

# Notwendiger Wandel Weiterentwicklung im Diakonat

Praxisbeispiele und  
Erprobungen in den  
Kirchenbezirken  
Heilbronn, Heidenheim,  
Schwäbisch Gmünd,  
Esslingen, Tübingen,  
Ulm und Reutlingen

**Fünf Fäden des Wandels:**

Faden 2:

Berufsprofile klären

– Zuständigkeiten ordnen

Faden 4:

Zusammenarbeit zwischen

Kirchengemeinden und im -bezirk  
verbindlich gestalten



Praxisimpulse Notwendiger Wandel 6:

## Weiterentwicklung im Diakonat

**Praxisbeispiele und Erprobungen in den Kirchenbezirken  
Heilbronn, Heidenheim, Schwäbisch Gmünd, Esslingen,  
Tübingen, Ulm und Reutlingen**

**erarbeitet von der Steuerungsgruppe  
„Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“**

### **Autorinnen und Autoren:**

Teil 1:

Diakon Ralf Dörr, Reutlingen

Diakonin Doris Beck, Diakon Lars Wittek, Diakon Hartmut Wohnus,  
Schwäbisch Gmünd

Dorothea Behn, Vorsitzende des Gemeindediakonatsausschusses  
Königsbronn/Heidenheim

Diakonin Ute Schütz, Beauftragte für Gemeindediakoninnen und  
Gemeindediakone, Denkendorf

Diakon Christoph Alber, Seniorenreferent Kirchenbezirk Göppingen

Teil 2:

Diakon Reinhold Häberle, Heilbronn

Dekan Hansjürgen Thomann, Heilbronn

Diakon Hermann Hörtling, Fachlicher Leiter, ejw, Stuttgart-  
Vaihingen

Diakonin Ute Schütz (s.o.) u.a.

### **Impressum:**

Herausgeber: Evangelisches Medienhaus GmbH,

Augustenstraße 124, 70197 Stuttgart,

im Auftrag der Steuerungsgruppe Prozess Notwendiger Wandel  
beim Evang. Oberkirchenrat

Redaktion: Pfarrer Frieder Dehlinger, Eisligen/Fils,

Kirchenrat Dieter Hödl, Stuttgart

Druck: Reinhardt + Reichenecker GmbH, Riederich

### **Bezug:**

Geschäftsstelle Notwendiger Wandel im Evang. Gemeindedienst

Eva v. Lukowicz, Tel.: 0711/2068-230

notwendiger-wandel@elk-wue.de

Juli 2004

## Überblick:

### Teil 1:

#### **Strukturentwicklung für Gemeindediakoninnen und -diakone und für Jugendreferentinnen und -referenten**

1.	Das Schwäbisch Gmünder Modell	6
2.	Gemeindediakonatsausschuss Heidenheim	9
3.	Veränderungen im Kirchenbezirk Esslingen	11
4.	Die Funktion der leitenden Gemeindediakonin bzw. des leitenden Gemeindediakons in den Kirchenbezirken Tübingen, Ulm und Esslingen	13
5.	Ergänzende Finanzierung von Dienstverträgen	16
6.	Neue Wege im Evangelischen Jugendwerk Reutlingen	17
7.	„Seniorenreferent“ bzw. „Seniorenreferentin“: Weiterentwicklung des Berufsbildes der Diakonin und des Diakons	21

### Teil 2:

#### **Der Heilbronner Weg – Dokumentation der beiden Lokalen Erprobungsprojekte im Kirchenbezirk Heilbronn „Strukturentwicklung für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone“ und „Strukturentwicklung Jugendreferentinnen und Jugendreferenten“**

1.	Einführung	23
2.	Der Weg der Strukturentwicklung	24
2.1	Lokales Erprobungsprojekt Evang. Jugendwerk Heilbronn	24
2.2	Lokales Erprobungsprojekt Diakonat im Kirchenbezirk Heilbronn	26
2.3	Zusammenführung der Ergebnisse beider LEP	28
3.	Gruppierungen, die durch den Prozess betroffen sind	29
4.	Veränderungen im Kirchenbezirk, die sich aus dem Prozess ableiten	30
5.	Was waren und sind die Stolpersteine im Prozess?	32
6.	Was hat sich in jedem Fall bewährt?	34
7.	Wo stehen wir jetzt?	35
8.	Verschiedene Sichtweisen auf den Prozess	36
8.1	Der Dekan	36
8.2	Der Vorsitzende des Bezirksjugendwerks	39
8.3	Hauptamtlicher Mitarbeiter	41
8.4	Kirchengemeinderäte	41
8.5	Pfarrerinnen und Pfarrer des Kirchenbezirks	43
8.6	Evang. Jugendwerk in Württemberg	45
8.7	Beauftragte für die Gemeindediakoninnen und -diakone	47
9.	Glossar: Strukturen der Jugendarbeit im Kirchenbezirk Heilbronn	48
10.	Projektmitarbeiter/innen und Internetadressen	50

Einführung

## Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen

### **Es ist beeindruckend:**

In einer Zeit, in der viele kritische Worte über die Institution Kirche und ihre Unbeweglichkeit formuliert werden, macht sich eine breite Bewegung ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Weg, um genau diese Kirche den Herausforderungen der Zeit im positiven Sinne anzupassen.

### **Es ist beeindruckend:**

Viele Beispiele in den Bereichen Gemeindebüro – Kooperationen von Kirchenpflegen – Dekanatsbüro – neue Formen geschäftsführender Pfarrämter – u.v.a. zeigen auf, wie Menschen sich diesen Herausforderungen konstruktiv stellen und gemeinsam Neues und Hilfreiches entwickeln.

### **Es ist besonders beeindruckend,**

im Rahmen dieses Praxisheftes (PI 6) wahrzunehmen, wie sowohl Diakoninnen und Diakone als auch die zuständigen Leitungskräfte und Gremien sich auf Neues einlassen und mit Inspiration und langem Atem Dienstaufträge, Inhalte, Strukturen verändern!

Der Schwerpunkt dieses Praxisimpulses liegt in den Tätigkeitsfeldern Gemeindediakonie und Jugendarbeit in ihren unterschiedlichen Ausformungen. Die hier beschriebenen Entwürfe und Erfahrungen stammen aus allen Regionen der Landeskirche. Sie betreffen

- **Inhalte gemeindediakonischer Arbeit**, z.B. die Stärkung des diakonischen Profils einer Kirchengemeinde;
- **Strukturen**, z.B. andere Zuordnungen und Anstellungsverhältnisse;
- **Leitungsfragen**, z.B. in Bezug auf die Dienst- und Fachaufsicht für Gemeindediakoninnen und -diakone;
- **Visionen** der Veränderung kirchlicher Werke und Einrichtungen.

Diese Entwürfe wie auch der gesamte Prozess des Notwendigen Wandels wollen ermutigen, die eigene Arbeit zu reflektieren und sich dort auf Neues einzulassen, wo Neues gefragt und notwendig ist – wo theologische Erkenntnisse kirchenleitendes Handeln erfordern.

→ Stöbern Sie in diesen Texten und lassen Sie sich anregen und nachdenklich machen: Was könnte in Ihrer Gemeinde, in Ihrem Kirchenbezirk dran sein und was könnte aus diesen vorhandenen Modellen auch bei Ihnen umgesetzt werden.

→ Ausführliche Informationen zu diesen und vielen weiteren Praxiserprobungen finden Sie im Internet unter [www.notwendigerwandel.de](http://www.notwendigerwandel.de).

→ Lassen Sie sich in Ihren Kirchengemeinden und -bezirken ein auf die Wege des Wandels und bauen Sie weiter mit an der Gestalt von Kirche, damit auch morgen Gottes Handeln an uns und mit uns Menschen möglich und sichtbar wird!

Für die Steuerungsgruppe Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel:



Dieter Hödl  
Kirchenrat



Frieder Dehlinger  
Pfarrer in Eislingen/Fils

Teil 1:

## Strukturentwicklung für Gemeindediakoninnen und -diakone und für Jugendreferentinnen und -referenten

### 1. Das „Schwäbisch Gmünder Modell“

*Leitgedanken:*

- *Anbindung der Gemeindediakoninnen und -diakone im Diakonischen Bezirksausschuss und in der Diakonischen Bezirksstelle*
- *Zeitliche Befristung von Dienstaufträgen: Projektarbeit*

#### **Geschichte**

1995 wurde in der Württembergischen Landeskirche das Diakoninnen- und Diakonengesetz verabschiedet.

Im Zuge der Neufassung wurde für den Kirchenbezirk Schwäbisch Gmünd ein neues Anstellungsmodell erarbeitet.

Ziel war eine Anstellungsordnung, die den gemeindlichen und gesellschaftlichen Anforderungen im Kirchenbezirk gewachsen ist.

Neben einer notwendigen Verortung in einer Kirchengemeinde sollte die Möglichkeit geschaffen werden, übergemeindlich diakonische Impulse in verschiedenen Aufgabenfeldern zu setzen.

Dabei sollte nicht nur die Kirchengemeinde, sondern das ganze Gemeinwesen im Blick gehalten werden. So entstand der Fachbereich mit dem Namen: „Gemeinwesenorientierte Bezirksdiakonie“.

Im November 1997 wurde die neue Anstellungsordnung von der Bezirkssynode beraten und beschlossen. Zum 1. Januar 1998 trat sie in Kraft.

1998 bis 2002 arbeiteten zwei Gemeindediakone nach der neuen Anstellungsordnung. August 2002 wurde eine bisher noch bei einer Kirchengemeinde angesiedelte Stelle nach der Anstellungsordnung mit einer Gemeindediakonin neu besetzt.

Seit August 2002 arbeiten die Gemeindediakonin und beide Gemeindediakone nach der Anstellungsordnung des „Gmünder Modells“.

#### **Was ist anders am „Gmünder Modell“?**

- Gemeindediakoninnen und -diakone werden befristet und flexibel an Brennpunkten der diakonischen und gemeindlichen Arbeit eingesetzt.

- Gemeindediakone und -diakoninnen handeln in der Rolle eines Trainers bzw. einer Trainerin für Gemeinde und Gemeindeaufbau.
- Die Ressourcen (Gaben), die in einer Gemeinde immer vorhanden sind, werden aktiv entfaltet.
- Die Arbeit von Gemeindediakonin und -diakon geschieht nur „gemeinsam mit“ und nicht „für“ Gemeindeglieder. Zielrichtung des „Gmünder Modells“ ist die Beteiligungskirche.
- Die Kirchengemeinden müssen Konzeptionen und Ziele für ihre Gemeinde erarbeiten, wenn ein Projektantrag gestellt wird.
- Je besser die Konzeption einer Gemeinde ist, desto höher sind die Chancen auf die befristete Zuordnung eines Gemeindediakons bzw. einer Gemeindediakonin.
- Kirchengemeinden werden bei Zielfindung, Konzeptionserstellung und Antragsformulierung begleitet und unterstützt.
- Das diakonische Handeln der Kirchengemeinden in Tat und Wort wird mit den verfügbaren Personalstellen bestmöglich gefördert.

#### **Stärken des „Gmünder Modells“**

- Konzeptionelles Denken in der gemeindlichen Arbeit: Nur wer weiß, wohin er will, macht sich auf den Weg!
- Auf Veränderungen und Notwendigkeiten in der gemeindlichen Arbeit kann relativ rasch reagiert werden.
- Fachkompetenz und Überblick der Gemeindediakoninnen und -diakone kommen mehr Bezirksgemeinden zu Gute.
- Das Modell bietet Chancengleichheit. Alle Kirchengemeinden des Kirchenbezirkes haben fast jedes Jahr die Möglichkeit zumindest ein Projekt zu beantragen.
- Die diakonische Bezirksstelle wird mit den Kirchengemeinden über die Gemeindediakone und -diakoninnen verzahnt.
- Die Kompetenzen des Diakonischen Bezirksausschusses werden erweitert.

#### **Profilierung des Berufsbildes Gemeindediakon / -diakonin**

- Gemeindediakoninnen und -diakone sind nicht die „Feuerwehr“, wenn's klemmt, und nicht Pfarrersersatz. Die Dienstaufträge im Diakonat haben ihr eigenes Stellen- und Aufgabenprofil in der gemeindlichen Arbeit.
- Hauptamtliche verdrängen Ehrenamtliche nicht, sondern fördern das Ehrenamt und unterstützen Ehrenamtliche in eigenverantwortlichem Handeln.

#### **Strukturelemente des „Gmünder Modells“**

- Drei unbefristet angestellte Gemeindediakone und -diakoninnen arbeiten nur auf Zeit in einer Kirchengemeinde (50 % für 6 Jahre) oder einem Projekt (1–3 Jahre). Die Befristung jedes Auftrags ist Grundsatz der Arbeit.

- Die Gemeindediakoninnen und -diakone sind beim Kirchenbezirk angestellt. Ihr Dienstsitz ist in der Diakonischen Bezirksstelle. Dort bilden sie einen eigenen Fachbereich „Gemeinwesenorientierte Bezirksdiakonie“.
- Entscheidungen über Wechsel und Einsatz der Gemeindediakoninnen und -diakone fallen in der Bezirkssynode und dem Diakonischen Bezirkssausschuss.
- Gemeindediakone und -diakoninnen (mit je einem zweiten Diplom in Sozialpädagogik) bieten Sozial- und Lebensberatung innerhalb der Diakonischen Bezirksstelle an.

**Kontakt**

Evangelischer Kirchenbezirk Schwäbisch Gmünd

Diakonische Bezirksstelle

Fachbereich Gemeinwesenorientierte Bezirksdiakonie

Gemeindehausstraße 7, 73525 Schwäbisch Gmünd

Telefon: 07171/6 32 44, Fax: 07171/3 92 97,

E-Mail: [Diakonat.Schwaebisch\\_Gmuend@elk-wue.de](mailto:Diakonat.Schwaebisch_Gmuend@elk-wue.de)

[www.diakonie-schwaebisch-gmuend.de](http://www.diakonie-schwaebisch-gmuend.de)



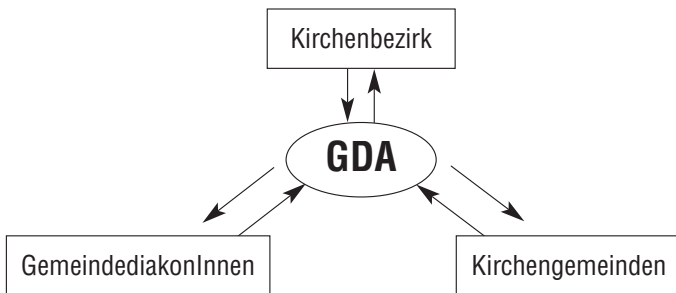
## 2. Gemeindediakonatsausschuss (GDA) im Kirchenbezirk Heidenheim

### **Leitgedanke:**

**Übernahme von Leitungsverantwortung für Gemeindediakoninnen und -diakone durch ein gewähltes Bezirksgremium**

### **Grundsätzliches**

Im Kirchenbezirk Heidenheim fungiert der GDA als Bindeglied:



### **Zielsetzungen**

Der GDA möchte dazu beitragen,

- dass die Gemeinde Jesu Christi gestärkt wird
- dass Plattformen in unseren Kirchengemeinden gefördert werden, auf denen lebendiger Glaube erlernt und eingeübt werden kann
- dass unsere Kirchengemeinden durch die Arbeit der Gemeindediakoninnen und -diakone geistliche Heimat für viele sein können
- dass die Gemeindediakoninnen und -diakone in ihren Aufgaben unterstützt werden.

