

# Zusammenhänge und Wirkungen in der kirchlichen Jugendarbeit – Am Beispiel eines strategischen Zielprozesses der Katholischen Jugendagenturen im Erzbistum Köln

Dieter Boristowski und Prof. Dr. Patrik C. Höring, Religio Altenberg

---

Während Zusammenhänge und Wirkungen in formalen Bildungsprozessen relativ intensiv und kontinuierlich wissenschaftlich beobachtet und beforscht werden, sind empirische Einblicke in die Wirkungen außerschulischer, nonformaler und informeller Lernprozesse eher selten. Die Evaluation eines Strategieprozesses innerhalb der Jugendseelsorge des Erzbistums Köln lässt einige interessante Aspekte zu dieser Fragestellung erkennen.

## I. Zum Hintergrund: Der Strategieprozess der Katholischen Jugendagenturen im Erzbistum Köln

2012 hatten sich im Erzbistum Köln die regional agierenden Katholischen Jugendwerke als Träger und die fünf Katholischen Jugendfachstellen mit ihrem Auftrag der Förderung und Beratung (der unterschiedlichen Träger und Mitwirkenden) der kirchlichen Jugendarbeit in den verschiedenen Stadt- und Kreisdekanaten zu fünf Katholische Jugendagenturen (KJA) zusammengeschlossen. Mit der strukturellen Veränderung war eine Vergewisserung über den Auftrag und die Aufgaben verbunden.

Leitendes Motiv waren dabei die Fragen: Wie gestalten wir eine gute und offensive Jugendpastoral, in der junge Menschen das finden, was sie für ihr Leben brauchen? Wie können wir eine Jugendarbeit absichern, die in all ihrer Vielfalt und ihren bunten Facetten den jungen Menschen mit Respekt und Offenheit begegnet und dabei die frohe Botschaft des Evangeliums verkündet?

Mit Blick auf vorhandene und noch zu entwickelnde Angebote einigten sich zur strategischen Ausrichtung der Jugendpastoral die Beteiligten aller Ebenen 2014 auf gemeinsame Ziele, mit denen zugleich aktuelle Herausforderungen in den Fokus rückten:

- Eine Neuausrichtung und Verlebendigung der Jugendseelsorge in den Seelsorgebereichen
- Die Profilierung der Jugendpastoral in der Schule, insbesondere bei den Angeboten der Ganztagsbetreuung
- Eine veränderte Sichtweise der Jugendpastoral, die fortan von den durch Armut Benachteiligten her bedacht und entwickelt werden soll.

Diese strategischen Ziele wurden für einen Zeitraum von drei bis vier Jahren formuliert. Ihre Umsetzung geschah vor allem in den KJA und wurde von verschiedenen, eigens eingerichteten Arbeitsgruppen und Gremien auf regionaler und diözesaner Ebene begleitet. Gesteuert wurde der Prozess gemeinsam durch die Abteilung Jugendseelsorge und die Geschäftsführungen der KJA. Der gesamte Strategieprozess wurde von einem externen Berater begleitet.

Einschätzungen und mögliche Wirkungen dieses Strategieprozesses wurden im Frühling 2017 durch Befragungen von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pastoral vor Ort sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der KJA erhoben. Die qualitative Erhebung unter den Ehrenamtlichen (18 leitfadengestützte Interviews) und die mittels eines Fragebogens erhobenen Einschätzungen von 15 unterschiedlichen pastoralen Diensten in den Gemeinden sowie die anonyme quantitative Erhebung unter 119 KJA-Mitarbeiter/-innen geben Hinweise, wo der Schuh drückt, aber auch wo Jugendarbeit sich positiv verändert. Sie erheben freilich nicht den Anspruch einer bistumsweiten Repräsentativität. Eine bereits 2015/16 durchgeführte eigene Erhebung zur Qualität in Angeboten des Offenen Ganztags ergänzt die Ergebnisse

## **II. Wirkungen in die Praxis hinein**

### *Jugendarbeit – Abbruch oder Aufbruch?*

Nach den Veränderungen zum Abschluss des Strategieprozesses befragt, halten sich positive wie negative Einschätzungen die Waage. Tatsächlich ist der Zeitraum von drei Jahren zu kurz, um langfristige Veränderungen aufgrund einer strategischen Neuausrichtung zu beobachten. Daher sind auch lokale Faktoren zu vermuten, die – je nach Situation – zu einer eher positiven oder eher negativen Einschätzung führen. In den Interviews und in den Antworten auf die offenen Fragen des Fragebogens wurde deutlich, welche es sein können.

