

Projekt 4 – Visionen erreichen

Der Verbandsentwicklungsprozess des
Deutschen Jugendrotkreuzes 2002–2007



Impressum

Herausgeber:

*Deutsches Rotes Kreuz
Generalsekretariat
- Jugendrotkreuz -
Carstennstraße 58
12205 Berlin
Telefon: 030/854 04-390*

*www.jrk.de
jrk@drk.de*

Verantwortlich:

Matthias Betz

Autorin:

Birgit Hantzsch

Redaktionelle Mitarbeit:

*Jörn Hannemann, Tilmann Lahann,
Lisa Pfeil, Susan Thiemicke*

Lektorat:

Susanne Schöpe

Gestaltung:

Müller Möller Bruss

Projekt 4 – Visionen erreichen

Der Verbandsentwicklungsprozess des
Deutschen Jugendrotkreuzes 2002–2007

Inhaltsverzeichnis

1. a Vorwort der JRK-Bundesleiterin	4
1. b Vorwort der externen Begleiterin	6
2. Das Jugendrotkreuz – Wer sind wir?	8
3. Verbandsentwicklung – Was ist das überhaupt?	11
4. Verbandsentwicklung im JRK – Warum brauch(t)en wir das?	12
5. Die Schritte im Prozess – Wie geht eigentlich „Verbandsentwicklung“?	14
6. Die Ziele – Was woll(t)en wir?	17
7. Der Weg – Wie sind wir vorgegangen?	21
8. Die neue Struktur der JRK-Bundesebene – Schlüsselement für die Ziele des Projektes	33
9. Die Ergebnisse – Was haben wir erreicht?	51
10. Die Zukunft – Wie wird es weitergehen?	54
11. Erfolgsfaktoren – Was war wichtig für das Gelingen des Projektes?	55
12. Danksagung	57
13. Die Projektgruppe	58
14. Glossar – Was heißt eigentlich...?	65
15. Publikationsliste – Weiterlesen!	66
Impressum	68

1.a Vorwort der JRK-Bundesleiterin



„Visionen erreichen“ – haben die den Mund nicht ein bisschen zu voll genommen? Die Skepsis auf einigen Gesichtern sprach Bände, als die Projektgruppe das Motto des beginnenden Verbandsentwicklungsprozesses vorstellte. Vision – der Brockhaus definiert diesen Begriff als „Traumbild, prophetisches Zukunftsbild, Erscheinung“. Das lässt ahnen, dass man Visionen eigentlich nie erreichen kann. Aber sie geben Richtung, Hoffnung und die Kraft, sich überhaupt auf den Weg zu machen.

Als die JRK-Bundesleitung im Jahr 2002 dem JRK-Bundesausschuss vorschlug, die Arbeit der Bundesebene grundlegend zu überprüfen, war unser „Traumbild“ sehr unscharf. Wir schienen uns zunächst nur „von etwas weg“ zu bewegen: weg von der Fremdbestimmtheit durch Sparzwänge und Auflagen von außen, weg von chronischer Überlastung und Personalknappheit. Problemschilderungen bestimmten unsere Diskussionen.

„Projekt 4“ hat es geschafft, aus dieser negativen Grundhaltung eine Aufbruchstimmung zu schaffen, Begeisterung für die Erneuerung unseres Verbandes zu entfachen. Das konnte uns nur mit Visionen gelingen, mit einem Ziel, auf das wir uns zu bewegen können: Die Bundesleitung, die Mitglieder der Gremien auf Bundesebene und die Projektgruppe entwickelten gemeinsam eine Idee von einem beweglichen, aktiven Jugendverband mit vorausschauenden Leitungskräften und engagierten Mitarbeitenden auf allen Ebenen, die den Kurs des JRK gemeinsam bestimmen. Wir träumen von dem großen „Team JRK“, in dem alle ihre eigenen Aufgaben kennen, diese auf ihre eigene, besondere Weise erfüllen und dabei den Blick auf das „große Ganze“ in sich tragen. Das „große Ganze“ heißt für uns, mit JRKlerinnen und JRKlern in ganz Deutschland ein Ziel zu verfolgen: die Welt um uns ein Stück menschlicher zu gestalten.

„Projekt 4“ beschäftigt sich intensiv mit den Strukturen unserer Arbeit, der Frage „Wie tun wir etwas?“ beschäftigt. Motivation dafür ist aber die Antwort auf die Frage „Warum tun wir etwas?“: Das JRK als Teil der weltweiten Rotkreuzbewegung will Kindern und Jugendlichen eine Heimat bieten, ihnen Halt geben und Werte vermitteln. In unserem gemeinsamen Engagement setzen wir uns ein für jene, für die sich sonst niemand interessiert. Nur wenn wir unseren Verband stetig entwickeln, können wir diese unverzichtbare Arbeit auch in Zukunft leisten.

Mit vielen, scheinbar kleinen Einzelmaßnahmen ist es gelungen, die Atmosphäre auf Bundesebene neu zu gestalten. Die Einführung einer neuen Organisationsstruktur steht letztlich am Ende eines Prozesses, der beispielhaft auch für andere Verbände sein kann. Denn er zeigt deutlich, welche die Zutaten sind, ohne die ein solches Vorhaben scheitern würde: Offenheit, Vertrauen, Enthusiasmus, strategisches Planen und eine gehörige Portion Mut.

Diese Dokumentation soll nicht nur ein Resümee der geleisteten Arbeit sein, sondern anregen, die stetige Veränderung als Chance zu begreifen und zupackend mit ihr umzugehen.

Ich danke allen Aktiven auf Bundesebene sowie insbesondere den Mitgliedern der Projektgruppe und der Prozessbegleiterin Lisa Pfeil für ihr Engagement, ihre Begeisterung, ihren langen Atem und ihr Vertrauen auf unseren gemeinsamen Traum.

Birgit Hantzsch

1.b Vorwort der externen Begleiterin



Mit „Projekt 4 - Visionen erreichen“ hat sich das JRK einmal mehr als verantwortungsbewusster, dynamischer Verband gezeigt. Als lernende Organisation, die das eigene Handeln hinterfragt, um mit klarem Profil und überzeugenden Inhalten die Interessen von Kindern und Jugendlichen auch unter schwierigen Rahmenbedingungen wirkungsvoll vertreten zu können.

Fünf Jahre hat der Prozess bislang gedauert. Eine lange Zeit, so scheint es auf den ersten Blick. Schaut man genauer hin, zeigt sich schnell, dass es nicht nur auf das Resultat selbst ankommt. Erst der Weg hin zu diesen Ergebnissen, das prozessorientierte Vorgehen und die hohe Beteiligung über die Ebenen hinweg macht aus den Ergebnissen tatsächlich tragfähige Lösungen, denen sich alle Beteiligten verantwortlich fühlen. Denn mal ehrlich: Wer kann sich schon ohne Weiteres auf Konzepte und Pläne einlassen, die eine kleine Projektgruppe „im stillen Kämmerlein“ erarbeitet hat und dann – mit kurzem Prozess – umsetzen möchte? Nein, so funktioniert Veränderung nicht!

Zur wirklich lernenden Organisation wird ein Verband erst, wenn er das Wagnis der offenen Kommunikation und der ehrlichen Diskussion eingeht. Veränderung braucht Zeit, damit Vertrauen, Sicherheit und ein gemeinsames Verständnis der Dinge entstehen können.

Mit „Projekt 4“ hat sich das JRK auf diesen Weg eingelassen und schon „unterwegs“ hat sich viel bewegt und verändert. Möglich war dieser Prozess nicht zuletzt deshalb, weil alle Beteiligten bereit waren, das „große Ganze“ zu sehen und über die Interessen des eigenen Landesverbandes hinaus Verantwortung für das JRK insgesamt zu übernehmen. Großartig!

Mit der neuen Struktur hat das JRK die Voraussetzungen geschaffen, Gestaltungsspielräume stärker als bisher zu nutzen und die Arbeit an übergeordneten strategischen Zielen auszurichten.

Allerdings kann die Struktur alleine nicht viel bewirken. Die große Herausforderung liegt nun darin, neue Denk- und Handlungsweisen zuzulassen, um die Struktur mit Leben zu füllen und ihre Potenziale für das JRK wirklich nutzbar zu machen. Keine leichte Aufgabe, aber der Funke ist offenbar übersprungen. Es braucht keine Projektgruppe mehr; viele „Köpfe“ haben Verantwortung übernommen und setzen sich beeindruckend für die erfolgreiche Umsetzung der neuen Struktur ein. Nur so kann es gehen!

Ich selbst bin mit dem JRK „groß geworden“. Damals wie heute bin ich fasziniert von der Kraft und Energie, die diesen Verband auszeichnen. Mit Begeisterung habe ich „Projekt 4“ als externe Beraterin begleitet und dabei selbst sehr viel lernen dürfen. Deshalb möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Beteiligten, allen voran bei den Mitgliedern der Projektgruppe und der Bundesleitung, für die ausgezeichnete Zusammenarbeit und das große

Vertrauen in meine Arbeit bedanken. Veränderung braucht Neugier, Mut und Ausdauer. Ich wünsche Euch allen so viel Power wie nötig und so viel Spaß wie möglich, wenn es darum geht, Euren Verband – das Deutsche Jugendrotkreuz – weiterhin voranzubringen!

Lisa Pfeil

2. Das Jugendrotkreuz – Wer sind wir?

Das Deutsche Jugendrotkreuz (JRK) ist der eigenständige Jugendverband des Deutschen Roten Kreuzes. Bundesweit engagieren sich in 5500 Gruppen über 110 000 Kinder und Jugendliche zwischen 6 und 27 Jahren ehrenamtlich. In Gruppenstunden beschäftigen sie sich mit Erste Hilfe, Rettungsschwimmen, Streitschlichtung oder den Themen der Jugendrotkreuz-Kampagnen. Sie organisieren Jugendcamps und Freizeiten für behinderte und nicht behinderte Kinder und Jugendliche oder stellen auch mal ein eigenes Theaterstück auf die Beine.

Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit und Universalität sind die sieben Grundsätze, an denen sich Jugendrotkreuzlerinnen und Jugendrotkreuzler orientieren.

Ziele der JRK-Arbeit

- > soziales Engagement
- > Einsatz für Gesundheit und Umwelt
- > Handeln für Frieden und Völkerverständigung
- > politische Mitverantwortung

JRK-Leitsätze

Das Wirken und Handeln des Jugendrotkreuzes auf allen Ebenen orientiert sich an den JRK-Leitsätzen:

1. Das JRK ist im Rahmen der Rotkreuz-Grundsätze aktiv.
2. Wir arbeiten gleichwertig zu den Schwerpunkten
 - Förderung des sozialen Engagements
 - Einsatz für Umwelt und Gesundheit
 - Handeln für Frieden und Völkerverständigung
 - Übernahme von politischer Mitverantwortung
3. Wir im JRK treffen qualifiziert Entscheidungen: demokratisch, verantwortungsvoll und für jeden nachvollziehbar.
4. Das JRK übernimmt als selbstverantwortlicher Jugendverband innerhalb und außerhalb des Verbandes die Interessenvertretung für Kinder und Jugendliche.
5. Das JRK ist als Rotkreuz-Gemeinschaft Bestandteil des DRK und leistet seinen Beitrag zur Sicherung der Zukunft im Zeichen der Menschlichkeit.
6. Das JRK trägt zur Förderung des Nachwuchses für das DRK bei und ist Quelle für Innovation moderner Rotkreuz-Kultur.
7. Das JRK engagiert sich für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den anderen Rotkreuzgemeinschaften.
8. Wir ermöglichen Kindern und Jugendlichen in altersgerechter Form mit

den Methoden moderner Jugendarbeit ein umfassendes Mitwirken in der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung.

9. Geschlechtsspezifische Aspekte finden in den Formen der JRK-Arbeit ihre Berücksichtigung.
10. Die tragende Säule der JRK-Arbeit ist die Ehrenamtlichkeit. Bei Koordination und Umsetzung arbeiten ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konstruktiv und kooperativ zusammen.
11. Wir im JRK arbeiten mit sozialer und fachlicher Kompetenz. Diese wird durch Bildungsangebote qualitativ gefördert.
12. Die JRK-Arbeit bewegt sich in einem Spektrum von regelmäßigen Gruppenstunden über JRK-Schularbeit bis zum offenen Angebot.
13. Neben der dauerhaften Mitgliedschaft ist eine Mitarbeit und Teilnahme an zeitlich begrenzten und offenen Angeboten möglich.
14. Offene Kommunikation, Transparenz und gezielte Information nach innen und außen sind wesentliche Bestandteile unserer Arbeitsweise.
15. Das JRK versteht sich als lernende Organisation.

Das Deutsche Jugendrotkreuz entwickelt regelmäßig Kampagnen zu Problemen, die junge Menschen betreffen, etwa zum Thema Gewaltprävention oder Kinder- und Jugendarmut. Schulen sind wichtige Partner des JRK. Jugendliche des JRK engagieren sich in Schulsanitätsdiensten und übernehmen bei Unfällen in der Schule die medizinische Erstversorgung. Sie setzen sich auch als Streitschlichterinnen und Streitschlichter für ein friedliches Miteinander in der Schule ein und zeigen engagierten Schülerinnen und Schülern, wie sie Konflikte gewaltfrei lösen können. Internationale Arbeit ist ein weiterer Schwerpunkt des Jugendrotkreuzes. Jedes Jahr organisiert das JRK internationale Begegnungen mit jungen Menschen aus aller Welt und unterstützt außerdem Hilfsprojekte für Kinder und Jugendliche im Ausland.

Der Bundesverband des Deutschen Jugendrotkreuz setzt sich zusammen aus 19 Landesverbänden, denen jeweils eine ehrenamtliche Landesleitung vorsteht. Der Bundesverband wird geleitet von der ehrenamtlichen Bundesleitung, die eingebunden ist in die Gremien des Deutschen Roten Kreuzes. Auf Landes- und Bundesebene stehen den ehrenamtlichen Leitungskräften hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Seite, die operative Aufgaben erfüllen.

In der bisherigen Struktur der Bundesebene ist das höchste demokratische

Der Bundesverband



Dr. Rudolf Seiters
Präsident des DRK

„Dem Jugendrotkreuz wünsche ich für die Arbeit mit der neuen Struktur, dass es trotz aller bisher anerkannten, guten Arbeit noch schlagkräftiger wird. Das JRK hat jetzt die Chance, die Kommunikation im Verband zu verstärken, Prioritäten in der Arbeit zu setzen und sich auf die Kernaufgaben zu konzentrieren, die mit den Zielen des Roten Kreuzes identisch sind. Ich wünsche dem JRK, dass es auch in Zukunft im Bewusstsein der Öffentlichkeit als wichtiger und unverzichtbarer Gesprächspartner der jungen Generation wahrgenommen wird.“

Gremium des JRK der Bundesdelegiertentag, der die Bundesleitung wählt und über Grundzüge der JRK-Arbeit bestimmt. Er besteht aus ehrenamtlichen Delegierten der Landesverbände. Außerdem gibt es den JRK-Bundesausschuss, in dem sowohl die hauptamtlichen als auch die ehrenamtlichen Leitungen der Landesverbände vertreten sind. Sie beraten und entscheiden über die gemeinsamen Aktivitäten und Umsetzung von Projekten in den Landesverbänden. Auf Bundesebene wird das Hauptamt intern als „Team JRK“ bezeichnet.

Die JRK-Bundesleitung ist mit einem Mitglied im Präsidium des Deutschen Roten Kreuzes vertreten. Der JRK-Bundesausschuss ist satzungsgemäß ein beratender Ausschuss des Präsidiums. Außerdem ist das JRK im Ausschuss Ehrenamtlicher Dienst (AED) vertreten, in dem die Interessen der Ehrenamtlichen im DRK gebündelt werden. Er besteht aus den Bundesleitungen der ehrenamtlichen Gemeinschaften (Bereitschaften, Wasserwacht, Bergwacht, JRK, Wohlfahrt und Sozialarbeit).

Das höchste demokratische Gremium des DRK ist die DRK-Bundesversammlung, zu deren Aufgaben Wahlen, Haushaltsbeschlüsse und Grundsatzentscheidungen gehören. Sie setzt sich zusammen aus Delegierten der Landesverbände. Ergänzend gibt es den Präsidialrat, der über bundesweit verbindliche Beschlüsse abstimmt. Hier kommen die Präsidentinnen und Präsidenten der Landesverbände zusammen.

3. Verbandsentwicklung – Was ist das überhaupt?

„Bei der Organisationsentwicklung geht es darum, systematisch die Kultur, die Strukturen sowie das Verhalten innerhalb einer Organisation und ihrer Mitglieder zu gestalten. Wir untersuchen also die Organisation der Arbeit, die Organisation der Kommunikation und Interaktion, wir betrachten Werte, Normen und Rollen innerhalb der Organisation immer mit der Absicht, Arbeits- und Funktionsweisen zu verstehen und dadurch zu Verbesserungen zu kommen. Ziel ist dabei, Probleme zu lösen und die Organisation durch eine optimale Verzahnung der drei o.g. Faktoren effektiver zu machen und zu verbessern.“

(aus: Bund Deutscher Landjugend (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Erkennen, bewegen, verändern)

In der heutigen Zeit sind Begriffe wie Qualitätsmanagement und Evaluation allgegenwärtig. Auch Jugendverbände wie das Jugendrotkreuz stehen in dieser Hinsicht immer größeren Anforderungen von außen gegenüber – deutlichstes Beispiel sind die Kriterien zur Vergabe staatlicher Fördermittel.

Aber auch und gerade innerhalb eines Verbandes wird mitunter spürbar, dass bewährte – oder provokanter formuliert: eingefahrene – Strukturen eine Überprüfung benötigen, um den Bedürfnissen der Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser gerecht zu werden.

An diesem Punkt setzt die Verbandsentwicklung an: Gemeinsam werden Abläufe und Strukturen beleuchtet, wird untersucht, ob sie den eigenen Qualitätskriterien standhalten. Der Prüfung folgt der Schritt zur Veränderung – dort, wo dies nötig und gewollt ist.

Eines der wichtigsten Merkmale dieses Prozesses ist seine Offenheit: Im Vorfeld steht nicht fest, wohin der Weg führen soll. Klar ist lediglich, dass die Organisation gemeinsam lernt, dass dieser Weg zusammen beschritten wird und nicht von einer Führungsebene allein bestimmt wird.