### **Zusammensetzung des Heidenheimer GDA**

Dekan	kraft Amtes
1 Pfarrer	gewählt von der Bezirkssynode
3 Laien	gewählt von der Bezirkssynode
1 Diakon	(beratend) gewählt von der Diakonenschaft

Obwohl vom Kirchenbezirk Heidenheim zehn Gemeindediakoninnen und -diakone angestellt sind, wurde der GDA Heidenheim ganz bewusst als ein kleines Gremium geschaffen. Die Vorteile dieses „schlanken“ GDA:

- als kleines Gremium kann der GDA flexibel reagieren,
- ein schneller Informationsfluss ist gewährleistet,
- der zeitliche Aufwand für die Gremienarbeit bleibt begrenzt.

### **Aufgaben des GDA im Auftrag des Kirchenbezirks**

- Interne Verwaltungsaufgaben, z. B. Stellenausschreibungen, Bewerbungsgespräche, Erstellung von Dienstaufträgen
- Fachliche Begleitung der Gemeindediakoninnen und -diakone
- Fachaufsicht
- Gespräche über neue Konzepte für die Arbeit der Gemeindediakoninnen und -diakone
- Beratende Mitgliedschaft im Kirchenbezirksausschuss (KBA)

### **Zusammenarbeit des GDA mit den Gemeindediakoninnen und -diakonen**

- Jede/r Gemeindediakon/in hat eine/n feste/n Ansprechpartner/in im GDA.
- Die Fachaufsicht wird in erster Linie als fachliche und menschliche Begleitung der Gemeindediakonin bzw. des Gemeindediakons und ihrer bzw. seiner Arbeit und nicht als Kontrolle verstanden.
- In regelmäßigen Treffen der Gemeindediakoninnen und -diakone mit dem GDA kommen berufsspezifische Angelegenheiten zur Sprache. Gemeinsam werden Lösungen erarbeitet.

### **Zusammenarbeit des GDA mit den Kirchengemeinden**

Der GDA arbeitet mit Kirchengemeinden zusammen z. B.

- bei der Neubesetzung von Stellen
- bei der Erstellung von Dienstaufträgen
- durch Gespräche miteinander
- durch Anregungen und Ausgleich in Konfliktfällen

### **Bewertung**

Die Einrichtung, Verantwortlichkeit und Arbeitsweise dieses GDA wird von allen Beteiligten (Kirchengemeinden, Kirchenbezirk als Anstellungsträger und Gemeindediakoninnen und -diakone) ausgesprochen positiv bewertet.

### **Kontakt**

Dorothea Behn, Vorsitzende des GDA

Meisenweg 8

89551 Königsbronn

Tel. 07328 / 91 92 70

E-Mail: dorothea.behn@web.de

## 3. Veränderungen im Kirchenbezirk Esslingen

### **Leitgedanke:**

### **Stärkung des diakonischen Profils im Dienstauftrag der Gemeindediakoninnen und -diakone**

Im Zusammenhang mit der Stellenverteilung des Pfarr-Plans hat sich der Kirchenbezirk Esslingen seit Sommer 2001 auch mit den Dienstaufträgen der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone beschäftigt.

Ziel war, die Gemeindediakonenstellen in Zukunft mit Hilfe eines **Gemeindediakonatsplanes** mittelfristig gerechter bzw. angemessen zu verteilen und gleichzeitig ein sachlich und theologisch begründetes und zukunftsfähiges Profil des Auftrags der Gemeindediakoninnen und -diakone im Kirchenbezirk Esslingen zu schaffen.

Durch eine **Bestandsaufnahme** wurde deutlich, dass nur ein Drittel der Arbeitszeit aller Gemeindediakoninnen und -diakone tatsächlich in diakonische Arbeit fließt:

- bisheriger Anteil Gemeindediakonie: 28 %
- bisheriger Anteil Gemeindepädagogik: 69 %
- bisheriger Anteil Religionspädagogik: 3 %

Die Bezirkssynode fasste dann auch den **Grundsatzbeschluss zum Esslinger Diakonatsplan** für eine deutliche Stärkung des gemeindediakonischen Anteils in den Dienstaufträgen mit folgender Begründung:

*„Diakonie als praktische Hilfe und gelebte Zuwendung ist eine wichtige Aufgabe der Gemeinden. Das Thema „Diakonisch Handeln“ als eine Aufgabe der Kirchengemeinde muss gestärkt werden und soll nicht durch professionelle Diakonieverrichtungen auf Bezirksebene aus dem Blick der Gemeinde verschwinden.*

*Für die Berufsgruppe der Gemeindediakoninnen und -diakone wird sowohl aufgrund der biblisch-theologischen Begründung des Diakonats als auch im Blick auf ein klares Profil gegenüber dem Pfarramt eine Stärkung der gemeindediakonischen Aufgaben als Notwendigkeit gesehen“.*

(Zitat aus der Vorlage der Kirchenbezirkssynode vom 27.06.2002)

Bis 2006 soll deshalb die Gewichtung aller Stellenanteile von Gemeindediakoninnen und Gemeindediakonen wie folgt verändert werden:

- künftiger Anteil Gemeindediakonie: 60 %
- künftiger Anteil Gemeindepädagogik: 30 %
- künftiger Anteil Religionspädagogik: 10 %

Gleichzeitig erklärte die Bezirkssynode als Ziel des Esslinger Diakonatsplans, die Gesamtzahl der Stellen für Gemeindediakoninnen und -diakone im Kirchenbezirk zu erhalten und eher nach mehr Fremdfinanzierung zu suchen als Stellen zu streichen.

Dieses Ziel wurde inzwischen weitgehend erreicht, sodass seither vakante Stellen neu besetzt werden können. Die Fremdfinanzierungsanteile stammen aus der Refinanzierung des Religionsunterrichts, aus der Beteiligung des Krankenpflegevereins, bei der Offenen Jugendarbeit auch vom Landkreis, sowie aus Anteilen der Waldheimarbeit.

Nach einer „gemeindediakonischen Bedarfserhebung“ konnte am 26.06.03 ein **Gemeindediakonatsplan mit neun Stellen für Gemeindediakoninnen und -diakone** verabschiedet werden.

Außerdem wurde eine Satzung für den **Gemeindediakonatsausschuss** beschlossen. Der Gemeindediakonatsausschuss begleitet und fördert die diakonische Arbeit in den Gemeinden des Kirchenbezirks und entwickelt das gemeindediakonische Konzept im Rahmen des Gemeindediakonatsplanes weiter. Er legt in Zusammenarbeit mit den betroffenen Gemeinden die Dienstaufträge der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone fest und schreibt sie fort.

Die **Fachaufsicht** der Gemeindediakoninnen und -diakone nimmt der/die leitende Gemeindediakon/in in Kooperation mit der/dem Diakoniebeauftragten der Schwerpunktgemeinde wahr.

Kontakt:

Evang. Kirchenbezirk Esslingen, Gemeindediakonatsausschuss

Leitender Gemeindediakon Hans-Otto Maier

Augustinerstr. 14

73728 Esslingen

E-Mail: Diakon.OttoMaier@t-online.de

## 4. Die Funktion der leitenden Gemeindediakonin bzw. des leitenden Gemeindediakons in den Kirchenbezirken Tübingen, Ulm und Esslingen

### Konzeption und Ziele

Drei Kirchenbezirke haben in den letzten Jahren die fachliche Begleitung und die Fachaufsicht der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone einem Leitenden Gemeindediakon übertragen:

Zunächst hat sich Tübingen (1999) für diese Form der Leitungsverantwortung entschieden, danach Ulm (2001) und seit 2004 arbeitet auch der Kirchenbezirk Esslingen mit einem Leitenden Gemeindediakon (s.o. Teil 1, Kapitel 3.). Auch der Kirchenbezirk Heilbronn hat im Rahmen seiner Strukturentwicklung die Stelle einer leitenden Diakonin bzw. eines leitenden Diakons geschaffen (s.u. Teil 2, Kapitel 4 u.ö.).

Dies bietet drei Vorteile:

1. Die fachaufsichtführende Person kommt aus dem gleichen Berufsfeld und bringt durch langjährige Tätigkeit viel Erfahrung ein in die Begleitung der Kolleginnen und Kollegen. Die ständige Überprüfung und Anpassung der Dienstaufträge wird einfacher.
2. Für den Kirchenbezirk als Anstellungsträger gibt es eine klar definierte Ansprechperson in allen Personalfragen von Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone. Auch weitere Einrichtungen des Kirchenbezirks wie z.B. die Diakonische Bezirksstelle haben für ihre Anliegen einen Ansprechpartner.
3. Für einzelne Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone eröffnet sich eine Chance zur Weiterentwicklung ihres Aufgaben- und Verantwortungsbereichs.

### Erste Erfahrungen

Es hat sich inzwischen gezeigt, dass sich die Kolleginnen und Kollegen in den genannten Kirchenbezirken aus ihrer Vereinzelung in der jeweiligen Kirchengemeinde herauslösen konnten und enger zusammengewachsen sind. Damit wurde die Grundvoraussetzung geschaffen, dass eine Profildiskussion zum Berufsbild des Gemeindediakons und der Gemeindediakonin in den drei Kirchenbezirken beginnen konnte.

Die Berufsgruppe der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone wird nun in der Bezirkssynode durch den Leitenden Gemeindediakon vertreten und dadurch deutlicher wahr- und ernstgenommen.

Die zur Verfügung stehenden Dienstaufträge der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone werden jetzt höher gewertet. Das schlägt sich auch in der Qualität der Dienstauftragsbeschreibungen nieder.

Durch die Änderung der Anstellungsebene bei der Neuregelung des Diakonenrechts 1995 wurde die Voraussetzung geschaffen, dass ein kollegiales Verhältnis zwischen Gemeindediakon/in und Gemeindepfarrer/in ermöglicht wird. Die Vorgesetztenrolle liegt nun beim Leitenden Gemeindediakon.

Die veränderte Hierarchie unterstützt zudem eines Hauptanliegen des Notwendigen Wandels: die Konzentration. Kirchengemeinderäte und Diakonieausschüsse müssen sich genauer Gedanken machen, was ihre Ziele sind, und welche Funktionen dabei der Dienst- bzw. Projektauftrag einer Gemeindediakonin oder eines Gemeindediakons erfüllen soll.

Es kann der Eindruck entstehen, dass durch die Neuerungen für alle Betroffenen ein höherer Arbeitsaufwand entstanden ist. Vordergrundig trifft dies zu, da bisher z.B. Fachaufsicht und zielorientiertes Arbeiten im Zusammenhang mit der Berufsgruppe nur selten wahrgenommen wurde. Entlastet werden z.B. in Tübingen die Einzelgemeinden und die Dekanin, da große Teile der Dienstaufsicht für die Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone jetzt an den Leitenden Gemeindediakon delegiert sind.

Der Kirchenbezirk und die Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone haben in Tübingen, Esslingen und Ulm Gestaltungsmöglichkeiten dazu gewonnen, die Ortsgemeinde und die betroffenen Pfarrer haben an Einfluss auf ihre Gemeindediakonenstellen verloren. Sie müssen wesentlich mehr konzeptionelle Arbeit leisten als zuvor.

Nicht verschwiegen werden soll, dass vor allem zu Beginn der jeweiligen Umsetzungsprozesse Schwierigkeiten zu überwinden sind:

- Der leitende Gemeindediakon selbst muss über verschiedene Prozesse erst seine neue Rolle finden. Er ist nicht mehr Gleicher unter Gleichen, sondern muss für die Kolleginnen und Kollegen Vorgesetzter sein – mit allen Rechten und Pflichten.

- Die Gemeindediakoninnen und -diakone müssen diese Rolle anerkennen und werden plötzlich in regelmäßigen Fachaufsichtsgesprächen zur Reflexion gezwungen. Aufgrund der veränderten Anstellungsverhältnisse sind sie jetzt häufig herausgefordert, ihre Dienstaufträge neu zu gestalten: aus der Schwerpunktgemeinde werden Dienstauftragsteile abgezogen, Projektgemeinden können Anträge für diese stellen.
- Die Kirchengemeinden müssen plötzlich mit jemanden außerhalb ihrer Gremien verhandeln. Sie sind nicht mehr autonom bzgl. des Einsatzes ihrer Gemeindediakonin oder ihres Gemeindediakons: Dienstaufträge müssen aufgrund der Beschlüsse von außen verändert werden, Konzeptionen sind gefragt.

Die Stelle des Leitenden Gemeindediakons bzw. der leitenden Gemeindediakonin wird jeweils befristet intern ausgeschrieben.

Das Modell des Leitenden Gemeindediakons ist zu empfehlen, wenn in einem Kirchenbezirk mindestens vier bis fünf Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone arbeiten. Diese untere Grenze wird in Ulm gerade erreicht. In Tübingen und Esslingen arbeiten jeweils neun Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone zusammen.

Die drei genannten Kirchenbezirke sind die Umsetzung des Diakonenrechts aktiv angegangen. Sie haben für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone eine Struktur auf der Ebene des Kirchenbezirks geschaffen, die vergleichbar ist mit den Strukturen, die die Bezirksjugendwerke für ihre Jugendarbeit schon lange entwickelt haben. Begleitung und Austausch ist für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone genauso wichtig wie für Jugendreferentinnen und -referenten. Die neuen Strukturen in Tübingen, Ulm und Esslingen stärken die Berufsgruppe und verbessern die Qualität der gemeindediakonischen Arbeit. Sie eröffnen über die Stammgemeinde einer Gemeindediakonin oder eines Gemeindediakons hinaus Chancen für einen gut koordinierten projektorientierten Einsatz der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone in weiteren Bezirksgemeinden.

Kontakt:

Bbeauftragte für Gemeindediakoninnen und -diakone

Ute Schütz, FBS Kloster Denkendorf

## 5. Ergänzende Finanzierung von Dienstverträgen:

### *Leitgedanke:*

*Viele Stellen im Diakonot sind durch Kürzungen nur noch mit einem 50% Dienstauftrag dotiert. Sie sind oft schwer zu besetzen. Attraktiver sind Stellen in der Regel erst ab 75-80% Dienstauftrag. Darum versuchen Kirchengemeinden und -bezirke, durch Fremdfinanzierung Stellen auszubauen.*

Am häufigsten an **Fremdfinanzierungen** beteiligt sind neben freifinanzierten Stellenanteilen über Vereine oder Förderkreise die Bereiche Religionsunterricht, Offene Jugendarbeit und Schulsozialarbeit (in Zusammenarbeit mit der Kommune), Waldheimerarbeit und z.T. auch Freizeit-Seniorenarbeit.

An manchen Orten können auch **Krankenpflegevereine** dafür gewonnen werden, Stellenanteile zu finanzieren. Voraussetzung ist, dass der oder wenigstens ein Schwerpunkt der Stelle mit den Zielen eines Krankenpflegevereins übereinstimmt.

Mögliche Schwerpunkte in diesem Sinn sind:

- Arbeit mit pflegenden Angehörigen,
- Bildungsarbeit im Zusammenhang mit Alterskrankheiten (Demenz u.a.),
- Hospiz- oder Sitzwachenarbeit,
- Förderung der ehrenamtlichen Besuchsdienste.

Die Diakonenstelle in Esslingen-Hohenkreuz wird völlig vom dortigen Krankenpflegeverein getragen.

Denkbar sind auch Kooperationen mit den örtlichen **Diakonie- und Sozialstationen**.

