



Evangelische
Hochschule
Nürnberg



*Institut für
Praxisforschung
und Evaluation*

Ehrenamt in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern

Auftraggeber: Amt für Gemeindedienst in der ELKB

Zwischenbericht 2. Phase: Qualitative Interviews und Fokusgruppen – Zentrale Ergebnisse

Arbeitsstand: 29.04.2024

Prof. Dr. Joachim König
Diakon Dietmar Maschke M.A.
Anna Maria Schröder M.A.

Prof. Dr. Joachim König, Diakon Dietmar Maschke M.A., Anna Maria Schröder M.A.

Evaluation
Ehrenamt in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern

© Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg
Bärenschanzstraße 4 | 90429 Nürnberg | www.evhn.de/evaluation | evaluation@evhn.de

Nürnberg 2024

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Vorwort.....	5
2. Zentrale Befunde und Schlussfolgerungen.....	6
3. Forschungsdesign und Methode	10
3.1. Hintergrund zur zweiten Phase der Ehrenamtsstudie 2022	10
3.2. Forschungsdesign und Sample.....	10
3.3. Forschungsfragen.....	13
3.4. Datenerhebung und -auswertung.....	14
3.5. Hinweise zur Darstellung	14
4. Ergebnisse der Qualitativen Interviews und Fokusgruppen in den untersuchten Gemeinden und Werken	15
4.1. Veränderungen im Aufgabenspektrum Ehrenamtlicher	15
4.1.1. Verschiebung und Erweiterung des Aufgabenspektrums.....	17
4.1.2. Umgang mit dem veränderten Aufgabenspektrum.....	18
4.1.3. Übernahme ehemals hauptamtlicher Aufgaben	19
4.1.4. Grenzen der Aufgabenübernahme	22
4.2. Hilfreiche und beliebte Kompetenzförderungsmaßnahmen	24
4.2.1. Fortbildungen	24
4.2.2. Exkurs: Lernen / Kompetenzerwerb und Weiterentwicklung im kirchlichen Ehrenamt...28	
4.2.3. Erfolgspredikatoren für Fortbildungen.....	30
4.3. Digitale Lösungen im kirchlichen Ehrenamt.....	31
4.3.1. ELKB-Mailadressen.....	31
4.3.2. Externe Anbieter.....	32
4.3.3. Inhaltliche digitale Angebote.....	32
4.3.4. Digitalisierungsskepsis und fehlende Notwendigkeit.....	32
4.4. Leitung und Unterstützung durch Hauptamtliche und ehrenamtliche Leitungsgremien.....	33
4.4.1. Leitung und Unterstützung durch Hauptamtliche	33
4.4.2. Leitung und Unterstützung durch ehrenamtliche Leitungsgremien.....	37
4.4.3. Kritische Formen von Leitung und Unterstützung	39
4.4.4. Ergänzung der Leitungsaufgaben von Ehren- und Hauptamtlichen	41

4.5. Rolle von Konflikten im kirchlichen Ehrenamt.....	42
4.5.1. Konfliktthemen und -arten.....	42
4.5.2. Konfliktprävention und positive Erfahrungen mit Umgangsstrategien	44
4.5.3. Negative Erfahrungen mit Umgangsstrategien	46
4.5.4. Tendenz zur Konfliktverdrängung.....	47
4.5.5. Konfliktmanagement in der ELKB.....	47
4.6. Aufwandsentschädigungen im Rahmen der Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale.....	48
4.6.1. Argumente pro Aufwandsentschädigung	48
4.6.2. Argumente contra Aufwandsentschädigung	49
4.6.3. Exkurs: Sinnschöpfung im kirchlichen Ehrenamt	50
4.6.4. Kriterien für die Bemessung der Ehrenamtspauschale	52
4.6.5. Verfahrensvorschläge.....	53
4.6.6. Verbesserung der Auslagenerstattung.....	54
5. Resümee: Rolle und Rollenverständnis von Ehrenamtlichen in der ELKB.....	55
6. Literaturverzeichnis	57
7. Anhang.....	58
7.1. Leitfaden Fokusgruppen „Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion“	58
7.2. Leitfaden Fokusgruppen „Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion“	61
7.3. Einstieg in Themenblock 2 „Ehrenamtspauschale“ für beide Fokusgruppentypen.....	64
7.4. Interviewleitfaden Hauptamtliche	65

1. Vorwort

Im Auftrag des Amtes für Gemeindedienst (afg) in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern (ELKB) hat das Institut für Praxisforschung und Evaluation (IPE) der Evangelischen Hochschule Nürnberg eine Befragung der Ehrenamtlichen in Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen durchgeführt. Die Projektleitung hatte Herr Hagen Fried vom afg inne.

Im Jahr 2012 wurde die erste Ehrenamtsstudie der ELKB durchgeführt, um verlässliche Erkenntnisse über die Ehrenamtlichen, ihr Engagement, ihre Motivation und ihre Situation zu gewinnen. Diese Befunde bieten eine belastbare Grundlage, um in Zukunft Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Arbeit zu verbessern, stärker auf die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen einzugehen und den hohen Stellenwert des Ehrenamts besser verdeutlichen zu können. Mit der zweiten Studie 2017 wurden die erhobenen Daten u.a. mit dem Ziel fortgeschrieben, demographische Veränderungen zu erkennen. Zusätzliche Fragestellungen erweiterten den Blickwinkel und trugen aktuellen Entwicklungen Rechnung.

Wie im Ehrenamtsgesetz der ELKB vorgesehen, wurden mit der bereits vorliegenden ersten, quantitativen Phase der Studie 2022 die vorherigen u.a. mit dem Ziel fortgeschrieben, demographische Veränderungen im Zeitverlauf zu erkennen. Im Amt für Gemeindedienst und in den beteiligten Gremien wird intensiv mit den Ergebnissen gearbeitet. Dadurch sollen die Rahmenbedingungen für die Ehrenamtlichen weiterentwickelt werden, um der in Zukunft wachsenden Bedeutung des Ehrenamts für die Landeskirche gerecht werden zu können.

Ziel dieser zweiten, qualitativen Phase der Studie 2022 ist es, durch die O-Töne von Ehrenamtlichen selbst die Ergebnisse der quantitativen Studienphase in drei spezifischen Themenblöcken zu vertiefen und zu differenzieren.

In diesem Zwischenbericht werden zunächst zentrale Befunde und Schlussfolgerungen dargestellt (Kapitel 2). Nach der Beschreibung des methodischen Vorgehens (Kapitel 3) werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der qualitativen Interviews und Fokusgruppen in den teilnehmenden Gemeinden und Werken differenziert und mit Originalzitaten unterlegt dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung resümierend zusammengefasst (Kapitel 5).

Unser herzlicher Dank gilt allen Ehrenamtlichen, die sich in ihrer Freizeit für die zweistündigen Gespräche Zeit genommen haben, allen Hauptamtlichen sowie allen, die die Befragung unterstützt haben durch Werbung, Vermittlung und Organisation. Sollten bei der Lektüre des Berichts Rückfragen entstehen, stehen wir zur Beantwortung gerne zur Verfügung.

Nürnberg, im April 2024


Prof. Dr. Joachim König


Dietmar Maschke


Anna Maria Schröder

2. Zentrale Befunde und Schlussfolgerungen

Deutliche Veränderungen im Aufgabenspektrum Ehrenamtlicher.

Die befragten Ehrenamtlichen nehmen ihre Aufgaben vor dem Hintergrund von drei prägenden Eindrücken wahr: **Mangel an Hauptamtlichen** und zunehmende Vakanzen, **zunehmende Überlastung der Hauptamtlichen** durch mehr (Verwaltungs-)Aufgaben und **Mangel an Ehrenamtlichen**. Auch Ehrenamtliche in Gemeinden und Einrichtungen, in denen sich diese Rückbauprozesse nicht aktuell niederschlagen, scheinen die Erfahrungen mit ihrem Ehrenamt vor dem Hintergrund dieser Trends zu schildern. Sie berichten, dass sie viel **Verantwortung** dafür übernehmen, dass bestimmte Angebote stattfinden und einen guten Verlauf nehmen. Gerade Ehrenamtliche in Leitungsfunktion sehen sich (zunehmend) für verantwortungsvolle organisatorische Belange bei Einzelaktivitäten sowie in der Gemeindeleitung zuständig, die früher Hauptamtliche übernommen haben. Die **quantitative Zunahme an Aufgaben und eine größere Aufgabenvielfalt bei Einzelnen** spüren wiederum besonders die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion. Vor allem die hauptamtlichen Befragten stellen fest, dass die Aufgabenverschiebung der Ehrenamtlichen primär in Richtung **komplexere Aufgaben** geht, für die sie selbst nicht die entsprechenden Kenntnisse besitzen (z.B. Technik, Handwerk, Öffentlichkeitsarbeit).

Die ehrenamtlichen Gesprächspartner*innen nehmen ihr Aufgabenspektrum aktuell größtenteils **pragmatisch** an und versuchen es auszufüllen. Fördernd für diesen Pragmatismus fungiert die Definition des Ehrenamtes als notwendige Unterstützung für die Hauptamtlichen. Vereinzelt zeigt sich unter den Ehrenamtlichen aber auch **Verunsicherung und Kritik** ob der Verantwortung und / oder der Vielzahl an Aufgaben, die sie übernehmen (müssen). Bei den Ehrenamtlichen aus den Kirchengemeinden mündet diese Kritik vereinzelt auch in die Mahnung, dass es an der Zeit für die **Konzentration auf Wesentliches und die Reduzierung von Angeboten** sei.

Eine explizite Aufgabenübernahme aus dem Hauptamt sehen Ehren- und Hauptamtliche v.a. im Bereich der Verkündigung, im Bereich komplexer beruflicher / sachlicher Kompetenzen, in der Seelsorge bzw. im Kontakt zu Gemeindegliedern und in der Leitung von Gruppen und Kreisen. Unterschiede in der Gewichtung der Aspekte je nach Perspektive sind zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen erkennbar. Ehrenamtliche führen als **wichtigste Limitierung der Aufgabenübernahme die zeitliche Überforderung** an, Mehrfachengagement innerhalb der Kirche und außerhalb ist die Regel. Hauptamtliche sehen den Bedarf an zuverlässiger Begleitung und an Überblick als zentrale Grenze an. Jugendarbeit wird dabei als einziger konkreter Arbeitsbereich genannt, in dem die Aufgabenübergabe vom Haupt- zum Ehrenamt schlecht möglich sei.

Kaum Entwicklung im Bereich Kompetenzförderung und Fortbildung, Vernetzung ist zentral.

Insgesamt ist in den meisten befragten Gemeinden und Werken der **Besuch von Fortbildungen kaum bis gar nicht verbreitet**. Die geringste Wahrnehmung von Fortbildungen wurde in dieser Befragung unter den erwachsenen Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion festgestellt. Vorherrschend ist hier die Haltung, dass vorhandene, berufliche Kompetenzen ins Ehrenamt eingebracht werden, dieses jedoch über die Persönlichkeitsentwicklung hinaus kein relevanter Lernort sei. Auch zeitliche Bedrängnis steht dem Besuch von Fortbildungen entgegen. Jugendliche Ehrenamtliche und junge Erwachsene sowie KV-Mitglieder sind stärker in Fortbildungen anzutreffen, v.a. im Grundkurs bzw. auf KV-Klausuren, die von den Befragten auch als Fortbildungsangebot definiert werden. In

positiver Weise wird vor allem von **Fortbildungen innerhalb der eigenen Gemeinde oder im unmittelbaren Nahbereich** berichtet. Die zeitliche Ersparnis und die unmittelbare Praxisanbindung sind dafür ausschlaggebend. Für die persönliche Fortbildung zur reinen Wissensvermittlung werden von den Ehrenamtlichen auch digitale Formate besucht. Jedoch wird von Haupt- und Ehrenamtlichen betont, dass die **Vernetzung mit Ehrenamtlichen** aus anderen Engagementbereichen der Gemeinde, aus anderen Gemeinden oder sogar Dekanaten und die damit einhergehende **Horizontweiterung** den wesentlichen Gewinn von Kompetenzförderungsmaßnahmen darstellen.

Probleme im Bereich der digitalen Lösungen im Ehrenamt.

Insgesamt ist die Stimmung unter den befragten Haupt- und Ehrenamtlichen zu Fragen nach digitalen Lösungen und Arbeitserleichterungen eher von **Skepsis** oder von **fehlender Einsicht in die Notwendigkeit** gekennzeichnet. Die Beschaffung der ELKB-Mailadressen wird als zu hochschwierig betrachtet und die befragten Hauptamtlichen sehen, außer für Gremienmitglieder, keinen Mehrwert in ihnen für ehrenamtliche Arbeit. „**Deals**“ mit **externen Anbietern** (z.B. Zoom, Canva, Padlet) werden gerne genutzt bzw. würden gerne genutzt werden. Auf der inhaltlichen Ebene ist die Landschaft digitaler Angebote für Haupt- und Ehrenamtliche wiederum unüberschaubar, entsprechende Download-Angebote werden daher nur von einzelnen Befragten, v.a. aus spezialisierten Bereichen wie der Verkündigung oder den Jugend- oder auch den Bildungswerken, genutzt.

Viele Aufgaben im Bereich Führung und Leitung.

Die Gesprächspartner*innen sehen bei den Hauptamtlichen deutlich mehr Leitungs- und Unterstützungsaufgaben als bei den ehrenamtlichen Leitungsgremien. Die drei wichtigsten Leitungsaufgaben von Hauptamtlichen sind **Rückhalt und Sicherheit vermitteln, Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik und Aufgaben bzw. Verantwortung delegieren / im Team arbeiten**. Die drei wichtigsten Leitungsaufgaben von ehrenamtlichen Leitungsgremien sind **Hauptamtliche unterstützen, korrigieren und schützen, Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik und Ansprechpartner*innen sein**.

Zentral für die Leitung durch das Hauptamt ist **gelingende Delegation** von Aufgaben oder sogar Verantwortungsbereichen, verbunden mit intensiver Begleitung. Diese Begleitung wird als **Vermittlung psychologischer Sicherheit** in der ehrenamtlichen Arbeitsatmosphäre beschrieben. Dabei handelt es sich um eine **Leadership**-Aufgabe. Die **Leitungsgremien erfüllen** in Ergänzung dazu **eher ‚führungshandwerkliche‘ Aufgaben**. In den befragten Gemeinden und Werken agieren ehren- und hauptamtliche Leitung überwiegend in guter Ergänzung zueinander, wobei die klassischen Gremienaufgaben in unterschiedlicher Gewichtung in beiderseitiger Verantwortung liegen, während Aufgaben zwischenmenschlicher Natur ergänzend zueinander wahrgenommen werden.

Kritische Formen von Leitung erstrecken sich bei Hauptamtlichen v.a. auf **Störungen der psychologischen Sicherheit** durch schlechte Erreichbarkeit oder das Erschweren der Rollenfindung Ehrenamtlicher. Auch **direktive Führung** oder die **Überfrachtung Ehrenamtlicher** mit Aufgaben oder Verantwortung werden kritisch gesehen. Bei ehrenamtlichen Leitungsgremien wurden eine **Beschränkung auf Rahmenbedingungen** und mangelndes Interesse an den Aktivitäten der anderen Ehrenamtlichen als kritikwürdige Leitungsformen aufgeführt.

Konflikte nehmen zu.

Als dominierende Konfliktarten im Ehrenamt wurden in dieser Befragung **Beziehungskonflikte** sowie **Rollen- und Positionskonflikte** identifiziert. Es wurde von Kommunikationsproblemen (in Messenger-Gruppen) und Missverständnissen berichtet, verschiedenste Reibungspunkte, die durch den unterschiedlichen Status von Haupt- und Ehrenamt ausgelöst werden, sind ebenfalls bekannt. Auch die falsche oder unklare Kompetenzverteilung und daraus resultierende Einmischung oder Irritation innerhalb von Gruppen aus Ehrenamtlichen spielen hierbei eine Rolle.

Konfliktprävention spielt für die befragten Personen in Leitungspositionen eine große Rolle im Alltag, vor allem die Aufrechterhaltung einer offenen Kommunikationsatmosphäre wird betont. Treten Konflikte auf, werden diese vorrangig **gruppenintern** oder in **Einzelgesprächen der Konfliktparteien mit einer hauptamtlichen Person** bearbeitet. Es wird deutlich, dass in den Gemeinden und Werken größtenteils ein eher **beschwichtigender, harmoniebetonter Umgang mit Konflikten** herrscht.

Angesichts der Ergebnisse des quantitativen Teils der Ehrenamtsstudie, nach denen kirchliche Ehrenamtliche mit immer mehr und gleichzeitig schärferen Konflikten konfrontiert sind, erscheint es ratsam, diese Tendenz zur Konfliktverdrängung auf breiter Basis zu überprüfen, kritisch zu beobachten und Ihnen stärker mit **konfliktlösenden, moderierenden und konstruktiv bewältigenden Strategien** zu begegnen. Dies könnte auch verstärkt zu einem Gegenstand künftiger Fortbildungs- und Mediationsangebote werden.

Einige befragte Hauptamtliche merken an, dass die große Linie der Kirche in Richtung einer konstruktiven Streitkultur verändert werden sollte. Theologische und konflikttheoretische Begründungen sollten ihrer Ansicht nach die Streitkultur unter Haupt- und Ehrenamtlichen prägen. Speziell von ehrenamtlicher Seite wird angemahnt, dass eine **konstruktive Konfliktbearbeitung in der Gemeinde insgesamt** und nicht ausschließlich bei den Hauptamtlichen verankert sein muss, z.B. durch die Stärkung der Vertrauensleute.

Ehren- und Hauptamtliche wünschen sich, dass die **vorhandenen Strukturen externer Hilfe stärker kommuniziert** werden und, gerade auch für Ehrenamtliche, ermöglicht, finanziert und schließlich auch genutzt werden.

Pro und Contra Aufwandsentschädigungen.

Insgesamt stehen die befragten Hauptamtlichen einer Zeitaufwandsentschädigung offener gegenüber als die Ehrenamtlichen, die ein solches Vorgehen **überwiegend als nicht wünschenswert** einstufen. Dies hängt u.a. mit dem **tieferen Sinn** zusammen, den die Befragten in ihrem kirchlichen Ehrenamt sehen und der aus ihrer Sicht mit Wertschätzung in monetärer Form nicht zusammenpasst. Ihre drei wichtigsten Argumente gegen die Ehrenamtpauschale sind die **fehlende Erwartung / der fehlende Wunsch, Unfrieden durch Vergleich untereinander oder zwischen Gemeinde / Werken und die Untergrabung des Idealismus**. Hauptamtliche befürchten v.a. die **Bürokratie und finanzielle Überforderung der Gemeinde / des Werks** und sehen ebenso den **fehlenden Wunsch und die Gefahr der Untergrabung von Idealismus**. Beide befragten Gruppen können sich am ehesten vorstellen, dem veränderten Aufgabenspektrum der Ehrenamtlichen Rechnung zu tragen, also einen Obolus für Tätigkeiten mit außergewöhnlichem Zeitaufwand oder großem Fachwissen auszuzahlen und an Stellen, die hauptamtliche Arbeit unmittelbar ersetzen. Entsprechend sind die drei wichtigsten denkbaren Kriterien für die Höhe einer Auszahlung in dieser Befragung **Professionalität / Fachwissen / hohe Verantwortung, Zeitaufwand (generell oder hoch / speziell / intensiv) und die Übernahme gemeindliche Kernaufgaben / der Ersatz Haupt- und Nebenamtlicher**.

Als relativ populäre Lösung für das Auszahlungsverfahren wird eine **Spendenquittung** über die erbrachte Arbeitsleistung angesehen. Diese solle ohne tatsächlichen Geldfluss zu Zwecken der Steuererleichterung ausgehändigt werden. Dass diese Möglichkeit unter bestimmten Bedingungen bereits existiert, ist den Befragten nicht bewusst.

Sehr viel stärker als die Auszahlung einer Ehrenamtspauschale ist für die aktiven Ehrenamtlichen in dieser Befragung die aktuelle Handhabung von Geld in der Kirche ein großes Thema. Die gängige Auslagenerstattung wird von den Befragten dieser Studie grundsätzlich positiv bewertet und als ausreichend angesehen. Eine **pragmatische Auslagenerstattung**, die, vom Antragswesen abrückend, **Vertrauen** zum Ausdruck bringt, und Umstände, die nicht noch das Mitbringen von Geld ins Ehrenamt erfordern, würden ihnen als Wertschätzung ihres Dienstes ausreichen.

Insgesamt betrachtet...

...zeichnet sich in dieser Untersuchung das Bild von kirchlichen Ehrenamtlichen, die sich ihres Werts für ihre Gemeinden und Werke bewusst sind und die mit **Selbstbewusstsein** und **großem Engagement** mitunter viel Zeit investieren. Dass ihre Möglichkeiten in zeitlicher Hinsicht (Mehrfachengagement) und mit Blick auf die Selbstorganisation der Arbeitsatmosphäre begrenzt sind, wurde deutlich. **Intensivere Unterstützung in der Konfliktbewältigung** tritt verstärkt in den Vordergrund, die Verankerung einer konstruktiven Konfliktbewältigung in den Gemeinden / Werken erscheint anstatt eines harmoniebetont-beschwichtigenden Umgangs ratsam. Dem entsprechend gestalten sich die **Leitungsaufgaben** von Hauptamtlichen und auch ehrenamtlichen Führungsgremien **komplex**, die Ehrenamtlichen haben hohe Erwartungen an ihre Leitung im Sinne von Leadership-Aufgaben. Die Führungsrolle von ehrenamtlichen Leitungsgremien scheint vielerorts noch ausbaufähig zu sein. Obgleich hohes Engagement das Wirken der Ehrenamtlichen kennzeichnet, werden auch **Warnungen** laut, die eine dauerhafte Verschiebung von hauptamtlichen Aufgaben auf Ehrenamtliche kritisieren und die **Reduktion von kirchlichen Aktivitäten** anmahnen. Trotzdem zeigen sich Ehrenamtliche als **Konstanten** in den Gemeinden und Werken, die in ihrem eigenen Kontext oftmals mehr Erfahrung mitbringen als die wechselnden Hauptamtlichen, und als **zentrale Säulen** für die Aufrechterhaltung evangelisch-kirchlichen Lebens in Bayern.

3. Forschungsdesign und Methode

3.1. Hintergrund zur zweiten Phase der Ehrenamtsstudie 2022

Bereits in den Jahren 2012 und 2017 wurden, wie im Ehrenamtsgesetz der ELKB vorgesehen, Evaluationen im Ehrenamt durchgeführt. Die vorliegende Teil-Studie gehört zur Ehrenamtsstudie 2022, der Bericht zur ersten, quantitativen Phase liegt bereits seit Frühjahr 2023 vor. Erstmals wurde für die Ehrenamtsstudie 2022 auch ein qualitativer Anschluss teil geplant. Dieser soll die quantitativen Ergebnisse in einzelnen Aspekten ausleuchten und vertiefen sowie dabei helfen, Empfehlungen für den Fachbeirat Ehrenamt der ELKB und die konzeptionelle Weiterentwicklung der Begleitung zu entwickeln. In ihrer Subjektbezogenheit kann die qualitative zweite Phase die subjektive Sicht von Ehrenamtlichen einbeziehen und ihren O-Tönen Gehör verschaffen.

3.2. Forschungsdesign und Sample

Die qualitative Herangehensweise dieser Teilstudie ist den Prinzipien der Offenheit, Subjektbezogenheit, Gegenstandsangemessenheit und Regelgeleitetheit verschrieben.¹ Aus diesem Verständnis heraus wurde das Forschungsdesign so angelegt, dass zwischen zwei Gruppen von Ehrenamtlichen und den Hauptamtlichen unterschieden wird.

Die erste Gruppe umfasst Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion, also Kirchenvorständ*innen oder Mitglieder in den Vorständen von Werken, Diensten und Einrichtungen. Die zweite Gruppe umfasst alle Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion. Die getrennte Befragung der Angehörigen dieser Gruppen sollte einerseits Effekte der sozialen Erwünschtheit verkleinern, andererseits den unterschiedlichen Perspektiven auf kirchliche Realität und den unterschiedlichen Aufgaben Rechnung tragen. Ebenso verhält es sich mit der getrennten Befragung der zugehörigen Hauptamtlichen.

Zur Datenerhebung wurde das Format der Fokusgruppen gewählt. Fokusgruppen bieten gegenüber Einzelinterviews den Vorteil, dass sie eine gegenseitige Diskussionsanregung der Teilnehmenden bieten und sich im Diskussionsverlauf bereits mehrheitsfähige, in dieser einfachen Form „validierte“ Erfahrungen herauskristalisieren. Ehrenamtliche können aus sehr unterschiedlichen lebensweltlichen, beruflichen Kontexten stammen, es kann nicht davon ausgegangen werden, dass für sie ein Einzelinterview ein angenehmes und gesprächsanregendes Setting bildet. Die Vorteile des Fokusgruppenformats konnten hier also sinnvoll genutzt werden.²

Jede befragte Einheit, also jede Gemeinde / Einrichtung / jeder Dienst sollte zwei Fokusgruppen zur Verfügung stellen, eine Gruppe aus Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion und eine Gruppe ohne Leitungsfunktion.

Aus den betreffenden Gemeinden / Einrichtungen / Diensten wurde jeweils diejenige hauptamtliche Person interviewt, die viel mit der Betreuung und Unterstützung der Ehrenamtlichen befasst ist, um eine Zuordnung zu den Fokusgruppen gewährleisten zu können.

¹ Mayring, Philipp (2016): Einführung, S. 24-39.

² Wo das Format der Fokusgruppen auch Nachteile mit sich bringt, ist direkt im Kapitel zu „Konflikten im kirchlichen Ehrenamt“ zu lesen.

Die geschilderte Vorgehensweise konnte in der praktischen Durchführung dieser Teilstudie nicht durchgehend eingehalten werden. Es stellte sich als äußerst schwierig heraus, Gemeinden, Einrichtungen und Dienste für die Teilnahme zu gewinnen. Den Angefragten war es oftmals nicht möglich, eine Fokusgruppe aus Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion zu organisieren. Dies lag teilweise daran, dass es nicht genug dieser Ehrenamtlichen gibt, um eine Gesprächsrunde aus 5-10 Personen zusammenzustellen. Oftmals besteht aber auch kein Kommunikationsweg mit diesen Personen. Sie sind für die Gemeinden / Einrichtungen / Dienste spontan und gesammelt nicht erreichbar, was bereits als erster Befund dieser Teilstudie gelten kann.

Kürzel	Projektteilnahme / Beschäftigung mit Ehrenamt
G1	ja
G2	ja
G3	nein
G4	ja
G5	ja
G6	nein
E1	nein
E2	ja

Aufgrund der Akquisewege handelt es sich bei den letztlich Teilnehmenden größtenteils um Good-Practice-Beispiele, die sich überdurchschnittlich stark mit der Begleitung Ehrenamtlicher beschäftigen und an diesbezüglichen Projekten teilnehmen.

