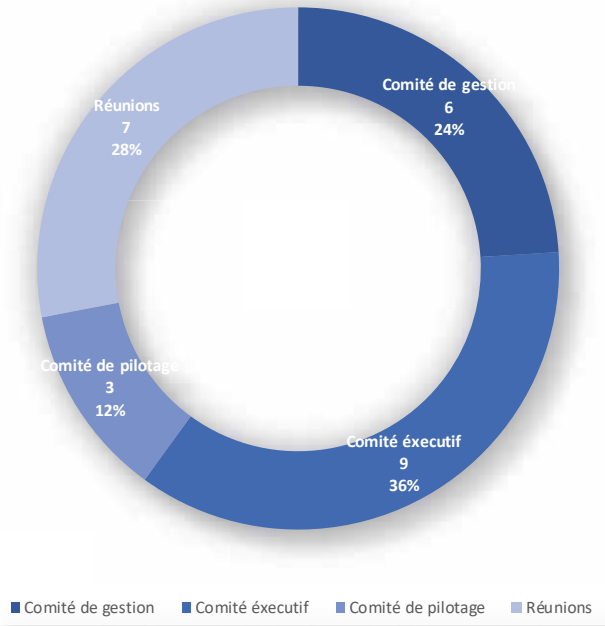
### Statistik der Stelle der Direktionsbeauftragten (CD)



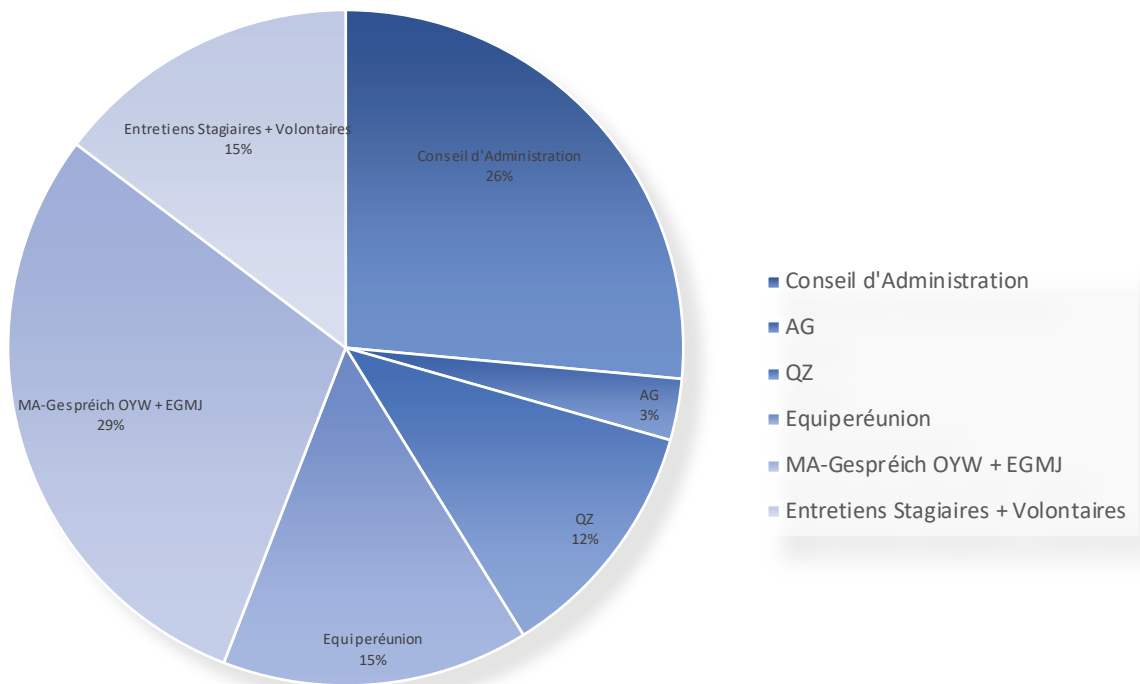
### Travail en heures effectuées par la CD pour l'année 2017



### Rendez-vous en relation avec l'Outreach Youth Work en 2017



### Rendez-vous concernant l'EGMJ en 2017



## 1.3 Missionen der EGMJ

In einem längeren Arbeitsprozess wurde seit der Plate-forme im Oktober 2016 an den Missionen der EGMJ gemeinsam mit dem MENJE gearbeitet. In der Oktober Plate-forme im Jahr 2017 wurden die neuen Missionen abschließend vereinbart:

### Definition der Missionen der EGMJ

nach der Plattform mit dem MENJE vom 3. Februar 2017, 31. März 2017 und angenommen in der Plattform vom 13. Oktober 2017

#### **Administrative Dienste**

- Buchhaltung und Erstellung von Jahresabrechnungen der Jugendstrukturen im Auftrag der Träger zur Einreichung beim Ministerium
- Gehälterberechnungen des Personals der Jugendstrukturen im Auftrag der Träger
- Versicherungen: Kasko-Versicherung und Haftpflicht-Versicherung für die Jugendstrukturen auf Wunsch der Träger

#### **Organisationsberatung auf verschiedenen Ebenen für die Träger der offenen Jugendarbeit**

- Bereitstellen von Materialien und Ausarbeiten von geeigneten Instrumenten und Methoden zu Qualitätsmanagement und Personalmanagement (z.B. Arbeitsrecht, Fach- und Dienstaufsicht des Personals, Stunden- und Urlaubslisten, Einstellungskriterien, Teamführung)
- Beratung und Unterstützung der Trägerstrukturen im Hinblick auf die Inhalte des neuen Jugendgesetzes und die Umsetzung des Bildungsrahmenplans
- Organisationale Aufstellung und legale Absicherung der ASBL vor Ort (z.B. strukturelles Aufstellen der ASBL und des Vorstands, Ehrenamt, Freiwilligenmanagement innerhalb der ASBL und durch den Dachverband)
- Bindeglied, Vermittler und Informationsstelle sein zwischen lokalem Träger und MENJE

#### **Promotion, Aufklärung und Sensibilisierung über die Inhalte der offenen Jugendarbeit sowohl für die breite Öffentlichkeit als auch für ein spezifisches Zielpublikum.**

- Fachverband für Strukturen offener Jugendarbeit sein und die inhaltliche Arbeit der Jugendhäuser stärken und weiterentwickeln (inhaltliche Arbeit an Schwerpunktthemen der offenen Jugendarbeit gemeinsam mit dem MENJE, Stellungnahmen mit dem Jugendsektor ausarbeiten, Austausch/Workshops/Seminare national und international organisieren, alle Akteure innerhalb des Jugendsektors zu Wort kommen lassen)
- Bindeglied sein zwischen Träger und Jugendstruktur zur Jugendpolitik
- Public-Relation-Arbeit für unterschiedliche Zielgruppen (Gesellschaft, Eltern, Jugendliche, JugendarbeiterInnen, Träger von Jugendstrukturen) sowie Stakeholder

### **Internationale Vernetzung der Akteure der offenen Jugendarbeit**

- Organisation von internationalen Austausch-Projekten für Träger und JugendarbeiterInnen der offenen Jugendarbeit, gegebenenfalls gemeinsam mit weiteren nationalen Akteuren des Jugendsektors
- Tagungen und Austauschplattformen zu gefragten Themen der offenen Jugendarbeit organisieren
- Tagungen und Austauschplattformen zum Thema ASBL und Ehrenamt/ ehrenamtliche Leitung für Träger von Jugendstrukturen organisieren

### **Trägerschaft und Koordination für Pilotprojekte in der offenen Jugendarbeit sowie deren Wissensmanagement absichern**

- In Zusammenarbeit mit dem MENJE Träger von Pilotprojekten im Jugendsektor sein (z.B. Outreach Youth Work - Maisons des Jeunes)
- Koordination von bereits etablierten Pilotprojekten und Steuerung des Entwicklungsverlaufs
- Inhaltliche Begleitung von Pilotprojekten im Jugendsektor
- Prozesssteuerung und -begleitung auf allen Ebenen von Pilotprojekten und Kommunikation der Ergebnisse

### **Trägervertretung in Verhandlungen und Diskussionen mit dem Ministerium**

- Als nationale Plattform die Meinungsbildung der Träger und Mitarbeitenden von Jugendstrukturen initiieren und steuern (z.B. Ausarbeiten von Stellungnahmen)
- Interessensvertretung national (z.B. im Rahmen des strukturierten Dialogs sowie in ministeriellen Arbeitsgruppen und Kommissionen; siehe Gremienbeschreibung)
- Interessensvertretung international

## **1.4 Qualitätsmanagement-Handbuch der EGMJ a.s.b.l.**

Das Qualitätsmanagement-Handbuch der EGMJ wurde vom "Service Jeunesse" des "Ministeriums für Bildung, Kinder und Jugend" (MENJE) als Konzept der EGMJ anerkannt. Auch in 2017 diente es der Orientierung an den großen Zielen für die Steuerung der Entente.

Die vier Hauptteile des Qualitätsmanagement-Handbuchs tragen folgende Überschriften:

- Organisationsbeschreibung der EGMJ
- Leitbild der EGMJ für Jugendarbeit als non-formale Bildung
- Generelle Qualitätsstandards als Grundlage der Arbeit von Trägern von Jugendhäusern und Jugenddiensten
- Qualitätssicherungssystem der EGMJ

Durch die Arbeit des Vorstands, des Qualitätsbeauftragten sowie des Qualitätszirkels wird kontinuierlich am Qualitätsmanagement gearbeitet und das QM-Handbuch dient als Grundlage für alle Leistungen und Aktivitäten der EGMJ.

