

# **Wissenschaftliche Begleitung Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart**

**Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Evaluation  
November 2018 – März 2023**

***Abschlussbericht***  
***März 2024***

Dr. Ute Catrin Bühner  
Prof. Dr. Paul-Stefan Roß  
Nicole Saile

# **Wissenschaftliche Begleitung Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart**

**Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Evaluation  
November 2018 – März 2023**

***Abschlussbericht März 2024***

Dr. Ute Catrin Bühner  
Prof. Dr. Paul-Stefan Roß  
Nicole Saile

Unter Mitarbeit von Mandy Badermann, Dr. Sulamith Hamra, Sally Schwarz, Birgitt Steck und Luis Welker.

Institut für angewandte Sozialwissenschaften  
c/o DHBW Stuttgart, Fakultät Sozialwesen  
Steinbeis Transferzentrum  
Rotebühlstraße 131  
70197 Stuttgart

[info@sozialwissenschaften-stuttgart.de](mailto:info@sozialwissenschaften-stuttgart.de)  
[www.sozialwissenschaften-stuttgart.de](http://www.sozialwissenschaften-stuttgart.de)

Stuttgart, März 2024

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Danksagung.....	6
Teil A Hinführung .....	7
1. Ausgangslage und Projektbeschreibung .....	7
2. Zielsetzung der Evaluation .....	9
3. Kontexteinbettung.....	10
4. Methodisches Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation.....	12
4.1 Forschungsleitende Fragestellungen .....	12
4.2 Konzeptionelle Charakteristika .....	12
4.3 Untersuchungsdesign.....	14
Teil B Untersuchungsphase IV: Durch das Projekt bewirkte Veränderungen.....	16
1. Allgemeine Aspekte .....	16
1.1 Neue Engagementfelder .....	16
1.2 Zielgruppen des Engagements .....	17
1.3 Ausgestaltung des Engagements.....	18
1.4 Umfang des Engagements .....	18
2. Ebene der Hauptamtlichen .....	20
2.1 Haltung gegenüber Engagierten.....	20
2.2 Zusammenarbeit mit Engagierten.....	22
3. Ebene der Engagierten .....	23
3.1 Diversität.....	23
3.2 Partizipation.....	24
3.3 Selbstführung .....	25
4. Standards und Strategien der Engagementförderung.....	26
4.1 Begrüßungs- und Verabschiedungskultur .....	26
4.2 Anerkennungs- und Wertschätzungskultur .....	26
4.3 Bildung eines Ehrenamtsausschusses .....	28
4.4 Qualifizierungsangebote .....	28
4.5 Öffentlichkeitsarbeit .....	29
4.6 Sonstige etablierte Standards zur Engagementförderung.....	29
4.7 Gründe für eine unzureichende oder nicht-erfolgte Auseinandersetzung mit Standards und Strategien .....	30

<b>5. Sonstige Rahmenbedingungen der Engagementunterstützung .....</b>	<b>32</b>
5.1 Materielle und räumliche Ressourcenausstattung.....	32
5.2 Emotionaler Support.....	33
5.3 Unterstützung beim Aufbau von Engagierten-Netzwerken.....	34
<b>6. Wirkung des Modellprojekts über die Kirchengemeinde hinaus .....</b>	<b>35</b>
6.1 Interaktion des Modellprojekts mit dem KIAMO-Prozess.....	35
6.2 Öffnung der Kirchengemeinde durch das Modellprojekt .....	36
6.3 Partizipation und Teilhabe für nicht-kirchliche Akteur:innen.....	37
<b>Teil C    Untersuchungsphase IV: Finale Evaluierung .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Mechanismen, die die Veränderungen bewirkten .....</b>	<b>39</b>
1.1 Weiterentwicklung von (potentiellen) Engagierten .....	40
1.2 Vernetzung in den Sozialraum hinein .....	41
1.3 Veränderung der Engagementkultur in der Kirchengemeinde .....	42
1.4 Verknüpfung von Kirchenentwicklung und Engagementförderung .....	42
1.5 Persönliche Kompetenzen bzw. Charakteristika der Ehrenamtskoordination .....	43
1.6 Investition von Ressourcen.....	44
1.7 Unterstützung durch die Leitung.....	44
1.8 Vernetzung über die Diözese hinaus.....	45
1.9 Theoretische Auseinandersetzung mit der Engagemententwicklung.....	45
<b>2. Sinnhaftigkeit der Modellstellen .....</b>	<b>46</b>
<b>3. Bedingungs-zusammenhang zwischen Engagement- und Kirchenentwicklung .....</b>	<b>48</b>
<b>4. Nicht-erfüllte Erwartungen an das Modellprojekt.....</b>	<b>50</b>
<b>5. Noch ausstehende Entwicklungen .....</b>	<b>52</b>
<b>Teil D    Zusammenführung der Ergebnisse aller vier Untersuchungsphasen.....</b>	<b>56</b>
<b>Teil E    Empfehlungen des Forschungsteams .....</b>	<b>58</b>
1. Ebene Leitvorstellungen .....	58
2. Ebene Rahmenbedingungen.....	60
3. Ebene Handlungsoptionen .....	63
4. Fazit.....	64
<b>Literatur .....</b>	<b>65</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>66</b>
Interview-Leitfäden .....	66

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Mechanismen, die Veränderung bewirkten</i> .....	39
<i>Abbildung 2: Sinnhaftigkeit der Modellstellen</i> .....	46
<i>Abbildung 3: Bedingungs-zusammenhang zwischen Engagement- und Kirchenentwicklung</i> .....	48
<i>Abbildung 4: Nicht-erfüllte Erwartungen an das Modellprojekt</i> .....	50
<i>Abbildung 5: Noch ausstehende Entwicklungen</i> .....	52

# Danksagung

Ehrenamt verbindet – so der Slogan der Diözese Rottenburg-Stuttgart zu ihrer Engagementförderung und -entwicklung. Ehrenamt hat auch uns in der wissenschaftlichen Begleitung der Ehrenamtskoordinator:innen verbunden.

Ein solch umfassendes Forschungsprojekt am grünen Tisch durchzuführen, ist wenig sinnvoll. Dies gelingt nur unter Einbezug der Menschen, die dieses Thema tragen, bzw. unter Einbezug größerer Systeme, wie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften Stuttgart, aber auch der sonstigen ‚Engagementwelt‘ Baden-Württembergs samt diesbezüglicher Forschungsprojekte. Nur in der Gesamtschau auf aktuelle Diskurse und Entwicklungen gelingt es letztlich Wesentliches zu erkennen und die Puzzleteile zusammenzusetzen.

Wir möchten unsere aufrichtige Dankbarkeit gegenüber den folgenden Personen und Institutionen zum Ausdruck bringen, die wesentlich zum Gelingen der wissenschaftlichen Begleitung und der Forschungsarbeit beigetragen haben.

Unser besonderer Dank gilt allen Mitwirkenden, Impulsgebenden und Umsetzenden der vergangenen fünf Jahre:

Insbesondere danken wir Weihbischof Matthäus Karrer, Gabriele Denner und Martin Fischer (Hauptabteilung IV, Pastorale Konzeption der Diözese Rottenburg-Stuttgart) für ihre unermüdliche Neugier, ihr konstruktives Feedback, die Unterstützung und die wertvollen Einblicke während des gesamten Prozesses. Dies hat die Qualität dieser Arbeit maßgeblich verbessert.

Den Ehrenamtskoordinator:innen und Engagemententwickler:innen danken wir ganz herzlich für ihre engagierte Mitarbeit und die ideenreichen Diskussionen, aus denen die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit entspringen. Ebenso gilt unser besonderer Dank allen Mitwirkenden an den Projektstandorten, den pastoralen Mitarbeitenden, Engagierten und Kooperationspartner:innen, die ihre Impulse, Expertise und Gedanken in die Forschungsmodule eingebracht haben.

Verortet am Institut für angewandte Sozialwissenschaften mit seinem interdisziplinären Forschungs- und Beratungsteam gilt unser ausdrücklicher Dank auch den engagierten Kollegen und Kolleginnen, die uns in Austausch, Diskussion, ‚Gedankenschärfung‘ und der Umsetzung unterstützt haben. Gleich bedeutsam ist uns der Austausch mit langjährigen Partner:innen aus weiteren Forschungsprojekten, insbesondere der "Aktion Neue Nachbarn" Köln, sowie weiteren Institutionen, Netzwerken, Beratung und Begleitungen im Rahmen der Engagementförderung und -entwicklung.

Unser herzlicher Dank gilt der Diözese Rottenburg-Stuttgart, die Ressourcen bereitgestellt hat und durch ihre aktive Gestaltung des Strukturwandels sowie der diözesanen Begleitung und Unterstützung Neuland betreten hat.

Wir schätzen die wertvolle Unterstützung jeder und jedes Einzelnen und sind sehr dankbar für die inspirierende und wertschätzende Zusammenarbeit.