Kirchenkreis	Anzahl an Gemeinden/ Werken
Ansbach-Würzburg	1x
Augsburg	2x
Bayreuth	2x
München	2x
Nürnberg	1x

Die regionale Verteilung innerhalb der ELKB konnte trotz der geringen Zahl an einbezogenen Gemeinden und Werken weitgehend abgebildet werden. Die Kirchengemeinden werden mit G1-6 abgekürzt, die beiden Einrichtungen / Werke mit E1 (Jugend) und E2 (Bildung).

	Fokusgruppe KV/Vorstand	Fokusgruppe EA ohne Leitungsfunktion	Interview HA	
G1	x	x	x	3
G2	x	-	x	2
G3	x	-	x	2
G4	x	x	x	3
G5	-	x	-	1
G6	x	x	x	3
E1 EJ	x	x	x	3
E2 ebw	x	-	x	2
GESAMT	7	5	7	19

Die zuerst teilnehmenden Gemeinden und Werke konnten unterschiedliche Konstellationen an Fokusgruppen zur Verfügung stellen, sodass später angefragte gezielt zur Schließung von Desideraten genutzt wurden.

Anzahl der Befragten	
Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion (KV / Vorstand)	35 Personen
EA ohne Leitungsfunktion	24 Personen
Hauptamtliche	7 Personen
GESAMT	66 Personen

Insgesamt wurden 19 Fokusgruppen mit 66 Teilnehmenden durchgeführt. Davon fanden sieben Gruppen mit 32 Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion statt, fünf Gruppen mit 24 Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion und sieben Interviews mit Hauptamtlichen. 18 Teilnehmende waren Jugendliche und junge Erwachsene, diese Gruppe war schwerpunktmäßig durch das Jugendwerk repräsentiert. Die Engagementdauer der Ehrenamtlichen betrug im Durchschnitt etwa 13 Jahre.³

Engagementdauer	Personenanzahl	Anteil an allen teilnehmenden EA
Unter 5 Jahre	11	18,6%
5 bis unter 10 Jahre	19	32,2%
10 bis unter 20 Jahre	14	23,7%
20 bis unter 30 Jahre	8	13,6%
30 Jahre und mehr	7	11,9%
GESAMT	59	100%

³ Die Engagementdauer wurde in dieser qualitativen Studie nicht systematisch, sondern im Rahmen der Vorstellungsrunden in den Fokusgruppen erhoben. Es handelt sich nur um Werte zur informativen Annäherung.

3.3. Forschungsfragen

Zusammen mit der Begleitgruppe zur Ehrenamtsstudie 2022 wurden drei Forschungsthemen für die zweite, qualitative Phase festgelegt:

- 1) Weiterentwicklung Ehrenamtlicher
- 2) Aufwandsentschädigungen im Rahmen der Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale
- 3) Dynamiken in der Zusammenarbeit

In den drei identifizierten Themenkomplexen wurden die vorliegenden Daten mit den folgenden Forschungsfragen konfrontiert:

- 1) Weiterentwicklung Ehrenamtlicher:
 - Wie verändert sich das Aufgabenspektrum der Ehrenamtlichen und wie gehen diese mit der Veränderung um?
 - Welche Aufgaben von Hauptamtlichen können Ehrenamtliche lernen zu übernehmen und welche Grenzen hat das? (Perspektivenunterscheidung HA – EA)
 - Welche Kompetenzförderungsmaßnahmen funktionieren in der Gemeinde und was ist daran ansprechend und hilfreich?
- 2) Aufwandsentschädigungen im Rahmen der Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale:
 - Was spricht aus Sicht der Ehrenamtlichen bzw. der Hauptamtlichen für die Entschädigung von Zeitaufwand im Rahmen der EA- und ÜL-Pauschale und was spricht dagegen?
 - Was wäre aus diesen Sichtweisen zu beachten, wenn man die Entschädigung von Zeitaufwand im Rahmen der EA- und ÜL-Pauschale generell einführt?
- 3) Dynamiken in der Zusammenarbeit:
 - In welcher Form übernehmen Hauptamtliche und ehrenamtliche KV-Mitglieder Leitung von Ehrenamtlichen?
 - In welcher Form unterstützen Hauptamtliche und ehrenamtliche Kirchenvorstände die Ehrenamtlichen bei der Ausführung ihrer Aufgaben?
 - Welche Formen werden als hilfreich und welche als kritisch erfahren?
 - Um welche Themen entstehen insgesamt in der Zusammenarbeit Konflikte?
 - Welcher Umgang mit Konflikten herrscht im Umfeld von Ehrenamtlichen?
 - Welche positiven und welche negativen Erfahrungen wurden mit Umgangsstrategien gemacht?

3.4. Datenerhebung und -auswertung

Zu den Forschungsfragen wurden drei Leitfaden-Versionen entwickelt, die die Spezifika der drei Gruppen, Ehrenamtliche mit und ohne Leitungsfunktion sowie Hauptamtliche, berücksichtigen. Die Gespräche wurden im Zeitraum von April 2023 bis Januar 2024 geführt, teils in Präsenz, teils digital. Trotz der schwierigen Akquise konnte ein gewisser Grad der Sättigung in der Datenauswertung erreicht werden.

Die Rohdaten wurden mittels Qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Udo Kuckartz⁴ und Philipp Mayring⁵ sowie mit Hilfe der Analysesoftware MAXQDA ausgewertet. Das Grundprinzip der Inhaltsanalyse besagt, dass der Text in seiner sequenziellen Gestalt aufgelöst wird und sinntragende Aussagen einer bestimmten „Kategorie“ zugewiesen werden. Diese Kategorien stellen Themen-Schubladen dar, in die ähnliche Inhalte einsortiert werden. Die Kategorien bilden zusammen ein Kategoriensystem, das während des gesamten Auswertungsprozesses einem Wandel unterzogen ist (Prinzip der Offenheit). Die Daten selbst bestimmen also die Sortierung.

Der erste Arbeitsschritt innerhalb einer Forschungsfrage war dabei stets von einer induktiven Herangehensweise geprägt, es haben also alle Daten, die sich auf eine Frage beziehen, Niederschlag gefunden. Manche Forschungsfragen bedurften einer analytischen Schärfung durch Hinzuziehung von Literatur, sodass in diesen Fällen ein weiterer deduktiver Arbeitsschritt folgte.

3.5. Hinweise zur Darstellung

In der Ergebnisdarstellung werden teilweise Kürzel verwendet, die die Zuordnung zu Personen, Gemeinden oder Werken ermöglichen.

- Kirchengemeinden sind mit G (Gemeinde) abgekürzt, die beiden Werke mit E (Einrichtung).
- Die Fokusgruppen sind mit dem Kürzel FK gekennzeichnet und mit dem Hinweis auf die (fehlende) Leitungsfunktion der Gruppe sowie der Nummer der Gemeinde oder des Werks, z.B. FK Nicht-KV G6 für die Fokusgruppe der Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion in der Gemeinde 6 oder FK Vorstand E2 für die Fokusgruppe aus Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion der Einrichtung 2 (Bildungswerk).
- Die ehrenamtlichen Sprecher*innen in den Fokusgruppen haben Pseudonyme erhalten, größtenteils aus einer Liste der häufigsten deutschen Nachnamen.
- Die Interviews der Hauptamtlichen sind mit dem Kürzel HA für Hauptamtliche*r, einem I für Interview und der Nummer der Gemeinde oder des Werks gekennzeichnet, z.B. HA IG2 für das Interview mit dem Hauptamtlichen aus Gemeinde 2.
- Die Hauptamtlichen selbst werden im Fließtext nach ihrer Gemeinde oder ihrem Werk durchnummeriert, z.B. HA E1 oder HA G6.

Piktogramme erleichtern die Übersicht im Text, indem sie zeigen, auf welche Gruppe sich Aussagen beziehen. Sie haben folgende Bedeutung:



Alle Ehrenamtlichen, sowohl mit als auch ohne Leitungsfunktion

⁴ Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.

⁵ Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.



Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion



Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion



Hauptamtliche



Alle Ehrenamtlichen und Hauptamtliche

4. Ergebnisse der Qualitativen Interviews und Fokusgruppen in den untersuchten Gemeinden und Werken

4.1. Veränderungen im Aufgabenspektrum Ehrenamtlicher

Es besteht allgemein der Eindruck, dass sich die Aufgaben von Ehrenamtlichen angesichts der Veränderungen der Kirchenstruktur und des zunehmenden Hauptamtlichen-Mangels verschieben, so dass Ehrenamtlichen eine wichtigere Rolle in der Aufrechterhaltung der Angebote vor Ort zukommt. In den Fokusgruppen und Interviews wurden Daten zu diesem Themenkomplex erhoben. Aufgrund des Gesprächsverlaufs ist aber nicht immer klar zu erkennen, ob es sich tatsächlich um eine deutliche Veränderung gegenüber einem früheren Zustand handelt. Einige Ehrenamtliche betonen, dass das Ehrenamt schon immer wichtig für die Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Belange gewesen sei.

*„Die waren doch schon immer wichtig. Also ohne Ehrenamt? Ich kann mir die Kirchen nicht vorstellen ohne Ehrenamtliche und die Gesellschaft nicht ohne Ehrenamtlichen. Ich habe schon sehr viele Ehrenamtliche gesucht für ganz verschiedene Sachen. Und ich habe eigentlich nie Probleme gehabt, welche zu finden.“ (FK Nicht-KV G1, Pos. 22, Sprecher*in: Fr. Graf).*

*„Und das, finde ich, ist keine Sache der letzten Jahre, sondern die Ehrenamtlichen [...] waren und sind schon immer wichtig in den Kirchen, egal ob katholisch, evangelisch, weil (...) [...] ohne Ehrenamt funktioniert es alles gar nicht, weil so viele Bereiche hier auch gar nicht die finanziellen Mittel aufbringen könnten, um hier alles abzudecken.“ (FK Nicht-KV G6, Pos. 17, Sprecher*in: Hr. Ziegler).*

Die Gemeinde G6 verfügt beispielsweise seit vielen Jahren über keine volle Pfarrstelle mehr. Dort ist es für die Ehrenamtlichen Normalität, dass sie auch für zentrale Bereiche des Gemeindelebens zuständig sind, wie die Chorleitung, die Kinder- und Jugendarbeit, aber auch verantwortungsvolle organisatorische Belange wie die Koordination einer großen Gruppe Ehrenamtlicher, die selbstständig eine Kirchenwand saniert haben.

In der Kinder- und Jugendarbeit fühlt die Ehrenamtliche mit dem Pseudonym Frau Schumacher durchaus Druck durch den Umstand, dass die Durchführung der wöchentlichen Aktionen alleine auf

ihren Schultern liegt (FK Nicht-KV G6, Pos. 59-61). Der ebenfalls anwesende Herr Haas, der in der Gemeinde Jahrzehnte zuvor eine ähnliche Gruppe der Kinder- und Jugendarbeit leitete, berichtet aus damaligen Zeiten ähnliche Umstände (FK Nicht-KV G6, Pos. 72). Durch diesen direkten Vergleich, der in keinem anderen Interviews so unmittelbar gegeben ist, wird ersichtlich, dass es sich bei dieser starken Übernahme von Verantwortlichkeit zwar um eine faktische Erfahrung handelt, jedoch nicht um eine Veränderung im Arbeitsumfeld von Ehrenamtlichen.

Durchaus standen die Gespräche aber unter dem Eindruck einer sich verändernden Kirche. Zu Beginn hat die Mehrzahl der Ehrenamtlichen festgehalten, dass sie Veränderungen wahrnehmen und diese auch auf die Wichtigkeit des Ehrenamts beziehen.

„Ja, gerade in Zeiten, wo Hauptamtliche ausfallen, das haben wir sehr deutlich gemerkt, in der Vakanz, bleiben nur noch die Ehrenamtlichen. Also für viele Sachen, wenn die von Ehrenamtlichen nicht gemacht werden, werden sie nicht gemacht.“ (FK KV G2, Pos. 3, Sprecher*in: Fr. Wagner).

„Na ja, ich denke mal, weil der Pfarrer immer mehr Aufgaben dazu kriegt und jetzt Sachen, die er bisher erledigt hat, gar nicht mehr bewältigen kann. Dann braucht es natürlich mehr Mitarbeiter, noch mehr Ehrenamtliche und ich vermute mal, jeder drängt halt auch dazu, von der Landeskirche, mehr Aufgaben an die Ehrenamtlichen zu verteilen, um die Hauptberuflichen zu entlasten.“ (FK KV G3, Pos. 22, Sprecher*in: Fr. Fischer).

Besonders stark schlagen sich hier drei Eindrücke der Ehrenamtlichen nieder.⁶

- 1) Es gebe weniger Hauptamtliche und mehr Vakanzen, sodass die Ehrenamtlichen diese Lücken füllen müssten (E1, G5, G2).
- 2) Die Hauptamtlichen bekämen immer mehr (Verwaltungs-)Aufgaben zugeteilt, sodass sie unterstützt werden müssten (G1, G5, G3).
- 3) Es gebe immer weniger Ehrenamtliche, auf deren Schultern die Aufgaben verteilt werden könnten (G3, G4, G6).

Unter dem Eindruck dieser einleitenden Feststellungen wurde die Thematik der Veränderung des Aufgabenspektrums jeweils verhandelt. Auch bei den Hauptamtlichen wurde die Thematik vom Leitfaden unmittelbar in den Zusammenhang zunehmender Vakanzen gestellt. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die codierten Segmente in großen Teilen einen Aspekt der Veränderung von Arbeitsumständen Ehrenamtlicher, teilweise auch innerhalb des Tätigkeitszeitraums, den sie aus eigener Erfahrung überblicken, in sich tragen. Inwieweit dies systematisch in der ELKB der Fall ist, kann durch diese qualitative Studie nicht geklärt werden.

⁶ In E2 musste die Fokusgruppe aus zeitlichen Gründen in einer anderen, priorisierenden Reihenfolge geführt werden. Daher wurde die Frage nach der Wichtigkeit des Ehrenamts hier nicht gestellt. Im Laufe des Gesprächs wurde aber deutlich, dass die Ehrenamtlichen des Bildungswerks offenbar keinen dieser Eindrücke aus unmittelbar eigener Anschauung teilen.

4.1.1. Verschiebung und Erweiterung des Aufgabenspektrums

Die faktischen Erfahrungen mit dem ehrenamtlichen Aufgabenspektrum und die Angaben zu dessen Veränderungen beziehen sich auf drei Punkte:

- 1) Übernahme von Verantwortung
- 2) Übernahme komplexer Aufgaben
- 3) Aufgabenzunahme und -vielfalt

Im Jugendwerk E1 sowie in G4 und G5 werden alle diese Aspekte benannt, in den anderen befragten Einheiten einer oder zwei.

Zu 1) Ehrenamtliche sehen bei sich (zunehmend) einerseits die Verantwortung dafür, dass bestimmte Angebote überhaupt stattfinden, im weiteren Fortgang sind sie andererseits sowohl in der Verpflichtung selbst dafür zu sorgen, dass Ihre Angebote einen guten Verlauf nehmen und die nötigen Entscheidungen getroffen werden, als auch für eigene Entscheidungen einzustehen. Das kann zu überfordernden Tendenzen führen (z.B. in E1) oder auch als Vertrauensbeweis aufgefasst werden (z.B. Daniel aus G4).



*„Ich leite [eine Fahrt mit Kindern]. Und nachdem unser Diakon seit einiger Zeit nicht mehr... entweder nicht mehr Bock oder nicht mehr genug Zeit hat, darüber kann man sich streiten, da richtig mitzufahren, sitzen wir halt da als Team und denken uns ‚Naja, wer, wer leitet eigentlich die Teamsitzungen?‘ Ja gut, dann macht es halt irgendwie die in Führungsstrichen dienstälteste Person. Und ‚Ah ja, wer schreibt denn überhaupt den Freizeitplan? Da ist bis jetzt noch keiner gekommen.‘ Ah ja gut, dann macht es halt wieder ein Ehrenamtlicher, weil es von hauptamtlicher Seite einfach nicht mehr geschieht, aber dann angenommen wird, dass das durch Ehrenamtliche aufgefangen wird.“ (FK Nicht-Vorstand E1, Pos. 21, Sprecher*in: Paul).*

Gerade die Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion sehen sich (zunehmend) für verantwortungsvolle organisatorische Belange bei Einzelaktivitäten sowie in der Gemeindeleitung zuständig, die früher Hauptamtliche übernommen haben.

*„Dass man auch sehr stark in der Leitung der Gemeinde mit involviert war. Also vielleicht lag es an der Vakanz, weil da halt oft auch die Vertretungen gewechselt haben und der KV das Beständige war und die Pfarrer immer häufig gewechselt haben. [...] Aber ich habe schon so den Eindruck gehabt, man ist als Kirchenvorstand schon so in diese Rolle hineingerutscht.“ (FK KV G2, Pos. 56, Sprecher*in: Hr. Dörfner).*

Auch die Hauptamtlichen nehmen die große und vielfältige Verantwortung wahr, die ehrenamtliche zu übernehmen haben.

„Der Pfarrer war 25 Jahre dort, hat dort gewohnt und hat dieses klassische Modell verkörpert. [...] Wir haben jetzt ein Stellenteilungsmodell, zwei junge Pfarrer und wir machen denen klar, es gibt Stellenabbau und Dinge ändern sich und es ist einfach eine Überforderung. [Als Beispiel nenne ich eine Ehrenamtliche,] die ist so jemand, die findet es okay, die übernimmt Verantwortung und das ist gut. Mir fallen zwei, drei andere Leute aus dem Kirchenvorstand ein, die packen zwar mit an, aber nach außen hin Dinge vertreten und entscheiden und sich vorne hinstellen, bitte nicht, das ist überhaupt nicht deren Ding.“ (HA IG2, Pos. 19).

Zu 2) Vor allem die hauptamtlichen Befragten stellen fest, dass die Aufgabenverschiebung der Ehrenamtlichen primär in Richtung komplexere Aufgaben geht, für die sie selbst nicht die entsprechenden Kenntnisse besitzen (z.B. Technik, Handwerk, Öffentlichkeitsarbeit). Dass diese Abhängigkeit vom freiwilligen Ehrenamt auch Schattenseiten hat, macht HA G1 deutlich.



„Wir haben jetzt Medientechnik für 100.000 € angeschafft für dieses neue Haus. Da geht viel, aber ich steig jetzt da nicht durch. Da gibt es andere, die durchsteigen, die sind Ehrenamtliche. [...] Es ist auch schwierig, wenn da einer mal sagt, er hat keine Lust mehr. Nicht so gut.“ (HA IG1, Pos. 156-158).

Zwar suchen die Hauptamtlichen gerade für diese spezialisierten, komplexen Bereiche Ehrenamtliche, doch genau dort kann es besonders schwierig sein Personen zu finden, die bereit sind ehrenamtlich zu arbeiten, wie HA G3 schildert.

„Also ich stoße tatsächlich manchmal an meine Grenzen, wenn ich Leute für ehrenamtliche Dinge suche, die von anderer Seite her hochbezahlt sind. [...] Da tun sich dann doch Leute schwer zu sagen ‚Ich tue irgendwas ehrenamtlich, wenn ich woanders dafür viel Geld kriege.‘ Und zum Beispiel jetzt im IT-Bereich oder so was. [...] Aber da hätte ich gern welche.“ (HA IG3, Pos. 71).

Zu 3) Die quantitative Zunahme an Aufgaben und eine größere Aufgabenvielfalt beim Einzelnen spüren viele befragte Ehrenamtliche, besonders diejenigen ohne Leitungsfunktion. Diese (mindestens gefühlte) Veränderung geht auf verschiedene Gründe zurück. Positiv sticht hier G6 hervor, wo genauso wie in G1 nicht allein eine Mangel Grund dafür ist:



*„Jetzt mal negativ gesprochen bürden [wir] uns immer mehr Aufgaben auf, wie zum Beispiel eine offene Kirche. Die bedarf eines Menschen, der sie auch wieder zusperrt. Das haben wir ja früher alles nicht gemacht. Aber wenn man offen sein will, dann erfindet man neue Dinge und die brauchen plötzlich neue Leute.“ (FK Nicht-KV G5, Pos. 11, Sprecher*in: Fr. Richter).*

Häufig sehen die Ehrenamtlichen aber den bereits angesprochenen Mangel an Hauptamtlichen aller Professionen sowie den Mangel an ehrenamtlichem Nachwuchs als Grund dafür an (E1, E2, G4, G5, G6). Auch gesellschaftliche Veränderungen wie die Abschaffung des Zivildienstes spielen hier eine Rolle (G5).

4.1.2. Umgang mit dem veränderten Aufgabenspektrum

Insgesamt wird die Verschiebung und Erweiterung des Aufgabenspektrums unter den befragten Ehrenamtlichen nicht nur negativ gesehen.

*„[...] Die Ehrenamtlichen werden weniger und die Aufgaben der Pfarrer verlagern sich. Und wenn man will, kann man da als Ehrenamtlicher auch WIRKLICH mitgestalten. Und das, finde ich, hat sich wirklich verändert.“ (FK KV G4, Pos. 21, Sprecher*in: Fr. Müller).*

Die Gesprächspartner*innen nehmen ihr Aufgabenspektrum aktuell größtenteils pragmatisch an und versuchen es auszufüllen. Unterstützend für diesen Pragmatismus fungiert die Definition des Ehrenamts als notwendige Unterstützung für die (zunehmend überlasteten) Hauptamtlichen. Diese gedankliche Stütze machen sich besonders die Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion zunutze, in ihrer

Gremienarbeit kommen sie verstärkt mit dem Aufgabenspektrum der hauptamtlichen in Berührung und haben auch entsprechende Möglichkeiten diese in organisatorischen oder anderen übergeordneten Belangen zu unterstützen. Aber auch Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion sehen ihre Tätigkeiten als Unterstützung der Hauptamtlichen an.

Vereinzelt zeigt sich unter den Ehrenamtlichen auch Verunsicherung und Kritik ob der Verantwortung und / oder der Vielzahl an Aufgaben, die sie übernehmen.

*„Und ich weiß noch, wie ich da saß und mir gedacht hab: ‚Ach du Scheiße. Das heißt, es hängt jetzt an den Leuten, die es schon mal gemacht haben. Also an Leuten wie mir, die es dann vielleicht noch einmal mehr gemacht haben.‘ [...] Es war ein Schock-Ding, aber das Ding ist, es ist dann so Trauma-Bonding gewesen.“ (FK Vorstand E1, Pos. 85, Sprecher*in: Yasmin).*

*„[...] Man steht da so ein bisschen auf der Kippe. Man will das Beste für die Gemeinde. Und ich denk manchmal ‚Ja, wir haben doch dafür nicht die Ausbildung und nicht das Know how, wenn es um Immobilien geht und um Finanzen oder so.‘“ (FK KV G2, Pos. 76, Sprecher*in: Fr. Wagner).*

Bei den Ehrenamtlichen aus den Kirchengemeinden mündet diese Kritik und Verunsicherung vereinzelt auch in die Mahnung, dass es an der Zeit für die Konzentration auf Wesentliches und die Reduzierung von Angeboten ist (G3, G5). Es wird die Gefahr gesehen, dass Ehrenamtliche ihr Ehrenamt niederlegen könnten. Konkret wurde von einem Hauptamtlichen bereits die Erfahrung gemacht, dass ein Ehrenamt nicht begonnen wurde, weil die Person nicht bereit war, für eine komplexe Aufgabe ehrenamtlich die Verantwortung zu übernehmen.

„Aber da gibt es [das] dann tatsächlich so, dass mir einer gesagt hat ‚Woanders kriege ich für die Erstellung eines Heftes 500 € und tut mir leid, ich muss auch schauen, wo ich bleibe.‘ Und da weiß ich aber auch keine Lösung dafür, denn [...] das sind einfach Sachen, für die man eine gewisse Kenntnis braucht, gewisse Fertigkeiten braucht und wo ich sage, das wäre schön, wenn wir die auch ehrenamtlich irgendwie abbilden könnten. Aber da habe ich dauerhaft keine Leute gefunden, die das machen und das finde ich manchmal recht schade.“ (HA IG3, Pos. 71).

Momentan herrscht unter den Befragten insgesamt ein pragmatischer Umgang mit dem Aufgabenspektrum vor, es zeichnen sich teilweise allerdings bereits Grenzen dieser Haltung ab.

4.1.3. Übernahme ehemals hauptamtlicher Aufgaben

Wie bereits im Kapitel zur Verschiebung und Erweiterung des Aufgabenspektrums deutlich wurde, resultieren diese zu einem großen Teil aus einem Mangel an Hauptamtlichen und zunehmenden Vakanzen. Unter diesem Eindruck stellt sich die Frage, welche Aufgaben Ehrenamtliche bereits gelernt haben von Hauptamtlichen zu übernehmen. In einigen befragten Einheiten gibt es noch keine Erfahrungen mit Übertragungen dieser Art, hier handelt es sich um Aufgabengebiete, von denen sich die Befragten vorstellen könnten, dass Ehrenamtliche sie zu übernehmen lernen.

Zwischen den Ehren- und Hauptamtlichen gibt es Unterschiede in dieser Frage, die ihrer jeweiligen Perspektive auf die Arbeit in einer Kirchengemeinde oder einem Werk geschuldet ist. In der folgenden Tabelle wird ersichtlich, welche Aufgaben übernommen wurden bzw. von welchen das vorstellbar ist.

 Ehrenamtliche mit und ohne Leitungsfunktion	 Hauptamtliche
Verkündigungsaufgaben	Verkündigungsaufgaben
Aufgaben beruflicher / sachlicher Kompetenz	Aufgaben beruflicher / sachlicher Kompetenz
Übernahme verantwortlicher Organisation	Seelsorge / Kontakt zu Gemeindegliedern
Seelsorge / Kontakt zu Gemeindegliedern	Leitung von Gruppen und Kreisen
Konfirmandenarbeit mit Teamern	
Leitung von Gruppen und Kreisen	

Die hauptamtlichen Gesprächspartner*innen nehmen bei der Aufgabenübernahme vor allem den institutionalisierten Bereich der Verkündigung in den Blick. Prädikant*innen und Lektor*innen übernehmen bereits vielerorts Verkündigungsaufgaben der Hauptamtlichen und überbrücken erfolgreich Vakanzen (G3, G4, G5, G6).



Darüber hinaus sehen die Hauptamtlichen entsprechend ihres Blickwinkels auf die Aufgabenverschiebung gerade im Bereich derjenigen sachlichen und beruflichen Kompetenzen großes Potenzial, den sie selbst nicht abdecken können, beispielsweise im Bereich Architektur, Bau, Design, IT, Technik, Öffentlichkeitsarbeit usw.