**Auslaufmodell** ist dagegen die Refinanzierung von Stellenanteilen über die Altenberatung, z.B. der Stadt Stuttgart.



## 6. Neue Wege im Evangelischen Jugendwerk Reutlingen (ejr)

### **Leitgedanke:**

***Alle fünf Jugendreferenten des ejr sind beim Bezirk angesiedelt. Sie haben Ortsschwerpunkte und Querschnittaufgaben.***

Siebenunddreißig Kirchengemeinden und nur wenige haben einen eigenen Gemeindediakon – oder eine -diakonin. Und dann wechselt einer die Stelle und die finanzielle Lage des Kirchenbezirks lässt eine Wiederbesetzung nicht zu. Pech gehabt. Nun muss es ohne gehen. Zwei Bezirksjugendreferenten machen ein Projekt ums andere, leisten Starthilfe für Gruppen und Kreise in den Kirchengemeinden, sorgen für Mitarbeiter/innenschulung und, und, und.. dann geht einer, aber das hatten wir schon.

### **KBA gibt Auftrag für Konzeptionsentwicklung**

Nicht nur der professionelle Anspruch, sondern auch die Gaben und Fähigkeiten sollten in den Blick genommen werden, wenn sich schon mal die Möglichkeit bietet, nicht nur Lückenbüßer oder Mädchen für alles zu sein, sondern konzeptionell und für möglichst viele fruchtbar zu arbeiten. Da kam es gerade recht, dass der Kirchenbezirksausschuss des Evangelischen Kirchenbezirks das ejr aufgefordert hatte, der finanziellen Entwicklung Rechnung zu tragen und ein auch künftig brauchbares Modell zu entwickeln, das Hauptamtliche so integriert, dass Ehrenamtliche professionell begleitet werden können. Das führte zu folgenden Überlegungen, Planungen und letztlich zu einem neu gewonnenen Gestaltungsspielraum.

### **Alle Hauptamtlichen in der Jugendarbeit werden als Bezirksjugendreferenten beim ejr angesiedelt**

Und so ist die neue Situation: derzeit fünf Bezirksjugendreferenten haben je eigene Ortsschwerpunkte und Querschnittaufgaben. Eine der Stellen dient der Leitung und Geschäftsführung sowie speziellen Projekten und der Beratung der Kirchengemeinden in Jugendarbeitsfragen. Der Leitende Referent sorgt für die Dienst- und Fachaufsicht und für Personalentwicklung und Personalplanung. Durch die allgemeine Akzeptanz des Modells konnte die Umsetzungsphase sehr viel schneller beginnen, als zunächst geplant.

Das ejr-Team der Bezirksjugendreferenten arbeitet dem Bezirksarbeitskreis (BAK) zu und kann Aufträge aus diesem zügig bearbeiten. Das neu geschaffene Team dient als Dienstbesprechung.

### **Die Grundlagen**

Die Grundlage für die Umsetzung der evangelischen Jugendarbeit im Kirchenbezirk Reutlingen bildet die nach der Ordnung des Evang. Jugendwerkes in Württemberg (ejw) erstellte Bezirksrahmenordnung (BRO). Es geht dabei um das Selbstverständnis, den Auftrag und die Zielsetzungen sowie um ein geregeltes Miteinander zwischen dem Evang. Kirchenbezirk und dem Bezirksjugendwerk bezüglich der zugewiesenen Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten. Das Evang. Jugendwerk Bezirk Reutlingen (ejr) arbeitet „selbstständig im Auftrag“ des Evang. Kirchenbezirkes. Eine Formel, die, gäbe es sie nicht, schnell erfunden werden müsste. Die gewählten ehrenamtlichen Verantwortlichen und die hauptamtlichen Bezirksjugendreferent/innen im ejr haben die Zusammenarbeit zwischen den örtlichen Vereinen, Gruppen, Aktionen und Verbänden zu fördern und diese gegenüber dem Kirchenbezirk und nach außen zu vertreten. (vgl. § 2 Abs. 2 BRO). Die Gestaltung erfolgt durch inhaltliche Planung und Ausführung des Auftrags. Damit ist die Personalplanung und die fachlich inhaltliche Beauftragung von hauptamtlichen Bezirksjugendreferent/innen verbunden (§ 11 Abs. 2g BRO). Zudem hat das Evang. Bezirksjugendwerk die Bewirtschaftungsbefugnis im Rahmen des Haushaltsplanes (vgl. § 3 BRO).

### **Ziele und Auftrag des ejr**

Das Ziel der evangelischen Jugendarbeit im Evang. Kirchenbezirk Reutlingen ist in § 2 Abs 1 BRO formuliert. Die Motivation für die Evang. Jugendarbeit wird im Verkündigungsauftrag begründet, der in der Heiligen Schrift gegeben ist. Für junge Menschen sollen Gottes Zusagen lebensnah verkündigt und erfahrbar gemacht werden. Das ejr betreibt außerschulische Jugendbildung gemäß § 4 des Jugendbildungsgesetzes und ist Träger der freien Jugendhilfe (§ 75 Kinder- und Jugendhilfegesetz). Als solcher leistet das ejr seinen sozialen und gesellschaftlichen Beitrag, indem die Interessen junger Menschen aufgenommen werden, sie zur Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Mitverantwortung befähigt werden und soziales Engagement angeregt wird (vgl. § 11 KJHG). Die Zielgruppe der außerschulischen Bildungsangebote umfasst Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene (6 - 27 Jahre), die in Gruppen, halboffenen und offenen Angeboten umgesetzt werden (§ 11 a-d BRO).

### **Zuständigkeiten und Aufgaben des ejr**

Das ejr ist ein Werk von ehren – und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Konzepte und innovative Ideen zur Umsetzung des Auftrags werden gemeinsam erarbeitet. Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insbesondere beauftragt, Mitarbeitende für die Evang. Jugendarbeit zu befähigen und zu qualifizieren. Die Anstellungsträgerschaft für Diakone und Diakoninnen wurde durch das Diakonengesetz von der Einzelgemeinde auf den Kirchenbezirk übertragen. In der Folge dieser Neuordnung wurden vorhandene ortsbezogene Personalstellen in Bezirksjugendreferent/innenstellen umgewandelt und somit sowohl anstellungsrechtlich als auch Aufgaben bezogen an den Kirchenbezirk gebunden. Die Fachaufsicht für diese Stelleninhaber/innen wurde an das ejr gemäß § 11Abs. 2h BRO delegiert.

Die schon oben angedeuteten finanziellen Entscheidungen im Gesamthaushalt des Kirchenbezirkes Reutlingen im Bereich der Jugendarbeit machten ein verändertes Stellenverteilungskonzept und die Erschließung neuer Geldquellen erforderlich. Seit 1999 entwickelte das ejr ein Gesamtkonzept für die Evang. Jugendarbeit im Kirchenbezirk. Dazu gehört der Entwicklungsprozess eines Leitbildes und die damit einhergehende Neustrukturierung von Entscheidungs-, Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie die Neukonzeption in der Stellenverteilung von Bezirksjugendreferent/innen. Da es bisher oft vermischte Aufträge für verschiedene Alterszielgruppen gab, sollten die Zuständigkeiten für gemeindediakonische Aufgaben innerhalb des Kirchenbezirkes neu und anders als bisher geregelt werden.

### **Stellenverteilungskonzept**

Die Erwartungen an die Professionalität eines/einer Bezirksjugendreferent/in haben auch damit zu tun, dass die Profilierung und Qualifizierung der Jugendarbeit im Kirchenbezirk verbessert werden soll. Dabei steht die Befähigung und Qualifizierung von ehrenamtlichen Mitarbeitenden in der Evang. Jugendarbeit vor Ort an erster Stelle. Umgesetzt wird dieser Auftrag durch beziehungsorientiertes Arbeiten, die Grundlage für den jeweiligen zeitlich definierten Personaleinsatz vor Ort geschieht durch Auftragsklärung, überprüfbar formulierte Zielvereinbarungen und kontinuierlich reflektiertes Rollenverständnis der Hauptamtlichen im Rahmen einer qualifizierten Fachaufsicht durch den Leitenden Referenten. Dabei haben die Bezirksjugendreferent/innen zum einen „Querschnittaufgaben“, die sich auf Projekte, Zielgruppen, oder Angebotsformen beziehen und zum anderen „Aufgaben mit Ortschwerpunkten“ mit dem Ziel, eine zeitlich begrenzte Aufbauarbeit vor Ort zu leisten. Erreicht werden soll die Förderung persönlicher Gaben und Stärken der

Bezirksjugendreferent/innen durch die endlich auch von der Landeskirche in Blick genommene Personalentwicklung, die Schaffung von Spielräumen, um aktuelle Entwicklungen in der Jugendarbeit flexibel aufzugreifen und die gegenseitige Befähigung und Bereicherung durch kollegiale Beratung und Begleitung, speziell im ejr-TeamTreff.

Qualitätssicherung und Profilierung erfordert strukturelle Verankerung von Organisation, Kommunikation, Information, Entscheidungsrechten und Beteiligungsmöglichkeiten.

**Kontakt:**

ejr

Ralf Dörr

Ulrichstraße 17

72764 Reutlingen

Telefon: 07121 / 478 660

Fax: 07121 / 478 670

Das Leitbild des ejr wurde erarbeitet im Rahmen eines der 50 Lokalen Erprobungsprojekte im Prozess Notwendiger Wandel. Kurzinfos zum Leitbildprozess im ejr finden Sie unter [www.kirche-gestalten.de/cms/7/\\_praxisanregungen/reutlingenbezirksjugendwerk](http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/_praxisanregungen/reutlingenbezirksjugendwerk)

Der Internetauftritt des ejr steht unter [www.ejr.de/](http://www.ejr.de/).

## 7. „Seniorenreferent“ bzw. „Seniorenreferentin“: Weiterentwicklung des Berufsbildes der Diakonin und des Diakons

### **Ausgangslage**

Die gesellschaftlichen Veränderungen machen auch vor der Kirche nicht Halt. Der Anteil der über 60-jährigen nimmt zu. Ältere und alte Menschen werden das Bild unserer Gesellschaft zunehmend prägen. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Sie kann fast täglich in den Medien gelesen, gehört oder gesehen werden. Aus den Statistiken lassen sich Entwicklungen ableiten, die uns herausfordern, in der heutigen Zeit Antworten auf die Fragen von morgen zu suchen und zu finden.

### **Weiterentwicklung im Beruf**

Im Rahmen einer beruflichen Weiterbildung haben sich eine Diakonin und drei Diakone auf die kommenden Aufgaben vorbereitet. Der von der Landeskirche geförderte Lehrgang, der zusammen mit der Landeskirche Pfalz stattfand, vermittelte gerontologische Grundlagen und entfaltete ein differenziertes Altersbild. Rechtliche und seelsorgerliche Grundlagen wurden erlernt. Methoden der Arbeit mit Älteren und Hochbetagten wurden vorgestellt und erarbeitet. In Praktika konnte die Umsetzung des Erlernten beobachtet und ausprobiert werden.

### **Weiterentwicklung im Kirchenbezirk Göppingen**

Der Kirchenbezirk Göppingen hat die Herausforderung durch die gesellschaftlich-demografische Veränderung aufgenommen. Durch Umwidmung bisheriger Dienstaufträge hat der Kirchenbezirk eine Seniorenreferentenstelle geschaffen, die Anfang des Jahres 2004 besetzt wurde. Die Stelle ist angesiedelt bei der Diakonischen Bezirksstelle und der Evangelischen Erwachsenenbildung.

Der Seniorenreferent hat damit zwei Standbeine und bildet eine Brücke zwischen gemeindlicher und bezirkswweiter Arbeit mit Älteren. Der Seniorenreferent arbeitet mit etwa 50 % in einer Kirchengemeinde und ist im direkten Kontakt mit den Älteren. Er hat die unterschiedlichen Generationen der Älteren im Blick und schafft Angebote für bzw. mit Senioren.

Im Kirchenbezirk bietet der Seniorenreferent Mitarbeiterschulungen an. Neben Freizeiten arbeitet er an der Vernetzung der Strukturen. Zu seinen Aufgaben gehört ein Kurs für Menschen, die in den Ruhestand einsteigen, und intergenerative Angebote.

Der Seniorenreferent kann und soll befristete Projekte in den Gemeinden begleiten und damit Starthilfe für eine Arbeit mit und für die ältere Generationen geben.

**Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen**

Menschen sind auch im Alter sehr unterschiedlich. Z.B. gibt es zwischen aktiven Alten und Hochbetagten große Unterschiede. Die unterschiedlichen Generationen im Alter fordern die Kirchengemeinden und Kirchenbezirke heraus. Alte Menschen sind ‚alternskompetent‘. Diese Kompetenz will in der kirchlichen Praxis aufgenommen werden. Das seitherige Angebot spricht Menschen an. Darüber hinaus braucht es eine neue Sichtweise für eine Arbeit mit der älteren Generation.

**Ausblick**

Die Evangelische Landeskirche Württemberg hat auf die demografische Entwicklung reagiert. Sie bietet im kommenden Jahr einen weiteren Qualifizierungskurs in Richtung Seniorenreferent/Seniorenreferentin an. Es bleibt zu hoffen, dass sich Kirchengemeinden und Kirchenbezirke dieser Herausforderung stellen.

**Kontakt:**

Seniorenreferent Christoph Alber  
Karl-Schurz-Str. 45  
73037 Göppingen  
Tel.: 07161/683873  
E-Mail: christoph.alber@gmx.de

Teil 2:



## **Der Heilbronner Weg: Dokumentation der beiden Lokalen Erprobungsprojekte im Kirchen- bezirk Heilbronn: „Strukturentwick- lung für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone“ und „Struktur- entwicklung für Jugendreferentinnen und Jugendreferenten“**

### **1. Einführung**

Dieser Beitrag zur Reihe „Praxisimpulse“ dokumentiert den Neustrukturierungsprozess in den beiden Lokalen Erprobungsprojekten

„Gemeindenaher Jugendarbeit“ des ejw Heilbronn (2.1) und „Weiterentwicklung des Diakonats im Kirchenbezirk Heilbronn“ (2.2).

Die Weiterarbeit durch die Gremien des Kirchenbezirks (2.3) basiert auf diesen beiden landeskirchlich geförderten Lokalen Erprobungsprojekten (LEP) im Prozess „Notwendiger Wandel“.

Seit Beginn des Jahres 2000 sind konkrete Bemühungen um strukturelle Veränderungen unternommen worden.

Bis zum Herbst 2001 zeichneten sich erste Ergebnisse der Steuerungsgruppe „Gemeindenaher Jugendarbeit“ und der Steuerungsgruppe „Diakonats im Kirchenbezirk Heilbronn“ ab, bzw. lagen zu diesem Zeitpunkt bereits vor.

Im Herbst 2002 wurden von der Bezirkssynode Beschlüsse zur Verwirklichung der Umsetzung gefasst. Im November 2003 wurde die Änderung der Ordnung für das Evangelische Jugendwerk der Delegiertenversammlung zur Verabschiedung vorgelegt.

Wir gehen von einer Erprobungsphase von vier Jahren aus. Endgültige Entscheidungen stehen erst nach dieser Erprobungsphase an.

## 2. Der Weg der Strukturentwicklung

### 2.1 LEP Evangelisches Jugendwerk Heilbronn

1997 beschloss der Bezirksarbeitskreis (BAK) des Evang. Jugendwerks Bezirk Heilbronn, dass das Bezirksjugendwerk in Zukunft stärker „gemeindeorientiert“ arbeiten solle. Daraus ergab sich eine Bewegung hin zu den Gemeinden, die jedoch strukturell und vor allem personell schnell an ihre Grenzen kam. Ein Bezirksjugendreferent war für 8-10 Kirchengemeinden zuständig, die Bezirksaufgaben blieben allerdings alle weiterhin bestehen.

