

Günter Biemer

## Das Leitungsteam in der kirchlichen Jugendarbeit

Zu einigen Modellen  
aus der Praxis

Kennzeichnend für das „Arbeitsfeld Jugend“ in Pfarrei und Diözese ist der halbernsteste Einsatz: ernsthafte Erwartungen an die Jugendlichen und die Jugendleiter, aber halbe Maßnahmen im Einsatz von Personalstellen und Sachmitteln. Das Erforderliche wird durch die Ergebnisse jugendkundlicher Forschung heute leichter faßbar. Ein Beispiel ist die Bedeutung und Funktion von (hauptamtlichen) Leitern für effiziente und kontinuierliche Jugendarbeit. Auf dieses Beispiel beschränkt sich dieser Beitrag. — Die Anfragen um Praxisberichte der hier nur unter dem Aspekt der Leitung kurz vorgestellten Modelle haben allerdings ergeben, daß auch solche „gelungene“ Jugendarbeit nicht frei von Krisen und Konflikten ist, die zum Teil auf mangelndes Verständnis von Kirchenleitungen, zum Teil aber auch auf Krisenanfälligkeit jeglicher Gruppen und auf die Problematik einer schlechthin „offenen“ Jugendarbeit zurückgehen (vgl. dazu den Beitrag von P. Klug, Jugendarbeit im „Bunsenbrenner“). Andererseits hat etwa das Leitungsteam des Kennedyhauses sogar die Abberufung seines Gründers und Leiters gut überstanden. red

### 1. Grunderfordernis für Jugendarbeit: ein Team von Jugendleitern

Jugendarbeit steht und fällt mit den entsprechenden *Jugendleitern*, sagt Helmut Kentler in einem grundlegenden Beitrag des Bandes „Was ist Jugendarbeit?“<sup>1</sup>. Kriterien eines guten Jugendleiters sind: Originalität und Eigenständigkeit, die den Mut zu eigenen Wegen geben, solide Fachmannschaft in einem Berufsbereich, die Sachautorität garantiert, und geistige Interessen, die den Interessen Jugendlicher flexibel begegnen, sie aufgreifen und weiterführen.

Jugendarbeit soll mit einem *Team* von Jugendleitern beginnen. Ihr gemeinsames Planen, ihre gegenseitige Hilfe, ihr Erfahrungsaustausch, ihr gruppendynamischer Prozeß stellen die *Ausgangsgruppe* für die Jugendarbeit dar. Sowohl in der Planungs- wie in der Weiterarbeitsphase soll nicht nur die Konzeption entstehen, sondern soll auch jener Austausch geschehen, in dem die Mitglieder der Gruppe ihre Interessen gegenseitig bekunden und klären, Spannungen erkennen, Konflikte lösen. Eine heterogen zusammengesetzte Leitergruppe kann von Vorteil sein, denn sie garantiert eine breit und plural ausgerichtete Konzeption und Praxis.

Die Ausgangsgruppe hat *Spiegelfunktion* für die Arbeit mit

<sup>1</sup> C. W. Müller, H. Kentler, K. Mollenhauer, H. Giesecke, Was ist Jugendarbeit? München 1970.



den Jugendlichen, denn sie gibt ein Bild von der Qualität der Kommunikation, d. h. vom Stil, der in der Jugendarbeit angezielt wird. Das Modell- bzw. Vorbildlernen<sup>2</sup> geht hier – wie in jeglicher Erziehungs- und Bildungsarbeit – verbalen Imperativen voraus.

