

Konzept der künftigen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in der Ev-luth. Landeskirche in Braunschweig

Begründung im theologischen Auftrag

„Das gemeinsame Ziel der evangelischen Jugendarbeit in der Landeskirche besteht darin, das Evangelium von Jesus Christus jungen Menschen in ihrer Lebenswirklichkeit zu bezeugen“. So steht es im derzeit geltenden Jugendgesetz von 1998. Das protestantische Verständnis eines Lebens aus dem Evangelium ist es, gottebenbildlich, auf den Nächsten bezogen und aus der Gnade Gottes lebend unterwegs zu sein zwischen unserer Herkunft in Jesus Christus und der Zukunft im Reich Gottes. Die Bestimmung der Kirche ist es dabei, Zeichen des anbrechenden Reiches Gottes in der Welt zu sein. Ziel des Verkündigungsauftrags der Kirche ist es, Menschen anzuregen und darin zu unterstützen, eine Bindung an Gott einzugehen und darin Halt, Vertrauen und Hoffnung zu erfahren. Glaube entzündet sich am Glauben anderer.

In diesem Sinne liegt das zentrale Kriterium zukunftsorientierter Kinder- und Jugendarbeit darin, ob es gelingt, „den einzelnen Kindern und Jugendlichen erfolgreich Zugänge zu einem kind- und jugendgemäßen Ausdruck eines vom Evangelium bestimmten Glaubens und Lebens zu geben“

(F.Schweitzer, Statistik und/oder Theologie, in: Statistik 2013, 36. Zit. nach DPfBl. 5/2015, 285).

Die Weckung des Glaubens entzieht sich menschlicher Verfügbarkeit. Um jedoch das Gelingen der kirchlichen Arbeit beurteilen zu können, ist dennoch eine Verständigung über die Frage notwendig: woran ist Erfolg zu messen in der kirchlichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen?

Begründung in der soziologischen Analyse

Die Rahmenbedingungen des kirchlichen Lebens und Arbeitens verändern sich anhaltend. Neben dem voraussichtlich noch sehr lange währenden Bevölkerungsrückgang und der damit einhergehenden Überalterung sind es insbesondere die gesellschaftlichen **Megatrends**, die das Leben in Deutschland grundlegend und andauernd verändern. Genannt seien hier die Individualisierung, die Globalisierung, die Ökonomisierung, die Dynamisierung (zunehmende Beschleunigung des Wandels) sowie die Digitalisierung (damit verändern sich Organisationsstrukturen, Kommunikationsstrukturen und Arbeitsräume. Traditionelle Hierarchien lösen sich auf. Mitarbeiter werden zu Mitgestaltern).

Will man analog von **kirchlichen Trends** sprechen, sind insbesondere zu nennen: Traditionsabbruch, sinkende Mitgliederzahlen, potentiell sinkende Ressourcen, gesellschaftlicher Relevanzverlust des christlichen Glaubens sowie Entwicklung neuer, von den Umweltbedingungen der Vorgängergenerationen unterschiedener Lebenswelten. All dies führt u.a. zu einer sinkenden Bedeutung der Familie als Ort der Aneignung christlichen Glaubens und entsprechender Lebenspraxis (diskutiert wird z.B. bereits das ‚Recht auf Nachmittagsbetreuung‘).

Daneben steht die in **KMU V¹** dokumentierte Einsicht: der zentrale Grund für eine Bindung an die Kirche ist eine positiv erlebte Erfahrung in der persönlichen Beziehung zu einem kirchlichen Repräsentanten. Es bedarf offenkundig dringend der Orte, Sozialräume und Gelegenheiten, an denen Menschen Kirche persönlich begegnen können. Die Ermöglichung positiver Beziehungserfahrungen im Raum der Kirche muss daher übergeordnetes Ziel in der kirchlichen Arbeit mit Menschen werden. Stimmt man der mit dem hier Aufgeführten knapp umrissenen Gesamtanalyse zu, wird das Überdenken des Alttradierten sowie dessen Neugestaltung unausweichlich.

¹ Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft mit dem Titel: „Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung, Gütersloh, 2015

Positionen der Jugend-AG

Die Gedanken und Hinweise dieses Konzeptvorschlags knüpfen unmittelbar an die Inhalte des Zwischenbericht sowie der damit verbundenen Thesen der Jugend-AG an, die der Landessynode auf ihrer Tagung am 24. November 2016 verteilt und vorgestellt worden sind.

Wie dort bereits ausführlicher beschrieben, ist die vorhandene Kinder- und Jugendarbeit, die in den bisherigen Strukturen geschieht, in den meisten Bereichen gut und sinnvoll. Wünschenswert ist, dass die Arbeit sich weiter verbreitert, besser vernetzt sowie eine flächendeckendere und in den Kirchengemeinden deutlicher erkennbare Form annimmt. Dazu ist zukünftig eine **von einheitlichen Zielen geleitete und auf konzeptionell gesteuerter Zusammenarbeit beruhende Neuausrichtung** der Kinder- und Jugendarbeit notwendig. Diesem Grundgedanken folgt das gesamte hier vorgeschlagene Konzept.

