



Jürgen Kehrberger
Fachlicher Leiter des EJW

Ehrenamtliche und Hauptamtliche leiten die Jugendarbeit im Bezirksjugendwerk gemeinsam.

Seit nunmehr acht Jahren finden pro Jahr zwischen **vier und sechs Bezirkskontakttreffen** statt. Dabei sind Alma Ulmer und Helmut Häußler vom Werks- und Personalbereich, von der Landesleitung Gottfried Heinzmann und ich für einen Tag vor Ort. Dieser Tag dient der Begegnung auf verschiedenen Ebenen: Gespräche mit dem Vorstand und dem BAK eines Jugendwerkes, den Jugendreferentinnen und Jugendreferenten in der Jugendarbeit, den Verantwortlichen des Fördervereins, mit Dekan oder Dekanin und den Bezirksjugendpfarrerinnen/Bezirksjugendpfarrer prägen diesen Tag. Dabei ist deutlich, dass trotz eines gemeinsamen Auftrages: Das Evangelium von Jesus Christus mit Kindern und Jugendlichen zu teilen kein Jugendwerk dem anderen gleicht. Evangelische Jugendarbeit in Orten und Bezirken ist wirklich bunt.

Die Besuche spiegeln auch wieder, dass die Jugendwerke die Förderung der verschiedenen Formen der Jugendarbeit in den Gemeinden des Kirchenbezirks ernst nehmen. Dabei haben wir wahrgenommen, dass es für ein Jugendwerk angesichts meist kurzer Wahlperioden von zwei Jahren, einem intensiven Pflichtprogramm durch das laufende „Geschäft“ und die begleitenden Verwaltungsaufgaben nicht einfach ist, die Jugendarbeit weiter zu entwickeln und Erprobungsräume zur Verfügung zu stellen. Wenn die gesamte Weiterentwicklung der Jugendarbeit mit dem Argument „wir sind ein Ehrenamtlichenwerk“ auf den Schultern der Ehrenamtlichen ruht wird das zur großen Last und bisweilen auch zur kaum leistbaren Herausforderung.

In unserer Bezirksrahmenordnung haben wir zwar keine so schöne Formulierung, wie in der Kirchengemeindeordnung, in der es heißt: „Pfarrer und Kirchengemeinderat leiten gemeinsam.“ Unsere Bezirksrahmenordnung sieht aber grundsätzlich eine gemeinsam ausgeübte Verantwortung von Ehren- und Hauptamtlichen vor. Dies wird deutlich in der ehren- und hauptamtlichen Zusammensetzung sämtlicher Entscheidungsgremien.

Die Beobachtungen und Gespräche der letzten Jahre haben deutlich gemacht: Um die zukünftigen Herausforderungen gut gestalten zu können braucht es Klarheit in den Leitungsaufgaben.

Um Jugendreferentinnen und Jugendreferenten, die zwar gut ausgebildet sind, aber eher selten eine „Jugendwerksgeschichte“ mitbringen für Leitungsaufgaben zu qualifizieren, entstand der Langzeitkurs „**Verantwortlich leiten**“.

Sechsenddreißig Kolleginnen und Kollegen haben sich mit großem Engagement durch diese Kurse für eine Leitungsaufgabe weiterqualifiziert. Im Rahmen des Kursgeschehens kam es seitens der Hauptamtlichen zu einer Reflektion der Leitungsaufgabe. Dabei haben die Teilnehmenden der ersten Langzeitfortbildung „Verantwortlich leiten“ zum Abschluss der Fortbildung ihre Erkenntnisse im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der evang. Jugendarbeit in Württemberg präsentiert. Im Gespräch zwischen ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden wurde deutlich, dass eine Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen notwendig ist. So wurde folgendes formuliert und in die Delegiertenversammlung 2013 eingebracht:

Wir nehmen wahr, dass...