# Teil A Hinführung

Der erste Teil des Abschlussberichts dient der Hinführung zu den Ergebnissen der durchgeführten wissenschaftlichen Evaluation. Es werden einführend die Ausgangslage und die Konzeption des in der Diözese Rottenburg-Stuttgart durchgeführte Modellprojekts zur Ehrenamtskoordination erläutert. Es folgt die Zielsetzung der wissenschaftlichen Evaluation und deren Einbettung in den wissenschaftlichen Kontext. Hierauf wird das methodische Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation, d. h. die forschungsleitenden Fragestellungen, die konzeptionellen Charakteristika sowie das Untersuchungsdesign dargelegt.

Im darauffolgenden Teil B werden die durch das Projekt angestoßenen Veränderungen wiedergegeben. Grundlage hierfür sind die Daten, die in der vierten Untersuchungsphase im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen gewonnen wurden. In Teil C des Abschlussberichts wird, ebenfalls auf der Basis der Daten, die in der vierten Untersuchungsphase gewonnen wurden, die finale Evaluierung des Modellprojekts vorgenommen. In Teil D werden schließlich die im Rahmen der vierten Untersuchungsphase gewonnenen Ergebnisse und die zentralen Erkenntnisse der vorangegangenen Zwischenreports<sup>1</sup> zusammengeführt. Abschließend finden sich in Teil E des Berichts die Empfehlungen des Forschungsteams des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften.

## 1. Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das ehrenamtliche Engagement unterliegt seit geraumer Zeit großen Veränderungen. Während früher ein Ehrenamt nicht selten über Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg ausgeführt wurde, wollen sich Engagierte heute zunehmend projektorientiert einbringen. Zudem wird immer im Rahmen eines Engagements immer häufiger Partizipation und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe vorausgesetzt.<sup>2</sup> Zugleich geht das Zugehörigkeitsgefühl zu Kirche seit Jahren zurück.

Eine Reihe von katholischen Bistümern und evangelischen Landeskirchen sind sich dieser herausfordernden Entwicklung bewusst und haben als Reaktion hierauf die Entwicklung und Förderung des ehrenamtlichen Engagements für sich als ein zentrales strategisches Zukunftsthema definiert.

Auch die Diözese Rottenburg-Stuttgart beteiligt sich maßgeblich an der Debatte und an der Wissensvermehrung zu diesen Entwicklungen. Von Januar 2018 bis Dezember 2022 wurden modellhaft zunächst für fünf Jahre in zehn Dekanaten der Diözese sog. Projektstellen „Ehrenamtskoordination“ eingerichtet. Träger der Stellen waren Gesamtkirchengemeinden, eine Kirchengemeinde oder eine Einrichtung bzw. ein Verband für die Seelsorgeeinheit.

Mit der Einrichtung der Modellstellen wurde der tiefgreifende Strukturwandel beim ehrenamtlichen Engagement aufgegriffen und zugleich gestaltet. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sollten der Weiterentwicklung und Profilierung der Ehrenamtskultur auf den unterschiedlichen Ebenen dienen. Die Stellen stellten einen relevanten Beitrag dar innerhalb des diözesanen Prozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“, da sie das ehrenamtliche Engagement im Sozial- und Lebensraum stärken und ausbauen sollten. Die Erprobungsorte sollten aufzeigen, wie eine zukunftsfähige Engagementkultur funktioniert.

---

<sup>1</sup> Zu den vorangegangenen Zwischenreports vgl. die Erläuterungen in Kapitel 2, Teil A.

<sup>2</sup> Vgl. Roß 2022; Bühler 2021; Roß 2017.

Das Modellprojekt zur Ehrenamtskoordination, die Arbeit der Stelleninhaber:innen und der jeweiligen Pastoralteams wurde ab dem Frühjahr 2020 maßgeblich geprägt durch die Corona-Pandemie und ihre Folgen. Einerseits wurden die Entwicklungen durch die Corona-Krise ausgebremst, andererseits war die Zeit vielerorts auch inspiriert durch kreative Problemlösungen im Engagementbereich. So war die Kontaktaufnahme zu und die Arbeit mit Engagierten nur über Distanz möglich. Gleichzeitig wurden jedoch neue Formen und Formate der Kontakt-, Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten entwickelt, neue liturgische Formen wurden erprobt und die Selbstorganisation beim Engagement gefördert. Abgesehen vom Einsatz vor Ort, stellte diese Situation auch ein Hemmnis in der Begleitung seitens der Diözese dar. Zahlreiche wichtige kollegiale Austauschrunden mussten in den virtuellen Raum verlegt werden.



## 2. Zielsetzung der Evaluation

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart beabsichtigte, durch die Einrichtung der Modellstellen ein neues Professionalitäts-Profil in der pastoralen Arbeit zu erproben. Im Rahmen dessen beauftragte sie das Institut für angewandte Sozialwissenschaften mit der Gewinnung von Erkenntnissen zur strategischen Weiterentwicklung der Ehrenamtskultur und der Engagementförderung. Der Fokus der wissenschaftlichen Begleitung sollte sich sowohl auf die lokale Engagemententwicklung richten als auch auf die Weiterentwicklung der diözesanen Ehrenamtskultur durch entsprechende Maßnahmen und Umsetzungsmodule.

Die Evaluationsergebnisse sollten die Entwicklung von Qualitätsstandards zur strukturellen Weiterentwicklung des ehrenamtlichen Engagements und dessen Förderung gewährleisten. Insgesamt sollten nachhaltige Erkenntnisse generiert werden, die über die Diözese Rottenburg-Stuttgart hinaus genutzt werden können.

Das Institut für angewandte Sozialwissenschaften hat im Juli 2019<sup>3</sup>, im Januar 2020<sup>4</sup> sowie im Dezember 2021<sup>5</sup> im Sinne von Zwischenreports bereits drei Statusberichte zur wissenschaftlichen Evaluation erarbeitet. Mit dem vorliegenden Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Evaluation werden die Gesamtauswertung des Modellprojekts „Ehrenamtskoordination“ und die daraus resultierenden Ergebnisse und Empfehlungen dargelegt.

---

<sup>3</sup> Vgl. Roß/Saile 2019.

<sup>4</sup> Vgl. Roß/Saile/Steck 2020.

<sup>5</sup> Vgl. Roß/Saile 2021.

### 3. Kontexteinbettung

Das Institut für angewandte Sozialwissenschaften führte die Evaluation unter Einbeziehung der aktuellen Kontexte Fachdiskussion und Forschung durch. Dabei wurden im Wesentlichen nachstehende Themenzusammenhänge berücksichtigt:

#### Diversifizierung von Engagementformen

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die Vielfalt von Engagementformen deutlich zugenommen, zugleich sind die Grenzen zwischen den verschiedenen Formen fließend geworden.<sup>6</sup> Die moderne Engagement-Landschaft ist gekennzeichnet durch folgende Entwicklungen:

- Engagement wird künftig so vielfältig sein wie nie zuvor - damit aber auch unübersichtlich, spannungsreich und widersprüchlich.
- Es werden sich nach wie vor viele Menschen engagieren, der Gesamtumfang des Engagements wird nicht abnehmen. Aber es wird v.a. von kurzfristigen Engagementformen und kleinen, selbstorganisierten Initiativen geprägt sein. Dagegen werden sich in Leitungsaufgaben eher weniger Menschen engagieren.
- Das künftige Engagement wird die kulturelle Vielfalt unserer Zuwanderungsgesellschaft wieder spiegeln. Dabei wird Engagement jenseits klassisch organisierter Formen an Bedeutung gewinnen.
- Die breite Grauzone zwischen existenzsichernder beruflicher Erwerbsarbeit hier und freiwilligem, unentgeltlichem Engagement dort wird erhalten bleiben – und damit die Diskussion um die ‚Monetarisierung des Engagements‘.
- Wie alle anderen Lebensbereiche wird auch das Engagement hoch digitalisiert sein.
- Es wird ein Engagement sein, das einen klaren Anspruch auf Selbstbestimmung erhebt und sich gegen Vereinnahmung wehrt.
- Es wird politisiert sein - und an seinen Rändern polarisiert.

In dem sich aktuell entwickelnden Engagement-Typus werden frühere Engagement-Traditionen (etwa ‚Ehrenamt‘, ‚Freiwilliges Engagement‘, ‚Bürgerschaftliches Engagement‘) enthalten sein – in ihrer ganzen Buntheit, aber auch ihrer Gegensätzlichkeit.

---

<sup>6</sup> Vgl. Roß 2022.

### **Engagementförderung in der zunehmenden Diversität der Gesellschaft**

Für Organisationen, die Engagierte gewinnen und binden möchten, stellt sich vor diesem Hintergrund die entscheidende perspektivische Frage: Sind sie wirklich bereit, sich auf diesen neuen Typus von Engagement einzustellen? Es geht um verschiedene Aspekte:

1. Nehmen sie die dargestellte Entwicklung wahr? Sind sie bereit, ihr Bild von Engagement, von engagierten Menschen und von Engagementförderung kritisch zu hinterfragen?
2. Wollen sie sich tatsächlich für das aktuelle Engagement mit seinen spezifischen Charakteristika öffnen? Oder wünschen sie sich zurück in eine Welt, in z.B. der Typus des klassischen Ehrenamts vorherrschend war?
3. Machen sie sich daran, die konkreten Prozesse zur Gewinnung und Bindung Engagierter so (um) zu gestalten, dass sie für heutiges Engagement anschlussfähig sind?