In den folgenden Jahren beschäftigte sich der BAK intensiver mit der Frage, wie zeitgemäße Jugendarbeit im neuen Jahrtausend aussehen könnte und welche Strukturen dafür sinnvoll wären. Dabei wurde ein Distriktsmodell angedacht. Parallel dazu wurde seit 1999 an der Entwicklung eines Leitbildes für evangelische Jugendarbeit im Kirchenbezirk Heilbronn gearbeitet.

Im Frühjahr 1999 bereitete das Bezirksjugendwerk die Bezirkssynode des Kirchenbezirks Heilbronn zum Thema Jugendarbeit inhaltlich vor und gestaltete diese auch in weiten Teilen. Grundlage für das Thema der Bezirkssynode waren die „Zehn Zu-Mutungen“ der Württembergischen Landessynode, über die schon vorher eine intensive Auseinandersetzung innerhalb des Jugendwerks geführt wurde.

In den letzten Jahren hat sich die **Zusammenarbeit der unterschiedlichen Träger der Jugendarbeit** (Bezirksjugendwerk, Jugendpfarramt, CVJM Heilbronn, Vereinigung christlicher Pfadfinder Gau Unterland, Ortsjugendwerke und Gemeindejugend) verstärkt. Dabei wurde deutlich, dass die derzeit gute Zusammenarbeit stark an Personen hängt und in den bisherigen Strukturen nur funktionieren kann, wenn die Funktionsträger kooperationswillig und -fähig sind. Dies betrifft die Zusammenarbeit im Jugendwerksbüro ebenso wie die Fachaufsicht, die an die Vorsitzenden des Jugendwerks bzw. des CVJM Heilbronn delegiert worden war. Es wurde deutlich, dass die bestehenden Strukturen überdacht und angepasst werden müssen.

Aus der Tradition der Jugendarbeit im Kirchenbezirk Heilbronn hat sich ein strukturelles Durcheinander entwickelt mit vielen Gremien, unklaren Entscheidungskompetenzen und ungeklärten Zuständigkeiten. Dies wird unter anderem im Verwaltungs- und Bürobereich deutlich, und führt dort immer wieder zu Abstimmungsschwierigkeiten. Zu diesem Themenbereich gehört auch die hauptamtliche **Jugendpfarrstelle**, die dringend klarer strukturiert und eingebunden werden muss.



Im Kirchenbezirk Heilbronn gibt es einige wenige Gemeinden, die seither mit einer Stelle für einen Gemeindediakon oder eine Gemeindediakonin ausgestattet waren. In diesen Dienstaufträgen sind teilweise bis zu 100 % Jugendarbeit vorgesehen. Alle anderen Gemeinden, die keine GemeindediakonInnen hatten, konnten auf die (nur beschränkt zur Verfügung stehenden) Hauptamtlichen des Bezirksjugendwerks zurückgreifen. Im weiteren Verlauf wurde deutlich, dass die **gerechte Verteilung hauptamtlicher Ressourcen** im Bereich Jugend- bzw. Gemeindearbeit notwendig ist und thematisiert werden muss. Brisant bei der Sache ist die Finanzierung der Stellen: GemeindediakonInnen wie JugendreferentInnen sind alle beim Kirchenbezirk angestellt und werden über den Kirchenbezirkshaushalt gemeinsam von den Kirchengemeinden finanziert. Einige Kirchengemeinden hatten vor Ort sehr viel, andere deutlich weniger Nutzen von diesem hauptamtlichen Engagement, das alle gemeinsam finanzieren.

### Der Start

Nachdem die strukturellen Schwierigkeiten deutlich bewusst geworden waren, beschloss der Bezirksarbeitskreis, einen **Neustrukturierungsprozess** zu beginnen. Er lud VertreterInnen der Verbände, des Kirchenbezirks und der Gesamtkirchengemeinde Heilbronn im April 2000 zu einem Klausurtag ein, der von einem professionellen Berater moderiert wurde.

Am Ende dieses Klausurtages wurde eine **Steuerungsgruppe** eingesetzt mit dem Ziel, die strukturelle Zusammenarbeit im Bereich Jugendarbeit neu zu ordnen und eine gemeindenaher Jugendarbeit zu ermöglichen. Die Jugendarbeit, die Hauptamtlichen und die Ehrenamtlichen sollen mit ihrer Arbeit in allen Kirchengemeinden deutlicher sichtbar sein. Da der Aktionsradius von Jugendlichen heutzutage weit über die Grenzen der örtlichen Kirchengemeinde hinaus geht, kam eine Vernetzung zwischen den Kirchengemeinden in den Blick.

In der eingesetzten Steuerungsgruppe waren die beiden Vorsitzenden des Bezirksjugendwerks Mitglied, je ein Vertreter des CVJM Heilbronn und des VCP Gau Unterland, der Jugendpfarrer, der Sprecher der Diakoninnen und Diakone und ein Vertreter der Jugendreferentinnen und -referenten. Ein professioneller Organisationsberater übernahm die Moderation dieser Steuerungsgruppe. Alle Beteiligten bekundeten ihre Bereitschaft, an diesem Neustrukturierungsprozess mitzuarbeiten. Dies wurde durch verschiedene **Beschlüsse** der vertretenen Gremien (Bezirksarbeitskreis des Jugendwerks, CVJM-Vorstand, VCP-Gaurat, Kirchenbezirksausschuss) bestätigt. Eichenkreuzsport und Bezirks-Posaunenarbeit gerieten erst später ins Blickfeld; sie wurden ab diesem Zeitpunkt gezielt informiert.

In den „Mitteilungen der evangelischen Jugend Heilbronn“ wurde die Basis der Jugendarbeit regelmäßig über Neues aus dem Umstrukturierungsprozess unterrichtet, die Kirchengemeinderäte des Kirchenbezirks und die Mitglieder des Kirchenbezirksausschusses erhielten „Informationsbriefe aus dem Jugendwerk“. So konnten die Fortschritte des Prozesses und der Stand der Diskussion mitverfolgt werden.

Zum Evang. Jugendwerk in Württemberg (ejw) wurde über seinen Vorsitzenden Kontakt gehalten, das Landesjugendpfarramt wurde durch den Heilbronner Jugendpfarrer informiert.

Die Steuerungsgruppe Jugendwerk legte ihren Bericht im Oktober 2001 dem Kirchenbezirksausschuss vor.

## 2.2 LEP Diakonat im Kirchenbezirk Heilbronn

Nach Verabschiedung des Diakonengesetzes durch die Landsynode stellte sich die Frage nach der Umsetzung des Gesetzes im Kirchenbezirk Heilbronn. Dies betraf in erster Linie, die Gemeindediakoninnen und -diakone, die sich im Kirchenbezirk anstellen lassen wollten bzw. nach dem neuen Gesetz angestellt werden mussten. Es war für sie keine Struktur vorhanden (z.B. Fachaufsicht; bezirkliche Aufgaben). Auf Initiative eines engagierten Gemeindediakons und eines Jugendreferenten entstanden erste Ideen für einen Konvent. Allerdings blieben zunächst die ReligionspädagogInnen außen vor.

Im weiteren Verlauf wurden dann die ReligionspädagogInnen, die auch DiakonInnen sind, mit in die Gespräche einbezogen. Der Bereich Soziale Diakonie wurde, nach Rücksprache mit Betroffenen, ausgeklammert, da die Kreisdiakonie ein eigener Anstellungsträger ist und sich zu dieser Zeit selbst in einem bereits begonnenen Umstrukturierungsprozess befand.

Das Jugendwerk arbeitete ebenfalls an einer Neukonzeption.

In dieser Zeit hat die Landeskirche das Projekt „Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“ ausgeschrieben. Das Heilbronner Jugendwerk, das im Prozess weiter vorangeschritten war, hat sich zunächst beworben, der Diakonat wollte sich in den Prozess integrieren. Aus inhaltlichen Gründen hat die Projektgruppe „Notwendiger Wandel“ zunächst zwei Prozesse vorgeschlagen. Der Antrag des Jugendwerks „Gemeindenahe Jugendarbeit“ wurde genehmigt (Juli 2000) und vom KBA befürwortet. Der Sprecher der DiakonInnen wurde in die Steuerungsgruppe „Gemeindenahe Jugendarbeit“ aufgenommen.

Die Steuerungsgruppe „Diakonat im Kirchenbezirk“ nahm ihre Arbeit am 30.04.2001 nach dem positiven Bescheid der Projektstelle „Notwendiger Wandel“ und der Beauftragung der Steuerungsgruppe durch den Kirchenbezirksausschuss auf.

### **Die Aufgabenstellung der Steuerungsgruppe**

Im Beratungsprozess wurden die folgenden Aufgaben und Fragestellungen bearbeitet:

1. Bestandsaufnahme der Stellen im Diakoniat im Kirchenbezirk Heilbronn.  
Es sollen dabei auch die Arbeitsgebiete der StelleninhaberInnen und die Dienstaufträge näher betrachtet werden.
2. Wir versuchen einen Vorschlag für eine „gerechte“ Verteilung der Stellen im Diakoniat des Kirchenbezirks zu erarbeiten.
3. Wir erarbeiten einen Vorschlag für eine Struktur des Diakonats, in dem die Zuständigkeiten (Fachaufsicht, Arbeitsplatzbeschreibung, Auftragserteilung) klar geregelt sind.
4. Wir versuchen einen Vorschlag zur Vernetzung der verschiedenen Arbeitsgebiete (Jugend, Gemeindearbeit, Religionspädagogik) im Diakoniat zu erstellen.

### **Ergebnisse des Beratungsprozesses**

Das Ergebnis der Beratung wurde in einem Zwischenbericht im November 2001 dem Kirchenbezirksausschuss vorgelegt.

In einem ersten Teil wurde eine Bestandsaufnahme gemacht.

Das Ergebnis der Bestandsaufnahme war:

- Es sind zum Zeitpunkt der Erfassung 8 DiakonInnen - Stellen besetzt (4 Gemeindediakone, 4 JugendreferentInnen) 2,8 Stellen waren vakant (1,8 Gemeindediakonie, 1 Jugendreferent). Es stehen daher 10,8 Stellen zur Verfügung.
- Die im Diakoniat angestellten Mitarbeiterinnen sind zu fast 80% im Bereich Jugendarbeit tätig, ca. 14 % Seniorenarbeit, der Rest im Bereich Religionsunterricht und Sozialarbeit.
- Die Steuerungsgruppe war sich einig, dass im Blick auf die einseitige Verteilung der Tätigkeitsfelder und im Blick auf eine Gemeindeentwicklung überlegt werden muss, andere Tätigkeitsfelder (z.B. Junge Erwachsene; Familienarbeit) mit hauptamtlicher Kraft zu versehen.
- Die Dienst- und Fachaufsicht muss im Hinblick auf ein effektives Arbeiten, eine Vereinfachung der bisherigen Struktur und die Umsetzung des Diakonengesetzes verändert werden.

### **Vorschläge der Steuerungsgruppe Diakoniat**

1. Im Kirchenbezirk sollen fünf Distrikte gebildet werden, wobei die Gesamtkirchengemeinde in zwei Distrikte aufzuteilen ist. Zu einem Distrikt gehören dann ca. 11.000 Gemeindeglieder.  
(Der Kirchenbezirksausschuss hat während des laufenden Prozesses den Beschluss gefasst, den Kirchenbezirk in fünf Distrikte einzuteilen, wobei der Gesamtkirchen-

gemeinde offen gelassen wird zwei oder drei Distrikte zu bilden.)

2. Die insgesamt 10,8 Stellen werden so verteilt:  
 5,3 Stellen GemeindediakonInnen  
 5,5 Stellen JugendreferentInnen  
 So ist in jedem Distrikt je ein Anteil Gemeindediakonat und Jugendarbeit vorhanden.
3. Die Stelle einer leitenden Diakonin bzw. eines leitenden Diakons wird neu geschaffen. Sie bzw. er bekommt folgende Aufgabenbereiche übertragen: Fachaufsicht über die im Kirchenbezirk angestellten Diakone und Diakoninnen, Zusammenarbeit mit Distriktsarbeitskreisen und Kirchengemeinden (Koordination) Personalentwicklung, Beteiligung bei der Neubesetzung von Stellen.
4. In den fünf Distrikten werden Distriktsräte gebildet.  
 Die Distriktsräte sollen eine Konzeption der Gemeindearbeit für ihren Distrikt erarbeiten. Dabei sollen alle Bereiche der Gemeindearbeit Beachtung finden, nicht nur die Jugendarbeit! Der Distriktsrat soll sich über Schwerpunktbildung und den damit verbundenen Personaleinsatz verständigen. Er legt die Aufgabengebiete der ihm zugeordneten Hauptamtlichen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen und dem leitenden Diakon bzw. der leitenden Diakonin fest (Zielvereinbarungen).
5. Zusammen mit der Stelle des leitenden Diakons bzw. der leitenden Diakonin sind für den Kirchenbezirk 11,8 Stellen zu finanzieren.

Im Januar 2002 wird der Bericht dem Kirchenbezirksausschuss vortragen. Der Kirchenbezirksausschuss nimmt den Bericht zur Kenntnis.

### **2.3 Zusammenführung der Ergebnisse der Steuerungsgruppen der beiden Lokalen Erprobungsprojekte**

Nachdem die Berichte der Steuerungsgruppen vorlagen, hat der Kirchenbezirksausschuss eine Umsetzungsgruppe I gebildet. In dieser Umsetzungsgruppe waren VertreterInnen aller betroffenen Gruppen und Verbände.

(KBA, Gesamtkirchengemeinde, Jugendwerk, Diakoniat, CVJM und VCP). Aufgabe dieser Gruppe war es, die Ergebnisse aus beiden Berichten zusammenzufassen und Schritte zu einem neuen Konzept im Kirchenbezirk zu entwickeln. Im Vordergrund stand dabei die Neustrukturierung des Evang. Jugendwerks Heilbronn und die Stellenplanung. Nach Beendigung dieser Arbeit wurde eine kleine

Umsetzungsgruppe II (Dekan, stellvertretender Dekan, KBA-Vertreter, Vorsitzende der Gesamtkirchengemeinde, Vorstand Evang. Jugendwerk und Vertreter des Diakonats) eingesetzt. Deren Aufgabe ist es, jetzt die Umsetzung des Prozesses voranzutreiben, zu begleiten und die notwendigen Beschlüsse für den Kirchenbezirksausschuss vorzubereiten.

### 3. Gruppierungen, die durch den Prozess betroffen sind

#### **Ehrenamtliche:**

Kirchengemeinderäte müssen sich in ihren Sitzungen mit dem Distriktsgedanken auseinandersetzen. Sie sind von der Synode beauftragt, Distrikte zu bilden und auf dieser Ebene in Distriktsräten zusammen zu arbeiten. Ehrenamtliche JugendmitarbeiterInnen der einzelnen Kirchengemeinden sind aufgefordert, gemeinsam einen Distriktsarbeitskreis Jugend (DAK-J) zu bilden. Dieser plant und koordiniert auf Distriktsebene (gemeinsame) Jugendarbeit und ist als Gremium Ansprechpartner für den Distriktsdiakon. Die Menschen sind herausgefordert, über ihren seitherigen Horizont der eigenen Kirchengemeinde hinaus für den Distrikt zu denken und zu planen.