Im Interesse der damit angestrebten zukünftigen Intensivierung, Verbreiterung und Stärkung der Arbeit macht die Jugend-AG auf folgende Phänomene aufmerksam:

- In der Landeskirche gibt es reichhaltige und vielgestaltige Kinder- und Jugendarbeit, die in verschiedenen Bereichen des kirchlichen Lebens z.T. ohne Bezogenheit auf andere Bereichen aufgewachsen ist. Die Schattenseite dieser Vielgestaltigkeit ist ihre Unübersichtlichkeit.
- Ein die Köpfe prägendes Bild von Jugendarbeit ist nach wie vor die klassische gemeindliche Jugendgruppe, die vom Pfarrer² oder Diakon mit Gitarre, Spielen und Unternehmungen begleitet wird. Allerdings ist die Anzahl solcher Jugendgruppen in den zurückliegenden Jahren aufgrund der sich verändernden Lebenswelten Jugendlicher eklatant zurückgegangen. Sie existieren heute nur noch vereinzelt, und eine flächendeckende Zuwendung zu dieser Form erscheint kaum mehr realistisch.
- Demgegenüber haben sich auf den Ebenen von Propsteien bzw. der Landeskirche qualitativ Gute, häufig überregionale Angebote der Kinder- und Jugendarbeit etabliert, die gern angenommen werden.
- Die konkrete Durchführung von Kinder- und Jugendarbeit in all ihren Formen vor Ort ist wenig von gesamtkonzeptionellen Überlegungen geprägt. Sie hängt häufig stark von den jeweiligen Verhältnissen ab (Gaben der Hauptamtlichen, Vorlieben, eigene Prägungen, vorhandene Infrastruktur der Jugendarbeit, Traditionen, Bevölkerungsstruktur, Bedarfe der Jugendlichen etc.). Diese Ausrichtung ist wichtig, sollte aber nicht allein maßgebend bleiben.
- Es fällt auf, dass teilweise in Kirchengemeinden und einzelnen Arbeitsbereichen wenig bekannt und demzufolge für dortige Jugendliche wenig erkennbar ist, welche weiteren Formen von Jugendarbeit als die vor Ort angebotenen es in der Landeskirche noch gibt.
- im Sinne des kirchlichen Auftrags sowie der aktuellen soziologischen Erkenntnisse sollte es Ziel und Bemühen jedes Gestaltungsraumes sein, Kinder- und Jugendarbeit in den ihr je möglichen Formen erkennbar und verlässlich anzubieten bzw. über die Gemeinde hinausgehende Formen der Arbeit aktiv zu bewerben und zu unterstützen.
- Für eine Neuausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit müssen die bewährten Kräfte mit neuen Impulsen bereichert werden. Der Einsatz von jüngerem gut qualifiziertem Personal ist dazu ebenfalls notwendig.

²

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

- Um eine Neuausrichtung zu organisieren, ist ein umfassender Überblick darüber notwendig, welche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in unserer Landeskirche es gibt, und damit darüber, welche Möglichkeiten der Teilnahme für Kinder und Jugendliche bestehen.
- Die Jugend-AG ist in dem Bemühen um einen solchen Überblick in den Gesprächen mit den beteiligten Akteuren auf ein Phänomen in der Aufbau- und Ablaufstruktur unserer Landeskirche (nicht nur in der Kinder- und Jugendarbeit) aufmerksam geworden: beim Betrachten der kirchlichen Arbeit richtet sich der Blick bisher für gewöhnlich auf **eine** Sparte (z.B. die Kirchenmusik, der Kindergottesdienst, die Jugendarbeit, die Konfirmandenarbeit etc.). Das betrifft im Übrigen auch andere, vermutlich alle Landeskirchen in der EKD. Aus aktueller Sicht sinnvoller ist künftig eine Gesamtschau.
- Eine solche Gesamtschau auf die Kinder- und Jugendarbeit in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig müsste nicht danach fragen: was trägt den Namen ‚Kinder- und Jugendarbeit?‘ Sondern: ‚in welchen Bereichen geschieht Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in unserer Landeskirche?‘
- Eine in diesem Sinne vorgenommene Analyse der Jugend-AG ergibt, dass man grob die folgenden acht großen Arbeitsfelder³ unterscheiden kann, in denen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geschieht (die Arbeit in Familienzentren und Evangelischen Familienbildungsstätten ist damit noch nicht erfasst). Alle Arbeitsfelder sind unverzichtbar und eine Rangfolge daher nicht ohne weitere konzeptionelle Untersetzung zu erstellen:
 - Gemeindliche Jugendarbeit (thematische, diakonische, musikalische und geistliche Gruppen, Gemeindeband, klassische Jugendgruppe etc.)
 - musikalische Kinder- und Jugendarbeit (Kinderchöre, Instrumentalkreise, Domsingschule, Posaunenchor, Singkreise etc.)
 - offene Jugendarbeit (Jugendzentren, Projekte, Veranstaltungen)
 - Kirche mit Kindern (Kindergottesdienst, Kinderbibeltage & -wochen, Freizeiten etc.)
 - Kindertagesstättenarbeit (rel. Erziehung in konfessionell gebundenen Einrichtungen)
 - Konfirmandenarbeit (in unterschiedlichsten Formen)
 - verbandliche Jugendarbeit (Einbindung in Gesamtstrukturen der Arbeitsgemeinschaft evangelische Jugend Niedersachsen⁴ (aejn), dadurch staatliche Förderung)
 - Arbeit in Verbindung von Kirche und Schule (Projekte)

Die Jugend-AG sieht es in diesem Zusammenhang als eine Schwierigkeit an, dass die verschiedenen Arbeitsfelder, in denen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geschieht, meist wie feste Blöcke unvermittelt nebeneinander stehen. Das hat zur Folge, dass Akteure aus einigen Bereichen gegenwärtig kaum ein Bewusstsein dafür haben, dass auch in anderen Bereichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geschieht; geschweige denn, welche Art von Arbeit dort konkret geschieht, welches Zusammenwirken möglich wäre etc.