Am Ende der Entwicklung soll ein Verband stehen, in dem Abläufe besser auf die Bedürfnisse aller zugeschnitten sind, in dem das Können und die Kenntnisse der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser gebündelt werden, in dem eine offene Kommunikation möglich ist, die jeder und jedem ermöglicht, die eigenen Ideen und auch Schwierigkeiten mitzuteilen. Kurz: Ein Verband, der Strukturen schafft, die den ständigen Wandel und die kontinuierliche Weiterentwicklung selbstverständlich ermöglichen und unterstützen.

4. Verbandsentwicklung im Jugendrotkreuz – Warum brauch(t)en wir das ?

Ausgangspunkt für die Initiative der JRK-Bundesleitung im Frühjahr 2002, ein Projekt zur strategischen Verbandsentwicklung im Jugendrotkreuz zu starten, war eine Häufung von innerverbandlichen Krisensituationen: Im DRK-Generalsekretariat herrschte Haushaltssperre, der Landesverband Berlin ging in Insolvenz, staatliche Mittel wurden gekürzt, Stellen gestrichen. Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen bewegten sich in immer engeren Handlungsspielräumen unter immer größerem Druck.

Im täglichen Engagement wurden die Konsequenzen spürbar: Die Arbeitslast der handelnden Personen wurde stetig größer. Es fiel zunehmend schwerer, all den inner- und außerverbandlichen Anforderungen standzuhalten und dabei über dem Tagesgeschäft den Weitblick für die Zukunft des Verbandes nicht zu verlieren. Weiterhin blieb kaum Zeit, sich der Personalentwicklung und Kompetenzbildung der Ehrenamtlichen zu widmen, um sie für die aktuellen und kommende Aufgaben stark zu machen. Hinzu kamen die stetig wiederkehrenden Kompetenzprobleme in der Zusammenarbeit von JRK und DRK, aber auch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Ersteres krankte an der Diskrepanz zwischen gewollter (inhaltlicher) Eigenständigkeit und tatsächlicher (finanzieller) Abhängigkeit, Letzteres an der teilweise unklaren Abgrenzung der Aufgabenprofile.

Probleme des JRK

Der JRK-Bundesausschuss fasste als hauptsächliche Probleme zusammen

- > den Gegensatz zwischen höheren Qualitätsansprüchen und knapper werdenden Ressourcen,
- > die Überlastung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- > die unzureichende Personalentwicklung,
- > die Reibungsverluste zwischen Haupt- und Ehrenamt und
- > die Diskrepanz zwischen Eigenständigkeit und Abhängigkeit vom Erwachsenenverband.

Die JRK-Bundesleitung gewann den Eindruck, dass gegenseitiges Einspringen, einzelne Änderungen der Abläufe oder Einsparungen an einzelnen Haushaltsposten nur Stückwerk bleiben würden, zumal nicht eine Ebene isoliert von diesen Schwierigkeiten betroffen war. Eine grundsätzliche Verbesserung der Situation des Verbandes schien damit nicht erreicht werden zu können. Im Gegenteil: Im Verwalten des Missstandes wurde es allzu häufig schwer bis unmöglich, den eigenen inhaltlichen Ansprüchen gerecht zu werden.

Ziel war es also, Strukturen, Abläufe und Ressourcennutzung so zu gestalten, dass die Aufgaben des JRK optimal erfüllt werden können. Optimal meint dabei nicht allein die Erreichung selbst gesteckter Ziele, sondern auch die Förderung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Sicherung der Eigenständigkeit des JRK im Gesamtverband. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war dabei die Bundesebene. Mittelfristig wurde jedoch angestrebt, Lösungen und Handlungsbeispiele zu entwickeln, die auf die übrigen Ebenen angepasst werden könnten.

Die inhaltliche Grundlage und damit Ausrichtung der Entwicklung war bereits durch den DRK-Zukunftsprozess von 1995 vorgegeben, in dem sich erstmals alle Teile des Verbandes grundlegend mit ihren Zielen auseinandergesetzt hatten. Mit den Leitsätzen sowie der JRK-Ordnung lag ein klares Selbstbild des JRK vor, das im innerverbandlichen Handeln lebendig werden sollte.

Letztlich folgte damit der Verbandsentwicklungsprozess nur logisch dem Weg des JRK-Zukunftsprozesses: Damals war bereits Wert darauf gelegt worden, dass regelmäßige Überprüfungen der strategischen Entwicklung des Verbandes erfolgen. Der Verband wollte sich also nicht damit zufrieden geben, einmalig Leitsätze und Ziele festzulegen, sondern er strebte die beständige Weiterentwicklung der eigenen Arbeit an.

Auf diesem Hintergrund legte die JRK-Bundesleitung dem JRK-Bundesausschuss im Mai 2002 eine Beschlussvorlage vor, mit deren Annahme eine Projektgruppe eingesetzt wurde, die den als notwendig erkannten Veränderungsprozess im JRK anschieben und steuern sollte. Das Vorgehen und die Ergebnisse der Arbeit dieser Projektgruppe werden im Folgenden dokumentiert.



Eike Burgenlehner
Stv. Landesleiterin
Schleswig-Holstein

„Ich fand es besonders gut, dass im Zuge von ‚Projekt 4‘ wirklich alle Bereiche des JRK einbezogen wurden. Und ich denke, daraus kann man lernen und das auch in anderen Projekten umsetzen.“

5. Die Schritte im Prozess – Wie geht eigentlich „Verbandsentwicklung“?

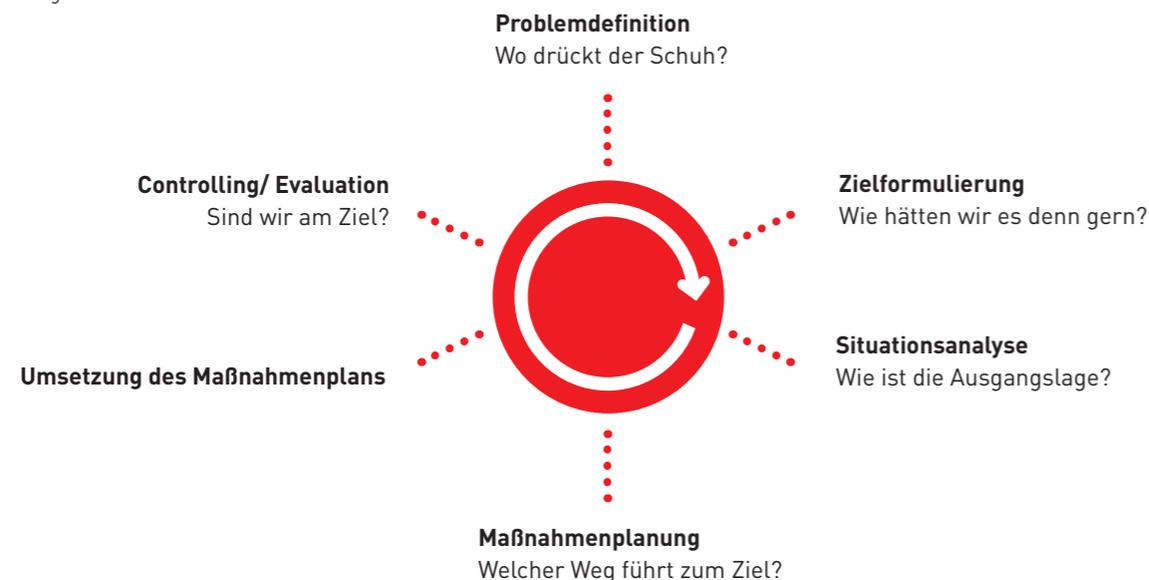
Angesichts der umfassenden Problembeschreibung war klar, dass nur ein planvolles Vorgehen helfen konnte, die notwendigen Schritte zu definieren und das große Projekt erfolgreich zum Ziel zu bringen.

Die Projektgruppe richtete sich deshalb von Beginn an nach der Methode des „Managementkreislaufs“. Ziel war, in geordneten und nachvollziehbaren Schritten vom „Jammern und Klagen“ zu konkreten Maßnahmen zur Neuorientierung zu gelangen.

Das Vorgehen kann schematisch gegliedert werden in die Punkte:

1. Beschreibung der derzeitigen Situation – Problemdefinition
2. Beschreibung der gewünschten künftigen Situation – Zielformulierung
3. Analyse der bestehenden Situation – Situationsanalyse
4. Entwicklung und Planung geeigneter Wege zum Ziel – Maßnahmenplanung
5. Umsetzung der Maßnahmen zur Zielerreichung
6. Überprüfung des Erreichten – Controlling/Evaluation

Abbildung 1:
Grafische Darstellung des
Managementkreislaufs



Vor diesem Hintergrund befasste sich die Projektgruppe mit folgenden Fragestellungen:

- > Wie stellt sich die Situation zur Zeit dar?
- > Wie soll sie in Zukunft sein?
- > Wie muss der Verband funktionieren, um dem Ziel zu entsprechen?
- > Was brauchen wir, um das Ziel zu erreichen? (Daten, Informationen, Unterstützung etc.)
- > Was ist jetzt zu tun?

Es galt zunächst, aus den Problembeschreibungen übergeordnete Ziele abzuleiten. Diese wiederum mussten Schritt für Schritt in Maßnahmen umgesetzt werden, die eng miteinander verwoben waren. Der Überblick über den zeitlichen Ablauf des Projektes macht zum einen deutlich, wie zeitintensiv ein so tiefgreifender Veränderungsprozess ist; zum anderen zeigt sich auch, wie viel Wert darauf gelegt werden muss, die einzelnen Aktivitäten aufeinander abzustimmen.

Problemanalyse

Mai 2002	Entschluss des JRK-Bundesausschusses zum Verbandsentwicklungsprozesses
Oktober 2002	Einsetzen der Arbeitsgruppe
Bis März 2003	Formulierung der Projektziele
Bis Mai 2004	Analysephase: Aufgabenanalyse, Entscheidungsanalyse, Mitgliederumfrage. Umsetzen erster Maßnahmen: Arbeitshilfe Gremienarbeit. Arbeit mit Zielen, Umgestaltung der Bundesausschuss-Arbeit, Auswertung der Kampagne „Bleib´ cool – ohne Gewalt“
Bis März 2005	Entwicklung eines neuen Modells zur Aufgabenstruktur auf Bundesebene, Festlegung von Kriterien, denen dieses Modell genügen sollte
Juni 2005	„Staunen – Steuern – Strukturieren: Konferenz zur Gestaltung der JRK-Bundesebene“: Diskussion der Vorschläge zum neuen Aufgabenstruktur-Modell unter Einbeziehung aller Landesverbände und weiterer Akteure auf JRK-Bundesebene
November 2005	Auswertung der Ergebnisse der Konferenz, Empfehlung eines neuen Modells an den Bundesdelegiertentag
März 2006	Beschlussfassung des Bundesdelegiertentages zur künftigen Strukturierung der Aufgabenverteilung auf JRK-

Zeitlicher Ablauf



Ulrike Schwarz
Landesleiterin Rheinland-Pfalz

„Für andere Vorhaben kann man von ‚Projekt 4‘ eine Menge lernen. Ich denke, gerade aus der Arbeit mit Zielen und dem strategischen Arbeiten kann man viel mitnehmen.“

¹ Das DRK regelt seine Angelegenheiten in einer Satzung. Diese wird ergänzt durch untergeordnete Regelwerke der einzelnen Gemeinschaften, die Ordnungen. Darin beschreibt die jeweilige Gemeinschaft, in diesem Fall das JRK, seine Ziele, Struktur und Aufgaben

- Bundesebene. Einsetzen einer Arbeitsgruppe (AG Ordnung) zur Umsetzung der neuen Struktur in eine neue JRK-Ordnung¹
- September 2006** Zielcontrolling der Projektziele des Verbandsentwicklungsprozesses. Einsetzen einer Arbeitsgruppe (AG Personalentwicklung) zur Strukturierung der neuen Aufgabenprofile und Rollen auf Bundesebene
- November 2006** Entwurf einer neuen JRK-Ordnung für die JRK-Bundesebene zur Vorlage beim Bundesausschuss
- März 2007** Beschlussfassung des Bundesdelegiertentages über die (neue) Ordnung für das Deutsche Jugendrotkreuz: erster Schritt für die JRK-Ordnung auf dem Weg durch die Instanzen bis zur Verabschiedung durch die DRK-Bundesversammlung
- Juni 2007** Abschluss und persönliche Auswertung der Arbeitsgruppe

6. Die Ziele – Was woll(t)en wir?

Im Arbeitsauftrag an die Projektgruppe waren die Missstände deutlich aufgezeigt worden, an denen sich etwas ändern sollte. Um von einer reinen Problembeschreibung zu sinnvollen Arbeitsschritten zu kommen, war als Erstes die Festlegung strategischer Ziele notwendig. Unverzichtbar dabei war die Einbindung der Leitungskräfte auf Bundes- und Landesebene. Damit sie die folgenden Maßnahmen und Ergebnisse mittragen konnten, mussten sie bereits bei der Zielsetzung aktiv mitwirken.

Die Projektgruppe ging dazu in drei Schritten vor:

1. Erstes Arbeitstreffen der Projektgruppe im Oktober 2002 mit Brainstorming zum anstehenden Veränderungsprozess. Daraus filtert die Gruppe „Zehn gute Gründe für Verbandsentwicklung im JRK“.
2. Klausurtagung des Bundesausschuss im November 2002: Die Bundesausschuss-Mitglieder geben ihre Einschätzung zu den „Zehn guten Gründen“ ab und ergänzen wichtige Aspekte aus ihrer Sicht.
3. Arbeitstreffen der Projektgruppe im Dezember 2002: Auswertung der Klausurtagung und Zusammenfassung der Arbeitsfelder zu vier strategischen Zielen. Daraus entsteht der Name „Projekt 4 – Visionen erreichen“.

Vorgehen der Projektgruppe

Diese einzelnen Schritte werden im Folgenden näher erläutert.

Zum Einstieg sammelte die Gruppe „Baustellen“ in den verschiedenen Bereichen der JRK-Arbeit, in denen Veränderungen notwendig waren. Um die Arbeit der Projektgruppe sinnvoll abzugrenzen, erschien es zu diesem Zeitpunkt notwendig und richtig, sich auf die Bundesebene zu beschränken. Zum einen sah die Projektgruppe nur in diesem Rahmen die realistische Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und Veränderungen initiieren und vorantreiben. Zum anderen erschien es notwendig, zunächst die Bundesebene sicher aufzustellen, bevor der gesamte Verband bewegt werden könnte. Gleichzeitig erwartete die Projektgruppe eine gewisse „Strahlkraft“ der neu gestalteten Bundesebene, die schon auf diese Weise Veränderungen auf den anderen Ebenen in Gang setzen könnte.

Bei der Diskussion der Probleme wurde deutlich, dass alle Themenschwerpunkte eng miteinander vernetzt sind und sich teilweise überschneiden. Bei der Entwicklung von Lösungsansätzen war daher grundsätzlich zu überprüfen, welche Auswirkungen dieser Ansatz in anderen Themenbereichen hat, um „Insellösungen“ zu vermeiden.

Zehn gute Gründe für Verbandsentwicklung im JRK

Die Vielfalt von Problemstellungen fasste die Projektgruppe zu den „Zehn guten Gründen für Verbandsentwicklung im JRK“ zusammen.

1. Wir wollen unsere Aufgaben auf Bundesebene klar formulieren und transparent machen, denn wer seine Aufgaben genau kennt, kann zielgerichtet handeln.
2. Wir wollen nach klarer und durchdachter Zielsetzung handeln, denn wer seine Ziele kennt, kann Wege finden und ankommen.
3. Wir wollen unsere besonderen Stärken klarer hervorheben, denn nur wer unverwechselbar ist, wird wiedererkannt.
4. Wir wollen handlungsfähige und nachvollziehbare Leitungsstrukturen auf Bundesebene schaffen, denn wer Verantwortung trägt, braucht Entscheidungskompetenzen und Vertrauen.
5. Wir wollen Abläufe und Prozesse optimal und wirkungsvoll gestalten, denn wer strukturiert arbeitet, schafft Qualität.
6. Wir wollen die Arbeit auf Bundesebene als gemeinsame Verpflichtung aller Beteiligten aktiv gestalten, denn wer Hand in Hand arbeitet, kann größere Aufgaben anpacken.
7. Wir wollen flexible und kurze Kommunikationswege ausbauen, denn nur wer informiert ist, kann aktiv werden.
8. Wir wollen die Kraft der föderalen Strukturen für die gemeinsame Idee nutzen, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.
9. Wir wollen Mittel und Wege entwickeln, unter dynamischen Rahmenbedingungen Handlungsspielräume zu erweitern, denn wer flexibel agiert, ist auch Krisensituationen gewachsen.
10. Wir wollen Angebote und Leistungen dort ansiedeln, wo sie gebraucht werden und kompetent geleistet werden können, denn wer Bedarf und Know-how vernetzt, kann Inhalte wirkungsvoll transportieren.

In Form einer Vernissage präsentierte die Projektgruppe die von ihr entwickelten Ansatzpunkte für den anstehenden Veränderungsprozess. Die Bundesausschuss-Mitglieder hatten so die Möglichkeit, erste Assoziationen und Meinungen schriftlich zu äußern.

Anschließend diskutierten Kleingruppen die einzelnen Unterpunkte ausführlicher. Dabei stellten sie die wesentlichen Aspekte heraus und hielten fest, was die Projektgruppe bei der weiteren Arbeit bedenken sollte. Abschließend teilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit, in welcher Form

Unterstützung aus den eigenen Reihen möglich wäre. So entstand ein breites Meinungsbild zur Ausgangssituation des JRK auf Bundesebene, mit dem die Projektgruppe weiter arbeiten konnte.

Auf Grundlage der Ergebnisse aus der Klausurtagung wurden die „Zehn guten Gründe für Verbandsentwicklung im JRK“ auf Berührungspunkte oder Überschneidungen, Ergänzungen, Unvereinbarkeiten und Widersprüche sowie Gemeinsamkeiten hin untersucht.

Dabei wurde deutlich, dass letztlich kein Problemfeld für sich allein bearbeitet werden könnte, sondern dass alle Veränderungen in einem Bereich zwangsläufig auch Neuerung in anderen hervorrufen und/oder notwendig machen würden. Außerdem wurde herausgearbeitet, dass die Unterpunkte sich auf unterschiedliche Handlungsebenen bezogen und daraus eine gewisse „Zielhierarchie“ entstand. Erst wenn klar wäre, welche Ziele im JRK verfolgt werden und wie Aufgaben über die Ebenen verteilt sind, könnten Abläufe und Prozesse geordnet werden.