Auch im seelsorgerlichen Bereich gibt es diesbezügliche Potenziale bzw. kamen auch schon Aufgabenübertragungen in die Umsetzung. So wurde in G1 offiziell der Besuchskreis von hauptamtlichen in ehrenamtliche Hände übergeben. HA G4 erhofft sich eine sehr viel weiter gehende Befugnis für Ehrenamtliche im Grenzbereich von Verkündigung und Seelsorge:

„Großes Potenzial sehe ich auch bei gerade Beerdigungen oder überhaupt Kasualien, die an PrädikantInnen zu übergeben sind. In der badischen Landeskirche ist das gang und gäbe. Nur wir in Bayern kriegen das nicht hin. Das finde ich ein Skandal. Das finde ich wirklich ärgerlich, weil das ja oft schöne und bereichernde Tätigkeiten sind, Kasualien. Und wir lassen sie aber Gottesdienste mit acht Besuchern halten, wenn der Pfarrer nicht da ist. Also dafür sind sie gut genug. Aber eine Kasualie, wo die Leute wirklich dankbar sind und glücklich sind, wenn man es macht, das darf nur der Pfarrer.“ (HA IG4, Pos. 49)

Ebenso wie die Hauptamtlichen berichten auch die Ehrenamtlichen, dass es bereits Erfahrungen mit der Übernahme von Verkündigungsaufgaben sowie Aufgaben der sachlichen / beruflichen Kompetenz gibt. Diese beiden Bereiche sind gut erlernbar. Für die Verkündigung gibt es ein stark institutionalisiertes System der Prädikant*innen- und Lektor*innen-Ausbildung. Kompetenzen in Bau, Technik oder Öffentlichkeitsarbeit bringen die betreffenden Ehrenamtlichen ohnehin aus dem beruflichen oder semiprofessionellen Kontext mit, wodurch sie den Hauptamtlichen in diesen Bereichen meist von Haus aus überlegen sind.



In weniger strukturiert erlernbaren Bereichen gibt es deutlich weniger Erfahrungen bzw. werden deutlich weniger Potenziale gesehen. In G1 und G5 gibt es Berichte von der Übergabe von Gruppenleitungen im Bereich Besuchsdienst und Senioren an Ehrenamtliche. Neben G3 und G4 machen vor allem die Ehrenamtlichen aus E1 stark, dass sie viele Aufgaben der verantwortlichen Organisation von Hauptamtlichen zu übernehmen lernen können. Allerdings kann nicht erwartet werden, dass die Organisationsaufgaben eines Hauptamtlichen von einer ehrenamtlichen Person erfüllt werden.

*„Ich kann da als Beispiel immer nur letztes Jahr [Jugendfreizeit] nehmen. Da wurde die Aufgabe eines gesamten Hauptamtlichen übernommen von sieben Teamer*innen.“ (FK Nicht-Vorstand E1, Pos. 45, Sprecher*in: Leon)*

*„Also ich meine jetzt hier im Haus, zum Beispiel wenn es um Grundkurse oder sowas geht, dann ist es schon auch so, dass da vermehrt, wenn du Ehrenamtliche hast, die das können, was zum Beispiel teilweise daraus resultiert, [dass] sie hier schon mal ein FSJ gemacht haben oder so, dann dürfen die auch Häuser raussuchen für Veranstaltungen oder verschiedene Sachen machen, aber das bedarf alles natürlich der Einarbeitungszeit.“ (FK Vorstand E1, Pos. 54, Sprecher*in: Lars).*

Grundsätzlich sehen sich die befragten Haupt- und Ehrenamtlichen in gemeinsamer Ergänzung in der Pflicht, die Gemeinden und Werke zu gestalten. An mehreren Aussagen wird deutlich, dass alle Beteiligten die „Kirche“ ausmachen. Allerdings steht dieser Grundsatz unter der Einschränkung, dass die Ehrenamtlichen diesem hehren Ideal nicht immer langfristig nachkommen können.



„Also wenn es wirklich in der Vakanz ist. Dann glaube ich, da entwickeln Ehrenamtliche ganz viel Energie und ziehen für diesen begrenzten Zeitraum vom halben Jahr, ein Jahr das durch, was sie gerne am Leben erhalten möchten. Und sind da. Da arbeiten sie dann deutlich über ihre Kräfte und helfen einfach zusammen, weil die Not jetzt grad da ist. Und auch super. Also da habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht und da waren die voll dabei. Aber wenn man sagt, das Gemeindeleben kann man jetzt nur noch durch Ehrenamtliche leisten, das ist sehr schwierig.“ (HA IG1, Pos. 36).

*„Also ich find Ehrenamt war schon immer wichtig, aber die Haupt-Wichtigkeit, dass Ehrenamt da ist, ist, damit auch was Neues entstehen kann. Der Pfarrer der hat seine festgelegten Aufgaben, die macht er, aber er kann nichts Neues generieren. Wenn man was Neues will, dann braucht es Ehrenamtliche, die das tragen.“ (FK KV G1, Pos. 24, Sprecher*in: Fr. Winter).*

Darüber hinaus wird aber gegenteilig in E1 von dem Phänomen berichtet, dass Hauptamtliche teils so häufig wechseln, dass die Ehrenamtlichen mit bestimmten Aktionen oder Vorgängen wesentlich mehr Erfahrung haben als die Hauptamtlichen selbst. Als Konstante für das Aufrechterhalten von Gewohntem und für die Einarbeitung von Hauptamtlichen sind die Ehrenamtlichen aus dieser Sicht unerlässlich.

*„Weil der [Tobias] schon jahrelang [Freizeit]-Erfahrung hat als Ehrenamtlicher und eben den Ablauf kennt und alles Mögliche kennt. Der neue Hauptamtliche noch nie auf [der Freizeit] war und dann dementsprechend der Ehrenamtliche dem Hauptamtlichen da mehr beibringen kann, weil er das halt einfach schon länger macht und das alles mehr kennt, in dem Fall.“ (FK Vorstand E1, Pos. 65, Sprecher*in: Miri).*

4.1.4. Grenzen der Aufgabenübernahme

Bei der Aufgabenübernahme aus dem Hauptamt gibt es aber auch deutliche Grenzen. Diese sehen Ehren- und Hauptamtliche wieder je aus der ihnen eigenen Perspektive, wie die Tabelle zeigt.

 Ehrenamtliche mit und ohne Leitungsfunktion	 Hauptamtliche
Zeitliche Überforderung	Bedarf an Begleitung / Überblick
Komplexität / Fachwissen / Langfristigkeit	Selbstvertrauen
Erfordernis Geld einzubringen	Verwaltung
Autorität / Status	Zeitliche Überforderung
Theologie / Verkündigung / Seelsorge	Theologie / Verkündigung / Seelsorge
Verantwortung / Belastbarkeit / Druck	Verantwortung
Jugendarbeit	Qualitätsstandard / Horizont
	Jugendarbeit
	Autorität / Status

Als massive Grenzen der Aufgabenübernahme aus dem Hauptamt sehen alle Ehrenamtlichen quer durch die Gemeinden und Einrichtungen zeitliche Überforderung und Langfristigkeit der Aufgaben an. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus den quantitativen Analysen, die eine höhere Stundenzahl im Ehrenamt bei einer gleichzeitig geringer werdenden Zahl an Ehrenamtlichen gezeigt haben. 

„Ich bin beruflich ziemlich eingespannt. Ich habe auch Enkelkinder usw. und so fort. Das heißt, manchmal habe ich einfach die Zeit nicht.“ (FK KV G4, Pos. 56, Sprecher*in: Fr. Berger).

„Dass es halt jetzt halt nicht zu viel Zeit nimmt, jetzt von der Schule und vom Lernen her, dass man halt auch trotzdem Freizeit hin und wieder hat und genügend Zeit zu lernen [...]“. (FK Nicht-KV G4, Pos. 22, Sprecher*in: Daniel).

Das Recht auf echte Freizeit, die auch nicht von einem Ehrenamt dominiert wird, wird immer wieder thematisiert und mitunter auch selbstbewusst als Begrenzung von ehrenamtlicher Tätigkeit, vorgebracht.

Dass kirchliche Ehrenamtliche zeitlich nur sehr begrenzte Ressourcen für darüber hinaus gehende Aktivitäten übrighaben, zeigte sich bereits in der Akquise von Teilnehmenden für die Fokusgruppen. Teils schützten die hauptamtlichen Ansprechpartner*innen die Ehrenamtlichen von vorne herein und fragten sie gar nicht erst für eine Teilnahme an. Das war vor allem bei Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion der Fall. Andernteils kamen Fokusgruppen durch Terminschwierigkeiten gar nicht erst zustande oder waren mit weniger Teilnehmenden besetzt als ursprünglich geplant. Mehrfachengagement innerhalb der Kirche oder außerhalb sowie eine starke zeitliche Einbindung von Ehrenamtlichen sind die Regel, auch unter den Teilnehmenden dieser qualitativen Befragung.

Insbesondere die Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion sehen mit ihrem vertieften Einblick auch überfordernd komplexe Aufgabenbereiche als Grenzen der Aufgabenübernahme aus dem Hauptamt an. Auch zeitlich und inhaltlich schwer überblickbare Tätigkeiten sehen sie als schwierig zu übernehmen an. 

„Ich meine, das Ehrenamt hört dann auf, wenn die Ehrenämter überfordert werden [...]. Wenn die Mitarbeiter einfach überfordert werden, dann hört es einfach auf, das Ehrenamt, und dann

*muss es halt wieder die Kirche machen oder die Hauptamtlichen, wenn einer da ist oder es wird halt nicht gemacht.“ (FK KV G3, Pos. 56, Sprecher*in: Hr. Bauer).*

*„Ich finde, die Grenzen sind da, wenn das nicht mehr so richtig zu überblicken ist. Wobei man ja da auch weiß, dass das ein Pfarrer auch nicht überblickt. Wahrscheinlich.“ (FK KV G2, Pos. 86, Sprecher*in: Fr. Wagner).*

*„Eigentlich finde ich die Kirchenpflege, das ist eine Überforderung, weil das muss im Prinzip jemand machen, der im Ruhestand ist und der jeden Tag ins Pfarramt schauen kann, ob und wie man mit seinen ganzen Zahlen beieinander ist und so was.“ (FK KV G1, Pos. 51, Sprecher*in: Fr. Herbst).*

Ehrenamtliche in Leitungsfunktion machen auch stärker als andere Ehrenamtliche die Erfahrung, dass ihr Status als nicht-hauptamtliche Person ihnen bei der Aufgabenübernahme im Weg steht (G1, G3, G4).

*„Partnerschaft zu unserer Partnergemeinde habe ich eine Zeit lang gemacht. Das hat aber aktuell der [Hauptamtliche]. Ja, okay, seit dem letzten Pfarrwechsel [in der Partnergemeinde im Ausland]. Weil der hat auch meine E Mails nicht beantwortet. Und dann haben wir das mal ein bisschen höher angesiedelt und geschaut, ob er darauf antwortet, wenn der Pfarrer ihm schreibt.“ (FK KV G1, Pos. 11, Sprecher*in: Fr. Winter).*

Bei der Frage nach Grenzen der Aufgabenübernahme aus dem Hauptamt wurde ad hoc besonders häufig der Bereich der Seelsorge genannt, verbunden mit Theologischem und Verkündigung. Interessanterweise sind es gerade diese Bereiche, die traditionell als Kernkompetenzen der Hauptamtlichen angesehen werden und in denen gleichzeitig aber durch Prädikant*innen, Lektor*innen, Besuchsdienste u.ä. schon Aufgabenübernahme in einem großen und teils semiprofessionellen Umfang geschieht.



Die hauptamtlichen Befragten sehen ganz andere Grenzen in der Aufgabenübernahme, die sich eher aus der Sicht auf ihre eigenen beruflichen Anforderungen speisen. Besonders hervorgehoben sei hier die Erfahrung der Hauptamtlichen, dass ehrenamtliche Tätigkeit Begleitung und Überblick braucht, um zu funktionieren. Dieses ‚Fäden zusammenhalten‘ sehen Hauptamtliche nicht als ehrenamtlich ersetzbar an. Sehr schön bringt HA G1 dieses, auch zirkuläre Wirken, auf den Punkt:



„Kommunikation, Begleitung der Ehrenamtlichen, Netzwerkarbeit. Menschen zusammenbringen, vernetzen. Projekte anstoßen und begleiten. Nicht unbedingt initiieren. Anstoßen heißt nur eröffnen. Die Möglichkeit für Projekte für andere eröffnen. Aber dann brauchen sie die Ansprechpartner. Also ohne funktioniert es nicht. Hinterher telefonieren. Frustration. Also Kommunikation.“ (HA IG1, Pos. 41).

Im Kapitel zu Leitung und Unterstützung werden diese übergeordneten Tätigkeiten von Begleitung, Koordination und Ansprechbarkeit der Hauptamtlichen als ‚Leadership‘-Aufgaben identifiziert. Ehrenamt braucht also auch den Erfahrungen der Hauptamtlichen nach ‚Leadership‘, weshalb eine nahezu unbegrenzte Aufgabenübernahme durch Ehrenamtliche aktuell nicht möglich sein könne.

Jugendarbeit wurde als einziger konkreter Arbeitsbereich genannt, in dem die Aufgabenübergabe vom Haupt- zum Ehrenamt schlecht möglich sei. In den Gemeinden G1 und G5 liegen entsprechende Erfahrungen vor, die von Haupt- und Ehrenamtlichen benannt wurden.



„Hätten wir niemanden hauptamtlich für die Jugendarbeit, gäbe es keine Jugendarbeit. Ich habe in der anderen Gemeinde auch schon so erlebt, da gab es keine hauptamtliche Person für Jugendarbeit, da war auch keine. Also ich bin sicher, bei Jugendarbeit geht es nur über hauptamtliche Personen.“ (HA IG1, Pos. 36).

Jugendarbeit brauche eine besondere Intensität der Betreuung, einen „Kümmerer“ (FK Nicht-KV G5, Pos. 37, Sprecher*in: Hr. Lipinski). Die Fokusgruppe G5 arbeitete vier Gründe heraus, warum Jugendarbeit nicht federführend in ehrenamtlichen Händen liegen könne (FK Nicht-KV G5, Pos. 35-45):

- Spezielle Uhrzeiten, die für Arbeitende und Ehrenamtliche mit Kindern nicht realisierbar sind.
- Notwendigkeit zur Einbettung in hauptamtliche Strukturen wie Dienstbesprechung und Pfarramt.
- Jugendarbeit solle ein Ort ohne Eltern sein, es mache keinen Sinn dort auf die eigenen Eltern oder die Eltern der Freunde zu treffen.
- Notwendigkeit einer professionellen Pädagogik.

4.2. Hilfreiche und beliebte Kompetenzförderungsmaßnahmen

4.2.1. Fortbildungen

4.2.1.1. Geringe Rolle von Fortbildungen für die Gesprächspartner*innen

Fortbildungen und Seminare spielen für den Großteil der befragten Ehrenamtlichen keine große Rolle. Die Datenbasis in dieser Frage ist entsprechend eher klein, da die Gespräche in dieser Hinsicht oft nicht sehr ergiebig waren.

*„Aber wir sind ja eine interdisziplinär aufgestellte Gruppe. Jeder kommt aus einem anderen Beruf [...]. Jeder hat seine Stärken, jeder hat so seine Besonderheiten. Und wie du sagst [deutet auf Fr. Richter], mit ein bisschen gesundem Menschenverstand wird man als erwachsener Mensch da [durchs Ehrenamt] auch schon durchkommen.“ (FK Nicht-KV G5, Pos. 149, Sprecher*in: Hr. Lipinski).*

Dem Gesamteindruck des gesamten Datenmaterials nach handelte es sich hier um Befragte, die größtenteils ein Ehrenamt in einem Bereich ausüben, über dessen notwendige Kompetenzen sie ohnehin schon verfügen. Die Engagementbereiche wurden also eher nach bestehenden Interessen gewählt, sodass eine zusätzliche Notwendigkeit für Weiterbildung erst einmal unnötig erscheint.

*„Ich war Religionslehrerin und von daher habe ich sowohl theologisch halt eine gewisse Grundbildung und war es auch gewohnt, vor Menschen zu reden.“ (FK KV G4, Pos. 57, Sprecher*in: Fr. Mayer).*

*„Also das, was ich mache, das ist eigentlich aus meinem beruflichen Leben gekommen.“ (FK Nicht-KV G4, Pos. 56, Sprecher*in: Jutta).*

*„So beruflich ist eigentlich was ganz anderes. Also Synergien? Eigentlich nicht so.“ (FK KV G3, Pos. 90, Sprecher*in: Fr. Fischer).*

*„Ich bin zwar auch im pädagogischen Bereich tätig, aber es ist nicht so, dass ich sage, das hat sehr starken Einfluss darauf oder da in dem Bereich hätte ich sehr viel dazugelernt.“ (FK Vorstand E2, Pos. 178, Sprecher*in: Fr. Baumann).*

Fort- und Weiterbildungen werden eher im beruflichen Kontext besucht und dann auch auf das Ehrenamt angewandt, die umgekehrte Option wird kaum genutzt. Nur sehr wenige Befragte sehen positive Kompetenzeinflüsse vom Ehrenamt in den Beruf.

„Natürlich bin ich in der Erwachsenenbildung, habe ich gesagt. Bei mir deckt sich schon... sehr viel deckungsgleich. Also jetzt nicht genau gleich, aber da gibt es schon viele Schnittmengen.“
(FK KV G4, Pos. 53, Sprecher*in: Fr. Müller).

Diese Denkrichtung, die bei den meisten Befragten vorherrscht, dass sie die positive Beeinflussung vom Beruf ins Ehrenamt sehen, die umgekehrte Richtung aber wesentlich weniger wahrnehmen und fördern, mag ein Stück weit erklären, warum Fortbildungen im Ehrenamt nur eine kleine Rolle für sie spielen.

4.2.1.2. Gruppenunterschiede

Die geringste Wahrnehmung von Fortbildungen wurde in dieser Befragung unter den erwachsenen Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion festgestellt.

Dagegen sehr häufig nehmen Jugendliche und junge Erwachsene Kompetenzförderungsmaßnahmen in Anspruch, dies bezieht sich vorrangig auf den ‚Grundkurs‘. Unter den jungen Ehrenamtlichen sowie unter den Hauptamtlichen gilt es gleichermaßen nahezu als obligatorisch, dass die Jugendlichen dort grundsätzliche pädagogische Kenntnisse erwerben, bevor sie in ein gruppenleitendes Ehrenamt einstiegen. Für Erwachsene ist ein solcher Konsens nur in stark institutionalisierten Bereichen feststellbar, wie im Bereich der Seelsorge oder im Bereich der Verkündigung durch Lektor*innen und Prädikant*innen.

„Also Grenzen sehe ich in der Seelsorge, wenn sie nicht vorher ausgebildet sind. Also im Speziellen. Also bei mir überlegt sich jetzt gerade eine Ehrenamtliche, ob sie so einen Kurs „Ehrenamtliche in der Notfallseelsorge“ macht. Der traue ich das auch zu. [...] Aber da würde ich jetzt niemanden ohne Ausbildung irgendwie auf die loslassen.“ (HA IG3, Pos. 27).

Ansonsten sind Basisausbildungen für erwachsene Ehrenamtliche in den befragten Gemeinden und Werken nicht üblich. Fort- und Weiterbildungen werden ebenso verstärkt in den stark institutionalisierten Bereichen besucht, ansonsten gelten der „gesunde Menschenverstand“ sowie Kompetenzen aus anderen Lebensbereichen als ausreichend.

„Kindergottesdienst. Hätte ich schon zehnmal Kinder und Jugendliche und alle möglichen hingeschickt und glaube, die hätten alle profitiert und wären glücklich gewesen. Aber den Schritt zu so einer Fortbildung hinzugehen, den hat irgendwie keiner geschafft.“ (HA IG1, Pos. 134).

Eine Gruppe, die ebenfalls in den allermeisten Gemeinden keine Basisausbildung genießt, jedoch verstärkt in Fortbildungen anzutreffen ist, sind die Kirchenvorständ*innen.

Sie definieren ihre gemeindeinternen KV-Klausuren sowie dekanatsweite KV-Tage ebenfalls als Fortbildung und berichteten rege davon. Der inhaltliche Input und Austausch auf diesen Veranstaltungen wird positiv bewertet, der Anreiseaufwand hält sich in den meisten Gemeinden aber in Grenzen.

„[...] Leider war es so, dass wir die KV-Klausur so nicht machen konnten. Deswegen haben wir gesagt, alternativ machen wir zwei KV-Tage, zwei KV-Samstage, im Frühjahr einen und im Herbst einen. Da war man jetzt in einer Nachbargemeinde. Das sind wir jetzt nicht weit weggefahren, aber wir wollten bewusst auch einen Tapetenwechsel machen.“ (HA IG2, Pos. 29.).

„Man kann mal inhaltlich an der Sache dranbleiben und muss das nicht so sitzungsmäßig abhaken. Und natürlich einfach auch das nette Beisammensein.“ (FK KV G3, Pos. 106, Sprecher*in: Fr. Schäfer).

„Also einmal Corona und zum Zweiten glaube ich, hat [die Tagesklausur in der eigenen Gemeinde] sich auch praktisch erwiesen, weil... [...] Es ist auch gar nicht so schlecht. Also ich habe es nicht schlecht empfunden bei uns in der Gemeinde, wo wir das da gemacht haben.“ (FK KV G6, Pos. 255, Sprecher*in: Hr. Arnold).

Mehrere Gemeinden führten wegen Corona einfachere Klausur-Formate für die Kirchenvorstände ein, die sich nicht mehr über ein komplettes Wochenende erstrecken und auch meist nur im Nahbereich oder sogar in der eigenen Gemeinde stattfinden. Nach Corona hatten die Formate Bestand, weil sie sich für die familiäre oder berufliche Situation der beteiligten Personen als praktisch erwiesen haben.

4.2.1.3. Beliebte Art der Organisation

Insgesamt ist in den befragten Gemeinden und Werken (mit Ausnahme von E1) der Besuch von Fortbildungen kaum bis gar nicht verbreitet. Wie im Ehrenamt allgemein spielen hier Zeitgründe die größte Rolle neben der Ansicht, ein weiterer Kompetenzzuwachs sei für die eigene Aufgabe nicht erforderlich.

Für diejenigen Ehrenamtlichen, die gerne Fortbildungen besuchen würden, sind Angebote in ihrem Nahbereich, entsprechend der Gewohnheiten bei den KV-Klausuren, am angenehmsten. In positiver Weise wird vor allem von Fortbildungen innerhalb der eigenen Gemeinde oder im unmittelbaren Nahbereich berichtet. In Flächendekanaten ist auch der Dekanatsitz teilweise schon zu weit entfernt. Fortbildung passiere aktuell „lokaler“ (HA IG1, Pos. 138). So scheint es für den jungen Hauptamtlichen HA G2 kaum eine andere denkbare Option zu geben, als Fortbildung in der eigenen Gemeinde zu gewährleisten, lediglich die KV-Klausur findet zwecks Tapetenwechsel in der Nachbargemeinde statt.

„Also so was wie diesen theologischen Crashkurs. Das habe ich zum Beispiel selbst gemacht. So was wie eine Lektoren-Fortbildung, da habe ich jemanden kommen lassen vom Gottesdienstinstitut. Also je nachdem, wie meine eigene Kompetenz ist oder ob ich es mir zeitlich auch einrichten kann, mache ich auch gern was selbst. Aber wenn das nicht gegeben ist, dann lade ich auch gerne jemanden ein, der es besser kann.“ (HA IG2, Pos. 25)

Bei den Fortbildungsformaten in der eigenen Pfarrei wird auch die unmittelbare Praxisanbindung sehr positiv gesehen. Die Ehrenamtlichen können in diesem Setting die Fortbildung direkt ein Stück weit in den eigenen Kontext einbinden, das Abstraktionsniveau ist von vorne herein niedriger, der Sinn und Nutzen der Fortbildung wird schneller ersichtlich und mag in mancher Thematik höher sein.

„[...] Wenn wir sagen, wir haben hier einen Referenten eingeladen. Das kann auch sehr spannend sein, denn wir sind dann in unseren Räumen, wir haben vielleicht noch ein paar Gäste aus der Nachbargemeinde dabei und da kommt jemand, der uns dann vielleicht hier mal ganz neue Wege aufzeigt. Aber da sind wir dann quasi schon eher unter uns. Und da geht es dann auch um unsere Gemeinde. Da geht es dann gar nicht um den Einzelnen und um das persönliche

Fortbilden, sondern da geht es im Prinzip um Dinge, die wir vielleicht gemeinschaftlich irgendwie angehen. Und das ist auch spannend.“ (HA IG3, Pos. 39).

„Aber wenn wir erfahren, dass die Coaches in die Gemeinde kommen und mit den Leuten vor Ort arbeiten. Das ist effektiv. [...] Weil da kann man sich in diesem System, in dem man vor Ort ist, weiterentwickeln. Und wenn jemand sich weiterbilden lässt, irgendwelche Ideen mitbringt, dann muss er die erstmal in das System reinbringen. Also ich glaube, dass das System gemeinsam weiterkommen muss. Und da bringt jeder immer wieder Impulse rein. Aber die Frage ist, was effektiv ist. Und effektiv ist, glaube ich, wenn man sich gemeinsam begleitend auf den Weg macht.“ (HA IG1, Pos. 122-124).

In stark institutionalisierten Bereichen wie der Prädikant*innen-Ausbildung oder der Ausbildung zur Kirchenvorstandsfachbegleitung werden eine lange Anfahrt und Übernachtungen demgegenüber nicht hinterfragt (G3, G4).

Für die persönliche Fortbildung zur reinen Wissensvermittlung werden von den Ehrenamtlichen auch digitale Formate besucht. Diese werden zwar nicht als zwischenmenschlich bereichernd angesehen, aber als praktisch und effizient, wenn es um konkrete Problemlösungen wie die Erstellung von Schutzkonzepten (G6), die Handhabung eines grünen Datenkontos (G4) oder Immobilienfragen (G6) geht.

4.2.1.4. Zwischenmenschliches

Quer durch die Gemeinden und Einrichtungen wird von Haupt- und Ehrenamtlichen betont, dass die Vernetzung mit Ehrenamtlichen aus anderen Engagementbereichen der Gemeinde, aus anderen Gemeinden oder sogar Dekanaten und die damit einhergehende Horizonterweiterung den wesentlichen Gewinn von Kompetenzförderungsmaßnahmen darstellen. Dies wurde auch während der Fokusgruppen für diese Studie deutlich, in der viele Teilnehmende den Austausch mit anderen Ehrenamtlichen der eigenen Gemeinde / des eigenen Werks sehr genossen. In den Rückmeldungen wurde deutlich, dass der Prozessnutzen unter diesem Aspekt der Vernetzung und des gemeinsamen Nachdenkens über ehrenamtliche Belange im eigenen Umfeld als sehr hoch angesehen wurde.