- Das bisherige z.T. wenig aufeinander bezogene Nebeneinander-her-existieren bringt notwendigerweise Zielkonflikte in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in unserer Landeskirche mit sich. Für das kirchenleitende Handeln ergeben sich daraus Steuerungsprobleme.
- Die Jugend-AG empfiehlt daher, die vorhandene Arbeit zu stärken und konzeptgeleitet so neu zu organisieren, dass ‚bessere‘ und nachhaltige Wirkungen möglich werden. Dazu möge die Landessynode ein neues Jugendgesetz verabschieden, in dem Vorgaben formuliert werden, wie die Leitungsorgane der Landeskirche sich Kinder- und Jugendarbeit vorstellen,

³ vgl. detaillierter in den Anlagen auf Seite 11

⁴ vgl. detaillierter in den Anlagen auf Seite 12

und was sie von den in diesem Feld eingesetzten Mitarbeitern erwarten, wie z.B:

- stärkere Verzahnung von Konfirmandenarbeit und anderen Jugendarbeitsformen
 - eher aufgabenorientierter, weniger von Berufsrollen geprägter Personaleinsatz
 - vorhandene Angebote von Jugendarbeit für Gemeinden und Gestaltungsräume erkennbarer und nach Möglichkeit besser zugänglich werden lassen
 - Ausbau der verbindlichen Kommunikation zwischen den Akteuren
 - Ausbau der Kinderchorarbeit in vielfältigen Formen
 - Den Blick weiten von der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen auf die Familien
 - Umgangsformen mit der wachsenden Anspruchshaltung Jugendlicher entwickeln
 - Juleica – Inhalte und - Teamer z.B. in die Kindergottesdienstarbeit u.a.m. einbringen
 - Kontakte von Gemeinden/Gestaltungsräumen und örtlichen Schulen verstärken
- Das neue Jugendgesetz sollte auch die Struktur der verbandlichen Arbeit neu und schlanker regeln als bisher. Viele Jugendliche, Erwachsene und Gemeinden haben kaum Interesse mehr an der bisher vorgegebenen umfangreichen Gremienarbeit (neue Leitfrage: Was brauchen wir unbedingt, um als Jugendverband anerkannt und weiterhin förderungswürdig zu sein?).
 - Eine Evaluation etwa 5 Jahre nach der Gesetzeseinführung nach vorher festgelegten Kriterien (nicht nur nach der Anzahl der Teilnehmer und nach ‚Kundenzufriedenheit‘) sollte die gemachten Erfahrungen auswerten und Nachsteuerungsmöglichkeiten eröffnen.
 - Die neu organisierte Jugendarbeit sollte sich an der aktuellen Umwelt und ihren Phänomenen wie Digitalisierung, social media etc. orientieren, ohne sich ihnen unkritisch anzugleichen.
 - Zur Umsetzung des hier Aufgeführten schlägt die Jugend-AG das unten ausgeführte Konzept vor, das eine neue Struktur in die Kinder- und Jugendarbeit unserer Landeskirche einführt. **Zentraler Gedanke dieser Neuordnung ist eine konzeptgesteuerte und einer einheitlichen Politik folgende Zusammenarbeit aller Einrichtungen in der Landeskirche, in denen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geschieht.** Nur mit transparenten Aufbau-, Organisations-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, orientiert an klar vereinbarten Zielen, wird in bevorstehenden Zeiten knapper werdender Ressourcen eine wirkungsorientierte Steuerung möglich sein.
 - Die dazu notwendige propsteiinterne und propsteiübergreifende Vernetzung wird durch zwei Gremien entwickelt und koordiniert, die die jeweiligen kirchenleitenden Organe beraten und die Arbeit auf Propsteiebene koordinieren (vgl. beiliegende Organigramme).
 - Die konkrete Umsetzung erfolgt im Rahmen der je örtlichen und regionalen Gegebenheiten.

Einordnung in einen weiteren Kontext

Ein Vergleich der Wahrnehmungen der Jugend-AG mit den Erfahrungen aus anderen Landeskirchen führt zu dem Befund, dass die beobachteten Phänomene (veränderte Rahmenbedingungen, Friktionen in der Zusammenarbeit kirchlicher Mitarbeiter und Dienststellen, Unkenntnis der Tätigkeiten anderer Arbeitsbereiche, Kooperationsdefizite, Steuerungsprobleme etc.) nicht allein ein Phänomen der Braunschweiger Landeskirche und schon gar nicht Phänomen allein in der Kinder- und Jugendarbeit sind. Die Notwendigkeit von strukturellen Reformen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ist allerorten evident. Dazu gehört auch eine gezielte und konsequent betriebene Personalentwicklung, um die o.g. strukturellen Änderungen erfolgreich einzuführen.

Auf dem Weg zu einem Gesamtkonzept werden die bisherigen Ergebnisse der Jugend-AG daher in

den Zusammenhang der neueren Organisationstheorie gestellt. Die Grundlinien der theoretischen Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf eine Monographie von Steffen Schramm: Kirche als Organisation gestalten, Berlin, 2015 sowie auf einen Kommentar der Projektbegleitgruppe vom selben Autor, der als Anhang mit versandt wird. In Klammern angeführte Seitenzahlen beziehen sich auf ebendiesen Bericht und mögen hilfreich sein, einen knapp gefassten Gedanken im dortigen Kontext ausführlicher nachzuvollziehen.

Die evangelische Kirche der Pfalz, in deren Bereich die o.a. Studie entstanden ist, weist viele Strukturähnlichkeiten mit der Braunschweiger Landeskirche auf und gehört ebenfalls zu den kleineren Landeskirchen in der EKD.

Kurze Zusammenfassung des Projektgruppenberichts aus der evangelischen Kirche in der Pfalz

Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses in einem Kirchenkreis der Pfälzer Kirche stießen die Handelnden auf ortsübergreifende grundsätzliche „Probleme und Aufgaben, die sich ergeben, wenn die kirchliche Grundstruktur ‚Kirchengemeinde/Parochie‘ durch funktionale Dienste⁵ ergänzt“ wird. „Diese Entwicklung hat sich in den vergangenen 40 Jahren überall in der EKD vollzogen.“ (134) Es handelt sich dabei um eine **strukturelle Entwicklung von einer Linienorganisation⁶ hin zu einer funktionalen Organisation**.