Einigkeit bestand darüber, dass die JRK-Identität nicht Gegenstand der Arbeit werden würde, denn die Leitsätze und die Grundsätze des Roten Kreuzes geben eine gute Orientierung, wofür das JRK steht. In „Projekt 4“ ging es vielmehr darum, wie Strukturen und Abläufe gestaltet sein müssen, um diesen Leitsätzen gerecht zu werden. Darüber hinaus wurde die Vision formuliert, das JRK als Ganzes zu einem funktionierenden Team weiterzuentwickeln.

Um konkrete und erreichbare Projektziele festzulegen, fasste die Projektgruppe nach intensiver Diskussion folgende vier Projektziele mit den dazugehörigen Unterzielen zusammen.

- 1. Die Zielsetzungen im JRK sind klar und durchdacht.**
 - > Geeignete Instrumente zur Zielformulierung sind entwickelt.
 - > Zielplanungsprozesse und Zielvereinbarungen sind institutionalisiert.
 - > Zielsetzungen basieren auf einer konkreten Bedarfsanalyse.
- 2. Die Aufgaben der Bundesebene sind klar zugeordnet und an den Leitsätzen des JRK überprüft.**
 - > Angebote und Leistungen sind dort angesiedelt, wo sie gebraucht und geleistet werden können.
 - > Die Aufgaben der Bundesebene sind klar formuliert.
- 3. Abläufe und Prozesse sind im Hinblick auf die Ziele des JRK wirkungsvoll gestaltet.**
 - > Die Leitungsstrukturen auf Bundesebene sind handlungsfähig und nachvollziehbar.

Ziele des Verbands- entwicklungsprozesses

Ziele des Verbands- entwicklungsprozesses

- > Kommunikationswege sind flexibel und kurz.
- > Bei dynamischen Rahmenbedingungen werden Handlungsspielräume erweitert.

4. Im JRK gibt es eine Kultur des Miteinanders, die den Leitsätzen entspricht.

- > Die Arbeit auf Bundesebene wird als gemeinsame Verpflichtung gestaltet.
- > Die Kraft der föderalen Strukturen wird genutzt.
- > Die besonderen Stärken des JRK werden klar hervorgehoben.

Gesamtziele:

- > Das JRK lebt seine Leitsätze.
- > Das JRK bildet ein Team aus der Gesamtheit all seiner Mitglieder.

Die Projektziele dienten nicht nur als Startpunkt, um die ersten Maßnahmen abzuleiten, sondern vielmehr als Richtschnur, an der im weiteren Vorgehen immer wieder der bisherige Prozessverlauf überprüft wurde: Wie weit sind wir bei der Erreichung der Ziele vorangekommen? Wo hängen wir hinterher? Kommen wir eventuell vom Weg ab? Diese Reflexion zeigte sich als besonders wertvoll für den Gesamterfolg des Projektes.

Um dem Prozess einen wieder erkennbaren, eingängigen Namen zu geben, einigte sich die Projektgruppe auf den Titel „Projekt 4 – Visionen erreichen“. „4“ bezieht sich dabei zum einen auf die vier strategischen Ziele, zum anderen ergibt sich das Zahlwort „vier“ aus den Anfangsbuchstaben des Mottos „Visionen erreichen“. Alle Veröffentlichungen rund um den Verbandsentwicklungsprozess wurden mit dem Projektlogo versehen, um den Prozess innerverbandlich einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Abbildung 2: Das Projektlogo



7. Der Weg – Wie sind wir vorgegangen?

Zur Umsetzung der vier Projektziele bzw. der Unterziele ging die Projektgruppe nach den Grundsätzen des Managementkreislaufs vor (siehe Kapitel 5, Abbildung 1). Für jedes Ziel wurden Maßnahmenpläne erstellt, in denen auch der zeitliche Rahmen festgelegt wurde. Während des Prozessverlaufs überprüfte die Gruppe in regelmäßigen Abständen das Voranschreiten bei der Zielerreichung. Wenn notwendig, konnte so frühzeitig nachgesteuert werden.

Grundlegend für die Arbeit an allen Zielen war jeweils der Beginn mit einer eingehenden Analyse der Ist-Situation. Ansinnen dabei war, Veränderungen nicht aus einem Bauchgefühl heraus voranzutreiben, sondern Fakten zusammenzutragen, die einen sicheren Ausgangspunkt für eine Neuorganisation bilden konnten. Diese Vorarbeit half auch, die betroffenen Akteure von Sinn und Richtung der Veränderungsprozesse zu überzeugen und sie so mit auf den Weg zu nehmen. Außerdem legte die Projektgruppe großen Wert darauf, nicht isoliert zu handeln, sondern Arbeits- und Projektgruppen oder auch ganze Gremien in die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen einzubeziehen. Um dies sicherzustellen, wurden einzelne Zwischenergebnisse des Prozesses regelmäßig in Bundesausschuss und Bundesdelegiertentag abgestimmt. Darüber hinaus wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt, um auch über das JRK hinaus umfassend über das Projekt zu informieren.

Im Folgenden werden die einzelnen Ziele detailliert erläutert, dabei wird auf die Probleme, die in der ersten Diskussion gesehen wurden, die daraus abgeleiteten Unterziele, die durchgeführten Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse eingegangen.

Die Zielsetzung im JRK ist klar und durchdacht

Ziel 1

Mit Blick auf die Ist-Situation wurde deutlich:

- > Langfristig gesetzte Ziele gingen im Tagesgeschäft oftmals unter – nicht zuletzt, weil es keine geeigneten Instrumente zur Zielvereinbarung und zum Controlling gab.
- > Es war nicht sichergestellt, dass sich die gesetzten Ziele am Bedarf im Verband orientieren.
- > Es fehlten außerdem Erfolgskriterien, um die Zielerreichung überprüfen zu können und aus Stärken und Schwächen zu lernen.
- > Es fehlte eine gemeinsame strategische Zielsetzung, an der sich alles Handeln im Verband orientieren kann: Was wollen wir zusammen erreichen? Über die Verbandsebenen hinweg war unklar: Wie können wir die Ziele hier bei uns vor Ort erreichen?



Sandra Henrich
Landesleiterin Saarland

„Ich fand es vor allem wichtig, dass immer wieder rückgekoppelt wurde, sowohl im Bundesausschuss als auch in den Landesverbänden selber, ob die Basis damit einverstanden ist, was da die Bundesebene entscheidet.“

Die Projektgruppe analysierte die Grundlagen der JRK-Arbeit im Hinblick auf deren Aussagen zu den Zielen der verbandlichen Arbeit. Dabei wurde deutlich, dass die übergeordneten Leitziele der Organisation sehr klar formuliert sind: Die Visionen und Grundsätze der internationalen Rotkreuz-Bewegung sowie des Deutschen Roten Kreuzes haben uneingeschränkte Gültigkeit für das JRK. Daraus sind in der JRK-Ordnung klare Kernaufgaben abgeleitet, denen die JRK-Arbeit sich widmet: politische Mitbestimmung, Handeln für Frieden und Völkerverständigung sowie Einsatz für Gesundheit und Umwelt. Mit den JRK-Leitsätzen gibt es darüber hinaus klare Richtlinien, wie das JRK diese Arbeit gestalten will.

Gleichzeitig wurde offenbar, dass es keine klaren strategischen Zielsetzungen gibt, die diese Leitziele unter Berücksichtigung der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen konkretisieren. Die Tätigkeiten der Bundesebene werden nicht konsequent aus den übergeordneten Zielen abgeleitet, sondern greifen eher im Vorbeigehen mehr oder weniger passende Themen auf. Daraus folgen beinahe zwangsläufig Schwierigkeiten in der Prioritätensetzung, wenn bei der Vielzahl von Aktivitäten einzelne Bereiche zurückgestellt werden müssen. Die Analyse belegte, dass der strukturierte Umgang mit Zielen grundlegend für eine effiziente und erfolgreiche Arbeit auf Bundesebene ist. Zur Erreichung dieses Ziels beachtete die Projektgruppe drei unterschiedliche Aspekte:

Z1 | Teilziel 1

Geeignete Instrumente zur Zielformulierung sind entwickelt

Maßnahmen:

- > Nach einer ersten fachlichen Recherche zu Instrumenten der Qualitätsentwicklung im Jugendverbandsbereich führte ein Mitglied der Projektgruppe ein Modellprojekt durch. Dabei überprüften die Mitwirkenden im Rahmen einer Internationalen Begegnung im Landesverband Baden-Württemberg die Umsetzbarkeit der verschiedenen Methoden innerhalb der JRK-Arbeit.
- > Die Erkenntnisse daraus brachte die Gruppe in eine erste Arbeitshilfe „Arbeiten mit Zielen“ ein, die aus der Praxis heraus Methoden zur zielorientierten Arbeit auf allen JRK-Ebenen bündelte.
- > Im Verlauf des Prozesses zeigte sich, dass im JRK noch zu wenig Wissen über die tatsächliche praktische Arbeit mit Zielen vorhanden ist. Das Anbieten einer Methodensammlung allein (s.o.) schien dafür nicht ausreichend. Die Darstellung muss bereits mit den Grundlagen strategischen Denkens

beginnen, die Ableitung von Zielhierarchien erläutern und somit den kompletten Managementkreislauf nachvollziehbar machen. Deshalb erstellte die Projektgruppe eine weitere umfangreiche Arbeitshilfe, die diesem Ansinnen entsprach und allen Leitungskräften zur Verfügung gestellt wurde.

Zielplanungsprozesse und Zielvereinbarungen sind institutionalisiert

Z1 | Teilziel 2

Maßnahmen:

- > Die JRK-Bundesleitung als Teil der Projektgruppe erstellte für ihre Amtszeit erstmals einen konkreten Zielkatalog. Anhand dieser Vorgaben berichtete sie in jeder Gremiensitzung über Maßnahmen und Fortschritte in der Zielerreichung. So überprüfte die Bundesleitung sich selbst in ihrem Handeln; gleichzeitig gestalteten sich ihre Aktivitäten auch für die Gremienmitglieder nachvollziehbar und überprüfbar. Die Bundesleitung lebte so eine Arbeitsform und Denkweise vor, anhand derer die Untergliederungen Anregungen für ihre eigenen Aktivitäten mitnehmen konnten.
- > In Neukonzeptionen von Aktionen, wie z.B. Kampagnen, aber auch ganzer Arbeitsbereiche, wie der Internationalen Arbeit, wurden von Beginn an strategische Zielsetzungen berücksichtigt. Gleichzeitig arbeiteten die Verantwortlichen die Erkenntnisse aus Evaluationen vorhergehender Aktivitäten mit ein, sodass ein Wissenstransfer von Projekt zu Projekt möglich wurde. Auf diese Weise profitierte z.B. die Kampagne „ARMUT: SCHAU NICHT WEG!“ von den Erfahrungen aus „Bleib´ cool – ohne Gewalt!“. Die Aktionen wurden von Beginn an strategisch geplant, um langfristig vorausschauend die Untergliederungen informieren und motivieren zu können.
- > Die Bundesleitung legte in der Bildungsarbeit der Bundesebene einen klaren Schwerpunkt auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen für das strategische Management. So hatten die Leitungskräfte von Bundes- und Landesebene die Möglichkeit, die notwendigen Grundkenntnisse zu erwerben, um die Ansprüche des Verbandsentwicklungsprozesses auch in die Realität umsetzen zu können. Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gestaltete sich allerdings die Festlegung des gemeinsamen Arbeitsniveaus schwierig. Deutlich wurde aber dennoch der Bedarf an gezielter Schulung und Förderung.

Z1 | Teilziel 3

Zielsetzungen beruhen auf konkreten Bedarfsanalysen

Maßnahme:

- > Im Jahr 2003 führte das JRK zum zweiten Mal eine repräsentative Mitgliederumfrage durch, die Aufschluss über Motivation und Interessen der JRKlerinnen und JRKler gab. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der Gremiensitzungen bewertet und Schlussfolgerungen für die zukünftige Ausrichtung des JRK gezogen. Auch erfolgte eine regelmäßige Auswertung der Bildungsveranstaltungen hinsichtlich Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Allerdings blieb der Einfluss der jeweiligen Ergebnisse auf die praktische Arbeit bisher gering. Für die zukünftige Arbeit ist mehr darauf zu achten, durch Umfragen tatsächlich Entscheidungsgrundlagen für kommende Schwerpunktsetzungen zu gewinnen.

Zusammenfassend sind also große Schritte unternommen worden, um die Orientierung an Zielen in den täglichen Arbeitsprozess zu integrieren. Allerdings liegt es jetzt in den Händen aktueller und zukünftiger Führungskräfte, dies selbstverständlich fortzuführen und Zielplanung zu einem festen Bestandteil ihrer Arbeit zu machen. Die vorliegenden Materialien bieten dazu gute Hilfestellungen.

Ziel 2

Die Aufgaben im JRK sind klar zugeordnet und an den Leitsätzen überprüft

Mit Blick auf die Ist-Situation wurde deutlich:

- > Neben der Aufgabenverteilung waren zum Teil auch Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ungeklärt. Dies bezog sich sowohl auf die „horizontale Ebene“, also die Abgrenzung insbesondere zwischen Haupt- und Ehrenamt innerhalb der Bundesebene, als auch auf die „vertikale Ebene“, also die Abgrenzung zwischen Bundes- und Landesverband.
- > Es gab Überschneidungen der Aufgabenwahrnehmung und „doppelte Zuständigkeiten“. Dadurch kam es zwangsläufig zu Konflikten, insbesondere bei Aktionen, die in gemeinsamer Verantwortung von Bundes- und Landesebene umgesetzt wurden.
- > Gegenseitige Unterstützung der Landesverbände durch Netzwerkarbeit erfolgte bisher nur wenig. Die Bundesebene übernahm kaum Initiativ- oder Koordinationsaufgaben, um diese Zusammenarbeit voranzutreiben.

Die Aufgaben der Bundesebene sind klar definiert

Maßnahmen:

- > Bei der Definition der Aufgaben der Bundesebene zeigte sich immer wieder, dass eine Unschärfe dadurch entstand, dass das Selbstverständnis der Bundesebene ungeklärt war. Uneinigkeit bestand darüber, welche Themen tatsächlich vom Bundesverband besetzt werden müssen, aber auch darüber, wer letztlich „Kunde“ der Bundesebene sei – das einzelne JRK-Mitglied oder die Landesverbände als Mitglieder des Bundesverbands? Und wer ist befugt, dieses Selbstverständnis zu definieren? Die Bundesleitung übernahm die Aufgabe, eine Formulierung zu erarbeiten, die im Bundesausschuss verabschiedet wurde. Damit erfolgte eine klare Festlegung auf die Zuständigkeiten des Bundesverbandes, wodurch in bestimmten Bereichen auch eine Abgrenzung gegenüber der Landes- und Kreisebene deutlich wurde.

1. Hauptaufgabe der JRK-Bundesebene ist die Steuerung des JRK-Gesamtverbandes im Sinne von:

- > strategischer Entwicklung,
- > Profilbildung und
- > Standardsetzung für JRK-Aktivitäten.

Sie agiert dabei als Motor für die Weiterentwicklung des JRK, indem sie sich mit den Inhalten des JRK auseinandersetzt und daraus strategische Ziele für den Gesamtverband formuliert.

2. Die JRK-Bundesebene übernimmt die ausschließliche Außenvertretung im internationalen Zusammenhang und in der gesamtgesellschaftlichen Repräsentation (z.B. gegenüber Institutionen der Jugendpolitik und Jugendhilfe oder parteipolitischen Einrichtungen), im Bundesjugendring sowie in den Gremien der DRK-Bundesebene. Sie vertritt dabei die Interessen aller im DRK aktiven Kinder und Jugendlichen bis zum Alter von 16 Jahren.

3. Die JRK-Bundesebene versteht sich als Serviceleister gegenüber den JRK-Landesverbänden. Zielgruppe der Bildungsangebote sind aktive und künftige JRK-Leitungskräfte auf Bundes- und Landesebene. Schwerpunkt ist dabei eine strukturierte Personalentwicklung. Darüber hinaus engagiert

Z2 | Teilziel 1

Aufgabendefinition der Bundesebene

Aufgabendefinition der Bundesebene

sich die JRK-Bundesebene verstärkt für die Vernetzung der JRK-Landesverbände und übernimmt hier eine koordinierende Funktion.

4. Die JRK-Bundesebene ist für Aktivitäten zur bundesweiten Identitätsstiftung verantwortlich. Sie fördert mit modernen Methoden der Jugendarbeit die Verbreitung des Rotkreuzgedankens, um Kinder und Jugendliche für die Arbeit im JRK zu begeistern. Dazu gehören überregionale Öffentlichkeitsarbeit, die Initiierung und Finanzierung überregionaler Großprojekte sowie die Vorgabe eines inhaltlichen Rahmens für Aktionen, die in regionaler Verantwortung durchgeführt werden.

Die Bundesebene widmete sich entsprechend des neuen Selbstverständnisses verstärkt der Förderung der Netzwerkarbeit im JRK, eine gesonderte Projektgruppe entwickelte Leitthesen zum vernetzten Arbeiten im Verband. Auf dem Feld der JRK-Schularbeit wurden mehrere Treffen organisiert, deren vorrangiges Ziel Austausch und gemeinsame Projektentwicklung war. Im Rahmen des Bundesausschusses wurde ein Forum für die Landesverbandsaktivitäten eingeführt.

Z2 | Teitziel 2

Angebote und Leistungen sind dort angesiedelt, wo sie gebraucht werden und geleistet werden können

Maßnahmen:

- > Die Projektgruppe führte eine detaillierte Analyse der Arbeitsverteilung auf Bundesebene durch, deren Ergebnisse in einer gesonderten Dokumentation vorgelegt wurden (siehe Kapitel 15). Dazu wurden zunächst die formellen Kompetenzverteilungen in den gültigen Regelwerken (Satzung, Ordnung) zusammengetragen. Auffälligste Ergebnisse dabei waren zum einen die fehlende Klärung der Aufgaben des Teams JRK im Generalsekretariat, zum anderen fehlte jegliche Zuordnung der Zuständigkeit für eine strategische Weiterentwicklung des Verbandes.
- > In einer Erhebung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Teams JRK und der Bundesleitung wurde die reale Aufgabenverteilung in den Bereichen Gremienarbeit, Interessenvertretung, Internationale Arbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation/Verwaltung, Finanzen, Aktionen/Programme/identitätsstiftende Maßnahmen, Bildungsarbeit und Struktur/JRK-Verbandspolitik betrachtet. Dazu wurde ein Aufgabenkatalog erstellt.

