

Cornelia Coenen-Marx  
Beate Hofmann (Hrsg.)

# Symphonie Drama Powerplay

Zum Zusammenspiel  
von Haupt- und Ehrenamt  
in der Kirche

**Kohlhammer**

*150 Jahre*  
**Kohlhammer**



Cornelia Coenen-Marx,  
Beate Hofmann

# Symphonie – Drama – Powerplay

Zum Zusammenspiel von Haupt-  
und Ehrenamt in der Kirche

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-032216-5

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-032217-2

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# Inhalt

Geleitwort <i>Heinrich Bedford-Strohm</i> .....	9
----------------------------------------------------	---

## PROLOG

Was wir mit diesem Buch wollen <i>Beate Hofmann / Cornelia Coenen-Marx</i> .....	11
-------------------------------------------------------------------------------------	----

## I. ANALYSEN ZUR VERÄNDERUNG IM ZUSAMMENSPIEL VON HAUPT- UND EHRENAMT IN DER KIRCHE

Einleitung zu Teil I <i>Beate Hofmann / Cornelia Coenen-Marx</i> .....	22
Die Engagierten in der evangelischen Kirche „vor Ort“ <i>Petra-Angela Ahrens</i> .....	28
Ehrenamtliches Engagement in evangelischen Kirchengemeinden. Schlaglichter einer EKD-Studie (2012) <i>Martin Horstmann</i> .....	42
Einblicke in die Ehrenamtsstudie der ELKB im Hinblick auf Motive, Erwartungen und Rollen <i>Joachim König / Dietmar Maschke</i> .....	47
Rahmenbedingungen systematischer Ehrenamtsförderung: Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Evangelischen Landeskirche in Württemberg <i>Gerhard Hess / Paul-Stefan Roß</i> .....	61
Den Schatz „Ehrenamt“ pflegen – Erfahrungen mit Ehrenamtsmanagement in der landeskirchlichen Praxis <i>Perdita Wunsch / Thomas Kegel</i> .....	71
Seelsorge und Ehrenamt. Konsequenzen für die Ausbildung und Weiterbildung der Hauptamtlichen <i>Julia Neuschwander</i> .....	81
„Engagementpolitik“ der Kirche im Kontext gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen <i>Cornelia Coenen-Marx</i> .....	89

Also wirklich, Kirche mit allen und jeden? Einige notwendige Überlegungen zum Engagement älterer Menschen in normalisierten prekären Lebenslagen <i>Ralph Fischer</i> .....	100
Ehrenamtliches Engagement von Menschen mit Handicap – Gedanken zu Empowerment und Inklusion im Ehrenamt <i>Christine Stoppig</i> .....	104
Kirche aller? Gedanken zur Inklusion von Geflüchteten: Empowerment, Ausgrenzungspänomene und Integrationserfahrungen <i>Rainer Hub</i> .....	107

## II. SEITENBLICKE:

### DAS ZUSAMMENSPIEL VON AUSSEN GESEHEN

Einleitung zu Teil II <i>Cornelia Coenen-Marx / Beate Hofmann</i> .....	114
Caring Community – Verständnis und Voraussetzungen moderner lokaler Gemeinschaftlichkeit <i>Thomas Klie</i> .....	119
Kirche als zivilgesellschaftlicher Akteur <i>Ansgar Klein</i> .....	131
Gemeinsame Interessen – strukturelle Unterschiede: Erfahrungen zum ehrenamtlichen Engagement in der ökumenischen Zusammenarbeit <i>Sabine Schößler</i> .....	137
Sozialkulturelle Muster: Ein Schweizer Blick auf das Verständnis von freiwilligem Engagement als „Bürgerpflicht“ <i>Jeannette Behringer</i> .....	145

## III: AUF DER SUCHE NACH LÖSUNGSWEGEN – DAS ZUSAMMENSPIEL WEITER DENKEN

Einleitung zu Teil III <i>Beate Hofmann / Cornelia Coenen-Marx</i> .....	154
Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter, Dienste und Engagierten <i>Eberhard Hauschildt</i> .....	159
Gemeinsame Leitung der Kirche – Von den Chancen und Mühen des Zusammenspiels <i>Irmgard Schwaetzer</i> .....	170

Leiten braucht Unterstützung – Niemanden mit der Verantwortung alleine lassen  
*Steffen Bauer* ..... 179

Institution, Organisation oder Netzwerk? Konsequenzen einer kirchentheoretischen Debatte für das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt  
*Beate Hofmann* ..... 186

Das Tun des Guten als Lernwerkstätten für Glauben öffnen – Spiritualität im Engagement  
*Barbara Hanusa* ..... 192

Für eine Anerkennungskultur zwischen ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden. Impulse aus Axel Honneths Theorie der Anerkennung für eine Anerkennungskultur in der evangelischen Kirche  
*Ralph Charbonnier* ..... 200

Gesehen und verstanden werden – Zwei Perspektiven auf Situationen aus der Praxis  
*Martina Jakubek / Gudrun Scheiner-Petry* ..... 215

Wechselseitige Anerkennung – Ein Schlüsselthema für haupt- und ehrenamtlich Engagierte  
*Hagen Fried / Thomas Popp* ..... 220

„Kooperation statt Konkurrenz“ – Ein Praxisbeispiel zu Faktoren des Gelingens in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen  
*Elke Daasch* ..... 228

„Neues“ Hauptamt – Übung im Rollenwechsel  
*Stefan Koch* ..... 234

**EPILOG**

Nächste Schritte und offene Fragen  
*Cornelia Coenen-Marx / Beate Hofmann* ..... 239

Biogramme ..... 245



# Geleitwort

*Heinrich Bedford-Strohm*

Unsere evangelische Kirche ist weder „Pastorenkirche“ noch „Ehrenamtskirche“. Wenn in kirchenpolitischen Debatten diese Schlagworte fallen, oftmals in emotional angespanntem Ton, muss man daran erinnern: Es ist die Taufe von Menschen im Namen Gottes, die unsere Kirche Kirche sein lässt, nicht die Frage ihrer ehrenamtlichen oder beruflichen Mitarbeit und Leitung. Martin Luther nannte diese geistliche Grunderkenntnis bekanntlich „Allgemeines Priestertum der Getauften“ oder „Allgemeines Priestertum der Gläubigen“. Damit werden allerdings die Fragen nach den Unterschieden ehrenamtlicher und beruflicher Mitarbeit im Alltag der Kirche nicht unerheblich. Man kann sogar sagen: Wegen des Allgemeinen Priestertums haben wir die Aufgabe, nach Merkmalen, Stärken und Grenzen sowie jeweiligen Potentialen der ehrenamtlichen und beruflichen Mitarbeit zu fragen.