Auf allen Ebenen (Gemeinde, Propstei, Landeskirche) kommt es seit den 1970er Jahren zu einer an Zielgruppen orientierten Differenzierung und damit einhergehend zu einer Differenzierung und Spezialisierung des kirchlichen Angebots⁷ (137). Ziel war die Professionalisierung der kirchlichen Arbeit.

Auf diesem Weg von der **Linienorganisation** (parochiale Organisation) zur **funktionalen Organisation⁸** der Propsteien und der Landeskirche wurde „die gemeindeinterne funktionale Differenzierung in eine gemeindeexterne funktionale Differenzierung überführt“ (137). Das bedeutete eine Entwicklung von der Gemeindegewerke zur Diakoniestation, vom Rechnungsführer zu Kassen- und Buchungsstellen/Verwaltungsämtern, Gemeinmediakone in der Jugendarbeit werden aus einzelnen Gemeinden z.T. abgezogen und in eigenen Organisationseinheiten der Jugendarbeit eingesetzt etc.

Evangelische Landeskirchen „verstehen sich nun als Kirchen, die sich aus Parochien und übergemeindlichen Diensten zusammensetzen.“ (139) Die **Vorteile** der damals neuen funktionale Organisation waren: Kompetenzzuwachs, gute Nachfrage, Fachkompetenz wird wichtiger als hierarchische Stellung, größere Flexibilität der Teilbereiche, Kirche kann jeder ihrer Mitgliedsgruppen ein eigenes Angebot machen und hat damit Erfolg (139).

Die **Nachteile** der funktionalen Organisation liegen insbesondere in der so entstandenen Säulenstruktur⁹. Die einzelnen Einheiten stehen unabhängig nebeneinander, erfordern eine komplizierte Kommunikationsstruktur, fördern Ressortdenken und einen fehlenden Blick fürs Ganze. „Es gibt keine Integralfunktion, die die verschiedenen Teilinteressen in eine Gesamtperspektive stellen und zu einem Gesamtkonzept bündeln würde. Die funktionale Differenzierung von Aufgaben und Leitung reduziert die Steuerbarkeit des Gesamtsystems¹⁰.“ (139) Die funktionale Organisation ist konfliktanfällig und teuer, weil mögliche Synergieeffekte ungenutzt bleiben (140).

⁵ In unserer Kirche als allgemeinkirchliche Dienste/Stellen bezeichnet.

⁶ hierarchisch gegliedertes Organisationssystem mit klaren und einheitlichen Weisungsbefugnissen auf jeder Ebene. Z.B. ursprünglich: Landesherr - Konsistorium (LKA) - Propst – Pfarrer – Mitarbeiter (Küster, Gemeindegewerke, Rechnungsführer, Organist etc.)

⁷ Z.B. Alte, Junge, Eltern, Kinder, Singles, Paare, Erwachsene, Jugendliche, Schüler, Studenten, Arbeiter, Akademiker, Unternehmer, Militärs, Obdachlose, Ausländer, Aussiedler, Motorradfahrer, Binnenschiffer, Schausteller, Kranke, Kurgäste, Urlauber, Gefangene, Polizisten, Unfallopfer, Angehörige, Rettungskräfte, Hilfsbedürftige etc. werden als Zielgruppen wahrgenommen

⁸ Gliederung der Einheiten einer Organisation nach Aufgaben

⁹ Gemeint ist hier damit eine Struktur von unkoordiniert nebeneinander bestehenden Arbeitsbereichen

¹⁰ Dies entspricht genau der Struktur, die sich auch in der Kinder- und Jugendarbeit unserer Landeskirche wieder findet. Die o.a. acht Arbeitsfelder, in denen Kinder- und Jugendarbeit geschieht, stehen in hohem Maße unverbunden nebeneinander.

Angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen „wird zunehmend erkannt, dass das säulen-
hafte Nebeneinander funktionaler Dienste und Parochien in ein Miteinander überführt werden
muss.“ (140) Bei gegenseitiger Sympathie der Handelnden geschieht das bereits und „zeigt, dass
funktionalen Organisationen ein ‚fließender Übergang zur **Matrixorganisation**‘¹¹ eigen ist. Es zeigt
aber auch, dass allzuoft persönliche Beziehungen tragen müssen, was strukturell im Argen liegt.“ (140)

Das Projektziel bestand demzufolge darin, von der funktionalen Organisation zu einer Matrixorgani-
sation zu kommen. Motto: ‚work smarter, not harder.‘ Henry Ford: „Wer mehr arbeitet, addiert sei-
ne Kräfte; wer mehr mit anderen zusammenarbeitet, multipliziert seine Kräfte.“ (140)

In der **Matrixorganisation** wird die Versäulung durch **konzeptgesteuerte Zusammenarbeit** überwun-
den. „Die dadurch entstehenden **Schnittstellen** müssen bearbeitet werden.“ (140)

Durch gemeinsame Konzeptentwicklung (Formulierung einer eigenen Politik, Schaffung neuer Struk-
turen, Arbeit an einer neuen Kultur der Zusammenarbeit) wird die Einheit der Leitung wiederherge-
stellt. (140) „Die Vorteile der Linienorganisation“ (Menschennähe in der parochiale Struktur) „und
der funktionalen Organisation (fachspezifische Kompetenz) sollen so verstärkt, die Nachteile (Pro-
blem der Steuerbarkeit, hohe Kosten) minimiert werden.“ (140f)

Zu Vor-/ Nachteilen sowie den Bedingungen des Funktionierens einer Matrixorganisation vgl. aus-
führlicher S. 143f.