- 1. ... das Zeitbudget ehrenamtlich Mitarbeitender aufgrund erhöhter Anforderungen in Schule und Beruf immer knapper wird.*
- 2. ... die zunehmend komplexer werdenden Anforderungen an die Jugendverbandsarbeit dazu führen, dass der zu investierende Zeitaufwand für verantwortlich ehrenamtlich Mitarbeitende steigt und oft kaum mehr leistbar ist.*
- 3. ... es in manchen Bezirken immer schwieriger wird, Ehrenamtliche zu finden, die sich für verantwortliche Aufgaben in Vorständen und BAKs gewinnen lassen. So kommt es vor, dass bereits heute nicht alle Positionen in Jugendwerks-Gremien besetzt werden können. Damit wird es schwierig Leitung gut wahrzunehmen.*
- 4. ... sich verändernde Rahmenbedingungen und sich daraus ergebende inhaltliche Herausforderungen verknüpft sind mit höheren Erwartungen an die fachliche Kompetenz von Jugendarbeit.*
- 5. ... Schulen und Kommunen hauptamtliche Fachkräfte als Ansprechpartner bevorzugen. Nur damit wird eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ erreicht.*
- 6. ... es angesichts einer zunehmenden „Zerstückelung“ von Dienstaufträgen dringend notwendig ist, dass es in den Jugendwerken eine Person gibt, bei der „die Fäden zusammenlaufen“, die als Koordinator fungiert.*

Darum bitten wir die Delegiertenversammlung zu beschließen:

Vorstand und Landesleitung des EJW werden beauftragt, einen Prozess zu starten mit dem Ziel, Möglichkeiten zu prüfen und Grundlagen zu schaffen, um Leitungsstrukturen mit ehren- und hauptamtlicher Leitung weiter zu entwickeln und den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

In der Delegiertenversammlung am 11. Mai 2013 wurde der Antrag von den anwesenden Delegierten mit drei Gegenstimmen und 13 Enthaltungen angenommen.

Beim EJW-Fachtag „**Verantwortlich leiten**“ im November 2013 wurde mit den Teilnehmenden dieses Tages das Thema diskutiert und an eine Arbeitsgruppe delegiert. An diese erging die Bitte, die Ergebnisse des Tages festzuhalten und weiter zu entwickeln. Zu dieser Arbeitsgruppe gehörten: Johanna Krohmer (Vorsitzende Bezirksjugendwerk Tübingen), Jens König (Vorsitzender Bezirksjugendwerk Brackenheim), Jürgen Kehrberger (Fachlicher Leiter), Kurt Klöpfer (JRA-Vorsitzender), Helmut Häußler (Personalreferent).

Die Arbeitsgruppe ist dabei zu folgendem Ergebnis gekommen:

Ausgangslage und Ziel

Die je eigene Prägung, die Geschichte und Bedürfnisse von Orten und Bezirken haben dazu geführt, dass es keine landesweit einheitliche Leitungsstruktur gibt. Darum scheint es uns sinnvoll, statt eines einheitlichen Leitungsmodells einen Korridor zu beschreiben, in dem Leitung durch Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam wahrgenommen werden kann.



*Dabei leite uns das Bild: Kompass statt Navigationsgerät
Leiten heißt, bereit sein zu dienen und eine der Leitungsaufgabe gemäße Haltung zu leben. Zu solch einem Leitungsverständnis gehört es, den Blick für das Ganze zu haben und inhaltliche und geistliche Impulse zu geben.*

Zu den Leitungsaufgaben eines Jugendwerks gehören:

- *die Fachaufsicht und ggf. die Dienstaufsicht*
- *Leitung von Gremien*
- *Vordenken und Impulse geben*
- *Geistliche Leitung*
- *Konzepte entwickeln*
- *Finanzverantwortung*
- *Vertretungsberechtigung in Rechtsgeschäften*
- *ggf. Immobilienverwaltung*
- *Personalgewinnung*
- *Repräsentanz und Außenvertretung*
- *Öffentlichkeitsarbeit*
- *Koordination der Abläufe in der Geschäftsstelle*
- *Delegation von Aufgaben*
- *...*