## 1.5 Arbeit des ehrenamtlichen Qualitätsbeauftragten der EGMJ

Das Amt des Qualitätsbeauftragten ist folgendermaßen definiert: Teilnahme an den Sitzungen des Qualitätszirkels, freier Zugang innerhalb der Geschäftsstelle, freiwillige Beteiligung an den Vorstandsversammlungen / Teamversammlungen und anderen Versammlung innerhalb der Geschäftsstelle. Darüber hinaus soll der Qualitätsbeauftragte einen vom Qualitätszirkel gewünschten Auftrag erfüllen und anhand eines hierzu geführten Audits und seinen Beobachtungen einen Bericht über seine Tätigkeit erstellen.

Die vierte Qualitätsbeauftragte der EGMJ (seit Juni 2017), Frau Jacquie Hueber, ist in allen Sitzungen des Qualitätszirkels, in eigenem Ermessen bei den Vorstandsversammlungen sowie der Plate-forme mit dem MENJE dabei. Sie wird ihren Ergebnisbericht in der Generalversammlung 2018 vorstellen.

## 1.6 Qualitätszirkel der EGMJ

Das ganze Jahr 2017 hindurch kam der Qualitätszirkel zusammen und beschäftigte sich mit der Performance der EGMJ und den qualitätssichernden Aspekten der Trägerarbeit. Circa 15 ASBLs haben ein Mitglied aus ihrem Comité zur Teilnahme delegiert, da zusätzlich auch wichtige konstruktive Austausche zwischen den Mitgliedern stattfinden. Neben thematischen Inputs durch externe Personen wurden Informationen aus Gremien weitergegeben und interne Fragestellungen diskutiert.

Der Qualitätszirkel der EGMJ kam in 2017 4-mal unter der Leitung der Direktionsbeauftragten gemeinsam mit der Qualitätsbeauftragten Jacquie Hueber zusammen.

Die EGMJ bedankt sich bei folgenden freiwilligen und permanenten Mitgliedern des Qualitätszirkels:

Danielle DE LA GARDELLE	CRIJE Esch/Alzette a.s.b.l.
Armel JOSSELIN	MJC Bettembourg a.s.b.l.
Claudine ESCH-SCHANK	Jugendhaus Wooltz a.s.b.l.
Martine GOETZ	CRIJE Esch/Alzette a.s.b.l.
Brigitte LEY	Schëtter Jugendhaus a.s.b.l.
Elly REDING	Jugendhaus Niederanven a.s.b.l.
Laurent HURT	CRIAJ a.s.b.l.
Thérèse MICHAELIS	Jugendhaus Rëmeleng a.s.b.l.
Eric WADLÉ	Anne a.s.b.l.
Franz BITTNER	EVEA a.s.b.l.

## 1.7 Arbeiten der ehrenamtlichen Qualitätsbeauftragten und des Qualitätszirkels

### 1. Was wurde von der Qualitätsbeauftragten und im Rahmen des Qualitätszirkels gemacht :

- 4 Versammlungen des QZ wurden festgelegt, davon musste eine abgesagt werden, aufgrund erhöhter Abmeldungen seitens der Teilnehmer. Die Versammlung vom 29. November 2017 fand in Form eines Workshops zum Thema Personalentwicklung statt und wurde von Herrn Marco Morgante moderiert.

- 27. September 2017: erste Versammlung vom QZ nach der AG 2017
- 29. November 2017: Workshop zum Thema Personalentwicklung
- 21. Februar 2018: Vorstellung der Ergebnisse der Studie im Hinblick auf "Möglichkeiten und Grenzen von ehrenamtlicher Führung"
- 27. März 2017: abgesagt

- 2017 - 2018: Teilnahme von der Qualitätsbeauftragten an verschiedenen Versammlungen vom Conseil d'Administration der EGMJ und der "Plateforme de Coopération" mit dem MENJE vom 13. Oktober 2017 über die Missionen der EGMJ.
- 15. November 2017: Teilnahme der Qualitätsbeauftragten an der Präsentation der Studie: "Les jeunes NEET au Luxembourg – comprendre le phénomène pour mieux agir" vom SNJ
- 21. November 2017: Teilnahme der Qualitätsbeauftragten am Symposium "De Suchtverband verbënnt" des Suchtverbands Lëtzbüerg.
- 22. November 2017: Teilnahme der Qualitätsbeauftragten an der "Nationalen Konferenz zur Non-Formalen Bildung im Kinder- und Jugendbereich" zum Thema "Resilienz im Kinder- und Jugendbereich".

## 2. Missionen und Arbeitsauftrag

Der Arbeitsauftrag für den nächste Qualitätsbeauftragten wurde in der Versammlung des QZ vom 10. Mai 2017 festgehalten und Frau Jacquie Hueber hat ihre Amtszeit als Qualitätsbeauftragte für den Zeitraum 2017-2018 an der AG des 20. Juni 2017 übernommen.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass immer mehr komplexere Rahmenbedingungen der Offenen Jugendarbeit (z.B. Jugendgesetz, Orientierung am Bildungsrahmenplan, Qualitätssicherung, etc.) dazu führen, dass die Anforderungen an die Jugendhäuser und -dienste und schlussendlich auch an die Träger von Jugendstrukturen immer anspruchsvoller.

Für die Zukunftsfähigkeit der Strukturen der Offenen Jugendarbeit abzusichern und auszubauen, müssen neben der Personalentwicklung (ein Schwerpunkt des QZ in den letzten Jahren) auch die Konzept- und Organisationsentwicklung verstärkt im Blick genommen werden.

Der QZ setzt sich mit diesen zentralen Fragen auseinander, um die Mitglieder der EGMJ in Zukunft noch besser und genauer unterstützen und verstärken zu können.

Die EGMJ und der Qualitätszirkel sind darum bemüht, die Zusammenarbeit mit den Mitgliedern zu optimieren. Deswegen sind eine Reihe von Maßnahmen und Vorkehrungen in Arbeit, welche bereits im Rahmen der Versammlungen des QZ an diskutiert wurden.

Folgende Vorkehrungen und Maßnahmen konnten aktuell vom Qualitätszirkel umgesetzt werden:

- Erstellung und Verwaltung von Konventionen zwischen der EGMJ und ihren Mitgliedern, um mehr Transparenz und mögliche Missverständnisse zu verhindern und die unterschiedlichen Zuständigkeiten aufzuklären. Unter anderem indem ein konkreter Ansprechpartner auf der Seite von der Asbl's festgehalten wird, und die konkreten Leistungen der EGMJ genau definiert werden.
- Erweiterung des VADEMECUM durch die Entwicklung und Verteilung von weiteren Kapiteln:
  - Informationen zum Elternurlaub/ Urlaub 2018 und zu den leistenden Stunden 2018
  - Vorlagen von Arbeitsverträgen/Änderungen eines Arbeitsvertrages
  - Verschiedene Teile sind auch als PDF auf der Internetseite der EGMJ verfügbar.
  - An einer Lösung, um das VADEMECUM komplett in digitaler Form auf der Internetseite anzubieten, wird gearbeitet.

- Fortbildung der ASBL in punkto Personalentwicklung (in Form eines Workshops mit Herr Marco Morgante)
- Qualitative Studie: Durchführung und Auswertung von Interviews mit ehrenamtlichen Trägern zum Thema "Möglichkeiten und Grenzen von ehrenamtlicher Führung" in den Jugendhäusern und Jugenddiensten. Als Ausgangsbasis für diese Studie dienen die Ergebnisse und Erkenntnisse, die im Rahmen vom QZ in der Vergangenheit gewonnen werden konnten. Zum Thema Personalwesen und Mitarbeiterführung hat der QZ beispielweise in den letzten Jahren eine Reihe Analysen und Maßnahmen realisiert.

Das Ziel der Studie war es, einerseits heraus zu finden, wie sich freiwillige Träger von Jugendhäusern und Jugenddiensten in Bezug auf ihre Verständnisse von Führung und Verwaltung stellen. Deswegen wurden in Interviews Einschätzungen, Meinungen und Einstellungen von ehrenamtlichen Trägern gesammelt.

- Gespräche über die Ergebnisse von der Studie für die Erstellung der Schwerpunkte für die zukünftige Arbeit vom QZ. Eine ausführliche Zusammenfassung der Ergebnisse sind im Anhang des Aktivitätsbericht zu finden.

### 3. Ausblick und Perspektiven für die nächste Laufzeit des QZ

Im Rahmen des QZ haben sich folgende Themen heraus kristallisiert, die im Laufe der nächster Zeitraum vom QZ behandelt werden sollen:

#### a) Nachwuchsarbeit in den ASBL'en

- Wie können neue Mitglieder für das Komitee gewonnen werden?

#### b) Spannungsfeld Träger

- Die Träger von Jugendstrukturen befinden sich in einem komplexen Spannungsfeld mit ganz unterschiedlichen Akteuren und Interessensgruppen (Jugendliche, Personal, MENJE, SNJ, Gemeinde, externe Partner, Stakeholder etc.), dies verlangt eine 'kompetente' Führung von ihnen. Damit die Asbl's effektiv und effizient geführt werden können, muss die Arbeit des Vorstands konsequent, strategisch und zielgerichtet sein. Diese Punkte sollen in Zukunft noch genauer unter die Lupe genommen werden.