Allerdings – dies ist zuzugeben: In der Geschichte der Kirche gab es Entwicklungen, die den Eindruck erweckten, als sei Kirche da, wo Pastoren (später auch Pastorinnen) sind, wo sie eine Gemeinde um sich versammeln und ausgewählte Aufgaben an ehrenamtliche „Helferinnen“ und „Helfer“ delegieren. Dass es sich hier um eine Verkehrung der geistlichen Einsicht des Allgemeinen Priestertums handelt, musste hier und da erst wieder ins Bewusstsein rücken. Ebenso wenig vertretbar wäre das Bild einer Ehrenamtskirche, in der die beruflich Mitarbeitenden nur „Dienstleister“ für die ehrenamtlich Mitarbeitenden sein sollen. Orientieren wir uns an Paulus: Er skizziert die Vision einer Gemeinschaft der Christen als Organismus (1. Kor 12, 12ff). Es geht um die wechselseitige Achtung der Verschiedenen voreinander. In ihrem Zusammenspiel wird Kirche lebendig. Ein Zusammenspiel der ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden gehört dazu.

Das biblische Bild einer Kirche als Organismus reicht allerdings nicht als Orientierungsrahmen aus, die anstehenden und zunehmend drängenden Herausforderungen unserer Zeit für die Kirche anzunehmen. Zwischen den christlichen Gemeinschaften zu biblischer Zeit und unserer Kirche liegen fast 2000 Jahre Entwicklungsgeschichte der Gesellschaft und der Kirche. Heute ist unsere evangelische Kirche – darin liegt viel Segen – hoch komplex: Sie ist „Bewegung“ mit charismatischem Geist, „Institution“ mit Verlässlichkeit und rechtlicher Sicherheit, und sie ist „Organisation“ mit beweglichem, kreativem Geist. Netzwerkartig kommunizieren Christinnen und Christen in diesen sozialen Formen von Kirche. Hinzu kommt: Kirche ist Kirche in Gestalt unserer verfassten Kirche wie auch in Gestalt diakonischer Dienste und Einrichtungen wie auch in Formen evangelischer Vereine und Verbände. Und überall sind ehrenamtlich

und beruflich Mitarbeitende aktiv. Wer sich diese Komplexität unserer Kirche vor Augen führt, sieht, wie anspruchsvoll die Aufgabe ist, in dieser Kirche mitzuwirken und sie – auf welcher Ebene auch immer – zu leiten.

Ein Blick auf die Literatur- und in die Diskurslandschaft zu diesem Themenfeld zeigt: Innerhalb der Pastoraltheologie und -psychologie harren noch manche Fragen der Zusammenarbeit zwischen Pfarrerinnen, Pfarrern und ehrenamtlich Mitarbeitenden der vertieften Auseinandersetzung. Ein darüber hinausgehendes Ziel sollte jedoch – ganz im Sinne des Allgemeinen Priestertums der Gläubigen – eine „Theologie der Mitarbeitenden“ sein, die die Aufgabenfelder aller in unserer Kirche ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden umfasst. Umso erfreulicher ist, dass mit diesem Band, der sich insbesondere dem Zusammenspiel der ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden widmet, ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel getan wird.

Ich bin den Herausgeberinnen sowie allen Autorinnen und Autoren der Beiträge des vorliegenden Bandes sehr dankbar, dass sie sich dieser Reflexionsarbeit mit großer theologischer Kenntnis und praktischer Erfahrung annehmen. Sie erweisen unserer Kirche und insbesondere denen, die Verantwortung für Mitarbeitende, ihre Aus-, Fort-, Weiterbildung und Begleitung tragen, einen wichtigen Dienst. Ich wünsche dem Band viele interessierte und kritische Leserinnen und Leser, so dass die hier formulierten Impulse auf allen Ebenen unserer Kirche, in diakonischen Diensten, evangelischen Vereinen und Verbänden segensreich wirken.

Hannover im Oktober 2016

Landesbischof Dr. Heinrich Bedford-Strohm  
Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland

# Prolog:

## Was wir mit diesem Buch wollen

*Beate Hofmann / Cornelia Coenen-Marx*

Ehrenamtliches Engagement gewinnt in der evangelischen Kirche zunehmend an Bedeutung und Beachtung. Von der Sache her gibt es das Engagement von Christinnen und Christen, solange es christliche Gemeinden gibt. Unentgeltliche, nicht berufliche Arbeit war der kirchliche „Normalfall“ (Herbert Lindner),<sup>1</sup> bis sich organisierte Strukturen und kirchliche Berufe entwickelt haben, die durch die offizielle Anerkennung im Römischen Reich auch rechtlich und finanziell abgesichert wurden. Der Gedanke der grundlegenden Verantwortlichkeit aller Christinnen und Christen wurde zu Beginn der Neuzeit erneut betont und zur Quelle der Erneuerung in der Reformationsbewegung; in den evangelischen Kirchen fand er seine theologische Verankerung in der Idee vom „Priestertum aller Getauften“. Und auch in den Umbrüchen des 19. Jahrhunderts fühlten sich engagierte Frauen und Männer, Unternehmer\*innen oder pädagogisch Tätige und viele andere berufen, sich selbständig und auch in Gruppen und Bewegungen für ihre Kirche zu engagieren. Damals wurde das Ehrenamt im Gegenüber zum Hauptamt profiliert; für die Entwicklung von Jugendarbeit, Ökumene und Diakonie spielt es bis heute eine zentrale Rolle. Neben dem Priestertum aller heben Innere Mission und später Diakonie die Bedeutung des Diakonentums aller hervor, wie sie zum Beispiel in den „Werken der Barmherzigkeit“ nach Mt. 25 tradiert wird.