Mit einem Fragebogen wurde erfasst, wer (Bundesleitung, Team, Bundesausschuss, Bundesdelegiertentag) welche Leistungen erbringt und ob ggf. noch andere Ebenen ebenfalls an der Bearbeitung dieser Aufgabe beteiligt sind. Des Weiteren wurde mit einem Beiblatt in offenen Formulierungen erfragt, wie die Bedeutung des Arbeitsfeldes für die Zukunft eingeschätzt wird. Deutlich zeigte sich dabei sowohl die vielfache Überschneidung von Tätigkeiten, als auch der hohe Abstimmungsbedarf zwischen den Ebenen und zwischen Haupt- und Ehrenamt. Außerdem fiel auf, dass die Befragten nahezu alle Aufgabenfelder als „zukünftig ebenso wichtig“ oder gar als wichtiger und damit arbeitsintensiver eingeschätzten. Die Projektgruppe wertete dies als Indiz für die mangelnde Prioritätensetzung und Überhäufung mit Aufgaben. Etwas überspitzt konnte man aus der Aufgabenanalyse den Schluss ziehen, dass alle alles für alle machen. Dies zeigt sich insbesondere bei Betrachtung der Leistungen, die Team und Bundesleitung erbringen. Aufgaben und Kompetenzen sind selten eindeutig zugeordnet.

Die Ergebnisse dieser Analysen zeigten eindeutig, dass eine Überprüfung der Struktur der Bundesebene und die Klärung der Aufgabenverteilung auf Bundesebene sinnvoll sind. Die Entwicklung der neuen Struktur als zentraler Baustein des Verbandsentwicklungsprozesses wird im anschließenden Kapitel ausführlicher dargestellt.

Abläufe und Prozesse sind im Hinblick auf die Ziele wirkungsvoll gestaltet

Ziel 3

Mit Blick auf die Ist-Situation wurde deutlich:

- > Prozesse und Abläufe waren auf Bundesebene oftmals nicht strukturiert und wurden situationsabhängig und spontan gestaltet.
- > Es gab keine klare Trennung von operativem und politischem „Geschäft“.
- > Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich in einer „Sandwich“-Position. Sie arbeiten für das JRK und im Auftrag der Bundesleitung, Dienstgeber ist aber das Generalsekretariat; Ähnliches gilt für die Arbeitssituation in den meisten Landesverbänden.
- > Eine klar definierte Aufgabenstellung und Zusammensetzung der Gremien war nicht in allen Bereichen gegeben. Aufgaben- und Anforderungsprofile gab es insbesondere im ehrenamtlichen Bereich nur selten.
- > Die Zuständigkeit für die Besetzung und Auftragsformulierung für Arbeitsgruppen war nicht eindeutig geklärt.

Z3 | Teilziel 1

Die Leitungsstruktur der Bundesebene ist handlungsfähig und nachvollziehbar

Maßnahmen:

- > Anhand der Gremienprotokolle der vergangenen Jahre überprüfte die Projektgruppe den tatsächlichen Ablauf von Entscheidungsprozessen. So ließ sich nachvollziehen, wer in der Praxis welche Zuständigkeiten übernahm. Dabei stellte sich heraus, dass der Bundesdelegiertentag – formal das wichtigste Gremium des JRK – ins Abseits geraten war. Sämtliche richtungsweisenden Beschlüsse fielen im Vorwege im Bundesausschuss und wurden letztlich im Bundesdelegiertentag nur bestätigt. Auch wurden gleiche oder ähnliche Sachverhalte nicht in gleicher Zuständigkeit behandelt, sondern mal im Bundesausschuss, mal im Bundesdelegiertentag geklärt oder an die Bundesleitung verwiesen.
- > Mit unterschiedlichen Methoden (Befragungen, Klausurtagungen) näherte die Projektgruppe sich dem Selbstverständnis der unterschiedlichen Gremien auf Bundesebene. Dabei zeigten sich Diskrepanzen zwischen der formalen Rollenbeschreibung in der JRK-Ordnung und dem tatsächlichen Erleben im Arbeitsalltag. Auch blieb insbesondere die Abgrenzung der Kompetenzen gegenüber den anderen Akteuren unscharf. Die Dopplungen zwischen Bundesausschuss und Bundesdelegiertentag führten zudem dazu, dass der Bundesdelegiertentag „an den Rand gedrängt“ wurde, die Delegierten das Gremium als „Abnick-Veranstaltung“ empfanden. Für die Bundesausschuss-Mitglieder dagegen tat sich ein anderes Dilemma auf: Im Bundesausschuss als Vertretung ihres Landesverbandes entsandt, wird von ihnen gleichzeitig erwartet, die Bedürfnisse des Bundesverbandes zu berücksichtigen. Dabei kann es zu Interessenkonflikten zwischen den regionalen Situationen und den überregionalen Anforderungen kommen, die für den Einzelnen kaum aufzulösen sind.
- > Für alle frei werdenden Ämter auf Bundesebene wurden „Stellenbeschreibungen“ verfasst, die Aufgabe und verlangte Kompetenz beschreiben. Damit hat das JRK auf Bundesebene inzwischen alle relevanten Positionen im Detail definiert. Dabei bewegt der Verband sich stets auf dem schmalen Grat, einerseits Interessierten klare Vorstellungen davon zu geben, was sie erwartet, ohne damit mögliche Nachwuchskräfte abzuschrecken, da der Umfang der Tätigkeiten als zu anspruchsvoll erscheint.

An dieser Stelle zeigt sich sehr deutlich, wie eng die verschiedenen Projektziele miteinander verknüpft sind: Genau wie bei der klaren Aufgabenverteilung (s.l.) ist es auch bei Schaffung einer transparenten Leitungsstruktur der Bundesebene sinnvoll, die Struktur der Bundesebene als Ganzes zu überprüfen und ggf. zu verändern.

Kommunikationswege sind flexibel und kurz

Maßnahmen:

- > Da insbesondere der Austausch zwischen der Bundesleitung und den Bundesausschuss-Mitgliedern zwischen den Sitzungen als lückenhaft empfunden wurde, führte die Bundesleitung den „Bericht aus Berlin“ ein. Bei wichtigen Entwicklungen auf Bundesebene erhalten die Landesverbände zeitnahe Informationen per E-Mail. So ergibt sich die Möglichkeit für Feedback, das auch der Bundesleitung in der Vertretung der JRK-Interessen hilfreich ist.
- > Im Internet wurden zunehmend Service-Angebote – insbesondere im Downloadbereich – eingerichtet. Die Projektgruppe „Schnelle Kommunikation“ beriet und unterstützte bei der technischen Umsetzung. Die Projektgruppe von „Projekt 4“ stellte zum Beispiel sämtliche Sitzungsprotokolle auf die Internetseite des JRK. So konnten sich alle Interessierten über den Fortgang und die Diskussionen innerhalb des Projektes informieren. Offenheit und Transparenz stellten sich als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des gesamten Projektes heraus.
- > Das Berichtswesen im Bundesausschuss wurde verschriftlicht und in eine übersichtlichere, nachvollziehbarere Form gebracht. Während bisher ausführliche mündliche Stellungnahmen an der Tagesordnung waren, legt der Bundesverband nun strukturiert Rechenschaft ab: Zu jedem Arbeitsbereich werden die aktuellen Aktivitäten zusammen mit der jeweiligen Zielsetzung dargestellt. Dies wird noch um einen Ausblick auf die weiter zu erwartenden Entwicklungen und evtl. notwendigen Maßnahmen ergänzt.

Z3 | Teilziel 2



Thomas Kuffer
Landesleiter Hamburg

„Ein sehr wichtiges Element der Arbeit von ‚Projekt 4‘ war aus meiner Sicht die Strukturkonferenz. Diese hat wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen, da sie zu einer Vertiefung der Thematik im Gesamtverband geführt und für mehr Verständnis gesorgt hat. Sie war auf alle Fälle ein Highlight.“

Z3 | Teilziel 3

Bei sich verändernden Rahmenbedingungen werden Handlungsspielräume erweitert

Rückblickend ist dieses Ziel schwierig beurteilbar, zumal eigentlich alle Prozessschritte genau zu diesem Zweck auf den Weg gebracht wurden. Konkrete Maßnahmen, die nur diesem Ziel dienten, lassen sich nicht herausgreifen. Angesichts der aktiven Zukunftsgestaltung, die das JRK aufgrund seiner verbesserten strategischen Arbeit umsetzen kann, wird deutlich, dass der Verband den Schritt vom Reagieren zum Agieren in den meisten Arbeitsfeldern geschafft hat.

Ziel 4

Im JRK gibt es eine Kultur des Miteinanders, die den Leitsätzen entspricht

Mit Blick auf die Ist-Situation wurde deutlich:

- > Die Atmosphäre in den großen Gremien wurde als eher lähmend denn konstruktiv erlebt. Diskussionen über formale Aspekte drängten Inhalte in den Hintergrund.
- > Es gab kaum neue, effektivere oder motivierende Arbeitsformen in den Gremien.
- > Neue Mitglieder in den Gremien wurden nicht „willkommen geheißen“ und hatten kaum Unterstützung bei der Einarbeitung in die neue Verantwortung.
- > Solidarität und Kooperationsbereitschaft schienen unter den Landesverbänden nicht sehr ausgeprägt zu sein. Dadurch wurden Ressourcen und Chancen zur Zusammenarbeit zu wenig genutzt.
- > Der Bundesausschuss als Gremium war sich seiner Aufgaben und Möglichkeiten nicht bewusst bzw. nutzte sie nicht.

Z4 | Teilziel 1

Die Arbeit auf Bundesebene wird als gemeinsame Verpflichtung gestaltet

Maßnahmen:

- > Der Bundesausschuss führte zum Thema „Rolle und Aufgabe des Bundesausschusses im JRK“ eine Klausurtagung durch. Erstmals wurde die Aufgabe der Bundesausschuss-Mitglieder in diesem Gremium beleuchtet und die schwierige Doppelfunktion als Vertreter der Interessen des Landesverbandes einerseits und der gestalterischen Aufgabe für den Gesamtverband andererseits thematisiert. Das Arbeitsklima verbesserte sich merklich. Der Bundesausschuss beschloss, einmal jährlich im

Anschluss an die Herbsttagung eine Klausurtagung zu einem selbst gewählten Thema durchzuführen.

- > Zum Bundesdelegiertentag 2004 wurde eine Arbeitshilfe zur Gremienarbeit vorgestellt. Unterschiedliche Methoden, wie z.B. Workshop-Arbeit oder Zeitwächter, finden bereits im Bundesausschuss Anwendung.
- > Das Starter-Kit mit Materialien und Infos für Neueinsteiger wurde für Bundesdelegiertentag und Bundesausschuss eingeführt. Mehrere Landes- und Kreisverbände übernahmen das Modell. Außerdem wird nun jedem Neuling im Bundesausschuss ein „alter Hase“ als Pate zur Seite gestellt, um ihr oder ihm den Einstieg und das Knüpfen von Kontakten zu erleichtern.

Die Kraft der föderalen Strukturen wird genutzt

Maßnahmen:

- > Zum Thema Vernetzung wurden beispielhaft im Rahmen der JRK-Schularbeit Möglichkeiten zur überregionalen Zusammenarbeit ausgelotet. Mehrere Werkstattgespräche erbrachten konkrete Ansätze zur verbesserten Kooperation. Die JRK-Bundesleitung trieb die Schularbeit als Pilotprojekt zum Thema „Vernetzung“ voran. Eine eigens eingerichtete Projektgruppe erarbeitete überregionale Standards, die vom Bundesausschuss weitgehend übernommen wurden.
- > Auch auf Basis der Erfahrungen in der Schularbeit erstellte eine weitere Projektgruppe ein Thesenpapier zum vernetzten Arbeiten auf JRK-Bundesebene. Darin trug sie die Rahmenbedingungen und gemeinsamen Werte, mit denen die Landesverbände und der Bundesverband zukünftig ihren Austausch und gemeinsame Aktivitäten gestalten wollen, zusammen.
- > Die Landesverbände erhielten bei Gremiensitzungen und Veranstaltungen auf Bundesebene die Gelegenheit, aktuelle und geplante Aktivitäten vorzustellen – sowohl einzeln bei Sitzungen als auch in Form von Abfragen zu bestimmten Themen, sodass transparent wurde, welche Projekte im Gesamtverband laufen. Außerdem erstellte der Bundesverband eine internetbasierte „Kommunikationsplattform“, auf der überregionale Materialien zur JRK-Arbeit ausgetauscht werden können.

Z4 | Teilziel 2

Maßnahme:

➤ Die Bundesleitung formulierte ihre Ziele von 2004 bis 2007 auf Grundlage der Kernaufgaben des JRK und stellte damit die Profilschärfung des Verbandes deutlich in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Gleichzeitig zeigte sich, dass dieses Teilziel ein umfangreiches eigenes Projekt im Bereich der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit darstellt. Entsprechend startete die Bundesleitung einen Prozess zur Überarbeitung der Corporate Identity und des Corporate Design des JRK. Dieser weist sehr wohl Berührungspunkte mit dem Verbandsentwicklungsprozess auf, da er die Klärung des verbandsinternen Profils und der zu vermittelnden Werte und Schwerpunkte erfordert. Es zeigte sich, dass eine parallele Arbeit an diesen großen Themen – Strukturen und Inhalte zugleich – zu Überforderung und Irritationen führen kann. Deshalb stellte die Bundesleitung die Arbeit an der Corporate Identity zurück. Die Entwicklung des Corporate Designs ist noch nicht abgeschlossen.

Nach fünf Jahren „Projekt 4“ scheint die Arbeit besonders in diesem so „weich“ formulierten Ziel, das schwer mit messbaren Ergebnissen zu verknüpfen ist, große Erfolge gebracht zu haben. Rückmeldungen aus den Landesverbänden sowie die persönliche Wahrnehmung der Führungskräfte auf Bundesebene zeigen, dass sich die Atmosphäre deutlich gewandelt hat, die heute von Vertrauen und dem Willen zu konstruktiver Zusammenarbeit geprägt ist.

Die Projektgruppe schreibt dies auch dem Festhalten an einigen Grundprinzipien zu: transparente Kommunikation, ergebnisoffenes Arbeiten, echte Beteiligung und demokratische Abstimmung über wichtige Meilensteine im Prozess.

Dieses Vorgehen hielt sie selbst konsequent ein, indem z.B. alle Ergebnisprotokolle im Internet hinterlegt wurden, ein ausführlicher Zwischenbericht 2004 erstellt wurde, die Projektgruppen-Mitglieder regelmäßig in Bundes- und Landesgremien über ihre Arbeit und Ergebnisse informierten und Kritikpunkte direkt aufgriff.



Carsten Müntjes
Landesleiter Nordrhein

„Mir war von Anfang an klar, dass Verbandsentwicklung im JRK ein Prozess ist, der notwendig ist. Und es ist ja auch interessant, sich Gedanken zu machen, wie man den Verband fit für die Zukunft machen kann.“

8. Die neue Struktur der JRK-Bundesebene – Schlüsselement für die Ziele des Projektes

Die umfangreiche Analysephase hatte eines deutlich gemacht: Viele Probleme in der praktischen Arbeit hängen damit zusammen, dass die Strukturen den veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht werden. Der Umkehrschluss war nur logisch: Klären wir die Struktur der Bundesebene, eröffnen wir uns neue Möglichkeiten, sowohl die inhaltlichen Arbeits- als auch die politischen und strategischen Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen.

So einfach diese Lösung auf dem Papier erscheint, so anspruchsvoll ist sie in der praktischen Umsetzung. Der Projektgruppe und den Führungskräften auf Bundesebene stellten sich gleich zwei riesigen Aufgaben: Zum einen galt es, aufgrund der Analyseergebnisse eine neue Struktur für die JRK-Bundesebene zu entwerfen, die wirklich geeignet ist, unsere Ziele zu erreichen. Zum anderen besteht in jedem Verband berechtigte Skepsis, wenn es an seine Organisationsstruktur und damit an seine Grundfesten geht. So stand die Projektgruppe vor der Herausforderung, die JRK-Bundesebene zunächst davon zu überzeugen, dass Veränderung Not tat und sie dann für eine aktive Beteiligung an diesem Prozess zu gewinnen. Anschließend musste das Modell für eine neue Struktur so optimiert werden, dass die Entscheidungsträger im JRK wie auch im DRK bereit wären, sich auf das Wagnis einer so grundlegenden Erneuerung einzulassen.

Diese Prozesse – Entwicklung eines Strukturmodells und politische Arbeit für die Veränderung – liefen nahezu parallel ab, werden aber hier zum besseren Verständnis getrennt dargestellt. Zunächst beschreiben wir das Vorgehen, um den ganzen Verband mit auf den Weg zu nehmen. Den Abschluss bildet die „fertige“ neue Struktur, wie sie vom Bundesdelegiertentag zur Umsetzung beschlossen wurde.

Eine sichere Grundlage schaffen

Die intensiven Analysen im Vorfeld lieferten stichhaltige Argumente für eine Erneuerung der JRK-Bundesebene. Die Projektgruppe stellte diese den Verantwortlichen in Bundesausschuss und Bundesdelegiertentag wiederholt ausführlich vor. Folgende Probleme ließen sich zusammenfassend ableiten:

- Aufgabenprofile und Entscheidungskompetenzen waren auf Bundesebene zwischen den einzelnen Gremien sowie zwischen Haupt- und Ehrenamt nicht klar definiert und zwischen den Ebenen nicht deutlich abgegrenzt.
- Die Rollen der einzelnen Gremien, aber auch ihrer Mitglieder, waren nicht

1. Schritt

klar. Dies galt insbesondere für die Bundesausschuss-Mitglieder in der Doppelfunktion Landesvertretung/Vertretung der Bundesinteressen. Außerdem waren die Bundesausschuss-Mitglieder als gleichzeitig stimmberechtigte Mitglieder des Bundesdelegiertentages in der Rolle, ihre eigene Arbeit als Bundesausschuss zu kontrollieren.

- > Die Verantwortlichkeit für die strategische Entwicklung des Verbandes war nicht formal zugeordnet – Strategie hing im JRK vom Zufall ab.
- > Ein klares Selbstverständnis über Zweck und Nutzen der Bundesebene insgesamt und der einzelnen Gremien war nicht eindeutig auszumachen. Auch die Ordnung oder die Geschäftsordnungen der Gremien konnten diese Unklarheiten nicht auflösen.
- > Die Arbeit der Bundesebene hatte keine klar definierten Ziele und orientierte sich nicht explizit an den Kernaufgaben des Verbandes.
- > Für die Umsetzung und Ausführung der anfallenden Aufgaben waren fast ausschließlich das Team JRK im Generalsekretariat und die Bundesleitung verantwortlich. Oftmals blieb aber unklar, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei hatten. Das sorgte für lange Entscheidungswege, Konflikte und Unsicherheiten.