#### c) Basis – "Ausbildung" und individuelle (1 zu 1) Betreuung für Träger von Jugendstrukturen

- Die EGMJ möchte mehr auf den Bedarf und die lokalen Gegebenheiten der Mitglieder Asbl's eingehen und bietet allgemeine Fortbildungsmodule wie auch individuell auf den Bedarf zugeschnittene Inhalte an, besonders zum Aufbau und Erhalt der ehrenamtlichen

## 1.8 Mitgliederbefragung der ehrenamtlichen Träger zum Thema ehrenamtliche Führung

Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung - Dokument im Anhang S.38-49





2

Allgemeine Aktivitäten  
der EGMJ



Das Team der EGMJ steht allen Mitgliedern für ihre Fragen und Anliegen zur Verfügung. Auf Anfrage der Mitglieder-Asbl können umfassende Info-Abende zur allgemeinen Gesetzeslage, der Budget- und Personalverantwortung sowie zu Anforderungen im Rahmen von Qualitätssicherung angeboten werden, mit dem Ziel der Information und Qualifizierung der Träger-Asbl. Generell stehen die MitarbeiterInnen aller Abteilungen den Mitgliedern zur Verfügung, um gegebenenfalls bei ihnen vor Ort zu allen Themenbereichen der Trägerarbeit zu beraten und /oder benötigte Detail-Informationen zu recherchieren.

Weiterhin bietet die EGMJ auf Wunsch der Mitglieder Fortbildungsveranstaltungen an, welche auf die spezifischen Bedarfe und Vorstellungen konzipiert werden können.

Im Jahr 2017 nahm die EGMJ an einigen lokalen Versammlungen ihrer Mitglieder teil und wurde zu Generalversammlungen und feierlichen Anlässen, wie zum Beispiel Jugendinfolabel-Überreichungen oder Jugendhausgeburtstagen eingeladen.

## 2.1 Außenvertretung der Träger von Jugendhäusern und Jugenddiensten

Neben der Gremienarbeit der EGMJ die regelmäßig stattfindet und welche vorstehend schon tabellarisch aufgeführt ist, vertrat die EGMJ ihre Mitglieder bei zahlreichen punktuellen Veranstaltungen und nahm Einladungen von Partnerorganisationen wahr.

Auch an dieser Stelle ein herzlichen Dankeschön an die Partner, die der EGMJ folgende Veranstaltungen und Kollaborationen ermöglichten:

- Vorstellung vom "Jugendpakt 2017-2010, Plan d'action national de la jeunesse", organisiert vom Jugenddienst des MENJE
- Veranstaltung "Vers und stratégie sectorielle d'éducation inclusive en faveur des personnes lesbiennes, gay, bisexuelles, trans' et intersexes" organisiert vom MENJE im Oktober 2017
- Info-Stand beim Praxis- und Kontakttag der Uni Luxemburg im Oktober 2017
- Info-Stand bei der Veranstaltung "Rentrée SNJ" im Oktober 2017
- Info-Stand und Planung eines Workshops bei der Bildungskonferenz von MENJE und SNJ im November 2017, Thema: Resilienz
- Vorstellung der NEET-Studie des SNJ
- Erstes Symposium des Suchtverbands Luxemburg «De Suchtverband verbënnt»
- Einweihung des neuen Gebäudes des CRIAJ Grevenmacher
- Infoversammlung vom CIJ mit dem MENJE zur Schulreform
- Infoversammlung der ULESS zum Thema SIS
- Einweihung Pro Familia Dudelange
- ECPAT Publikation des Handbuchs/Leitfadens zur Sensibilisierung von Kinder- und Jugendstrukturen zu Gewalterfahrungen
- Austausch mit Youth4Work im Kanton Rédange
- Table Ronde: Jonker a Wunnen von der Jugendkonferenz

- Fachtagung "Stärke" statt (Ohn-)Macht
- Seminar ERASMUS+ vom SNJ
- Einweihung Jugendinfo-Saal im Jugendhaus Mersch
- 20-Jahr-Feier COPAS
- Symposium der Jugendhäuser vom SNJ
- Generalversammlung der Jugendkonferenz
- Austausch mit Infopla
- Versammlungen in der Maison de l'Europe



## 2.2 Veranstaltungen der EGMJ in Eigenregie und mit Partnerorganisationen

- Planung und Durchführung des Seminars «Interkulturelle Vielfalt» gemeinsam mit dem AK Meederchersaarbecht und dem MEGA
- Empfang einer marokkanischen Delegation des Jugend- und Sportministeriums und Partner mit Austausch zu Trägerstrukturen der Jugendarbeit
- Workshop / Fortbildung für Träger von Jugendstrukturen zum Thema "ehrenamtliches Personalmanagement" ; mit dem systemischen Coach Marco Morgante
- Seminar "Jugendliche in Übergangssituationen" für JugendarbeiterInnen und Streetworker; mit dem MENJE
- Feierliche Überreichung des VADEMECUMS für Träger von Jugendstrukturen
- Überreichung der alten Computer der EGMJ an Abrigado



## 2.3 Stellungnahmen zur Situation von Jugendlichen in Luxemburg, ausgearbeitet mit dem "Conseil supérieur de la Jeunesse" (CJ)

Bereits in den Vorjahren hat die EGMJ über die Wohnproblematik von Jugendlichen gemeinsam mit den Jugendhäusern und den Jugendlichen an Stellungnahmen gearbeitet. Auch im Rahmen einer Arbeitsgruppe des neuen CJ hat die EGMJ gemeinsam mit der Wunnéngshëllef asbl, dem Syvicol, der Anne asbl, der FNEL und der Jugendkonferenz an einer Stellungnahme gearbeitet, welche vom CJ angenommen wurde.

Die insgesamt drei vom CJ ausgearbeiteten Stellungnahmen zu Inklusion, Partizipation und Wohnen wurden bei einer Plenarsitzung, am 17. November 2017, Herrn Minister Meisch vorgestellt und mit ihm gemeinsam diskutiert.

## Im Folgenden der Text der Stellungnahme zur Wohnproblematik:

Avis du Conseil Supérieur de la Jeunesse du Grand-Duché de Luxembourg concernant les différentes offres et difficultés de logement pour les jeunes sur le plan national. Suite à l'entrée en vigueur du règlement grand-ducal du 31 mai 2015 modifiant le règlement grand-ducal du 09 janvier 2009 sur la jeunesse, le Conseil Supérieur de la Jeunesse, constitué par des membres œuvrant dans plusieurs domaines de la jeunesse, établi par son groupe de travail "logement".

**Soulève:** La problématique générale du logement pour les jeunes au Luxembourg.

### **Se réjouit:**

Du rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxembourg 2015 relatif à la transition de l'adolescence vers l'âge adulte édité par le Ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse en collaboration avec l'Université du Luxembourg dans lequel une partie a été allouée à l'analyse de la situation de logement.

### **A pris connaissance:**

- Du fait que l'indépendance financière ainsi que d'avoir un propre logement représentent pour les jeunes un indicateur de leur transition vers l'âge adulte .
- Que, suite aux prix élevés, voire inabornables du logement sur le marché ordinaire au Luxembourg, cette transition s'avère difficile, voire impossible pour les jeunes aux ressources financières faibles.
- Que les formes plus appropriées de logement pour les jeunes à faible revenu, voire d'habitation alternative, sont quasi inexistantes .

### **En regrette:**

- Le manque frappant de logement adéquat, accessible aux jeunes voulant quitter le domicile familial pour débiter leur vie indépendante.
- Le coût excessif des logements dont la tendance est en constante hausse, ainsi que le fait que les colocations proposées sur le marché privé ne proposent guère de solutions abordables.
- Qu'il n'y a pas encore eu d'étude plus approfondie, ainsi que de recherche objective et méthodique sur les modalités d'hébergement et de logement mis à disposition aux jeunes au Luxembourg, aboutissant par exemple sur la création d'un plan national de logement pour jeunes.
- De ne pas disposer de législation et de loi protégeant les locataires et rassurant les propriétaires, notamment dans la configuration de la colocation.

### **En propose:**

- Que l'État et les communes collaborent dans une politique commune et constructive dans le domaine du logement pour jeunes, et notamment aussi dans le modèle de la cohabitation aux fins de permettre la rapide création de projets innovateurs.
- De sensibiliser et de rassurer par des garanties légales les propriétaires susceptibles de mettre à disposition leur habitation aux fins de colocation.
- D'élargir et de développer les informations promouvant les formes alternatives de logement, au plus large public possible.
- S'inspirer d'une pratique désormais fréquente en Angleterre et Pays-Bas, des propositions de solutions modulaires, de réaménagement de vieux conteneurs «ou d'anciens sites industriels ou administratifs» (ex. lofts) en logement sociaux temporaires en utilisant des terrains vagues ou en friche.
- De promouvoir la cohabitation entre plusieurs générations dans l'objectif de fournir aussi bien aux personnes âgées des ressources dans leur quotidien qu'une aide aux jeunes dans leur transition vers l'âge adulte. Cette forme de cohabitation peut être particulièrement abordable.
- D'alléger pour ce fait les charges, les taxes, les procédures et les démarches administratives aux propriétaires et de poser un cadre légal afin de faciliter aux jeunes leur quête de colocation.

### **En conclut que**

- Que les pouvoirs publics doivent prendre leur responsabilité et apporter des solutions rapides, concrètes et durables.
- En vue d'une croissance démographique de 2,5 %, la pénurie de logements devient un réel problème qui touche particulièrement les plus vulnérables, notamment les jeunes.

<sup>1</sup>Nationaler Bericht zur Situation der Jugend in Luxemburg 2015 – Übergänge vom Jugend- ins Erwachsenenalter;

<sup>2</sup>Vorstellungen und Definitionen Jugendlicher vom Erwachsensein page 319

<sup>3</sup>Nationaler Bericht zur Situation der Jugend in Luxemburg 2015 – Übergänge vom Jugend- ins Erwachsenenalter;

<sup>4</sup>Vorstellungen und Definitionen Jugendlicher vom Erwachsensein page 379

<sup>5</sup>Nationaler Bericht zur Situation der Jugend in Luxemburg 2015 – Übergänge vom Jugend- ins Erwachsenenalter;

<sup>6</sup>Vorstellungen und Definitionen Jugendlicher vom Erwachsensein page 379



3

Administrative Angebote der  
EGMJ Geschäftsstelle

Im Folgenden werden die zwei administrativen Kernarbeitsbereiche der EGMJ Geschäftsstelle und ihre Leistungen sowie Angebote für die Mitglieder vorgestellt:

### 3.1 Buchhaltung

#### Zahlen

Im Jahr 2017 unterstützte der "Service Comptabilité" der EGMJ insgesamt 30 Mitglieder, die Träger von insgesamt 35 Jugendhäusern mit 9 Zweigstellen und 9 Jugenddiensten sind, bei der Buchhaltung und der Jahresabrechnung mit dem Ministerium (MENJE).