Dies alles gilt auch für die Kirchen und damit auch für die Diözese Rottenburg-Stuttgart.

### **Engagementförderung als relevantes strategisches Zukunftsthema für Kirche**

Angesichts der Wandlungstendenzen beim ehrenamtlichen Engagement und der nachlassenden Bindungskraft der Kirche hängen Ehrenamtsentwicklung und lokale Kirchenentwicklung eng zusammen. Im Zuge dessen kommen einer charismenorientierten Engagementförderung, dem Aus- und Aufbau eines lebendigen Netzwerkes vor Ort, einer angemessenen Wertschätzungs- und Anerkennungskultur, der Entwicklung neuer Formen der Partizipation, einem gelingenden Zu- und Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie der Gewährleistung von Konfliktberatung und -management besondere Bedeutung zu.

## 4. Methodisches Vorgehen der wissenschaftlichen Evaluation

### 4.1 Forschungsleitende Fragestellungen

Im Rahmen des Evaluationskonzepts<sup>7</sup>, wurden in Abstimmung mit der Diözese Rottenburg-Stuttgart folgende forschungsleitende Fragestellungen definiert:

1. Inwieweit hat sich die örtliche Ehrenamtskultur durch das Modellprojekt weiterentwickelt? Wurde der Strukturwandel aktiv gestaltet und entsprechend vor Ort aufgegriffen?
2. Welche Wirkungen erzielt die:der einzelne Ehrenamtskoordinator:in durch ihre/seine Aktivitäten?
3. Hat das Projekt Auswirkungen in das jeweilige Dekanat hinein?
4. Hat das Projekt zur Öffnung der Kirchengemeinden/SE über die bisherigen eigenen Grenzen hinausgeführt? Wurde die Netzwerk- und Quartiersarbeit intensiviert?
5. Welche Auswirkungen haben die Ehrenamtskoordinator:innen mit ihrer spezifischen Aufgabe auf die Pastoralteams vor Ort, auch hinsichtlich der jeweiligen Rollenprofile?
6. Welche Wirkung hat das Projekt auf die pastorale Gesamtentwicklung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart?

### 4.2 Konzeptionelle Charakteristika

Die vom Institut für angewandte Sozialwissenschaften durchgeführte Evaluation zeichnet sich durch folgende sechs konzeptionelle Charakteristika aus:

#### Multiperspektivität

In die Evaluation wurden die Perspektiven folgender Personengruppen einbezogen:

- Ehrenamtskoordinator:innen,
- Pastorale Mitarbeitende auf örtlicher Ebene,
- Engagierte auf örtlicher Ebene,
- Verantwortungsträger:innen aus dem sozialräumlichen Umfeld auf örtlicher Ebene,
- Verantwortungsträger:innen auf Ebene der Dekanate,
- Verantwortungsträger:innen auf Ebene der Diözese.

#### Prozessorientierung

Die Zwischenergebnisse der Evaluation wurden kontinuierlich an die Beteiligten zurückgemeldet, um

- die Ergebnisse kommunikativ zu validieren (Treffen die Einschätzungen zu? = wissenschaftliche Ebene),
- den Implementierungsprozess des Projekts zu qualifizieren (Worauf sollten die Projektverantwortlichen in der weiteren Arbeit achten? = Praxisebene)
- das Vorgehen der Evaluation eng mit den Auftraggebenden abzustimmen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Roß/Saile 2018.

### Multidimensionalität

Allgemeines Interesse einer Evaluation ist die Frage nach der Erreichung festgelegter Ziele mittels bestimmter Maßnahmen. Diese Fragestellung wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Evaluation noch weiter differenziert.

Es wurde nicht allein gefragt nach

- *dem Umfang* der Zielerreichung, sondern auch nach
- *der Angemessenheit* der Zielsetzung (Erweisen sich die ursprünglichen Ziele als angemessen? Welche Ziele sollten modifiziert, welche ergänzt werden?),
- *der Verträglichkeit* der Zielerreichung (Haben die ergriffenen Maßnahmen nicht-intendierte Nebenwirkungen?) sowie nach
- *der Effizienz* der Zielerreichung (In welchem Verhältnis steht der investierte Aufwand zum Umfang der Zielerreichung?).

### Theoriebasierung

Das Forschungsprojekt lag im Schnittpunkt verschiedener aktueller fachlicher, kirchlicher und gesellschaftspolitischer Diskussionen (s.o.). Diese Diskurszusammenhänge wurden bei der Entwicklung der Erhebungsinstrumente ebenso wie bei der analytischen und normativen Reflexion der Evaluationsergebnisse herangezogen.

### Modularer Aufbau

Die Evaluation setzte sich aus verschiedenen Modulen zusammen. Diese konnten miteinander kombiniert werden, zugleich aber auch jeweils für sich stehen. Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, waren aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung bestimmte Basismodule unerlässlich. Welche Bausteine zu welchem Zeitpunkt umgesetzt wurden, wurde zwischen den Auftraggebern und dem Institut für angewandte Sozialwissenschaften vereinbart.

### Forschungsethische Reflexion

Das Konzept berücksichtigte, dass Feldforschung ein hochsensibles Vorgehen erfordert: Insbesondere mit Blick auf die Engagierten, die eingeladen werden, sich (fremden) Dritten gegenüber über ihre Situation und ihre Wahrnehmungen zu äußern, aber auch hinsichtlich der hauptamtlichen Mitarbeitenden, deren ohnehin knappe Zeitressourcen in Anspruch genommen werden. Andererseits zeigte die Erfahrung, dass die Einbeziehung in ein (begleitendes) Forschungsprojekt fast immer als Wertschätzung erlebt wird („Meine Sichtweise ist gefragt!“) und alle Beteiligten sehr differenzierte Einschätzungen beitragen. Konkret bedeutet dies:

- Partizipation und Wertschätzung waren zentrale Prinzipien.
- Niemand wurde zur Beteiligung als solcher oder zu bestimmten Aussagen gedrängt.
- Das Vorgehen der Begleitforschung orientierte sich an den Besonderheiten des Projekts und an den Möglichkeiten der Beteiligten.
- Erwies sich ein Forschungssetting als zu belastend für die Beteiligten, wurde die Situation beendet.
- Die Ergebnisse wurden bzw. werden absolut vertraulich behandelt.

## Methoden-Mix

Um ein tiefenscharfes Bild zeichnen zu können, kamen folgende unterschiedliche Forschungsmethoden zum Einsatz:

- Telefonische qualitative Interviews sowie
- Moderierte Gruppendiskussionen und Fokusgruppen.

## 4.3 Untersuchungsdesign

Die Evaluation des Modellprojekts lässt sich in vier Untersuchungsphasen unterteilen.

### Erhebungsphase 1

In der ersten Erhebungsphase (November 2018 – April 2019) sollten Erkenntnisse über die Ausgestaltung der Koordinationsstellen, über das ehrenamtliche Engagement im kirchlichen Kontext vor Ort sowie über erste Veränderungen und Entwicklungen vor Ort gewonnen werden. Hierzu wurden die zehn Ehrenamtskoordinator:innen und deren jeweilige Dienstvorgesetzte im pastoralen Team mittels leitfadengestützter Telefoninterviews befragt (20 Interviews). Darüber hinaus wurden Telefoninterviews mit Verantwortungsträger:innen auf Dekanatsebene und Diözesanebene durchgeführt (weitere 8 Interviews). An vier Projektstandorten fand zudem ein strukturiertes Fokusgruppengespräch mit Engagierten auf der örtlichen Ebene statt. Es wurde ferner in einem Workshop ein Dokumentationsraster erarbeitet, der der Selbstevaluation der Ehrenamtskoordinationen dient.

### Erhebungsphase 2

In der zweiten Untersuchungsphase (Oktober 2019 – Juli 2020) wurde die Perspektive der Ehrenamtskoordinator:innen mittels leitfadengestützter Telefoninterviews erfasst (9 Interviews) und fünf Fokusgruppengespräche mit ausgewählten Teams durchgeführt. Basierend auf den Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen der Phase I wurde die Arbeit der Koordinator:innen reflektiert und Erkenntnisse über das Ehrenamtsverständnis in kirchlichen Strukturen gewonnen. Es wurden ferner Entwicklungspotentiale in den Pastoralteams identifiziert und Erkenntnisse über die Verortung der Stellen und die Arbeitsorganisation vor Ort gewonnen.

### Erhebungsphase 3

Der Fokus der wissenschaftlichen Begleitung in Phase 3 (April – Mai 2021) lag auf der Rückschau und Reflexion der erneut vergangenen Monate. Es wurde die Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements und dessen strategische, auch sozialraumbezogene Implementierung ebenso wie Veränderungen auf Seiten der Pastoralteams untersucht. Untersucht wurden diese Foki mittels leitfadengestützter Telefoninterviews aus zwei Perspektiven: Befragt wurden die Ehrenamtskoordinator:innen und deren jeweilige Dienstvorgesetzte bzw. leitende Pfarrer (16 Interviews).