#### Die Leitungsstruktur der Synodenvorlage

Diese grundlegende Funktion des Leitungsteams für die Jugendarbeit, wie sie vor einem Jahrzehnt beschrieben wurde, hat heute nicht nur in vielfältigen Praxismodellen ihre Bestätigung gefunden (wobei auch eine *Differenzierung* der Leitungsgruppen erkennbar ist), sondern hat sich auch im Synodentext der BRD zur Jugendarbeit niedergeschlagen<sup>3</sup>. Die Leitungsstruktur der Synodenvorlage wird aus der anthropologischen und theologischen Grundkonzeption verständlich. Anthropologisch als Ausgangspunkt von den psycho-sozialen Bedingungen: „Jugendarbeit muß ihren Ansatz vom Widerspruch und von der Diskrepanz zwischen gesellschaftlicher Realität und jugendlicher Sinnfrage gewinnen und von diesen elementaren Fragen und Bedürfnissen der Jugendlichen ausgehen“ (Vorlage Nr. 1). Theologisch: Der Lebensentwurf Jesu wird als Antwort auf die Sinnsuche Jugendlicher verstanden. Die Vorlage enthält eine implizite Christologie nach dem lukanischen Aufriß einer „Weg-Theologie“ (Lk 9,51; Apg 9,2). Der Weg Jesu verläuft einerseits nach dem Willen Gottes, andererseits im Dienst am Nächsten, in der Solidarität mit den Armen und Schwachen. So wird Jesus das den Weg und Sinn angehende Vorausbild, das Urbild des Menschen, der Mensch für andere (2.1; 2.2; 2.3).

#### Hauptamtliche Jugend- leiter im Team mit ehrenamtlichen Mitarbeitern

Von dieser Gesamtkonzeption aus wird das Postulat eines Personalangebots der Kirche in der Jugendarbeit verständlich als „das Angebot der Gemeinschaft von Glaubenden bzw. von Menschen, die sich um Glauben bemühen“ (3.0): Es kommt für die kirchliche Jugendarbeit entscheidend darauf an, daß Jugendlichen die Botschaft Jesu in glaubwürdigen Menschen begegnet. Dies können sowohl Gleichaltrige als auch Erwachsene, Priester und Jugendleiter sein. Die Aufgaben der Jugendarbeit sind so vielgestaltig und so komplexer Art, daß sie ohne die Mitarbeit qualifiziert geschulter hauptamtlicher Jugendleiter und anderer Verantwortlicher nicht zu leisten sind. Neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter werden indessen weiterhin den unverzichtbaren Kern der Verantwortlichen bilden (3.1). – Solchen Desideraten entsprechen in der Vorlage die Postulate an die Ausbildung erwachsener Mitarbeiter zu Beratung und Anleitung (4.2.3);

<sup>2</sup> Vgl. dazu G. Biemer, Gemeinde als Lerngemeinschaft, in: Diakonia 5 (1974) 230–236.

<sup>3</sup> Vgl. dazu im einzelnen den Beitrag von H. Münzel über „Jugendarbeit, nicht Jugendpastoral“, Texte aus Synode 4/1973, S. 5–19.



die Forderung nach entsprechenden Möglichkeiten für selbst- und fremdorganisierte Gruppen (4.3.1), die zu „reflektierten Gruppen“ werden sollen.

Was der Beschreibung von „Zielen und Aufgaben kirchlicher Jugendarbeit“ in Hinblick auf die Skizzierung der Leitungsstruktur fehlt, ist die Darstellung eines oder mehrerer Modelle auf mittlerer Abstraktionsebene. Es werden zwar vielgestaltige Arbeitsmöglichkeiten und Organisations- sowie Kristallisationsmöglichkeiten Jugendlicher genannt (Jugendhäuser, Treffpunktarbeit, ökumenische Arbeit, Spontangruppen und verbandliche Jugendarbeit usw.). Es ist auch verständlich, daß in einer so umfassend gedachten konzeptionellen Vorlage keine einschränkenden Modellvorstellungen vorgelegt werden sollen. Es hat sich jedoch in der jüngsten Entwicklung gelungener Praxis von kirchlicher Jugendarbeit gezeigt, daß in der Mitte zwischen der Basis offener, lose gruppierter Jugendlicher und den fachberatenden Animatoren ein *innerer Kreis*, eine Leiterrunde, ein Planungsteam oder wie immer man diese entscheidende und *impulsgebende Zentralgruppe* nennen mag, besteht. Ein Strukturmodell, das diese Praxiserfahrung – nach entsprechender wissenschaftlicher Prüfung – für die Konzeption formuliert, gehört in den Rahmen der „Ziele und Aufgaben kirchlicher Jugendarbeit“.

Diesem Anliegen dient die kurze Beschreibung einiger Praxismodelle und die daraus abgebildete Struktur für die Jugendarbeit.