Die Mitglieder der EGMJ haben die Wahl, ihre Buchungen von der EGMJ durchführen zu lassen oder aber selbst zu erfassen indem sie eine BOB50 Lizenz erwerben.

Für die Mitglieder, die selbst buchen, übernimmt die EGMJ die Kontrolle sowie den Jahresabschluss. Die Jahresabrechnungen werden von der EGMJ elektronisch erstellt und per E-Mail an das Ministerium zum Zwecke der jährlichen Kontrolle übermittelt. Folgende Dokumente werden von der EGMJ erstellt: Décompte F3, Journaux, Balance, Grand-Livre, Balance Analytique Croisée und Historique Analytique Croisé.

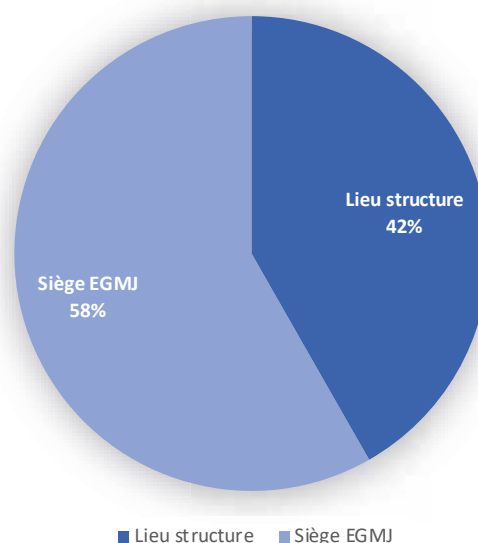
Nach der Zustimmung der 3 Parteien, schickt die EGMJ die Abrechnungen postalisch an die jeweiligen Mitglieder zwecks Unterschrift und finaler Abwicklung.

Auf Wunsch hat die EGMJ eine Jahresbilanz für ihre Mitglieder erstellt, unter der Bedingung, dass auch alle Bankkonten erfasst wurden.

Im Folgenden werden die Termine mit den Strukturen statistisch dargestellt:

Dénomination	Lieu structure	Siège EGMJ	Total/ Dénomination
JH Hesperange	1	3	4
JH Betzdorf	2	2	4
JH Grevenmacher	0	2	2
JH Kehlen	0	6	6
JH Schutterange	3	0	3
JH Dudelange	1	1	2
JH Larochette	2	2	4
JH Echternach	2	2	4
JH Roeser/Berchem	3	0	3
JH Esch/Alzette	4	0	4
JH Nordstad	0	2	2
JH Remich	0	4	4
JH Bettembourg	2	0	2
JH Differdange	4	0	4
JH Bascharage	4	0	4
JH Soleuvre	6	0	6
JH Vianden	0	4	4
JH Mondercange	0	3	3
JH Kayl	4	0	4
JH Pétange	3	0	3
JH Rédange	0	2	2
JH Wiltz	0	1	1
JH Dippach	1	0	1
JH Schifflange	0	4	4
JH Lorentzweiler	0	1	1
JH Mersch	1	0	1
JH Rumelange	0	2	2
JH Niederanven	0	2	2
Inter-Actions	0	5	5
Graffiti	0	3	3
CGJL	0	5	5
Centre de Médiation	0	2	2
ZPB	0	2	2
Total	43	60	103

#### Lieux de rendez-vous comptable en 2017



## Auswertung der Zahlen

Die Auswertung der Zahlen auf dem "Service Comptabilité" lässt erkennen, dass die realen Personalkosten durchschnittlich 75% der Gesamtkosten der Zuwendungen von Seiten der Konventionspartner ausmachen. Des Weiteren geht aus den Abrechnungen mit dem MENJE und den Gemeinden hervor, dass durchschnittlich 8% der Zuwendungen nicht genutzt werden und an die Konventionspartner zurückfließen.

Die Mitglieder nutzten im Jahr 2017 im Durchschnitt 92% der Zuwendungen.

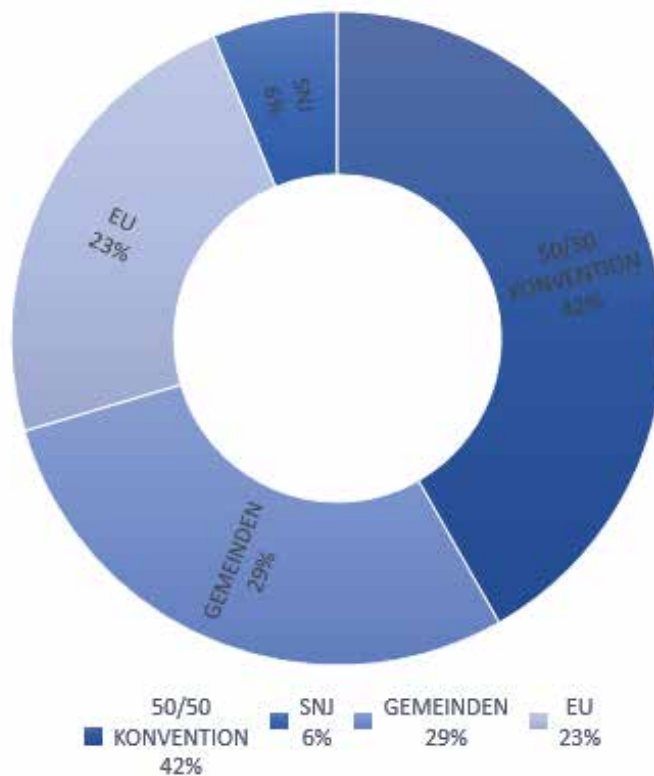
Etwa zwei Drittel der Mitglieder (23 von 33) haben im Schnitt ca. 86% ihres Gesamtbudgets ausgegeben. Knapp ein Drittel der Mitglieder (10 von 33) hat das Budget minimal (zwischen 1% und 9%) überschritten.

Im Laufe des Jahres wurden ausnahmslos 100% vom MENJE ausbezahlt.

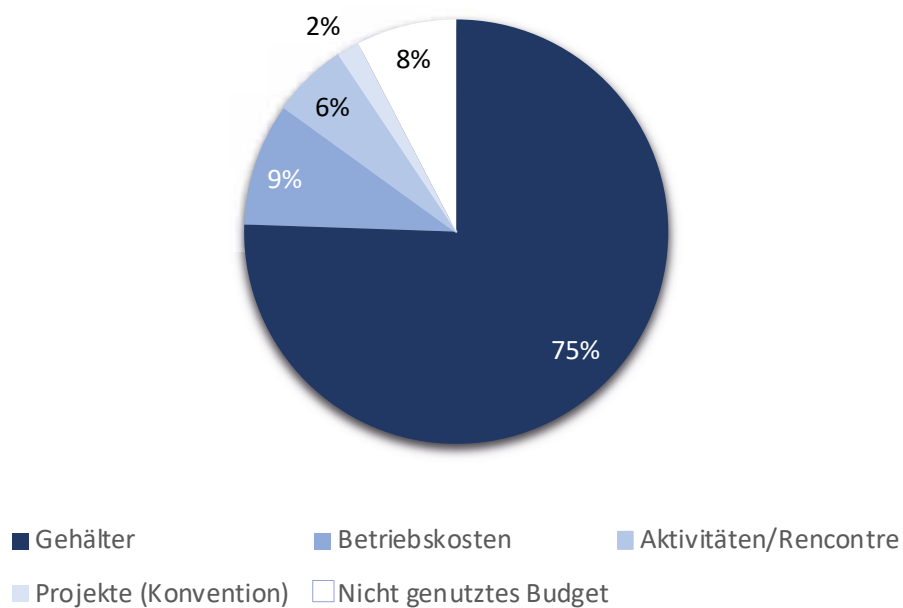
Zudem wurden im Januar 2018 vom Ministerium noch zusätzlich 2,2% ausbezahlt. Der Grund liegt im neuen Kollektivvertrag, der am 1. Oktober 2017 in Kraft getreten ist und für höhere Personalkosten gesorgt hat.

Was die Finanzierung der Projekte anbelangt, so wurden 2017 € 146.727,16 (42%) über die 50/50-Konventionspartnerschaft finanziert, die Gemeinden haben zusätzliche € 100.739,24 (29%) beigesteuert. Des Weiteren wurden € 82.161,33 (23%) durch die EU finanziert und die restlichen € 21.826,55 (6%) wurden vom Service National de la Jeunesse übernommen.