*„Und Vertrauensleute-Tagungen sind mir sehr wertvoll. Da versuche ich immer hinzugehen, weil [man] da einfach das größere Miteinander spüren kann und was man da so mitnimmt aus Kontakten, die man da knüpft, oder Gespräche, die man führt. Das ist für mich sehr, sehr großer Fakt. Da schöpfe ich auch Kraft.“ (FK KV G2, Pos. 137, Sprecher*in: Fr. Wagner).*

*„Man kriegt so diesen EJ-Spirit. [...] Aber das fand ich jetzt auch, wo ich den Grundkurs hatte. Da bin ich halt auch hingefahren. Aus [Ort X], kannte halt niemand. So zwei Leute oder so, die auch aus [Ort Y] waren. Und dann lernt man dann halt extrem viele andere Jugendleiterinnen kennen und dann trifft man die wieder auf [Freizeiten] [...] und dann hat man gleich so eine Connection.“ (FK Vorstand E1, Pos. 127, Sprecher*in: David).*

*„Wenn man dann wieder sieht, dass es in ganz Bayern ganz viele Kirchenvorstände gibt, die eigentlich ganz ähnliche Probleme den ganzen Tag haben und sich mit ganz ähnlichen Problemen rumschlagen, aber dass alle das mit ganz viel Energie machen, das ist toll.“ (FK KV G4, Pos. 76, Sprecher*in: Hr. Huber).*

Diese Momente zwischenmenschlicher Vernetzung, von denen Ehrenamtliche aus der Jugend und im KV berichten können, und die auch in den gemeinde- bzw. werksinternen Fokusgruppen deutlich wurden, scheinen wesentlich für gelungene Fortbildungen zu sein.

4.2.1.5. Mehrwert von Fortbildungen

Der Hauptamtliche aus G1 bringt eine Ansicht zum Ausdruck, die latent in vielen Aussagen mitschwingt, nämlich dass Fortbildungen im Ehrenamt ein Ziel und einen klaren Status brauchen. Für die Ausbildungen in der Verkündigung ist dies beispielsweise gegeben.

„Prädikanten haben wir auch schon ausgebildet. Das ist ja richtige... Also ich meine, da gibt es dann hinterher auch Aufgabe und Anerkennung irgendwie.“ (HA IG1, Pos. 134).

In anderen Bereichen, die institutionalisiert auftreten, ist diese allgemeine Aufgabe und Anerkennung nicht gegeben, sodass die Fortbildungen durch die Ehrenamtlichen nicht fruchtbar gemacht werden können.

„Also ich weiß, zum Beispiel, aus der Nachbargemeinde, da hat sich die Kirchenvorsteherin zum Ehrenamtscoach weiterbilden lassen. [...] Da gibt es sogar diese ganze Fortbildungsreihe, ich glaube vom Amt für Gemeinde. Das nehme ich mal an. Ich habe NICHT erlebt, dass ... Das hätte ja Strukturen der ganzen Gemeinde betroffen, was sie jetzt da an Erfahrung über den neuen Inhalten und so was mitbringt. Und sie war nicht in der Position das zu etablieren. Hätte sich die ganze Gemeinde begleitet mit den gleichen Themen beschäftigt, auf den Weg gemacht, hätte sich wirklich was verändert, nehme ich an.“ (HA IG1, Pos. 128-130).

4.2.2. Exkurs: Lernen / Kompetenzerwerb und Weiterentwicklung im kirchlichen Ehrenamt

In diesem kleinen Exkurs werden einige Ergebnisse abseits der Forschungsfragen dargelegt, die möglicherweise Anreiz zu weiterer Forschung oder Einbettung in andere Forschungsergebnisse bieten.

4.2.2.1. Lernen und Kompetenzerwerb

Die hauptsächliche Lernform, von der die Befragten berichten, heißt ‚Learning bei Doing‘ in der Vielzahl seiner Formen. Besonders der Austausch mit anderen Ehrenamtlichen und auch mit Hauptamtlichen steht hier im Fokus. Gesprächsgelegenheiten zwischen Ehrenamtlichen unterschiedlicher Gruppen und Erfahrungsstufen zu schaffen, scheint also ein wichtiges Moment der Ehrenamtsbegleitung zu sein.



*„Also bei den Mesnern beobachte ich immer, dass die das eigentlich voneinander lernen. Und dann ist ein erfahrener Kollege da, der zeigt es halt einem frisch Reinschnuppernden und machen es vielleicht erst mal zusammen und dann wird wieder rückgefragt. [...] Und dann wird er immer so wie Ping Pong hin und her gespielt und da entwickelt sich eben eine ganz gute Lösung.“ (FK Nicht-KV G6, Pos. 113, Sprecher*in: Fr. Kuhn).*

Bei den hier beschriebenen Mesnern handelt es sich um die Integration in eine Praxisgemeinschaft (community of practice), in der nicht nur die „newcomer“ durch Nachahmung lernen, sondern sich durch den gemeinsamen Austausch auch Lerngelegenheiten für die Erfahrenen bieten.⁷

⁷ Ausführliches zum Lernen in der Kirchengemeinde als Praxisgemeinschaft in Limbach, Nico (2024): Mündige Nachfolge, S. 318-326.

In anderen Bereichen ereignet sich der Austausch informeller und das Lernen weniger bewusst:

*„Am Anfang habe ich halt mit Jugendlichen und jetzt habe ich halt die Senioren, und man wächst halt in seine Aufgaben rein. (...).“ (FK KV G3, Pos. 85, Sprecher*in: Fr. Becker).*

*„Da bin ich ins Team reingewachsen. Ich bin da ja schon dabei, seit ich denken kann, irgendwie mit Musik. Und irgendwann bin ich jetzt auch im Team halt inhaltlich gewesen. Und da wird man halt so mitgenommen von den anderen, wie man das macht.“ (FK Nicht-KV G6, Pos. 110, Sprecher*in: Fr. Schumacher).*

Dass Learning by doing ohne Nachahmung Erfahrenerer nicht ohne Frustration abläuft, zeigt sich plastisch am Beispiel der jungen Ehrenamtlichen aus E1, die einen Freizeit-Platz aufbauen sollten.

*„Ja, es war bestimmt an vielen Stellen sehr deprimierend. Wir haben so ein [Zelt] fürs Abendprogramm. Ich glaube, das haben wir drei Mal aufgebaut, weil es NICHT funktioniert hat. Und irgendwo waren Sachen falsch und es hat sich verzogen. Es war schrecklich. Aber dafür im Vergleich: Dieses Jahr haben wir nur anderthalb Tage gebraucht, um beide [Zelte] hochzuziehen. Und da im Vergleich eben einfach auch noch mal voll cool, wie viel schneller wir dieses Jahr waren.“ (FK Vorstand E1, Pos. 67, Sprecher*in: Lucia).*

Auffällig ist, dass insbesondere die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion davon berichten, dass sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen fürs Ehrenamt aus dem Beruf oder anderen Interessen mit ins kirchliche Ehrenamt einbringen.



*„Okay, aber ich denke schon, dass man häufig die Fähigkeiten einbringt, die man im Alltag eh schon hat, [...] Bei mir, ich hab halt Musik immer gespielt und das bring ich jetzt in den Posauenchor, in mein Ehrenamt, das musikalische mit rein. Das Handwerkliche oder wie auch immer“ (FK KV G3, Pos. 88, Sprecher*in: Hr. Bauer).*

Zusammen mit dem eher geringen Interesse, das in den Gesprächen an Fortbildungen gezeigt wurde, legt dies die Hypothese nahe, die auch die Ehrenamtliche mit dem Pseudonym Frau Winter vertritt, die sich aufgrund ihrer Rolle im KV mit diesem Thema auseinandersetzt:

*„Aber dass man sagt, Leute suchen irgendwie Fortbildungen, das ist eigentlich nicht so. Die wollen aktiv sein, die wollen sich nicht bilden.“ (FK KV G1, Pos. 83, Sprecher*in: Fr. Winter).*

Insgesamt wird deutlich, dass die befragten Ehrenamtlichen sehr wenig strukturierte Lernorte nutzen. Schulungen zur Grundausbildung besuchen die erwachsenen Ehrenamtlichen, abseits von Prädikant*innen und Lektor*innen, weder institutionalisiert noch gemeindeintern durch die eigenen Hauptamtlichen. Eine strukturierte Grundausbildung sowie ehrenamtliche Tätigkeiten, die an bestimmte Qualifikationen und Qualitätsstandards geknüpft sind, finden sich in den befragten Gemeinden und Werken einzig in der Jugendarbeit. Der ‚Grundkurs‘ für Jugendmitarbeitende zieht sich als Goldstandard quer durch alle befragten Einheiten. Doch auch die jungen Ehrenamtlichen selbst merken an, dass sie nach dem Grundkurs kaum mehr strukturiert lernen, sondern zum ‚Learning by doing‘ übergehen.



*„Mit der Zeit wächst man darüber natürlich auch hinaus [über die Inhalte des Grundkurses] und zwischen diesen auch theoretischen Inhalten und dem, wie man es dann wirklich macht, [sind] auch immer Unterschiede. Aber so für einen Anfang zum Reinkommen fand ich es auf jeden Fall gut.“ (FK Vorstand E1, Pos. 119, Sprecher*in: Laura).*

4.2.2.2. Berufliche, fachliche und persönliche Weiterentwicklung

Zu ihrer persönlichen, fachlichen oder beruflichen Weiterentwicklung haben sich Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion nahezu gar nicht geäußert. Es ist zu berücksichtigen, dass auch deutlich weniger Personen aus dieser Gruppe in die Studie einbezogen werden konnten als aus der Gruppe mit Leitungsfunktion. Allerdings scheint es sich nicht um ein Thema zu handeln, das bei den Befragten so präsent ist, dass es zur Sprache kam.

Für die Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion und die Hauptamtlichen stellt das große Thema in der Weiterentwicklung eines Menschen durch Ehrenamt in dieser Befragung die persönliche Weiterentwicklung dar. Zwei Punkte werden von ihnen hervorgehoben:

- 1) Der Zugewinn an Selbstbewusstsein durchs kirchliche Ehrenamt (im Kirchenvorstand oder Vorstand).
„Ich bin Angestellter. Klassischer Bürojob und Nine-to-five-Job. Und da habe ich unwahrscheinlich viel hier gelernt. Also ich überlege, wie ich angefangen habe. Ich glaube, ich konnte nicht vor drei fremden Menschen sprechen, ohne in Schweiß auszubrechen, den Kopf zu kriegen und zu stammeln. Aber ich denke, das hat sich ein bisschen gebessert im Laufe der Zeit.“ (FK KV G4, Pos. 54, Sprecher*in: Hr. Huber).
- 2) Der Zugewinn an sozialen Kompetenzen, insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen gelingender Kommunikation.

In die berufliche Sphäre hinein wurden wenig explizite Einflüsse des Ehrenamts genannt, die Wechselwirkung findet, wie oben beschrieben, eher in umgekehrter Richtung statt.

In fachlicher Hinsicht sammelten die Kirchenvorständ*innen vor allem organisatorische und technische Kompetenzen, während die Vorstandmitglieder im Bildungs- und Jugendwerk primär in pädagogischer Hinsicht dazulernten. Theologische Einsichten gewannen explizit dagegen nur drei Kirchenvorstände aus G3 und G4 dazu.

4.2.3. Erfolgsprädikatoren für Fortbildungen

Aus den qualitativen Befunden zur Nutzung von Fortbildungen und zu den Erwartungen an diese sowie aus dem Exkurs zum Lernen und zum Kompetenzerwerb lassen sich einige zentrale Prädikatoren herausarbeiten, die zu einer gelungenen Fortbildung beitragen können.

Generell ist die Neigung zum Wahrnehmen einer Fortbildung unter den Befragten gering ausgeprägt. Dies liegt zum einen an der Haltung, dass bereits vorhandene Kompetenzen ins Ehrenamt eingebracht werden, das kirchliche Ehrenamt selbst aber nur sehr bedingt als Lernort für fachliche / berufliche Kompetenzen angesehen wird. Zum anderen steht die enge zeitliche Einbindung der Ehrenamtlichen oftmals einer Fortbildungsteilnahme entgegen.

Entsprechend beliebt sind Fortbildungen, die im unmittelbaren Nahbereich der Ehrenamtlichen angesiedelt sind, also die Einladung von Referent*innen in die eigene Gemeinde oder Fortbildungen durch die Hauptamtlichen selbst. Dadurch wird eine zeitlich aufwendige Anreise oder gar Übernachtung vermieden und die Fortbildungsinhalte können verstärkt vor dem konkreten eigenen Kontext der beteiligten Ehrenamtlichen verhandelt und reflektiert werden. Auch Ehrenamtliche beschäftigen

sich in Fortbildungen mit Aspekten von Gemeindeentwicklung, die sie direkt vor Ort mit ihren eigenen Hauptamtlichen sehr konkret erarbeiten können. Die Tatsache, dass Kirchengemeinden, und in ähnlicher Weise sicherlich auch Einrichtungen / Dienste / Werke, Orte des Lernens in Praxisgemeinschaft und durch Learning by doing sind, bietet Anknüpfungspunkte für entsprechende Fortbildungsformate, um diese Vorgänge möglicherweise stärker zu explizieren. Reflexionen über die Persönlichkeitsentwicklung haben in den Gesprächen über Weiterentwicklung im Ehrenamt den größten Anklang gefunden. Dies mag ein weiterer Anknüpfungspunkt sein.

Besonders wichtig ist den Ehrenamtlichen, dass Fortbildungsformate Raum bieten zum persönlichen Austausch und für Vernetzung, sei es zwischen den Engagementbereichen einer Gemeinde oder über diesen Tellerrand hinaus zwischen Gemeinden oder sogar Dekanaten.

4.3. Digitale Lösungen im kirchlichen Ehrenamt

4.3.1. ELKB-Mailadressen

Die ELKB-Mailadressen und die Cloud werden von den kircheneigenen Digitallösungen unter den Befragten am ehesten genutzt, allerdings hauptsächlich in Gremien. Die befragten Hauptamtlichen forcieren die Verteilung der ELKB-Adressen nicht stark, da sie verschiedene Bedenken hegen, wie z.B. dass eine hohe Anzahl an Mailadressen von der ELKB administriert werden müssen, die kaum oder nicht genutzt würden. Außerdem sehen sie die ELKB-Adressen vor allem für Gremienarbeit als vorteilhaft an, aus Vertraulichkeits- und Datenschutzgründen. Der Widerstand der Ehrenamtlichen gegen eine kircheneigene Adresse speist sich aus der Notwendigkeit zu einer Vielzahl an verschiedenen Mailadressen in anderen Lebensbereichen, sodass die meisten Ehrenamtlichen schon über mehrere verfügen und keine weitere hinzufügen möchten.⁸ Dieses Argument wird in den meisten Fällen akzeptiert, da die Hauptamtlichen außer für Gremienmitglieder keinen Mehrwert in den ELKB-Adressen für Ehrenamtliche sehen.

Aus den Erfahrungen in der Datenerhebung in dieser Ehrenamtsstudie bleibt demgegenüber allerdings festzuhalten, dass viele angefragte Gemeinden, Einrichtungen und Dienste ihre Ehrenamtlichen außerhalb des (Kirchen-)Vorstands gar nicht erst erreichen konnten, um sie für die Teilnahme an den Fokusgruppen anzufragen. Für diese fehlenden Kommunikationswege wäre eine ELKB-Adresse zumindest ein Lösungsansatz gewesen.

Eine andere Hemmschwelle in Bezug auf die E-Mailadressen ist der Zugangsweg. Die Beantragung auf dem Papierweg mit Unterschriftspflicht wird sowohl von Haupt- wie auch von Ehrenamtlichen als zu kompliziert und hochschwellig empfunden.

Allerdings trat in den Interviews auch der Fall auf, dass die Möglichkeit zur Nutzung einer ELKB-Mailadresse noch nicht bekannt war, obwohl ein großes Interesse an der Nutzung bestehen würde:

*„Ich wusste gar nicht, dass es die Möglichkeit gibt, dass man da eine haben kann als Ehrenamtlicher. Wir haben für [unsere Jugendaktionen] eine, die auf den Flyern und so draufsteht, aber das ist halt irgendwie gmx.de. Ist natürlich datenschutzrechtlich jetzt nicht so toll, aber wenn es da eine über die Kirche gäbe, wäre das natürlich schon gut. (FK Nicht-KV G6, Pos. 144, Sprecher*in: Fr. Schumacher).*

In diesem Sinne bieten die Adressen neben einem praktischen Nutzen auch einen Mehrwert für ein einheitliches Auftreten der Gemeinden, Dienste und Einrichtungen der ELKB in der Öffentlichkeit.

⁸ Bis Ende 2022 war es möglich, die ELKB-Adresse auf eine bestehende E-Mail-Adresse umzuleiten. Dies ist nun nicht mehr möglich, die ELKB-Adresse muss aktiv abgerufen werden. Dadurch wurde das Angebot hochschwelliger.

4.3.2. Externe Anbieter

Die Nutzung von WhatsApp hat unter den Befragten eine große Verbreitung. Hauptamtliche halten sich hier allerdings teilweise heraus, da sie die datenschutzrechtliche Linie der ELKB verkörpern. Trotzdem wird WhatsApp als effektivster Kommunikationsweg unter und teils auch mit Ehrenamtlichen gesehen.

„Deals“ mit externen Anbietern werden gerne genutzt bzw. würden gerne genutzt werden, genannt wurden hier z.B. Zoom, Canva oder Padlet. Ähnliche kircheigene Lösungen werden oft als zu kompliziert angesehen. Pfund der kirchlichen Lösungen ist allein der Datenschutz, der unter den Ehrenamtlichen aber eher aus Pflichtbewusstsein für Dritte hoch aufgehängt wird. Persönlich ist den Befragten meist die Effektivität und Nutzerfreundlichkeit wichtiger, weshalb sie auf externe Anbieter zugreifen.

Anders sieht das in ehrenamtlichen Bereichen aus, die von Beginn an mit digitaler Unterstützung eingeführt wurden, wie z.B. der Grüne Gockel. Diese bauen verstärkt auf digitale Bearbeitung und Archivierung ihrer Daten in den dafür vorgesehenen kircheneigenen Digitallösungen.

4.3.3. Inhaltliche digitale Angebote

Auf der inhaltlichen Ebene ist die Landschaft digitaler Angebote für Haupt- und Ehrenamtliche unüberschaubar. Verschiedene Ebenen (z.B. Gemeindeverbände, Dekanate, Kirchenkreise, Arbeitsgemeinschaften, Ämter und Dienste...) bieten Download-Möglichkeiten für die verschiedensten kirchlichen Bereiche an. Stärker institutionalisierte und professionalisierte Bereiche nutzen diese vermehrt, wie z.B. den Download von Lesepredigten durch Ehrenamtliche in der Verkündigung. Auch die Befragten aus den spezialisierten Einrichtungen im Bereich Bildung und Jugend nutzen Angebote ihrer Dachverbände. Im gemeindlichen Bereich scheuen die befragten Akteure teilweise wegen der Informationsflut davor zurück sich überhaupt auf die Suche zu begeben. Eine übersichtliche und geordnete Katalogisierung der inhaltlichen Angebote der verschiedenen Ebenen, z.B. in Form einer Datenbank, wird als Desiderat empfunden.

„Also ich habe das Gefühl, ich habe so ein bisschen verpasst, was es eigentlich alles gibt, und scheue mich ein bisschen davor, danach zu suchen, weil ich gar nicht weiß, was ich alles nicht weiß.“ (HA IG4, Pos. 65).

Einige Befragte kritisieren die teilweise veralteten und wenig nutzerfreundlichen Homepages der Angebote. So sind z.B. auf der Kindergottesdienstseite die Liedvorschläge ohne Noten und Hörbeispiele (G5), das Homepage-System sei für die Jugendarbeit zu unflexibel, um eine für Jugendliche ansprechende Homepage zu gestalten (E1).

Serviceleistungen wie die von einer einzigen Befragten aus G3 genannte "Lesecke" für verschiedene Tageszeitungen im ELKB-Intranet sind unter den Befragten nahezu unbekannt.

4.3.4. Digitalisierungsskepsis und fehlende Notwendigkeit

Insgesamt ist die Stimmung unter den befragten Haupt- und Ehrenamtlichen zu Fragen nach digitalen Lösungen und Arbeitserleichterungen eher von Skepsis oder von fehlender Notwendigkeit gekennzeichnet.

- „Und andererseits bin ich jetzt in der Gemeinde, wo wir nicht wahnsinnig viele hoch digitalisierte Mitarbeitende haben und auch vieles nicht brauchen. Ein Kollege von mir nutzt Church-Tools, weil er zwei Gemeinden, zwei Kirchen, zwei Gemeindehäuser hat. Da ist es total sinnvoll, aber ich brauche das gar nicht. Also die vielfältigen Möglichkeiten von Church-Tools wären für mich einfach too much.“ (HA IG4, Pos. 65-67).
- „[...] das ist ja das Tolle an der Sache, dass man halt mit echten Menschen zu tun hat und in einem echten Raum sich begegnet. Um eine Kirche rum, da brauche ich jetzt eigentlich nichts, was ich da irgendwie digital unterstützt. (FK KV G1, Pos. 127, Sprecher*in: Hr. Sommer).
- „Das Problem ist, wenn man mehrere Newsletter abonniert hat. Man wird halt irgendwann mal zugeschmissen mit den Informationen, also das zu filtern und zu gucken...“ (FK KV G3, Pos. 168, Sprecher*in: Fr. Koch).
- „Er sagt es, es ist Kirche halt. Die Erwartungen sind jetzt nicht so hoch, wie wenn das Produkt von Apple entworfen worden wäre. Wenn die Cloud von Apple wäre, dann würde ich sagen die ist scheiße. So, die ist von der Kirche und ich find sie soll halt ihren Job machen.“ (FK Vorstand E1, Pos. 163, Sprecher*in: Lars).

HA E2 wurde in ihrer hauptamtlichen Funktion in einem Bildungswerk interviewt, kann jedoch aufgrund einer erst kurz zurückliegenden Stellenkonstruktion auch den direkten Vergleich mit dem Gemeindebereich ziehen:

- „Ich würde mal sagen, dass wir da [in unserem Bereich] relativ gut versorgt sind, weil wir da ja diesen Dachverband haben, die Arbeitsgemeinschaft für evangelische Erwachsenenbildung. Und die ja sich also genau da so auch verstehen, dass sie halt vernetzen und auch mal Sachen zur Verfügung stellen.“ (HA IE2, Pos. 99).
- „Und im Gemeindebereich, ähm, muss ich gestehen, habe ich das eher wenig genutzt. Was es da an... irgendwelchen... Da finde ich, ist es noch deutlich unüberschaubarer. [...] ich wüsste jetzt nicht, dass es DIE eine Seite gibt und da gibt es lauter tolle Sachen, auf die ich zugreifen muss, sondern gibt es ja 100 Seiten und dann wird es mühsam.“ (HA IE2, Pos. 107-109).

4.4. Leitung und Unterstützung durch Hauptamtliche und ehrenamtliche Leitungsgremien

Das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse im Themenkomplex „Leitung und Unterstützung“ kann als induktiv-deduktiv-induktiv beschrieben werden. Die Aussagen der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Gesprächspartner*innen zum Themenkomplex Leitung und Unterstützung wurden zunächst rein induktiv-thematisch ausgewertet. Um eine analytische Schärfung der Ergebnisse zu erreichen, wurden die thematischen Kategorien anschließend literaturbasierten, deduktiven Kategorien zugeordnet. Diese entstanden in Anlehnung an Thomas Frehners aktuelle Darstellung von Führungsaufgaben im Sinne des New bzw. Servant Leadership,⁹ einer der derzeit populärsten Führungstheorien. Die deduktiven Kategorien wurden so ergänzt und umgearbeitet, dass die qualitative Datenbasis aus den Gesprächen weiterhin vollständig abgebildet werden konnte.

4.4.1. Leitung und Unterstützung durch Hauptamtliche

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Gesprächspartner*innen bei den Hauptamtlichen deutlich mehr Leitungs- und Unterstützungsaufgaben sehen als bei den ehrenamtlichen Leitungsgremien, es wurden für die Hauptamtlichen um etwa 45% mehr Aussagen zu diesen Themen codiert.

⁹ Vgl. Frehner, Thomas (2023): Führung heute, S. 239.

Sowohl die hauptamtlichen Interviewpartner*innen selbst als auch beide Gruppen von ehrenamtlichen Gesprächspartner*innen sehen Leitungs- und Unterstützungsaufgaben deutlich stärker bei den Hauptamtlichen als bei den ehrenamtlichen Leitungsgremien KV oder Vorstand.

In den Gesprächen finden sich 14 Maßnahmen und Bereiche, durch die die Hauptamtlichen die Ehrenamtlichen leiten und unterstützen. Im Folgenden sind sie danach angeordnet, in wie vielen der insgesamt 19 Gespräche sie thematisiert wurden:

- 1) Rückhalt und Sicherheit vermitteln (15)
- 2) Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik (13)
- 3) Aufgaben bzw. Verantwortung delegieren / im Team arbeiten (12)
- 4) Sinn und Vision vermitteln / Theologische Wegweisung (11)
- 5) Gesamtausrichtung im Blick haben und steuern / Strukturen schaffen (10)
- 6) Konfliktmanagement (9)
- 7) Feedback geben / Wertschätzung ausdrücken (8)
- 8) Neue Ehrenamtliche gewinnen (6)
- 9) Individuelle Zuwendung zu einer Gruppe oder Einzelperson (6)
- 10) Unliebsame und überfordernde Aufgaben übernehmen (6)
- 11) Konkrete Anleitung und Unterstützung in der Aufgabenausführung (6)
- 12) Teamgefüge steuern / Vernetzung untereinander (5)
- 13) Brisante Entscheidungen treffen / Letztverantwortung tragen (4)
- 14) Vernetzung nach außen (2)

Über die befragten Gemeinden und Werke hinweg sind diese Aspekte sehr gleichmäßig verteilt. Für die befragten Einheiten gehört also dieses komplexe Leitungs- und Unterstützungspaket in seiner Gesamtheit zur gelungenen Leitung durch Hauptamtliche.

Zwischen den befragten Gruppen der Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion und Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion zeigen sich Unterschiede in der Gewichtung der Leitungsaspekte.

Die befragten Hauptamtlichen sehen sich schwerpunktmäßig als „Gottes großer Hausmeister“ (HA IG6, Pos. 23), also als diejenige Person, die dafür zuständig ist, den Ehrenamtlichen optimale Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zur Verfügung zu stellen. Dabei handelt es sich beispielsweise um logistisch-organisatorische Aspekte wie (Raum-)Buchungen oder Materialbereitstellung, aber auch um die Sicherstellung von korrekten Verwaltungsabläufen (z.B. Zuschussanträge stellen, Gefährdungsbeurteilungen schreiben, Vorschriften einhalten) und die Übersicht über die finanziellen Möglichkeiten der Ehrenamtlichen (z.B. Spenden organisieren, auf gemeindliche Budgets hinweisen). Mitunter ist die Qualifikation der betreffenden Hauptamtlichen auch nicht richtig abgebildet:



„Kaffee nachzukaufen bis gucken, sich drum zu kümmern, dass die Biotüten da sind. Ähm. Was ich ehrlich gesagt manchmal auch ein bisschen anstrengend fand, schon auch.“ (HA IE2, Pos. 119).