### Erhebungsphase 4

In der vierten Erhebungsphase (August 2021 - März 2023) wurden abschließend insgesamt 32 leitfadengestützte Telefoninterviews durchgeführt. Interviewpartner:innen waren die Ehrenamtskoordinator:innen (9), deren Dienstvorgesetzte (8), Kooperationspartner:innen auf lokaler Ebene (8) sowie Ver-

antwortungsträger:innen auf Dekanats- (4) und Diözesanebene (3). Ergänzend wurden acht Fokusgruppengespräche an den Projektstandorten mit den Stelleninhaber:innen, deren Dienstvorgesetzten, Mitarbeitenden des Pastoralteams und Mitgliedern des Kirchengemeinderats durchgeführt. Die abschließende Untersuchungsphase sollte Entwicklungen in Bezug auf die Ausgangslage des Modellprojekts, aber auch in Bezug auf die gewonnenen Zwischenergebnisse aufzeigen und diese mit den im Projekt gesetzten Zielen abgleichen. Im Zuge dessen wurden folgende Themenfelder evaluiert:

- Entwicklung in der Engagementkultur und -förderung,
- Wirkung der Ehrenamtskoordinator:innen durch ihre Aktivitäten,
- Auswirkungen auf die Dekanate,
- Öffnung der Kirchengemeinden und Kooperationen,
- Auswirkungen auf die Pastoralteams,
- Auswirkungen des Projekts auf die pastorale Gesamtentwicklung in der Diözese.

Das Datenmaterial aller Telefoninterviews und Fokusgruppen wurde gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring mit Hilfe des Analyseprogramms MAXQDA ausgewertet.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Philipp Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel, <sup>12</sup>2015.

## Teil B      Untersuchungsphase IV: Durch das Projekt bewirkte Veränderungen

Im Folgenden werden die durch das Projekt angestoßenen Veränderungen, die sich in den Untersuchungsergebnissen widerspiegeln, zusammengefasst.<sup>9</sup> Grundlage sind die Daten, die in der vierten Untersuchungsphase im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen gewonnen wurden. Die Darstellung ist unterteilt in die Kapitel Allgemeine Aspekte (1), Ebene der Hauptamtlichen (2), Ebene der Engagierten (3), Standards und Strategien der Engagementförderung (4), Rahmenbedingungen der Engagementunterstützung (5) sowie Wirkung des Modellprojekts über die Kirchengemeinde hinaus (6).

### 1. Allgemeine Aspekte

#### 1.1 Neue Engagementfelder

Im Rahmen der Interviews wurde von zahlreichen neuen Engagementfeldern berichtet, die sich im Zusammenhang mit der Arbeit der Ehrenamtskoordinator:innen entwickelt haben: Das Arbeitsfeld Trauerarbeit, ein sog. Care-Walk, vielfältige Engagementprojekte für alle Altersklassen, wie bspw. ein offenes Frühstück, eine Kleidertausch-Party, ein Ehrenamtsfeuerwerk, eine Initiative namens ‚Bibel-Tiere‘ u.v.m., darüber hinaus neue Initiativen wie ein Gewinnspiel zu Engagementideen, Engagementbörsen, Begegnungscafés für Engagierte zum Austausch und Ideengewinn etc.

Im Kontext der Fokusgruppen verwiesen die Dienstvorgesetzten, Mitarbeitenden des Pastoralteams und Mitglieder des Kirchengemeinderats u. a. auf Familien- und Kinderprojekte wie eine Rallye zu Ostern oder einen Pfingstweg sowie auf die Gestaltung von lebendigen Kreuzwegen. Mithilfe neuer Teams zur Gottesdienstgestaltung wurden Begegnungs- oder Abendlobpreisgottesdienste gefeiert. Es wurde die Taufkatechese wiederbelebt, Adventsimpulse für junge Familien etabliert. Es fanden etwa ein Kirchenradeln und ein Sponsorenlauf für die Firmlinge statt. Einige Gemeindehäuser wurden für kulturelle Veranstaltungen geöffnet, umfassende Ostergärten gestaltet. Verwiesen wurde des Weiteren auf Veranstaltungen zur Stärkung der Ökumene im Jugendbereich und auf ein ökumenisches Abendmahl auf dem Marktplatz bzw. auf dem Parkplatz eines Supermarkts.

Vereinzelt wurden neue Felder des Engagements mit ökologischem Schwerpunkt, wie bspw. ein Aktionsbündnis zum Thema Klimaschutz, etabliert. Es wurde das Friedens- und frauenpolitische Engagement (Maria 2.0) vertieft sowie Aktionen zum Kontext ‚Demokratie stärken‘ initiiert. Ebenso wurde das Feld Mobilitätswende bzw. lokale Verkehrswende neu etabliert.

---

<sup>9</sup> In die nachfolgenden Kapitel fließen – sofern nicht anders vermerkt - alle Daten ein, die in der vierten Erhebungsphase (August 2021 - März 2023) im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen gewonnen wurden. Interviewt wurden 30 Personen. An den acht Fokusgruppen nahmen insgesamt 72 Personen teil. Die Größe der Stichprobe n beträgt somit 102.



Von mehreren Befragten wird allerdings auch angemerkt, die Laufzeit von fünf Jahren habe nicht ausgereicht für einen Überblick dazu, was tatsächlich im Bereich des Engagements möglich sei. Einige Befragte halten fest, es sei vor Ort noch nicht möglich, neu entstehende Felder des Engagements als solche zu erkennen und zu differenzieren (vgl. etwa 38, Pos. 8).<sup>10</sup> Das Projekt sei durch die Corona-Krise ausgebremst worden.

„Nein, da wüsste ich jetzt nichts. Wir hatten Engagement-Felder und die haben wir ausgebaut. Manche lagen brach. Da kann man schon von Wiederentdeckung sprechen. Aber etwas komplett Neues? Nein, würde ich nicht sagen.“ (16, Pos. 4)

Andererseits hat sich durch die Corona-Krise wiederum an einigen Standorten neues Engagement etabliert - etwa in Form einer Vespertüten-Aktion, eines Treffpunkts im Freien, insbesondere aber im Bereich des Online-Engagements:

„Neu war vielleicht auch die Sache, dass man Online-Aktivitäten verlagern musste oder auch als Chance wahrgenommen hat, etwas auszuprobieren, was in der Schnelligkeit wahrscheinlich sonst nicht stattgefunden hätte. Das war sicher ein neues Engagementfeld zu sagen, wie man da auch Möglichkeiten entdecken kann, die jetzt zu wenig im Fokus waren. [...] Da zu sagen, wie man kreativ werden kann oder tätig sein, da auszuprobieren, was man für Möglichkeiten hat.“ (8, Pos. 4)

## 1.2 Zielgruppen des Engagements

Aufgrund der aktuellen politischen Ereignisse stellen geflüchtete Personen bei vielen Engagementprojekten eine zentrale Zielgruppe dar - beim Willkommens-Café für Geflüchtete, bzgl. Sprachkursen bis hin zu einem Wohnprojekt für geflüchtete Personen. Ein inklusiv ausgestaltetes Engagementprojekt galt Menschen aus der Ukraine: Auf einem ehemaligen Landesgartenschau-Gelände mit einem hohen Turm wurden zunächst Menschen mit und ohne Handicap aus der Ukraine bewirtet. Anschließend wurde, unter Mithilfe von tatkräftigen Engagierten, allen Beteiligten eine Turmführung ermöglicht (vgl. 30, Pos. 6). Auslöser für das hohe Engagement für Menschen mit Fluchterfahrung, so der allgemeine Tenor, sei wohl die aktuelle Not; die Engagierten seien für ein klassisches ehrenamtliches Engagement in der Kirchengemeinde vermutlich nicht ansprechbar (vgl. etwa 18, Pos. 8).

Vielerorts wurde der Fokus zudem auf das Engagement für bzw. mit Familien gerichtet. Auf Wunsch einiger Familien wurden bspw. Familiennachmittage zu Themen des Kirchenjahres initiiert. Es wurden in Kooperation mit diversen Partner:innen im Sozialraum sog. Familien-Büros eingerichtet, Familienzentren (weiter)entwickelt etc. Installiert wurden des Weiteren Patenschaften für Familien – für Alleinerziehende, aber auch Familien, die neu hinzugezogen waren und die Strukturen vor Ort nicht kannten. Ziel hierbei war die Erleichterung von Kontaktmöglichkeiten sowie die Betreuung der Kinder.

---

<sup>10</sup> Um der Darstellung der Forschungsergebnisse Plastizität zu verleihen, werden hier und im Folgenden Originalzitate aus den Transkripten der qualitativen Befragungen bzw. der Fokusgruppen eingefügt. Quellenangaben erlauben die Nachvollziehbarkeit. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Transkripte nach Position durchnummeriert und die jeweilige Positionszahl als Code verwendet. Angaben wie „Pos. 1“ usw. verweisen auf die konkrete Stelle im Transkript.