Doch erst in den 1970er Jahren beginnen Kirchen und Theologie allmählich angestoßen durch neue gesellschaftliche Transformationsprozesse, das Ehrenamt in der Kirche nicht einfach als gegeben zu sehen, sondern als eine Gabe zu begreifen, die Aufmerksamkeit, Begleitung und Ressourcen braucht. Seit Mitte der 1980-er Jahre sinken staatliche wie Kirchensteuereinnahmen; der Standortwettbewerb zwischen den Volkswirtschaften nimmt zu und der Sozial- und Wohlfahrtsstaat zieht sich zugunsten marktwirtschaftlicher Angebote im Gesundheits- und Sozialsystem zurück; ein Wohlfahrtsmix entsteht, in dem neben Staat und Markt auch dem zivilgesellschaftlichen Engagement eine große Bedeutung zukommt. Aus den sozialen Bewegungen der 1970er Jahre entsteht nun die Bürgergesellschaft – und analog zur Idee der „Bürgergesellschaft“ entwickelt sich im Raum der Kirche die Vorstellung einer „Ehrenamtskirche“. Zugleich allerdings wächst in kirchlichen Leitungsgremien der Eindruck, bei abnehmenden Ressourcen nicht mehr hinreichend Ehrenamtliche für die anstehenden Aufgaben

---

<sup>1</sup> LINDNER. Dienstort Kirche, S. 475.

zu finden, während umgekehrt Engagement-Interessierte keinen leichten Zugang zur Kirche finden. Parallel zu den Freiwilligensurveys, die die Bundesregierung seit 1999 durchführen lässt, entstehen nun auch kirchliche Sonderauswertungen und eigene Ehrenamtsstudien. In ihnen wird untersucht, wer wie warum in der Kirche ehrenamtlich mitarbeitet; auf der Basis der Ergebnisse werden neue Konzeptionen und Perspektiven kirchlicher Engagementförderung entwickelt. In allen Landeskirchen arbeiten inzwischen Projekt- und Beratungsstellen am Thema, neue Fortbildungs- und Fördermaßnahmen werden aufgelegt, in Tagungen und Gremien und auf Synoden entstehen bundesweite Vernetzungen. In der evangelischen Theologie und in ihrem Nachdenken über Kirche aber bleibt das Thema Ehrenamt eine Randerscheinung. Was vielen noch immer selbstverständlich gegeben scheint, durchläuft tatsächlich starke Veränderungsprozesse und braucht deshalb bewusste Reflexion, die auch Struktur- und Organisationsfragen berücksichtigt.

## Ausgangspunkt

### „Geboten, aber nicht mehr einfach gegeben?“

Gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und Lebensentwürfen, wachsende Mobilität, die selbstverständliche Erwerbstätigkeit von Frauen wie Männern und der demographische Wandel fordern zur Reflexion heraus. Angesichts dieser neuen gesellschaftlichen Flexibilität wie der Vielfalt der Optionen wuchs in den Kirchen die Erkenntnis, dass Ehrenamtliche gewonnen, motiviert und begleitet werden müssen, dass sie nicht einfach aus Tradition „da“ sind und mitarbeiten. In der Folge wurde die Begleitung Ehrenamtlicher als wichtige Aufgabe von Hauptamtlichen wahrgenommen. Die damit verbundenen rechtlichen, finanziellen und strukturellen Aspekte wurden seit den 1980er und 1990 Jahren in den evangelischen Landeskirchen in Richtlinien und Ehrenamtsgesetze gegossen. In den Landeskirchen wurden eigene Referate eingerichtet. Ehrenamt gewann an Bedeutung auch ökonomisch durch Kostenerstattung und rechtliche Absicherung. So hat die Ehrenamtsstudie der ELKB gezeigt, dass sich für die Bayerische Landeskirche die insgesamt geleistete ehrenamtliche Arbeitszeit auf eine Gesamtsumme von ca. 2,1 Mio. Stunden pro Monat addiert. Das entspricht, rein rechnerisch gesehen, dem Aufwand, der monatlich in mehr als 12.000 Vollzeitstellen erbracht wird.<sup>2</sup>

In den rechtlichen Strukturen, die sich im Zuge der Trennung von Staat und Kirche in der evangelischen Kirche entwickelt und in den Erschütterungen des Dritten Reiches in der Bekennenden Kirche weiter profiliert haben, nimmt ehrenamtliche Leitung mit ihrer Freiheit und Geschwisterlichkeit eine prominente

---

<sup>2</sup> KÖNIG / MASCHKE, Nicht allein, S. 33–38, hier 34. HORSTMANN, Ehrenamtliches Engagement (in diesem Band) beziffert die Gesamtstundenzahl ehrenamtlich geleisteter Arbeit im Raum der evangelischen Kirche auf 185–247 Millionen Stunden pro Jahr.

Stellung ein. Synoden, gemeindliche Leitungsgremien oder die auf Partizipation angelegten Leitungsstrukturen kirchlicher Arbeitsfelder wie evangelischer Jugend, Frauen- und Männerarbeit würden ohne ehrenamtliches Engagement nicht existieren. Kirche braucht, ja sie lebt von engagierten Ehrenamtlichen, die zur Mitarbeit bereit sind und Verantwortung übernehmen.

So stellt die EKD-Synode 2009 fest<sup>3</sup>:

„Nach evangelischem Verständnis gestaltet sich die Gemeinde von Schwestern und Brüdern so, dass Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Erfahrungen sich gegenseitig unterstützen und ergänzen. Auch Leitungsaufgaben werden kollegial von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden wahrgenommen. Pfarrerinnen und Pfarrer sind Teil eines Teams, das von Gott mit vielen unterschiedlichen Talenten beschenkt wurde. Ohne die vielfältigen Gaben und oftmals herausragenden Qualifikationen aus der Berufs- und Lebenserfahrung von Ehrenamtlichen kann die Kirche ihren Auftrag nicht erfüllen.“