#### **Bezirksjugendwerk:**

Das Bezirksjugendwerk wird in seinen Strukturen verändert. Die seitherige Delegiertenversammlung soll durch Distriktsarbeitskreise Jugend (DAK-J), einen neu aus Vertretern der DAK-J zusammengesetzten Bezirksarbeitskreis und ein kleines Kontrollgremium (Bezirksjugendausschuss BJA) ersetzt werden. Übergangsregelungen sollen den Übergang von der alten zur neuen Struktur regeln. Die Fachaufsicht über die hauptamtlichen JugendreferentInnen wird an den Leitenden Diakon delegiert. Das Jugendwerk definiert die Aufgaben, welche die neuen Distriktsdiakone als zusätzliche Bezirksaufgaben weiterhin wahrnehmen werden. Die Ordnung des Bezirksjugendwerks muss den neuen Gegebenheiten angepasst und dem Evang. Jugendwerk in Württemberg sowie dem Oberkirchenrat zur Freigabe für den Projektversuch vorgelegt werden.

#### **Hauptamtliche:**

Die DiakonInnen müssen sich auf die neue Situation einlassen, ihre Dienstanweisungen werden neu überarbeitet und die Aufgabebereiche neu definiert. Im Leitenden Diakon haben sie ein neues Gegenüber bei ihren Fachaufsichtsgesprächen. Es ist geplant, ihren Dienstsitz künftig in einer Distriktsgemeinde anzusiedeln und nicht

mehr zentral im Bezirksjugendwerk bzw. in der „eigenen“ Gemeinde. Mit dem neu entstehenden Gremium „Distriktsarbeitskreis Jugend“ und den „Distriktsräten“ erhalten die Hauptamtlichen jeweils neue Ansprechpartner.

Die Pfarrerinnen und Pfarrer der Distriktsgemeinden müssen auf Distriktsebene mit den anderen Kollegen und mit Kirchengemeinderäten zusammenarbeiten. Manche von ihnen sind auch Mitglieder in den Distriktsräten. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Aufgaben an andere Gemeindeglieder delegiert werden können und damit die Pfarrerschaft und die vielfältig belasteten Ehrenamtlichen entlastet werden. Da die Jugendarbeit näher an die Kirchengemeinden rückt, müssen sich Kirchengemeinden auch verstärkt mit konzeptionellen Fragen auseinander setzen: Was brauchen und was wollen wir als Gemeinde, als Distrikt eigentlich? Welche Aufgaben geben wir dem Diakon bzw. der Diakonin?

#### **Verbände:**

Der CVJM Heilbronn erfährt eine Veränderung für seine Verbandsarbeit, weil der Dienstauftrag seines Geschäftsführers wie bei allen anderen DiakonInnen neu definiert wird. Dieser Diakon erhält nun ebenfalls Distriktsaufgaben zugeteilt. Der VCP Gau Unterland hat keine hauptamtlichen Kapazitäten abzugeben, da er nie welche hatte, braucht aber weiterhin einen hauptamtlichen Ansprechpartner.

#### **Jugendpfarramt:**

Der Aufgabenbereich des Jugendpfarrers enthielt früher viele Leitungs- und Verwaltungsaufgaben, die er – strukturell nicht vorgesehen – aus praktischer Notwendigkeit übernommen hatte. Dazu gehört besonders die Leitungsaufgabe im Bezirksjugendwerk. Die Konzentration auf den eigentlichen seelsorgerlichen und theologischen Auftrag führt zur Entlastung und schafft Platz für neue Projekte.

## **4. Veränderungen im Kirchenbezirk, die sich aus dem Prozess ableiten**

Die Kirchengemeinden im Kirchenbezirk Heilbronn haben sich in sieben Distrikte zusammengeschlossen (Distrikte Nord, Süd, Böckingen-Klingenberg, West, innerhalb der Gesamtkirchengemeinde Heilbronn die Distrikte Lerchenberg, Wartberg und Staufenberg) und jeweils Distriktsräte gebildet. Jeder Distrikt hat sich für die Zusammenarbeit seiner beteiligten Kirchengemeinden eine Geschäftsordnung gegeben.

Die Distriktsräte treffen sich mindestens zweimal pro Jahr. In einigen Fällen ist der Diakon bzw. die Diakonin automatisch Mitglied im Distriktsrat.

Bereits zweimal hat der Dekan nicht wie üblich einzelne Kirchengemeinden visitiert, sondern eine „Distriktsvisitation“ durchgeführt. Die Erfahrungen waren vielversprechend. Hier wurde die Möglichkeit genutzt, verstärkt Ehrenamtliche an den Visitationsgesprächen zu beteiligen. So fanden z.B. Forums-Abende zu den großen Arbeitsbereichen Gottesdienst, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung statt. Die Rückmeldungen der Ehrenamtlichen waren sehr positiv.

Anstellungsträger für die DiakonInnen im Kirchenbezirk ist nun der Kirchenbezirk. Alle mit Jugendarbeit beauftragten Diakonenstellen werden z.Zt. als Stellen für Jugendreferentinnen und -referenten definiert. Insgesamt wurden die Stellen im Bereich Jugend- und Gemeindearbeit gekürzt. Die Stellen im Bereich Religionspädagogik bleiben hier unberücksichtigt, ebenso die dem Diakonischen Werk Heilbronn zugeordneten Diakonenstellen, z.B. im Bereich der Beratung oder der Jugendsozialarbeit.

Für einen leitenden Diakon wird mit 50% dienstlicher Inanspruchnahme eine Stelle geschaffen, mit der die Fachaufsicht über die Hauptamtlichen verbunden ist.

Die bisherigen Bezirksjugendreferenten erhalten im Distrikt ein Büro. Sie müssen also „hinaus“ aus dem Jugendwerksbüro und näher in den Distrikt.

Auch Hauptamtliche, die seither Gemeindediakone waren, nehmen an der Dienstbesprechung im Jugendwerk teil. Sie erhalten Bezirksaufgaben übertragen, z.B. Mitarbeit bei der Mitarbeiterschulung oder Geschäftsführung des Konfi-Camps o.ä., Leitung einer Bezirksfreizeit (müssen also „heraus“ aus dem begrenzten Umfeld der Kirchengemeinde und eher auch die Perspektive des Bezirks wahrnehmen).

Das Evang. Jugendwerk Bezirk Heilbronn entscheidet in seiner Delegiertenversammlung über die Erprobung einer neuen Ordnung für das Bezirksjugendwerk. Die Delegiertenversammlung soll künftig wegfallen, der BAK wird nicht mehr durch Direktwahl, sondern aus der Reihe der von der Basis durch indirekte Wahl Aktiven über die Distriktsarbeitskreise Jugend zusammengesetzt werden.

Der Jugendpfarrer war die „heimliche Leitung“ des Jugendwerks – ohne Beauftragung und ohne Strukturen. Hier ist durch die Einsetzung eines leitenden Diakons Abhilfe geschaffen worden. Das Jugendpfarramt erhält ein eigenes Budget, unabhängig vom Jugendwerk.

## 5. Was waren und sind die Stolpersteine im Prozess?

### Informationsvermittlung

Von entscheidender Wichtigkeit sind die Informationswege, über die Neues weitergetragen wird. Zwischen „offiziellen“ Informationsbriefen, mündlichen Berichten in Gremien, den schriftlichen Berichten der Steuerungsgruppen und der brodelnden Gerüchteküche gibt es eine ganze Bandbreite von Mitteln und Wegen, „das Neue“ zu befördern – oder zu blockieren.

Eine sachliche, schriftliche Information muss regelmäßig erfolgen. Es empfiehlt sich sehr, zu Beginn eines Veränderungsprozesses die offiziellen und inoffiziellen Informationskanäle aufzuspüren und zu überlegen, wie diese konstruktiv genutzt werden könnten. Mit kompetenter und sachlicher Information steht und fällt vieles!

Informationen werden jeweils aus verschiedener Perspektive und mit verschiedenen Brillen gelesen. Jeder Leser versteht den Sachverhalt wieder etwas anders, erzählt dies auch so weiter und sorgt evtl. damit für Missverständnisse.

Die Information durch eine Person ist gehaltvoller als jedes Papier. Die Arbeit der Umsetzungsgruppe lebt auch von der konstruktiven Rückmeldung der Basis.

### Krise

Nach einiger Zeit des Denkens und Arbeitens wird den Umsetzungs- und Steuerungsgruppen unweigerlich die Tragweite ihres Handelns bewusst. Man merkt: Soll sich wirklich etwas verändern, ist es nicht mit kleinen Lösungen getan. „Ursprünglich bin ich angetreten, optimalere Bedingungen für die Jugendarbeit zu schaffen, und nun soll ich alles andere mit bedenken und letztlich den ganzen Kirchenbezirk umstrukturieren?“ Da macht sich Erschrecken breit („Diese Nummer ist mir zu groß, ich bin als Ehrenamtlicher zeitlich und auch in der Verantwortung überfordert!“). Es besteht die Gefahr, dass einzelne Personen oder die ganze Steuerungsgruppe den Prozess abbrechen und aussteigen. Wem systemisches Denken geläufig ist, der weiß: Wo an einer Stelle sich etwas verändert, werden wie bei einem Mobile alle anderen Bereiche in Unruhe versetzt und müssen sich neu positionieren. Hier ist eine professionelle Moderation bzw. Beratung Gold wert, denn: Wer wachsen oder etwas ändern will, muss den Zustand der Ruhe verlassen!

### Akzeptanz

Wird der Prozess von den Verantwortlichen im Kirchenbezirk ernst genommen und gefördert? Stellen sich die Verantwortlichen ihrer Verantwortung, setzen sie sich ernsthaft mit den Ergebnissen auseinander? Mit einer Handbewegung oder der Äußerung eines



Entscheidungsträgers kann alles in Frage gestellt oder zunichte gemacht werden. In solch einem Fall besteht die Gefahr des enttäuschten Rückzugs sehr engagierter Menschen aus der Steuerungsgruppe, was die Blockade des ganzen Prozesses zur Folge hätte.

Wagen es die Verantwortlichen, ihre Meinung zu veröffentlichen, sich zu positionieren und sind sie bereit, sich dadurch evtl. angreifbar zu machen?

Wichtig ist, dass das Tempo von Steuerungsgruppe und verantwortlichen Entscheidungsgremien ungefähr überein stimmt, damit eine kontinuierliche Weiterarbeit möglich ist.

Wie ernst wird der angestoßene Prozess von der Mehrheit der Ehrenamtlichen genommen, sind sie bereit selbständig zu denken, ohne gleich schon bei den Gedanken die scharfe Schere anzusetzen? Manche Ehrenamtliche sehen keinen Sinn in der Gremienarbeit und üben Kritik, „dass die viele Sitzungs-Zeit der Steuerungsgruppe besser in die Jugendarbeit draußen investiert wäre“.

#### **Kosten:**

Geld ist ein mächtiger „Ermöglicher“. Ohne Zuschüsse aus dem Haushalt des Kirchenbezirks sowie aus den Projektmitteln des Notwendigen Wandels der Landeskirche wäre die ganze Klärungs- und Vorbereitungsarbeit nicht möglich gewesen. Immer wieder wurde deutlich, dass die Rahmenbedingungen eine unscheinbare, aber wichtige Rolle spielen. Es braucht ein Budget für das Beraterhonorar, für die Porto- und Kopierkosten, es braucht eine angenehme Sitzungsatmosphäre. Es hat sich bewährt, eine Person ausdrücklich teilweise frei zu stellen und mit der Geschäftsführung der Steuerungsgruppe zu beauftragen. So wird pünktlich für Einladungen und Protokolle gesorgt, der Versand von Informationen durchgeführt und das ganze Drumherum zuverlässig erledigt, ohne die gesamte Steuerungsgruppe übermäßig zu belasten.

#### **Haben-Denken und Raffen:**

Bei der Neueinteilung der Diakonatsstellen auf die Distrikte wird offen oder verdeckt um „Anteile“ gekämpft. Kirchengemeinden, die seither eine DiakonIn hatten, sehen die aufgebaute Arbeit in Gefahr und möchten nichts von ihrer/m DiakonIn abgeben.

Andere Gemeinden hatten nie eine/n DiakonIn in ihrer Gemeinde und melden großen Bedarf an, möglichst ab sofort.

Eine Gefahr dabei ist das „Feilschen“ um einzelne %-Anteile oder Stunden und Minuten am Dienstauftrag einer/s DiakonIn. Es ist notwendig, auch hier wieder in größeren Zusammenhängen zu denken und auf der größeren Distriktebene zu bleiben.

### **Alte Ordnungen und „verfasste Vergangenheit“:**

Ordnungen sind dazu da, Zusammenarbeit zu regeln, zu ermöglichen und zu erleichtern. Wenn Ordnungen aber älter werden, müssen sie auf den Prüfstand kommen. Der Inhalt der Arbeit steht im Mittelpunkt – und Regeln und Ordnungen sollen darauf abgestimmt sein. Ordnungen sind keine heiligen Kühe, sondern Leitlinien für eine konstruktive und zeitgemäße Zusammenarbeit, die gelegentlich – mit aller Sorgfalt! – überarbeitet werden müssen. Mehr Gewicht sollte man diesen Regelwerken nicht geben.

## **6. Was hat sich in jedem Fall bewährt?**

Wir haben erfahren, dass der „Notwendige Wandel“ ein **Schonraum für neues Denken und Planen** ist. Er eröffnet Perspektiven und setzt Kreativität frei. Wir haben erlebt, wie es ist, Neues zu denken und phantasieren zu können, ohne gleich schon in dieser Phase die Schere der Machbarkeit anzusetzen nach altbekanntem Muster: „Das gab`s noch nie, das war schon immer so, das wird nichts“. Auf den Boden der Realität kommt man sowieso sehr schnell.

Die Beschäftigung mit den Strukturen ist nicht „äußerlich“ bei den Strukturen hängen geblieben. Sehr schnell und unweigerlich stößt man auf die wesentlichen Inhalte: Wer sind wir eigentlich, was wollen wir und was tun wir? Das ist gut so!

Das **Bewusstwerden und Herausarbeiten der „ureigenen“ Aufgaben** von Jugendpfarramt oder Jugendwerk etc. wird positiv erlebt, dies ist identitätsstiftend und entlastend. Bei den Hauptamtlichen hat die Überprüfung der Dienstaufträge und Abgleichung mit der tatsächlichen Alltagsarbeit zu einer Bereinigung geführt: Jede/r soll die Aufgaben tun, für die er oder sie ausgebildet wurde und kann auch darauf verpflichtet werden. Die anderen Aufgaben können getrost den jeweiligen „Spezialisten“ überlassen werden (z.B. Verwaltungsaufgaben). Dies setzt wiederum Potential frei für die eigentliche Aufgabe.

Die manchmal mühsame **Informations- und Kommunikationsarbeit** lohnt sich auf jeden Fall, denn über den „Notwendigen Wandel“ wurden neue Kontakte geknüpft und bestehende Kontakte intensiviert. Sorgfältige Information, regelmäßig überprüft, ist Gold wert. Es hat sich bewährt, sich schon sehr früh mit den bestehenden offiziellen und inoffiziellen Informationskanälen im Kirchenbezirk zu beschäftigen. Diese gilt es klug zu nutzen. Das ist natürlich nicht leicht – wir sprechen aus Erfahrung! Doch die gemeinsame (auch kontroverse) Denkarbeit, die Erlebnisse und Gespräche bilden eine gute menschliche Basis für die Zusammenarbeit in der Zukunft.

Bewährt hat sich auf jeden Fall die Beratung durch **externe Berater und Moderatoren**. Diese bringen eine unverstellte Sicht ein, durchschauen schnell eingefahrene Verhaltensweisen und können unbelastet auf einzelne Funktionsträger zugehen. Externe Berater haben außer dem Erfolg des Prozesses keine eigenen Interessen, agieren also „neutral“. Auch kennen sie die typischen Phasen eines Neustrukturierungsprozesses und behalten den Überblick, können rechtzeitig eingreifen oder ggf. wirksam unterstützen.