Konsequenzen einer Übertragung auf den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit der Landeskirche

- Ein vergleichender Blick zwischen der Situation der Jugendarbeit in unserer Landeskirche und der Studie bzw. dem o.a. Projektkommentar macht deutlich: die Probleme und Aufgaben bei der Umorganisation der Kinder- und Jugendarbeit in der Ev.-luth. Landeskirche in Braun-
schweig werden im Zusammenhang der beschriebenen EKD-weiten Entwicklung von der
Linien- zur funktionalen Organisation besser verstehbar und damit eher handhabbar.
- Die Betrachtung im EKD-weiten Zusammenhang und im Kontext der o.a. Organisationstheo-
rie lässt erkennen, dass die im Arbeitsprozess der Jugend-AG wahrgenommenen Phänomene
ihren Ursprung in den gegenwärtigen Strukturen sowie der Organisationskultur der gesam-
ten Landeskirche haben.
- Manche Einrichtungen, in denen Kinder- und Jugendarbeit geschieht, sind im Grunde selber
so etwas wie ein funktionaler Dienst, der unverbunden neben anderen und neben der klassi-
schen Gemeindefarbeit existiert, wenn sie auch nicht so angesehen und benannt werden.
Aus dieser Perspektive betrachtet, werden defizitäre Wahrnehmungen der bzw. Anfragen an
die gegenwärtig vorhandenen Arbeitsformen der Jugendarbeit verständlicher, die häufig aus
einer die Parochie in den Blick nehmenden Perspektive kommen.
Ebenfalls verständlicher werden damit auch die entsprechenden Reaktionen aus der Per-
spektive der betreffenden funktionalen Jugendarbeitsformen. Die dort Tätigen können häufig
nicht nachvollziehen, aus welchen Gründen die funktionierende und aus ihrer Sicht erfolg-
reiche Arbeit nicht gesehen und gewürdigt wird.
- Zum Besten der Landeskirche möchte die hier vorliegende konzeptuelle Einordnung dazu
beitragen, die unterschiedlichen Perspektiven aus einem Gegeneinander in ein Miteinander
zu überführen. Auf diese Weise scheint es am ehesten möglich, dass sich die unterschiedli-
chen Akteure und Verantwortungsträger unter Ausrichtung auf die Zukunft in einem gemein-
samen Interesse zielorientiert organisieren.

¹¹ Organisationsstruktur, die die Gliederung nach Funktionsbezeichnungen und die Gliederung nach Regionen mit-
einander in einer Netzwerkstruktur verbindet. Prinzipien: Einheitlichkeit der Leitung, gemeinsame Politik und Kon-
zeptentwicklung, verstärkte Zusammenarbeit, dadurch entstehende Schnittstellen müssen bearbeitet werden.

- In dem o.a. Projekt geht es um die Entwicklung eines Kirchenbezirkes (bei uns: Propstei), nicht um Jugendarbeit. Dessen ungeachtet lassen sich die Schritte der dort beschriebenen Entwicklung von der funktionalen zur Matrixorganisation auch für die künftige Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit unserer Landeskirche fruchtbar machen.
- Die acht Arbeitsfelder (vgl. oben) sind dazu als nebeneinander bestehende funktionale Organisationen zu betrachten. Eine konzeptgesteuerte Vernetzung untereinander sowie mit den Gestaltungsräumen (einheitliche Leitung, gemeinsame Politik, zielorientierte Zusammenarbeit, Bearbeitung der Schnittstellen) ist dabei das angesteuerte Ziel.
- Dazu bedarf es neuer Strukturen (vgl. beigefügte Organigramme) und einer neuen Kultur der Zusammenarbeit.
- Die Gesamtsteuerungsebene ist die der Landeskirche. Ein landeskirchlich beratendes Fachgremium, welches die Integralfunktion der kirchenleitenden Organe unterstützt, ist hierfür einzurichten.
- Die entscheidende Handlungsebene liegt im Bereich der Propsteien. Sie sind die operativen Steuerungseinheiten (ggf. in nachbarschaftlicher Kooperation) mit Managementfunktion für ihren Bereich bzw. eine Region. Ein diesen Prozess unterstützendes koordinierendes Gremium auf Propsteiebene ist einzurichten.
- Das Konzept ist ein Unterstützungsinstrument für die weitere Entwicklung. In der gesamten vorbereitenden und begleitenden Kommunikation mit den zuständigen Gremien, den Präpsten und den Akteuren muss dies deutlich werden, um einem möglichen Eindruck von Abwertung des Bestehenden oder Gängelung entgegen zu wirken.
- Es liegt auf der Hand, dass die vorgeschlagene Organisationsentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit langfristig nur im Kontext einer entsprechenden Entwicklung (konzeptgesteuerte Vernetzung) der gesamten Landeskirche ihre größtmögliche Effizienz erreichen kann. Daher ist es darüber hinaus unabdingbar, im Sinne der von der Jugend-AG empfohlenen konzeptgesteuerten Vernetzung die Ergebnisse mit dem Arbeitsprozess der parallel tätigen Steuerungsgruppe Personalentwicklung in Beziehung zu setzen, und zukünftig ggf. gemeinsame Schlüsse zu ziehen.
- Das Gleiche gilt für eine Betrachtung im Zusammenhang der Gestaltungsraumentwicklung, die ja bereits den Weg von der Versäulung (hier: der Gemeinden) zur Vernetzung vorgezeichnet hat.
- Zum Dritten erscheint es sehr sinnvoll, eine enge Vernetzung auch mit dem weiteren Fortgang des Projekts ‚Weiterentwicklung des Theologischen Zentrums‘ (ThZ) anzustreben. Auch in diesem Bereich wird der gleiche Weg eingeschlagen. (Das ThZ kann z.B. ein Zentrum für die Ausbildung und Begleitung der ehrenamtlichen Mitarbeiter werden. Die mit dieser Vernetzung verbundenen Aufgaben würden u.a. darin bestehen, einen sicheren Rahmen für Ehrenamtliche zu schaffen, einen stets aktuellen Überblick über das vorhandene Ehrenamt in unserer Kirche zu haben, Ehrenamtliche zu unterstützen, fortzubilden, untereinander zu vernetzen, den Einsatz zu koordinieren etc.)
- Eine übergreifende Perspektive auf die Arbeit der Jugend-AG im Zusammenhang mit den hier genannten drei weiteren parallelen Prozessen in der Landeskirche macht überdies deutlich, dass die Entwicklung der gesamten Landeskirche einer bereits deutlich eingeschlagenen

Richtung folgt, die konzeptionell weiter geschärft werden muss.

