

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Seit einigen Jahren beschäftigen wir uns im Jugendreferentinnen Ausschuss (JRA) und WuP mit dem Thema „Haupt- und Ehrenamtliche Leitung“. Auch hier im Forum wurde in den letzten Jahren immer wieder davon berichtet und in Ansätzen auch diskutiert. Neben den konzeptionellen und strukturellen Dimensionen dieses Themas wird nun der im Juli diesen Jahres in Kraft getretene Vergütungsgruppenplan (VGP 4) seine Wirkung entfalten. Deutlicher als im alten VGP wird Leitung/Geschäftsführung als Eingruppierungsmerkmal wirken.

Ich will daher meinen Herbstbericht nutzen, um das Thema Leitung in der Jugendarbeit, im Ehrenamtlichenwerk und in der Kirche etwas grundsätzlicher zu betrachten.

Dabei weiß ich, dass sich viele unter uns mit dieser Thematik schwer tun. Gerade darum müssen wir uns den verschiedenen Aspekten und Bedenken stellen. Besonders dann, wenn die Bedenken theologisch, geschichtlich, soziologisch aber auch auf Grund von persönlichen Erfahrungen begründet sind.

Ulrich Müller-Weißner zum Beispiel, Autor des lesenswerten Buches „Chef sein im Haus des Herrn“, formuliert: *Der Protestantismus tut sich schwer mit einem unbefangenen Umgang mit der Institution und ihren wesensnotwendigen Funktionen ‚Führen‘ und ‚Leiten‘. ... Das reformatorische Erbe des allgemeinen Priestertums aller Gläubigen stellt den Einzelnen und die Gemeinde ins Zentrum der Ekklesiologie und lehnt jede sakrosankte [unantastbare] Führungsposition oder metaphysische [jenseits der Erfahrungen] verankerte institutionelle Hierarchie ab. ... Der Geist des Protestantismus und der Freiheit widerspricht scheinbar jeder Institution ... Andererseits ist auch die Protestantische Kirche unverkennbar Institution und verfügt über alle Elemente und Funktionen, die jede Großorganisation zum Überleben braucht. ... Führen und Leiten innerhalb der Protestantischen Kirche geschieht deshalb inmitten widerstrebenden Dynamiken ...*

Müller-Weißner ist dennoch davon überzeugt, dass es möglich ist, eine eigene protestantische theologisch, anthropologisch, ekklesiologisch und ethisch stimmige Führungs- und Leitungskultur zu entwickeln.

Seine Definition von FÜHREN und LEITEN: *Führen heißt: Im beruflichen Umfeld andere Menschen wertschätzend und zielgerichtet in einer spezifischen Situation dazu bewegen, Aufgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen. Leiten heißt: Die Gesamtorganisation als Objekt von Strategie und Planung begreifen und in einer vorfindlichen Situation geeignete Lenkungsmittel benutzen, das Überleben zu sichern und die Zukunft gestalten.*

Als Hauptamtliche im Jugendwerk mögen uns diese Gedanken zu sehr nach Kirche riechen. Und viele werden eher die Perspektiven und die Platzanweisung des Jugendverbands nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz in die Diskussion einbringen.

SGB VIII – KJHG

§ 8 Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

(1) Kinder und Jugendliche sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen. ...

§ 11 Jugendarbeit

(1) Junge Menschen sind die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen. Sie sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen.

§ 12 Förderung der Jugendverbände

(2) In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. ...

Und da sind auch nicht zuletzt unsere eigenen Erfahrungen. Freiheit, Selbstbestimmung, keine oder nur geringe Hierarchie waren und sind noch immer ein Motiv, sich als Hauptamtliche in der Jugendarbeit einzubringen. Das, was im KJHG über Kinder und Jugendliche gesagt ist, wirkt auch in unser Selbstverständnis und unsere Haltung als Hauptamtliche hinein.

Warum also nicht alles lassen, wie es ist? Wäre nicht sogar die Art und das Miteinander der Jugendarbeit das Modell für die Kirche? Flache oder gar keine Hierarchien, Frei- und Experimentierräume statt Ordnungen?