## Finanzierung der Projekte



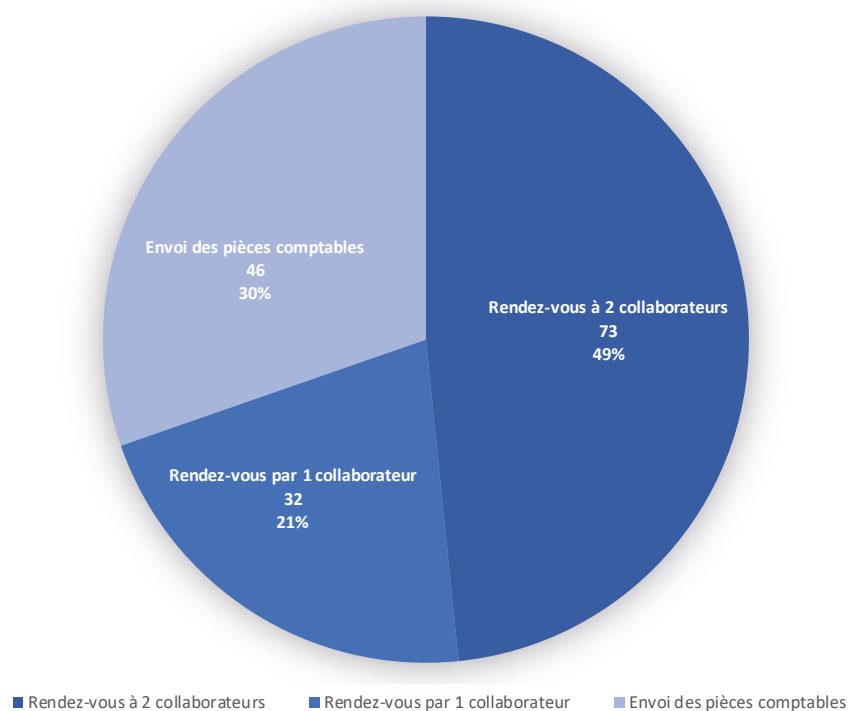
## Genutztes Budget



## Kooperation mit den Mitgliedern

Die Termine für die Erfassung der Daten werden nach Vereinbarung mit den einzelnen Partnern festgehalten, wobei die EGMJ stets darauf achtet, sowohl der Mitgliedern als auch den JugendarbeiterInnen bestmöglichst entgegenzukommen. In der Regel finden diese Termine 3 bis 6 Mal im Jahr statt, je nach Bedarf der Mitglieder.

## Coopération avec les membres



## Schulungen vom Service Comptabilité

Im Jahr 2017 wurde eine BOB-Schulung zur Einführung in das Buchungsprogramm beziehungsweise in die Ermittlung des Budgetrests für die JugendarbeiterInnen abgehalten, und welche individuell an die Arbeitssituation der TeilnehmerInnen angepasst wurde.

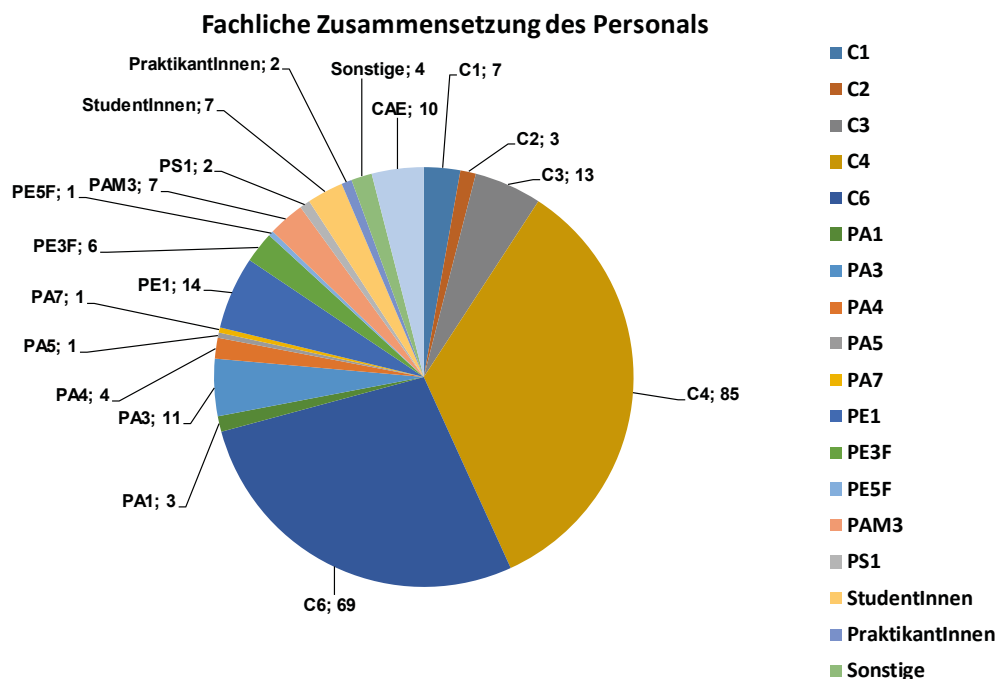
Darüber hinaus wurde auch dieses Jahr wieder eine Formation zur Budgeterstellung von der EGMJ angeboten.

## 3.2 Gehaltsrechnung und Personalverwaltung

Der "Service Salaires" der EGMJ hat im Jahr 2017 durchschnittlich 188 Gehälter pro Monat berechnet, bei einer Gesamtzahl von 2444 Gehaltsabrechnungen.

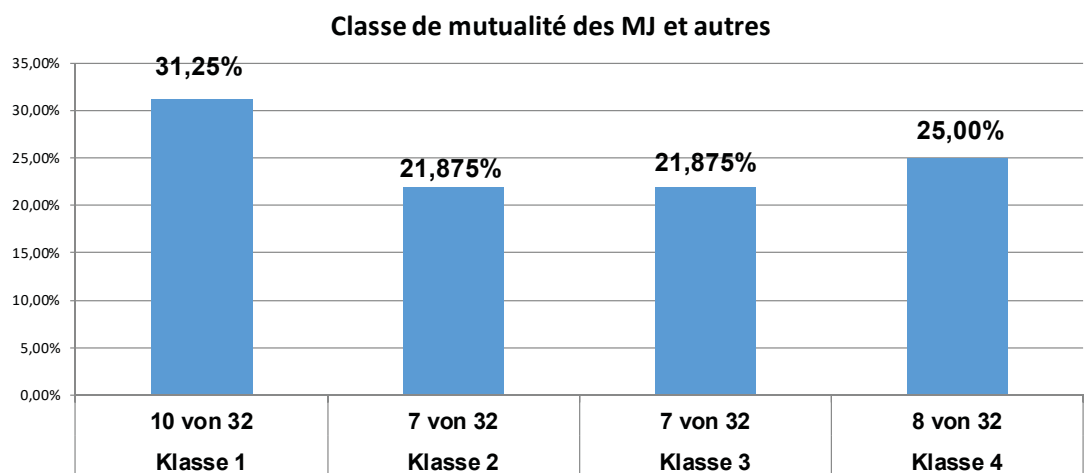
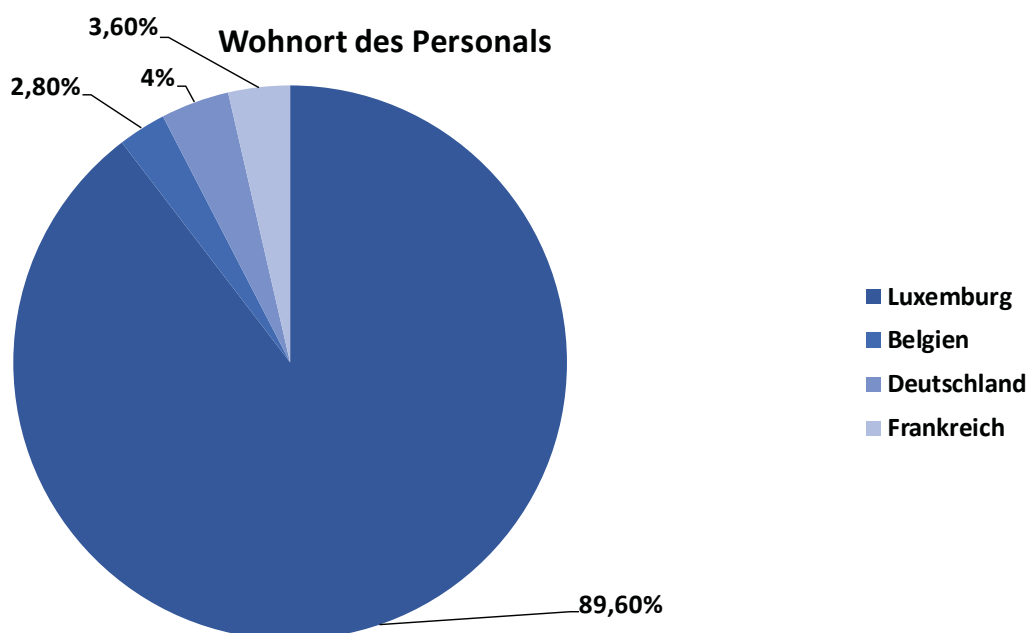
Im Jahr 2017 wurden insgesamt 48 Personen neu eingestellt, wohingegen 44 ihr Arbeitsverhältnis beendet haben.

Die fachliche Zusammensetzung des Personals ist vielfältig. Neben dem Personal in administrativen und erzieherischen Bereichen waren auch sieben StudentInnen, zwei PraktikantInnen und zehn CAE Angestellte (contrat d'appui-emploi) in den Jugendstrukturen tätig.





Die Mehrheit der Beschäftigten war in Luxemburg wohnhaft. Rund 10% der ArbeitnehmerInnen hatten ihren Wohnsitz in benachbarten Ausland.