Besondere Schwerpunkte bildeten ebenso die Zielgruppe der Frauen und der Älteren. So wurde an einem der Standorte das Engagement vorangebracht im Rahmen der frauenpolitischen Bewegung Maria 2.0. Anderenorts etablierte sich eine meditative Auszeit für Frauen mit unterschiedlichen kreativen Schwerpunkten. In Bezug auf Ältere wurde mit der Initiative „Kolping geht ans Netz“ die digitale Teilhabe im Alter gefördert. Zudem etablierten sich intergenerationelle Nachmittage für Familien mit Kleinkindern und deren Geschwister und Großeltern.

### 1.3 Ausgestaltung des Engagements

An vielen Standorten wird davon berichtet, dass sich Engagierte zunehmend unverbindlich und ohne weitreichende Verpflichtung einbringen möchten. Insbesondere Jüngere, z. T. in Kombination mit ihren Eltern, engagieren sich nur befristet und biografiebedingt<sup>11</sup> (vgl. etwa VIII, S. 10 bzw. I, S. 10).

Mehrfach wird eine Zunahme derer konstatiert, die sich bewusst für ein bestimmtes Engagementprojekt entscheiden. Diese Engagierten fokussieren i. d. R. das ausgewählte Projekt; sie zeigen wenig Interesse an sonstigen Engagement- oder Gemeinde-Kontexten. Falls das Projekt wiederkehrend stattfindet, zeigen sie zumeist unvermittelt wieder Interesse an einer Mitarbeit (vgl. etwa 15, Pos. 8).

### 1.4 Umfang des Engagements

Trotz der zahlreichen neu etablierten Engagementfelder zeigt das Modellprojekt wenig positive Veränderung im Hinblick auf den Umfang des Engagements. Zwar bemerken einige Befragte, der:dem jeweiligen:en Koordinator:in sei es vor Ort gelungen, Menschen - für weniger umfängliche - Engagements zu motivieren. Oftmals seien die Engagierten aber nur für kurze Zeit zu aktivieren. Zugleich wird deutlich, dass es schwierig ist, alle Generationen gleichermaßen anzusprechen.

„Kann ich nicht sagen, dass sich da etwas verändert hätte. Im Gegenteil... viele haben ihr Engagement zurückgefahren, beendet oder dass es aufgrund Corona eben nicht möglich war. Also es hat sich nicht zum Positiven verändert.“ (7, Pos. 8)

Die Frage, ob sich der quantitative Bestand an Engagierten im Zuge des Modellprojekts vermehrt habe, wird im Zuge der vierten Erhebungsphase fast ausschließlich verneint. In ca. der Hälfte der Angaben wird angegeben, diese Entwicklung sei durch die Corona-Krise angestoßen bzw. verstärkt worden.

„Es gab die Vermehrung von denen, die schon engagiert waren, dass sie noch engagierter sind. Aber der Ansatz, dass wir neue Engagierte finden... der ist relativ gering.“ (14, Pos. 8)

„Es gab durch Corona eher die Situation, dass manche Ehrenamtliche, die so zwei, drei Jahre außen vor waren, jetzt sagen, dass sie diesen Einschnitt als Signal nehmen um erst einmal mit dem Ehrenamt aufzuhören. Das sind meist Leute, die älter sind.“ (10, Pos. 24)

---

<sup>11</sup> Ein sog. biografiebedingtes Engagement steht im Zusammenhang mit der jeweiligen Lebensphase des:der Engagierten. So nehmen manche Jugendliche bspw. im Zuge ihrer Firmung ein kirchliches Engagement auf und beenden dieses nach Abschluss der Schulzeit.

Eine befragte Person auf Dekanatsebene sieht den Rückgang an ehrenamtlich Engagierten in den Kirchengemeinden darin begründet, dass sich immer weniger Menschen in traditioneller Form engagieren wollen:

„Mein Eindruck ist [...] dass im Bereich des caritativen Engagements wirklich neues Ehrenamt entsteht. Ganz neue Menschen... auch wieder in Corona... Studierende, die sowieso nicht mehr an der Uni waren, sondern zuhause, dass die sich eingesetzt haben und digital Nachhilfe oder Sprachförderung gemacht haben. Die gesagt haben, dass sie jetzt gerade Zeit haben, jetzt können sie sich engagieren. In der Kirchengemeinde selber, in den klassischen gemeindlichen Ehrenämtern, da glaube ich, dass die Klage der Kirchengemeinden berechtigt ist. Die Wahrnehmung stimmt: Da geht Ehrenamt zurück, weil Menschen das so nicht mehr machen wollen.“  
(20, Pos. 10)

## 2. Ebene der Hauptamtlichen

### 2.1 Haltung gegenüber Engagierten

In den Interviews äußern sich sechs der Ehrenamtskoordinationen zur Überlegung, inwieweit das Modellprojekt eine veränderte Haltung gegenüber Engagierten im Hauptamtlichen-Team bewirkt hat:

Eine der Ehrenamtskoordinationen hält fest, eine Veränderung sei im Grunde genommen kaum wahrnehmbar (vgl. 7, Pos. 54).

Drei Ehrenamtskoordinationen berichten davon, dass es den Hauptamtlichen schwerfällt, Engagierte von Anfang an in Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Insbesondere Fragen zu Gottesdiensten, liturgischer Ausgestaltung etc. werden an den beiden betreffenden Orten weiterhin wesentlich als Aufgabe des Pastoralteams angesehen. Es sei ein Kampf wahrzunehmen, wenn es darum geht, Engagierte mehr Partizipation zuzugestehen:

„Das ist ein Prozess, wo ich denke, dass es mehr Offenheit [geben sollte], zuzugeben, dass auch Ehrenamtliche in diesen Bereichen Ideen haben und gestalten können.“ (2, Pos. 58)

Angemahnt wird eine wertschätzendere Haltung den Engagierten gegenüber:

„Im Sinne davon, dass die das gut können und gut machen und dass man es denen auch zutrauen muss. Wir müssen nicht immer alles entscheiden und mitreden als Hauptberufliche. Auch wenn wir die Einheit der Kirche als Auftrag haben. [...] Sich davon mal ein bisschen zu befreien, das nicht eng auszulegen, im Sinne von Kontrollieren, sondern zu sagen, dass das, was hier passiert ehrenamtliches Engagement ist und dass es nur mit dem weitergeht.“ (3, Pos. 54)

Bemängelt wird ebenso die mangelnde Offenheit nicht-kirchlichen Engagierten gegenüber; es werde, so die Beobachtung, nur auf Konfessionsgebundene proaktiv zugegangen (vgl. 4, Pos. 42).

Zwei der Koordinationen berichten dagegen von einer großen Wertschätzung den Engagierten gegenüber und der Begegnung auf Augenhöhe, die bereits vor dem Projekt umgesetzt wurden:

„Bei uns im Team war [...] schon immer klar, dass das der größte Schatz ist, den wir haben. Die wurden immer schon wertgeschätzt.“ (1, Pos. 62)

Das Modellprojekt hat an diesen beiden Standorten dazu geführt, dass die Stelleninhaber:innen das ohnehin gute Miteinander erneut verstärken und für einen Kulturwandel beim Engagement eintreten konnten. Das eher traditionelle Ehrenamtsverständnis des ausländischen Priesters an einem der beiden Standorte hatte angesichts der zeitlichen Ressourcen und der hohen Präsenz der dortigen Ehrenamtskoordination kaum Relevanz.

Stattdessen konnten neue, engagementfördernde Strukturen etabliert werden. Sichtbar wird dies bspw. an einer besseren räumlichen Infrastruktur für die Engagierten:

„Es war bei uns immer selbstverständlich, dass die Hauptamtlichen den Gruppenraum hergerichtet bekommen und die Ehrenamtlichen das selber machen zu müssen. Und da habe ich dann angefangen zu sagen, dass, wenn es mit den Hausmeistern gerade ein bisschen knapp ist, dass dann auch die Hauptamtlichen ein bisschen gucken sollen, dass das organisiert wird und dass man es den Ehrenamtlichen zur Hand gibt, dass die wissen, was und wohin.“ (9, Pos. 12)

Die übrigen Interview-Partner:innen weisen mehrheitlich darauf hin, dass bei den Hauptamtlichen zumindest eine erhöhte Sensibilität dem Engagement gegenüber erkennbar ist.

„Ich würde bei diesen genannten Punkten überall das Stichwort Sensibilität oben an stellen. Das heißt, inwieweit das vielleicht auch schon umgesetzt ist, kann ich schlecht beurteilen. [...] Man hat das in den Blick genommen und man nimmt das nicht mehr für selbstverständlich. Die gute schwäbische Art, dass man halt macht und man schwätzt nicht drüber... [...] das ist anders geworden.“ (26, Pos. 4)

Das Modellprojekt hat das Thema Engagement bzw. die ehrenamtliche Arbeit als Ganze bedeutender gemacht. Es wurde deutlich, so die überwiegende Meinung, „dass es eine Veränderung in der Ehrenamtskultur gibt und dass es in Zukunft notwendig wird, die kirchliche Arbeit in diese Richtung [...] zu verändern, um diesen Veränderungen gerecht zu werden“ (38, Pos. 22).