Zur Erinnerung: Ausgangslage war der JRA-Antrag an die Delegiertenversammlung (DV) im Mai 2013: *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.*

Begründet wurde der Antrag, die Leitung weiter zu entwickeln, so: Das Zeitbudget ehrenamtlicher MA wird immer knapper ... zunehmend komplexer werdende Anforderungen, die für ehrenamtliche MA oft nicht mehr leistbar sind ... Es wird schwieriger, für verantwortliche Aufgaben EA zu gewinnen, die Leitung übernehmen ... veränderte Rahmenbedingungen mit höheren Erwartungen an die fachliche Kompetenz ... Schulen und Kommunen fordern hauptamtliche Fachkräfte als Gegenüber ... auf Grund von zunehmender Zerstückelung von Dienstaufträgen braucht es in den Jugendwerken eine Person, bei der die Fäden zusammenlaufen.

Die DV stimmte seinerzeit dem Antrag mit großer Mehrheit zu. Eine Arbeitsgruppe erarbeitete ein Papier, das der DV im Jahr 2014 vorgelegt und von dieser als Empfehlung verabschiedet wurde. In diesem Papier heißt es eingangs: *Es scheint uns sinnvoll, statt eines einheitlichen Leitungsmodells einen Korridor zu beschreiben, in dem Leitung durch Haupt- und Ehrenamtliche wahrgenommen werden kann. Dabei leitet uns das Bild: Kompass statt Navigationsgerät.*

Ferner ist in dem Papier zu lesen: *Die Bezirksrahmenordnung sieht grundsätzlich eine gemeinsam ausgeübte Verantwortung von Ehren- und Hauptamtlichen vor. Dies wird deutlich in der ehren- und hauptamtlichen Zusammensetzung sämtlicher Entscheidungsgremien. Nach einer Ausführung über die zunehmenden Herausforderungen an die Jugendarbeit werden Aufgaben aufgelistet, die sinnvollerweise an leitende Hauptamtliche übertragen werden sollen.*

Das Papier gipfelt in dem Schlusssatz: *Wir empfehlen statt Geschäftsführende zukünftig Leitende Referentinnen und Referenten zu benennen.*

Zwei Jahre sind seither ins Land gezogen. Das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, die gemeinsame Verantwortung für die Jugendarbeit bleibt herausfordernd.

Wie bereits im Forum berichtet, haben die Hauptamtlichen des zweiten Langzeitkurses „Verantwortlich leiten“ über den JRA im EJW-Vorstand im Frühjahr 2016 Bedarf angemeldet, dieses Themenfeld weiter zu bearbeiten. Erst nach und nach kommen die Fragen und Herausforderungen in den Bezirken und Orten an: Wie wird in unserem Ehrenamtlichenwerk geleitet? Was sind Aufgaben des BAK, des Vorstands, der Hauptamtlichen? Welche Leitung brauchen wir? Brauchen wir neben der ehrenamtlichen Leitung auch eine hauptamtliche Leitung? - Wer solche Fragen stellt oder auch nur aufnimmt und weitergibt, erlebt, dass das Thema „Leitung“ in unseren Jugendwerken unter Ehren- und Hauptamtlichen kontroverse Diskussionen auslösen kann, bei denen Befürchtungen und oft auch Angst zutage treten. Welche Bilder stecken eigentlich dahinter und was lösen wir mit dieser Diskussion aus? Geht es um Macht und um eine Hierarchisierung? – Und noch einmal: Sind wir nicht bisher gut unterwegs gewesen, warum sollen wir an den Strukturen etwas ändern?

Es braucht Zeit, um dieses große Themenfeld in Bezirken und Orten als gegebene Herausforderung anzunehmen, zu bearbeiten und an die je eigene Situation anzupassen und dann ggf. eine neue Haltung anzunehmen und einzuüben.

Der Vorstand des EJW hat den Werks- und Personalbereich (WuP) damit beauftragt, das Thema weiter zu bearbeiten. Im WuP haben wir daher im Juli diesen Jahres zu zwei Expertenrunden eingeladen, bei denen es a) um die Weiterentwicklung der Arbeitshilfe für Fachaufsicht und b) um das Thema Rollen und Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Leitung ging. Diese Expertenrunden haben uns zahlreiche Impulse und Anregungen für die Weiterarbeit geliefert. Bereits Mitte Januar 2017 soll eine neue Arbeitshilfe „Fachaufsicht“ vorliegen.