Diese Sammlung darf nicht als abschließend betrachtet werden, dennoch nennt sie die wichtigsten Leitungsaufgaben. In jedem Jugendwerk sind durch unterschiedliche Menschen ganz verschiedene Aufgaben zu bewältigen. Die folgende Aufteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist lediglich als Vorschlag zu verstehen. Stets bleibt handlungsleitend: Die Jugendarbeit in Orten, Bezirken und in der Landesstelle wird ehrenamtlich geleitet. Hauptamtliche unterstützen mit ihrem Engagement die Ehrenamtlichen und nehmen so Leitung wahr.

Nach §3 und §11 der Bezirksrahmenordnung sind leitende Ehrenamtliche verantwortlich für:

- Leitung von Delegiertenversammlung, Vorstand und BAK
- Fachaufsicht Referenten/-innen
- Finanzverantwortung
- Vertretungsberechtigung in Rechtsgeschäften
- Personalgewinnung
- Begleitung der Mitarbeitenden
- Anregung und Förderung der verschiedenen Formen der Jugendarbeit
- Erstellen von Dienstaufträgen entsprechend der Musterdienstanweisung
- ...

Die zunehmenden Anforderungen an die Jugendarbeit führen dazu, dass der Zeitaufwand für verantwortliche ehrenamtliche Mitarbeitende steigt und oft nicht mehr zu leisten ist. Sich rasant verändernde Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden inhaltlichen Herausforderungen sind verknüpft mit höheren Erwartungen an die fachliche Kompetenz der Verantwortlichen. Teilzeitaufträge und die Zerstückelung von Dienstaufträgen, aber auch die Zunahme von Anstellungen auf Gemeindeebene machen es notwendig, dass es im Bezirksjugendwerk eine Person gibt, bei der die Fäden zusammenlaufen und die als inhaltlicher und organisatorischer Koordinator fungiert.

Daher kann es sinnvoll sein, folgende Aufgaben an leitende Hauptamtliche zu übertragen:

- Inhaltlicher und geistlicher Impulsgeber und Vordenker
- Prozesse anstoßen und begleiten
- Finanz- und Haushaltsplanung
- Immobilienverwaltung
- Vertretungsberechtigung (im definierten Umfang)
- Abläufe der Geschäftsstelle
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fach- und Dienstaufsicht über Büroteam und ggf. Referenten/-innen
- Personalgewinnung Büroteam und Referent*innen
- Repräsentanz und Außenvertretung (in Absprache mit den Ehrenamtlichen)
- Zuarbeit bei Veränderung von Dienstaufträgen
- ...

Empfehlung

Zur Leitungsaufgabe gehört, nicht nur „den Laden zusammenzuhalten“, sondern „zu überlegen, was dran ist“. Daher empfehlen wir, die inhaltlichen und organisatorischen Fragen und Aspekte von ehren- und hauptamtlicher Leitung in den verantwortlichen Gremien zu klären.

Spätestens bei Neuanstellungen sollten sich Orte und Bezirke mit dem Thema Leitung beschäftigen und Dienstaufträge und Zuständigkeiten entsprechend festlegen. Wir empfehlen statt Geschäftsführende zukünftig Leitende Referentinnen und Referenten zu benennen.

Als Landesstelle sind wir gerne bereit, die nötigen Klärungsprozesse zu begleiten.

Anfang April ist nun der zweite Langzeitkurs „**Verantwortlich leiten**“ zum Abschluss gekommen. Die Kursteilnehmenden haben am Thema Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen weitergearbeitet und der Landesleitung ihre Überlegungen vorgetragen. Die Kursteilnehmenden schließen dabei an den bereits erwähnten Weg an.