Eine hauptamtliche Person, die ausdrücklich mit der Geschäftsführung der Steuerungs- bzw. Umsetzungsgruppe beauftragt wird, kann den Prozess aus dem Hintergrund ganz praktisch befördern. Sie ist für gute Rahmenbedingungen verantwortlich und fungiert für die Basis als „Kontaktadresse der Steuerungsgruppe“.

## 7. Wo stehen wir jetzt?

### **Distriktsbildung ist abgeschlossen**

Nach Beschluss der Bezirkssynode wurde der Kirchenbezirk in sieben Distrikte (vier Landdistrikte, drei Stadtdistrikte) eingeteilt.

### **Stellenplan Diakonat**

Die Bezirkssynode hat einen Stellenplan in der Herbstsynode 2002 beschlossen. Darin sind acht Stellen für Diakone und Diakoninnen festgelegt worden. Dies bedeutete eine Kürzung von 2,8 Stellen. Nach Beschluss des Kirchenbezirksausschusses sind die Stellen als Stellen für Jugendreferenten/innen zu besetzen, bis die Arbeitsrechtliche Kommission den Vergütungsgruppenplan für Gemeindediakoninnen und -diakone den Gegebenheiten einer Bezirksanstellung angepasst hat.

### **Einrichtung von Distriktsräten in allen Distrikten**

Sämtliche Distriktsräte haben sich gebildet. Jeder Distrikt hat sich nach einer Mustervorlage eine Distriktsordnung gegeben und verabschiedet.

### **Bildung von Distriktsarbeitskreisen – Jugend**

Die Distrikte haben teilweise bereits ihre Arbeitskreise – Jugend (DAK-J) gebildet.

### **Leitende Diakonin bzw. Leitender Diakon**

Die Stelle des Leitenden Diakons wurde zum 1.09.2003 mit einem Stellenanteil von 30 % besetzt. Der vorläufige Arbeitsauftrag umfasst

- die Fachaufsicht über die im Kirchenbezirk angestellten DiakonInnen,

- die Leitung der Dienstbesprechung,
- die Teilnahme an den Sitzungen der Distrikträte und Arbeitskreise Jugend mit beratender Stimme,
- die Mitgliedschaft in der Umsetzungsgruppe II,
- regelmäßige Gespräche mit Dekan und nach Bedarf mit dem Kirchenbezirksausschuss.

### **Anpassung Ordnung des Evang. Jugendwerks in Heilbronn**

Es wurde ein Entwurf für die Ordnung des Jugendwerks in Heilbronn erarbeitet, der im Bezirksarbeitskreis verabschiedet wurde. Zur Zeit werden intensive Gespräche und Verhandlungen mit dem Evang. Jugendwerk in Württemberg und dem Evang. Oberkirchenrat über die Umsetzung geführt.

## **8. Verschiedene Sichtweisen auf den Prozess**

Im Folgenden sollen verschiedene Personen zu Wort kommen, die je aus ihrer Sicht das Erleben des Prozesses schildern.

### **8.1 Stellungnahme Dekan Hansjürgen Thomann:**

#### **Analyse**

1. Erste Problemanzeigen kamen rasch nach meinem Amtsantritt Mitte der 90er Jahre zu mir. Darüber hinaus habe ich im Rahmen der Visitation gemerkt, dass die Jugendarbeit ganz unterschiedlich gut läuft. Ein wesentlicher Faktor war und ist die Rolle, die Jugendreferenten/innen oder andere hauptamtliche (z.B. Pfarrer/Vikar) oder fähige, ältere Ehrenamtliche spiel(t)en oder nicht. Gut lief es i.d.R. dort, wo Gemeindediakone gemeindenah die Jugendarbeit begleiteten.  
Schrumpfende Finanzmittel, und die Steigerung der Kirchenbezirksumlage war dann immer wieder Hintergrund für die kritische Frage, wie das mit Finanzierung der hauptamtlichen Stellen und deren Effizienz aussieht.
2. Eine zweite Erfahrungsebene waren die Gespräche mit den verschiedenen Vorsitzenden des Bezirksjugendwerks (BAK) in Heilbronn. Hier traf ich anfangs sehr kirchenkritische Leute an. Das hat sich durch verschiedene Fügungen geändert. Die letzten Jahre leiten hier Leute, die sich nicht gegen die Kirche, sondern für eine effektive Jugendarbeit profilieren. Von daher gab es dann auch konstruktiv-kritische Gespräche.

Es war ein Glück, dass die Funktionen des stellvertretenden Vorsitzenden des Bezirksjugendwerks und des Stellvertreter des Dekan in einer Person zusammenfielen und dass auch der ehrenamtliche Vorsitzende des Jugendwerks für Veränderungsprozesse motiviert war.

3. Die dritte Erfahrungsebene waren die jährlichen Gespräche mit den Jugendreferenten anlässlich der Jahresberichte. Aus deren Sicht sah die Problematik noch einmal gänzlich anders aus. Sie mussten (und wollten dann wohl auch) selber entscheiden, was, wie und in welcher Intensität sie an welchen Stellen arbeiten. Der BAK und die ehrenamtliche Fachaufsicht waren mit Führen und Leiten ebenso überfordert wie der (ferne) dienstaufsichtsführende KBA/Dekan. Das Gegenüber der Hauptamtlichen waren in der Hauptsache ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Gemeinden auf der einen und der BAK bzw. der CVJM auf der anderen Seite.

Mir war deutlich, dass qualifiziertes Führen und Leiten bei den Jugendreferenten nicht oder nur „ungeliebt“ stattfindet. Man könnte auch sagen, sie wurden alleine gelassen und waren freundschaftlichem Lob, Schweigen oder Tadel auf unterschiedlichstem Niveau ausgesetzt. Sie erhielten meist weder qualifiziertes Lob, noch benannte jemand auf ihrer Ebene qualifiziert die Herausforderungen.

4. Letzter Auslöser für die Veränderungen war die absehbare Perspektive, dass sich der Kirchenbezirk Heilbronn die Ungerechtigkeit zwischen der Versorgung der einzelnen Gemeinden mit einem „eigenen“ Gemeindediakon und solchen, die teilweise oder ganz ohne professionelle Begleitung blieben, nicht mehr leisten kann. So konnten wir uns ein „weiter so“ mit kosmetischer Änderung im doppelten Sinn nicht mehr leisten.

### **Lösungsversuche**

Die ersten Lösungsversuche bestanden darin, dass ich als Visitator den BAK und Jugendpfarrer bat, die Kirchengemeinderatsgremien zu besuchen und Vereinbarungen zu treffen, wie die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Bezirksjugendarbeit strukturell und jenseits von Neigungen konstruktiv und effizient werden könnte. Das geschah mit löblichem Aufwand, war aber nicht lösungshaltig.

In diesem Zeitraum fiel die Entscheidung der Landeskirche, die Stellen der Diakoninnen und Diakone in die Trägerschaft des Kirchenbezirks zu überführen. So wurden wir als Kirchenbezirk ohne eigenes Zutun für diesen Bereich direkt und umfassend zuständig. Dabei war klar, dass wir uns die insgesamt (bei Gemeinden und Kirchenbezirk) vorhandenen 12 x 100% Stellen nicht länger leisten

können. Die Verwaltung hat errechnet, dass wir mittelfristig max. acht Stellen finanzieren können.

Aus dieser Ausgangslage entwickelten sich Überlegungen, wie wir diesen notwendigen Prozess kreativ und lösungshaltig gestalten könnten. Wir wollten nicht Kaputtsparen, auch wenn wir noch nicht wussten, wie wir Unzufriedenheit, Besitzstandswahrungs-Interessen und Innovation verbinden könnten.

Auch wenn die Diakonenschaft hier zu anderen Einschätzungen kam und die Landessynode die Kirchenbezirke zu Anstellungsträgern gemacht hat, ist aus meiner Erfahrung klar, dass die Anbindung der Hauptamtlichen bei den Gemeinden Vorteile hat. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten ist direkter. Die Gemeinden haben spezielle Interessen und sollen soweit wie möglich bekommen, was sie durch Bezirksumlage bezahlen.

So war klar, dass die Zuordnungsebene weder die Gemeinde noch der Kirchenbezirk sein kann, sondern dass es eine Zwischenebene geben muss: Distrikte. Die Distriktsbildung war und ist auch aus anderen Gründen nötig, spielt hier aber eine besondere Rolle. Wenn wir schon nicht jeder Kirchengemeinde eine hauptamtliche Stelle geben können, so wäre es doch möglich, örtlich nahe beieinander liegenden Gemeinden zusammen eine hauptamtliche Kraft (wenigstens „gemeindenah“) zuzuweisen.

In dieser Phase ergab sich die Möglichkeit, im Rahmen des „Notwendigen Wandels“ ein landeskirchlich begleitetes Projekt zu beantragen und durchzuführen. Wir führten den Prozess „gemeindenaher Jugendarbeit und „Diakonat“ zusammen. Dieses Projekt wurde mit großem Engagement aller Beteiligten vorangetrieben.

Der Heilbronner Kirchenbezirk hat natürlicherweise regionale Distrikte. Durch Beschluss der Kirchenbezirkssynode 2002 haben wir diese Distrikte förmlich gebildet und ihnen Stellen zugeordnet. Je etwa 10.000 bis 12.000 Gemeindeglieder werden mit einer hauptamtlichen Stelle verbunden. Eine hauptamtliche Fachaufsicht wird eingerichtet (Leitende Diakonin bzw. Leitender Diakon mit Teilauftrag). Das Jugendwerk bleibt als Ebene der ehrenamtlichen Jugendarbeit erhalten.

### **Zusammenfassung**

Die Vorteile aus **meiner** Sicht:

- Die Kirchengemeinden werden wieder direkt zuständig für ihre Jugendarbeit und können das nicht auf die Oberebene Kirchenbezirk „weg“ delegieren.
- Die Verteilergerechtigkeit und damit die Finanzierungswilligkeit bei den Gemeinden wird größer.
- Die Hauptamtlichen haben klar legitimierte Leitungsgegenüber, Lob und ggf. auch Tadel werden kundig und direkt möglich.

- Die Fachaufsicht über professionelle Mitarbeiter/innen wird effektiv durch einen (professionellen) Diakon gewährleistet.

### **Schwierigkeiten:**

- Wir sind genötigt, eine neue Gremienebene einzuziehen. Auch wenn sie schlank ist und wenig tagen muss, müssen die Kirchengemeinderäte doch Personen delegieren, die die Termine und möglicherweise divergierende Interessen der Distrikts-gemeinden im Blick auf Jugendarbeit koordinieren. Sie werden auch Probleme lösen müssen, die seither anderswo liegen.
- Für die Jugendreferenten entsteht ein unangenehmer Veränderungsdruck, den sie eher widerwillig erleiden.
- Die großen Gemeinden mit einem „eigenen“ Gemeindediakon empfinden durch das Teilen mit anderen Gemeinden intensiv den Verlust hauptamtlicher Arbeitskraft.
- Der CVJM verliert zugunsten der Gemeinden das Verfügungsrecht über einen hauptamtlichen Mitarbeiter, der in dieses System integriert wird und dann nur noch mit einem definierten Anteil als hauptamtlicher Geschäftsführer des CVJM arbeiten wird.

Der Erfolg des Prozesses bleibt abzuwarten. Es wird viel darauf ankommen, was die Beteiligten aus den Chancen dieser Neuordnung machen und wie sie mit auftauchenden Schwierigkeiten umgehen. Ich hoffe, dass dies konstruktiv und produktiv geschieht, weil ich sehe, dass sonst die hauptamtliche Struktur der Jugendarbeit bei uns durch Finanzprobleme ernsthaft gefährdet ist.

Im Rückblick kann man sagen: Die Arbeitsmenge, die Sitzungshäufigkeit und die zu überwindenden Schwierigkeiten waren beachtlich. Die Lösung entstand durch eine tolle Teamleistung, zu der Ehrenamtliche und Hauptamtliche zusammengefunden haben. Neben dem sachlichen Erfolg haben wir eine wichtige Erfahrung gemacht: Im Konsens ist Gestalten möglich.

## **8.2 Stellungnahme des Vorsitzenden des Bezirksjugendwerks, Peter Ande:**

Im Herbst 1997 wurde ich von der Delegiertenversammlung im Kirchenbezirk Heilbronn zum zweiten Vorsitzenden des Bezirksarbeitskreises des Evangelischen Jugendwerkes im Kirchenbezirk Heilbronn gewählt. Nachdem ich 15 Jahre zuvor schon einmal BAK-Mitglied war, war mir das Jugendwerk doch sehr vertraut. So sehr vertraut, dass es zunächst nicht verwunderte, dass sich strukturell und personell in den vergangenen Jahren nichts verändert hatte. Die Klagen aus den Stadtteilen und den Gemeinden waren die selben geblieben: Für was bezahlen wir das Jugendwerk,

wenn wir von dessen Arbeit nichts spüren? Ebenso die Klagen der hauptamtlichen JugendreferentInnen über eine nicht vorhandene Personalentwicklungspolitik.

Seit 1999 bin ich zum ersten Vorsitzenden gewählt. Die ersten Schritte in Richtung einer Veränderung waren die Einführung von Zielvereinbarungen in den Fachaufsichtsgesprächen und kollegiale Fachberatung mit den Vorsitzenden des CVJM. Da der CVJM Heilbronn mit den selben Problemen zu kämpfen hatte, war sehr schnell deutlich, dass wir es in Heilbronn nicht - wie es so gerne gesehen wurde – mit der „Problematik der älter gewordenen Jugendreferenten“ zu tun hatten, sondern mit einem strukturellen Problem, von welchem die Offensichtlichkeit der begrenzten Möglichkeiten ehrenamtlicher Fachaufsicht über hauptamtliche Mitarbeiter nur die Spitze des Eisberges darstellte.

Deutlich und plastisch wurde dies durch eine Verantwortungsmatrix, die die Funktionen der damaligen Akteure der Jugendarbeit abbildete: die Verflechtung von Jugendwerk, CVJM, Jugendpfarramt, Doppel- und Mehrfachstrukturen, Mitsprache und Einflussnahme von durch keinerlei demokratische Legitimierung ermächtigten ehemaligen Jugendverbändlern und vieles mehr wurden sichtbar.

Auch an einer zweiten Stelle wurde dies offensichtlich: Das „Hans-Riesser-Haus“ ist in Heilbronn das Synonym für evangelische Jugendarbeit. In der Außenwahrnehmung sind Bezirksjugendwerk, CVJM, Jugendpfarramt und Gaffenberg (Waldheim) eine einzige Institution. Selbst für mich als Vorsitzenden waren die Trennungslinien der einzelnen Institutionen zu Beginn meiner Amtszeit nicht sichtbar.

Eine vernünftige Fachaufsicht und damit einhergehende Personalentwicklung war in diesen Strukturen zum Scheitern verurteilt. Deshalb wurden wir beim KBA im Frühjahr 2000 vorstellig und beantragten eine Organisationsberatung für das Jugendwerk, die dann auch sehr schnell, gemeinsam mit einem externen Berater, gestartet wurde.