## 2. Praxismodelle

### 2.1 Das Jugendzentrum „Kennedyhaus“ in Innsbruck

Das seit 1964 bestehende „größte europäische Jugendzentrum“ mit einer täglichen Frequenz von etwa 400 Jugendlichen und etwa 1350 Mitgliedern wird nach dem Bericht von Sigmund Kripp von einem Team aus 8 Personen geleitet<sup>4</sup>. „Am wichtigsten scheinen mir gleich von Anfang an 1 oder 2 Mitarbeiter zu sein“, sagt der inzwischen abgesetzte Initiator des Jugendhauses. Die Mitarbeiter wissen „von der Pike auf Bescheid“. „Jeder von uns kennt auch zur Genüge die Schwächen der anderen.“ Das Team ist aus Ordensleuten und Verheirateten, aus Erwachsenen und Jugendlichen zusammengesetzt. – Für die Durchführung der fast unüberschaubar vielen Aktivitäten des Zentrums, von der Gruppenarbeit auf der Unterstufe bis zur Mitarbeit in den Sommerferienlagern, arbeiten etwa 80 Gruppenführer und Gruppenführerinnen mit. – Wie das Leitungsteam einen eigenen Ort und Stil der Zusammenarbeit gefunden hat, so sind die Gruppenführer aus ihrer Ausbildungszeit in einem ganz-

<sup>4</sup> S. Kripp, Abschied von morgen. Aus dem Leben in einem Jugendzentrum, Düsseldorf 1974, die Zitate vgl. S. 57 u. 144.



jährigen Kurs geprägt und miteinander bekannt. — Spontaneität und Disziplin, Freiheitsraum und Verpflichtung des Jugendhauses werden durch diese Konzeption der Leitungsstruktur mitbestimmt.

2.2 Die Jugendkneipe  
Taddäus in Hermeskeil<sup>5</sup>  
(offene Jugendarbeit)

Die aus privater Initiative entstandene, seit September 1972 bestehende Jugendkneipe ist an Wochenenden geöffnet und bietet einem offenen Gästekreis von „progressiv“ orientierten Jugendlichen einen Treffpunkt zu Musik, Diskussion, zwanglosem Aufenthalt. Daneben existiert eine relativ große Kerngruppe, die interessiert und solidarisch in verschiedenen Untergruppen einzelne gemeinsame Aktionen unternimmt. — Die Leitung des Lokals und der gesamten Arbeit liegt in den Händen eines Teams, aus Jugendlichen und Erwachsenen gemischt, das aus der Initiatorengruppe hervorgegangen ist. Es reflektiert die Ziele und Aufgaben, die mit der Führung der Kneipe verbunden sind. Es sorgt für das entsprechende Musikangebot, den Ausschank und eine gutsortierte Auslage von Zeitschriften, die sich mit Problemen jugendlicher befassen. Das Team stellt die Verbindung zu entsprechenden Gremien von Pfarrei und Stadt her und verwaltet die finanziellen Belange.

2.3 Der Jugendclub  
„Bunsenbrenner“  
in Singen<sup>6</sup> (halboffene  
Jugendarbeit)

Im Kellergeschoß des Gemeindehauses der Pfarrei Peter und Paul in Singen am Hohentwiel wurde vom April 1972 an ein Jugendclub eingerichtet, der im Zentralraum etwa 80 Personen beherbergen kann; mit beweglichen Sitzgruppen, Tanzfläche, Diskothek und einer abgeteilten Lesecke. Die Klubräume sind dienstags, donnerstags und samstags geöffnet. Die Besucherzahlen schwanken zwischen 30 und 120. — Durch die Initiative des Jugendpfarrers (Peter Klug) entstand ein Leitungsteam, das sich als „innerer Kreis“ bezeichnet. Ihm gehören 11 männliche und 6 weibliche Jugendliche im Alter zwischen 16 und 18 Jahren an. In vierwöchentlichen Zusammenkünften reflektiert dieser Kreis die vergangenen Veranstaltungen und plant das künftige Programm. Nach der eigenen Erfahrung der Mitglieder hängt von ihrem Zusammenhalt und von ihrer Arbeitsfähigkeit das Bestehen des Jugendclubs und das Gelingen der Jugendarbeit ab.