### *Jugendarbeit gelingt, wenn sie Unterstützung durch verlässliche Ansprechpartner erfährt*

Jene, die positive Entwicklungen in ihrem Seelsorgebereich beobachten, führen es zumeist auf eine kontinuierliche, wertschätzende und praxisnahe Begleitung zurück. Aus Sicht der Ehrenamtlichen sind dies in erster Linie Mitarbeiter/-innen der KJA, die praktische Hilfestellung und Anregungen geben, aber auch zu einer Vernetzung auf regionaler Ebene beitragen. Genannt werden aber auch die pastoralen Mitarbeiter/-innen (Pastoral- und Gemeindeferrenten/-innen ebenso wie Diakone, Priester und Ordensleute) und Jugendreferenten/-innen, die inzwischen in einzelnen Seelsorgebereichen neben- oder hauptamtlich durch die Kirchengemeinden bzw. Kirchengemeindeverbänden beschäftigt werden. Unterstützung hilft! Und das kann auch eine finanzielle oder administrative sein, wenn etwa die Pfarrsekretärin bei der Antragstellung auf Zuschussung oder beim Postversand hilft.

### *Jugendarbeit braucht Führungspersönlichkeiten, Wertschätzung und Freiraum für eigenverantwortliches Engagement*

Diese Einschätzungen teilen auch die pastoralen Mitarbeiter/-innen. Sie artikulieren aber noch deutlicher die Bedeutung von kompetenten und attraktiven Führungspersönlichkeiten: Viele wollten „nur mitmachen und nicht die Führung übernehmen“. Die Anwesenheit bzw. das Fehlen von (ehren- wie hauptamtlichen) Leitungspersönlichkeiten ist offensichtlich ein Schlüsselfaktor. Ehrenamtliche erfahren das Ausbleiben von Unterstützung in der Regel als Verlust oder auch als mangelnde Wertschätzung.

*„Bis vor kurzem gab es noch eine Jugendreferentin, und so war es halt einfacher für uns, weil man da direkt den Ansprechpartner vor Ort hatte“* Nur selten wurde ein solches Vakuum auch als Chance der Verantwortungsübernahme erlebt. *„Weil unser Pfarrteam, [...], da haben wir schon mehrere Gespräche geführt [...]. Diese Zusammenarbeit haben wir mehrmals versucht, aber die ist irgendwie nicht gewünscht und deswegen versuchen wir es halt so, ohne die leitenden Pfarrer.“* Allein in einem Fall gab es Hinweise auf positiv erlebte, anscheinend gelingende Partizipation im Sinne von Mit- und Eigenverantwortung: *„Ich durfte das selber leiten, selber machen, gestalten und ich finde das auch sehr gut, weil dann können die Jugendlichen so beweisen, was sie möchten oder können.“*

Es motiviert ehrenamtlich Aktive vor Ort, wenn sie mit ihrem Engagement von den Verantwortlichen wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Etwa ein Drittel der befragten Ehrenamtler sehen sich immer noch zu wenig unterstützt durch Pastoralteam oder Gemeindegremien. Allerdings sehen sie auch das negative Image von Kirche in der Gesellschaft und eine fortschreitende Entkirchlichung als problematisch.

### *Neue Zielgruppen zu erreichen, scheint schwierig*

Erklärtes Ziel des Strategieprozesses war es, neue Zielgruppen (im Sinne von bislang nicht erreichten Milieus oder Lebenswelten) zu erreichen. In den Seelsorgebereichen, in denen die KJA neue Projekte mit initiiert hat, ist die große Mehrheit (70 %) der Ehren- wie Hauptamtlichen davon überzeugt, dass dies gelungen sei. Mitarbeiter/-innen der KJA sind da deutlich skeptischer, das Verhältnis kehrt sich sogar um (über 60 % sind der Ansicht, neue Zielgruppen wurden nicht erreicht). Der Grund mag darin liegen, dass die Mitarbeiter/-innen der KJA nicht nur einen Seelsorgebereich, sondern eher gleich ein ganzes Stadt- oder Kreisdekanat vor Augen haben.