Erste Ideen für eine „Arbeitshilfe“ mit dem derzeitigen Arbeitstitel „Rollen und Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen“ speziell unter der Zuspitzung „Leistungsverantwortung“ wurden gesammelt. Gedacht wurde an Bausteine, die elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Neben Grundsatzartikeln soll es Methodisches (z.B. zu Klärungsprozessen) aber auch Formulare/Raster geben.

Ferner ist geplant, für Leitende/Geschäftsführende Kolleginnen und Kollegen im Laufe des Jahres 2017 einen ersten Fachtag „Hauptamtliche Leitung“ durchzuführen.

Klar ist auch, dass, bei der in absehbarer Zeit anstehenden Überarbeitung der Bezirksrahmenordnung, die gemeinsame Leitung von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen deutlicher eingetragen und dann auch beschrieben werden muss.

Erlaubt mir, am Schluss noch ein wenig von meinen Lese- und Fruchtergebnissen zum Thema „Geistlich leiten“ mit euch zu teilen:

Zu diesem Thema sind Anfang 2012 Texte in der EKD-Reihe „Kirche im Aufbruch“ erschienen. Einen Schwerpunkt dieses Heftes bildet das im Jahre 2010 vom Rat der EKD in Auftrag gegebene Gutachten unter dem Titel „Führen und Leiten in der evangelischen Kirche“ von Professor Wilfried Härle (bis 2006 Prof. für systematische Theologie in Heidelberg). Nach Härle ist das Ziel für Führung und Leitung in der evangelischen Kirche aus dem Wesen und Auftrag der Kirche (nach evangelischem Verständnis) abzuleiten und damit allem kirchlichen Planen und Handeln verbindlich vorgegeben. *„Leitung und Führung der evangelischen Kirche hat ohne menschliche Gewalt allein durch die Auslegung des Wortes Gottes zu geschehen..“*

Ganz reformatorische Theologie formuliert Härle: *„Das Wort Gottes ist der Ursprung der Kirche; die Verkündigung des Wortes Gottes ist der Auftrag der Kirche und durch die Auslegung des Wortes Gottes ist die Kirche zu leiten.“* Im 6. Kapitel (**Wer** leitet die Kirche?) seines Gutachtens führt Härle u.a. aus: *„Alle Christen sind Priester, aber nicht alle Priester sind Pfarrer und Prediger.“* Er erinnert an die rechtmäßige Berufung (CA 14: „rite vocatus“) als äußere Berufung ins Predigt- bzw. Pfarramt, die sich von der inneren Berufung („vocatio interna“) unterscheidet, aber keinen Gegensatz bildet.

Härle in jenem Kapitel weiter: *„Das Recht und die Vollmacht, alle Lehre zu beurteilen und Lehrer (Prediger, Pfarrer) zu berufen, ein- und abzusetzen, verbleibt aber unverbrüchlich bei der Gesamtheit der christlichen Gemeinde, und auch das ist ... ein wesentliches Element von Kirchenleitung nach evangelischem Sinne.“*

Ein Übertrag dieser Überlegungen auf uns als EJW scheint mir spannend. Schließlich sind wir Teil der verfassten Kirche und haben in unserer Ordnung (§ 2,1) einen ausdrücklichen Verkündigungsauftrag. ...

Nun bleibt mir noch **Danke!!!** zu sagen

- dem WuP-Team Alma Ulmer, Jürgen Kehrberger und Edith Hämmerlin.
- dem JRA mit seinem Vorsitzenden Jochen Rohde, den wir nachher verabschieden, seinen Stellvertretern Marlen Biedenbach und Nadine Müller
- dem ganzen JRA-Team
- dem Vorbereitungsteam der Studientage 2016
- euch allen für das gute konstruktiv-kritische Miteinander.

Helmut Häußler, 4. Oktober 2016