Das Bewusstsein für die Bedeutung und Rolle von Ehrenamt korreliert mit dem Rückgang seiner Selbstverständlichkeit. Dieses Phänomen lässt sich nicht nur im kirchlichen Raum, sondern auch in Politik und Gesellschaft beobachten. So steigerten Bund, Länder und Kommunen ihre Engagementförderung in den letzten 20 Jahren durch eine Vielzahl von Maßnahmen: 1999 nahm die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ auf Beschluss des Bundestags ihre Arbeit auf; in der Folge wurde unter der Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein Unterausschuss bürgerschaftliches Engagement im Parlament eingerichtet und das „Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement“ (BBE)<sup>4</sup> mit Mitgliedern aus Zivilgesellschaft und Kirchen, Wirtschaft und Staat gegründet. Zudem wurden regelmäßige Engagementberichte der Bundesregierung erstellt und mehrere Engagementforen durchgeführt. Auch die Gesetzgebung für Engagierte im Blick auf Versicherungsleistungen, Aufwandsentschädigung usw. wurde verbessert. Zugleich entstanden in vielen Kommunen Ehrenamtsagenturen und Freiwilligenzentren und damit eine übergreifende „Ehrenamtsinfrastruktur“, die manche Träger allerdings als Konkurrenz erlebten. Schließlich entstand nach Aussetzen der Wehrpflicht und des Zivildienstes neben den kirchlichen Freiwilligendiensten der Bundesfreiwilligendienst – ein Schwergewicht, das die Profilierung des Engagementfeldes insgesamt noch einmal veränderte. Die bessere rechtliche Ausgestaltung und die wachsenden Ressourcen für den Engagementbereich führten notwendigerweise zu neuen Debatten um den Rückzug des Staates, um die sogenannte Monetarisierung des Ehrenamts durch die Zahlung von Übungsleiterpauschalen oder Honoraren, und um die Gefahr der Deprofessionalisierung. Nicht erst seit dem Einsatz von Ehrenamtlichen bei dem Zuzug von Hunderttausenden Geflüchteten wurde öffentlich sichtbar, dass staatliche Strukturen und soziale Unterstützungssysteme ohne zivilgesellschaftliches En-

<sup>3</sup> 11. Synode der EKD, Ehrenamt Evangelisch. Engagiert. [Letzte Überprüfung: 10.11.2016].

<sup>4</sup> Vgl. [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de).

agement zusammenbrechen würden. Schon bald zeigte sich aber auch, in welchem Maße freiwilliges Engagement auf nachhaltige Strukturen und hauptamtliche Koordination angewiesen ist. Diese öffentliche Debatte um die wechselseitige Angewiesenheit von Haupt- und Ehrenamt bei rückläufigen Mitteln wie um die Bedeutung einer neuen zivilgesellschaftlichen Kultur mit entsprechenden demokratischen Entscheidungsspielräumen spiegelt sich auch in der Kirche wieder. Angesichts der immer mehr reduzierten hauptamtlichen Stellen in der verfassten Kirche – jedoch nicht in den durchaus wachsenden diakonischen Unternehmen – wird um die Verteilung der Ressourcen, um Entscheidungskompetenzen, Strukturen und um Anerkennung gerungen. Der Titel unseres Buches „Symphonie, Drama, Powerplay“ spielt darauf an.

## Paradigmenwechsel

Die Forschungsstudien der letzten Jahre zeigen: Nicht nur das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche, sondern auch das ehrenamtliche Engagement selbst verändert sich. Dadurch stehen die Kirchen in einem intensiven Wettbewerb um Ehrenamtliche, auch wenn sie das nicht immer wahrnehmen. In den Sozialwissenschaften wird diese Veränderung seit den 90er Jahren als Paradigmenwechsel vom traditionellen zum neuen Ehrenamt diskutiert.<sup>5</sup> Elemente dieses Wandels sind

- eine stärkere Orientierung an den Inhalten konkreter Arbeit statt an einer Organisation und ihrer Weltanschauung; d.h. im Vordergrund steht das Engagement für Kinder oder für Flüchtlinge, nicht für „die Kirche“,
- Engagement als bewusste Entscheidung statt familiär weitergegebener Tradition,
- eine Motivation der Engagierten, die nicht nur von altruistischen Orientierungen, sondern auch von eigenen Interessen und Ansprüchen gekennzeichnet ist,
- die Erwartung, das Engagementfeld mitgestalten zu können statt sich in hierarchische Strukturen einzuordnen,
- ein in Umfang und Dauer begrenztes Engagement in Initiativen, Projekten, Aktionen statt eines langfristigen, verbindlichen Engagements in Organisationen.

Viele kirchliche Richtlinien und Maßnahmen zur Förderung von Engagement waren darum bemüht, diesen Paradigmenwechsel umzusetzen und entsprechende Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Erste Evaluationen dieser Maßnahmen<sup>6</sup> zeigten jedoch, dass der Paradigmenwechsel sich nicht umfassend und überall vollzieht. Vielmehr hat sich – vor allem im Raum der Kirche – eine

---

<sup>5</sup> Vgl. OLK, Ehrenamt, S. 7–10.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. HOFMANN / PUCH / MAIWALD, Evaluation des Kirchengesetzes.

Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Formen und damit eine große Vielfalt von Motiven und Engagementformen entwickelt.

Das entspricht der durchaus unterschiedlichen Ausprägung und dem Wandel des Ehrenamts vor allem bei Frauen, Jugendlichen und jungen Alten. Während Jugendliche in (Ganztags-)Schule und modularisierten Studiengängen heute weniger Zeit für kontinuierliche Ehrenamts“karrieren“ in der Jugendverbandsarbeit finden, gewinnt Ehrenamt als Kompetenzerwerb für eine spätere Berufstätigkeit oder als Selbstfindung in Übergangszeiten an Bedeutung. Und während Frauen zunehmend erwerbstätig sind und Beruf, Familie und Ehrenamt immer schwerer vereinbaren können, steigt die Bedeutung von ehrenamtlichem Engagement in der Familienzeit oder beim Wiedereinstieg in den Beruf. Menschen zu Beginn der dritten Lebensphase entdecken das Ehrenamt als Chance, erworbene Erfahrungen und Kompetenzen gesellschaftlich einzubringen. Ehrenamt ist also nicht nur vielfältig in den Formen, sondern passt sich auch sehr unterschiedlich in die persönlichen Biographien ein. Darum gewinnt die Frage der Passung zwischen Engagementmöglichkeit und individueller Lebenslage an Bedeutung.

## Wachsende Komplexität: Symphonie oder Drama?

Die Situation ist komplex und erfordert von gemeindeleitenden Gremien wie von Hauptamtlichen eine sehr differenzierte Wahrnehmung und unterschiedliche Strategien in der Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen. Hauptamtliche und auch Ehrenamtliche in der Leitung müssen in der Kirche immer mehr als Diversitätsmanager fungieren. Doch werden sie auf diese Rolle auch ausreichend vorbereitet?