Daraus leitete sich die Notwendigkeit ab, Veränderungen anzupacken – und zwar insbesondere in folgenden Bereichen:

- > Aufbau- und Ablaufstruktur der Bundesebene mussten umgestaltet werden, um schnell auf veränderte Rahmenbedingungen und aktuelle Ereignisse reagieren zu können.
- > Die Zuständigkeit für die strategische Planung und Steuerung des Verbandes war zu klären.
- > Die Verantwortlichkeit für klare Ziel- und Prioritätensetzung musste zugeordnet werden, um das Profil des Verbandes zu schärfen.
- > Der Verband musste sich einig werden, wer die „Kunden“ der Bundesebene sind, welchen Zielgruppen die Bundesebene gerecht werden soll.
- > Die Funktionen der Organisationseinheiten mussten eindeutig zugeordnet und voneinander abgegrenzt werden.
- > Es war zu klären, welche Gremien und Organisationseinheiten welche Aufgaben übernehmen müssen, um den Zielen und dem Selbstverständnis des JRK tatsächlich gerecht zu werden.

- > In bestimmten Gremien – z.B. dem Bundesausschuss – mussten Lösungen gefunden werden, wie der Interessen- bzw. Rollenkonflikt der handelnden Personen aufgelöst werden könnte.

Aus der sorgfältigen Analyse der Ist-Situation ließen sich also konkrete Fakten und Handlungsfelder ableiten, an denen sich die weitere Arbeit orientieren musste. Somit waren Ausgangspunkt und Entwicklungsbedarf für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar.

Gemeinsame Qualitätskriterien vereinbaren

Bevor ein neues Modell entwickelt und diskutiert werden konnte, musste zunächst geklärt werden, welchen Anforderungen die Struktur der JRK-Bundesebene eigentlich gerecht werden müsste, um tatsächlich tragfähig und umsetzbar zu sein. Deshalb formulierte die Projektgruppe handfeste Kriterien, an denen sich jedes Strukturmodell messen lassen musste. Dabei legte die Projektgruppe die Leitsätze des JRK und natürlich die Analyseergebnisse zugrunde. Sowohl der Bundesausschuss als auch der Bundesdelegiertentag schlossen sich dem Vorschlag der Projektgruppe an und legten folgende Kriterien für eine neue Struktur fest:

- 1. Die Struktur wird demokratischen Grundsätzen gerecht.**
 - > Es gibt Wahlen und Abstimmungen über wichtige Weichenstellungen.
- 2. Die Struktur zeichnet sich durch Transparenz aus und ermöglicht ein hohes Maß an Beteiligung der Mitglieder und der Verbandsgliederungen.**
 - > Die Struktur ist für jeden durchschaubar und offen für Mitwirkung unserer Mitglieder.
- 3. Die Struktur folgt dem Grundsatz der Trennung von Aufsicht und Exekutive.**
 - > Die Funktionen „Aufträge erteilen und Ergebnisse kontrollieren“ sowie „Aufträge umsetzen“ werden in verschiedenen Organen angesiedelt.
- 4. Die Struktur der JRK-Bundesebene wird dem Kongruenzprinzip gerecht.**
 - > Wer eine Aufgabe übernimmt, erhält auch die Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten, um diese Aufgabe gut zu erledigen.

2. Schritt

Kriterien für die neue Struktur

Kriterien für die neue Struktur

5. In der Struktur sind Aufgaben klar und eindeutig nach dem Ausschließlichkeitsprinzip zugeordnet.
 - > Allen ist klar, was ihre Aufgabe ist und was nicht, Doppelarbeit wird vermieden.
6. Die Struktur erlaubt schnelle Entscheidungen und flexible Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen durch kurze Wege „durch die Instanzen“.
 - > Jahrelange Wege durch die Gremien, die rasche Entscheidungen behindern, gehören der Vergangenheit an – wo nötig, ist auch schnelles Handeln möglich.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass folgende Gesichtspunkte möglichst weitgehend Berücksichtigung finden:

Die Struktur soll

- > die strategische Steuerung des Jugendverbandes unterstützen,
- > die Vernetzung der Landesverbände untereinander und mit der Bundesebene fördern,
- > die Umsetzung der Grundsätze des Gender Mainstreaming/Managing Diversities erleichtern sowie
- > Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung des Einzelnen eröffnen.

Damit legten sich die Gremien auf eine klare Zielrichtung fest, anhand der das spätere Strukturmodell überprüft werden konnte.

3. Schritt

Ein gemeinsames Selbstverständnis definieren

Um eine geeignete Struktur finden zu können, muss geklärt werden, welchem Ziel sie dienen soll. Da es um ein Modell für die JRK-Bundesebene ging, war eine eindeutige Definition des Selbstverständnisses und damit auch der Aufgaben der Bundesebene unverzichtbar. Diese wurde im Bundesausschuss auf Vorschlag der Bundesleitung diskutiert und beschlossen (vollständiger Text siehe Kapitel 7).

Bevor überhaupt ein erstes Modell vorlag, waren also die entscheidenden Grundlagen bereits geklärt und – wo notwendig – sogar formal beschlossen: Wollen wir überhaupt Veränderung? Und wenn ja: warum? Welchem Zweck soll die Struktur dienen? Welchen Anforderungen muss sie genügen?

Kreativität wagen

Im nächsten Schritt zog sich die Projektgruppe bewusst eine Zeitlang zurück. Hatte die Kommunikation in den Verband bisher einen hohen Stellenwert gehabt, entschied die Gruppe sich nun bewusst dafür, die Berichterstattung über ihre Arbeitsschritte knapp zu halten. Damit schuf sie Raum für eine kreative Auseinandersetzung mit dem neuen Strukturmodell. Sollten wirklich neue Wege für das JRK gangbar gemacht werden, galt es zunächst, sich selbst von den eingefahrenen Denkstrukturen zu lösen. Die Projektgruppe erlaubte sich, auch phantastische und zunächst absurd oder nicht umsetzbar erscheinende Ideen zu entwerfen.

In dieser Phase hätte eine direkte Kommunikation dieser unfertigen Gedanken in den Verband zu großen Irritationen und Widerständen führen können, die den Gesamtprozess hätten gefährden können. So aber „erträumten“ die Projektgruppen-Mitglieder das JRK zunächst ganz neu – um im weiteren Verlauf die Phantasien an den Erfordernissen der Realität zu messen und entsprechend die Modelle zu verändern. Eine entscheidende Stärke der Gruppe lag in dieser Zeit darin, sowohl gewohnte gedankliche Einschränkungen hinter sich zu lassen als auch eigene, lieb gewonnene Ideen aufzugeben, wenn es für den Gesamtprozess erforderlich wurde.

Partizipation ermöglichen

Die Projektgruppe entwickelte in einem intensiven internen Diskussionsprozess ein erstes Modell für die zukünftige Struktur der JRK-Bundesebene. Damit endete im Prinzip die Aufgabe der Gruppe, Vordenker für den Verband zu sein.

Die kritische Überprüfung dieses Vorschlags lag nun in den Händen der Leitungskräfte. Um dabei wirklich alle Blickwinkel einzubeziehen und nicht nur den engen Kreis der Landesleitungen zu beteiligen, führte die Bundesebene die „JRK-Strukturkonferenz“ durch. Unter dem Motto „Staunen – Steuern – Strukturieren“ trafen sich am 10.06.2005 in Weimar drei Vertreter/-innen aus jedem Landesverband, zwei Delegierte des Bundesdelegiertentages, die zu gewählten Bundesausschuss-Mitglieder sowie die JRK-Bundesleitung, um das erste Modell zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. In Kleingruppen nahmen sie das Modell jeweils aus einer anderen Perspektive, nämlich aus Sicht der „JRK-Mitglieder“, „Landesverbände“, „Bundesebene“ oder des „Gesamtverbandes“ unter die Lupe. Dabei halfen Leitfragen, die die spezifischen Bedürfnisse oder Vorbehalte der jeweiligen

4. Schritt

5. Schritt

Außerdem überprüften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Modell auf die Einhaltung der festgelegten Kriterien für die neue Struktur. Anhand dieser Diskussionen gaben sie der Projektgruppe eine Fülle von Hinweisen mit auf den Weg, um eine Optimierung der Struktur zu ermöglichen.

Die Strukturkonferenz wurde von allen Beteiligten als voller Erfolg gewertet – dabei zählte nicht nur das hilfreiche Feedback, sondern vor allem der Effekt, die Zahl der Mitwirkenden, Mitdenkenden für die neue Struktur auf einen Schlag vervielfacht zu haben. Dies spiegelt sich auch im Ergebnis der Befragung der Delegierten beim Bundesdelegiertentag 2007 wider: Die überwältigende Mehrheit gab an, sich gut in die Entwicklung der neuen Struktur des JRK auf Bundesebene eingebunden gefühlt zu haben

6. Schritt **Einwände ernstnehmen**

Nach der Strukturkonferenz beschäftigte die Projektgruppe sich mit sämtlichen Anregungen, Bedenken und Einwände, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingebracht hatten. Dies führte zu einer intensiven Überprüfung des Modells und schlussendlich zu wichtigen Modifikationen bis hin zur Streichung eines geplanten Gremiums. Insbesondere hier zeigte sich, wie wichtig die Mitwirkung der Delegierten der Strukturkonferenz war. Die deutlichen Hinweise aus allen Gruppen der Strukturkonferenz veranlassten die Projektgruppe, sich noch einmal intensiv mit dem Thema zu befassen, zusätzliche Informationen einzuholen und abzuwägen und daraus einen neuen Vorschlag abzuleiten. Auch zu allen anderen Anmerkungen der Strukturkonferenz nahm die Projektgruppe Stellung, beschrieb, wie sie mit einzelnen Anregungen umgegangen war oder warum einzelne Punkte keine Aufnahme in die Endversion der Struktur gefunden hatte. Ziel war es auch hier, ein Höchstmaß an Transparenz zu schaffen. Diese Informationen gingen an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Strukturkonferenz sowie die Mitglieder des Bundesausschusses und des Bundesdelegiertentages.

7. Schritt **„Das Kind loslassen“**

Bei der Bundesausschuss-Sitzung im November 2005 stellte die Projektgruppe das endgültige Strukturmodell zur Diskussion und Abstimmung. Das Gremium nahm sich einen kompletten Tag Zeit, um alle Aspekte intensiv zu beleuchten. Die Mitglieder der Projektgruppe fungierten dabei als „Experten“ bzw. als „Experten“ für die Struktur. Die endgültige Entscheidung lag

beim Bundesausschuss, der als ordnungsgemäßes Gremium zuständig war und die Projektgruppe mit der Entscheidungsvorbereitung beauftragt hatte. Das bedeutete für die Projektgruppen-Mitglieder ein aktives „Loslassen“ vom Ergebnis der eigenen Arbeit – ein innerer Prozess, der im Vorfeld von der Gruppe reflektiert worden war, um ein mögliches Konfliktfeld mit den Bundesausschuss-Mitgliedern auszuräumen. So sollte vermieden werden, dass Projektgruppen-Mitglieder „ihr Modell“ rechtfertigten, anstatt die sachlichen Zusammenhänge zu erläutern.

Nach langen Stunden detaillierter Diskussionen stimmte der Bundesausschuss schließlich einstimmig für die Umsetzung des Strukturmodells – ein eindrucksvolles Ergebnis vor dem Hintergrund, dass dieses Gremium damit seine eigene Abschaffung beschloss.

Vor Bundesausschuss und Bundesdelegiertentag besuchten die Projektgruppen-Mitglieder eine große Zahl von Landesverbänden, um vor Ort über „Projekt 4“ und das Strukturmodell zu informieren. Dies erschien besonders für Delegierte wichtig, die keinen unmittelbaren Zugang zum Bundesverband hatten. Auch den Bundesdelegiertentag im März 2006 nutzten die Delegierten für ausführliche Nachfragen zur Vorlage der Bundesleitung. Schließlich stimmte auch in diesem Gremium die große Mehrheit der Delegierten für die neue Struktur.

Entscheidungsträger im Erwachsenenverband mit auf den Weg nehmen

8. Schritt

Schon in der Entwicklungsphase des Strukturmodells informierte die Bundesleitung zeitnah sowohl den DRK-Präsidenten als auch den DRK-Generalsekretär über das Projekt und seine Ziele. So flossen frühzeitig deren Anregungen und formalen Bedenken in den Prozess mit ein. Dadurch ließen sich Konflikte und Missverständnisse von Beginn an vermeiden. Gleichzeitig wurde das Vertrauen in die Aktivitäten des JRK gestärkt, da nie der Eindruck entstand, der Jugendverband würde eine „heimliche Revolution“ vorbereiten. Da das DRK zeitversetzt ebenfalls in einen großen Strategieprozess startete, konnte das JRK vielmehr eine Vorreiterrolle einnehmen und Ideen aus dem Gesamtverband unmittelbar in den eigenen Prozess integrieren.

Im Verhältnis zu den anderen ehrenamtlichen Gemeinschaften im DRK stand das JRK vor einer besonderen Schwierigkeit: Nach Beginn von „Projekt 4“ erhielt der Ausschuss Ehrenamtlicher Dienst den Auftrag, die Ordnungen der Gemeinschaften zu harmonisieren. In der Entwicklung des JRK-Strukturmodells aber zeigte sich deutlich, dass das JRK insbesondere aufgrund seines speziellen Auftrags als anerkannter Kinder- und Jugendverband im

DRK andere Organisationsstrukturen braucht als die Einsatzgemeinschaften. Das JRK unterscheidet sich grundlegend in vielen Bereichen von den anderen Gemeinschaften und braucht ein hohes Maß an Eigenständigkeit, um seinem Auftrag gerecht werden zu können – hat aber gleichzeitig in der Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen Gemeinschaften seinen festen Platz. Im Vorfeld war deshalb mit großen Bedenken bei den übrigen Gemeinschaften zu rechnen gewesen. Nachdem die JRK-Bundesleitung jedoch im Ausschuss Ehrenamtlicher Dienst „Projekt 4“ und daraus abgeleitet das neue Strukturmodell vorstellte, traf sie auf große Begeisterung und breite Unterstützung. Auch hier machten sich also die akribische Analyse und damit die sichere Basis der Weiterentwicklung des JRK bezahlt.

In der Umsetzung des Modells in eine neue JRK-Ordnung band das JRK außerdem von Beginn an die DRK-Rechtsabteilung sowie eine Vertreterin des DRK-Rechtausschusses ein. Ihre rechtliche Expertise half, das Regelwerk „wasserdicht“ zu machen. Damit bereitete die Bundesleitung den gesamtverbandlichen Abstimmungsprozess vor, der den JRK-internen Entscheidungen folgt. Dabei galt es der Gefahr vorzubeugen, dass es zu Einsprüchen und Bedenken seitens des Mutterverbandes kommt, nachdem das JRK bereits den gesamten innerverbandlichen Prozess durchlaufen hat.

9. Schritt

Das Modell in eine Ordnung bringen

Unmittelbar nach dem positiven Votum des Bundesdelegiertentages für die neue Struktur wurde eine zusätzliche Projektgruppe eingesetzt, die mit der Neufassung der JRK-Ordnung begann. Auf der Grundlage des Modells galt es, alle Aspekte in ein Regelwerk zu fassen, das einerseits so konkret wie möglich formuliert ist, andererseits aber in der praktischen Umsetzung nicht zu einschränkend wirkt.

Binnen sechs Monaten entwickelte die Gruppe eine abstimmungsreife Version, die allerdings noch in Einklang mit der Harmonisierung der Ordnungen der Gemeinschaften gebracht werden musste. Auf Initiative des JRK konnte dieser parallele Prozess im Gesamtverband rasch zu einer konstruktiven Lösung geführt werden. So lag ein Jahr nach Beschluss über das Strukturmodell die fertige neue JRK-Ordnung dem Bundesdelegiertentag zur Beratung vor. Mit überwältigender Mehrheit votierte der Bundesdelegiertentag im März 2007 für den Vorschlag der Bundesleitung.

Nach Abschluss des erforderlichen gesamtverbandlichen Abstimmungsprozesses wird die Ordnung voraussichtlich 2008 in Kraft treten.

Heute schon an die Umsetzung denken

Viele gute Ideen landen auf Papier gebannt in Schubladen und verstauben dort, ohne tatsächlich zu den angestrebten Veränderungen zu führen. Dieses Schicksal droht zweifelsohne auch bei der Einführung einer neuen Struktur für die JRK-Bundesebene. Deshalb beschäftigte sich die Projektgruppe bereits frühzeitig mit notwendigen Vorbereitungen für die Umsetzung. Dabei stellten sich zwei Aspekte als essenziell heraus.

Zum einen galt es, möglichst viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter für die neue Struktur zu gewinnen, die den weiteren Prozess aktiv mitgestalten. Dazu versuchte die Projektgruppe, im Projektverlauf Aufgaben auf viele Schultern zu verteilen und genau diejenigen einzubinden, die auch Entscheidungsträger/-innen im neuen Modell sein werden. So beschäftigte sich z.B. eine eigene Projektgruppe mit dem Thema „Gestaltung des Länderrats“ (s.u.). Damit wurde der Grundstein dafür gelegt, dass sich immer mehr Menschen in die Philosophie von „Projekt 4“ eindenken und sich verantwortlich für das Gelingen der Erneuerung fühlen. Schon beim Bundesdelegiertentag 2007 gab die große Mehrheit der Delegierten auf Nachfrage an, sie seien bereit, einen aktiven Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der neuen Struktur zu leisten.

Zum anderen ist es notwendig, die Aktiven auf ihre neuen Rollen vorzubereiten. Um diesen Prozess zu gestalten, setzte die Bundesleitung eine Projektgruppe „Personalentwicklung für die neue Struktur“ ein. Ihre Mitglieder entwickeln Maßnahmen, mit denen die Aktiven die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden können, um die JRK-Bundesebene erfolgreich mitzugestalten.