Stark zuständig sehen sich die Hauptamtlichen auch für die theologische Wegweisung und Sinnvermittlung gegenüber den Ehrenamtlichen. Sie möchten die Werte und den tieferen Sinn der Gemeinden bzw. Einrichtungen weitervermitteln und ein Miteinander im Sinne dieser Werte fördern. Das

geschieht über Ansprache in Konfliktsituationen, über geistliche Rahmung von Treffen, über Gespräche theologischen Inhalts während organisatorischer Vorbereitungen oder bereits über die Auswahl bestimmter Ehrenamtlicher für eine Aktion. Allerdings ist diese Leitungsaufgabe¹⁰ nicht immer leicht umzusetzen:

„Eine kurze Anekdote (...) Aber es gibt ja einen Mitarbeiterdank in unserer Gemeinde einmal jährlich. Und da war es meinem Kollegen und mir auf jeden Fall wichtig, dass das Ganze mit einem Gottesdienst beginnt. Und danach wird dann gegessen und getrunken und alles ist lustig. (...) Und das war schon so, das wurde dann so akzeptiert, aber das haben jetzt viele nicht nötig gefunden. Man hätte ja auch einfach gleich zum Essen einladen können. Gell? Das ist ja das Wesentliche. Aber wenn die Pfarrer unbedingt wollen, na ja, dann gehen wir halt. So sehen es halt viele auch.“ (HA IG2, Pos. 75).

Für die Ehrenamtlichen in den (Kirchen-)Vorständen stellt entsprechend ihrer Gremientätigkeit eine wichtige Leitungsaufgabe der Hauptamtlichen dar, dass diese die strategische Gesamtausrichtung der Gemeinde oder des Werks im Blick haben und für die Gremienentscheidungen entsprechend darauf hinweisen bzw. das Gremium in strategischen Überlegungen unterstützen, also genug Zeit für Entscheidungen lassen, sich auf Prozesse mit einlassen und thematische Inputs ausgewogen geben.



Von allen drei befragten Gruppen spielt das Konfliktmanagement für die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion die größte Rolle als Leitungsaufgabe der Hauptamtlichen. In einer konflikthafter Situation ist bzw. wäre die hauptamtliche Person für sie die/der wichtigste Ansprechpartner*in. Für die Ehrenamtlichen in Leitungsgremien ist dieser Aspekt weniger wichtig. Ebenso sehen die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion die Hauptamtlichen stärker in der Pflicht, wenn es um Ressourcenmanagement, Verwaltung und Finanzen geht. Entweder sehen die KV's und Vorstände diese Leitungsaufgaben bei sich selbst oder sie haben in ihrer Gremientätigkeit in operativer Hinsicht weniger Berührungspunkte damit.



Insgesamt ist es allen Ehrenamtlichen, sowohl mit Leitungsfunktion als auch ohne, am wichtigsten, dass die Hauptamtlichen als Leitungspersonen Rückhalt und Sicherheit vermitteln. Thomas Frehner umschreibt diese Führungsaufgabe mit dem Begriff „psychologische Sicherheit“. Dabei geht es nicht darum eine bequeme und oberflächliche Wohlfühlatmosphäre zu schaffen, sondern Sicherheit über Erwünschtes und Unerwünschtes, Handlungsoptionen und Ansprechpartner*innen sowie Möglichkeiten zur Hilfe zu schaffen, damit keine Energie in eine tabuisierende Fehlerkultur fließt.¹¹ Für den Kontext des kirchlichen Ehrenamts bedeutet das beispielsweise:



- Dass die Hauptamtlichen vermitteln, dass Ideen, Kritik und Anregungen zu verschiedensten Themen gewünscht sind und offen diskutiert werden.
- Dass theologisches Urteilsvermögen auch den Ehrenamtlichen zugetraut wird.
- Dass die Hauptamtlichen auf Augenhöhe und vertrauensvoll mit den ehrenamtlichen Mitarbeitenden umgehen. Hier fällt das Stichwort der „flachen Hierarchie“. Dazu gehört auch, dass sie sich selbst angreifbar machen.

¹⁰ Nach Frehner Thomas (2023): „Purpose, Vision vermitteln“, S. 239.

¹¹ Vgl. Frehner, Thomas (2023): Führung heute, S.267-269.

- Dass die Gewissheit vermittelt wird, dass die Gemeinschaft der Haupt- und Ehrenamtlichen trotz Meinungsverschiedenheiten Bestand hat.

Entscheidend für die Vermittlung der Aspekte psychologischer Sicherheit für die Ehrenamtlichen ist die Möglichkeit sich an die hauptamtliche Person wenden zu können. Sie sehen ihre Hauptamtlichen als wichtigste Ansprechperson in allen Belangen. Diese Zugänglichkeit stellt in erster Linie die oben genannten Aspekte sicher.

In den befragten Gemeinden und Werken ist die psychologische Sicherheit in vielen Fällen gegeben. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es sich auch meist um Good-Practice-Beispiele handelt. Auffällig ist, dass den befragten Hauptamtlichen diese ihnen zugeschriebene wichtigste Leitungsaufgabe nicht in vollem Umfang bewusst zu sein scheint. Wie oben beschrieben, sehen sie sich viel stärker für die Rahmenbedingungen zuständig. Jedoch kann die Vermittlung psychologischer Sicherheit die Beobachtung von HA E1 miterklären: „Also ich sehe schon, Hauptamt generiert Ehrenamt.“ (HA IE1, Pos. 46).

Wie Hauptamt Ehrenamt generiert, hängt aber scheinbar auch noch mit einer zweiten Leitungsaufgabe der Hauptamtlichen zusammen, die eng verknüpft ist mit der Vermittlung psychologischer Sicherheit, nämlich mit gelungener Delegation. Die Ehrenamtlichen aus beiden Gruppen erwarten bzw. erleben aktuell, dass die Hauptamtlichen ihnen Aufgaben oder sogar ganze Verantwortungsbereiche übergeben und nicht der Idee anhängen, alles in der eigenen Hand zu behalten. Diese Erfahrung wurde in der Vergangenheit durchaus gemacht (vgl. Kritische Leitungsform der direktiven Führung). Gelingt die Delegation jedoch, fördert die Übergabe von Aufgaben oder Verantwortungsbereichen die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Ehrenamtlichen. Die Ehrenamtlichen möchten gerne in einem ihnen angenehmen Maß selbstverantwortlich arbeiten dürfen:

„Aber ein Pfarrer, der zulassen kann, dass Sachen laufen, die vielleicht nicht ganz so sind, wie er das machen würde, das ist viel besser. Und der das stehen lassen kann, dass Sachen ganz anders gedacht und gemacht werden. Und das, das ist jetzt bei uns in der Kirche einfach schon ein Wahnsinnsgeschenk.“ (FK Nicht-KV G1, Pos. 97, Sprecher*in: Fr. Vogt).

„Und je mehr wir machen und gestalten dürfen als Kirchenvorstand, glaube ich, gehört natürlich auch immer ein Pfarrer dazu, der es auch zulässt. Und da hatten wir jetzt schon sehr viel Glück in den letzten Jahren, dass wir auch Pfarrer hier bei uns [haben], die auch machen lassen und das auch ein Stück weit eingefordert, dass wir auch tun, und das glaube ich, das hängt schon ganz stark voneinander ab.“ (FK KV G4, Pos. 19, Sprecher*in: Hr. Huber).

Zentral für die gelingende Delegation an Ehrenamtliche ist jedoch aus Sicht sowohl der Ehren- wie der Hauptamtlichen, dass die Ehrenamtlichen trotzdem nicht alleine gelassen werden.¹² In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff der „Begleitung“. Durch die Verbindung mit dem New-Leadership-Ansatz von Thomas Frehner kann dieser Begriff nun weiter gefüllt werden. Dadurch wird deutlich, dass die Befragten unter der Begleitung ehrenamtlicher Arbeit Aspekte der Herstellung psychologischer Sicherheit verstehen.

- Das betrifft einerseits die Gewissheit, dass sich die Hauptamtliche Person um die wichtigsten Rahmenbedingungen kümmert oder in diesen Belangen ansprechbar wäre.
- Andererseits geht es um die Sicherheit, die Hauptamtliche ihren Ehrenamtlichen vermitteln können, dass ihre Eigeninitiative und eigene Arbeitsweise erwünscht und geschätzt ist, dass sie Hilfe bekommen, auch wenn sie die Aufgaben nicht genau im Sinne der hauptamtlichen Person ausführen.

¹² Vgl. auch Grenzen der Aufgabenübernahme im Kapitel zu Veränderungen im Aufgabenspektrum Ehrenamtlicher.

Als Ansprechperson für die selbstständig arbeitenden Ehrenamtlichen zur Verfügung zu stehen und ihnen unabhängig von den eigenen Ansichten zur Aufgabenausführung zur Seite zu stehen, scheint oberster Aspekt für Hauptamtliche zu sein, damit Delegation gelingt, die Eigenverantwortung der Ehrenamtlichen wächst und diese sich sicher und wohl fühlen. Dies macht auch deutlich, warum zwar die ehrenamtlichen Befragten von Aufgaben- bzw. Verantwortungsdelegation sprechen, die Aussagen zu diesem Themenkomplex bei den Hauptamtlichen aber eher den Aspekt der Teamarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt beinhalten.

Deutlich wird der Zusammenhang, wie Hauptamt Ehrenamt durch gelingende Delegation verbunden mit psychologischer Sicherheit generiert, an dem Beispiel eines Mini-Gottesdienst-Teams in G5, das in einer längeren Vakanz in der Gefahr stand sich aufzulösen, nicht wegen fehlenden theologischen Wissens, sondern wegen der fehlenden Gewissheit, dass das eigene Tun gut und richtig sei:

„Mini-Gottesdienst war immer eine Familienveranstaltung und immer mit einem minimalen Horizont an ‚Wir erzählen den Eltern auch noch was.‘ Und da haben sich aus dem damaligen Team sehr viele sehr schwergetan und hätten sich das nicht getraut das alleine zu machen. Eigentlich brauchst du noch weniger theologischen Hintergrund für einen Minigottesdienst als für einen Kindergottesdienst. Gleichzeitig hast du diese Eltern dasitzen und tust so, oder so war das Gefühl, dass du denen auch was vermitteln willst. Und da war eine viel größere Schwelle [als im Kindergottesdienst]: ‚Kann ich das eigentlich als Ehrenamtlicher? Und wer bitteschön spricht am Ende den Segen? Ich stell mich doch da nicht hin und mach einen Segen.‘ Also das ist schon eine Hürde, die du lernen musst. Und wenn jemand da sein muss, [der] dann sagt: ‚Das machst du schon.‘ Und entweder kommt es aus dem Team oder es muss aus dem Hauptamt kommen, sonst macht es keiner mehr. Dann gibts kein Mini-Team mehr, wenn der Hauptamtliche wegfällt.

Und so viel Wissen brauchst du gar nicht, sondern eher den Rückhalt.“

(FK Nicht-KV G5, Pos. 151, Sprecher*in: Fr. Richter).

4.4.2. Leitung und Unterstützung durch ehrenamtliche Leitungsgremien

Wie bereits oben erwähnt sehen alle Gruppen an Gesprächspartner*innen bei den Hauptamtlichen deutlich mehr Leitungs- und Unterstützungsaufgaben als bei den ehrenamtlichen Leitungsgremien. Interessanterweise thematisieren besonders die Ehrenamtlichen in Leitungsgremien selbst am häufigsten explizit, dass sie keine Leitungsaufgaben gegenüber den anderen Ehrenamtlichen innehätten, häufig verbunden mit der Ansicht, dass es sich beim Amt der (Kirchen-)Vorsteher*innen eher um einen gleichberechtigten Dienst als um eine Leitungsaufgabe im engeren Sinne handele. In allen befragten Werken und Gemeinden außer in G5 wird diese Negation von Leitungsverantwortung gegenüber anderen Ehrenamtlichen von mindestens einer der befragten Gruppen expliziert, am häufigsten von den Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion selbst.¹³

Trotz dieser grundsätzlichen Negation von Leitungsaufgaben traten in den Gesprächen viele Bereiche zutage, durch die die ehrenamtlichen Leitungsgremien die anderen Ehrenamtlichen leiten und unterstützen. Lediglich im Bildungswerk E2 haben die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder tatsächlich keinerlei Leitungs- und Unterstützungsaufgaben. In allen anderen befragten Einheiten liegt es

¹³ Die Gemeinde G5 beschäftigte sich zum Zeitpunkt der Befragung gerade speziell im Rahmen eines Projektes mit der Thematik, inwiefern der KV oder eine von diesem eingesetzte Gruppe aus Ehrenamtlichen sich um die Belange anderer Ehrenamtlicher kümmern sollte.

in der Natur der Funktion der Vorstände, dass Sie Leitungsaufgaben in zwei Richtungen ausführen, nämlich sowohl in Richtung der Ehrenamtlichen als auch in Richtung der Hauptamtlichen. Im Folgenden sind die 15 Leitungs- und Unterstützungsaufgaben danach angeordnet, in wie vielen der insgesamt 19 Gespräche sie thematisiert wurden:

- 1) Hauptamtliche unterstützen, korrigieren und schützen (9)
- 2) Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik (7)
- 3) Ansprechpartner*innen sein (7)
- 4) Gesamtausrichtung im Blick haben und steuern / Strukturen schaffen (6)
- 5) Individuelle Zuwendung zu einer Gruppe oder Einzelperson (5)
- 6) Konfliktmanagement (5)
- 7) Selbst Teil der Gruppen / Kreise / Aktionen sein (5)
- 8) Neue Ehrenamtliche gewinnen (3)
- 9) Feedback geben / Wertschätzung ausdrücken (3)
- 10) Aufgaben bzw. Verantwortung delegieren / im Team arbeiten (2)
- 11) Rückhalt und Sicherheit vermitteln (2)
- 12) Sinn und Vision vermitteln / Theologische Wegweisung (2)
- 13) Teamgefüge steuern / Vernetzung untereinander (2)
- 14) Konkrete Anleitung und Unterstützung in der Aufgabenausführung (2)
- 15) Vernetzung nach außen (1)

Die Ehrenamtlichen in den (Kirchen-)Vorständen selbst sehen ihre oberste Aufgabe darin, im Sinne der Gesamtgemeinde oder des ganzen Werks die hauptamtlichen Mitarbeitenden zu unterstützen, in wenigen Fällen auch zu korrigieren. Das bedeutet, sie unterstützen sie beim Stellenneuantritt, nehmen des Weiteren ihre Ideen auf und diskutieren sie, unterstützen in der Umsetzung von Aktionen und schützen die Hauptamtlichen auch nicht zuletzt vor den Ansprüchen der anderen Ehrenamtlichen und der Gemeindeglieder.



Stark zuständig sehen sich die Ehrenamtlichen in den Leitungsgremien auch dafür, geeignete Rahmenbedingungen für die Arbeit der anderen Ehrenamtlichen zur Verfügung zu stellen, vor allem in administrativer und finanzieller Hinsicht. Diese Ehrenamtlichen sehen sich als Bindeglied zwischen den operativen Belangen der Ehrenamtlichen und den Rahmenbedingungen, die den notwendigen Verwaltungsaspekt der Kirche ausmachen.

*„Und dann auch die Bereitstellung von Mitteln. Also wenn jetzt irgendeine Gruppe was Bestimmtes machen möchte und dafür finanzielle oder sonstige Mittel benötigt, dass das dann eben über uns geht und wir dann eben auch schauen, dass wir das auf die Reihe kriegen.“ (FK KV G6, Pos. 78, Sprecher*in: Hr. Heinrich).*

Sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche in Leitungsfunktion sehen eine wichtige Aufgabe der Vorstand*innen darin, als Ansprechpartner*innen für die anderen Ehrenamtlichen zur Verfügung zu stehen. Es geht dabei weniger um die Herstellung psychologischer Sicherheit, wie bei den Hauptamtlichen, sondern stärker um operative Aspekte. In der Diktion Thomas Frehners geht es darum „Kundenzentrierung herzustellen“,¹⁴ in diesem Fall eine Zentrierung auf die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen. Allerdings scheint das nur in G1 in umfangreicher Weise von der Theorie in die Praxis umgesetzt zu werden, in allen anderen befragten Einheiten thematisieren die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion diese Aufgabe der Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion nicht.

¹⁴ Frehner, Thomas (2023): Führung heute, S.239.

„[...] Deswegen habe ich vorhin das so betont mit dem Kirchenvorstand, dass die immer so ein gutes Urteilsvermögen haben. Man kann da viele Leute im Kirchenvorstand fragen und die haben ein ziemlich gutes Gespür dafür, zu sagen, das passt oder es passt nicht.“ (FK Nicht-KV G1, Pos. 224, Sprecher*in: Patrick).

Die Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion identifizieren sich mit den Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion stark darüber, dass diese ebenfalls Teil der Gruppen und Kreise sind, die in der Gemeinde ehrenamtlich angeboten werden. Dabei handelt es sich um keine Leitungsfunktion im engeren Sinne, sondern eher um eine flache Hierarchie und starke Durchmischung der ehrenamtlichen Funktionsbereiche. Dadurch wird auch deutlich, warum die Ehrenamtlichen in den Kirchenvorständen eher weniger als Leitungspersonen wahrgenommen werden bzw. sich selbst wenig als solche wahrnehmen. In den Werken wurde diese Vermischung nicht thematisiert, sei es, weil dort die Funktionen stärker getrennt sind oder weil die Vermischung dort selbstverständlich ist.¹⁵



Bei den befragten Hauptamtlichen besteht mit den Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion große Einigkeit in deren Funktionsbeschreibung. Sie sehen diese als Unterstützer*innen, Korrektiv und Bindeglied in die operativen Bereiche der anderen Ehrenamtlichen.



„Ich sag immer, der Kirchenvorstand, das ist bei uns ein sehr starkes Gremium. Wo ich sage, dann muss ich manchmal echt auch aufpassen, selbst zu sehen: Ja, das sind ja meine Ehrenamtlichen und das sind nicht die Mit-Hauptamtlichen, weil die halt so ein starkes Gremium sind.“ (HA IG3, Pos. 45).

„Sie sind von den Ehrenamtlichen gewählt, in dem Wissen, dass sie tatsächlich gegenüber den Hauptamtlichen viel Einfluss nehmen können und es auch tun.“ (HA IE1, Pos. 164).

Insgesamt wird an der Gesamtverteilung der Aussagen zu diesem Themenkomplex deutlich, dass die Leitungs- und Unterstützungsaufgaben ehrenamtlicher Leitungsgremien gegenüber den anderen Ehrenamtlichen weitaus weniger genau definiert sind und auch mit deutlich geringeren Erwartungen verbunden sind, als die Leitungs- und Unterstützungsaufgaben von Hauptamtlichen. Je nach Gemeinde oder Werk wird die Funktion qualitativ und quantitativ sehr unterschiedlich ausgefüllt.

4.4.3. Kritische Formen von Leitung und Unterstützung

Die Erfahrungen kritischer Formen von Leitung und Unterstützung lagen bei den Befragten teilweise bereits in der Vergangenheit, teilweise wurde aber auch von aktuellen Problemlagen berichtet.

4.4.3.1. Hauptamtliche

Entsprechend ihrer Leitungsaufgaben ist die kritischste Form von Leitung bei Hauptamtlichen eine Störung in der psychologischen Sicherheit. Dies kann durch verschiedene Verhaltensweisen geschehen:

¹⁵ Im Gesamtzusammenhang der Gespräche legt sich nahe, dass für das befragte Bildungswerk die erste Option gilt, für das Jugendwerk die zweite.

- Schlechte Erreichbarkeit und Zugänglichkeit als Ansprechpartner*in.
- Verkomplizierung der ehrenamtlichen Arbeit in inhaltlicher Weise oder durch Schwierigkeiten in der Terminfindung.
- Rollen- und Kompetenzunklarheiten im Team der Hauptamtlichen.
- Erschweren der Rollenfindung von Ehrenamtlichen. Hier werden Ehrenamtliche in ihren Gaben und ihrem Willen zum Engagement übersehen oder übergangen. Hierzu äußerten sich vor allem die Vorstandsmitglieder aus E2, wo diese Thematik zum Zeitpunkt der Befragung sehr aktuell war:

*„[...] [Die Vorstandssitzung] wird jetzt nicht dahingehend moderiert, dass ich als [Fr. Roth] eine besondere Aufgabe zugewiesen kriegen würde. Also mit der Nase drauf gestoßen sozusagen. Wenn ich [es] schon selber nicht weiß, weil ich weiß es einfach nicht, was ich da machen kann. Und die Wertschätzung hält sich für mich, also das ist meine Empfindung, in Grenzen, wenn ich nicht wahrgenommen werde als potenzielle ehrenamtliche Gestalterin, sage ich jetzt mal.“ (FK Vorstand E2, Pos. 64, Sprecher*in: Fr. Roth).*

Weitere kritische Formen von Leitung und Unterstützung durch Hauptamtliche sind

- gescheiterte oder fehlende Delegation, die sich für die Hauptamtlichen selbst teilweise so anfühlt, als seien sie in einer Elternrolle gegenüber den Ehrenamtlichen gefangen,
- direktive Führung, die keine Eigeninitiative und -verantwortung unterstützt und die Ehrenamtlichen zu bloßen Aufgabenempfänger*innen degradiert,
- andererseits eine Überfrachtung von Ehrenamtlichen, speziell derer mit Leitungsfunktion, mit Aufgaben und Verantwortung.

4.4.3.2. Kirchenvorstand

Von kritischen Formen von Leitung und Unterstützung durch das ehrenamtliche Leitungsgremium wurde nur in Kirchengemeinden berichtet, nicht in den befragten Werken. Das verdeutlicht einmal mehr, dass in den spezialisierten Werken eine andere Logik der Zusammenarbeit herrscht, nämlich eine stärker differenzierte, funktionale Zusammenarbeit und weniger eine familiäre Gemeinschaftslogik.

Entsprechend den geringeren Anforderungen an die Leitungsaufgaben der ehrenamtlichen Leitungsgremien, wurde in den Gesprächen auch von wesentlich weniger kritischen Formen berichtet. Diese beschränken sich im Wesentlichen auf zwei Punkte:

- Beschränkung auf die Rahmenbedingungen und mangelndes direktes Interesse. Hiervon wird sowohl von anderen Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion berichtet, als auch tritt dieser Punkt als Selbsterkenntnis eines KV's auf.

*„Okay, also für mich bleibt vielleicht so ein kleiner wunder Punkt tatsächlich diese Erkenntnis, die nicht ganz neu ist, aber die ich jetzt hier so formuliert habe, dass es für mich kaum Kontakt gibt zu anderen Ehrenamtlichen. Also das ist schon so ein Punkt, wo sag ich, irgendwie blöd.“ (FK KV G4, Pos. 300, Sprecher*in: Fr. Mayer).*

*„Und wir haben [Kindergottesdienst-]Konzepte umgeschmissen von Sonntag wöchentlich auf monatlich, von Sonntag auf Samstag, von Samstag auf keine Ahnung, wieder zurück. Das hat keinen interessiert [...] Wenn wir jetzt hier Zeugen Jehovas machen würden, würde es auch keiner merken. Das ist eigentlich bitter. Wir haben uns halt selber eingekauft in den [KV-]Sitzungen und danach haben sich alle gefreut, wie schön es ist, dass wir wieder da sind. Aber gefordert hat das keiner.“ (FK Nicht-KV G5, Pos. 157, Sprecher*in: Fr. Richter).*

- Eigene Übernahme aller anstehenden Aufgaben.
Diese Problematik kann sowohl zu einer dauerhaften Überlastung der Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion führen (G5) als auch zu einer Selbstgenügsamkeit des KV's (G3).

4.4.4. Ergänzung der Leitungsaufgaben von Ehren- und Hauptamtlichen

Nach Thomas Frehners Ansatz des New Leadership gibt es Leitungsaufgaben, die einem guten Führungshandwerk zuzurechnen sind und solche, die dem Ansatz des Leadership im engeren Sinne entsprechen.¹⁶

Ordnet man die fünf zahlenmäßig wichtigsten Leitungsaufgaben der Haupt- und Ehrenamtlichen nach Frehners Übersicht jeweils den beiden Bereichen zu, ergibt sich folgende Tabelle:

 Ehrenamtliche Leitungsgremien	 Hauptamtliche
<u>Führungshandwerk:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hauptamtliche unterstützen, korrigieren und schützen 2) Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik 3) Ansprechpartner*innen sein (Kundenzentrierung herstellen) 4) Gesamtausrichtung im Blick haben und steuern / Strukturen schaffen 	<u>Führungshandwerk:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik 2) Aufgaben bzw. Verantwortung delegieren / im Team arbeiten 3) Gesamtausrichtung im Blick haben und steuern / Strukturen schaffen
<u>Leadership:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Individuelle Zuwendung zu einer Gruppe oder Einzelperson 	<u>Leadership:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rückhalt und Sicherheit vermitteln 2) Sinn und Vision vermitteln / Theologische Wegweisung

Es zeigt sich, dass die Hauptamtlichen mehr Leadership-Aufgaben innehaben und sich die ehrenamtlichen Leitungsgremien stärker mit den führungshandwerklichen Aufgaben auseinandersetzen. Deutlich wird sowohl an dieser Tabelle als auch mit Blick auf die Gesamtlisten der Leitungsaufgaben, dass Leadership-Aufgaben für Hauptamtliche nicht nur häufiger zu erfüllen sind, sondern auch einen wesentlich höheren Stellenwert in ihrem Aufgabenspektrum besitzen. Psychologische Sicherheit zu vermitteln ist, wie oben dargestellt, ihre Grundaufgabe in der Leitung von Ehrenamtlichen, theologische Wegweisung und Vision zu vermitteln ist ihre einzigartige berufliche Kernkompetenz. Leadership findet sich aktuell in den befragten Gemeinden und Werken also schwerpunktmäßig bei den Hauptamtlichen, während die ehrenamtlichen Leitungsgremien sich verstärkt mit klassischeren Führungsaufgaben befassen.

Mit Blick auf die Tabelle wird ebenso deutlich, dass in den befragten Good-Practice-Gemeinden und -Werken, abgesehen von einer strukturell anders organisierten Ausnahme im Bildungswerk, ehren- und hauptamtliche Leitung und Unterstützung in guter Ergänzung zueinander agieren, wobei die klassischen Gremienaufgaben in unterschiedlicher Gewichtung in beiderseitiger Verantwortung liegen (Ressourcenmanagement / Verwaltung / Logistik, Gesamtausrichtung im Blick haben und steuern / Strukturen schaffen) während Aufgaben zwischenmenschlicher Natur ergänzend zueinander

¹⁶ Vgl. Übersicht in Frehner, Thomas (2023): Führung heute, S.239.

wahrgenommen werden (Hauptamtliche unterstützen, Ansprechpartner*innen sein, individuelle Zuwendung zu einer Gruppe oder Einzelperson in Ergänzung zu Aufgaben bzw. Verantwortung delegieren / im Team arbeiten, Rückhalt und Sicherheit vermitteln, Sinn und Vision vermitteln / Theologische Wegweisung).