Durch Ressourcenverknappung, Fusionsprozesse und Stellenkürzungen steigen zugleich die Anforderungen an Hauptamtliche. Kein Wunder, dass sich Hauptamtliche vor allem Entlastung durch Ehrenamtliche wünschen. Doch geschieht Entlastung anders als erwartet – und sie hat ihren Preis. So reagieren z.B. Studierende in gemeindepädagogischen Studiengängen irritiert, wenn ihnen klar wird, dass sie in ihrem Beruf vorrangig Ehrenamtliche dazu qualifizieren werden, Jugendfreizeiten zu gestalten, Kinderbibelwochen durchzuführen, Kindergruppen zu leiten und dass sie das nicht mehr selbst tun werden – obwohl genau diese Aktivitäten sie in das Studium geführt haben.

Die zahlreichen kirchlichen Berufsbildprozesse für Pfarrer\*innen und andere kirchliche Berufe, aber auch die Fortbildungen für Leitungsaufgaben im Haupt- und Ehrenamt und die Leitbildprozesse in Gemeinden sind ein Indikator, dass Veränderungen in Gang sind, die verunsichern und nach Orientierung fragen lassen. Was ist in den neuen Konstellationen die Aufgabe von Hauptamtlichen in der Kirche? Sind sie die Chefinnen und Chefs, denen Ehrenamtliche helfende Hände bieten? Oder sind sie diejenigen, die andere befähigen und unterstützen, zu tun, was Kirche ausmacht? Bespielen Hauptamtliche die Bühne, während Ehrenamtliche sie im Hintergrund unterstützen oder sind die Hauptamtlichen die

Backstage Manager, die anderen die Bühne überlassen, die Trainer, die andere spielen lassen? Umgekehrt: Pfarrer\*innen in Deutschland stöhnen über Ehrenamtliche in kirchlichen Leitungsgremien, die sich eher als Aufsichtsräte verstehen und die Arbeit der Hauptamtlichen kontrollieren wollen, statt sie gemeinsam in Rollenteilung zu verantworten. Dabei stehen sie allerdings immer öfter Engagierten gegenüber, die ihre berufliche Leitungs- und Managementenerfahrung auch in die Gemeindeleitung einbringen wollen und sich mit der „Mitarbeiter- oder Helferrolle“ unterfordert fühlen.

Auch bei Ehrenamtlichen begegnet Verunsicherung, manchmal auch Verärgerung. Immer wieder beklagen Engagierte fehlende Wertschätzung für ihre Kompetenzen, mangelnde Chancen, neue Ideen umzusetzen, zu wenig Beteiligung an Entscheidungen in ihren Arbeitsfeldern, überkommene, durchaus bürokratische Strukturen, mangelnde Innovationskraft oder „Chefgehab“ von Hauptamtlichen. Mit Recht erinnern deshalb einige Kirchen in ihren Ehrenamts-gesetzen und die EKD-Synode an die zentrale Aussage der Barmer Theologi-schen Erklärung, dass die verschiedenen Ämter der Kirche keine Hierarchie bedeuten. Die wechselseitige Überforderung oder Enttäuschung lädt die komplexe Situation emotional auf. Und so wird vielerorts auf der kirchlichen Bühne eher Powerplay oder Drama statt Symphonie gespielt.

Die empirischen Studien<sup>7</sup> zeigen, dass die Beschäftigung von Hauptamtli-chen, die Ehrenamtliche begleiten, eine der Stärken von Kirche ist. Wo, wie in Sport oder Vereinsarbeit die Hauptamtlichen als Stütze für Kontinuität, Beglei-tung und Qualität der Arbeit fehlen, wird das Engagement fragiler. Aber auch in anderen Engagementfeldern wie Schule und Bildung kann die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt zu Kompetenzfragen führen; der Informationsfluss oder die Beteiligung an Entscheidungen werden auch dort zum Thema.<sup>8</sup> Kirche ist also nicht allein mit der Frage, wie das Zusammenspiel sinnvoll gelingen kann. Der Blick auf Schule und Sport, aber auch auf große Unternehmen mit ihrer Engagementförderung lohnt auch deshalb, weil viele Ehrenamtliche heute nicht mehr nur in der Kirche, sondern gleichzeitig in verschiedenen gesellschaft-lichen Feldern unterwegs sind und deswegen informiert und durchaus kritisch auf kirchliche Angebote sehen. Darüber hinaus nimmt die Zahl derjenigen zu, die ihr Engagement in eigenen Initiativen gestalten, inzwischen sogar zu zehn Prozent über soziale Netzwerke.

## Ziele und Aufbau des Buches

Diese Gemengelage hat uns veranlasst, das vorliegende Buch zu entwickeln. Es soll das Zusammenspiel von Ehren- und Hauptamtlichen in der Kirche aus un-terschiedlichen Blickwinkeln erkunden, in einen gesellschaftlichen und politi-

---

<sup>7</sup> Vgl. den Beitrag von AHRENS in diesem Band.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. GENSIKKE / GEISS, *Freiwilligensurveys*, S. 193.

schen Rahmen setzen, Veränderungen in Mentalität und Erwartungen beschreiben, nach den oft zu wenig diskutierten, aber handlungsleitenden Kirchenbildern fragen und zum Weiterdenken anregen.

Das Buch richtet sich sowohl an Hauptamtliche als auch an Ehrenamtliche; es will wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen in kurzen, prägnanten Artikeln zugänglich machen. Es ist kein Handbuch für die Praxis der Begleitung, davon gibt es inzwischen etliche.<sup>9</sup> Es ist vielmehr ein Buch, das Praktiker\*innen zum Nachdenken und Diskutieren anregen will, indem es Hintergründe und Rahmenbedingungen aufzeigt, zum Querdenken ermutigt und es damit ermöglicht, Aporien und Überforderungen zu erkennen und neue Wege zu gehen. Noch zeichnet sich hinter den unterschiedlichen Perspektiven nur vage ein neues Bild ab. Häufiger werden Perspektiven und Desiderate aufgezeigt und Konzeptionen vorgestellt, die sich zum Teil untereinander reiben. Das hat nicht zuletzt mit den konfessionell und regional unterschiedlichen Entwicklungspfaden und Strukturen der Landeskirchen zu tun. Wir sind deshalb sicher, dass die Debatte um die Zukunft von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche und die für eine erfolgreiche Arbeit notwendigen Strukturen noch einige Jahre anhalten wird.<sup>10</sup> Doch will der Begriff des „Zusammenspiels“ auch dazu ermutigen, neue Rollenverhältnisse zu erproben, Bewegung in verhärtete Fronten zu bringen, über unterschiedliche Bilder wie Symphonie oder Powerplay auch die Aufgaben und Beziehungsverhältnisse zu erkunden und, wo möglich, aus dem Skript des konfliktbeladenen Dramas in einen anderen Rahmen umzusteigen und neue Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung zu entdecken. Zusammenspiel gibt es nicht nur in der Musik oder im Theater, sondern auch im Sport. Die unterschiedlichen Formen des Zusammenspiels zeigen: Es braucht ein geordnetes Miteinander mit Freiräumen für die Soli oder die Improvisationen, es braucht Regie und Training, es braucht eine Analyse der Spielsituation, es braucht gemeinsame Ziele und klare Aufgaben, Räume der Erprobung in den Rollen, gemeinsamen Spaß, Teamgeist und Feiern der Erfolge.