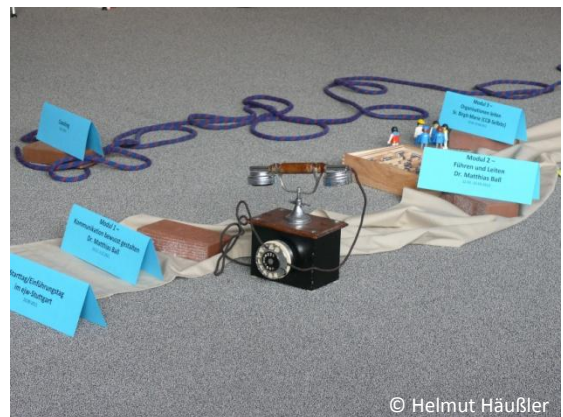
Ihr eindringlicher Wunsch ist, dass das EJW mithelfen möge, Rollenklärung vorzunehmen. In dem Papier „*Klärung von Strukturen, Rollen und Aufgaben in der Zusammenarbeit von Ehren- und*

Hauptamtlichen auf Orts- und Bezirksebene“, das von der Fortbildungsgruppe über den Jugendreferentenausschuss an den Vorstand des EJW weitergeleitet wurde, geht es insbesondere darum, die Verteilung der Aufgaben zwischen ehrenamtlich Verantwortlichen und Hauptamtlichen in den Blick zu nehmen.

So sind etwa Anforderungsprofile für das jeweilige Amt denkbar. In einem Anforderungsprofil, so die Überlegungen, sollte beschrieben werden, welche Aufgaben zum jeweiligen Amt dazu gehören und welche Kompetenzen in der Ausführung des Amtes erforderlich sind bzw. erworben werden können. Ein transparentes Profil hilft, Konflikte zu reduzieren und schafft Klarheit, wer auf welche Weise leitet.

Die Teilnehmenden am Langzeitkurs benennen auch, dass der Erfahrungshorizont von Ehrenamtlichen sehr unterschiedlich sein kann. Es gibt Ehrenamtliche, die sich im beruflichen Kontext für Leitungsaufgaben und Personalführung qualifiziert haben und Ehrenamtliche, die in diesem Feld keine Erfahrung haben. Für Neueinsteiger ist daher neben der Leitungsakademie eine Einführung in Rolle und Aufgabe einer Leitungsfunktion wünschenswert. Es besteht weniger die Notwendigkeit alles exakt zu klären, sondern eine Haltung des Miteinanders zu transportieren. Der Kern soll beschrieben und daneben das große Spielfeld aufgezeigt werden, wo unterschiedliche Modelle sinnvoll sind, die den örtlichen Begebenheiten Rechnung tragen. Zentrales Thema ist dabei die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamt.

Zu den anstehenden Klärungen gehört auch die Neuauflage und damit verbundene generelle Überarbeitung der Arbeitshilfe „*Fachaufsicht*“. In Absprache mit dem EJW-Vorstand schlage ich daher vor, dass wir einen Redaktionskreis zur Überarbeitung der „*Arbeitshilfe Fachaufsicht*“ bilden und eine Arbeitsgruppe, die die Rollen- und Aufgabenprofile für verantwortliche Haupt- und Ehrenamtliche formuliert. Dabei sollte mitgedacht werden, dass der neue Vergütungsgruppenplan, der seit April dieses Jahres in Kraft ist, die Leitungsaufgabe als Hervorhebungsmerkmal bewusst benennt. Damit ist für alle Jugendwerke die Aufgabe gegeben darüber nachzudenken, ob und wenn ja, in welcher Weise, seitens der Hauptamtlichen eine Leitungsaufgabe wahrgenommen werden soll.