- Allerdings erscheint es aus heutiger Sicht pragmatisch nicht sinnvoll, zunächst auf ein Ergebnis in den o.a. Prozessen, eine Propsteireform o.ä. zu warten, bevor Entwicklungsschritte in der Kinder- und Jugendarbeit gegangen werden. Es ist daher von zeitlich versetzten parallelen bzw. analogen Prozessen auszugehen

Aspekte bei der Einführung des neuen Konzepts

- Von zentraler Bedeutung beim Verändern von Strukturen ist es, die beteiligten Menschen mitzunehmen.
- Eine neue Politik nach dem Grundkonzept der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendarbeit sowie der parochialen und funktionalen Dienste hat realistische Chancen auf Umsetzung, wenn alle Beteiligten sich damit identifizieren (Kulturwandel). Das impliziert langfristige Arbeit an der Organisationskultur¹², Organisation des erhöhten Kommunikationsbedarfs, Fortbildung und Supervision, kreative Interventionen (z.B. nudging¹³), Konfliktbearbeitungsregelungen, Kompetenzabgrenzungen, Auftragsklärungen sowie Ergebnisverantwortung etc.
- Ein Paradigmenwechsel der Organisationsgestalt erfordert einen Paradigmenwechsel im Denken über Leitung und Management.
- Qualifizierte externe Beratung ist für diese Prozesse eine wichtige Ressource.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Was ist neu:

1. Von einheitlichen Zielen geleitete und auf konzeptionell gesteuerter Zusammenarbeit beruhende Neuausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit. Spätestens wenn nicht mehr jeder Gestaltungsraum alles anbieten kann, wird Zusammenarbeit überlebenswichtig.
2. Aufeinander bezogene arbeitsbereichsübergreifende Netzwerkstruktur (vgl. Organigramme)
3. Zwei Gremien (die Kirchenleitung beratend / die Arbeit in der Propstei koordinierend)
4. Von Zielen geleitete gemeinsame Politik-, Strategie- und Konzeptentwicklung als Umgang mit gesellschaftlicher Differenzierung und Dynamik treten neben die herkömmliche Steuerung über Recht, Ressourcenzuweisung und Berufsrollen.
5. Konzeptorientierte Zusammenarbeit in klar vorgegebenen Strukturen
6. Fortlaufende Arbeit an einer neuen Kultur der Zusammenarbeit
7. Neues Jugendgesetz, das u.a. Ziele der Arbeit formuliert
8. Neue Struktur der verbandlichen Seite der landeskirchlichen Jugendarbeit
9. Zukunftsorientierung durch permanente Weiterentwicklung
10. Evaluation und definierte Rückmeldeschleifen
11. Konkrete Fördervorschläge für bestimmte Arbeitsgebiete

¹² Summe der bewusst und unbewusst gemeinsam geteilten Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der zugehörigen Traditionen, Werte, Glaubenssätze und Grundannahmen innerhalb einer Organisation. Vereinfacht ausgedrückt in der Redewendung: „So machen wir das hier.“

¹³ Versuch, das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne dabei jedoch auf Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zurückzugreifen.

12. Konzeptionell verankerte Fortbildungsangebote

Was sind die Vorteile:

1. Nicht mehr jeder muss alles in seiner Gemeinde/seinem Gestaltungsraum anbieten
2. Konzeptionell gebundene landeskirchliche Steuerung (Abnahme von Zielkonflikten)
3. Übersichtlichkeit
4. Flexibilität
5. Rückmeldegeleitete permanente Fortentwicklung
6. Einbeziehung der Fachkompetenzen in kirchenleitende Entscheidungen
7. Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit
8. Verschlankte Verbandsstruktur

Was sind die Nachteile:

1. Großer Kommunikationsbedarf
2. Kompetenzabgrenzungen sind aufwändig
3. Gefahr zu vieler Kompromisse oder Konflikte
4. Gefahr unklarer Ergebnisverantwortung

Zu prüfende Fördermöglichkeiten/Anreize

Die Jugend-AG ist der Auffassung, dass die hier genannten sowie auch alle weiteren ggf. noch zu beschreibenden Fördermöglichkeiten erst im Rahmen des veränderten Gesamtkonzepts ihre volle Wirkung erzielen können. Die noch zu bildenden beiden Gremien werden u.a. die Aufgabe haben, weitere Vorschläge zu entwickeln, um in einem fortlaufenden Prozess Landeskirche und Propsteien darin zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln. Die hier vorgestellten Gedanken sind in diesem Sinne die ersten Schritte auf einem neu einzuschlagenden Weg.