Entsprechend folgt die Struktur des Buches einem Dreischritt:

Der erste Hauptteil dient der Bestandsaufnahme des Zusammenspiels. Er stellt wichtige Ergebnisse empirischer Studien zu Engagement im Raum der Kirche vor, sowohl EKD-weit wie aus dem Blickwinkel einzelner Landeskirchen. Außerdem werden zur Ergänzung der Bestandsaufnahme Erfahrungen der Engagementförderung ausgewertet oder bestimmte (vielleicht auch verhinderte) Mitspieler\*innen in den Fokus gerückt.

Der zweite Hauptteil ermöglicht Seitenblicke: Akteure aus Zivilgesellschaftsforschung, Ökumene und Politik schauen von außen auf das Ehrenamt in den

---

<sup>9</sup> Vgl. z.B. REIFENHÄUSER / HOFFMANN / KEGEL, Freiwilligen-Management, FRANTZMANN / SOMMER-LOEFFEN / WOLTERING, Ehrenamt, weitere Hinweise auf [www.evangelisch-ehrenamt.de](http://www.evangelisch-ehrenamt.de).

<sup>10</sup> Als Plattform für diese Debatten ist das EKD-Diskursportal [www.evangelisch-ehrenamt.de](http://www.evangelisch-ehrenamt.de) eingerichtet worden.

deutschen evangelischen Kirchen, erweitern den Rahmen durch neue Bezugsgrößen und ermöglichen damit neue Sichtweisen.

Der dritte Teil will schließlich zum Weiterdenken anregen und unterschiedliche Perspektiven, Bilder und Ideen auf der Suche nach Lösungen einspielen, um das Zusammenspiel neu zu denken. Manche Beiträge beschreiben Baustellen und Desiderate, andere Erfahrungen von good practice oder good-to-learn-practice. Die Beiträge erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie sind einfach exemplarische Blicke auf das Mosaik von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche.

Der Epilog bündelt die aktuellen Herausforderungen in der Engagementförderung und sortiert die anliegenden Aufgaben: was muss bundesweit, was muss im Dialog mit Diakonie und anderen Playern geklärt werden, wo sind die einzelnen Landeskirchen gefordert, was geht auf der mittleren Ebene und was kann vor Ort geschehen?.

Schließlich ist an dieser Stelle ein Wort zur Sprachvielfalt beim Thema Haupt- und Ehrenamt zu sagen. Es beginnt bei der Frage: Was ist der richtige Begriff für das, was wir als „Hauptamt“ bezeichnen? Berufliche Mitarbeit in der Kirche? Beruflich Tätige in der Kirche? Berufen sind aber auch die Ehrenamtlichen. „Professionelle“ scheidet auch aus, denn viele Ehrenamtliche sind ebenfalls höchst professionell in ihren beruflich erworbenen Kompetenzen wie in der Qualität ihrer ehrenamtlichen Arbeit. Die Frage ist offen, das Sprachspiel vielfältig. Gleiches zeigt sich beim Begriff „Ehrenamt“: Zwar ist in der Kirche zumeist von Ehrenamtlichen die Rede, doch wird in der Diakonie in der Regel von freiwillig Engagierten gesprochen. Auch im gesellschaftlichen und politischen Raum gibt es unterschiedliche Zuordnungen der Begriffe „Ehrenamtliche“, „Freiwillige“, „bürgerschaftlich Engagierte“, „gemeinnützig Tätige“ zu unterschiedlichen Formen von Engagement, die nicht selten zu heftigen Debatten führen. Insgesamt jedoch geht die Sprachwahl fröhlich durcheinander, im Raum der Kirchen noch angereichert um den Begriff der „Laien“ im Unterschied zu den „Geweihten“ oder „Ordinierten“. Auch hier hat jeder Begriff seine Stärken und Tücken, so dass wir uns nicht auf einen Begriff festlegen wollen. Gleiches gilt für eine möglichst genderinklusive Sprache. Auch hier wird eine Vielfalt an Varianten sichtbar; sie mögen das Bemühen spiegeln, gendersensibel zu sein.

Den Gipfel protestantischer Sprachverwirrung bilden schließlich die Strukturen: Ein „Kirchenkreis“ im Norden ist im Süden ein „Dekanat“, während der Kirchenkreis dort eine Bündelung von Dekanaten beschreibt, was es wiederum andernorts nicht gibt... Außerdem ist hier die Rede von Kirchenvorstand, Presbyterium, Kirchengemeinderat, Gemeindekirchenrat, entsprechend dann von Kirchenvorsteher\*innen, Presbyter\*innen, Ältesten, Kirchengemeinderät\*innen etc. Wir hoffen, dass die Multilingualität unserer Leser\*innen so weit reicht, dass sie die regional unterschiedlichen Begriffe jeweils in ihre Terminologie übersetzen können. Nicht immer übersetzen lassen sich die damit verbundenen Unterschiede in den Leitungsstrukturen: Was in unierten Kirchen im Blick auf Gemeindeleitung üblich ist, mag in episkopal strukturierten Kirchen eher ungewöhnlich sein. Darum lässt sich nicht alles, was in einzelnen Landeskirchen, in

Hannover, Württemberg oder Hessen-Nassau erprobt wird, in alle anderen Landeskirchen übertragen – es muss übersetzt und angepasst werden.