Eine:r der Kooperationspartner:innen zeigt sich beeindruckt vom Paradigmenwechsel, den er an der Modellstelle in Bezug auf den dortigen Umgang des Hauptamts mit projektorientiertem Engagement erlebt:

„Was mich überrascht hat, wie [die Ehrenamtskoordination] gesprochen hat, wie Ehrenamt neu zu definieren ist, weil eben [...] diese Verbindlichkeit heutzutage gar nicht mehr lebbar ist, dass Ehrenamt ein bisschen neu gedacht werden muss. Das war für mich wirklich auch neu. Und das hat mich auch selber immer ein bisschen vom Ehrenamt abgehalten. Ich war im Sportverein immer als ehrenamtlicher Kassier tätig und das hat mich immer sehr gestresst. Und das wird immer vorausgesetzt, dass man das immer weitermacht, ohne das neu festzulegen. Und ich konnte es so gut nachvollziehen, dass Menschen da mit Vorbehalten rangehen und sich ungern binden, aufgrund vielleicht von Vorurteilen oder von Klischees. Und das fand ich sehr spannend, einfach zu hören, dass das neu gedacht werden sollte und kann und wie das ausgestaltet sein kann.“ (29, Pos. 6)

Andere Interview-Partner:innen, die selbst als Hauptamtliche an den Modellstandorten tätig sind, bewerten das vermehrt projektorientierte Verhalten der Engagierten wiederum als problematisch. Für sie impliziert die Projektorientierung beim ehrenamtlichen Engagement einen Mangel an Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit.

„Es hat eine Veränderung gegeben, zum Beispiel gab es früher ehrenamtliches Engagement mit Verantwortlichkeit und einer gewissen Durchgängigkeit. Das hat sich tatsächlich gewandelt. Wir kriegen eher Menschen, die projektmäßig helfen, aber dieses Verpflichtende [...], da findet man weniger Menschen. Aber das ist ein gesellschaftliches Problem. Das ist nicht nur kirchlich, sondern in der ganzen Gesellschaft, auch bei Vereinen.“ (12, Pos. 6)

## 2.2 Zusammenarbeit mit Engagierten

Auch zur Überlegung, inwieweit das Modellprojekt Veränderungen bei der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt bewirkt hat, finden sich unterschiedliche Einschätzungen.

Zwei der Befragten geben an, im Vergleich zu den Vorjahren wenig Entwicklung wahrgenommen zu haben. Man habe vom Modellprojekt erhofft, es werde eine strategische Auseinandersetzung zur Kooperation mit den Engagierten in Gang setzen. Mit Ausnahme einzelner Kirchengemeinden habe sich wenig verändert; zum Teil werde dies auch seitens der Engagierten als nicht erforderlich angezeigt.

„[Eine] wirklich intensive strategische Auseinandersetzung – würde ich sagen – steht noch vielerorts aus. Auch im Hinblick auf die Rollen im Hinblick auf Haupt- und Ehrenamt, [...] wo wir ja oft auch altgediente und hoch Engagierte [vorfinden], die sagen, dass man das nicht braucht, dass das so weiterläuft.“ (26, Pos. 10)

Im Gegensatz dazu wird insbesondere im Rahmen der Fokusgruppen auf Entwicklungen in der Zusammenarbeit hingewiesen: Erwähnt wird die „Augenhöhe bei der Vorbereitung von Gottesdiensten und neuen Gottesdienst-Formen“ und die „gegenseitige Ergänzung von Haupt- und Ehrenamt“ (beide I, Seite 12). Auch Teilnehmende anderer Fokusgruppen halten fest, dem ehrenamtlichen Engagement werde Vieles zugetraut; „Ehrenamt und Hauptamt arbeiten als Team und gestalten gemeinsam“. „In allen Bereichen [gebe es eine] Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ (beide II, Seite 12; vgl. auch III, Seite 12, und IV, Seite 12).

Zum Teil wird geschildert, dass die Zusammenarbeit mit den Engagierten in der Kirchengemeinde schon vor Beginn des Projekts gut funktioniert habe. Eine:r der Ehrenamtskoordinationen führt aus, er:sie habe dies bewusst weiterhin unterstützt. Die Aufgabe einer Ehrenamtsbegleitung besteht für ihn:sie weniger darin, zentrale Ansprechperson für die Engagierten der Gemeinde zu sein. Vielmehr seien, aus seiner:ihrer Sicht, eher (bereits funktionierende) Kooperationen von Hauptamt und Ehrenamt weitergehend zu fördern und zu moderieren.

„Mir war es immer relativ wichtig... wenn zum Beispiel der Pastoralreferent bis jetzt Gruppen begleitet hat, also Ehrenamtliche ... dann war mir wichtig, dass er das auch weiterhin macht. Ich habe da jetzt gar nichts übernommen, dass ich zum Beispiel gesagt habe, dass ich jetzt die Hospizgruppe mache. Das sollten immer die machen, die sowieso schon drin waren. Ich selber habe auch Gruppen, die ich begleite. Mir war es aber wichtig, dass die Hauptamtlichen sonst, diese Begleitung weiterführen, wie gehabt. Insofern war das jetzt nicht mein Ziel, dass wir jetzt die Ehrenamtsbegleitung haben und das ist es jetzt, sondern mir ist es wichtig, dass jeder Hauptamtliche in seinem Bereich das selber macht und da kann ich dann unterstützen. Indem ich mal mitmache oder ich mal etwas moderiere...“ (9, Pos. 60)

## 3. Ebene der Engagierten

### 3.1 Diversität

Im Rahmen der Interviews geben nur wenige Personen explizit an, eine vielfältigere Zusammensetzung bei den ehrenamtlich Engagierten wahrzunehmen. An den betreffenden Standorten bezieht sich dies auf klassische gemeindliche Aufgaben bzw. Kooperationsfelder, wie bspw. Tätigkeiten im caritativen-diakonischen Kontext. Vor allem in der Arbeit mit Geflüchteten engagieren sich viele Personen, die vermutlich kaum in irgendeiner Gruppierung in der Gemeinde aufgetaucht wären, sich nun aber speziell für diese Zielgruppe einsetzen (vgl. etwa 18, Pos. 8). Ebenso wird betont, dass für kurzfristige Tätigkeiten diversere Engagierte gewonnen werden können.

„Ich finde schon, dass das jetzt ein wesentlich weiteres Spektrum hat und dass das Spektrum auch über kirchliche Dinge hinausgegangen ist [...]. Jetzt nicht [...], was Liturgie, Gottesdienst und die traditionellen Gruppierungen angeht, sondern eben weit darüber hinaus, auch in Richtung [...] Hilfe vor Ort. Diese caritativen, diakonischen Dienste, die sind sehr viel stärker geworden.“ (11, Pos. 6)

„In Bereichen, wo ein [...] kurzfristiges Engagement eingeräumt wird... also bei den Helferdiensten... Wir haben [...] zum Beispiel ein sehr großes Programm, wo ich ständig irgendwelche Leute brauche, die mal kurz etwas auf- oder abbauen, mal einen Tee kochen im Vorfeld der Veranstaltung oder so etwas... die haben oft einen höhere Verbindlichkeit, als Leute, die vom Wesen des Amtes her eine höhere haben müssten. Das ist eine Potenzierung der Diversität auf [informeller] Ebene.“ (19, Pos. 8)

Vielfalt beim Engagement geht, so die Mehrzahl der Befragten, mit Kooperationen und Spontanität einher. In einem Kinder- und Familienzentrum haben sich bspw. Engagierte aus dem kommunalen, dem evangelischen und katholischen Kontext vernetzt. Diese sehr heterogen zusammengesetzte Engagierten-Gruppe führt regelmäßig offene Vernetzungstreffen durch, im Rahmen derer Projekte zum Mitmachen vorgestellt werden, und die spontan zum projektorientierten Einsatz motivieren.

Die Vielfalt ist allerdings auch bei derlei vernetztem Engagement meist eingeschränkt:

„Das ist wirklich sehr punktuell. Jugendliche – das fällt uns gerade auf – sind sehr schwierig zu erreichen oder für Ehrenamt zu begeistern. Das sind eher die älteren Altersgruppen, so ab 50, die sagen, sie haben Lust noch einmal etwas zu machen, aber auch eher kurzfristiger oder kurzweiliger. [...] Es sind wirklich viele, die sagen, dass sie nur noch eine Stunde die Woche möchten. Es geht schon sehr in die Richtung.“ (34, Pos. 8)

Das klassische Ehrenamt mit etablierten Strukturen zeigt sich oft wenig einladend für nicht-kirchliche Personen. Mehrfach als diversitätshemmend wird die Corona-Krise genannt. An einigen Standorten stellt daher der überwiegende Teil der Engagierten weiterhin die klassische Bandbreite derer da, die quasi zum engeren Kern der Kirchengemeinde gehören.