10. Schritt



Irina Radtke
Landesleiterin Berlin

„Ich fand ‚Projekt 4‘ von Anfang an sehr logisch. Ich konnte wirklich aus den ersten Arbeitspapieren die Gedankengänge von vorn bis hinten nachvollziehen. So wusste ich, warum wir das jetzt machen. Es war alles sehr transparent. Und da habe ich dann auch gerne zugestimmt.“

Ergebnis

Vorhang auf: Die neue Struktur für die JRK-Bundesebene

Zentrale Elemente sind

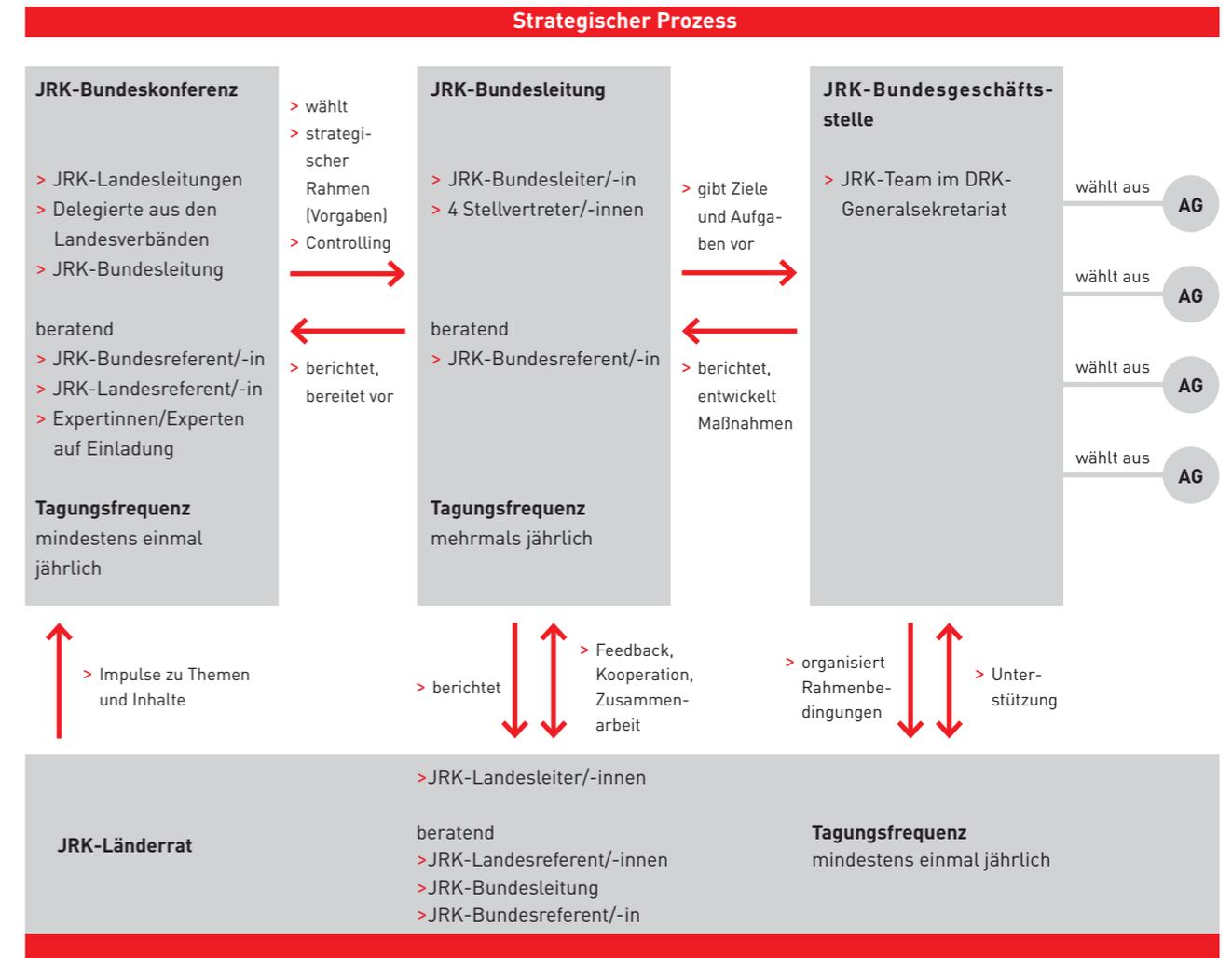
- > JRK-Bundeskonferenz
- > JRK-Bundesleitung
- > JRK-Bundesgeschäftsstelle
- > JRK-Länderrat

Die Bundesgeschäftsstelle arbeitet zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit ehrenamtlichen Arbeitsgruppen (AG) zusammen, wo dies nötig und sinnvoll ist. Diese werden nicht als satzungsgemäße Gremien verstanden. Für jedes Gremium sowie die Arbeitsgruppen wurde ein Profil erstellt, das folgende Aspekte beleuchtet:

- > Was genau ist der Zweck des Gremiums in der Gesamtstruktur?
- > Welche Aufgaben müssen in dem Gremium wahrgenommen werden, um die Aufgabe zu erfüllen?
- > Wer muss mitarbeiten bzw. beteiligt sein, um die Aufgaben des Gremiums zu erfüllen?
- > Wie muss das Gremium mit den anderen Gremien vernetzt sein, um seinen Zweck zu erfüllen?
- > Wie oft muss das Gremium tagen, um effektiv zu arbeiten?

Besonders zu erwähnen sind folgende Aspekte

- > Die strategische Planung ist Hauptaufgabe der JRK-Bundesleitung. Sie schlägt der Bundeskonferenz zentrale Schritte vor und ist damit Motor der Entwicklung des JRK. Im strategischen Prozess liegt die Entscheidung und demokratische Legitimation bei der Bundeskonferenz, die detaillierte Ausgestaltung dann bei der Bundesleitung, die Umsetzung bei der Geschäftsstelle.
- > Der Einfluss der Basis im JRK-Bundesverband wird gestärkt. Fortan liegen die entscheidenden Kompetenzen bei der Bundeskonferenz, in der neben den JRK-Landesleitungen die Delegierten der Landesverbände vertreten sind.
- > Schnittstelle zwischen Aufsicht und Exekutive bildet die Zusammenarbeit zwischen Bundesleitung und Geschäftsstelle. Die Bundesleitung (in Vertretung der Bundeskonferenz) beauftragt die Geschäftsstelle mit der Umsetzung der von ihr gesetzten strategischen Ziele. Die Leitung der Geschäfts-



stelle ist verantwortlich für die erfolgreiche Durchführung der vereinbarten Maßnahmen. Die Bundesleitung kontrolliert die Arbeit der Geschäftsstelle und berichtet darüber an die Bundeskonferenz. Diese erteilt schließlich der Bundesleitung die Entlastung oder kann die Bundesleitung abwählen.

➤ Über das hier dargestellte Modell (siehe S.45) hinaus bestehen die gegebenen Einbindungen in den Gesamtverband DRK: Die Geschäftsstelle ist Teil des DRK-Generalsekretariates, die Bundesleitung vertritt das JRK im Ausschuss Ehrenamtlicher Dienst sowie im Präsidium. Die Bundeskonferenz ist letztlich ein Beratungsorgan des DRK-Präsidiums.

Auf Basis der nun folgenden Gremienprofilen hat der JRK-Bundesdelegiertentag 2007 die neue JRK-Ordnung beschlossen. Nach Zustimmung der DRK-Gremien tagen die Gremien voraussichtlich 2008 im Rahmen der neuen Struktur.

JRK-Bundeskonferenz

Die JRK-Bundeskonferenz stellt damit das charakteristische Element des Jugendverbandes dar. Hier werden demokratische Prozesse eingeübt, die Mitbestimmung der Kinder und Jugendlichen im JRK gesichert. In den anderen Gemeinschaften des DRK ist diese basisdemokratische Beteiligungsform nicht vorgesehen.

Für den Erfolg dieses Gremiums in der Zukunft wird entscheidend sein, dass die Delegierten ihre herausragende Rolle erkennen und ihre Verantwortung für den Gesamtverband annehmen. Auch gilt es, sich in strategische Prozesse einzufinden und Beschlüsse weder zu weitläufig, noch zu eng zu fassen, um der Bundesleitung bzw. der Bundesgeschäftsstelle als ausführende Instanz eine flexible, aber wirkungsvolle Umsetzung zu ermöglichen.

JRK-Bundesleitung

Die JRK-Bundesleitung wird in der neuen Struktur eine neue Rolle haben. Bisher griff sie häufig ins operative Geschäft ein, nahm selbst in Arbeitsgruppen Aufgaben für die Umsetzung von Beschlüssen wahr. Jetzt erhält sie eine klare Führungsrolle.

Ihre zentrale Aufgabe liegt in der Steuerung der strategischen Prozesse. Die Bundesleitung trägt die Verantwortung für zukunftsgerichtete Planung, das heißt, sie muss verstärkt ihr Ohr in den Verband, aber auch in die Gesellschaft richten und aktuelle Strömungen aufgreifen. Gleichzeitig übernimmt sie die detaillierte Ausgestaltung des strategischen Rahmens, den die Bundeskonferenz für das JRK beschlossen/vorgegeben hat und kontrolliert die Bundesgeschäftsstelle in der Umsetzung der strategischen Ziele.

Damit kommt der Bundesleitung eine zentrale Rolle in der neuen Struktur zu: Sie ist Bindeglied in die Landesverbände über den Länderrat, sie ist Schnittstelle zwischen Bundeskonferenz und Bundesgeschäftsstelle. Damit wird deutlich, welche Fähigkeiten hier besonders gefordert sind: strategisches Denken, Leitungskompetenz und vor allem aktive Kommunikation in den Verband.

Auch für die Bundesgeschäftsstelle ändert sich ihre Rolle. Sie ist nicht mehr in der Position des „Erfüllungsgehilfen“, der sich bei jedem Schritt rückkopeln muss, sondern trägt die volle Verantwortung für die Umsetzung. Damit kann sie im Rahmen der strategischen Vorgaben den Weg zur Zielerreichung selbst gestalten, muss sich dafür aber auch in vollem Umfang gegenüber der JRK-Bundeskonferenz verantworten.

JRK-Bundesgeschäftsstelle

Der Länderrat ist die Plattform für die Landesverbände, auf der sie ihre originären Interessen vertreten. Hier steht Raum zur Verfügung, um gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen und sich über Probleme auf Landesebene auszutauschen. Die Vernetzung der Landesverbände soll in diesem Gremium aktiv gestaltet werden. Gleichzeitig besteht die Chance, in Zusammenarbeit aller Landesverbände Pläne für die Erreichung der gesamtverbandlichen Ziele zu schmieden. So tragen die Landesverbände dazu bei, die Strategien der Bundeskonferenz über die Ebenen in den Verband zu tragen.

Darüber hinaus ist der Länderrat Impulsgeber für die Bundesebene: Hier können Informationen über Entwicklungen und Trends aus der Praxis gebündelt und in den Bundesverband kommuniziert werden. So ist sichergestellt, dass dessen Arbeit den Bezug zur Basis behält.

JRK-Länderrat

Neben der Partizipation, die auch bisher schon eine große Rolle spielte, sollen die Arbeitsgruppen in Zukunft stärker auf die Zielerreichung ausgerichtet werden. Deshalb wird es bei der Besetzung von Arbeitsgruppen künftig mehr in der Bündelung von regionalem Expertenwissen für überregionale Projekte gehen müssen, als um die Gewährleistung eines regionalen Prozesses. Dabei stellen Ehrenamtliche ihre besonderen Kenntnisse über die Bedürfnisse vor Ort zur Verfügung und leisten damit einen unverzichtbaren Beitrag, damit die Arbeit der Bundesebene praxisorientiert genug ist, damit sie in den Gruppen vor Ort tatsächlich von Nutzen ist.

Arbeitsgruppen

JRK-Bundeskonferenz	
Zweck	Aufgaben
<p>Die JRK-Bundeskonferenz ist das oberste Aufsichts- und Beschlussorgan des Jugendrotkreuzes auf Bundesebene.</p> <p>Die JRK-Bundeskonferenz gibt den auf Bundesebene handelnden Personen die demokratische Legitimation, entscheidet über Fragen der JRK-Ordnung und andere grundsätzliche Regelwerke und gibt den Rahmen für inhaltliche Vorgaben und Themen vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Bundesleitung wählen > JRK-Ordnung, Leitbild und Leitsätze beschließen > inhaltliche Schwerpunktsetzung beschließen > strategischen Rahmen festlegen > Kontrolle der Bundesleitung leisten > Schwerpunkte der Haushaltsplanung festlegen
Zusammensetzung	Vernetzung
<p>stimmberechtigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> · JRK-Landesleiter/-innen oder deren Stellvertreter/-innen · Delegierte aus den Landesverbänden · JRK-Bundesleitung <p>beratend:</p> <ul style="list-style-type: none"> · JRK-Landesreferent/-innen · JRK-Bundesreferent/-in · Expertinnen und Experten zu bestimmten Themen auf Einladung · je eine Vertreterin/ein Vertreter der Gemeinschaften 	<ul style="list-style-type: none"> > wählt, beauftragt und kontrolliert die Bundesleitung > erhält Berichte und inhaltliche Vorschläge von der Bundesleitung > benötigt Entscheidungsvorbereitung durch die Bundesleitung > braucht Impulse aus Bundesleitung und Länderrat > Länderrat stellt über die Landesverbände Anträge an die Bundeskonferenz > Landesverbände stellen die Qualifikation der Delegierten sicher
Tagungsfrequenz: mindestens einmal jährlich	

JRK-Bundesleitung	
Zweck	Aufgaben
<p>Die JRK-Bundesleitung steuert den Verband im Rahmen der Vorgaben der Bundeskonferenz.</p> <p>Die JRK-Bundesleitung konkretisiert die strategischen Vorgaben, stellt die Umsetzung sicher und initiiert die Weiterentwicklung strategischer Ziele.</p> <p>Die JRK-Bundesleitung vertritt den Verband nach innen und außen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Umsetzung strategischer und operativer Ziele der Exekutive (Bundesgeschäftsstelle) sicherstellen und kontrollieren > Vorbereitung und Leitung der Bundeskonferenz leisten > Schaffung von Grundlagen zur strategischen Planung gewährleisten und Impulse für die Weiterentwicklung setzen > finanzielle Grundlagen erschließen und absichern > Kooperation mit anderen relevanten Gremien und Organen, insbesondere dem Länderrat, gewährleisten > in relevanten Gremien und Organisationen Positionen des JRK aussagekräftig darstellen und die Einbettung in gesamtverbandliche Positionen sicherstellen > Einsetzen von Arbeitsgruppen zu inhaltlichen Themen; dort keine Mitarbeit > bei strategischen Entwicklungen ggf. Arbeitsgruppen unter Mitarbeit der Bundesleitung bilden
Zusammensetzung	Vernetzung
<ul style="list-style-type: none"> > 1 Bundesleiter/-in > 4 Stellvertreter/-innen > JRK-Bundesreferent/-in (beratend) <p>Die Bundesleitung soll geschlechtsparitätisch besetzt sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > beratend im Länderrat vertreten > strukturiert die eigene Zusammenarbeit durch eine Geschäftsordnung > JRK-Länderrat trägt Themen an die Bundesleitung heran
Tagungsfrequenz: mindestens einmal jährlich	
<p>Landesleitungsmitglieder können in die Bundesleitung gewählt werden, müssen aber innerhalb eines Jahres nach ihrer Wahl das Amt auf Landesebene zur Verfügung stellen.</p>	

JRK-Bundesgeschäftsstelle	
Zweck	Aufgaben
<p>Die Geschäftsstelle gewährleistet die operative Umsetzung der strategischen Ziele, Vorgaben und Aufträge der Bundesleitung.</p> <p>Dabei wickelt sie die Geschäfte des JRK auf Bundesebene nach Maßstäben von Effektivität und Wirtschaftlichkeit ab und gewährleistet die Vernetzung mit den anderen DRK-Geschäftsfeldern im Generalsekretariat.</p> <p>Die Geschäftsstelle stellt in Kooperation mit der Bundesleitung die Außenvertretung des JRK sicher und leistet Zuarbeit zur strategischen Entwicklung des Verbandes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Konzeptentwicklung und Umsetzung von Maßnahmeplänen gemäß der strategischen Vorgaben leisten > Arbeitsgruppen als Instrumente zur operativen Umsetzung von Aufgaben auswählen und fachspezifische Aufarbeitung jugendpolitischer Themen sicherstellen > Gremien- und Veranstaltungsmanagement leisten > Mitarbeit in relevanten Gremien und Organisationen innerhalb und außerhalb des DRK gewährleisten > finanzielle Grundlagen erschließen, absichern und Haushaltsplan bewirtschaften > durch geeignete Kommunikationsinstrumente zeitnahe Information und Beratung der Mitgliedsverbände sowie der Bundesleitung sicherstellen und die Zusammenarbeit fördern > sachgerechte Ablauforganisation, Personalplanung und Personalentwicklung sicherstellen
Zusammensetzung	Vernetzung
<ul style="list-style-type: none"> · JRK-Bundesreferent/-in · Mitarbeiter/-innen im Team für administrative und fachliche Aufgabenwahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> > Zusammenarbeit mit allen Gremien der JRK-Bundesebene und – aufgabenbezogen – des DRK > Beauftragung und Kontrolle durch die JRK-Bundesleitung > enge Kooperation mit den Landesgeschäftsstellen

JRK-Länderrat	
Zweck	Aufgaben
<p>Der Länderrat ist das Forum zur Bündelung und Vertretung der Interessen der Landesverbände und deren Vernetzung.</p> <p>Der Länderrat setzt Impulse für die Arbeit der Bundesebene und gewährleistet eine enge Rückkopplung über Ergebnisse und Wirkungen.</p> <p>Der Länderrat unterstützt die Umsetzung der strategischen Planung in den nachgeordneten Verbandsebenen, er fördert die Vernetzung der Arbeit der Landesverbände und wirkt mit an der Erhöhung der Identifikation der Landesverbände mit dem Gesamtverband.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > angemessene Vertretung föderaler Interessen gewährleisten > inhaltliche Arbeit zur Umsetzung der übergeordneten strategischen Ziele in den Landesverbänden leisten > Schaffung von Grundlagen zur Koordination und Vernetzung der Arbeit der Landesverbände gewährleisten > Entwicklung gemeinsamer Projekte zur Umsetzung der strategischen Vorgaben in den Verbandsgliederungen sicherstellen
Zusammensetzung	Vernetzung
<ul style="list-style-type: none"> · Landesleiter/-innen <p>beratend:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Landesreferent/-innen · JRK-Bundesleitung · JRK-Bundesreferent/-in 	<ul style="list-style-type: none"> > trägt Themen an die JRK-Bundesleitung heran > JRK-Bundesleitung bringt Themen ein > strukturiert die eigene Zusammenarbeit durch eine Geschäftsordnung > Organisation durch die JRK-Bundesgeschäftsstelle > Leitung rotierend durch jeweils einen Landesverband
Tagungsfrequenz: mindestens einmal jährlich	

Arbeitsgruppen	
Zweck	Aufgaben
<p>Arbeitsgruppen sind Instrumente zur operativen Umsetzung von strategischen Zielen und zur Erledigung konkreter Aufgaben.</p> <p>Sie stellen die Beteiligung ehrenamtlicher Mitglieder an der Verwirklichung von Aufgaben und der Nutzung und Bündelung verbandsinterner Fachkompetenz sicher.</p>	<p>Umsetzung der strategischen Ziele durch projektorientierte Übernahme von Arbeitsaufträgen unterstützen, z.B. Konzeptentwicklung oder Beratung und Begleitung von Maßnahmen</p>
Zusammensetzung	Vernetzung
<ul style="list-style-type: none"> > Größe und Dauer der Arbeitsgruppe ist abhängig vom jeweiligen Auftrag > ausgewogenes Verhältnis von Ehren- und Hauptamt > Beteiligung möglichst vieler Landesverbände > Leitung durch die Mitarbeiter/-innen der JRK-Bundesgeschäftsstelle > fachliche Qualifikation hat hohe Bedeutung > Besetzung erfolgt nach Ausschreibung (offen und über die Landesverbände) 	<ul style="list-style-type: none"> > Auswahl und Leitung durch die JRK-Geschäftsstelle > Einsetzen durch die JRK-Bundesleitung > auf Anfrage Beratung der Bundeskonferenz > fachliche Beratung der JRK-Bundesleitung > Landesverbände schlagen geeignete Teilnehmer/-innen vor

9. Die Ergebnisse – Was haben wir erreicht?

Ein Prozess von der Komplexität und dem Umfang wie „Projekt 4 – Visionen erreichen“ lässt sich kaum „kurz und knapp“ zusammenfassen – und doch wollen wir es hier für den „schnellen Leser“ versuchen. Leitfaden dafür sollen natürlich die Projektziele sein, die auch im Prozess für Übersicht gesorgt haben.