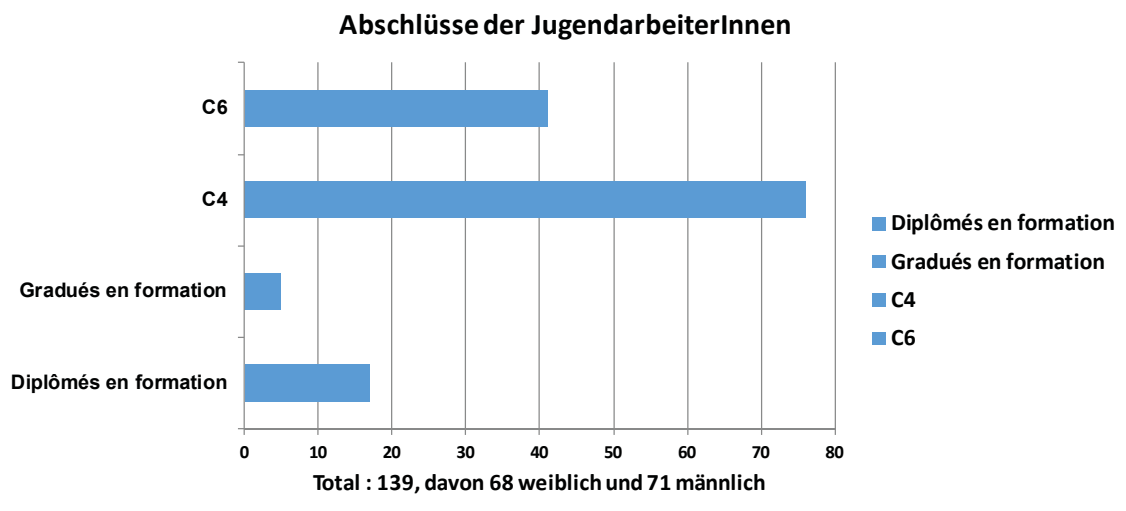


## Personalsituation in den Jugendhäusern im Jahr 2017

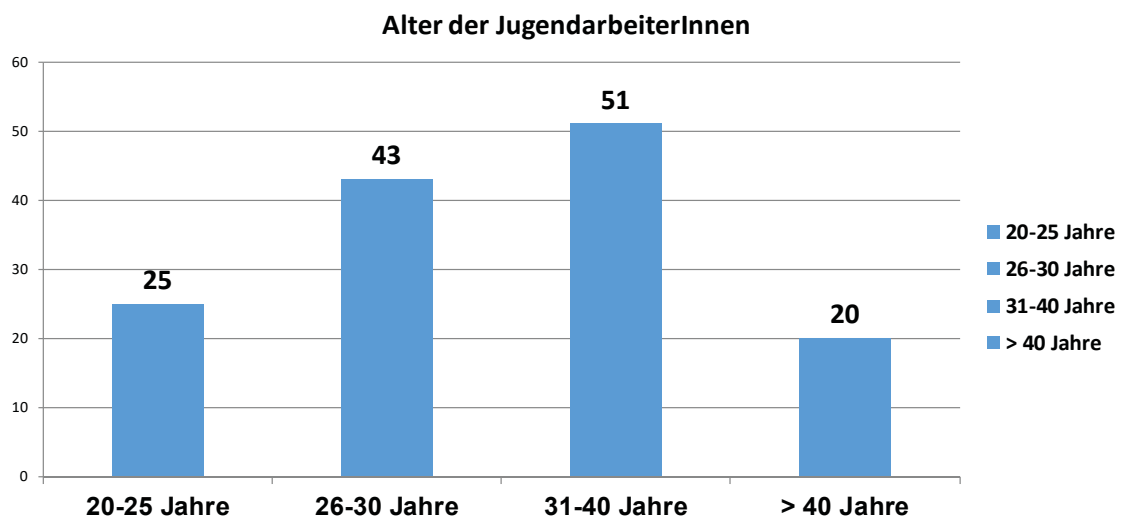
Anhand der Daten des "Service Salaires" (Abteilung für Gehaltsabrechnung/ Personalverwaltung) lassen sich nachfolgende Aussagen über die Personalsituation in den Jugendhäusern treffen.

Hierbei ist anzumerken, dass ausschließlich die Personaldaten der Jugendhäuser herangezogen wurden, welche Mitglied der EGMJ sind und deren Gehälter von der EGMJ berechnet werden. Im Jahr 2017 lag diese Zahl bei 139 MitarbeiterInnen.

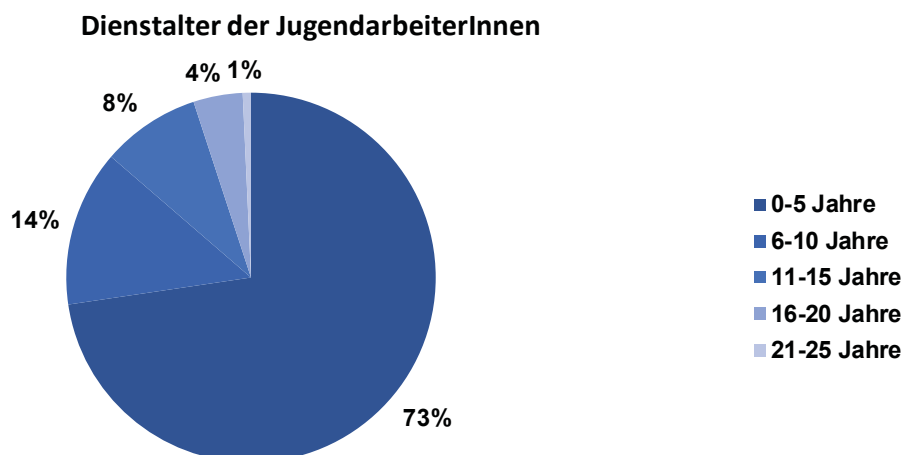
Die Geschlechterverteilung der MitarbeiterInnen in den Jugendhäusern blieb im Vergleich zum Vorjahr stabil und die Auswertung zeigt einen leichten Überhang an männlichen Beschäftigten (71 zu 68).



In Bezug auf die Alterstruktur der Beschäftigten im Jugendhaus lässt sich feststellen, dass die große Mehrheit der Angestellten im Jahr 2017 zwischen 26 und 40 Jahren alt war.



Das durchschnittliche Dienstalter der Beschäftigten in den Jugendhäusern bleibt relativ niedrig. Die Mehrheit der JugendarbeiterInnen hatte im Jahr 2017 ein Dienstalter von unter 5 Jahren.



### 3.3 Versicherungen

Auf folgende Versicherungen können die Mitglieder der EGMJ zurückgreifen:

- Kasko-Versicherung für die dienstliche Nutzung des privaten Fahrzeugs
- Haftpflichtversicherung für die allgemeine Abdeckung aller Abläufe im Jugendhaus

Unter den Schutz der Haftpflicht-Versicherung fallen 423 gemeldete Personen (Personal, Asbl-Mitglieder, Honorarkräfte, PraktikantInnen, Animateure).

Insgesamt wurden im Jahr 2017 64.323 km über die Kasko-Versicherung zurückgelegt und an die Mitglieder verrechnet.

Es kam im Jahr 2017 fünf Mal (1 Haftpflicht + 4 Kasko) zu kleineren Vorkommnissen, die an die Versicherungsgesellschaft weitergegeben wurden. Im Jahr 2016 waren es drei gemeldete Schäden.



4

Projet Outreach  
Youth Work -  
Maisons de Jeunes

Le projet "Outreach Youth Work - Maisons de Jeunes" de l'Entente des Gestionnaires des Maisons de Jeunes a.s.b.l. en collaboration des maisons des jeunes, des communes et du Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, soutenu par le FSE s'adresse à la population des jeunes en situation NEET (ni en études, ni en emploi, ni en formation).

Vue la situation dans laquelle ces jeunes se trouvent, le défi de ce projet est de les repérer, de les encadrer et de les soutenir afin qu'ils puissent transiter de l'inactivité à l'activité, et ce, de manière volontaire et dans le cadre de leur propre environnement de vie.

Pour cette raison, une équipe pluridisciplinaire est engagée pour appliquer les méthodes appropriées afin d'atteindre les objectifs définis du projet pilote.

## 4.1 La coordination et les chargés de mission éducative

La coordination du projet était le lien entre la pratique et les différents comités et a été effectuée de 2016 - 2017 par :

- Daniela Dario – Luxembourg

Les chargés de mission vont à la rencontre de jeunes en situation NEET, pour les motiver à intégrer une formation ou une démarche d'insertion vers l'emploi. Ils entrent en contact avec ces jeunes dans leur milieu de vie, afin de tisser avec eux une relation de confiance.

En 2017 l'équipe du terrain se composait comme suit :

- Tamara Jung - Differdange
- Mathieu Linden - Dudelange
- David Jevrosimovic - Pétange
- Pit Elvinger – Rumelange et Schifflange
- Marie-Lou Goedertz – Luxembourg-Bonnevoie

Sandy Roben a quitté l'équipe le 13 janvier 2017 et a été remplacée par David Jevrosimovic au 2 janvier 2017, pour la commune de Pétange. Stéphanie Martini a quitté le projet le 31 janvier 2017 et a été remplacée par Mathieu Linden le 1 février 2017 pour la commune de Dudelange.

Marie-Lou Goedertz a quitté l'équipe le 14 octobre 2017 et n'a pas été remplacée.

## 4.2 Le public cible

L'expression NEET "Not in Education, Employment or Training" désigne toute personne qui ne fréquente aucun établissement scolaire, ne participe à aucune formation et n'occupe aucun poste de travail légal. Font partie de ce groupe des adolescents et jeunes adultes se trouvant dans des situations de vie très différentes, pas forcément difficiles et précaires.

Selon les résultats du Rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxembourg 2015, il existe quatre sous-catégories :

- Personnes sans emploi ;
- Personnes physiquement et psychologiquement affectées, personnes subissant des maladies chroniques, en incapacité de travail temporaire ou permanente ;
- Personnes s'occupant de membres de la famille, du ménage et des enfants ;

- Personnes faisant une pause de manière volontaire, par exemple pour suivre des formations, des engagements volontaires, ou juste une année sabbatique après la fin des études, etc.