2.4 Mehrsektorale  
Jugendarbeit in der  
Pfarrgemeinde St. Paul  
in Luzern<sup>7</sup>

Angeregt von einem Jugendpfarrer und einem Mitarbeiter, begann 1965 die Pfarrei St. Paul in Luzern mit einem Jugendforum. Im Verlauf der folgenden Jahre wurde die Arbeit

<sup>5</sup> Dargestellt nach einem privatschriftlichen Bericht des Initiators *Michael Schmidt*. Im Juli erhalten wir die Nachricht, daß die Arbeit der Gruppe „Alternative“ in eine Krise geraten sei, die Gruppe macht seit Pfingsten 1974 eine Pause und enthält sich jeden Engagements; der „Taddäus“ ist gegenwärtig geschlossen; es fehle u. a. eine ausreichende Unterstützung von seiten der Kirchenleitung in Hermeskeil und Trier.

<sup>6</sup> Vgl. zum Konzept dieses Jugendzentrums den Beitrag von *P. Klug*, „Der Bunsenbrenner“ in Singen — von offener zu halboffener Jugendarbeit.

<sup>7</sup> *K. Kirchhofer*, Kirchliche Jugendarbeit zwischen Management und Kreativität. Ein Erfahrungsbericht, Olten — Freiburg 1973.



des Jugendforums, das in Großveranstaltungen von Podiumsgesprächen, Filmen und Konzerten einen größeren Adressatenkreis ansprechen konnte, ergänzt durch einen anderen Arbeitssektor, den die Initiatoren als „Dialog“ bezeichneten: 15- bis 18jährige trafen sich in kleinen Gruppen mit qualifizierten Mitgliedern der Erwachsenengemeinde zum Gespräch (eine Art Nachfolgeveranstaltung der Christenlehre). Als weitere Ebene der Jugendarbeit entstand die „Gruppe Liturgie“, in der jeweils für ein Jahr 8 bis 10 Jugendliche in Zusammenarbeit mit einem Laientheologen und einem geistlichen Berater monatlich einen Jugendgottesdienst vorbereiteten. Schließlich wurde ein „Treffpunkt“ eingerichtet, eine Diskothek, in der sich Jugendliche freitags und sonntags zu Gespräch, Geselligkeit und Tanz einfinden. — Die Leitung dieses mehrsektoralen Unternehmens der Jugendarbeit liegt in den Händen eines Teams mit 19 Mitgliedern (16 bis 25 Jahre), dem Teamleiter und dem „Animator“, der als theologischer Berater fungiert.

## 2.5 Differenzierte Jugendarbeit in St. Gebhardt, Konstanz<sup>8</sup>

Der erfolgreiche Aufbau differenzierter Jugendarbeit in der Pfarrei St. Gebhardt in Konstanz hängt zweifellos damit zusammen, daß ein Team von pädagogischen Fachkräften sowohl bei der Initiative, als auch beim ersten Aufbau beteiligt war. In einer Pfarrei ohne spezifische Jugendarbeit entstanden in kurzer Zeit 16 Kindergruppen, ein Jugendclub, eine Teestube, ein Filmclub, eine Gruppenleiterrunde, ein Jugendausschuß u. a. — Charakteristisch für die Leitungsstruktur dieser Jugendarbeit ist einerseits der Jugendausschuß, in dem 20 Erwachsene und 15 Jugendliche (als Vertreter der einzelnen Jugendeinrichtungen) die Arbeit reflektieren, planen und koordinieren, insbesondere der Pfarrgemeinde gegenüber erläutern und vertreten. — Kern des ganzen Unternehmens ist die Leiterrunde und Leiterschulung. Das Team der Gruppenleiter soll selbst Gruppenleben praktizieren. In der Form der Freizeitinstitution (Leiterrunde) wachsen die Mitglieder durch entsprechende (Spiel-)Aktivitäten zu einer Gruppe zusammen, die über die Phase der Unsicherheit und der Positionskämpfe einen eigenen Stil findet und zu einem Team wird. In der Leiterschulung werden sie wöchentlich durch (erwachsene) Fachkräfte in entsprechende Sachbereiche ihrer Leitungsarbeit eingeführt.