Die Zielsetzungen im JRK sind klar und durchdacht

Ziel 1

Ergebnisse:

- > Die JRK-Bundesleitung integrierte die Orientierung an Zielen in ihre Arbeit. Methodisch bleibt dieses Vorgehen zu verfeinern.
- > Für die meisten inhaltlichen Arbeitsfelder entstanden mittel- bis längerfristige Strategien, um das JRK auch in Zukunft erfolgreich zu gestalten.
- > Die Projektgruppe führte ein Modellprojekt und mehrere Seminare zum strategischen Vorgehen durch und veröffentlichte zwei Arbeitshilfen zur Arbeit mit Zielen.
- > Mittels der JRK-Mitgliederumfrage erhielt der Bundesverband bessere Informationen über die eigene Zielgruppe und ihren Bedarf.

Die Aufgaben der Bundesebene sind klar zugeordnet und an den Leitsätzen des JRK überprüft

Ziel 2

Ergebnisse:

- > Die Arbeitsabläufe auf Bundesebene wurden einer grundlegenden Analyse unterzogen, offensichtliche Probleme direkt angegangen und größtenteils behoben.
- > Die Kernaufgaben des JRK und das Selbstverständnis der Bundesebene sind klar formuliert.
- > Die neue Struktur für die JRK-Bundesebene ordnet die Aufgabenverteilung zwischen Gremien und Ebenen transparent und sinnvoll.

Abläufe und Prozesse sind im Hinblick auf die Ziele des JRK wirkungsvoll gestaltet

Ziel 3

Ergebnisse:

- > Für alle Positionen im JRK entstanden Stellenprofile, die Aufgaben und Anforderungen der einzelnen Rollen klären.

- > Die Kommunikation in den Verband wurde durch internetbasierte Angebote verbessert, durch den „Bericht aus Berlin“ und ein verschriftlichtes Berichtswesen gab die JRK-Bundesleitung detailliertere Rückmeldung über ihre Arbeit.
- > Aus der neuen JRK-Struktur ergeben sich Veränderungen in den Arbeitsprozessen der Bundesebene, die in der Umsetzung weiter auszugestalten sind.

Ziel 4 Im JRK gibt es eine Kultur des Miteinanders, die den Leitsätzen entspricht

Ergebnisse:

- > Die Arbeitskultur veränderte sich durch eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen (Starter-Kits, Klausurtagungen, Patenschaften etc.) hin zu einem vertrauensvolleren Miteinander.
- > Das vernetzte Arbeiten wurde zu einem festen Thema der JRK-Bundesebene. Es entstanden Leitthesen zur Netzwerkarbeit sowie eine Internetplattform zum Austausch von Materialien.
- > Der gemeinsame und einheitliche Auftritt des gesamten deutschen JRK wird derzeit in einem separaten Prozess zu einem neuen Corporate Design geordnet.

Allein diese Übersicht macht mehrere Aspekte deutlich

Im Rahmen des Verbandsentwicklungsprozesses wurde immense Arbeit geleistet und Vieles erfolgreich zum Abschluss gebracht. Gleichzeitig erwachsen aus dem Prozess eine Reihe eigenständiger Projekte, die „Projekt 4“ überdauern.

Obwohl sich „Projekt 4“ vorrangig mit Strukturen und weniger mit Inhalten beschäftigt, hatte es Auswirkungen auf viele inhaltliche Arbeitsfelder. Das Einüben strategischen Denkens half den Akteuren auf Bundesebene, in allen Bereichen erfolgreich die Weiterentwicklung des Jugendverbandes zu gestalten.

Die neue Struktur ist das zentrale Ergebnis des Prozesses – aber längst nicht das einzige. Wären der Strukturentwicklung nicht schon entscheidende Veränderungen im Arbeitsklima und umfangreiche Analysen vorausgegangen, hätte das neue Modell nie so erfolgreich zur Umsetzung gebracht werden können.

Die Verabschiedung des neuen Modells für die JRK-Bundesebene steht zwar

in diesem Überblick als Ergebnis – letztlich muss es sich aber erst in der Umsetzung und damit im Praxistest beweisen. Auch wenn „Projekt 4“ schon jetzt als Erfolg gewertet werden kann, liegt noch eine große Aufgabe vor dem JRK, indem es seine Beschlüsse im Jugendverbandsalltag Wirklichkeit werden lassen muss.



Andy Martius
Landesleiter
Sachsen-Anhalt

„Die Erfolgsfaktoren der Arbeit im ‚Projekt 4‘ waren die Tatsache, dass zielführend gearbeitet wurde und dass der Zeitstrahl, den man sich gestellt hatte – auch in Bezug auf die neue Struktur – so eingehalten wurde.“

10. Die Zukunft – Wie wird es weitergehen?

„Projekt 4“ ist abgeschlossen, die Ergebnisse liegen vor - und jedem zu Ende gehendem Prozess schließt sich unweigerlich die Frage nach der Zukunft, den nächsten Schritten an. „Projekt 4“ hat für das JRK die Rahmenbedingungen geschaffen, um eine erfolgreiche JRK-Arbeit zu ermöglichen. Das ist einiges, aber natürlich nicht alles. Zwar können schlechte Rahmenbedingungen eine entscheidende Bremse für erfolgreiche Arbeit sein, aber andererseits sind gute Rahmenbedingungen auch kein Garant für eine rosige Zukunft.

Es wird die Aufgabe eines jeden JRKlers sein, diesen Rahmen mit Leben zu füllen und dafür zu sorgen, dass unsere Arbeit weiterkommt und wir das Beste aus unseren Möglichkeiten machen.

2008 wird ein Jahr der Umstellungen und Vorbereitungen. All diejenigen, die die Arbeit in der alten Struktur kennen, werden sich nun auf neue Rollen einlassen müssen. Die Bundesleitung muss strategischer arbeiten und die Verbandslenkung verändern. Die Mitglieder des Bundesausschusses werden im Länderrat stärker als bisher eine beratende Funktion einnehmen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Bundeskonferenz bekommen größere Verantwortung für das JRK als Ganzes.

Bei all diesen Veränderungen spielen die Instrumente, die „Projekt 4“ entwickelt hat, eine große Rolle und werden uns die Arbeit erleichtern und unsere Ergebnisse besser machen.

Langfristig gesehen ist ein Verbandsentwicklungsprozess natürlich nie abgeschlossen, sondern wird immer ein fortlaufender Prozess sein. Denn genauso wie sich unsere Umwelt verändert, muss sich das JRK auf diese Veränderungen einstellen. Dieser Aufgabe will sich dieser Verband stellen, dies hat er sogar in seinen Leitsätzen verankert: „Das JRK versteht sich als lernender Verband“. „Projekt 4“ und die Ergebnisse des Verbandsentwicklungsprozesses ermöglichen dem JRK nun, die eigene Zukunft selbst zu gestalten.



Bettina Hamberger
Landesleiterin
Baden-Württemberg

„Erfolgsfaktoren von ‚Projekt 4‘ waren für mich zum einen der Blick, den die Projektgruppe hatte. Zum anderen war das die Tatsache, dass sie sich nicht müde geredet haben oder sich den Wind aus den Segeln nehmen ließen. Sie haben von Beginn an klar ihre Ziele definiert, sich nicht davon abbringen lassen und die Ziele dann schlussendlich auch erreicht.“

11. Erfolgsfaktoren – Was war wichtig für das Gelingen des Projektes?

Aus Sicht der Projektgruppe gibt es einige Dinge, die für den Erfolg des Prozesses „Projekt 4“ entscheidend waren. Sie dürften für jeden Prozess im Roten Kreuz, aber auch darüber hinaus, eine wichtige Rolle spielen. Deshalb wollen wir diese Erfolgsfaktoren an dieser Stelle zusammentragen:

Alle Beteiligten schafften den Blick auf das „große Ganze“, und zwar nicht nur die Mitglieder der Projektgruppe, sondern auch die des Bundesausschusses und des Bundesdelegiertentages. So war es möglich, entscheidende Schritte für den Gesamtverband zu tun, die aus isolierter Sicht eines einzelnen Gremiums nachteilig wirkten.

Durch die transparente Arbeit und die ergebnisoffene Diskussion aller Ergebnisse in den Gremien gelang es, eine Vertrauensbasis für den Verbandsentwicklungsprozess und die Arbeit der Projektgruppe zu schaffen.

Eine Schlüsselrolle spielte auch die frühe und kontinuierliche Kommunikation des Prozesses in den Gesamtverband. Schon in der Projektphase wurden Entscheidungsträger des Erwachsenenverbandes über die Entwicklungen unterrichtet, ihre Anmerkungen fanden Eingang in die Überarbeitung der Zwischenergebnisse.

Die Mitglieder in der Projektgruppe spiegelten die unterschiedliche Interessenlage im Verband wider und verfügten über vielfältige Tätigkeitsschwerpunkte. Gerade die Unterschiedlichkeit ihrer Erfahrungen trug zur hohen Qualität der Ergebnisse bei.

Die gesamte JRK-Bundesleitung und der JRK-Bundesreferent waren in der Projektgruppe vertreten. Dadurch wurde nicht nur die Priorität, die dem Prozess eingeräumt wurde, nach außen hin deutlich gemacht. Ideen, die in der Projektgruppe entwickelt wurden, konnten auch direkt in der Praxis umgesetzt werden. Die Ergebnisse orientierten sich außerdem pragmatisch an der Umsetzbarkeit und den Bedürfnissen der Akteure auf Bundesebene. Letztlich stellte diese Einbindung der Hauptverantwortlichen sicher, dass die Projektgruppe keine Vorschläge verfolgte, die die Bundesleitung nicht hätte unterstützen und vorantreiben wollen.

Die ständige externe Begleitung brachte die notwendige Methodenkompetenz und Erfahrung in der Gestaltung eines so komplexen Prozesses ein. Dies ergänzte die Qualitäten der Projektgruppe optimal. Durch die Moderation von außen konnten sich die Projektgruppen-Mitglieder außerdem komplett auf die inhaltliche Mitarbeit konzentrieren.

Die hohe Motivation und Kontinuität der Mitarbeit in der Projektgruppe waren der Garant dafür, dass der Prozess nie ins Stocken geriet.

Anbindung im JRK und im Gesamtverband

Projektgruppe

Vorgehensweise

Die an Zielen orientierte Vorgehensweise führte dazu, dass der Prozess sehr stringent aufgebaut ist und eine logische Einheit bildet. Außerdem konnten alle Prozessbeteiligten die neu erlernten Methoden direkt in ihrer täglichen JRK-Arbeit anwenden, was der Arbeit von „Projekt 4“ eine ungewöhnlich hohe Praxisrelevanz gab.

Fundierte Analysen stellten die Basis aller Planung und Maßnahmen dar und ermöglichten so eine nachvollziehbare Vorgehensweise.

Es gab eine hohe Diskussionskultur in der Projektgruppe, die sich auch auf die Gremien übertragen hat.

Es gelang, „diffuse“ Begriffe gemeinsam zu definieren, die schließlich einheitlich verstanden und benutzt wurden. Dadurch konnten begriffliche Unklarheiten vermieden werden.

Die Methodenvielfalt in der Arbeit der Projektgruppe und in den Gremien erleichterte die Auseinandersetzung mit dem Verbandsentwicklungsprozess.

Alle Gremien wurden kontinuierlich aktiv in den Prozess eingebunden. Dadurch konnte eine breite Basis an Unterstützerinnen und Unterstützern gewonnen und aktiviert werden.

Rahmenbedingungen

Der Prozess war mit ausreichenden Finanzmitteln ausgestattet. Dadurch wurde es auch möglich, auf kostenintensivere Erfordernisse (z.B. längere Sitzungen des Bundesausschusses, Strukturkonferenz) relativ flexibel einzugehen.

Der Prozess war von Anfang an so langfristig angelegt, dass nie Zeitdruck entstand und genügend Zeit für die Vertrauensbildung im Verband blieb.

12. Danksagung

Die JRK-Bundesleitung 2004-2007 schaut mit gewissem Stolz und einem Gefühl von Zufriedenheit und Erleichterung auf „Projekt 4“ zurück. Noch größer jedoch ist Dankbarkeit gegenüber all denjenigen, die unsere Arbeit unterstützten und die hier präsentierten Ergebnisse erst möglich machten.

Wir danken aus ganzem Herzen ...

... den Mitgliedern der Projektgruppe für ihre Zeit, Energie, Motivation und Erfahrungen.

... den Mitgliedern des JRK-Bundesausschusses für das Vertrauen in die Arbeit der Projektgruppe.

... den Mitgliedern des JRK-Bundesdelegiertentages für ihre breite Unterstützung und klaren Entscheidungen.

... den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der JRK-Strukturkonferenz für ihre wertvollen Beiträge zur Optimierung des Strukturmodells.

... den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Generalsekretariat für organisatorische und inhaltliche Zuarbeit.

... der externen Prozessbegleiterin Lisa Pfeil für exzellente Moderation und Beratung.

... Frau Dr. Strack, Mitglied des DRK-Rechtsausschusses, für ihre Beratung bei der Erstellung der neuen JRK-Ordnung.

... Generalsekretär Graf Waldburg-Zeil für die Bereitstellung der finanziellen Mittel und die Mithilfe beim Abstimmungsprozess im Gesamtverband.

... DRK-Präsident Dr. Rudolf Seiters sowie den Mitgliedern des DRK-Präsidiums und des Ausschusses Ehrenamtlicher Dienst für ihr Vertrauen in die Arbeit des JRK und für die konstruktive Auseinandersetzung mit dem JRK-Verbandsentwicklungsprozess.



Heike Bischoff

Landesleiterin Niedersachsen

„Aus dem Erfolg von ‚Projekt 4‘ kann man lernen, dass es bei solchen Vorhaben auch darauf ankommt, dass die personelle Besetzung möglichst gleich bleibt und dass es eine Moderation gibt, die das Projekt konstant begleitet und den ‚roten Faden‘ im Auge behält.“

13. Die Projektgruppe

Bei der Zusammenstellung der Projektgruppe berücksichtigte die JRK-Bundesleitung folgende Vorgaben:

- > Alle Regionen sind vertreten (Nord, Ost, Süd, West).
- > Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beteiligt.
- > Große und kleine Landesverbände entsenden Mitglieder.
- > Es gibt auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nicht bereits Bundesausschuss-Mitglieder sind.
- > „Alte Hasen“ und „junge Wilde“ arbeiten zusammen.
- > Die Projektgruppe ist paritätisch mit Männern und Frauen besetzt.
- > Die komplette Bundesleitung und der Bundesreferent nehmen an der Projektgruppe teil.
- > Die Prozessbegleitung wird von einer externen Moderatorin geleistet.
- > Nach diesen Kriterien entstand die Projektgruppe, die sich aus folgenden Mitgliedern zusammensetzte:

Lisa Pfeil

Organisations-
beratung & Coaching



Lisa Pfeil hat das Projekt als externe Beraterin von Beginn an begleitet und den Prozess moderiert. Sie hat dafür gesorgt, dass die Projektgruppe zielgerichtet und strukturiert vorgeht und darauf geachtet, dass die einzelnen Schritte im Prozess regelmäßig kommuniziert, im Verband diskutiert und die Ergebnisse in der weiteren Arbeit der Projektgruppe berücksichtigt werden.

Lisa zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Projekt 4‘ hat mir gezeigt, dass Veränderung immer möglich ist, wenn alle Beteiligten hinter den damit verbundenen Zielen stehen können und bereit sind, gemeinsam nach Wegen zu suchen, um diese Ziele zu erreichen.

Es hat mich sehr beeindruckt, mit welcher Energie und Kompetenz sich während des gesamten Prozesses auch die Verantwortlichen der Landesverbände an der Entwicklung von Lösungen beteiligt haben. Die Bereitschaft, diese Lösungen – bis hin zur Auflösung des Bundesausschusses – auch konsequent umzusetzen, zeugt von großem Vertrauen in und hohem Verantwortungsbewusstsein für die gemeinsame Sache. Das ist nicht selbstverständlich – viele Projekte scheitern genau an diesem Punkt. Alle Achtung!“

Birgit Hantzsch



Birgit Hantzsch ist Ärztin. Im JRK ist sie seit 1986 aktiv, ab 2001 war sie Mitglied der Bundesleitung, zunächst als Stellvertreterin. Von 2004-2007 war Birgit Hantzsch JRK-Bundesleiterin. Sie arbeitete in „Projekt 4“ von der ersten Stunde an mit und war verantwortlich für die Projektleitung. Im Rahmen der Bundesleitung war sie die treibende Kraft, damit dieser Prozess der Verbandsentwicklung startete.