Les jeunes visés par l'OYW, se retrouvent dans des situations précaires et dans l'incapacité de se réactiver par leurs propres moyens. Souvent, ils sont freinés par une démotivation liée à des échecs consécutifs auxquels se rajoutent des problèmes socio-familiaux, financiers, de santé, de dépendance à des drogues légales ou illégales, de logement ou autres. Ils sont souvent vulnérables et se retrouvent dans l'inactivité depuis une période prolongée, souvent de manière involontaire.

Malgré l'existence de nombreuses structures agissant dans le secteur de la jeunesse, ce public cible ne reçoit pas toujours l'encadrement correspondant à ses besoins. Certains jeunes en situation NEET, ont besoin d'un encadrement intense se tournant autour des besoins les plus primaires : le besoin d'accomplissement de soi, le besoin d'estime, le besoin d'appartenance. Ces jeunes ont le besoin d'être pris en considération dans toute leur complexité et avec tous les éléments qui ont, jusqu'à maintenant, constitué leur tracé de vie.

### 4.3 Le travail de terrain

La méthodologie appliquée est composée de trois volets : le travail de jeunesse mobile, la réalisation d'un plan de changement dans le cadre d'un processus de changement et finalement l'accompagnement vers un service adapté en fonction des besoins et objectifs à atteindre.

La participation des jeunes se fait de manière volontaire. Aucun jeune n'a l'obligation de participer, ni de se présenter à des rendez-vous et le contact ne sera pas interrompu tant que les jeunes ne le demandent de leur plein gré. La participation est donc ouverte et libre, sans contraintes ni engagements.

Les méthodes principales appliquées pour entrer en contact avec les jeunes sont les suivantes :

#### a. Le travail de jeunesse mobil

Il s'agit de l'innovation par excellence et la méthode la plus utilisée du projet. Les chargés de mission éducative (CME) vont "chercher" les jeunes aux endroits les plus fréquentés dans les communes partenaires. Le travail de jeunesse mobil exige une présence sur le terrain, à l'extérieur, dans la rue, bref aux endroits où il est le plus probable de rencontrer les jeunes en situation NEET et de les approcher de manière à ce qu'ils se sentent à l'aise. Les lieux de rencontre typiques des jeunes sont les gares, les aires de jeux, les skate-parcs, les cours d'école et les endroits à l'abri des regards, comme les passages souterrains ou encore les arrière-cours, etc.

#### b. La distribution toutes-boîtes de dépliant et le bouche-à-oreille

La distribution des dépliants était prévue pour début juillet 2017, mais les dépliants ne nous sont parvenus qu'après le début des vacances scolaire. La distribution fût donc reportée à septembre, mais tous les politiques locaux ont pensé qu'il serait mieux d'attendre jusqu'après les élections communales. Suite aux élections d'octobre 2017, un toute-boîte

a été fait à Pétange, Differdange et Dudelange, et les effets ne se font ressentir qu'à la fin du projet. À Luxembourg-Ville les flyers n'ont pu être distribués car la Ville de Luxembourg a décidé de ne pas poursuivre l'action sur son territoire et que le CME a quitté l'équipe. À Schifflange et Rumelange la distribution n'a pas été faite, car le CME a annoncé quitter l'équipe également, sans remplaçant direct.

Le bouche à oreille fonctionne très bien surtout maintenant que beaucoup de jeunes sont passés par l'Outreach avec succès.

### c. La liste d'adresses fournie par l'ADEM

Depuis janvier 2017, l'équipe reçoit régulièrement une liste d'adresse de jeunes s'étant inscrit à l'ADEM dans le cadre de la garantie pour la jeunesse, mais qui ne sont plus revenu au rendez-vous suivant. Cette liste permet aux CME de se rendre à des domiciles afin de prendre contact avec les jeunes et de les mobiliser à sortir de l'inactivité.

### d. Collaboration avec d'autres services

Plusieurs collaborations ont pu être créées dans le cadre du projet. Deux démarches fonctionnent actuellement :

- Les CME prennent contact avec d'autres services selon les besoins des jeunes (dépendance, sans-abri, aide au logement, bénévolat, loyer, etc.) et par conséquent, des relations se créent entre professionnels.
- Les CME vont présenter l'Outreach à des services potentiellement intéressants ou se rencontrent lors de séminaires ou de conférences. Lorsque ces services suivent des jeunes qui ont besoin d'un encadrement plus intense et axé sur la transition vers le marché de l'emploi, les professionnels contactent les CME afin de créer un suivi parallèle.

Depuis juin 2017 le Centre socio-éducatif de l'État est partenaire du projet. Plusieurs fois par an, l'équipe Outreach se rendra sur le site de Dreibern afin de créer un contact avec les jeunes avant leur sortie imminente afin qu'ils puissent bénéficier d'une prise en charge directe.

Au cours de l'année 2017, en parallèle du travail de terrain, la mission consistait à débiter des négociations concrètes avec les administrations communales ainsi qu'avec les maisons de jeunes respectives, afin d'intégrer à part entière, le projet Outreach après sa phase pilote. La Ville de Luxembourg n'a pas voulu poursuivre et implémenter le projet pour des raisons d'éventuel double emploi. En effet, la Ville de Luxembourg fonctionne déjà avec un service Streetwork qui couvre une partie des missions de l'Outreach.

La commune de Kayl est resté partenaire officiel jusqu'à la fin du projet, mais en pratique, peu de temps a été investi dans le travail de jeunesse mobile, à défaut d'un public cible et parce que la maison de jeunes dispose déjà d'un travailleur jeunesse mobile.

Les communes de Pétange et de Differdange reprennent le projet tel quel et des contrats d'embauche ont été signés par les chargés de mission éducative.

Les communes de Schifflange et de Rumelange comptent également poursuivre avec le projet mais chaque maison de jeunes ne disposera que d'un emploi à mi-temps. Afin de faciliter tout ce qui est lié à l'administratif etc., les communes ont décidé, en accord avec le MENJE, de chacun embaucher une personne de son côté.

À Dudelange, la maison de jeunes est devenue un service communal à part entière en

janvier 2017 et n'est donc plus gérée par une A.s.b.l. La commune étant très intéressée à la poursuite du projet, mais étant également soumise aux procédures légales des recrutements de la fonction publique, il a été proposé au CME de Dudelange, une prolongation de contrat d'une durée de trois mois (durée de la procédure d'embauche) au sein de l'EGMJ. Vue l'accord de prolongation du projet donné par le FSE, cette proposition semblait plus opportune pour garantir une pérennisation du projet.

Un Concept d'Action Général / Modèle a été élaboré pour soutenir les maisons de jeunes qui poursuivent le projet, mais aussi pour guider les maisons de jeunes qui souhaitent proposer l'Outreach dans leur commune. Le modèle contient surtout les guidelines au niveau des méthodes à appliquer, des missions à accomplir et du cadre de travail pour les éducateurs concernés.

#### 4.4 Implémentation du projet dans les communes

Au cours de l'année 2017 le FSE a accordé une prolongation de 6 mois à l'EGMJ, car un calcul prévisionnel a permis de constater qu'une partie du budget ne serait pas dépensée au-delà de 2017. La prolongation est composée de deux parties : 3 mois de prolongation du travail de terrain à Dudelange, afin d'augmenter les indicateurs de résultat, et 3 mois d'analyse de données avec une personne qui sera nouvellement embauchée.

Une analyse des données de terrain semble importante afin de compléter le projet dans son entièreté. En effet, les travailleurs de terrain ont recensé toutes les biographies des jeunes bénéficiaires, et il s'agit maintenant de les analyser afin d'en tirer des pistes de travail futures pour les travailleurs de rue, éventuellement des constats pour pouvoir aborder d'autres instances politiques pour faire des plans d'action plus inclusifs et préventifs.

#### 4.5 Le projet en chiffres 2017

Indicateurs de réalisation - Projet Outreach Youthwork - MJ (au 15/15/2017)						
Catégories d'indicateurs	Luxembourg	Differdange	Dudelange	Kayl/ Rumelange Schifflange	Pétange	TOTAL
Nombre de jeunes indentifiés et document signé	18	51	35	25	44	173
Jeunes transmis à un autre service pour prise en charge	6	38	25	19	4	92
Jeunes ayant réalisé un plan de changement	11	34	11	14	11	81



## 4.6 Perspectives

Au cours de l'année 2017 le FSE a accordé une prolongation de 6 mois à l'EGMJ, car un calcul prévisionnel a permis de constater qu'une partie du budget ne serait pas dépensée au-delà de 2017. La prolongation est composée de deux parties : 3 mois de prolongation du travail de terrain à Dudelange, afin d'augmenter les indicateurs de résultat, et 3 mois d'analyse de données avec une personne qui sera nouvellement embauchée.

Une analyse des données de terrain semble importante afin de compléter le projet dans son entièreté. En effet, les travailleurs de terrain ont recensé toutes les biographies des jeunes bénéficiaires, et il s'agit maintenant de les analyser afin d'en tirer des pistes de travail futures pour les travailleurs de rue, éventuellement des constats pour pouvoir aborder d'autres instances politiques pour faire des plans d'action plus inclusifs et préventifs.



# MERCI

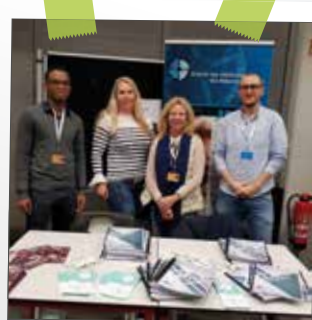
# Danke

Ein herzlicher Dank geht an den Kern der EGMJ: die Mitglieder, den Verwaltungsrat, das Team, die Qualitätsbeauftragten und die Mitglieder des Qualitätszirkels!