## 3.2 Partizipation

In der Mehrzahl der Interviews und Fokusgruppen wird von einer erhöhten Mitgestaltungsmöglichkeit für die Engagierten berichtet. Ansatzpunkt war an vielen Standorten die Überlegung, Personen, die sich gerne einmal nur unverbindlich in der Gemeinde umschauchen würden, willkommen zu heißen und Offenheit für deren Ideen zu zeigen. Eine:r der Stelleninhaber:innen meint dazu:

„Ich denke, es geht schon. Es gibt eine Vielfalt an Möglichkeiten. Wenn man mit einer bestimmten Idee kommt, gibt es Möglichkeiten das zu realisieren. Es gibt nicht nur auf Liturgie-Ebene oder alles, was mit dem Gottesdienst zu tun hat, es gibt verschiedene Gruppierungen, zum Beispiel die Seniorenarbeit, die Jugendarbeit...“ (2, Pos. 60)

Im Grunde genommen gehe es weniger um das Thema, sondern vielmehr um die Atmosphäre. Hierzu Überzeugungsarbeit zu leisten, d. h. für eine andere Sicht auf (potentiell) Engagierte zu werben und danach zu schauen, wie diese Anschluss finden können, hält eine:r der befragten Kooperationspartner:innen für einen wesentlichen Gewinn, der durch die Modellstellen geschaffen wurde. Sie habe bei der örtlichen Ehrenamtskoordination eine große Unvoreingenommenheit wahrgenommen:

„Und was durch den [die Ehrenamtskoordination] auch gewesen ist war, dass [er:sie] mehr angeregt hat, die Ehrenamtlichen oder Kolping-Mitglieder so wahrzunehmen: Wo kann ich mich noch weiterbilden? Was kann ich noch ausprobieren, wo ich selber mich dann ein bisschen mehr in die Kirchengemeinde einbringen kann.“ (37, Pos. 16)

Die Fokusgruppen-Ergebnisse deuten ebenfalls auf gute Möglichkeiten der Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung für Engagierte hin. An einem der Standorte wird zwar vermerkt, es wären insgesamt noch „mehr Gestaltungsmöglichkeiten [...] vorhanden, die nicht genutzt werden“ (VII, Seite 9).

An den anderen Standorten wird dagegen festgehalten, Selbstverwirklichung sei „eigenverantwortlich, aber begleitet“ wahrnehmbar, ebenso die „Ermutigung und Unterstützung für neue Projekte“ (beide VIII, Seite 8). „Rahmenbedingungen werden offen und vielfältig zur Verfügung gestellt“, „Ansprechpartner und Begleiter“ (beide I, Seite 12) für die Engagierten seien präsent. Es haben sich „neue ehrenamtliche Leitungsstrukturen“ (VIII, Seite 10) etabliert. Partizipation werde eingefordert und umgesetzt (vgl. VI, Seite 10). An einer der Stellen hat sich durch den „Wegfall [des] Pfarrer[s] mehr Entscheidungsraum“ (II, Seite 10) eröffnet.

Eine:r der Stelleninhaber:innen gibt zum Thema Mitgestaltung zu bedenken, dass ein zu großer Wechsel bzgl. Personen und Projektideen die Schwierigkeit mit sich bringt, dass etablierte Projekte, mit denen gute Erfahrungen gemacht wurden, nicht fortgeführt werden können. Der Anspruch, Engagierten die Option zu eröffnen, deren Kompetenzen und Talente in die Entwicklung der Kirche vor Ort einbringen, sei mit dem Anspruch, gut funktionierende, sich allmählich verstetigende Projekte fortzusetzen, in eine gute Balance zu bringen (vgl. 8, Pos. 61-62).



### 3.3 Selbstführung

Die Ergebnisse der Interviews und Fokusgruppen machen deutlich, dass die Förderung von Selbstführung bzw. Selbstorganisation bei den Engagierten an allen Modellstandorten ein relevantes Thema darstellt.

Oberstes Prinzip sei für ihn:sie, so eine der Koordinationen, dass Engagierte die Projekte selbst wollen und sie diese anschließend auch selbst umsetzen (vgl. 3, Pos. 24). Der Kirchengemeinde komme nur die Rolle einer wohlwollenden Begleitung zu, die bspw. für Kooperationen oder sonstige äußere Rahmenbedingungen geradesteht.

In Bezug auf die Gründung des örtlichen Ehrenamtsausschusses meint eine andere Koordination, er:sie habe von Anfang an abgelehnt, die Leitung zu übernehmen. Die Modellstellen seien schließlich befristet gewesen. Es gehe darum, dass solche Gremien, unabhängig von den Hauptamtlichen, eigenständig und selbstorganisiert arbeiten. Wichtig sei es, dazu gemeinsam die Grundlagen zu schaffen (vgl. 5, Pos. 22).

An einem weiteren Standort wurde ein Café eröffnet, das vor allem zum Vernetzungstreffen und zum Austausch der Engagierten dient. Letztlich wird dort, so der Dienstvorgesetzte, ausschließlich der Raum bereitgestellt; alles andere wird komplett selbst organisiert:

„Das war ein wichtiger Impuls, der gleich zu Beginn der Projektstelle hier bei uns vor Ort entstanden ist, da einfach Raum zu schaffen. Sie haben das Thema – wir haben den Raum... war da das Leitmotto.“ (15, Pos. 4)

Begründet wird die Förderung von Selbstführung und Eigenverantwortlichkeit, neben der Befristung der Modellstellen, mit dem grundsätzlichen Mangel an personellen Ressourcen und mit dem Anspruch, Engagierte in ihrer Entwicklung zu unterstützen:

Im Prinzip [...] passiert [das alles], weil es keinen Hauptberuflichen mehr vor Ort gibt. Das hört sich blöd an, aber es ist ein Fakt. Das ist ein Lernprozess, dass die Ehrenamtlichen lernen, dass sie selber [Ideen] umsetzen. Ich glaube, das ist inzwischen angekommen. Das ist ein Engagement, wo es nicht alles vom Hauptamt abhängt. Das hat sich schon verändert.“ (3, Pos. 16)

„[Die Leute sollen klar wissen,] dass das auch für ihre persönliche Entwicklung etwas Förderliches ist. Wir wollen Ehrenamtliche nicht irgendwo reinsetzen, sondern wir wollen sie auch befähigen, das zu tun.“ (11, Pos. 14)

## 4. Standards und Strategien der Engagementförderung

Grundsätzlich wird die Entwicklung von Standards und Strategien zur Engagementförderung als eine der zentralen Aufgaben der Ehrenamtskoordinationen angesehen. Sie wurde im Rahmen der Ausschreibung der Modellstellen als einer der Grundaufträge definiert. Mittels der Befassung mit Strategien zum ehrenamtlichen Engagement sollen Instrumente auf Metaebene entwickelt werden, mithilfe derer die Nachhaltigkeit der Engagementförderung abgesichert werden soll.

Eine:r der Stelleninhaber:innen beschreibt die (Weiter-)Entwicklung von Standards als eine Art Suchprozess. Die Annäherung an klare Strukturen erfolge letztlich Schritt für Schritt. Die einzelnen Bausteine und vor allem die Ziele müssten verständlich und greifbar formuliert werden. „Und dann sollte man die Leute auch mitnehmen, dass man es gemeinsam erarbeitet, was es für uns vor Ort heißen kann.“ (8, Pos. 22)

Eine:r der Dienstvorgesetzten meint, dies stelle „in den großen Zeichen des Umbruchs, wo man mit unserer Institution nicht immer nur Positives verbindet“ (15, Pos. 16-18) eine besondere Herausforderung dar.

### 4.1 Begrüßungs- und Verabschiedungskultur

Neu etablierte Standards zur Begrüßung von ehrenamtlich Engagierten werden insbesondere im Rahmen der Fokusgruppen benannt. Nachfolgend finden sich die zentralen Aussagen hierzu:

Die Willkommenskultur habe sich verändert; Zugezogene würden eingeladen (vgl. II, Seite 11). Zur Verbesserung der Begrüßungskultur sei ein Willkommenspaket entwickelt worden (vgl. III, Seite 11). Eine Liste der Ansprechpersonen werde überreicht; potentielle Engagierte würden aktiv angesprochen (vgl. VII, Seite 11). Es werde ein Flyer an Neuzugezogene überreicht; ebenso eine Übersicht zur Visualisierung der vorhandenen Gruppen (vgl. VIII, Seite 11).

Auch zur Verabschiedung von ehrenamtlich Engagierten wurden im Rahmen des Modellprojekts neue Standards umgesetzt. So hat sich an einem der Standorte bspw. eine Dankeskarte etabliert samt kleinem Geschenk, die durchgängig zur Verabschiedung überreicht wird. (vgl. 10, Pos. 12; vgl. auch VII, Seite 11; vgl. 11, Pos. 20).

In einer der Fokusgruppen wird betont, Engagierte würden darauf hingewiesen, dass sie ihr ehrenamtliches Engagement in der Kirchengemeinde jederzeit wieder ohne Entschuldigung beenden können (vgl. III, Seite 11).

### 4.2 Anerkennungs- und Wertschätzungskultur

Bezüglich Standards und Strategien der Engagementförderung wird in der Regel der Ausbau der Anerkennungs- und Wertschätzungskultur an erster Stelle benannt. Viele Stelleninhaber:innen setzen sich zum Ziel, den Personen vor Ort zu vermitteln, dass sie für ihre Tätigkeit wertgeschätzt und mit ihren eigenen Talenten und Fähigkeiten gesehen werden.