Neben den gewichtigen strukturellen Fragestellungen sind mir inhaltlich folgende Punkte für eine gemeinsame Leitung von Haupt- und Ehrenamtlichen wichtig:

Wir beziehen Kraft und Orientierung aus dem Glauben an Jesus Christus

Gerade als Leitungsgremium sorgen wir für den „Raum“, indem wir miteinander Gottes Liebe erfahren. Dies kann zu Beginn einer Sitzung geschehen, aber auch in Gottesdiensten oder Veranstaltungen wie Freizeiten oder Younify. Unsere Energie für unsere Leitungsaufgabe kommt aus dem Wunsch, Gott und den Kindern und Jugendlichen in unseren Gemeinden zu dienen. Die Beschäftigung mit der Bibel, ob als Einzelner oder in der Gruppe, aber stets kreativ und mit Bezug zum Leben – setzt Energie frei. Wir gestalten unsere Arbeit, unsere Veranstaltungen so, dass Kinder und Jugendliche Hilfestellung bekommen, um im Glauben zu wachsen und ihn weiterzugeben.



Wir richten den Blick nach außen

Als Leitungsgremium des Bezirksjugendwerkes nehmen wir die Orte und Gemeinden innerhalb unseres Bezirkes in den Blick. Der Jugendarbeit vor Ort, ihrem Suchen und Fragen, gilt unsere Unterstützung. Wir nehmen die Bedürfnisse der Gemeinden ernst. Wir suchen mit den Gemeinden nach Möglichkeiten, wie sich dort Jugendarbeit angesichts der Veränderungen weiterentwickeln kann.

Wir finden heraus, was Gott heute will



Gemeinsam gilt es ein Gespür dafür zu entwickeln „wohin die Reise geht“. Dazu kann es nützlich sein, dies bei einem Klausurwochenende zu bedenken. Die Reflektion der Arbeit und das Innehalten vor Gott helfen mit, das zu entdecken, was Gott will. Was wir erkannt haben, setzen wir dann gewissenhaft in die Tat um: das bedeutet, dass jeder Einzelne und die Gemeinschaft dabei mithilft, Erkenntnis in die Praxis umzusetzen. Mein Einsatz wird gefordert, weil Glaube gelebt wird. Dabei ist uns bewusst, dass wir es nicht allen recht machen können.

Wir wagen Neues

Die derzeitigen wahrnehmbaren Veränderungen in der Kinder – und Jugendarbeit sind rasant. Wo wir Neues probieren, lassen wir uns durch Misserfolge nicht abschrecken. Unsere Vergangenheit als Jugendwerk ist Grund zum Dank und zugleich wagen wir Neues. Dort wo uns der Wandel gelingt, und sei er noch so klein, verstehen wir dies als Ermutigung, weiter Schritte zu wagen. Auf die Herausforderungen in den Gemeinden reagieren wir kreativ.



Wir handeln als Gemeinschaft



Unseren Beziehungen untereinander geben wir Raum z.B. durch Besuche, Kleingruppen und Seelsorge. So erfahren wir Wertschätzung und können im Glauben und Dienen wachsen. Als Ehren- und Hauptamtliche arbeiten wir im Team zusammen. Die verschiedenen Gaben, Erfahrungen und Glaubenswege werden wahrgenommen, wertgeschätzt und eingebracht. Wir geben damit einen Hinweis auf das gelebte Priestertum aller Gläubigen.

Wir schaffen Raum für viele

Wir wollen im Jugendwerk, insbesondere aber in unserem Leitungsteam, einladend sein und heißen Neue willkommen. Wir ermutigen uns auf immer neue Weise den Glauben zu erkunden. Wir freuen uns, wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und verschiedene Altersgruppen bei uns Mitmachen.



Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche

Zu unserem Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit gehört die Erfahrung, dass wir mehr Aufgaben haben, als wir bewältigen können. Als Leitungsgremium arbeiten wir mit Motivation, weil wir in unserem Engagement Ausdruck unseres Glaubens sehen. Weil wir aber nicht alle Aufgaben bewältigen können, lassen wir gelassen auch Dinge liegen und kommunizieren dies.



Jürgen Kehrberger