1. **Errichtung von 6 auf fünf Jahre befristeten Pfarrstellen** (0,5 pro Propstei) für Propsteijugendpfarrer (Arbeitstitel) aus dem Pool der Gemeindepfarrstellen oder dem Pfarrereinstellungsprogramm, um die Jugendarbeit in der Propstei/Region und der gesamten Landeskirche zu koordinieren, durch eigene Tätigkeit zu befördern und weiter zu entwickeln.
2. Erhöhung der finanziellen **Förderung von gekoppelter Konfirmandenarbeit und Jugendarbeit** z.B. in Ferienseminaren (Betreuerschlüssel, ‚Zweitfahrer‘) oder In Projekten.
3. **Abschaffung der Kappung bei Zuschüssen für die Förderung von Maßnahmen der Kinder- und Jugendarbeit** (1127.7410 Fahrtkostenzuschuß für Fahrten und Bildungsveranstaltungen: zusätzlicher Bedarf: ca. 8.000 €)
4. Erhöhung der **Unterstützung für Jugendzentren** durch Diakonstellenanteile (ohne Zurechnung zum Propsteianteil) und/oder durch höhere pauschale Zuweisungen (auch als Ansporn, entsprechende Kooperationen mit Kommunen neu aufzubauen).
5. **Bonifizierung** der Existenz von Kinder- und Jugendgruppen in Gemeinden bzw. Gestaltungsräumen.
6. Einrichtung von **befristeten Stellen für Diakone** im Rahmen eines Einstellungsprogrammes.

7. **Verstärkung der Haushaltsmittel für die Fortbildung** der Diakone und Pfarrer (0380.4960 und 5290.4963).

Strategische Ziele des Konzepts:

- Ermöglichung positiver Bindungserfahrungen im Raum der Kirche durch Verstärkung der Kinder- und Jugendarbeit
- Hemmung von Traditionsabbrüchen durch Intensivierung von Kinder- und Jugendarbeit unter Einbeziehung der Familien.
- Zukunftsorientierung (flexible Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen)
- Entwicklung von der Versäulung einzelner Arbeitsfelder und Einrichtungen zur konzeptgesteuerten Zusammenarbeit und Vernetzung (Ausbau der wechselseitigen Information, der Koordination sowie der Kooperation)
- Entwicklung einer verstärkten Zusammenarbeit parochialer und funktionaler Dienste (Einbettung in regionale und allgemeinkirchliche Strukturen), um die kirchliche Arbeit qualitativ und quantitativ zu fördern
- Professionalisierung (Zielorientierung, Konzeptsteuerung, Rückmeldeschleifen etc.)
- Kulturwandel (Selbstverständnis als lernende Organisation, Kooperation, Wir-Gefühl etc.)
- Verbesserung der Strukturqualität (Aufbau- und Ablauforganisation, personelle, materielle und räumliche Ausstattung etc.)
- Bedarfsorientierung
- Vorrang von Entwicklung vor dem Verharren
- Nachhaltigkeit
- Entwicklung von Vorschlägen im Rahmen der vorhandenen Haushaltsmittel

Operative Ziele:

- Neuformulierung eines Jugendgesetzes und entsprechender Ausführungsbestimmungen
- Konzeptgesteuerte Festlegung der Aufgaben der Kinder- und Jugendarbeit in Propstei/Region (unter der Voraussetzung einer einheitlichen Struktur sind ggf. auch verschiedene Konkretionen je vor Ort denkbar; z.B. aufgrund der Unterschiede zwischen Stadt und Land etc.)
- Verankerung der Kinder- und Jugendarbeit als zentrale Aufgabe im Gestaltungsraum.
- Implementierung von QM-Prozessen und Rückmeldeschleifen (u.a. Nachweis des erfolgreichen Erreichens der gesetzten Ziele)
- Bildung von Dienstgemeinschaften (konzeptgesteuerte Zusammenarbeit) zwischen Pfarrern, Diakonen und weiteren Mitarbeitern.
- Stärkere Sichtbarkeit der Jugendarbeit vor Ort. (Eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD zur Situation in den Kirchengemeinden kommt zu dem interessanten Ergebnis, dass Jugendarbeit fast immer als ein sehr wichtiger Bereich der Gemeindegemeinschaft gesehen wird, im alltäglichen Gemeindealltag aber häufig keine sehr große Rolle spielt)
- Ausbau der Gemeinwesenarbeit (sozialräumlich in die Gesellschaft hineinarbeiten.; z.B. Diakonie und Diakone wieder zusammenbringen; Flüchtlingsarbeit, Stadtteilcafés, Jugendzen-

tren etc.)

- Planungssicherheit (für Gemeinden/Gestaltungsräume und Propsteien)

Anlagen

Details zu den acht Arbeitsbereichen:

1. Gemeindliche Jugendarbeit sollte nach Möglichkeit mehr als den Konfirmandenunterricht umfassen, da die Wohnortnähe alle Möglichkeiten der den KU vor- und nachbereitenden Kinder- und Jugendarbeit ermöglicht. Allen Gemeinde- bzw. Gestaltungsraumbezogenen Formen sollte hohe Priorität bei den Förderungsbemühungen eingeräumt werden, weil hier eine besondere Chance auf anhaltende positive kirchliche Beziehungserfahrungen gegeben ist.
2. Auch die musikalische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen bietet vielfältige emotionale und beziehungsfördernde Ansatzpunkte über die rein musikalische Tätigkeit hinaus. Ausbau und Vernetzung des musikalischen Arbeitsbereiches mit den anderen Bereichen der Kinder- und Jugendarbeit sollte daher stärker gefördert werden. Hier sind die Chancen für eine Einbeziehung der Familie besonders groß.
3. Offene Jugendarbeit, wie sie in Jugendzentren, Freizeitpädagogischen Angeboten und Projekten geleistet wird, führt bisher in der kirchlichen Förderung ein Randdasein. Sie sollte in höherem Maße als bisher gefördert werden, weil sie öffnend und niederschwellig arbeitet, Milieugrenzen überschreitet, Kooperationen mit kommunalen Partnern herbeiführt und eine Sauerteig-Wirkung (Mt 13,33) entfalten kann.
4. Kirche mit Kindern ist zugleich immer auch Eltern- und Familienarbeit. Diese familienorientierte Arbeit bietet besondere Chancen der Ausweitung bzw. Weiterentwicklung und sollte ebenfalls stärker gefördert werden.
5. Dasselbe gilt für die religiöse Grundlegung und Erziehung in der Kindertagesstättenarbeit. Eine stärkere Verbindung von Kitas und Familienzentren könnte die Nachhaltigkeit über den systemimmanenten ‚Beziehungsabbruch‘ im Alter von 6 Jahren hinaus stärken.
6. Konfirmandenarbeit ist eine zentrale und wirkungsvolle Arbeitsform der Kirchengemeinden. Sie ist wie bisher zu unterstützen z.B. durch Ermöglichung neuer Impulse durch Fortbildung, übergeordnete Seminare, Finanzmittel, kollegiale Beratung, Teamer-Fortbildungen etc. Die Koppelung von Konfirmandenarbeit und gemeindlicher Jugendarbeit hat große Chancen und ist ausbaufähig.
7. Verbandliche Jugendarbeit und gemeindliche Jugendarbeit gehören wie zwei Seiten einer Medaille zusammen und sind aufgrund der stattlichen Förderung der verbandlichen Arbeit ohne schädliche Folgen für die Landeskirche nicht als entweder – oder zu denken. Eine klarere Verhältnisbestimmung von verbandlicher und gemeindlicher Jugendarbeit ist notwendig. Zentrale Angebote in Propsteijugenden und der Landeskirche sowie die Angebote in Gemeinden und Gestaltungsräumen sollten in Zukunft besser kommuniziert und aufeinander abgestimmt werden.
Die verbandliche Jugendarbeit könnte stärker auf ihren funktionalen Kern zurückgeführt werden (Geschäftsführungsaufgaben und Partizipationsgremien). Vorschläge zu einer Umstrukturierung, die die vorhandenen Bindungen Jugendlicher in den bestehenden Gremien nicht gefährdet, werden bereits erarbeitet. Eine Neufassung des Jugendgesetzes ist dazu erforderlich.

8. Die Arbeit in der Verbindung von Kirche und Schule entwickelt sich gegenwärtig vor allem projektorientiert. Eine schulnahe Jugendarbeit sollte in Zukunft vor allem in Kooperation mit dem Religionsunterricht gestaltet werden. Das Projekt ‚Religionsensible Schule: Religionsunterricht an Oberschule und Gesamtschule‘ findet z.Zt. großes Interesse. Eine mittelfristige Weiterführung und Ausweitung wäre ein sinnvolles Fördervorhaben.

Zur Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend (aejn):

Die Länder, Landkreise, Städte und Gemeinden binden ihre finanzielle Unterstützung von Maßnahmen der Jugendarbeit an die Organisationsform als Jugendverband.

Zu der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen e.V. haben sich 10 Jugendverbände aus den 5 Landeskirchen, den Verbänden eigener Prägung und den Freikirchen 1959 zusammengeschlossen, um u. a. gemeinsame Belange bei staatlichen, kirchlichen und sonstigen öffentlichen Stellen zu vertreten. Am 5.12.2003 kam es zur Vereinsgründung, mit dem Ziel als gemeinnützig anerkannter Verein die Interessenvertretung wahrnehmen zu können. Dies ist zwischenzeitlich durch die Eintragungsnachricht (VR 8336) des Amtsgerichts Hannover erfolgt. Eine Gemeinnützigkeitsbescheinigung des Finanzamtes Hannover vom 30.04.2004 wurde ebenfalls erteilt.

Wesentliche Grundlage der verbandlichen Jugendarbeit sind Jugend-, Projekt- und Aktionsgruppen. Sie haben wechselnde inhaltliche Schwerpunkte und sind Teil der Freizeit, die Jugendliche und junge Erwachsene gemeinsam gestalten, in der sie soziale Aktionen durchführen und sich mit religiösen, politischen und gesellschaftspolitischen Fragen auseinander setzen. Hinzu kommen Seminare, Wochenendfreizeiten, Zeltlager, internationale Jugendbegegnungen, Jugendgottesdienste und offene Angebote für nicht organisierte Jugendliche.

In den Mitgliedsverbänden der aejn ist ehrenamtliches Engagement seit jeher die tragende Säule der Jugendarbeit – insbesondere der Jugendverbandsarbeit. Dabei werden die ehrenamtlich Tätigen durch hauptamtliche Mitarbeitende unterstützt.

Die Mitgliedsverbände der aejn haben Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen, damit junge Menschen durch religiöse, allgemeine und politische Bildung umfassend und zukunftsorientiert in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden, ihre Interessen innerhalb ihres eigenen Jugendverbandes demokratisch artikulieren, ihre Wünsche und Anliegen in der kirchlichen und politischen Öffentlichkeit angemessen vertreten.

Mitgliedsverbände:

Evangelische Jugend in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers
Evangelische Jugend in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig
Evangelische Jugend Oldenburg (ejo)
Evangelisch-reformierte Jugend in der Ev.-ref. Kirche
Evangelische Jugend in der Ev.-luth. Landeskirche Schaumburg-Lippe
Gemeindejugendwerk Niedersachsen. Ostwestfalen. Sachsen-Anhalt (GJW NOS)
Gemeindejugendwerk Nordwestdeutschland (GJW NWD)
Jugend der Freien evangelischen Gemeinden in Norddeutschland
Kinder- und Jugendwerk Nord der Evangelisch methodistischen Kirche
Adventjugend in Niedersachsen und Bremen
CVJM in Niedersachsen
Niedersächsischer Jugendverband „Entschieden für Christus“ (EC) e.V.