Das Priestertum aller Getauften als eine reformatorische Grundidee jedoch prägt alle Landeskirchen und hat die tragende Rolle des Ehrenamts in der evangelischen Kirche ermöglicht, gefordert und gefördert. Das Reformationsjahr 2017 ist darum ein gutes Erscheinungsjahr für ein Buch zu einem Thema, das im Zusammenhang mit Berufsprofilen, Kirchenreform und demografischem Wandel vielfältig diskutiert wird, aber in der Praktischen Theologie immer noch ein Schattendasein führt. Wir bedanken uns bei allen Autor\*innen, beim Kohlhammer-Verlag, bei Anke Leopold, Richard Pilhofer und Kathrin Rudolph, die im Hintergrund mitgewirkt haben, und sagen: Vorhang auf, das Spiel beginnt.

## Literatur

- FRANTZMANN, HEINZ / SOMMER-LOEFFEN, KAREN / WOLTERING, URSULA, 2007, Ehrenamt. Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement am Beispiel Diakonie und Kirche, Düsseldorf.
- GENSICKE, THOMAS / GEISS, SABINE, 2010, Hauptbericht des Freiwilligensurveys. vorg. von TNS Infratest Sozialforschung. München: o.V. Online verfügbar unter: [www.bmfsfj.de / blob/93170/73111cb56e58a95dacc6fccf7f8c01dd/3--freiwilligensurvey-hauptbericht-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/93170/73111cb56e58a95dacc6fccf7f8c01dd/3--freiwilligensurvey-hauptbericht-data.pdf) [Letzte Überprüfung: 10.11.2016].
- HOFMANN, BEATE / PUCH, HANS-JOACHIM / MAIWALD, MARKUS, 2006, Evaluation des Kirchengesetzes über den Dienst, die Begleitung und die Fortbildung von Ehrenamtlichen in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, Nürnberg: Evangelische Fachhochschule.
- KÖNIG, JOACHIM / MASCHKE, DIETMAR, 2013, Spaß ist wichtig, aber nicht allein. In: nachrichten der ELKB, 2/2013, S. 33–38.
- Lindner, Herbert, 1990, Dienstort Kirche - Arbeitsplatz Gemeinde. In: Deutsches Pfarrerblatt, Jg. 90., S. 472–478.
- OLK, THOMAS, 1989, Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt. In: Blätter der Wohlfahrtspflege. Jg. 136., S. 7–10.
11. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland (2. Tagung) in Ulm, 2009), Beschluss zur Kundgebung zum Schwerpunktthema: Ehrenamt Evangelisch. Engagiert. Online verfügbar unter: [www.ekd.de/synode2009\\_ulm/schwerpunktthema/beschluss\\_kundgebung.-html](http://www.ekd.de/synode2009_ulm/schwerpunktthema/beschluss_kundgebung.-html) [Letzte Überprüfung: 10.11.2016].

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)

[www.evangelisch-ehrenamt.de](http://www.evangelisch-ehrenamt.de)



**I. Analysen zur Veränderung im  
Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt  
in der Kirche**

# Einleitung zu Teil I: Analysen zur Veränderung im Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche

*Beate Hofmann / Cornelia Coenen-Marx*

Was wissen wir eigentlich über das ehrenamtliche Engagement in der Kirche und über das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt? Diese Frage wurde in den letzten Jahren nicht nur vermehrt gestellt, sondern auch beantwortet. Das Interesse an empirischen Erkenntnissen über die ehrenamtlich Engagierten im Raum der Kirche speist sich zum einen aus der wachsenden gesellschaftlichen Engagementforschung und entsprechenden Anschlussstudien in Wohlfahrtspflege und Kirche wie z.B. der kirchlichen Sonderauswertungen der Freiwilligen-surveys der Bundesregierung. Zum anderen hat der „empirical turn“ in der Praktischen Theologie dazu veranlasst, die Motive, Erfahrungen und Ziele der kirchlich Engagierten genauer in den Blick zu nehmen. Statt allein aus theologischer Perspektive darüber nachzudenken, warum sich Menschen aus dem Glauben heraus engagieren und wie sie im Leben für andere ihren Glauben neu entdecken, wird genauer nachgefragt: Welche Erfahrungen und Motive treiben die Menschen an und welche Rolle spielen dabei religiös motivierte Anschauungen? Unterscheiden sich Engagierte in der Kirche von Ehrenamtlichen bei anderen Trägern und in anderen Engagementfeldern? Welche Rolle spielen Konfessionen, kirchliche Strukturen und Angebote, Zeitmuster und Hierarchien? Inwieweit greifen die Ehrenamtsgesetze? Entsprechen die Rahmenbedingungen schließlich den tatsächlichen Bedürfnissen der Engagierten?

Manch empirisches Ergebnis kirchlicher Engagementforschung fordert die bisherigen praktisch-theologischen Ehrenamtskonzepte kritisch heraus. Die Forschungslage zwingt dazu, Auftrags- und Gabenorientierung, Problem- und Interessenorientierung im Engagementangebot neu zusammen zu denken, weil Menschen sich nicht nur für andere einsetzen wollen, sondern dabei auch fragen: Was bedeutet das für mich? Gewinne ich neue soziale Kontakte durch mein Engagement, erlebe ich Sinn und Erfüllung? Solche Fragen theologisch zu delegitimieren oder sie gar nicht erst zu thematisieren, ist nicht weiterführend. Es ist vielmehr eine wesentliche Botschaft des Evangeliums, dass Nächstenliebe und Selbstliebe zusammengehören und dass Offenheit für fremde Notlagen bereichern kann. Die kirchliche Engagementforschung kann dabei helfen, bisherige Denk- und Handlungsmuster kritisch zu überprüfen. Im Dialog mit der gesellschaftlichen und sozialen Forschung anderer Auftraggeber kann sie im Übrigen zeigen, dass kirchliche und religiöse Prägungen – auch bei Migrantinnen und Migranten – das Engagement in vielen Feldern beeinflussen.

Zugleich verdankt die Engagementförderung der Kirchen dem Dialog mit der Engagementforschung anderer Träger neue Perspektiven. So wurden die zivilgesellschaftlichen Potenziale kirchlicher Netzwerke wie auch das damit verbundene Sozialkapital der Kirchengemeinden neu entdeckt. Während sich manche Gemeindevorstände und Kirchenleitungen noch über den zunehmenden Wettbewerb um Engagierte sorgen – übrigens auch um den zwischen verfasster Kirche und Diakonie, wird in deutschen wie internationalen Untersuchungen<sup>1</sup> deutlich, dass das vielfältige Engagement der kirchlichen Ehrenamtlichen dem Wohl aller dient und in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung ist: für die Akzeptanz der Kirche in der Zivilgesellschaft, für die Möglichkeit, eine sozialräumlich orientierte Kirche zu werden, und für die effektive Hilfe für Menschen in Not. Auch der Blick auf das Ehrenamt in den vielfältigen gesellschaftlichen Feldern und Projekten wie zuletzt beim Zuzug Geflüchteter zeigt: Kirche wird gerade da als anziehend und lebendig empfunden, wo sie die rein binnenkirchliche Sicht überschreitet und im biblischen Sinne „der Stadt Bestes“ (Jer 29,7) sucht.