Niemand ahnte damals, wohin die Reise uns führen würde. Das erste Mal spürten wir von der Tragweite unseres Tuns, als wir in das Projekt „Notwendiger Wandel“ aufgenommen wurden und zum zweiten Mal, als auch das Projekt „Diakonat im Kirchenbezirk Heilbronn“ in den „Notwendigen Wandel“ aufgenommen wurde. Im Herbst 2001 lagen die Abschlussberichte beider Steuerungsgruppen vor. Der KBA beauftragte eine Umsetzungsgruppe, bestehend aus den Vorsitzenden Jugendwerk, CVJM, Diakonensprecher, Vertreter von VCP, KBA und Gesamtkirchengemeinde Heilbronn, die Ergebnisse zu bündeln und einen Vorschlag zur Implementierung zu machen. Der Bericht lag im Juli 2002 vor und führte umgehend zur Umsetzung: Der Kirchenbezirk Heilbronn hat sich in Distrikte aufgeteilt. Diese Distrikte haben sich Geschäftsordnungen und Strukturen gegeben. Zur Zeit entstehen in den Distrikten Arbeitskreise für die Jugendarbeit, aus denen wiederum sich der zukünftige BAK bilden wird.



Beide Projekte waren oder sind noch im „Notwendigen Wandel“. Doch nun ist Gegenwind von der landeskirchlichen Ebene zu spüren: einige unserer Vorschläge kollidieren mit landeskirchliche Ordnungen sind zu ändern. Die für die Genehmigung unserer neuen Strukturen zuständigen Kräfte im Oberkirchenrat und im Evang. Jugendwerk müssen die konzeptionelle Weiterentwicklung mit vollziehen. Sie sind zum Teil nur schwer für unseren Heilbronner Weg zu gewinnen.

Wir in Heilbronn haben sehr viel Zeit, Engagement, – ehrenamtliches Engagement! – und Geld, auch Mittel des OKR, in den Prozess der „Gemeindenahen Jugendarbeit“ gesteckt. Wir werden ihn zu Ende führen. Wir möchten nicht länger unzeitgemäße Strukturen konservieren und nicht wie in vielen, vielen Jahren nur an Symptomen herumdoktern. Wir sind überzeugt: Der „Heilbronner Weg“ ist der Weg in die Zukunft.

### **8.3 Stellungnahme eines hauptamtlichen Mitarbeiters**

Als hauptamtlicher Mitarbeiter war ich am Prozess beteiligt.

Meiner Ansicht nach war und ist dieser Prozess notwendig und auch sinnvoll, denn die Strukturen im Jugendwerk und in der Kirche müssen den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Begonnen wurde auf der „unteren Ebene“ mit der Schaffung von Distrikten, dem Distriktsrat und dem Distriktsarbeitskreis-Jugend (DAK-J). Dies sollte konsequent weiter geführt werden, mit einem Distriktsarbeitskreis – Erwachsenenbildung, Distriktsarbeitskreis-Senioren, u.a.m..

Die Distriktsarbeitskreise müssen Kompetenzen erhalten und über Haushaltmittel verfügen können. Weiter ist daran zu arbeiten, die Verwaltungen zusammenzuführen: z.B. eine gemeinsame Distrikts-Kirchenpflege, die professionell geführt werden kann.

Wir sind auf dem Weg, er muss, so denke ich, konsequent weiter geführt werden.

### **8.4 Stellungnahmen von Kirchengemeinderäten**

#### **Eine Kirchengemeinderätin aus dem Distrikt Nord:**

Es fällt mir schwer, zu diesem Thema etwas Konstruktives von mir zu geben, da ich den Prozess nicht bewusst unter dem Thema „Notwendiger Wandel“, sondern notgedrungen mitgemacht habe.

Im November 2001 bin ich zur Kirchengemeinderätin gewählt worden und habe mich als Kontaktperson für die Jugendarbeit zur Verfügung gestellt, da ich lange selbst Jugendarbeit gemacht habe und nun meine Kinder in das Alter kommen.

Im ganzen Distrikt Nord fehlte zu dieser Zeit bereits ein hauptamtlicher Jugendreferent. Dies spürten die JugendmitarbeiterInnen sehr schmerzlich, denn sie mussten ihre Arbeit ohne professionelle Begleitung tun. In unserer Gemeinde gibt es einige Jugendgruppen und traditionell jährlich ein Zeltlager mit 40 bis 50 TeilnehmerInnen. Es wird von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen also eine ganze Menge geleistet.

Als ich dann beim Treffen der KirchengemeinderätInnen im April 2002 hören musste, dass sich eine Besetzung der JugendreferentInnenstelle aus strukturellen Gründen hinauszögert, ging mir fast der Hut hoch. Dass das, was hier vor sich ging, mit einem „Notwendigen Wandel“ zu tun hatte, war für mich nicht einsichtig, und ich fand die Konsequenzen für die örtliche Jugendarbeit fatal und ärgerlich.

Ich nahm daraufhin an den notwendigen Sitzungen des Distrikt Nord zum Thema Jugend teil und fand mich im Dezember 2002 im Distriktsrat wieder. Nun konnten wir im Distriktsrat gemeinsam und konsequent, das Ziel eine/n neue/n Jugendreferenten/in zu bekommen, verfolgen.

Mit der Arbeit im Distriktsrat bekam ich langsam einen Sinn dafür, dass es für die Gemeinden des Distrikts eine Chance ist, gemeinsam als Distrikt einen Diakon zu haben, der die JugendmitarbeiterInnen betreut, Mitarbeiterschulungen durchführt und sich für die Jugendarbeit zuständig fühlt. Wie man sieht, sind die Aufgaben die gleichen geblieben.

Durch die gemeinsame Arbeit im Distriktsrat haben die Gemeinden jedoch mehr voneinander erfahren. Sie sind sich näher gekommen und arbeiten in bestimmten Bereichen zusammen. Besonders wichtig finde ich auch, dass das nicht nur auf der Ebene der PfarrerInnen, sondern auch auf der Ebene der Kirchengemeinderäte und -rätinnen passiert und im Distriktsarbeitskreis Jugend bei den ehrenamtlichen JugendmitarbeiterInnen. Hier wird deutlich, wie viel Engagement es in unserer Kirche gibt. Die Kirche sollte das schätzen.

Zum Glück ist für den Distrikt Nord ein neuer Jugendreferent, also etwas ganz Gutes dabei heraus gekommen, und ich bin gespannt, wie die noch offenen strukturellen Fragen bezüglich des Evangelischen Jugendwerks gelöst werden. Denn, dass eine selbständige Jugendarbeit etwas Wichtiges ist, steht für mich außer Frage.

### **Eine Kirchengemeinderätin aus dem Distrikt Süd**

Durch die Treffen der Gemeinden des Süddistrikts konnte man die Pfarrerinnen und Mitarbeiterinnen der Nachbargemeinden näher kennen lernen. Im jeweiligen Forum Gottesdienst, Jugendarbeit oder Erwachsenenbildung konnte zunächst ein Gespräch stattfinden über die laufenden Aktionen, man konnte sich austauschen und Anregungen mit nach Hause nehmen. Ob die Ziele, die man sich mit dem Distriktsrat gesetzt hat, alle erreicht werden können, wird zunächst noch offen blei-

ben. Gemeinsame Projekte können nur dann gelingen, wenn genug ehrenamtliche Mitarbeiterinnen da sind, die diese Arbeit noch leisten können. Ob die Jugendarbeit dadurch gemeindenäher wird, wird sich erst erweisen, wenn der/die neue Jugendreferent/in für den Süddistrikt gewählt ist und eine Lösung gefunden wird, wie seine Aufgaben gerecht und für alle Gemeinden befriedigend verteilt werden können.

### **Ein Kirchengemeinderat aus dem Distrikt Süd**

Das Projekt „gemeindenahe Jugendarbeit“ finde ich gut und notwendig, weil wir in unseren Kirchengemeinden nicht mehr so viel Geld zur Verfügung haben.

Das erfordert natürlich sehr viel Kreativität und Kooperation mit anderen Kirchengemeinden. Die Distriktsbildung finde ich eine gute Lösung, weil dadurch auch viele Kontakte zu den Nachbargemeinden gefördert oder neu gebildet werden.

Speziell für die Jugendarbeit ist es zuträglich, Veranstaltungen und Aktionen gemeinsam zu planen, zu finanzieren und durchzuführen, z.B. Jesus House, Bike for Bibles, Jungschartage, Konfi-Camps mit den Konfirmandinnen des Distrikts, Mitarbeiterschulungen, gemeinsame Zeltlager, Sternwanderungen, usw.

Alle Gemeinden im Distrikt profitieren davon.

Der Effekt dabei ist:

- Wir können voneinander lernen
- Die Pfarrerinnen werden entlastet
- Hinweis auf Veranstaltungen in den anderen Orten – gegenseitiger Besuch von Veranstaltungen
- Die Jugendgottesdienste z.B. werden einmal vorbereitet und in verschiedenen Orten durchgeführt

## **8.5. Stellungnahmen von Pfarrerinnen und Pfarrern**

### **Aus dem Distrikt West**

In unserer Gemeinde wurde noch 1991 eine Gemeindediakonenstelle eingerichtet. Wir hatten also das Glück, die Jugendarbeit mit einem „eigenen“ Diakon gestalten zu können. Noch vor dem Prozess „Notweniger Wandel“ wurde der Arbeitsbereich des Diakons auch auf die Nachbargemeinde ausgedehnt. Wir lernten, die Kräfte und Kapazitäten des Diakons zu teilen. Wir lernten, dem gemeinsamen Diakon ein einziges gemeinsames Gremium als Begleitung, Rückhalt und Gegenüber für seine Arbeit zur Seite zu stellen.

Mittlerweile sind wir in einem Distrikt zu vier Gemeinden zusammengebunden und teilen uns anderthalb Diakonenstellen.

Historisch gesehen ist uns also die Jugendarbeit durch einen (jetzt „Distrikts“-) Diakon nicht wirklich näher gekommen, weil sie uns schon nahe war.

Andererseits scheint mir der Bezug solch eines Distrikts/solcher Distrikte zum Bezirk im Augenblick noch etwas unklar bzw. künstlich zu sein. Es wird erst neu gefunden werden müssen, wie sich nach der Verteilung auf die Distrikte jetzt wieder Kapazitäten aus den Distrikten im Zentrum (Bezirk) sammeln können. Das wird m.E. genauso schwierig, wie es früher andersherum schwierig war, als die Kräfte der Gemeindediakoninnen und -diakone bzw. der Jugendreferentinnen und -referenten von der Mitte aus in den Gemeinden wirken sollten.

### **Aus dem Distrikt Nord**

Meinen Dank an jene, die es wagen, auf konstruktive Weise und langfristig die Strukturen der Jugendarbeit im Kirchenbezirk auf klarere Linien zu bringen. Das Ganze wurde übrigens von Ehren- und Hauptamtlichen aus dem Jugendwerk Heilbronn selbst angestoßen, auch gegen manche Widerstände aus dem Kirchenbezirk.

Ich finde den Ansatz gut, weil

1. die alten Strukturen undurchschaubar chaotisch sind,
2. diese alten Strukturen oft nur noch dem Erhalt alter Statussymbole dienen, anstatt „der Jugendarbeit allgemein“ oder etwa den sie finanzierenden Kirchengemeinden,
3. alle Menschen jedes Jahr ihre tarifliche Lohnerhöhung etc. erhalten wollen. Da die Landeskirche aber jedes Jahr weniger Geld einnimmt, muss das entweder zum Bankrott oder zu einschneidenden Veränderungen führen.

Als Gemeindepfarrer begrüße ich folgende Grundlinien der Umstrukturierung:

- Gemeindenähe der Bezirksjugendarbeit
- Vereinfachung der Strukturen im Bezirksjugendwerk
- Neugestaltung des Verhältnisses z.B. zum CVJM, den Pfadfindern, zu den selbständigen Ortsjugendwerken etc. in sachgerechter, transparenter Form und der derzeit für die zahlende Kirche geleisteten christlichen Jugendarbeit gemäss
- Ausübung der Fachaufsicht über die Hauptamtlichen durch eine hauptamtliche Person, die mit den dafür erforderlichen Kompetenzen (ja, Macht!) und Kenntnissen ausgestattet wird
- Kleine Distrikte von 4 - 7 Gemeinden können den ihnen zugewiesenen DiakonInnen sagen, für was sie gebraucht werden. Dies verhindert, dass DiakonInnen Ideen entwickeln, anbieten und dann enttäuscht feststellen müssen, dass ihre Ideen nicht mehr oder noch nicht gefragt sind, weil man in den Gemeinden gerade andere Phasen durchläuft.

Ob wirklich etwas sinnvolles Neues oder wenigstens hilfreich Verändertes daraus wird, das wird sich wohl erst in mehreren Jahren erweisen. Mir scheint, Jugendarbeitsstrukturen und Jugendwerke

sind mindestens so schwerfällige Tanker wie die Landeskirche allgemein.

Die Frage ist doch zur Zeit an vielen Ecken der Kirche: Will man den notwendigen Wandel aktiv mitgestalten? Diese Notwendigkeit hat längst, geht man ehrlich miteinander um, massive Reduktionen und Veränderungen erzwungen bei den Gemeinden, PfarrerInnen, DiakonInnen, Beratungsstellen, Verwaltungsstellen und Werken aller Art. Finanzieren wir mit einer Augen-zu-Mentalität ein Auslaufmodell von Jugendarbeit bzw. von Kirche, bis Neues sich eben mit Gewalt seinen Weg bricht?

## 8.6 Stellungnahme des Evang. Jugendwerks in Württemberg zu den Heilbronner Projekten „Notwendiger Wandel“

Die Delegiertenversammlung des ejw hat im Mai 2003 die Ziele des ejw aktualisiert. Sie gelten damit für alle Ebenen evangelischer Jugendarbeit in Württemberg. Die neu formulierten Ziele lauten:

- Wir begegnen jungen Menschen in ihren Lebenswelten und laden sie zu einem eigenen Glauben an Jesus Christus ein. Sie finden so eine sinnstiftende Orientierung für ihr Leben.
- Wir begleiten junge Menschen dabei, ihr Leben aus diesem Glauben heraus zu gestalten. Sie erleben tragfähige Gemeinschaft, gewinnen Werte und entwickeln Lebenskompetenz.
- Wir befähigen junge Menschen zur Übernahme von Verantwortung und begleiten sie dabei. Sie gestalten Jugendarbeit, Kirche und Gesellschaft im weltweiten Horizont.
- Wir schaffen deshalb zusammen mit jungen Menschen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und vertreten ihre Interessen.

Zur Umsetzung dieser Ziele braucht es geeignete Strukturen für die besonderen örtlichen Gegebenheiten. Andererseits geben die zwischen der Landeskirche und dem ejw vereinbarten Ordnungen (1946 und Bezirksrahmenordnung) Grundpunkte vor. In dieser Spannung begleitete die Landesstelle den Heilbronner Veränderungsprozess. Nun liegen die Ergebnisse vor.

### **Aus unserer Sicht sind besonders hervorzuheben:**

- Zuerst der Mut und die Ausdauer, eine so komplexe und konfliktbeladene Aufgabe anzupacken.
- Der Versuch, die Ressourcen (vor allem personell) im Bezirk gerecht zu verteilen.
- Die Jugendarbeit in den Gemeinden zu stärken.
- Realistische, zukunftstaugliche und schlanke Strukturen zu entwickeln, die Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen größere Gestaltungsmöglichkeiten bieten.

- Durch die Schaffung der Stelle einer Leitenden Diakonin/eines Leitenden Diakons die fachliche Begleitung und die Zusammenarbeit der Hauptamtlichen zu verbessern.

### **Zu einigen Punkten keine Zustimmung**

Einigen Veränderungsvorschlägen konnten wir nicht zustimmen. Sie hätten Nachteile für die Jugendarbeit gebracht, bzw. waren mit Grundanliegen der Bezirksrahmenordnung nicht vereinbar.