Birgit zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Durch ‚Projekt 4‘ habe ich strategisches Arbeiten von Grund auf gelernt – heute ist mir dieses Denken in Fleisch und Blut übergegangen. Außerdem hat der Prozess bewiesen, wie weit wir mit (ergebnis-Joffener Arbeit, authentischer Kommunikation und echter Partizipation kommen können. Wir haben Schritte gewagt, die uns selbst anfangs undenkbar erschienen. Ich hoffe, dass das JRK sich diesen Mut erhält und die Umsetzung in diesem Sinne angeht!“

Udo Eller



Udo Eller ist von Beruf Bankkaufmann. Er ist Bundesleiter des Deutschen Jugendrotkreuzes (seit März 2007). Als stellvertretender Bundesleiter war er seit 2004 Mitglied der Projektgruppe.

Udo zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Die Arbeit an ‚Projekt 4‘ hat immer sehr viel Spaß gemacht. Sie war aber auch stellenweise richtig hart, kostete viel Kraft und benötigte einiges an Gedankenschmalz. Aber es hat sich gelohnt! Mit den neuen Strukturen des JRK wurde ein zukunftsweisendes Modell geschaffen – für uns als Jugendverband die besten Voraussetzungen für die künftige Arbeit.

Aber auch für mich persönlich war der Prozess in jeder Hinsicht gut. Denn viele Ideen und Vorgehensweisen der Prozessentwicklung konnte ich an der einen oder anderen Stelle in meiner beruflichen Arbeit modifiziert wiederverwenden. Wenn man so will, war für mich ‚Projekt 4‘ auch eine dreijährige Fortbildungsmaßnahme.“

Tilman Lahann



Tilman Lahann studierte Rechtswissenschaften und ist Rechtsreferendar. Seit 1991 ist er im JRK-Landesverband Saarland aktiv und gehört als stellvertretender Bundesleiter seit 2003 zur JRK-Bundesleitung. Von Anfang an war er im „Projekt 4“ dabei.

Tilman zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Projekt 4‘ gibt mir ein klareres Verständnis von den Abläufen in einer Organisation. Ich habe viel neues Methodenwissen erlernt und angewendet. Das Spannende an ‚Projekt 4‘ war, dass so viele JRKler dabei mitgemacht haben, die Arbeit des JRK auf Bundesebene neu zu organisieren und dass alles, was verändert wurde, so bewusst geschah. Jeder Schritt war besprochen und geplant und ich denke, dass das auch der Grund war, dass die Ergebnisse so überzeugen konnten und so gut aufgenommen wurden.“

Matthias Betz



Matthias Betz ist Diplom-Sozialpädagoge. Er ist seit 1994 hauptamtlich beim Jugendrotkreuz beschäftigt. Zuerst war Matthias Betz Bildungsreferent und wurde im Jahr 2000 JRK-Bundesreferent (Leiter der Bundesgeschäftsstelle) im DRK-Generalsekretariat. Im Rahmen seiner Tätigkeit war er von Anfang an „Projekt 4“ beteiligt und ebnete im Vorfeld die Bedingungen, damit der Verbandsentwicklungsprozess starten konnte.

Matthias zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Für mich war ‚Projekt 4‘ interessant und wichtig und eine große Lernerfahrung, da ich bisher noch kein Projekt über einen so langen Zeitraum und permanent begleiten konnte. Da ich insbesondere die JRK-Gremien und die bisherige Arbeitsweise des JRK gut kannte, war es spannend und lehrreich zu sehen und zu erleben, wie sich bereits im Laufe des Prozesses die ‚Kultur‘ der Gremien und ihre Arbeitsweise sowie viele andere Arbeitsabläufe und Prozesse Stück für Stück positiv verändert haben. Der Prozess war notwendig und wurde genau zur rechten Zeit auf den Weg gebracht!“

Jörn Hannemann



Jörn Hannemann studierte Sozialwesen und Sozialmanagement und arbeitet heute als Schulsozialpädagoge an einer Hauptschule in Niedersachsen. Seit 20 Jahren ist er Teamer und Referent für Bildungsveranstaltungen im Jugendrotkreuz Niedersachsen. Im Arbeitskreis Aus- und Fortbildung des JRK Niedersachsen entwickelte er ein Gruppenleiter-Ausbildungskonzept und eine dreiteilige Methodensammlung zur Bildungsarbeit. Jörn Hannemann arbeitete über den gesamten Zeitraum (2002-2007) an „Projekt 4“ mit.

Jörn zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Strategisches Arbeiten, zielgerichtet den Weg gehen und Prozesse systematisch und geplant zu beschreiten waren vor fünf Jahren neu in meinem Wirken. Durch ‚Projekt 4‘ habe ich dieses Arbeiten gelernt.

Die Projektgruppe hat diese Arbeitsweise kontinuierlich umgesetzt. Mit Kommunikation und Transparenz ist der Gesamtprozess zum Erfolg geworden. Dem JRK und allen Beteiligten wünsche ich auf seinem Weg in die Zukunft weiterhin viel Lebendigkeit, Abwechslung und Mut für Neues. Persönlich sage ich dem JRK Danke für viele schöne Erlebnisse, Erinnerungen und Freundschaften.“

Annika Koke ist Sozialpädagogin und war JRK-Bildungsreferentin im Landesverband Baden-Württemberg. In „Projekt 4“ arbeitete sie von 2002 bis September 2005 mit und stieg wegen Schwangerschaft aus.

Annika Koke



Annika zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Ich konnte an einem schwierigen, komplexen Prozess mitarbeiten und dadurch den Gesamtverband mitgestalten – das war für mich eine einmalige Chance, die ich gerne ergriffen habe. Die Herausforderung und der Spaß, in dieser Gruppe mitzuarbeiten, haben dabei meine üblichen Aufgaben im JRK toll ergänzt.

Ich bin begeistert, dass – sowohl in der Arbeitsgruppe als auch in der Zusammenarbeit mit den Gremien der Bundesebene – immer konstruktiv und sehr zielorientiert gearbeitet wurde und wir alle im Prozess mitnehmen konnten.“

Michael Lützelschwab



Michael Lützelschwab ist Product Manager bei einer Großbank in Zürich. Er ist seit 1989 im Jugendrotkreuz und war bis 2006 Mitglied der Landesleitung im Badischen JRK. Er arbeitete von 2002 bis 2004 im „Projekt 4“ mit.

Michael zu „Projekt 4 - Visionen erreichen“:

„Viele Menschen wissen in der heutigen Zeit schon für sich selbst nicht, wo sie hin möchten. ‚Projekt 4‘ war für mich eine tolle Erfahrung, da es hier darum ging, einen Verband, der 110000 Kinder und Jugendliche vertritt, zukunftsfähig zu machen und ihm Perspektiven zur Weiterentwicklung zu eröffnen. Von der Art und Weise wie wir im Projektteam miteinander umgegangen sind, konnte ich sehr viel lernen und wäre froh, wenn es auch in anderen Bereichen immer so konstruktiv zugehen würde.“

Stefanie Prah



Stefanie Prah ist Ingenieurin für Biotechnologie und arbeitet an ihrer Doktorarbeit in der dermatologischen Forschung. Sie ist seit 1994 im JRK Hamburg aktiv und seit März 2007 stellvertretende Bundesleiterin des JRK. Seit 2006 ist sie beim „Projekt 4“ mit dabei.

Stefanie zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Seit der Strukturkonferenz in Weimar, an der ich teilgenommen hatte, war ich von der neuen Struktur begeistert. Ich bin in die Projektgruppe miteingestiegen, nachdem die Struktur auf dem Bundesdelegiertentag 2006 verabschiedet wurde. Seitdem geht es darum, alle Vorbereitungen für eine optimale Umsetzung zu treffen.“

Mir war es in der Projektgruppe immer wichtig, die Perspektive derer zu repräsentieren, die als Außenstehende auf den Verbandsentwicklungsprozess schauen. Das strategische Arbeiten und das Arbeiten mit Zielen habe ich bei meiner Arbeit in ‚Projekt 4‘ gelernt.“

Christoph Schröder studierte Diplompädagogik und Sozialwissenschaften, war zunächst Lehrbeauftragter an der FH Dortmund, wurde danach Bildungsreferent im JRK und ist seit 1990 JRK-Landesreferent im Landesverband Westfalen-Lippe. Im Zukunftsprozess 1995 wirkte er an der Portfolioanalyse und Strategieentwicklung im DRK-Landesverband mit. Christoph Schröder arbeitete in der gesamten Projektzeit (2002-2007) am „Projekt 4“ mit.

Christoph zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Es war ein sehr langer Weg und manchmal auch sehr beschwerlich, wirklich gründlich und sauber die Fakten zu analysieren und alle möglichen Handlungsoptionen zu prüfen, um für den Gesamtverband das Beste daraus zu machen. Besonders beeindruckt haben mich die große Ernsthaftigkeit und das Engagement bei den Bundesausschuss-Mitgliedern und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Strukturkonferenz in Weimar.“

Für mich war der gesamte Prozess sehr bereichernd, quasi eine Fortbildung in Sachen Zielvereinbarungen, Methoden strategischer Planung, Aspekte der Organisationssoziologie. Aber auch menschlich sind wir in der Gruppe gut aufeinander eingegangen – rundherum eine schöne Erfahrung.“

Susan Thiemicke ist Studentin der Erziehungswissenschaft. Seit 1993 ist sie Mitglied im JRK-Landesverband Sachsen-Anhalt und übt verschiedene Tätigkeiten im JRK aus: Aus- und Weiterbildung von Jugendleiterinnen und Jugendleitern, Leitung von Ferienfreizeiten, Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung von quantitativen Befragungen und Evaluationen im JRK. In „Projekt 4“ wirkte Susan Thiemicke über den gesamten Zeitraum (2002-2007) mit.

Susan zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„‚Projekt 4‘ war und ist ein sehr wichtiger Prozess, um – zusammen mit vielen JRKlerinnen und JRKlern – unseren Verband fit für die Zukunft zu machen. Persönlich habe ich in dieser Zeit viel gelernt, zum Beispiel, dass Visionen wahr werden können, wenn man überzeugt für eine Sache eintritt.“

Christoph Schröder



Susan Thiemicke



Uli Würth



Uli Würth ist Gymnasiallehrerin. Sie ist seit 1986 im JRK aktiv und war JRK-Landesleiterin in Baden-Württemberg, ab 1997 Mitglied der JRK-Bundesleitung und von 2001 bis 2004 Bundesleiterin des Jugendrotkreuzes. Zusammen mit Birgit Hantzsch hat sie „Projekt 4“ initiiert und von Anfang an mitgearbeitet.

Uli zum „Projekt 4 – Visionen erreichen“:

„Es war eine tolle Erfahrung, an der Zukunft des Jugendrotkreuzes im Rahmen von ‚Projekt 4‘ mitzuarbeiten. Die Ergebnisse finde ich verblüffend, da ich eher skeptisch in diesen Prozess ging. Was ist alles erreicht worden: Wir haben eine neue, zukunftsweisende Struktur, wir haben viele Menschen gewonnen, die mit Schwung im Verband Verantwortung übernehmen und ihn gestalten wollen, es herrscht eine Aufbruchstimmung, die Arbeit in den Gremien ist hoffentlich optimiert worden, die Kommunikation direkter, die Arbeit mit Zielen fester Bestandteil der JRK-Arbeit – und das alles mit hoher Zustimmung des Verbandes.“

Ich persönlich habe Vieles gelernt, was ich auch in der Schule anwende und bereue keine Minute, die ich in diese Arbeit investiert habe. Ich werde unsere sehr anstrengenden, aber witzigen Treffen vermissen.“

14. Glossar – Was heißt eigentlich...?

Ausschuss Ehrenamtlicher Dienst (AED)	DRK-Gremium, bestehend aus den Leitungen der Gemeinschaften; berät das DRK-Präsidium
Bundesausschuss (BA)	Bisherige JRK-Struktur: Gremium, bestehend aus JRK-Landesleitungen, Landesreferent/innen, Bundesleitung und Bundesreferent/-in
Bundesdelegierten-tag (BDT)	Bisherige JRK-Struktur: höchstes Gremium, bestehend aus JRK-Bundesleitung, Landesleitungen und Delegierten der Landesverbände
Bundesleitung	Bisherige JRK-Struktur: ehrenamtliche Leitung des Bundesverbandes, bestehend aus drei Personen
Bundesreferent/-in	Leiter/-in der JRK-Bundesgeschäftsstelle im DRK-Generalsekretariat
DRK-Generalsekretariat	Sitz des DRK-Bundesverbandes in Berlin
DRK-Präsidium	Ehrenamtliche Leitung des Erwachsenenverbandes DRK
Gemeinschaften	Verbände ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer im DRK; zusammengeschlossen nach Aufgabebereichen: Bereitschaften, Bergwacht, Wasserwacht, Wohlfahrt und Sozialarbeit, Jugendrotkreuz
Ordnung	Regelwerk über die Arbeit der Gemeinschaften; ergänzt die DRK-Satzung und ist dieser untergeordnet
Präsidialrat	Gremium aus den Präsidentinnen und Präsidenten der DRK-Landesverbände
Satzung	Regelwerk eines Vereins, in diesem Zusammenhang des Gesamtverbandes Deutsches Rotes Kreuz
Team JRK	Interne Bezeichnung für die hauptamtlichen JRK-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bundesgeschäftsstelle im Bundesverband

15. Publikationsliste – Weiterlesen!

Veröffentlichungen des „Projekts 4 – Visionen erreichen“

Herausgeber: Deutsches Rotes Kreuz Generalsekretariat – Jugendrotkreuz–

- > Starter-Kit (für Bundesdelegiertentag, Bundesausschuss)
- > Es lebe der Ausschuss! Methodensammlung für kreative Gremienarbeit.
- > Qualität im Jugendrotkreuz. Modul 1: Arbeiten mit Zielen.
- > So arbeitet die JRK-Bundesebene zur Zeit! Analyse von Entscheidungskompetenzen, Aufgabenverteilung und Selbstverständnis der Gremien.
- > „Projekt 4 – Visionen erreichen“ - Dokumentation des Verbandsentwicklungsprozess im Deutschen Jugendrotkreuz. Zwischenbericht 2004.
- > Jugendrotkreuz Youth-Letter (Sonderausgabe 03/06): Projekt 4 – Visionen erreichen.
- > Mit 10 Schritten das Handeln gestalten! Eine Arbeitshilfe zur Gestaltung der strategischen Arbeit mit Zielen.

Alle Veröffentlichungen sind über das DRK-Generalsekretariat erhältlich.

Projektmanagement

- > **Boy, J./Dudek, C./Kuschel, S.:** Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. Offenbach 1994.
- > **Tiemeyer, E.:** Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim und Basel 2002.

Organisationsentwicklung/Change Management

- > **Becker, H./Langosch, I.:** Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart 2002.
- > **Doppler, K./Lauterburg, C.:** Change Management. Den Unternehmenswandel

gestalten.

Frankfurt/Main 2002.

- > **Graf-Götz, F./Glatz, H.:** Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Weinheim und Basel 2001.
- > **Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T.:** Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden. Berlin 2004.

Verbandsentwicklung im Jugendverband:

- > **Bund Deutscher Landjugend (Hrsg.):** Organisationsentwicklung. Erkennen, bewe-

gen, verändern. Ein Handbuch zur Organisationsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit am Beispiel des Bundes der Deutschen Landjugend. Bonn 1999.

- > **Kleemann, W./Schmidt-Hood, G.:** Einblicke riskieren – Ausblicke wagen. Konzepte und Praxisbeispiele zur Organisationsentwicklung in Jugendverbänden. Norderstedt 2002.

Qualitätsmanagement

- > **Bundesministerium Für Familie, Senioren, Frauen Und Jugend:** QS-Kompendium. Gesamtausgabe aller QS-Hefte auf CD. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin 2002.

- > **Landesjugendring Niedersachsen e.V.:** Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Praxisfelder – Verbandsstrukturen – Kriterien – Methoden. Hannover 2002.
- > **Von Spiegel, H. (Hrsg.):** Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landesjugendamtes. Münster 2000.

Methodenbücher

- > **Brühwiler, H.:** Methoden der ganzheitlichen Jugend- und Erwachsenenbildung. Opladen 1994.
- > **Knoll, J.:** Kurs- und Seminararmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. Weinheim und Basel 1992.
- > **Lipp, U./Will, H.:** Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim und Basel 2002.
- > **Schawel, C./Billing, F.:** Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Wiesbaden 2004.
- > **Simon, W.:** Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Arbeitsorganisation. Offenbach 2004.
- > **Simon, W.:** Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation. Offenbach 2004.

- > **Simon, W.:** Gabals großer Methodenkoffer. Managementtechniken. Offenbach 2005.
- > **Kerth, K./Pütman, R.:** Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? München, Wien 2005.

Sonstiges

- > **Deinet, U./Sturzenhecker, B. (Hrsg.):** Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. Weinheim, München 2001.
- > **Malik, F.:** Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, München 2000.
- > **Simon, W.:** Ziele managen. Ziele planen und formulieren. Zielgerichtet denken und handeln. Offenbach 2000.
- > **Herbst, D.:** Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder. Berlin 2003.
- > **Hurrelmann, K./Albert, M.:** Jugend 2006. 15. Shell Jugendstudie. Eine pragmatische Generation unter Druck. Frankfurt 2006.
- > **Hurrelmann, K./Albert, M.:** Jugend 2006. Die 15. Shell Jugendstudie hat den hochakademischen Schwerpunkt „Jugend und Reformen“, basiert auf

den neuesten Ergebnissen einer repräsentativen Befragung durch die renommierten Jugendforscher Klaus Hurrelmann und Mathias Albert in Zusammenarbeit mit Infratest Sozialforschung, informiert umfassend über Werte und Wertewandel der Heranwachsenden, über ihre Lebenssituationen in Schule und Familie und über ihre Wünsche und Erwartungen an die Zukunft. Die Shell-Studien sind seit über 50 Jahren das Standardwerk der Jugendforschung in Deutschland.

> **Hurrelmann, K./Albert, M.:** Jugend 2002. 14. Shell Jugendstudie. Frankfurt 2002. Die 14. Shell-Jugendstudie hat zwei Schwerpunkte: das besondere Politikverständnis Jugendlicher sowie geschlechtsspezifische Jugendphänomene. Sie basiert auf den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung durch renommierte Jugendforscher in Zusammenarbeit mit Infratest Sozialforschung und informiert umfassend über Werte und Wertewandel der Heranwachsenden, über ihre Lebenssituationen in Schule und Familie und über ihre Wünsche und Erwartungen an die Zukunft.

> **Kreyenberg, J.:** Handbuch Konflikt-Management. Konfliktanalyse, -definition und -analyse, Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile, Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen. Berlin 2005.