Der erste Teil des vorliegenden Buches versammelt darum Beiträge, die Ergebnisse empirischer Analysen vorstellen. Sie widmen sich den Fragen: Was wissen wir über die Ehrenamtlichen in der evangelischen Kirche, ihre Motive für das Engagement, ihre Vorstellungen von Zusammenarbeit, ihre Bedürfnisse, Erwartungen, Erfahrungen im Zusammenspiel – und was wissen wir über die Wahrnehmungen der Hauptamtlichen? Welche Bewertung erfahren die bisherigen, aber auch die neu implementierten Strukturen der Ehrenamtsarbeit in Gemeinden und Verbänden, Gemeindeleitungen und Projekten? Wie kommen die in den letzten Jahren entwickelten Konzepte der Engagementförderung an der Basis an? Was bewährt sich, was nicht? Die Studien bieten vertiefte Einblicke in das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt und seine Rahmenbedingungen im Raum der Kirche.

Zur Ergänzung der Ergebnisse empirischer Forschung werden Erfahrungen mit der Weiterentwicklung von Engagementförderung in unterschiedlichen Landeskirchen und Projekten ausgewertet. Neben der Notwendigkeit von Personalentwicklung und Fortbildung Haupt- und Ehrenamtlicher geht es dabei auch um die Frage, wie sich Ehrenamtskoordination am besten gestalten lässt und welche Rolle dieses Feld für die Gemeindeleitung spielt. Die Beispiele, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, zeigen exemplarisch, wie unterschiedlich die Erfahrungen und Konzepte in den einzelnen Landeskirchen zur Zeit sind – und sie lassen ahnen, was der Stand der Arbeit mit den bisherigen Entwicklungspfaden und dem Selbstverständnis der Kirchen zu tun hat.

*Petra-Angela Ahrens* vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD (SI) arbeitet in ihrem Beitrag auf der Basis unterschiedlicher Studien und Auswertungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts die Rolle der kirchlich Engagierten als Motor für die Zivilgesellschaft heraus. Dabei bezieht sie sich auf die kirchliche Sonderauswertungen der Freiwilligensurveys, die verschiedenen Kirchen-

---

<sup>1</sup> Vgl. HERBST, Dem englischen Patienten.

mitgliedschaftsuntersuchungen der EKD und auf das zuletzt vom SI entwickelte Kirchengemeindebarometer. Sie beschreibt die Stärken kirchlichen Engagements, deckt bisher ungenutzte Engagementpotentiale auf, korrigiert die Bilder von Engagierten (nicht nur ältere...) und arbeitet unterschiedliche Einstellungen von Hauptamtlichen – differenziert in Pfarrer\*innen und andere Berufsgruppen – und Ehrenamtlichen heraus – immer im Blick auf individuelle Anliegen, die jeweiligen Interessen in der Gemeindeleitung und die Gesamtausrichtung der Gemeinde. Dabei diagnostiziert sie eine hohe Harmonieorientierung, unter der allerdings deutliche Differenzen in der Wahrnehmung der zentralen Aufgaben von Kirchengemeinden zwischen Pfarrer\*innen, anderen Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen erkennbar werden, die möglicherweise nicht nur verschiedenen Perspektiven und Interessen, sondern auch unterschiedlichen Vorstellungen von Kirche geschuldet sind. Diese Analyse macht nachdenklich – nicht nur im Blick auf das Harmoniebild, sondern auch angesichts der wachsenden Bedeutung von Organisationsentwicklung in den Gemeinden. Gleichzeitig wird deutlich, dass es in den Gemeinden Diskurs- und Reflexionsräume braucht, damit die Beteiligten über Anliegen und Zielsetzungen ins Gespräch kommen. Damit verbindet sich die Herausforderung, unterschiedliche Einschätzungen und Bewertungen nicht durch den Wunsch nach einem friedlichen Miteinander zuzudecken, sondern offen und gleichberechtigt zu diskutieren – eben auch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

*Martin Horstmann*, Studienleiter an der Melancthonakademie in Köln und früherer Mitarbeiter am SI, stellt in seinem Beitrag die Ehrenamtsstudie des SI von 2012 vor. Auf der Basis der Ehrenamtsstatistik der EKD geht es in der Untersuchung um die Tätigkeitsfelder der Ehrenamtlichen und die dabei eingesetzte Zeit. Dabei wird, wie schon bei Ahrens, deutlich: Es gibt in der Evangelischen Kirche ein Potenzial an Menschen, die sich engagieren könnten, die aber nicht angesprochen werden oder nicht den notwendigen Raum bekommen, während andere, die schon engagiert sind, sich verpflichtet fühlen oder dazu gedrängt werden, immer weitere Aufgaben zu übernehmen. Im Blick auf die Unterstützung von Engagement, die inzwischen in vielen Landeskirchen auch gesetzlich geregelt ist, zeigen sich, wie schon in früheren Studien, Defizite im Informationsfluss zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Auch im Blick auf Fortbildungen und geistliche Begleitung des Ehrenamts gibt es noch erhebliches Entwicklungspotenzial. Verbessert haben sich nach Horstmann die Möglichkeiten zur Mitsprache und die Anerkennung im Ehrenamt, auch wenn sich bei bestimmten Zielgruppen noch Nachholbedarf zeigt.

Eine Befragung der Ehrenamtlichen in der bayerischen Landeskirche (ELKB), die eine außergewöhnlich breite Datenbasis für Engagierte in Parochie, Werken und Diensten hat, stellen *Joachim König* und *Dietmar Maschke* von der Evangelischen Hochschule in Nürnberg vor. Die Studie wurde von den Synodal\*innen der ELKB in den beteiligten Gemeinden intensiv beworben und hatte darum einen hohen Rücklauf. Die Auswertung belegt die Ausdifferenzierung der Motivationstypen jenseits der Unterscheidung von „traditionellem“ und „neuem“