Das ejw ist ein anerkannter Jugendverband und hat dadurch Vorteile (z. B. Zuschüsse aus dem Landesjugendplan) und Verpflichtungen (die Einhaltung der Bestimmungen des KJHG).

Strukturell muss deshalb die Mitbestimmung Jugendlicher gewährleistet sein. In der Zusammensetzung von Gremien ist darauf zu achten, dass das ermöglicht wird. Damit ist sinngemäß die Frage der Fachaufsicht für Hauptamtliche verbunden.

Sie muss Aufgabe des ehrenamtlichen Leitungsgremiums sein. Selbstverständlich kann sie an Hauptamtliche delegiert werden. Aber sie ist delegiert – und kann ggf. wieder zurückgenommen werden.

Ein anderer Punkt war die vorgesehene Auflösung der Delegiertenversammlung. Damit hätte es kein Kontrollorgan gegeben und die Mitbestimmung der Basis in Bezirksangelegenheiten wäre deutlich eingeschränkt.

### **Einige Anmerkungen und Fragen**

Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind motiviert, wenn sie angemessen gefordert und gefördert werden, wenn sie Verantwortung und Freiraum haben, wenn ihre Arbeit sinnvoll erlebt, anerkannt und gewürdigt wird, wenn es rundum „Spaß macht“

Hauptamtliche bekommen im Heilbronner Modell mehr Bedeutung und sie sind näher an der Basis. Wird dadurch ehrenamtliche Mitarbeit attraktiver? Gewinnt man langfristig leichter Ehrenamtliche? Ziehen sich Ehrenamtliche eher zurück und überlassen das Feld dem/der Hauptamtlichen, die ja dafür bezahlt werden? Wie können bei einer fast ausschließlichen Distriktsbeauftragung die besonderen Gaben der einzelnen Hauptamtlichen für „das Ganze“/den Bezirk nutzbar werden? Wird das Evangelische Jugendwerk Bezirk Heilbronn ein profiliertes Gesamtprogramm den jungen Menschen anbieten, die sich ja nicht nur an von uns vorgegebene Parochie- und Distriktgrenzen halten? Gibt es Freiraum für distriktübergreifende Projekte? Welche Chancen eröffnen sich durch die stärkere Verknüpfung mit Religionspädagoginnen/-pädagogen bzw. Schulen?

Ein z. Zt. nicht auflösbares Dilemma bleibt die Frage der Berufsgruppen im Diakonat. Auch wenn alle Hauptamtlichen als

Diakoninnen/Diakone bezeichnet werden, sind sie (aus Kostengründen?) durch die Eingruppierung im Vergütungsgruppenplan Jugendreferentinnen/Jugendreferenten.

Der Rückgang der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Stellen, Gelder, Häuser usw.) und die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen zwingen auch die evangelische Jugendarbeit, Arbeitsformen und Strukturen umzubauen. Berechtigt prüfen immer mehr Kirchengemeinden (nicht nur im Bezirk Heilbronn), ob sie für ihr eingesetztes Geld eine angemessene, spürbare Gegenleistung bekommen. Die Jugendarbeit (und natürlich auch andere kirchliche Arbeitsfelder!) müssen ihren Wert, ihren Nutzen, ihre Dienste und Angebote neu formulieren, präsentieren und in der Praxis erfahrbar machen. Der Bezirk Heilbronn hat sich in diese Richtung auf den Weg gemacht. Wir erhoffen uns von der Heilbronner Erprobungsphase in den nächsten vier Jahren wertvolle Erfahrungen und Antworten auf hier gestellte Fragen. Und wir hoffen und wünschen, dass durch die neuen Strukturen die Ziele besser und erfolgreicher umgesetzt werden können.

*Hermann Hörtling*

*Fachlicher Leiter des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg*

## **8.7 Stellungnahme zum Heilbronner Prozess aus der Sicht der landeskirchlichen Beauftragten für die Gemeindediakoninnen und -diakone**

Drei Punkte des Prozesses im Kirchenbezirk Heilbronn waren für mich von Anfang an sehr bedeutsam:

1. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Diakonat, die im Gesamtkatechumenat arbeiten, wurden in den Blick genommen. Es ging nun nicht mehr um einzelne Berufsgruppen, sondern um Gemeindediakoninnen / Gemeindediakone, Jugendreferentinnen / Jugendreferenten sowie um Religionspädagoginnen und Religionspädagogen. Damit konnte der Diakonat als Ganzes im Kirchenbezirk – und darüber hinaus – wahrgenommen werden.
2. Ähnlich wie in der Arbeit der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone wurde daraufhin gezielt, die Arbeit der Jugendreferentinnen und Jugendreferenten wieder „gemeindenäher“ zu gestalten. Durch die Distriktseinteilung und Zuteilung der Hauptamtlichen zu diesen Distrikten wurden dafür gute Voraussetzungen geschaffen. Zudem bietet die Arbeitsweise der Distriktsräte und Arbeitskreise eine gute Basisanbindung und hohe Beteiligung der Kirchengemeinden.

3. Ein erfahrener Kollege übernimmt die Fachaufsicht als „Leitender Diakon“. Dadurch haben alle Kolleginnen und Kollegen die große Chance, durch einen ähnlich Ausgebildeten fachlich begleitet zu werden, d.h. ihre Arbeit regelmäßig mit einem Kollegen reflektieren zu können und neue Anregungen (unterstützende und kritische) zu erhalten.

Diese Punkte sind nicht hoch genug einzuschätzen.

Allerdings steht der Prozess zur Zeit an einem Punkt, der von der Seite der Berufsgruppe der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone einerseits sowie dem diakonischen Auftrag von Kirche andererseits, kritisch zu betrachten ist:

Es hat sich gezeigt, dass Verantwortliche in Kirchengemeinden und –bezirken grundsätzlich einen großen Bedarf an Jugendarbeit formuliert, und dass dabei zunächst die Berufsgruppe der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone langsam aber sicher aus dem Kirchenbezirk verschwindet.

Und damit in konsequenter Folge auch der diakonische Auftrag von Gemeinde. Dies muss in Zukunft wieder stärker in den Blick der Verantwortlichen kommen: Hauptamtlicher Dienst von Diakoninnen und Diakonen in den Kirchengemeinden ist mehr als Jugendarbeit. Als „diakonisches Gewissen“ kann auf Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone nicht verzichtet werden.

*Ute Schütz, Denkendorf*

*Beauftragte für die Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone  
in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg*

## 9. Glossar: Strukturen der Jugendarbeit und der diakonischen Arbeit im Kirchenbezirk Heilbronn

**Bezirksarbeitskreis (classic):** Aus der Mitte der Delegierten werden die Mitglieder des seitherigen Bezirksarbeitskreises (BAKclassic) gewählt. Der BAKclassic legt die Arbeitsschwerpunkte für die Hauptamtlichen fest, plant und koordiniert die Freizeitarbeit sowie andere Bezirksveranstaltungen, beschließt über Anschaffungen des Bezirksjugendwerks.



**Bezirksarbeitskreis (neu):** Der neue BAK plant und beschließt die Schwerpunkte evangelischer Jugendarbeit im Kirchenbezirk. Er ist verantwortlich u.a. für die Planung und Durchführung von Bezirksveranstaltungen, Bezirksfreizeiten, Schulungen. Er trifft sich mindestens viermal im Jahr. Der neue BAK setzt sich aus den Delegierten aus der Mitte der Distriktsarbeitskreise Jugend zusammen. Ihr Mindestalter beträgt 16 Jahre. Die Amtszeit des neuen BAK beträgt zwei Jahre.

**Bezirksjugendausschuss (BJA):** Der BJA berät und entscheidet über grundsätzliche Fragen der Jugendarbeit. Er setzt sich aus zusammen aus Delegierten der Distriktsarbeitskreise, sowie den Mitgliedern des BAK (neu) und trifft sich mindestens alle zwei Jahre. Er wählt die Vorsitzenden und die Rechnerin aus der Mitte des Bezirksarbeitskreises und beschließt über den Haushaltsplan. BJA-Mitglieder müssen mindestens 16 Jahre alt sein.

**Delegiertenversammlung (DV):** Das Bezirksjugendwerk führt einmal im Jahr eine Delegiertenversammlung durch, um Rechenschaft über seine Arbeit abzulegen, den Vorstand und den Rechner zu entlasten. Die Delegierten sind aktive JugendmitarbeiterInnen in ihren Kirchengemeinden, die von dort in die DV entsandt werden. Die DV wählt aus ihrer Mitte die Mitglieder des Bezirksarbeitskreises BAK und die Vorsitzenden und nimmt die Jahresberichte der Hauptamtlichen über ihre Arbeit entgegen.

Das Evang. Jugendwerk in Württemberg ist ebenfalls ein ehrenamtlich geleitetes Werk mit einer eigenen Delegiertenversammlung. Jeder Bezirksarbeitskreis der jeweiligen Bezirksjugendwerke entsendet einmal jährlich die entsprechende Anzahl von Delegierten zur Landes-DV nach Stuttgart.

**Distriktsarbeitskreis Jugend (DAK-J):** Der DAK-J verantwortet die Jugendarbeit im Distrikt, plant und koordiniert Projekte auf Distriktsebene. Er vereinbart mit dem/der leitenden Diakon/in den Einsatz der Hauptamtlichen im Distrikt bzw. in den Distrikts-gemeinden. Der DAK-J wird aus Vertretern der Kirchengemeinden zusammengesetzt, die vor Ort Jugendarbeit betreiben und mindestens 15 Jahre alt sind. Der DAK-J wählt aus dem Kreis seiner Mitglieder Distriktsvertreter/innen in den neuen Bezirksarbeitskreis und in den Bezirksjugendausschuss.

**Distriktsrat:** Die Kirchengemeinden eines Distrikts bilden ein gemeinsames Gremium, den Distriktsrat. Er fördert den Austausch, die Vernetzung der Gemeindearbeit und Kooperation der Distrikts-Gemeinden mit dem Ziel, voneinander zu lernen, Neues zu entwickeln und Ressourcen effektiv einzusetzen. Der Distriktsrat setzt sich aus Vertretern der jeweiligen Kirchengemeinderäte zusammen und wählt

aus seiner Mitte Vorsitzende/n und Stellvertreter/in aus je verschiedenen Kirchengemeinden. Nach einer Rahmenordnung hat sich jeder Distriktsrat eine eigene Ordnung gegeben, die die Zusammenarbeit regelt.

## 10. Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen und Internetadressen

Ordnung des Evang. Jugendwerks in Württemberg /  
Rahmenordnung für Bezirksjugendwerke:  
[www.ejwue.de/wir\\_ueber\\_uns/index.htm](http://www.ejwue.de/wir_ueber_uns/index.htm)

Der Notwendige Wandel im Internet: [www.kirche-gestalten.de](http://www.kirche-gestalten.de)

[www.elk-wue.de](http://www.elk-wue.de) Homepage Evang. Landeskirche in Württemberg:  
[www.ejwue.de](http://www.ejwue.de) Homepage Evang. Jugendwerks in Württemberg:  
[www.ekd.de](http://www.ekd.de) Homepage der Evang. Kirche in Deutschland:

### **Der Berater der Steuerungsgruppe Jugendwerk und der Umsetzungsgruppe**

Helmut Freitag, Birkenfeld

### **Die Berater der Steuerungsgruppe Diakonat**

Margarethe Goth, Stuttgart  
Peter Neumann, Stuttgart

### **Zusammenstellung des Manuskripts**

Michaela Schlecht, Verwaltungsangestellte im Evang. Jugendwerk Heilbronn  
Diakon Reinhold Häberle, Studienleiter/Religionspädagoge im Kirchenbezirk HN

### **Unter Mitarbeit von**

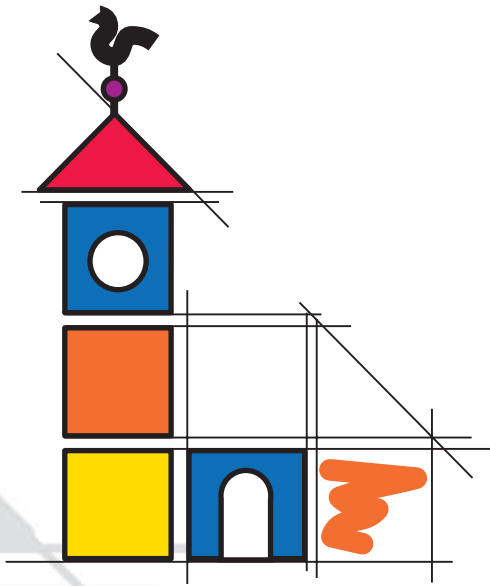
Peter Ande, Pfarrer Ulrich Eckhardt, Monika Gruber, Diakon Georg Henning, Pfarrer Joachim Schlecht, Dekan Hansjürgen Thomann, Annerose Zaiser-Heß

**Kontaktadressen:**

Evang. Dekanatamt Heilbronn  
Wilhelmstr. 18  
74072 Heilbronn  
Tel. 07131 / 99101-0  
Fax 07131 / 99101-10  
E-Mail: evang.dekanatamt.  
heilbronn@t-online.de

Evang. Jugendwerk Bezirk Heilbronn  
Am Wollhaus 13  
74072 Heilbronn  
Tel. 07131 / 3909861  
Fax 07131 / 3909880  
E-Mail: info@ejw-heilbronn.de

Die Erarbeitung des „Heilbronner Wegs“ wurde von der Landeskirche über die „Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“ gefördert. Den kompletten Bericht des Heilbronner Lokalen Erprobungsprojektes und eine Powerpoint-Präsentation zu den neuen Strukturen finden Sie auf den Internetseiten des Notwendigen Wandels unter <http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/heilbronnbezirksjugendwerk>



## Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“:

- Nr. 1: **Leitfaden für benachbarte Kirchengemeinden zur Gestaltung von verbindlich geordneter gemeindeverbindender Zusammenarbeit**  
(Faden 4) *vergriffen. Download siehe unten.*
- Nr. 2: **Gemeindebüro der Zukunft** (Faden 2 und 5)  
*3. Auflage; Bezug über [notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)*
- Nr. 3 **Dokumentation Kongress Gemeindeentwicklung Böblingen, Februar 2003 – Impulse und Kontakte**  
*Bezug über [notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)*
- Nr. 4 **Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten** (Faden 3 und 5)  
*2. Auflage; Bezug über [notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)*
- Nr. 5 **Zusammen gehen – Anregungen aus der Praxis des „Notwendigen Wandels für gemeindeverbindende Zusammenarbeit“** (Faden 4)  
*Bezug über [notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)*
- Nr. 6 **Weiterentwicklung im Diakoniat** (Faden 2)  
*Bezug über [notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)*
- Nr. 7 **Ehrenamt – Hauptamt – was braucht es, dass beides gelingt?** (Faden 1) *geplant für November 04*
- Nr. 8 **Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten**  
(Faden 5) *geplant für Januar 2005*

**Download aller bereits erschienenen Praxisimpulse:**  
[www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/reihepraxisimpulse](http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/reihepraxisimpulse)

**Schlussbericht der Projektstelle Notw. Wandel (10/03)**  
*vergriffen. Download unter [www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/grundtexte](http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/grundtexte) (Text 18)*

## Fünf Fäden des Wandels:

1. Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit Ehrenamt – Hauptamt gestalten
2. Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen
3. In Kirchengemeinde und -bezirk Identität stärken und Profil entwickeln
4. Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden verbindlich gestalten
5. Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten

**[www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de)  
[notwendiger-wandel@elk-wue.de](mailto:notwendiger-wandel@elk-wue.de)**