Direktive Führung und fehlende Delegation wurden in den Gesprächen als kritische Formen hauptamtlicher Leitung vor allem in der Retrospektive mit Blick auf frühere Pfarrpersonen aufgeführt. Demgegenüber sind Störungen der psychologischen Sicherheit vor allem aktuelle Phänomene. In Verbindung mit dem starken Stellenwert von Leadership für Hauptamtliche in ihrer Zusammenarbeit mit und Leitung von Ehrenamtlichen zeigt sich, dass sich auch in diesem Bereich das neue Ehrenamt abzeichnet. Neue Ehrenamtliche erwarten, dass sie eigenverantwortlich arbeiten dürfen, dabei aber angemessen begleitet werden. Sie möchten nicht nur Aufgaben gemäß Weisungen ausführen, sondern auf Augenhöhe mit Leitungspersonen und unter guten Rahmenbedingungen ihre Verantwortungsbereiche gestalten. Dieses Potenzial auszuschöpfen und gleichzeitig diejenigen Ehrenamtlichen, die konkrete Anleitung in ihrer Aufgabenausführung erwarten, nicht zu übergehen,¹⁷ ist die herausfordernde Aufgabe von haupt- und auch ehrenamtlichem Leadership.

4.5. Rolle von Konflikten im kirchlichen Ehrenamt

Dass Fokusgruppen für den Themenkomplex rund um Konflikte möglicherweise nicht die optimale Datenerhebungsform sein könnten, wurde bereits in der Entwicklung des Studiendesigns reflektiert. Mit Blick auf die anderen Themen und den gewünschten Prozessnutzen des gruppenübergreifenden Austauschs und der gemeinsamen Reflexion von Ehrenamtlichen aus einer Gemeinde / einem Werk wurde trotzdem diese Erhebungsform favorisiert. Daher wurde die Konfliktthematik im Gesprächsleitfaden der Fokusgruppen bewusst gegen Ende angesiedelt, um auf das bis dahin erarbeitete Vertrauen in den Gesprächsgruppen aufbauen zu können. Trotzdem blieb das Thema in manchen Gruppen schwieriger zu besprechen als die anderen und es konnte in den meisten Gruppen, wie methodisch bereits erwartet, nicht die gleiche Tiefe erreicht werden wie in Einzelinterviews. Es wurde deutlich, dass die Thematik so komplex und von sozialer Erwünschtheit durchsetzt ist, dass nur ein speziell darauf abgestimmtes Studiendesign optimale Ergebnisse bringen würde. Trotzdem können mehrere inhaltliche Aspekte zur weiteren Erhellung der Thematik, zu der bereits aus der ersten, quantitativen Studienphase markante Ergebnisse vorliegen, beitragen.

4.5.1. Konfliktthemen und -arten

Bei der Identifikation der Konfliktthemen und -arten wurde für die inhaltsanalytische Codierung ein Vorgehen in zwei Schritten gewählt. Zunächst wurden die Rohdaten induktiv-thematisch ausgewertet, diese Kategorien wurden anschließend den literaturbasierten deduktiven Kategorien der Konfliktarten zugeordnet.¹⁸ Abgebildet werden also nur Konflikte, von denen in einem der 19 Gespräche

¹⁷ Konkrete Anleitung und Unterstützung zu geben oder selbst in einem Team inhaltlich mitzuarbeiten wird bei Frehner nicht als Leitungsaufgabe genannt. Im Umgang mit freiwilligen Ehrenamtlichen sind sie trotzdem nicht zu vernachlässigen, finden sich in den Aufgabenlisten für ehrenamtliche Leitungsgremien und Hauptamtliche, die nach der Anzahl der Gespräche, in denen sie genannt wurden, geordnet waren, aber deutlich im unteren Bereich.

¹⁸ Zur Entstehung der deduktiven Kategorien der Konfliktarten wurde hinzugezogen: Rabe, Christine und Martin Wode (2020): *Mediation*, S. 43-49.

tatsächlich berichtet wurde.¹⁹ Daraus entsteht folgendes Ranking der Konfliktarten, geordnet danach, in wie vielen Gesprächen die Konfliktart angesprochen wurde:

- 1) Beziehungskonflikte (13)
- 2) Positions- und Rollenkonflikte (10)
- 3) Normkonflikte (5)
- 4) Wertekonflikte (4)
- 5) Sachkonflikte (4)
- 6) Verteilungskonflikte (3)
- 7) Zielkonflikte (2)

Unter den Erfahrungen der Befragten stehen mit großem Abstand Beziehungs- sowie Positions- und Rollenkonflikte im Vordergrund.

- Quer durch alle Gemeinden und Werke wurde von Kommunikationsproblemen und Missverständnissen berichtet. Hervorgehoben wurde dabei die Rolle von Kommunikation in digitalen Messenger-Gruppen. In die Kommunikationsprobleme sind Hauptamtliche häufig involviert.

„Da gibt es schon auch Streit und knallt schon auch mal. Und vor allem die Frage ‚Wer sagt was wie?‘ Naja, wenn ich unzufrieden bin mit irgendwas, wem sage ich das? Muss ich das gleich in die ganze Gruppe stellen? Also da habe ich selber auch Federn lassen müssen, oder wie soll ich sagen?“ (HA IE2, Pos. 142).

„Da ging es um eine Lektorin, also eine liturgische Lektorin, die auch Gottesdienste macht. Sie hat sich ausgeschlossen gefühlt von unserer Gottesdienstplanung, weil wir als Pfarrer sehr viel intern geklärt haben und erst danach auf sie zugegangen sind. Sie hätte sich gleich, als gleichberechtigtes Mitglied im liturgischen Team, sozusagen, gewünscht, dass wir sie gleich mit dazu holen. Und gleichzeitig war aber mein Problem, dass ich auch versucht hatte, sie einzubinden und versucht hatte, mit ihr Kontakt aufzunehmen, und da öfter mal nichts zurückkam. Und so hatte dann jeder so seine Ärgernisse oder sein Problem.“ (HA IG2, Pos. 81).

- Verschiedenste Reibungspunkte, die durch den unterschiedlichen Status von Haupt- und Ehrenamt ausgelöst werden, sind sowohl Ehren- als auch Hauptamtlichen bekannt.

*„Ich meine, es ist natürlich immer so eine besondere Reibungsfläche dann zwischen bezahlten Leuten, professionellen Leuten und den Ehrenamtlichen, die sich halt, ja, dass man sich manchmal fragt, also man macht das neben dem Beruf, viele, und steht dann auf der Matte und andere, die rechnen dann ‚Eigentlich habe ich diese Woche schon fertig gearbeitet und ich kann da nicht kommen, weil mein Stundenkontingent ist voll‘ [...] Also das finde ich sehr schwierig. (FK KV G2, Pos. 289, Sprecher*in: Fr. Wagner).*

- Die falsche oder unklare Kompetenzverteilung und daraus resultierende Einmischung oder Irritation innerhalb von Gruppen aus Ehrenamtlichen spielt eine große Rolle bei der Entstehung von Konflikten. Hierzu gibt es in G6 ein deutliches Beispiel, in dem es auch der Hauptamtliche versäumt hat, Rollen klar zu klären:

„Ich habe mir, als klar war, dass diese Sanierungsmaßnahme ansteht, so ein Kompetenzteam gebildet aus Leuten, wo ich wusste, die kennen sich aus, sie können das auch leiten und begleiten. Und in dem Team waren dann aber die Rollen nicht ganz klar, wer macht was und wer hat jetzt da wo den Hut auf. Das war, glaube ich, Kommunikation, die im Vorhinein nicht ganz eindeutig gelaufen ist.

¹⁹ Nicht thematisiert wurden folgende Konfliktarten: Informations-, Konkurrenz- und Entwicklungskonflikte (Rabe/Wode (2020): Mediation, S.45, 48-49).

Und dann ging es darum, dass der eine, das war der aus der Praxis, als die Baumaßnahme losging, erst nochmal im Urlaub war und nicht erreichbar war. Und dann der andere gesagt hat: ‚So, warum? Wo ist er jetzt? Wieso ist der jetzt nicht da? Wir machen das jetzt.‘ Und dann ist das schon soweit eskaliert, bis dann mal klar war, hey, der ist im Urlaub. Dann hat sich der andere schon so in seinen Emotionen verstiegen, hat auch schon Sachen dann gesagt, dass es dann zu spät war.

Also und neben dem, dass der im Urlaub war, war es auch so, dass der auch ein anderes Modell hatte, im Sinne von der hat sich eher als Koordinator gesehen, der gar nicht jetzt vor Ort sein muss. Und der andere hat gemeint, er ist der vor Ort, der das macht. ‚Der Koordinator muss vor Ort sein.‘ Das waren noch so verschiedene Modelle von wie.... genau.“ (HA IG6, Pos. 125-126).

In der Fokusgruppe der Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion von G6 saß eine Person, die äußerst eng mit der betreffenden Sanierungsmaßnahme verbunden war. Ob es sich um einen Konfliktbeteiligten handelte, kann nicht mit Bestimmtheit gesagt werden. Fest steht, dass die Person in der Fokusgruppe nichts über diesen Konflikt in ihrem engen Umfeld sagte.

Überraschenderweise spielen Wertekonflikte über theologische, politische und weltanschauliche Themen gerade im kirchlichen Ehrenamt eine untergeordnete Rolle. Lediglich im Bildungswerk, wo die Reflexion solcher Themen explizit verhandelt wird, wurde von den Ehrenamtlichen über Wertekonflikte im Themenbereich Rassismus berichtet. In G3 und G6 gab es bereits kleinere Konflikte über theologische Anschauungen (Zielgruppe eines Kinderbibeltags, Homosexualität im Pfarramt).

Die ebenfalls geringe Bedeutung von Verteilungskonflikten deutet entweder darauf hin, dass Ressourcen für ehrenamtliche Arbeit immer noch ausreichend vorhanden sind oder dass sich Ehrenamtliche bereits seit Jahren in einer Situation des Mangels gut arrangieren. Es bleibt zu beobachten, ob mit der Abstoßung einer deutlichen Zahl von Immobilien in der ELKB Verteilungskonflikte über Raumnutzung zunehmen werden.

4.5.2. Konfliktprävention und positive Erfahrungen mit Umgangsstrategien

Konfliktprävention spielt für die befragten Personen in Leitungspositionen eine große Rolle im Alltag. Die Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion und die Hauptamtlichen betonen, dass in ihren Gemeinden und Werken eine offene Kommunikationsatmosphäre Konflikte von vorne herein vorbeugt. Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion scheinen sich diesbezüglich weit weniger Gedanken zu machen. Daher wird in allen befragten Einheiten, außer in G5, wo ausschließlich eine Fokusgruppe mit Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion durchgeführt wurde, von konfliktpräventiven Maßnahmen berichtet.



Die offene Kommunikationsatmosphäre, die sich die Befragten zugutehalten, hängt wiederum eng mit den Aspekten psychologischer Sicherheit aus dem Kapitel zu Leitung zusammen. Berichtet wird davon, dass Unstimmigkeiten offen angesprochen werden können und kompromissbereit besprochen werden sowie dass Ansprechpartner*innen informell zur Verfügung stehen.

„Ich habe den Eindruck, dass es insgesamt gut klappt. Also dass es auch eine Gemeinde ist, wo ich das Gefühl habe, man redet miteinander und nicht übereinander.“ (HA IG6, Pos. 115).

*„Also viele Konflikte lassen sich erst mal entschärfen, wenn die Leute ihren Frust aussprechen können. Also wenn man Ansprechpartner hat, dass man erst mal seinen Frust ausredet, dann ist schon viel gewonnen.“ (FK KV G1, Pos. 301, Sprecher*in: Fr. Winter).*

Auch das Einziehen von Sachlichkeit in emotionale Diskussionen und eine professionelle Herangehensweise an die Kontaktflächen auch im Ehrenamt beugen Konflikten vor.

„Da kann man nicht immer jeden mögen und sich immer mit jedem verstehen. Und ich glaube, das ist jedem hier bewusst. [...] Aber wir können alle in einem respektvollen Umgang miteinander arbeiten und umgehen.“ (FK Vorstand E1, Pos. 207, Sprecher*in: Miri).

Speziell in den beiden Werken wird davon berichtet, dass Orte intensiver Gemeinschaft bewusst als Gelegenheiten geschaffen werden, um unter anderem über schwelende Konflikte zu sprechen (FK Vorstand E1, Pos. 237 und HA IE2, Pos. 144).

Von aktuellen, schweren Konflikten wurde in den befragten Einheiten kaum berichtet. Das mag zum Teil an Effekten sozialer Erwünschtheit innerhalb der Fokusgruppen liegen, zum Teil aber auch an der Tatsache, dass es sich bei den einbezogenen Gemeinden und Werken größtenteils um Good-Practice-Beispiele handelt, die sich überdurchschnittlich stark mit der Betreuung und Unterstützung ihrer Ehrenamtlichen beschäftigen. 

Sind doch einmal die oben aufgeführten Konflikte aufgetreten, wurde mit diesen nach Angaben der Ehren- und Hauptamtlichen eher passiv und beschwichtigend umgegangen, eine offene Austragung wird vermieden. So sind die beiden hauptsächlich als erfolgreich empfundenen Umgangsstrategien:

- 1) Gruppeninterne Regelungen der Ehrenamtlichen untereinander.
- 2) Getrennte Einzelgespräche der Konfliktparteien jeweils mit der hauptamtlichen Person.

Die Hauptamtlichen spielen eine große Rolle in der Konfliktbearbeitung, nur in G1 gibt es eine offizielle Mittlerperson aus dem KV, die im Konfliktfall zuständig ist. Konfliktmanagement gehört essenziell zur Aufgabe der hauptamtlichen Leitung (vgl. Teilkapitel zu Leitung und Unterstützung). Die Offenheit der Konfliktaustragung mag diesem Befund nach auch mit der Vertrautheit der Ehrenamtlichen untereinander zusammenhängen. Gruppenintern werden die Konflikte möglicherweise durchaus offen ausgetragen, da dort größere Vertrautheit herrscht. Sobald eine hauptamtliche Person einbezogen wird, der Konflikt also einer Mittlerperson bedarf, greifen beschwichtigende Mittel, um den Frieden im größeren Kreis der Gemeinde oder des Werks zu wahren.

Als sehr hilfreich wird empfunden, wenn ein Konflikt durch Hilfestellung überhaupt erst einmal identifiziert und benannt wird.

„Der muss einfach benannt werden. Der Elefant im Raum. Und das ist schon mal so ein Punkt. [...] Du kannst es ja aufgrund der Ausbildung [deutet auf Fr. Müller]. Ich weiß nicht, ob wir das ohne die Frau Müller wirklich in jedem Falle so gesehen hätten, weil es ja doch irgendwo was ist... Da ist ein Konflikt. Naja, und vielleicht habe ich ja was Falsches gemacht oder vielleicht sehe ich das bloß so. Und dass da schon jemand da ist, der es ja auch auf den Tisch bringt oder unterstützt, vermittelt.“ (FK KV G4, Pos. 281, Sprecher*in: Hr. Huber).

4.5.3. Negative Erfahrungen mit Umgangsstrategien

In der Mehrzahl der Gemeinden und Werke konnte auch von Konfliktumgangsstrategien berichtet werden, die nicht als erfolgreich empfunden wurden. Ein starker Schwerpunkt liegt hier auf dem Jugendwerk E1. Möglicherweise spielen dabei zwei Faktoren eine Rolle, einerseits die größere Offenheit Jugendlicher und junger Erwachsener über Konflikthafes zu sprechen, andererseits die noch größere Asymmetrie junger Ehrenamtlicher im Verhältnis zu wesentlich älteren Hauptamtlichen. In E1 wurde von fünf Situationen berichtet, in denen eine hauptamtliche Person und eine oder mehrere Ehrenamtliche im Konflikt miteinander standen, der nicht befriedigend gelöst werden konnte.

Exemplarisch sei die Situation geschildert, die die Gesprächspartnerin mit dem Pseudonym Miri erlebte. Auf einer Jugendfahrt wurde ihre Autorität, die sie qua Rolle innehatte, von einem Hauptamtlichen massiv und in beleidigender Weise in Frage gestellt. Einem Mit-Ehrenamtlichen erging es in der Situation genauso. In zeitlich kurzem Abstand erfolgte ein Klärungsgespräch der drei Konfliktbeteiligten, das jedoch nicht zufriedenstellend verlief, da Miri ihrer Ansicht nach nicht so ernst genommen wurde wie ihr männlicher Mit-Ehrenamtlicher. Nach der Rückkehr nachhause erfolgten weitere Vermittlungsgespräche mit anderen Hauptamtlichen, teils im Beisein aller Konfliktbeteiligten, teils getrennt. Da keine Einigung zu erzielen war, wurde der Dienstvorgesetzte des Hauptamtlichen informiert. Das Gespräch mit ihm lief aber nur zwischen verschiedenen Hauptamtlichen, ohne die beteiligten Ehrenamtlichen, ab und zog keine weitere Maßnahme nach sich.

*„Der [HA E1] hatte mich dann nur angerufen, dass eben noch mal ein Gespräch stattgefunden hat und hat mir dabei auch nur gesagt, dass so mein Part eher rausgelassen wurde aus dem Ganzen. Hat mich dann nur gefragt, ob ich da nochmal nachhaken möchte oder nicht. Und da haben wir dann auch gesagt, das lassen wir so stehen. [...] Wie gesagt, der Pfarrer ist sehr uneinsichtig auch.“ (FK Vorstand E1, Pos. 276, Sprecher*in: Miri).*

An der Aussage Miris, dass der Pfarrer ‚uneinsichtig‘ sei, wird ersichtlich, dass in diesem Konflikt vermutlich von allen Seiten stark auf eigenen Positionen beharrt wurde. Der Blick auf dahinterliegende Interessen blieb wohl versperrt, die vermittelnden Hauptamtlichen sowie der Dienstvorgesetzte hatten offenbar nicht die Möglichkeit oder das Wissen, die Gespräche in einer solchen Weise zu moderieren. Zurück blieb Miri in ihrer Frustration, die die Situation auf sich beruhen lassen musste, um weitere Eskalation zu vermeiden. Wie es dem Hauptamtlichen mit dem Konfliktverlauf erging, ist aus dieser Perspektive freilich nicht zu beurteilen.

Auch in E2, G1, G3 und G4 wurde von nicht erfolgreich empfundenen Konfliktumgangsstrategien berichtet. In G3 führte der Konflikt über die Zielgruppe eines Kinderbibeltags, der in den KV getragen wurde, dazu, dass die betreffenden Ehrenamtlichen keinen Kinderbibeltag mehr durchführten. Der Weg in den KV war in diesem Fall vom Hauptamtlichen als erzieherische Maßnahme gedacht, die bewirken sollte, dass den Ehrenamtlichen die gemeinsame, inklusiv einladende Haltung der Gesamtgemeinde deutlich gemacht würde. Letztlich ist auch dies nicht geglückt. In G4 wurde am Ende einer längeren Konfliktgeschichte ein Kirchenvorstandsmitglied wegen öffentlicher Illoyalität aus dem KV ausgeschlossen.

Gemeinsam haben die Berichte über nicht geglückte Umgangsstrategien in den befragten Gemeinden und Einrichtungen, dass auf bestehenden Positionen beharrt wurde und nicht auf die dahinterliegenden Interessen geschaut werden konnte. Hierarchieunterschiede zwischen Ehren- und Hauptamtlichen verschärfen diese Konflikte teilweise, Klärungsversuche enthalten mitunter Aspekte der

Konflikteskalation. Neben der allgemein eher harmoniebetonenden Umgangsweise in den Gemeinden und Werken wirken diese Beispiele auf die Befragten selbst dramatisch und es fällt ihnen schwer, darüber zu sprechen.

4.5.4. Tendenz zur Konfliktverdrängung

Mit Blick auf die Erfahrungen in den befragten Gemeinden und Werken zum erfolgreichen und nicht erfolgreichen Konfliktumgang wird deutlich, dass dort größtenteils ein eher beschwichtigender, harmoniebetonter Umgang mit Konflikten herrscht. Das zeigt sich in der Vermeidung einer offenen Konfliktaustragung, dem offen thematisierten Harmoniebedürfnis, dem Wechsel der Betätigungsfelder in E1 und G1 oder der Kultur des „Abhakens“ in G3, G6 und E1. Die Haupt- und Ehrenamtlichen thematisieren diese Tendenz zur Konfliktverdrängung auch offen:

- *„Manchmal kommt es dann eben nicht zutage, weil die Leute sich nicht gegenseitig einfach mal auf gut Deutsch auf die Fresse geben, sondern lieber sagen ‚Ja, ich lass meine Handschuhe an und leb halt irgendwie weiter.‘“* (FK Vorstand E1, Pos. 204, Sprecher: Lars).
- *„Aber man gießt halt die Harmoniesoße überall drüber.“* (HA IG6, Pos. 141).

Angesichts der Ergebnisse des quantitativen Teils der Ehrenamtsstudie, nach denen kirchliche Ehrenamtliche mit immer mehr und gleichzeitig schärferen Konflikten konfrontiert sind, ist es ratsam, diese Tendenz zur Konfliktverdrängung auf breiter Basis zu überprüfen, kritisch zu beobachten und Ihnen stärker mit konfliktlösenden, moderierenden und konstruktiv bewältigenden Strategien zu begegnen. Dies könnte auch verstärkt zu einem Gegenstand künftiger Fortbildungsangebote werden.

4.5.5. Konfliktmanagement in der ELKB

Die beobachtete Tendenz zur Konfliktverdrängung in den Gemeinden und Werken spiegelt sich aus Sicht der befragten Hauptamtlichen auch auf der Ebene der ELKB insgesamt. Fast alle befragten Hauptamtlichen mahnen an, dass die Atmosphäre innerhalb der ELKB aktuell eine harmoniebetonte Wohlfühlatmosphäre einer konstruktiv-konfrontierenden Arbeitsumgebung für Ehren- und Hauptamtliche vorzieht. Die große Linie der Kirche müsse in Richtung einer konstruktiven Streitkultur verändert werden. Theologische und konflikttheoretische Begründungen sollten ihrer Ansicht nach die Streitkultur unter Haupt- und Ehrenamtlichen prägen.



- *„[...] Ich meine die Bibel ist ja ein an Konflikten sehr reiches Buch [...] Also was ich dann noch angefügt hatte mit diesem, die theologischen Zeugnisse dafür ernster nehmen, denen mehr zutrauen.“* (HA IG6, Pos. 141-145).
- *„[...] ‚Wir sind doch Christen, wir dürfen doch nicht und wir müssen doch und wir können doch nicht.‘ Und das auch einfach anzuerkennen, das ist ein Konflikt und der hat Gründe und das auch offen zu benennen, glaube ich, fehlt vielen oft der Mut und das ist aber, glaube ich wichtig.“* (HA IG4, Pos. 131).
- *„Also vielleicht wirklich auch mal so eine Auseinandersetzung damit (...) ‚Wie gehen wir als Haupt- und Ehrenamtliche miteinander um? Oder ist es normal, dass man sich vielleicht mal streitet? Aber es ist auch normal, dass man wieder lösen kann.‘ Dass man irgendwie dem Ganzen die Schwere nimmt.“* (HA IE2, Pos. 157).



Speziell von ehrenamtlicher Seite wird angemahnt, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung in der Gemeinde und nicht ausschließlich beim Hauptamtlichen verankert sein muss, z.B. durch die Stärkung der Vertrauensleute. Hauptamtliche seien oftmals in der Kultur einer Gemeinde nicht so stark verankert wie die Ehrenamtlichen, außerdem „kommen und gehen“ sie, die Notwendigkeit zu Konfliktbearbeitung gehe bei Vakanz aber weiter (FK Nicht-Kv G5, Pos. 241-246). Auch eine ehrenamtliche Person pro Gemeinde / Einrichtung / Dienst mit Grundkenntnissen der Mediation wäre für einige Befragte vorstellbar. G4 machte bereits positive Erfahrungen damit, in der Konfliktbearbeitung eine versierte Ehrenamtliche in den eigenen Reihen zu haben (vgl. Teilkapitel zu Konfliktprävention und positiven Erfahrungen mit Umgangsstrategien).

Ehren- und Hauptamtliche wünschen sich, dass die vorhandenen Strukturen externer Hilfe stärker kommuniziert werden und, gerade auch für Ehrenamtliche, ermöglicht und finanziert und schließlich auch genutzt werden, wie beispielsweise Supervision und Mediation für Ehrenamtliche, Fortbildungen und Kommunikationstrainings, KoKon, KV-Fachbegleitung, afg, Gemeindeakademie.



4.6. Aufwandsentschädigungen im Rahmen der Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale

Zeitaufwandsentschädigungen im kirchlichen Ehrenamt sehen die befragten Ehrenamtlichen überwiegend als nicht wünschenswert an.

4.6.1. Argumente pro Aufwandsentschädigung

Die Argumente, die für eine Entschädigung von ehrenamtlichem Zeitaufwand sprechen, sind bei Ehren- und Hauptamtlichen etwas verschieden gelagert.

 Ehrenamtliche mit und ohne Leitungsfunktion	 Hauptamtliche
Verändertes Aufgabenprofil (Außergewöhnliche Zeitaufwand und Verantwortlichkeit, Fachwissen / Zukauf von Leistungen, Ersatz Hauptamtlicher)	Verändertes Aufgabenprofil (Fachwissen / Zukauf von Leistungen, Ersatz Hauptamtlicher, Außergewöhnliche Zeitaufwand und Verantwortlichkeit)
EA-Akquise / Wettbewerb mit anderen Vereinen und Landeskirchen	Wertschätzung / kein Einfordern von Ehrenamt
Bedürftigkeit	Bedürftigkeit
Gute Stimmung / keine „Aufopferung“ / Motivationsschub	EA-Akquise / Wettbewerb mit anderen Vereinen und Landeskirchen
Wertschätzung / kein Einfordern von Ehrenamt	Gleichstellung HA / EA – Gerechtigkeit
Gleichstellung HA / EA – Gerechtigkeit	Finanzstärke der ELKB
Finanzstärke der ELKB	Frage der Integrität von Kirche
	Entlastung der HA
	Bezahlte Ebene ohnehin vorhanden

Insgesamt stehen die befragten Hauptamtlichen einer Zeitaufwandsentschädigung offener gegenüber als die Ehrenamtlichen.