Dem kleinen aber feinen und stets engagierten und zuverlässigen Team der EGMJ gebührt ein großes Dankeschön!

Der Vorstand und das Team der EGMJ bedanken sich bei allen Mitgliedern für die gute Zusammenarbeit. Besondere Wertschätzung gilt den vielen ehrenamtlichen Träger-Mitgliedern für ihr großes Engagement für die Jugendlichen und die Jugendarbeit in ihrer Gemeinde!

Die Entente braucht ihre vielen Netzwerke: Danke an alle Partner, Freunde und Förderer!



# Team

EGMJ  
87, route de Thionville  
L-2611 Luxembourg  
info@egmj.lu - www.egmj.lu

## **Simone Grün**

Chargée de direction  
Tél : 26 29 32 38  
simone.gruen@egmj.lu

## **Luc Coljon**

Responsable service comptabilité  
Tél : 26 29 32 37  
luc.coljon@egmj.lu

## **Jérôme Mailliet**

Outreach Youth Work /  
Soutien aux gestionnaires  
Tél : 26 29 32 34,  
jerome.mailliet@egmj.lu

## **Peggy Glodt**

Responsable service salaires  
Tél : 26 29 32 32  
peggy.glodt@egmj.lu

## **Nadia De March**

Secrétaire service comptabilité  
Tél : 26 29 32 31,  
nadia.demarch@egmj.lu

## **Valérie Ricciardi**

Gestionnaire administratif  
Tél : 26 29 32 35  
valerie.ricciardi@egmj.lu



# Blick auf 2018

In der Generalversammlung, vom 17. Mai 2018 wurde der Verwaltungsrat (Conseil d'administration, CA) neu zusammen gesetzt.

Folgende Personen sind, durch ihre ASBL mandatiert im CA der EGMJ mitzuarbeiten:

Präsidentin:	Frau Brigitte Ley, Schëtter Jugendhaus asbl
Vize-Präsidentin:	Frau Thérèse Michaelis, Jugendtreff Remeléng asbl
Vize-Präsident:	Herr Laurent Hurt, CRIAJ Grevenmacher asbl
Kassenwart:	Herr Alain Cornély, SABA asbl
Sekretärin:	Frau Cathérine Jezek, Générations 2000 asbl

Verwaltungsratsmitglieder:

Herr Franz Bittner, EVEA asbl

Herr Nico Miesch, Zentrum fir politesch Bildung

Herr Ben Wagener, Maison pour jeunes des communes de Bous, Remich, Schengen et Stadtbredimus asbl

Frau Caroll Kremer, Inter-Action asbl

Frau Martine Goetz, CRIJE Esch/Alzette asbl





Auch für 2018-2019 wird Frau Jacque Hueber die Qualitätsbeauftragte sein.

## EGMJ Team Mai 2018



Jérôme Mailliet, Peggy Glodt, Nadja De March, Luc Coljon, Valérie Ricciardi, Simone Grün, Daniel Weis (Outreach Youth Work, bis Ende Juni 2018) Mimi Dias (Praktikantin), Lucas Soave (Praktikant)

# Anhang



## Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung

zum Führungsverständnis sowie den Möglichkeiten und  
Grenzen ehrenamtlichen Engagements in luxemburgischen  
Jugendhäusern und Jugenddiensten

## 1. Ausgangssituation, Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Untersuchung

Die Zukunftsfähigkeit der Offenen Jugendarbeit kann nur gesichert und ausgebaut werden, wenn Konzept-, Organisations- und Personalentwicklung stärker als zusammengehörende Einheit in den Fokus gerückt werden. Die im Rahmen des Qualitätszirkels und des Verwaltungsrats der EGMJ geführten Diskussionen machen deutlich, dass die ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen ihre Eignungsprofile mit zusätzlichen Kompetenzen und Kenntnissen erweitern müssen, damit sie die Führungsaufgaben in den Jugendhäusern und Jugenddiensten auch in Zukunft erfolgreich bewältigen können. Um aktuellen und neuen Aufgaben gerecht zu werden und die gesetzlichen Vorgaben erfüllen zu können, muss dem Thema Führung und Leitung durch ehrenamtliche Vorstände in den Jugendhäusern und Jugenddiensten eine höhere Relevanz beigemessen werden. Letzten Endes können die gestiegenen Qualitätsanforderungen von Seiten des Ministeriums an die Träger der Offenen Jugendarbeit nur dann nachhaltig aufrechterhalten werden, wenn eine wirksame Führungsarbeit seitens der ehrenamtlichen Träger die Umsetzung sicherstellt.

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. 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 vielfältig, 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.

## Allgemeines Führungsverständnis ehrenamtlicher Trägerverantwortlicher

- 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 "Gestiuon" und "Führung"**

- Ein Großteil der befragten Interviewpartner sieht sich als "Gestionnaire" einer Jugendstruktur. In ihrem Verständnis von "Gestiuon" 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 "Gestiuon" 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.l., 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.l. 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.l. 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.l. 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.l. 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.l. 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.l. 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 zugutekommen 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 Unterstützungsformen

- 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 RCSL (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.

### 3. 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"> <li>Verbesserung des Erscheinungsbildes der A.s.b.l. durch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffnung und Demokratisierung der A.s.b.l.</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>- Erfahrungsaustausch mit anderen A.s.b.l.</li> <li>- bessere Anerkennung und Würdigung der ehrenamtlichen Arbeit, z.B. durch die Freistellung von der Erwerbsarbeit für einige Stunden im Monat</li> </ul> </li> </ul>
Fehlende Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieten von modernen Modellen der Vorstandsarbeit</li> <li>• Prioritätensetzung und Verteilung kleinerer Aufgabenpakete</li> <li>• Verteilung der Aufgaben auf mehrere Schultern:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterter Vorstand, wie beispielsweise durch Ämterplitting</li> <li>- Ressorts und Arbeitsgruppen gründen, die die Trägerverantwortlichen unterstützen</li> <li>- Erweiterung der Mitgliederbasis und Beteiligung dieser an verantwortungsvollen Aufgaben</li> <li>- Ausgliederung von Aufgaben an die EGMJ</li> <li>- Jobsharing, in dem sich zwei Personen eine Aufgabe teilen</li> <li>- Einrichtung von hybriden Stellen durch die Übernahme besonders anspruchsvoller Aufgaben, so dass eine Verknüpfung aus Haupt- und Ehrenamt entsteht</li> </ul> </li> </ul>
Komplexität der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung der Aufgaben:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkrete Beschreibungen der Aufgaben und optimale Einarbeitung der Trägerverantwortlichen</li> <li>- Einsatz von Mitgliedern auf Zeit für bestimmte Aufgabenbereiche</li> <li>- 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</li> <li>- Aufgabenteilung und Delegation von Aufgaben an das hauptamtliche Personal</li> <li>- Auslagerung von Aufgaben an die EGMJ</li> </ul> </li> <li>• Unterstützung durch Informations- und Beratungsangebote durch ExpertInnen bei schwierigen Sachverhalten und bei Fachfragen</li> <li>• Fortbildungsangebote für Vorstandsmitglieder</li> </ul>
Legale Verantwortung und Haftungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufklärung der Trägerverantwortlichen über die Haftungsrisiken und ihre Rechte</li> <li>• Anbieten von Versicherungsschutz</li> </ul>

Ansatzpunkte für Veränderung in der A.s.b.l.	
Fachliche Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trägerverantwortliche qualifizieren:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung konkreter Anforderungsprofile für Vorstandsämter</li> <li>- systematisches Ansprechen kompetenter Mitglieder. An dieser Stelle sind Kenntnisse über die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder von großer Relevanz</li> <li>- Fortbildungs- und Beratungsangebote für Trägerverantwortliche</li> <li>- Maßgeschneidertes Mentoring, Coaching oder Supervision zur Unterstützung der Trägerverantwortlichen</li> </ul> </li> </ul>
Nachwuchsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Wissens- und Informationsmanagement: systematische Übermittlung aller für die Vorstandsarbeit relevanter Informationen (z.B.: Handreichungen, Checklisten, wechselnde Aufgaben innerhalb des Vorstandes, etc.).</li> <li>• stufenweises Vertrautmachen mit den Führungsaufgaben als Vorstandsmitglied und Einarbeitung durch Schnupper- und Hospitationsmöglichkeiten</li> <li>• Unterstützung durch Fortbildungs-, Informations- und Beratungsangebote</li> <li>• Übernahme von Ansatzpunkten des Diversity Managements, um neue Zielgruppen für die Vereinsarbeit zu gewinnen (z.B. Menschen mit Migrationshintergrund, etc.).</li> </ul>
Veraltete Strukturen in der A.s.b.l.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisierung und Transparentmachung der Strukturen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten</li> <li>- transparente Kommunikations- und Informationswege</li> <li>- effektives Informations- und Wissensmanagement</li> <li>- positive Sitzungskultur sowie ein effektives und professionelles Sitzungsmanagement</li> <li>- ausreichend Austauschmöglichkeiten des Vorstands</li> </ul> </li> </ul>
Ausgestaltung der internen Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Bedeutung kommt der Beziehung zwischen den ehrenamtlichen Trägerverantwortlichen und dem hauptamtlichen Personal zu:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herstellen eines vertrauensvollen Gleichgewichts in der Kooperation von Vorstand und Jugendhauspersonal</li> <li>- Optimale Weiterentwicklung der A.s.b.l. durch klare Verteilung der Verantwortlichkeiten</li> <li>- 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.l. (normatives und strategisches Management)</li> <li>- Das hauptamtliche Personal (allen voran JugendhausleiterIn) organisiert den operativen Alltagsbetrieb und trägt dazu bei, dass die strategische Zielsetzung umgesetzt wird</li> </ul> </li> </ul>

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.l. 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.