Dieser differenzierte Aufbau zeigt folgende interdependente Gruppierungen: das Team der (pädagogischen) Fachberater, die mit den Jugendlichen interagierenden Erwachsenen, die Gruppenleiter als Leitungsteam, den Jugendclub, die Tee-

<sup>8</sup> J. Schilling, Ein Praxismodell kirchlicher Jugendarbeit, in: Katechetische Blätter 97 (1972) 606–621; ders., Kirchliche Jugendarbeit — Analyse eines Praxismodells: ebd. 98 (1973) 631–646 und 99 (1974) 113–119.



stube und den Filmclub als „halboffene Jugendarbeit“, die Kindergruppen usw.

### 3. Strukturen

Aufgrund der in knapper Auswahl referierten Praxismodelle läßt sich bei aller Unvollständigkeit doch eine gewisse Strukturierung der Leitungsaufgaben in der (kirchlichen) Jugendarbeit erkennen:

#### 3.1 Beratung durch Fachkräfte

Die Initiativen zur örtlichen Jugendarbeit sollen von mindestens zwei verantwortlichen, geschulten Fachkräften getragen bzw. beraten sein. Anzustreben ist ein Leitungsteam, in dem Jugendliche und Erwachsene, interessierte „Laienkräfte“ und Fachkräfte Planung und Durchführung reflektieren (z. T. auf Dekanats Ebene).

#### 3.2 Problembewußte Erwachsene als Partner

Die erwachsenen Mitglieder des Leitungsteams sollen Christen sein, die ihren eigenen Glaubensvollzug problematisieren (durchdenken); die aufgrund eigener Erfahrung für die verschiedenen stationären — d. h. erst auf dem Weg zum Erwachsensein befindlichen — Glaubensvollzüge Jugendlicher offen sind.

#### 3.3 Konzeption durch den Jugendausschuß

Die Konzeption der gemeindlichen Jugendarbeit soll im voraus durch die Verantwortlichen bedacht und mit der Gemeindeleitung (Pfarrer, Gemeinderäte) abgesprochen sein bzw. jeweils neu vereinbart werden. — Ein Jugendausschuß soll, als institutionelle Verankerung im Rahmen des Pfarrgemeinderates, die Jugendarbeit bei den Beratungen der Gemeindevertretung darstellen; nicht zuletzt die finanziellen Mittel sichern.

#### 3.4 Ein fester Ort

Jugendarbeit bedarf eines festen Ortes, eines Treffpunktes für die Jugendlichen (Lokal, Diskothek, Leseraum usw.).

#### 3.5 Ein „innerer“ Kreis

Ein „innerer“ Kreis Jugendlicher, der als „reflektierte Gruppe“ die Zielsetzungen vorausdenkt, ihre Verwirklichung überprüft, neue Möglichkeiten plant, soll als Träger für die Jugendarbeit der Gemeinde fungieren.

Alternative (für Gemeinden, in denen mehrere Gruppen existieren): eine Leiterrunde, die selbst zugleich als Gruppe praktiziert, reflektiert die verschiedenen Zielsetzungen, Planungen und Durchführungen der pfarrgemeindlichen Jugendarbeit auf den verschiedenen Ebenen.

#### 3.6 Kristallisationspunkt für offene Jugendarbeit

Im Rahmen gemeindlicher Jugendarbeit soll der „innere“ Kreis Jugendlicher einen Kristallisationspunkt darstellen, der für das Angebot offener Jugendarbeit besorgt ist im Bereich der Diskothek, des Jugendclubs, des Treffpunkts usw.

#### 3.7 Projektgruppen

Erweiterungsmöglichkeiten: Gruppen mit besonderen, sektoralen oder alle Jugendlichen betreffenden Aufgabenstellungen, wie Gottesdienstgestaltung, ökumenische Jugendarbeit, Öffentlichkeitsarbeit; Projektgruppen für Aufgaben im kirchengemeindlichen bzw. kommunalen Bereich.