Für diese ist es am ehesten denkbar, dem veränderten Aufgabenprofil durch eine Zeitaufwandsentschädigung Rechnung zu tragen. Das wird deutlich, wenn sich die Befragten vorstellen könnten Ehrenamtlichen, die einen außergewöhnlich hohen Zeitaufwand für ihr Ehrenamt haben oder zu unüblichen Zeiten tätig sein müssen, diesen Zeitaufwand zu entschädigen. Auch die Verantwortlichkeit, ein Ehrenamt auszuüben, dessen Termine man nicht absagen kann (z.B. Prädikant*innen), spielt hier eine Rolle, ebenso Fachwissen, das sonst teuer zugekauft werden müsste (z.B. Architektur, Mediendesign). Ein allgemeiner Fall, in dem eine Zeitaufwandsentschädigung für die Ehrenamtlichen gut denkbar ist, ist wenn Ehrenamtliche offensichtlich Hauptamtliche ersetzen, v.a. in der Ver Kündigung.

Hauptamtliche brachten zusätzliche Argumente aus ihrer Perspektive hervor, die für eine Zeitaufwandsentschädigung Ehrenamtlicher sprechen. Zu beachten ist hier besonders das Argument von der Integrität der Kirche, das der Verfechter der Ehrenamtspauschale HA G4 anführte:

„Na ja, ich finde es eine Frage des Anstands, was wir von den Menschen verlangen [...] Wir haben einen Fairtrade-Laden, Weltladen, gegründet mit unserer Kirchengemeinde, damit die Menschen im globalen Süden fair bezahlt werden. Aber unsere Ehrenamtlichen hier lassen wir schuffen. Also es kann irgendwo nicht sein.“ (HA IG4, Pos. 45).

4.6.2. Argumente contra Aufwandsentschädigung

Auch die Contra-Argumente sind bei Ehren- und Hauptamtlichen verschieden gewichtet.

 Ehrenamtliche mit und ohne Leitungsfunktion	 Hauptamtliche
Nicht erwartet / gewünscht	Bürokratie / finanzielle Überforderung der Kirchengemeinde/des Werks
Unfrieden durch Vergleich untereinander oder zwischen Gemeinden / Werken	Nicht erwartet / gewünscht
Untergrabung von Idealismus	Untergrabung von Idealismus
Keine Förderung von Bindung / Wertschätzung nicht bezahlbar	Kein Anreiz / Beleidigung durch geringe Beiträge
Bürokratie / finanzielle Überforderung der Kirchengemeinde/des Werks	Erwartungen / Verpflichtungen
Kein Anreiz / Beleidigung durch geringe Beiträge	Unfrieden durch Vergleich untereinander oder zwischen Gemeinden / Werken
Erwartungen / Verpflichtungen	
Einzug von Hintergedanken / Missbrauchsgefahr	
Unnötiger Vergleich mit anderen Organisationen	
Nutzung bisheriger Optionen	
Verteilung öffentlicher Gelder / keine Refinanzierung	

Aus der Tabelle geht deutlich hervor, dass die Hauptamtlichen wiederum weniger Bedenken gegenüber einer Zeitaufwandsentschädigung hegen als die Ehrenamtlichen selbst. Die Hauptamtlichen befürchten vor allem eine weitere Zunahme von bürokratischen Vorschriften und die finanzielle Überforderung ihrer Gemeinde oder ihres Werks.

„Das andere ist, dass man natürlich auf der anderen Seite dann auch bestimmte Dinge vielleicht auch nochmal hinterfragen müsste, die jetzt ehrenamtlich immer laufen. Muss es die geben oder muss es sie nicht geben? (...) Aber ich denke, das wird man sicher auf den Prüfstand stellen müssen. Was leistet jetzt gerade Ehrenamt und würden wir das tatsächlich auch finanzieren, wenn es ein reines Bezahlamt wäre?“ (HA IG3, Pos. 11).

Ihnen ist bewusst, dass viele ihrer Ehrenamtlichen keine Entschädigung erwarten oder sogar wünschen. Auf Seiten der Ehrenamtlichen ist dies mit großem Abstand das Hauptargument gegen die Ehrenamtspauschale. Ein Erklärungsansatz dazu folgt im nächsten Teilkapitel zur Sinnschöpfung im kirchlichen Ehrenamt.

Das zweitstärkste Argument gegen die Ehrenamtspauschale auf Seiten der Ehrenamtlichen ist die Befürchtung, dass durch Geldflüsse Unfrieden in den Gemeinden oder in der ELKB einziehe wegen der Vergleiche, die dann innerhalb einer Gemeinde / eines Werks oder zwischen verschiedenen gezogen werden könnten. Hier wird betont, dass eine Einführung nicht von der Finanzstärke der einzelnen Gemeinde oder der Einrichtung / des Dienstes abhängen dürfe.

Besonders vehement wurde in den Gesprächen mit den Ehrenamtlichen immer wieder um das Argument gerungen, dass der Geldfluss durch die Ehrenamtspauschale durch seine unpersönliche, anonyme Kompetente keine bindungsfördernde Wirkung habe. Persönliche Geschenke von den Hauptamtlichen, Dankesfeiern oder auch die unkomplizierte Erstattung von Auslagen stärkten das Vertrauensverhältnis wesentlich nachhaltiger und würden so Bindung zur Gemeinde / Einrichtung / zum Dienst herstellen.

*„Oder ich darf umsonst mit meiner Jugendgruppe auf den Kirchentag fahren und habe da drei super tolle Tage, wo ich Gemeinschaft und Glaube erlebe und bin danach total beschwingt mit diesem Erlebnis. Das, glaube ich, ist eine ganz andere Motivation, als wenn ich jetzt monatlich da 50 € von irgendwem hingelegt, im Umschlag zugesteckt oder überwiesen kriege. [...] Also, es ist entkoppelter von der Tätigkeit, wenn man das ZU automatisch, sag ich jetzt mal, kriegt. Als wenn es dann einfach so situationsgebundene Anerkennung mit vielleicht auch einer finanziellen oder materiellen Wertschätzung ist.“ (FK KV G6, Pos. 177-178, Sprecher*in: Fr. Ludwig).*

4.6.3. Exkurs: Sinnschöpfung im kirchlichen Ehrenamt

Insgesamt zeigt sich an den vorgebrachten Pro- und Contra-Argumenten und deren Gewichtung, dass die befragten Hauptamtlichen die Thematik Zeitaufwandsentschädigung wesentlich weniger emotional und mehr pragmatisch sehen als die Ehrenamtlichen selbst. Die Hauptamtlichen sind es gewöhnt für ihren Dienst in der Kirche tagtäglich bezahlt zu werden, der ihr Beruf ist. Die Ehrenamtlichen haben eine andere Sicht auf ihre kirchliche Tätigkeit, immer wieder wird auf den Begriff der ‚Ehre‘ im Ehrenamt verwiesen.

*„Also für mich ist es der Zeitaufwand, der das Ehrenamt ausmacht, der ja das Ehrenamt IST. Also dafür würde ich jetzt kein Geld erwarten. Also das Ehrenamt ist ja ein Ehrenamt, weil ich dafür kein Geld bekomme. Deswegen ist es ja ein EHRENamt.“ (FK Nicht-KV G6, Pos. 203, Sprecher*in: Fr. Schumacher).*

Woraus speist sich also diese Ehre, die ein unentgeltliches, gemeinnütziges Amt, speziell in der Kirche, ausmacht? Eng verbunden ist diese Thematik auch mit der Frage nach der Motivation fürs Ehrenamt. Obwohl diese Fragen nicht in den Forschungsfragen für diese Studie festgeschrieben worden waren, widmeten sich ihnen einige Fokusgruppengespräche aufgrund des Diskussionsverlaufs relativ intensiv. Insgesamt hat sich gezeigt, dass es den allermeisten befragten Ehrenamtlichen sehr schwerfällt, über ihre Motivation und im Speziellen über spirituelle Aspekte dieser Motivation zu sprechen. Es wurde um Worte gerungen und die Aussagen verblieben teilweise oberflächlich.

Drei große Motivationen für kirchliches Ehrenamt konnten in den Gesprächen identifiziert werden:

- 1) Der tiefere Sinn eines kirchlichen Ehrenamts.
- 2) Man bekommt Wertschätzung oder das gute Gefühl, etwas Sinnvolles getan zu haben, zurück.
- 3) Gemeinschaft und Spaß an der Tätigkeit.

Die Punkte 2) und 3) sind sicherlich für die meisten Ehrenämter ausschlaggebend und auch in der ELKB zentrale Punkte für die Motivation, die durch bestimmte Maßnahmen unterstützt werden können (vgl. Teilkapitel zur Vermittlung psychologischer Sicherheit durch die Leitung oder Teilkapitel zu Konflikten).

Punkt 1) wurde in der Datenauswertung näher untersucht. Mit dem ‚tieferen Sinn‘ eines kirchlichen Ehrenamts verbinden die Ehrenamtlichen in dieser Teilstudie vier Aspekte:

- Sie genießen die besondere, wertschätzende Gemeinschaft unter Christen, die von mehr als einem gemeinsamen Interesse, nämlich von einem gemeinsamen Wert, getragen ist.
 - Sie suchen die Beschäftigung mit ihrem eigenen Glauben / Spiritualität. Dies gilt insbesondere für die befragten Kirchenvorstandsmitglieder.
 - Sie möchten die Werte, für die die Kirche und der christliche Glauben ihrer Auffassung nach stehen, weitergeben.
 - Sie fassen ein kirchliches Ehrenamt als Grundäußerung des christlichen Glaubens auf und tun es für Jesus oder die Kirche direkt.
- „Alles, was ich für Jesus mache, hat Sinn, egal was es ist. Damit ist es für mich beantwortet.“ (FK Nicht-KV G4, Pos. 35, Sprecher*in: Jutta). Nur drei der insgesamt 56 befragten kirchlichen Ehrenamtlichen ringen sich zur einer Aussage in dieser eindeutig christlich geprägten Motivationslage durch.

Auch wenn den Ehrenamtlichen in der Frage der Sinnschöpfung eine eindeutig auf Jesus oder Gott bezogene Positionierung schwerfällt, wurde der tiefere Sinn eines kirchlichen Ehrenamts insgesamt am häufigsten in diesem Themenkomplex benannt. Die ‚Ehre‘ des kirchlichen Ehrenamts speist sich also offenbar zu einem Teil auch aus christlichen Werten und Ideen der Nächstenliebe, der familiären Gemeinschaft und der inneren Spiritualität. Diese Ansätze scheinen für die Ehrenamtlichen nur sehr schwer mit Geld in Verbindung zu bringen zu sein, was eher den Alltag aus Kommerz und Individualismus zu verkörpern scheint. An der Vehemenz, mit der Geldflüsse gegenüber Ehrenamtlichen von diesen selbst in den Gesprächen teilweise abgelehnt wurden, ist abzulesen, dass es sich bei kirchlichem Ehrenamt und Geld für die Befragten um regelrechte Gegenentwürfe zu handeln scheint.

„Ich finde allein das Wort schon seltsam. Entschädigen? Welcher Schaden ist da entstanden, den man ausgleichen müsste? Vielleicht habe ich deswegen das Problem, weil ich das so nicht sehe.“

(FK KV G2, Pos. 208-209, Sprecher*in: Fr. Wagner).

„Ich glaub, das ist auch der Unterschied zu vielleicht anderen Vereinen, dass es in der Kirche ja um die Gemeinschaft geht. Das ist ja sozusagen der Grundgedanke, warum es Kirche gibt, weil man da irgendwie eine Gemeinschaft zusammen feiert, mit Gott und mit anderen und so. Und das ist ja der Grund, warum wir alle in der Gemeinde sind und dann für den Dienst, dafür Geld zu bekommen, das wäre ja irgendwie also komisch.“ (FK Nicht-KV G6, Pos. 231, Sprecher*in: Fr. Schumacher).

„Ich glaube das zeichnet das Ehrenamt in der Kirche aus, dass das ja was ist, wo man sich unter Menschen, unter Christen begegnet. Und das ist eine besondere Art der Begegnung. Das ist eben nicht Bibliothek oder es gibt ja auch andere soziale Bereiche, wo ich mich auch sehr gut für einen sehr, sehr guten Zweck engagieren kann. Ich glaube, ohne die Spiritualität wäre es eben auch ganz anders untereinander [...]“ (FK KV G1, Pos. 227, Sprecher*in: Hr. Sommer).

Am Ende der Gespräche wurde jeweils gefragt, welches der besprochenen Themen den Gesprächspartner*innen noch nachgeht. Hier wurde die Ehrenamtspauschale mit Abstand am häufigsten und am emotionalsten genannt.

4.6.4. Kriterien für die Bemessung der Ehrenamtspauschale

Schwierig zu beantworten ist die Frage, wer eine Ehrenamtspauschale erhalten sollte und wie die Höhe zu bemessen sei. Entsprechend der Pro-Argumente haben sich hier aus den qualitativen Daten für Ehren- und Hauptamtliche gleichermaßen drei TOP-Kriterien ergeben:

- 1) Professionalität / Fachwissen / hohe Verantwortung
- 2) Zeitaufwand (generell oder hoch / speziell / intensiv)
- 3) Gemeindliche Kernaufgaben / Ersatz Haupt- und Nebenamtlicher

1) Insgesamt handelt es sich bei diesem Kriterium um die Entschädigung von Ehrenamt, das sich an Erwerbsarbeit annähert und entsprechende Qualifikationen erfordert. Sowohl der Erhalt als auch die Höhe einer Geldauszahlung kann nach Ansicht der Befragten an die Professionalität, das Fachwissen und die Höhe der Verantwortung in einem Ehrenamt geknüpft werden. Professionalität bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die Anwesenheit der ehrenamtlichen Person ähnlich einem beruflichen Verhältnis unabdingbar für die Durchführung einer Aktion ist und dadurch die Freiwilligkeit und Unabhängigkeit des Ehrenamts eingeschränkt ist.

Auch in diesem Kriterium enthalten ist das Argument, dass Fachwissen, das ohnehin teuer zugekauft werden müsste, wie etwa bei Baumaßnahmen oder im Grafikdesign, mit einer Ehrenamtspauschale bedacht werden könnte.

2) Das zweite Kriterium zur Auszahlung einer Ehrenamtspauschale befasst sich mit dem Topos des Zeitaufwands. Eine klassische Knüpfung der Höhe an die erbrachten Stunden wird von einigen Befragten in Erwägung gezogen, stellte sich in der Diskussion meist jedoch nicht als Kriterium heraus, das als gerecht empfunden wurde. Das Arbeitstempo im gleichen Bereich, z.B. bei den Gemeindebriefausträger*innen sei zu unterschiedlich, um daran eine Pauschale knüpfen zu können. Eher sei ein außergewöhnlich hoher, intensiver und zu besonderen Zeiten notwendiger Zeitaufwand zu entschädigen.

- 3) Das dritte Kriterium der befragten Haupt- und Ehrenamtlichen steht in gewisser Weise im Widerspruch zum ersten. Oben waren insbesondere spezielle, zeitlich begrenzte Tätigkeiten gemeint, zu deren Durchführung im kirchlichen Bereich keine Expertise vorhanden ist. Hier beim dritten Kriterium geht es genau darum, dass Ehrenamt entlohnt werden sollte, das gemeindliche Kernaufgaben übernimmt, die normalerweise kirchlichen Haupt- oder Nebenamtlichen zufallen würden. Müssen diese ersetzt werden, sei eine Geldauszahlung vorstellbar.

Erwachsene Ehrenamtliche konnten sich auch gut vorstellen, den Jugendlichen und jungen Erwachsenen etwas auszuzahlen, hier wurde eine gewisse Bedürftigkeit identifiziert. Die jungen Befragten aus E1 dagegen sprachen sich ebenfalls mehrheitlich gegen eine Auszahlung von Geld aus, außer in bestimmten Härtesituationen (unbezahlter Urlaub für eine mehrtägige Jugendfahrt, Verdienstaustausch bei Selbstständigen).

Bedürftigkeit allgemein wird als wichtiges Kriterium anerkannt, wird allerdings von Haupt- und Ehrenamtlichen realistischerweise eher in den Bereich der Theorie gerückt.

„Man muss ja sagen, in der Kirche sind es ja vor allem Leute, die sich einbringen, die jetzt nicht am Hungertuch nagen. Statistisch gesehen. Aber es gibt natürlich auch Menschen, die sind auf jeden Euro angewiesen, ehrlicherweise. Und solche Leute können sich dann vielleicht eher vorstellen, auch in der Kirche was zu tun, wenn es zumindest ein paar Euro dafür gibt.“ (HA IG2, Pos. 11).

Die Rentnerinnen und Rentner unter den Befragten waren diejenige Gruppe, die sich bei großen Vorbehalten am ehesten die Auszahlung einer Ehrenamtpauschale vorstellen konnte, allerdings auch mit Einschränkungen.

*„Also ich arbeite auch, weil meine Rente ist nicht so hoch, ich arbeite professionell mit Flüchtlingen und [...] [ich bin] DAF-Dozentin und das würde ich nicht ehrenamtlich machen. Also da würde ich nicht für, was weiß ich, 5 € oder so in der Stunde arbeiten, sondern das möchte ich bezahlt kriegen.“ (FK Vorstand E2, Pos. 21, Sprecher*in: Fr. Roth).*

4.6.5. Verfahrensvorschläge

Im Laufe der Gespräche, die insgesamt eine große Skepsis gegenüber der Einführung von Geldflüssen im Ehrenamt zum Ausdruck brachten, wurden trotzdem einige Verfahrensvorschläge gemacht, wie die Umsetzung aus Sicht der Befragten angemessen erfolgen könnte.

Das Grundthema, das bereits bei den Kriterien virulent war, ist die Gerechtigkeit. Haupt- und Ehrenamtliche sind sich darin einig, dass die Herstellung von Gerechtigkeit in diesem Fall landeskirchliche Aufgabe ist und nicht auf Gemeinde- bzw. Werksebene verhandelt werden sollte, da andernfalls mit Verwerfungen zu rechnen sei.

Die Gesprächspartner*innen sehen es als wichtig an, dass das Angebot der Ehrenamtpauschale gleichberechtigt an alle berechtigten Ehrenamtlichen ergeht, in niedrigschwelliger Weise, und die Annahme freiwillig und ggf. diskret erfolgen kann. Gleichzeitig betonen vor allem die Hauptamtlichen, dass der Symbolwert nicht zu klein ausfallen darf, da andernfalls die angestrebte Wertschätzung in ihr Gegenteil verfallen könnte.

Als relativ populäre Lösungen unter den befragten Ehrenamtlichen gelten die Auszahlung einer gleichen Pauschale für alle Ehrenamtlichen, was zwar keine Verteilungsgerechtigkeit darstellt, aber die Gleichwertigkeit aller Gaben abbilden würde. Außerdem wird als gut gangbarer Weg, der auch die ‚Ehre‘ der Ehrenamtlichen nicht allzu sehr in Frage stellt, eine Spendenquittung über die erbrachte Arbeitsleistung angesehen. Diese solle ohne tatsächlichen Geldfluss zu Zwecken der Steuererleichterung ausgehändigt werden. Dass diese Möglichkeit unter bestimmten Bedingungen bereits existiert, ist den Befragten nicht bewusst.

4.6.6. Verbesserung der Auslagenerstattung

Ein bezeichnender Satz in dieser Studie stammt von Herrn Huber aus der Kirchenvorstands-Fokusgruppe von G4: *„Ich bring meine Zeit ein, aber ich werde nicht mein Geld einbringen.“* (Pos. 156). Dieser Aussage schließen sich die meisten befragten Ehrenamtlichen an. Sie lehnen es ab, Geld für ihr Ehrenamt zu bekommen, möchten jedoch Auslagen zuverlässig und einfach erstattet haben. Viele machen aktuell diese positive Erfahrung, in anderen Gemeinden und Werken wird die Auslagenerstattung jedoch als schwierig wahrgenommen. Besonders geht es dabei um das fehlende Vertrauen den eigenen Ehrenamtlichen gegenüber, die sich durch das umfangreiche Antragswesen teilweise der Unterstellung ausgesetzt fühlen, sie würden sich an Auslagenerstattung zu bereichern versuchen. Dies betrifft weniger die eigene Kirchengemeinde oder das eigene Werk als eher übergeordnete Ebenen wie Verwaltungsstellen. Auch mangelnder Pragmatismus in diesen finanziellen Dingen wird bemängelt, so seien Rabatte bei Materialbestellungen aufgrund der engen Vorschriften einer Verwaltungsstelle nicht mehr realisierbar, obwohl sie der Kirche zugutekämen (FK Nicht-KV G6, Pos. 195).

„Aber diese Selbstverständlichkeit eigentlich, mit der die Kirche die entstandenen Kosten eigentlich nicht erstattet, das finde ich ein bisschen schwierig. [...] Aber ich weiß nicht, ob das für manche auch dann so ein bisschen ein Grund ist, sich nicht zu engagieren, wenn sie eigentlich noch Geld mitbringen müssen, um sich zu engagieren.“ (FK KV G1, Pos. 166, Sprecher*in: Fr. Herbst).

Ein weiteres Extrem wurde vom Hauptamtlichen und von den Ehrenamtlichen im befragten Jugendwerk berichtet. Dort müssen die Ehrenamtlichen für eine Jugendfahrt, auf der sie umfangreiche und harte Arbeiten rund um die Uhr zu verrichten haben, Teilnehmendenbeiträge bezahlen, was von beiden Seiten als äußerst unangebracht empfunden wird (z.B. FK Nicht-Vorstand E1, Pos.203/204 und HA IE1, Pos. 9).

In G5 wurde von einer anderen Zurückweisungserfahrung in Zusammenhang mit Geld berichtet. Für die Beglaubigung einer Kopie sollte die langjährige Ehrenamtliche im Pfarramt 15 Euro bezahlen, was sie als große Kränkung empfand:

„Nicht, dass man nur für das, was man leistet, was haben will, sondern dass dann, wenn man mal eine Hilfe dann auch in Anspruch nehmen will, gesagt wird ‚Und dafür musst du aber dann zahlen.‘“ (FK Nicht-KV G5, Pos. 73, Sprecher*in: Fr. Jäger).

Sehr viel stärker als die Auszahlung einer Ehrenamtspauschale ist also für die aktiven Ehrenamtlichen die aktuelle Handhabung von Geld in der Kirche ein großes Thema. Die gängige Auslagenerstattung wird von den Befragten dieser Studie grundsätzlich positiv bewertet und als ausreichend angesehen. Eine pragmatische Auslagenerstattung, die Vertrauen zum Ausdruck bringt, und Umstände, die nicht noch das Mitbringen von Geld ins Ehrenamt erfordern, würden ihnen als Wertschätzung ihres Dienstes ausreichen.

5. Resümee: Rolle und Rollenverständnis von Ehrenamtlichen in der ELKB

Die befragten Ehrenamtlichen in dieser qualitativen Untersuchung füllen großenteils ihr Ehrenamt vor dem **hintergründigen Eindruck zurückgehender Ressourcen** aus, also vermehrten Vakanzen, zunehmend überlasteten Hauptamtlichen und dem Rückgang der Anzahl ehrenamtlich Engagierter. Daher übernehmen die Befragten viel Verantwortung für ihre Tätigkeitsbereiche, sie übernehmen mitunter sehr komplexe Aufgaben und insgesamt nehmen ihrem Eindruck nach die Aufgaben der Einzelnen zu. Derzeit nehmen sie diese Herausforderungen mit **Pragmatik** an und unterstützen mit großer Freude und großem Engagement ihre Hauptamtlichen. Jedoch melden sich auch kritische Stimmen zu Wort, die bei allem Engagement die **Reduktion von Aufgaben** anmahnen. Diese Ehrenamtlichen haben mitunter sehr genaue Vorstellungen davon, auf welche Aufgabenbereiche sich ihre Gemeinden und Werke künftig konzentrieren sollten und was weggelassen werden kann. Dies zeigt, dass Ehrenamtliche mitunter in ihren Tätigkeitsbereichen sehr gute Einblicke darin haben, **im Sinne von Profil und Konzentration (PuK) mitzuentcheiden**, welche kirchlichen Bereiche betont, welche gelassen und welche in größerer Kooperation getragen werden können.

In der Befragung wird deutlich, dass sich Haupt- und Ehrenamtliche für die Geschehnisse ihrer Gemeinden und Werke gemeinschaftlich verantwortlich fühlen. Allerdings ist auf Seiten der Ehrenamtlichen **Mehrfachengagement innerhalb und außerhalb der Kirche** sowie eine starke zeitliche Einbindung in Berufliches und Familiäres die Regel, weshalb nicht davon auszugehen ist, dass sie über eine Vakanzzeit hinaus langfristig die Angebote einer Gemeinde oder eines Werks aufrechterhalten könnten.

Auch bei der Wahrnehmung von Fortbildungen spielt das Zeitproblem eine große Rolle. Hinzu kommt auch die Haltung vieler erwachsener Ehrenamtlicher, dass sie berufliche Kompetenzen ins Ehrenamt einbringen, jedoch das kirchliche Ehrenamt über die Persönlichkeitsentwicklung hinaus **kein relevanter Lernort** sei. Besonders interessiert sind sie an der **Begegnung** mit anderen Ehrenamtlichen, am **Austausch** und der **Gemeinschaft**.

Die besondere Gemeinschaft unter Christen macht für die Befragten insbesondere ihre Motivation für ein kirchliches Ehrenamt aus. Sie identifizieren in weiten Teilen einen **tieferen Sinn** in einer Tätigkeit bei der Kirche, der neben der speziell christlichen Gemeinschaft auch die Beschäftigung mit dem Glauben und die Weitergabe christlicher Werte umfasst. Dieser innere tief gegründete Antrieb führt zu einer gewissen Art von ehrenamtlichem Stolz, der den meisten eine **Aufwandsentschädigung als nicht wünschenswert** erscheinen lässt. Vielmehr wünschen sich die befragten Ehrenamtlichen ein Umdenken im aktuell gängigen Umgang mit Geld in der Kirche, der aus ihrer Sicht weg vom Antragswesen hin zu Pragmatik und einer Vertrauensbasis gegenüber den eigenen Ehrenamtlichen führen sollte.

Im kirchlichen Ehrenamt treffen viele verschiedene Menschen aus unterschiedlichsten Hintergründen aufeinander. **Positions- und Rollenkonflikte** sowie **Beziehungskonflikte** kommen daher gehäuft vor. Im Umgang mit Konflikten sind die befragten Ehrenamtlichen, unterstützt von den Hauptamtlichen, **stark harmonieorientiert und beschwichtigend**. Oftmals lösen sie ihre Konflikte innerhalb ihrer Gruppen selbst oder es wird auf Einzelgespräche mit den Hauptamtlichen gesetzt. Eine aktiv-konfrontative Konfliktaufarbeitung vermeiden die Beteiligten im Sinne der harmonieorientierten

Atmosphäre, die sie in der ELKB insgesamt wahrnehmen. Anhand der geschilderten negativen Erfahrungen mit Konfliktumgangsstrategien erscheint eine **Verstärkung von Moderation und Mediation** durch die etablierten kirchlichen Strukturen empfehlenswert.