Welche neuen Zielgruppen sind es dann möglicherweise? Die Antworten fokussieren sich auf zwei Bereiche: die im Rahmen von Kooperationen mit Schulen (Schulpastoral, offene Ganztagsangebote) ansprechbaren Kinder und Jugendlichen, die (noch) nicht in der Jugendarbeit teilnehmen oder dort aktiv sind, und Initiativen im Rahmen der Flüchtlingsarbeit, die im Erzbistum Köln (etwa im Rahmen der „Aktion Neue Nachbarn“) einen breiten Raum einnimmt, sowie Projekte für von Armut betroffene Kinder und Jugendliche, die durch den Strategieprozess angeregt wurden.

Die im Strategieprozess angestrebte *innovative Wirkung* hinsichtlich neuer Zielgruppen und neuer Angebotsformen sehen die Befragten insgesamt eher verhalten, wie sich auch insgesamt in der Kinder- und Jugendarbeit vor Ort Aufbrüche und Zuwächse, Stagnation und Resignation die Waage halten. Strategische Zielsetzungen „von oben“ bewirken nur wenig. Die Verantwortlichen in Gemeinden und Gruppen orientieren sich eher pragmatisch an den vorhandenen Möglichkeiten, Bedarfen und Problemlagen im eigenen Umfeld. Der Blick über den eigenen Kirchturm hinaus scheitert nicht selten auch an begrenzten Ressourcen. So setzen sie mehr auf den Erhalt und Ausbau vorhandener Angebote bzw. auf eine Steigerung der Teilnehmerzahlen als auf die Entwicklung wirklicher (neuer) Alternativen. Mitarbeitende in den KJA machen als Erfolgsfaktoren die Orientierung an der Lebenswelt von Jugendlichen, ein stärker projektorientiertes Arbeiten und die Einbeziehung moderner Medien und sozialer Netzwerke aus.

### *Kirchliche Jugendarbeit unter Konkurrenzdruck*

Die Befragung machte auch deutlich, dass *gesellschaftliche Entwicklungen* die Jugendpastoral maßgeblich beeinflussen. So befindet sich die Kinder- und Jugendarbeit vor Ort in starker Konkurrenz zu sich immer weiter ausdehnenden Schulzeiten. Freiräume für freiwilliges Engagement sind schwieriger zu realisieren.

### *Armut neu im Fokus*

Bei der Mehrheit der Befragten ist eine gesteigerte allgemeine Sensibilität für das Thema *Armut* zu erkennen. Hier wird man verschiedene Faktoren wie Berichterstattung in den Medien, die Folgen der Flüchtlingswelle 2015/16 u.ä., aber auch die durch die KJA durchgeführten Maßnahmen der Sensibilisierung (Fortbildungen, Fachtage oder thematisch relevante Informationsmaterialien), mit heranziehen dürfen. Hauptamtliche erfahren noch häufiger eine direkte Konfrontation mit dem Thema im Rahmen ihrer seelsorglichen Kontaktarbeit (Hausbesuche, Kasualienpraxis wie Taufe, Beerdigung etc.). Die gewachsene Sensibilität für das Thema führte jedoch nicht zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung der Arbeit. Es wird an eine bewährte Praxis angeknüpft bzw. diese fortgeführt. Die meisten praktischen Beispiele bewegen sich im bekannten und allgemein üblichen Repertoire, zum Beispiel Benefizaktionen und Zuschüsse aus dem Pfarr- oder Caritas-Haushalt.

Junge Flüchtlinge sind das Thema, das am häufigsten mit dem Engagement für Arme und Benachteiligte assoziiert wird. Initiativen in Offenen Türen, Jugendtreffs oder Aktionen der Messdienerleiterrunde mit jugendlichen Flüchtlingen werden genannt. Unter diese Rubrik fallen aber auch neue zielgruppenspezifische Angebote, wie eine „spezielle Firmvorbereitung innerhalb der Katholischen Hauptschule“ oder „Angebote für Arrestierte der Jugendarrestanstalt“.