Auch abseits von konflikthafter Situationen schildern die befragten Ehrenamtlichen einen **hohen Anspruch an ihre Leitung**. Hauptamtliche sollen Aufgaben und Verantwortung delegieren, dabei jedoch begleiten, also psychologische Sicherheit vermitteln. Der Wunsch nach freiwilligem, selbstbewusstem, eigenverantwortlichem Arbeiten ist also gekoppelt an den Anspruch an modernes Leadership durch die Hauptamtlichen. Die Leitungsaufgaben von Ehrenamtlichen in den KV's sind in Ergänzung zum Leadership der Hauptamtlichen deutlich klassischer gesetzt und noch **ausbaufähig**, der deutlich größere und auch stärker wahrgenommene Leitungsanteil liegt in dieser Befragung bei den Hauptamtlichen.

Insgesamt zeichnet sich in dieser Untersuchung das Bild von kirchlichen Ehrenamtlichen, die sich ihres Werts für ihre Gemeinden und Werke bewusst sind und die mit **Selbstbewusstsein** und großem **Engagement** mitunter viel Zeit investieren. Dass ihre Möglichkeiten in zeitlicher Hinsicht und mit Blick auf die Selbstorganisation der Arbeitsatmosphäre begrenzt sind, wurde deutlich. Trotzdem sind sie als **Konstanten** in den Gemeinden und Werken, die in ihrem eigenen Kontext oftmals mehr Erfahrung mitbringen als die wechselnden Hauptamtlichen, **zentrale Säulen** für die Aufrechterhaltung evangelisch-kirchlichen Lebens in Bayern.

6. Literaturverzeichnis

- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Frehner, Thomas (2023): Führung heute. Erfolgsfaktoren des New Leadership. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, Joachim (2016): „Praxisforschung in zwölf Arbeitsschritten. Handlungswissen im Überblick“. In: König, Joachim (Hg.): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer, S. 29–92.
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Limbach, Nico (2024): Mündige Nachfolge gemeinsam lernen. Theologische sowie bildungs- und lerntheoretische Orientierungen für eine Erwachsenenbildung im Glauben am Lernort Gemeinde. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt (Mission und Kontext Bd. 4).
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Rabe, Christine/Wode, Martin (2020): Mediation. Grundlagen, Methoden, rechtlicher Rahmen. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Rechberg, Karl-Hermann (2016): „Qualitative Datenauswertung: Anwendungswissen“. In: König, Joachim (Hg.): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer, S. 257–274.

7. Anhang

7.1. Leitfaden Fokusgruppen „Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion“

Hierarchieebene	Frage / Inhalt	Zeit
		120 Min
Begrüßung / Organisatorisches	Vorstellung Moderatorin Sinn, Ablauf, Regularien, Rollenklärung	2 Min
Inhaltliche Einführung / Gesamtimpuls	Thematik der Fokusgruppe	3 Min
Vorstellungsrunde	Name nennen; Bereich + Dauer Engagement	10 Min
1 Impulsfrage Diskussionseinstieg Thema 1	Woran merken Sie in Ihrem Ehrenamt oder in Ihrer Gemeinde, dass in den letzten Jahren Ehrenamtliche in der Kirche immer wichtiger werden?	5 Min
Thema 1 Weiterentwicklung		30 Min
Weiterentw. 2 Hauptfrage	Welche Erfahrungen haben Sie selbst oder in der Gemeinde damit, dass Sie als Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die vorher Hauptamtliche erfüllt haben?	15 Min
optionale Fragen / Gedanken Anregungen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aufgaben können Sie übernehmen und wo sehen Sie Ihre Grenzen? - Verantwortung, Haftung – Kompetenzen - Wie wirkt sich die Übernahme von Verantwortung in Ihrem Ehrenamt auf Sie aus? - Inwiefern haben Sie sich durch Ihr Engagement weiterentwickelt? - In welchen Bereichen haben Sie sich weiterentwickelt? - Inwiefern hat Ihr Engagement für Sie einen Sinn? - Welche Angebote der digitalen Information und Kommunikation unterstützen Sie momentan in Ihrer Arbeit und welche könnten Ihnen Ihre Arbeit zukünftig erleichtern? 	

Weiterentw. 3 Hauptfrage	Welche Erfahrungen machen Sie mit Fortbildungen und Seminaren?	15 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Denken Sie an ein Seminar, das ihnen besonders gut gefallen hat. - Was war daran so gut gemacht? (Aufbau, Referenten, Praxisbezug, Gruppe, Örtlichkeit...) - Wie hat es Ihnen weitergeholfen? - Welche Kompetenzen waren nötig erforderlich, um ihr Ehrenamt zu beginnen? Was muss man in Ihrer Funktion können? - Inwiefern bekommen Sie im Ehrenamt andere Kenntnisse und Kompetenzen als in anderen Lebensbereichen (Arbeit, Schule)? - Wie lernen Sie in Ihrem Ehrenamt? (im Team, bei der Tätigkeit, von erfahrenen Ehrenamtlichen abschauen...) - Welche Bedeutung haben Fortbildungen und Seminare für Ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung im Ehrenamt? 	
Thema 2 EA-Pauschale		20 Min
Impuls Thema 2	Sätze aus Interview s.u.	3 Min
EA-Pauschale 4 Hauptfrage	Wenn man allen oder bestimmten Ehrenamtlichen Geld für Ihren Zeitaufwand erstatten würde, was wäre dabei zu beachten?	17 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Erfahrungen haben Sie in der Gemeinde / in der Einrichtung / im Dienst mit Aufwandsentschädigungen für ehrenamtlichen Zeitaufwand gemacht? Gibt es solche Erfahrungen und wie würden Sie sie bewerten? - Nach welchen Kriterien sollte man Zeitaufwand entschädigen? Welche Ehrenamtlichen sollte das betreffen? - Was spricht dafür, Ehrenamtlichen ihren Zeitaufwand zu erstatten? Was spricht dagegen? - Wie sehen Sie das Verhältnis von Zeitaufwandsentschädigungen und einer Bezahlung für Ihr Ehrenamt? 	
Thema 3 Dynamiken Zusammenarbeit		35 Min
Leitung & Unterstützung 5 Hauptfrage	Wie beschreiben Sie Ihr Verhältnis als ehrenamtlich Leitende im KV zu den anderen Ehrenamtlichen in Ihrer Gemeinde?	15 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie verorten sie sich als Ehrenamtliche mit Leitungsaufgaben selbst im Verhältnis zu Haupt- und Ehrenamtlichen? - Wie sehen Sie Ihre Rolle in der Betreuung von Ehrenamtlichen der Gemeinde / des Dienstes / der Einrichtung? - Wenn Sie an Ihr eigenes Verhältnis als EA zu den Hauptamtlichen denken: Was bedeutet für Sie Partizipation / Beteiligung bzw. was würde das bedeuten? - Und wenn Sie an Ihr Verhältnis zu anderen EA denken: Was bedeutet dann für Sie Partizipation / Beteiligung bzw. was würde das bedeuten? - Welche Strukturen gibt es in der Gemeinde, wenn EA Fragen oder Schwierigkeiten haben? 	

	<p>- Wie würden Sie die Wichtigkeit der folgenden Aspekte einschätzen? Wie können Sie dies bewerkstelligen? → aus dem Fragebogen: Sorgen für gute Sitzungskultur, für Moderation in Konfliktsituationen, für gute Informationen in der Gemeinde, für angemessene Beteiligung und Mitsprache, führen konzeptionelle Entscheidungen herbei, verknüpfen geistliche und organisatorische Aspekte, delegieren Aufgaben, begleiten ehrenamtliche Arbeit wertschätzend, gewinnen neue EA</p> <p>- Gedanken Anregungen: Gut aufgehoben fühlen, bei Grundsatzgedanken unterstützen, Organisation von Klausuren, Tagungen, Teambesprechungen, Serviceleistungen wie Koordination und Organisation</p>	
Konflikte 6 Hauptfrage	<p>In der Kirche, in Kirchengemeinden und in den einzelnen kirchlichen Arbeits- und Engagementfeldern treffen viele verschiedene Menschen aufeinander, daher gibt es immer wieder schwierige Situationen zwischen den Mitarbeitenden oder Konflikte. Wo erleben Sie schwierige Situationen oder Konflikte? Wie gehen Sie damit um und was bräuchte es, um in Kirche "gut" mit Konflikten umzugehen?</p>	20 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<p>- Wie schätzen Sie in Ihren unterschiedlichen Engagementfeldern die Zusammenarbeit mit anderen Haupt- und Ehrenamtlichen ein? In welchen Bereichen klappt es, wo weniger oder nicht? - Welche Gründe sehen Sie dafür? - Lassen Sie solche Situationen auf sich beruhen? Oder wie klären Sie diese Unstimmigkeiten? - Wer kann Ihnen in solchen Situationen helfen? An wen wenden Sie sich? - Haben Sie schon mal die Erfahrung gemacht oder beobachtet, dass ein Konflikt im Ehrenamt eskaliert ist oder jemand deswegen sein EA beendet hat? Was ist da passiert? Wer war beteiligt? Was haben die Beteiligten gemacht?</p>	
7 Resümee <i>optional</i>	Welcher Baustein unserer heutigen Diskussion ist Ihnen besonders hängen geblieben? Werden Sie über einen Aspekt noch länger nachdenken? – Kurze Schlaglichter-Runde	10 Min
Verabschiedung	Dank für Teilnahme, Möglichkeit für abschließende Fragen, Verabschiedung	5 Min

7.2. Leitfaden Fokusgruppen „Ehrenamtliche ohne Leitungsfunktion“

Hierarchieebene	Frage / Inhalt	Zeit
		120 Min
Begrüßung / Organisatorisches	Vorstellung Moderatorin Sinn, Ablauf, Regularien, Rollenklärung	2 Min
Inhaltliche Einführung / Gesamtimpuls	Thematik der Fokusgruppe	3 Min
Vorstellungsrunde	Name nennen; Bereich + Dauer Engagement	10 Min
1 Impulsfrage Diskussionseinstieg Thema 1	Woran merken Sie in Ihrem Ehrenamt oder in Ihrer Gemeinde, dass in den letzten Jahren Ehrenamtliche in der Kirche immer wichtiger werden?	5 Min
Thema 1 Weiterentwicklung		30 Min
Weiterentw. 2 Hauptfrage	Welche Erfahrungen haben Sie selbst oder in der Gemeinde damit, dass Sie als Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die vorher Hauptamtliche erfüllt haben?	15 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aufgaben können Sie übernehmen und wo sehen Sie Ihre Grenzen? - Verantwortung, Haftung – Kompetenzen - Wie wirkt sich die Übernahme von Verantwortung in Ihrem Ehrenamt auf Sie aus? - Inwiefern haben Sie sich durch Ihr Engagement weiterentwickelt? - In welchen Bereichen haben Sie sich weiterentwickelt? - Inwiefern hat Ihr Engagement für Sie einen Sinn? - Welche Angebote der digitalen Information und Kommunikation unterstützen Sie momentan in Ihrer Arbeit und welche könnten Ihnen Ihre Arbeit zukünftig erleichtern? 	
Weiterentw. 3 Hauptfrage	Welche Erfahrungen machen Sie mit Fortbildungen und Seminaren?	15 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Denken Sie an ein Seminar, das ihnen besonders gut gefallen hat. - Was war daran so gut gemacht? (Aufbau, Referenten, Praxisbezug, Gruppe, Örtlichkeit...) - Wie hat es Ihnen weitergeholfen? - Welche Kompetenzen waren nötig erforderlich, um ihr Ehrenamt zu beginnen? Was muss man in Ihrer Funktion können? - Inwiefern bekommen Sie im Ehrenamt andere Kenntnisse und Kompetenzen als in anderen Lebensbereichen (Arbeit, Schule)? - Wie lernen Sie in Ihrem Ehrenamt? (im Team, bei der Tätigkeit, von erfahrenen Ehrenamtlichen abgeschaut...) - Welche Bedeutung haben Fortbildungen und Seminare für Ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung im Ehrenamt? 	

Thema 2 EA-Pauschale		20 Min
Impuls Thema 2	Sätze aus Interview s.u.	3 Min
EA-Pauschale 4 Hauptfrage	Wenn man allen oder bestimmten Ehrenamtlichen Geld für Ihren Zeitaufwand erstatten würde, was wäre dabei zu beachten?	17 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Erfahrungen haben Sie in der Gemeinde mit Aufwandsentschädigungen für ehrenamtlichen Zeitaufwand gemacht? Gibt es solche Erfahrungen und wie würden Sie sie bewerten? - Nach welchen Kriterien sollte man Zeitaufwand entschädigen? Welche Ehrenamtlichen sollte das betreffen? - Was spricht dafür, Ehrenamtlichen ihren Zeitaufwand zu erstatten? Was spricht dagegen? - Wie sehen Sie das Verhältnis von Zeitaufwandsentschädigungen und einer Bezahlung für Ihr Ehrenamt? 	
Thema 3 Dynamiken Zusammenarbeit		35 Min
Leitung & Unterstützung 5 Hauptfrage	Welchen Beitrag leisten die Hauptamtlichen und der Kirchenvorstand, damit Sie Ihre ehrenamtlichen Aufgaben erfüllen können?	15 Min
<i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Sie an Ihr Verhältnis zu den Hauptamtlichen und zum Kirchenvorstand denken: Was bedeutet für Sie Partizipation / Beteiligung bzw. was würde das bedeuten? - Wer ist Ihr Ansprechpartner, wenn es Fragen oder Schwierigkeiten gibt? - Welche Faktoren/Rahmenbedingungen haben Ihr Engagement bisher eher gefördert, welche haben es behindert? (z.B. zu wenig Mitsprache, zu wenig Zutrauen, zu wenig Kompetenz/Fortbildung, zu wenig Zeit...)? 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Gedanken Anregungen: Gut aufgehoben fühlen, bei Grundsatzgedanken unterstützt werden, Organisation von Klausuren, Tagungen, Teambesprechungen, Serviceleistungen wie Koordination und Organisation - aus dem Fragebogen: Sorgen für gute Sitzungskultur, für Moderation in Konfliktsituationen, für gute Informationen in der Gemeinde, für angemessene Beteiligung und Mitsprache, führen konzeptionelle Entscheidungen herbei, verknüpfen geistliche und organisatorische Aspekte, delegieren Aufgaben, begleiten ehrenamtliche Arbeit wertschätzend, gewinnen neue Ehrenamtliche → Wie würden Sie die Wichtigkeit dieser Aspekte einschätzen? Wie bewerkstelligt dies Ihr KV? 	

<p>Konflikte 6 Hauptfrage</p>	<p>In der Kirche, in Kirchengemeinden und in den einzelnen kirchlichen Arbeits- und Engagementfeldern treffen viele verschiedene Menschen aufeinander, daher gibt es immer wieder schwierige Situationen zwischen den Mitarbeitenden oder Konflikte. Wo erleben Sie schwierige Situationen oder Konflikte? Wie gehen Sie damit um und was bräuchte es, um in Kirche "gut" mit Konflikten umzugehen?</p>	<p>20 Min</p>
<p><i>optionale Fragen / Gedanken Anregungen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie schätzen Sie in Ihren unterschiedlichen Engagementfeldern die Zusammenarbeit mit anderen Haupt- und Ehrenamtlichen ein? In welchen Bereichen klappt es, wo weniger oder nicht?</i> - <i>Welche Gründe sehen Sie dafür?</i> - <i>Lassen Sie solche Situationen auf sich beruhen? Oder wie klären Sie diese Unstimmigkeiten?</i> - <i>Wer kann Ihnen in solchen Situationen helfen? An wen wenden Sie sich?</i> - <i>Haben Sie schon mal die Erfahrung gemacht oder beobachtet, dass ein Konflikt im Ehrenamt eskaliert ist oder jemand deswegen sein EA beendet hat? Was ist da passiert? Wer war beteiligt? Was haben die Beteiligten gemacht?</i> 	
<p>7 Resümee <i>optional</i></p>	<p>Welcher Baustein unserer heutigen Diskussion ist Ihnen besonders hängen geblieben? Werden Sie über einen Aspekt noch länger nachdenken? – Kurze Schlaglichter-Runde</p>	<p>10 Min</p>
<p>Verabschiedung</p>	<p>Dank für Teilnahme, Möglichkeit für abschließende Fragen, Verabschiedung</p>	<p>5 Min</p>

7.3. Einstieg in Themenblock 2 „Ehrenamtszuschale“ für beide Fokusgruppentypen

In dem Magazin des afg „WeiterSehen“ ist ein Interview zum Thema „Ehrenamtliche und Geld“ erschienen. KR Michael Wolf, Referent für Kirchen- und Gemeindeentwicklung im Landeskirchenamt, sagt darin Folgendes zu dem Thema:

Frage: Das Thema „Ehrenamt und Geld“ ist in unserer Landeskirche und darüber hinaus in den letzten Jahren wieder höchst brisant geworden und wird kontrovers diskutiert. Was macht aus Ihrer Sicht diese Brisanz aus?

Michael Wolf: (...) Brisant ist das Thema auch, weil in der Praxis viele Kirchengemeinden sehr unterschiedlich mit der „Bezahlung“ von Ehrenamtlichen umgehen: Die einen nutzen das Instrument der Mini-Jobs, andere zahlen Aufwandsentschädigungen, wieder andere erstatten nur tatsächlich entstandene Auslagen oder erstatten gar nichts.

Brisant ist weiterhin, dass es in vielen außerkirchlichen Vereinen und Organisationen Praxis ist, dass Ehrenamtlichen auch ein Zeitaufwand ersetzt wird und dieser z.B. im Rahmen der Ehrenamtszuschale erstattet wird. Es ist schwer zu vermitteln, dass das außerhalb möglich ist und bei uns als Landeskirche nicht.

Auch Thomas Wolf, Gemeindepfarrer in Oberfranken und Mitglied des Fachbeirats Ehrenamt, äußert sich:

Frage: Wofür sollten Ehrenamtliche Geld bekommen oder gar „bezahlt“ werden?

Thomas Wolf: Spontan: Gar nicht! Oder im 2. Gedanken: Alle oder Keine. Im 3. Anlauf: (...) bisher professionalisierte Bereiche werden in Zeiten von Hauptamtlichen-Mangel von Ehrenamtlichen übernommen und honoriert. Dabei sind erneut zwei Problemkreise offen: Welche Tätigkeit ist nur professionell und gegen Geld zu erledigen und wer legt die Kriterien fest?

Im Anschluss Leitfragenfrage: Welche Erfahrungen haben Sie in der Gemeinde mit Aufwandsentschädigungen für ehrenamtlichen Zeitaufwand gemacht? Gibt es solche Erfahrungen und wie würden Sie sie bewerten?

7.4. Interviewleitfaden Hauptamtliche

Einstieg und Formalia	
Vorstellung Interviewerin (WiMi EVHN, mit Themen um Diakonie und Kirche befasst)	
Hinweis auf Datenschutz (Formular gelesen und unterschrieben, keine Rückschlüsse)	
Thematik der Forschung (Veränderung EA in ELKB, Weiterentwicklung der Rahmenbed.; mit Fragebogen Meinung zu Themen, die wir wichtig finden; jetzt hören, was Ihnen wichtig ist und welche konkreten Erfahrungen Sie machen)	
„Wenn ich Ihnen gleich eine Frage stelle, können sie dazu alles erzählen, was Ihnen einfällt. Ich werde Sie erst einmal nicht unterbrechen. Ich mache mir nur Notizen und hake anschließend nach.“	
Thema 1	
Entschädigung von Zeitaufwand	10 Min
Momentan ist die „Bezahlung“ von Ehrenamtlichen und die Ehrenamtspauschale innerhalb der ELKB wieder ein großes Thema. Besonders die Entschädigung von Zeitaufwand steht im Fokus.	
1. Welche Erfahrungen haben Sie in der Gemeinde mit Aufwandsentschädigungen für ehrenamtlichen Zeitaufwand gemacht? Gibt es solche Erfahrungen und wie würden Sie sie bewerten?	
<ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie schon bisher eine gängige eigene Praxis, wie Sie Zeitaufwand entschädigen? - Wie hat sich die (Nicht-)Entschädigungspraxis in Ihrer Gemeinde entwickelt? - Welche Erfahrungen und Überlegungen liegen Ihrer (Nicht-)Entschädigungspraxis zugrunde? 	
2. Wenn man allen oder bestimmten Ehrenamtlichen Geld für Ihren Zeitaufwand erstatten würde, was wäre dabei zu beachten?	
<ul style="list-style-type: none"> - Nach welchen Kriterien sollte man Zeitaufwand entschädigen? Welche Ehrenamtlichen sollte das betreffen? - Was spricht dafür, Ehrenamtlichen ihren Zeitaufwand zu erstatten? Was spricht dagegen? - Wie sehen sie das Verhältnis von Zeitaufwandsentschädigungen und einer Bezahlung von Ehrenämtern? 	
Thema 2	
Weiterentwicklung Ehrenamtlicher	20 Min
Vielleicht haben Sie in Ihrer Gemeinde auch schon Erfahrungen mit einem Mangel an hauptamtlichen Mitarbeitenden und Vakanzen / unbesetzten Stellen gemacht.	
3. Wie schätzen Sie aufgrund dieser Erfahrungen die Potenziale Ehrenamtlicher ein, Aufgaben übernehmen zu lernen, die bis dahin Hauptamtliche erfüllt haben? Und wo sehen Sie die Grenzen?	
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Schulung und Begleitung nötig? - Welche Bereiche, welche Aufgaben, welche Kompetenzen erforderlich? - Welche Grenzen? (Verantwortung, Haftung, Kompetenzen) - Welche Veränderungen sehen Sie durch das verstärkte ehrenamtliche Engagement für Ihre Gemeinde? - Wie wirkt sich die Übernahme von Verantwortung auf Ehrenamtliche aus? 	

<p>4. Welche Bedeutung messen Sie Fortbildungen und Seminaren für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Ehrenamtlichen bei?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern erwerben Ehrenamtliche in ihrem Ehrenamt andere Kenntnisse und Kompetenzen als in anderen Lebensbereichen (Arbeit, Schule)? - Denken Sie an ein Seminar, das bei Ihnen oder den Ehrenamtlichen besonders gut angekommen ist - Was war daran so gut gemacht? (Aufbau, Referenten, Praxisbezug, Gruppe, Örtlichkeit...) - Wie hat es den Ehrenamtlichen in Ihrer praktischen Arbeit weitergeholfen? 	
<p>5. Welche Angebote der digitalen Information und Kommunikation von Seiten der ELKB unterstützen Sie momentan in Ihrer Arbeit mit den Ehrenamtlichen und welche könnten Ihnen Ihre Arbeit zukünftig erleichtern?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Nutzen Sie eine elkb-Mailadresse für die Kommunikation mit den EA? Welche Erfahrungen machen Sie damit? - Haben Sie schon die Praxishilfe EA oder andere Hilfsmittel genutzt, die digital zur Verfügung stehen? Welche Erfahrungen machen Sie damit? - Wenn Sie an den digitalen Bereich denken: Was wären aus Ihren Erfahrungen heraus Veränderungen oder neue Angebote, die Ihnen die Arbeit erleichtern würden? 	
<p>Thema 3 Dynamiken in der Zusammenarbeit</p>	<p>25 Min</p>
<p>6. Wie beschreiben Sie selbst Ihre Rolle als hauptamtliche Person in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und ihrer Betreuung?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt sehr verschiedene Wege, Ehrenamtliche zu betreuen und zu unterstützen. Für welche Aufgaben sehen Sie sich verantwortlich in Bezug auf die Ehrenamtlichen? (Rahmenbedingungen, Koordination, direkte Unterstützung bei den Aufgaben, geistliche Stärkung, Streitschlichtung...) - Wie würden Sie den Begriff Partizipation oder Beteiligung im Blick auf ehrenamtliche Arbeit hier in der Gemeinde / Einrichtung / im Dienst füllen? - Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Aspekte ein? Wie können Sie dies bewerkstelligen? → aus dem Fragebogen: Sorgen für gute Sitzungskultur, für Moderation in Konfliktsituationen, für gute Informationen in der Gemeinde, für angemessene Beteiligung und Mitsprache, führen konzeptionelle Entscheidungen herbei, verknüpfen geistliche und organisatorische Aspekte, delegieren Aufgaben, begleiten ehrenamtliche Arbeit wertschätzend, gewinnen neue EA 	
<p>7. Welche Rolle spielen Ihrer Erfahrung nach diejenigen Ehrenamtlichen, die im KV tätig sind, für die anderen EA der Gemeinde? Bitte beschreiben Sie diese Rolle aus Ihrer Sicht.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Wie stellt sich das Verhältnis dieser beiden Gruppen von Ehrenamtlichen dar? (v.a. in organisatorischer Hinsicht) - Inwiefern sind diese leitenden Ehrenamtlichen für die Betreuung und Unterstützung der anderen EA mitverantwortlich? - Welche Aufgabenteilung gibt es zwischen Ihnen und den leitenden Ehrenamtlichen bei der Betreuung und Unterstützung der anderen EA? - Gedankenanstöße: Aspekte aus Fragebogen s.o. 	

In der Kirche, in Kirchengemeinden und in den einzelnen kirchlichen Arbeits- und Engagementfeldern treffen viele verschiedene Menschen aufeinander, daher gibt es immer wieder schwierige Situationen zwischen den Mitarbeitenden oder Konflikte.	
8. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und zwischen den Ehrenamtlichen? In welchen Bereichen klappt es, wo weniger oder nicht?	
- <i>Alternative: Wo erleben Sie schwierige Situationen oder Konflikte mit oder zwischen Ehrenamtlichen?</i>	
- <i>Welche Gründe sehen Sie dafür, wenn es nicht klappt?</i>	
9. Wie gehen Sie in der Gemeinde mit solchen Konflikten um?	
- <i>An wen wenden sich Ehrenamtliche in Konfliktsituationen bei Ihnen in der Gemeinde üblicherweise? Gibt es gewisse Strukturen im Konfliktfall?</i>	
- <i>Lassen Sie solche Situationen auf sich beruhen? Oder wie klären Sie diese Unstimmigkeiten?</i>	
- <i>Haben Sie schon mal die Erfahrung gemacht oder beobachtet, dass ein Konflikt im Ehrenamt eskaliert ist oder jemand deswegen sein EA beendet hat? Was ist da passiert? Wer war beteiligt? Was haben die Beteiligten gemacht?</i>	
10. Was bräuchte es Ihrer Erfahrung nach, um in Kirche "gut" mit Konflikten umzugehen?	
- <i>Mentalitätswandel, anderer Umgang, kirchliche Strukturen, Beschwerdemanagement...?</i>	
Abschluss	5 Min
„Gibt es Aspekte, die wir aus Ihrer Sicht noch besprechen sollten oder möchten Sie noch etwas hinzufügen?“	
Dank für Teilnahme, Möglichkeit für abschließende Fragen, Verabschiedung	