### *Das Evangelium als Mittelpunkt der Pastoral*

Bereits seit Veröffentlichung des „Pastoralen Rahmenkonzepts für die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit“ 1999 ist die Idee der Evangelisierung im Anschluss an das Päpstliche Schreiben von Paul VI. „*Evangelii nuntiandi*“ (1975) für die Jugendarbeit im Erzbistum Köln maßgebend. So lag es nahe, dies auch als Ziel im Strategieprozess zu berücksichtigen. Danach gefragt, inwiefern das Evangelium bei der Konzeption von Angeboten in der Jugendarbeit eine Rolle spiele, ist man zunächst überrascht, wie stark Ehren- und Hauptamtliche dies bejahen. Die Nachfrage, woran dies erkennbar sei, offenbart jedoch eine gewisse Kluft zwischen dem theoretischen Anspruch und der Praxis vor Ort.

Denn während sich die Befragung darauf richtete, ob es gelingt, das Evangelium als Motor und Inspiration für das eigene Handeln zu verstehen, wurde die Frage im Rahmen der Interviews mit den Ehrenamtlichen sehr kirchennah verstanden. „*Aber wenn wir selber uns einen Tag überlegen, dann haben wir auf jeden Fall auch Impulse da drin und wenn da ein Gottesdienst zu ist, dann ist es halt auch auf irgendeiner Bibelstelle oder so gegründet.*“ Daraus resultiert eine verständliche Scheu, religiösen Aspekten gegenüber: „*Wir haben auch muslimische Kinder da oder evangelische Kinder oder Atheisten. Wir versuchen das jetzt nicht so schwerwiegend zu positionieren.*“ Nur unter Hauptamtlichen wird in wenigen Fällen das Evangelium tatsächlich auch als kritisches Korrektiv für die eigene Arbeit verstanden.

Dies mag zusammenhängen mit der divergierenden Einschätzung hinsichtlich Religion und Glaube. Während die Ehrenamtlichen hier eher einen Rückgang beobachten, der sich vor allem auf die fortschreitende Entkirchlichung bezieht, beobachten die Hauptamtlichen eher eine gewachsene, neue Offenheit für das Thema, auch unter jungen Menschen.

### *Qualität im Offenen Ganzttag*

Hinsichtlich der Profilierung von Jugendpastoral in der Schule, besonders im Offenen Ganzttag, versteht sich das Angebot der KJA-Einrichtungen als eine Ergänzung zum unterrichtlichen Lernen. Es besteht vor allem aus der Unterstützung bei der Erledigung der Hausaufgaben sowie individuellen Lern- und Sprachangeboten. Daneben dominieren Themen, die eher im Bereich der Softskills anzusiedeln sind: Kreativität und Sport, Musik, Kultur, soziale Projekte und freies Spiel. Ein wichtiges Anliegen ist dem Träger eine gute Balance zwischen Aktion und Entspannung, von Bewegung und Ruhephasen.

Wichtig ist den Befragten, dass die Kinder die Möglichkeit haben, gemeinsam und in einer angemessenen Atmosphäre, das Mittagessen einzunehmen. An Grundschulen gelingt das häufig sogar in Verbindung mit kleineren Ritualen, wie Mittagsgebet oder kurzer Stille. In Fällen, wo die Finanzierung der Übermittagsbetreuung nicht möglich ist, werden sowohl Eigenmittel wie Spenden verwendet, zu einem großen Teil aber auch Mittel aus den Leistungen „Bildung und Teilhabe“.

Religionspädagogische Angebote, wie Feste im Jahreskreis, biblisches Arbeiten oder Andachten und Gottesdienste, finden eher in Grundschulen ihren Platz als in weiterführenden Schulen. Die Mitarbeitenden führen das auf das altersentsprechend abnehmende Interesse an religiösen Fragen zurück.

Ein wichtiges Anliegen ist die Vernetzung mit den entsprechenden Akteuren im Lebensraum Schule bzw. in den die Schule umgebenden Sozialraum. Die Realisierung scheint ausbaufähig. Vereinzelt gibt es Kooperationen mit nahegelegenen Pfarrgemeinden oder mit Religionslehrer/-innen, so gut wie kaum jedoch mit Jugendverbänden. Weitere Kontakte im sozialen Nahraum werden zu Sportvereinen und Jugendzentren, Musikschulen und Familienzentren oder regionalen Bildungswerken unterhalten. Dabei spielen Ehrenamtliche eine wichtige Rolle. Ihr Wirken ist Kennzeichen außerschulischer Jugendbildung und kann offensichtlich auch in das Setting Ganzttag gut eingebracht werden.

Hinsichtlich der Qualifikation der Mitarbeitenden im Offenen Ganzttag, zeigt die Befragung, dass der Fortbildungsbedarf regelmäßig ermittelt wird und Freistellung ermöglicht wird. Dazu gehört für einen christlichen Träger auch die Möglichkeit, sich mit dem eigenen Glauben auseinanderzusetzen, wozu die Mitarbeitenden fast durchgehend die Möglichkeit erhalten.

## II. Die Wirkung nach innen

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der KJA wird der Strategieprozess der KJA positiv und als wirkungsvoll bewertet. Er fördert nach ihrer Ansicht zielorientiertes Arbeiten und sorgt für mehr Klarheit im Handeln, für den Einzelnen wie für die Organisation. Er führt zu einer Verständigung über die erforderliche Qualität der eigenen Arbeit und unterstützt Verfahren der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Als überaus wertvoll wird gesehen, dass die *gemeinsame Ausrichtung der zukünftigen Arbeit* zu neuen Themen inspiriert und eine Verständigung über Fachbereichsgrenzen hinaus angestoßen hat.

Der Großteil der Befragten wünscht sich jedoch eine klarere Kommunikation, mehr Möglichkeiten der Beteiligung und eine eindeutiger formulierte Programmatik. Da nicht alle am Strategieprozess Beteiligten gleichermaßen involviert waren, sollten sich Prozessplanung und Kommunikation an den Bedarfen und Ressourcen der unterschiedlich betroffenen Personengruppen orientieren.

Viele Rückmeldungen der Ehren- und Hauptamtlichen ließen ein großes Interesse erkennen, vor allem von den Ehrenamtlichen wurde die Möglichkeit, sich zum Strategieprozess äußern zu können, als eine Form der Wertschätzung wahrgenommen. Deutlich wurde am Ende auch, dass Jugendarbeit keine Insel ist. Strategische Veränderungen hier stehen immer auch im Kontext der gesamten Kirchen- und der lokalen Gemeindeentwicklung. Parallele Prozesse andernorts gilt es also zu berücksichtigen, wie auch für eine strategische Neuausrichtung der Jugendpastoral insgesamt ein breiterer Gesprächsprozess mit allen Trägern und Beteiligten anzustoßen ist.

## III. Lessons learned – ein Fazit

Jugendpastoral hat immer wieder einen Perspektivwechsel einzuüben: Weg von den eigenen Interessen und Absichten, den Traditionen und Gewohnheiten hin zu den jungen Menschen, wie sie sind: Welche jungen Menschen begegnen uns? Welche Fragen, Hoffnungen, Träume und Probleme bewegen sie?

Diese Beobachtungen sind in eine geistliche Auseinandersetzung mit den Ansprüchen und Zusagen des Evangeliums zu verwickeln: Was ist unser Auftrag? Wo und wie sind wir herausgefordert zu handeln?

Verantwortliche in der Jugendpastoral müssen im Auge zu behalten, dass Ideen und Konzepte, Sprache und die Art und Weise der Begegnung mit jungen Menschen angemessen sind. Das erfordert Qualität und Professionalität.

Gesellschaft und Rahmenbedingungen ändern sich fortlaufend und scheinbar immer schneller. So ist stets nach neuen Formen der Begegnung, neuen Angeboten und neuen Orten der Jugendpastoral Ausschau zu halten. Jugendpastoral ereignet sich auch an Orten und zu Gelegenheiten, die wir heute noch nicht kennen.