Eine:r der Interview-Partner:innen meint hierzu:

„Die Anerkennungskultur würde ich an erster Stelle nennen. Das ist etwas, was jetzt deutlich besser funktioniert [...] Ich glaube, das ist etwas ganz Neues. Die Ehrenamtlichen haben auch das Gefühl, dass da plötzlich jemand da ist, der sie sieht und der sie ‚ernst‘ nimmt... das hört sich so an, als ob das Pastoralteam das bisher nicht getan hätte. Ich glaube, da waren die zeitlichen Ressourcen auch zu gering, und das hat sich da schon in einer neuen Qualität verändert, so dass auch dadurch das Miteinander zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen noch einmal anders geworden ist.“ (21, Pos. 12).

„[Die Koordinationen versuchen,] die Wertschätzung der ehrenamtlich Engagierten besser zu betonen als bisher und wirksam werden zu lassen. Das kommt dann schon an. Das ist jetzt nicht so der große neue Gedanke. [...] Aber dass das quasi einen positiven, konstruktiven Impuls in diese gesamte Wahrnehmungslandschaft hineinsetzt, das ist schon so. Das kann ich auch bestätigen.“ (27, Pos. 16),

so ein:e weitere:r Interview-Partner:in.

Anerkennung und Wertschätzung wird vor Ort in vielfacher Weise vermittelt:

In Form von „kleine[n] Gesten bzw. Zeichen des Dankes“, „Dankesabend[en]“ oder durch die Bereitstellung von „Raum für den Austausch“ (alle III, Seite 11). An einem der Standorte wurde im Ehrenamtsausschuss beschlossen, dass ehrenamtlich Engagierte zu einem runden Geburtstag, alle zehn Jahre, eine besondere Form der Anerkennung für die Kontinuität im Engagement von ihrer Kirchengemeinde erhalten (vgl. 5, Pos. 10).

Eine:r der Dienstvorgesetzten hält fest:

„Gerade in der Anerkennungskultur [...] haben wir einfach verschiedene Dinge ausprobiert. Und das ist wirklich massiv verstärkt worden. Mit Geschenken, Festen, einfach Begegnungen, Anrufen, Rückmeldungen, aber auch Fortbildungen, die man Ehrenamtlichen zukommen lässt. Gespräche, wo wir schauen, wie sich Ehrenamt verdichten, verändern kann. Wie hilft das Ehrenamt auch bei Jugendlichen zum Beispiel für die berufliche Weiterentwicklung? Wir haben auch viel überlegt, ob Ehrenamt bezahlbar ist, und haben da mit Ehrenamtszuschüssen viel experimentiert und ausprobiert. Manches kann bezahlt werden oder kann in monetäre Wertschätzung übergehen, aber vieles eben auch nicht.“ (11, Pos. 8)

Auch gemeinsam mit Kooperationspartner:innen wurden Möglichkeiten des Dankes diskutiert, etwa bei langjähriger ehrenamtlicher Tätigkeit oder bei einem Engagement im Vorstand der Kolping-Familie: „Einfach beim Kolping-Gedenktag oder bei der Hauptversammlung ein kleines Geschenk [zu überreichen] oder einfach auch mal so öfters Danke [zu] sagen.“ (37, Pos. 4)

### 4.3 Bildung eines Ehrenamtsausschusses

Vier der befragten Ehrenamtskoordinationen geben explizit an, es habe sich im Zuge des Modellprojekts, zumindest in Teilbereichen der jeweiligen Seelsorgeeinheit, ein Ehrenamtsausschuss gebildet. In der Mehrzahl der Fälle besteht die Hauptaufgabe des Ehrenamtsausschusses darin, Standards zur Engagementförderung zu entwickeln.

Die Relevanz eines solchen Ausschusses wird unterschiedlich bewertet. So meint eine:r der Ehrenamtskoordinationen:

„Und dann haben wir auch noch einen Ehrenamtsausschuss. Den haben wir gegründet. [...] Ehrenamt... schon der Begriff ist nicht sehr dankbar. Erstens einmal wird der viel zu oft verwendet, und da ist auch so ein bisschen die Luft raus. ‚Ehrenamt‘ und ‚Ehrenamtsausschuss‘... was macht man da? Man spricht übers Ehrenamt.“ (4, Pos. 6)

An einem der Standorte wird der Ausschuss hingegen auch als Instrument angesehen zur weiterführenden Diskussion von gesellschaftspolitischen Tendenzen, zur Entwicklung von Visionen zu Kirchen- bzw. Gemeindeentwicklung, zur Auseinandersetzung mit Imageveränderungen von Kirche bzw. Engagement etc.:

„Es gibt einen Ausschuss, der sich nach den Kirchengemeinderatswahlen gebildet hat. Auch aus dem Prozess ‚Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten‘. Das war ja einfach auch ein Prozess, wo man gemerkt hat, dass man einfach mal angucken könnte, was es denn gibt da draußen, was man vielleicht an Visionen spinnen könnte. Durch Corona wurde das alles sehr abrupt abgebremst. Und man hatte das Gefühl, dass man da vielleicht nochmal den Faden aufnehmen muss, dass alles, was man an Ideen schon zusammengetragen hatte, dass das nicht einfach in der Schublade verschwindet. [...] Und da fällt natürlich die Strategie für Engagement als wesentlicher Baustein von Kirche mit rein. Es ist ja gerade viel in Bewegung, und da einfach aufzugreifen, was eigentlich gerade gesellschaftlich passiert und wie wir als Kirche da Leute mit reinnehmen können.“ (8, Pos. 19-20)

### 4.4 Qualifizierungsangebote

An zahlreichen Standorten wird auf die systematische Einrichtung von Qualifizierungsmöglichkeiten für die ehrenamtlich Engagierten verwiesen.

„Auch schon bevor es die Stelle gab, hatten wir ein relativ hohes Niveau, sowohl der Mitbestimmung als auch schon eine etablierte Anerkennungskultur. Was sich in dem Bereich verändert hat: Man hat die [Wertschätzungskultur] noch einmal reflektiert und es gibt einen Ansatz, wo tatsächlich ein Stück weit eine Weiterentwicklung ist. Das ist das Feld Fortbildung für Ehrenamtliche.“ (14, Pos. 12)

„[Wir] haben wirklich Strukturen aufgebaut. [...] Das sind in der Zwischenzeit für uns echte Standards. Und diese Fortbildungen... ich finde, die sind für Ehrenamtliche unendlich wichtig.“ (11, Pos. 20)

In der Regel sind die Fortbildungsangebote charismenorientiert angelegt, d. h. im Rahmen der Fortbildungen wird systematisch nach spezifischen Gaben und Kompetenzen (Charismen) der Teilnehmenden gesucht; erkennbare Charismen werden gezielt gefördert. Die Qualifizierungen werden demnach bewusst als Instrument zur aktiven Entwicklung der ehrenamtlich tätigen Mitarbeitenden angesehen.

Einzelne Standorte bieten Qualifizierungsmöglichkeiten ohne unmittelbare Bindung an ein einschlägiges ehrenamtliches Engagement an:

„Und da denke ich mir, da ist es schon so, dass das von anderen auch wahrgenommen wird, mit dem, was gemacht wird. [...] Die Möglichkeiten der Fort- und Ausbildungen, auch im ehrenamtlichen Bereich. Wir bieten das immer wieder an, ohne dass du von vorneherein in der Gemeinde mithelfen musst.“ (12, Pos. 46)

In einer der Fokusgruppen ist zudem von einer standardisierten Befähigung von Engagierten zur Leitung die Rede (vgl. VIII, Seite 11).

#### 4.5 Öffentlichkeitsarbeit

Viele Ehrenamtskoordinationen gestalten die Öffentlichkeitsarbeit für das Engagement vor Ort. Sie sehen diese als wesentliches Instrument an, um wahrgenommen zu werden und „nachhaltige Effekte zu erzielen“ (5, Pos. 30). Eine:r der Kooperationspartner:innen beschreibt die aus seiner:ihrer Sicht gelingenden und umfassenden Maßnahmen der örtlichen Ehrenamtskoordination folgendermaßen:

„[Er:Sie] tut es so, dass jeder weiß, dass [er:sie] der Dreh- und Angelpunkt ist. Wenn es etwas gibt, wo man sich beteiligen möchte oder etwas anbieten kann, dass man weiß, dass man [ihn:sie] ansprechen kann. Und [er:sie] tut das, indem [er:sie] im öffentlichen Blättchen, also diese Dorfmagazine, die jeden Monat kommen... dass [er:sie] da präsent ist und die Kontaktdaten aufgezeigt werden. Dann gibt es den Pfarrbrief, wo [er:sie] immer wieder Artikel verfasst und informiert und anregt und Menschen ermutigen möchte. Und einfach mit Präsenz bei Dorffesten, bei Messen... da ist [er:sie] einfach sehr da, wo es Sinn macht und wo es gut platziert ist.“ (29, Pos. 45)

#### 4.6 Sonstige etablierte Standards zur Engagementförderung

Zwei der Ehrenamtskoordinationen berichten von **Austauschrunden** mit den Engagierten. Dieses eher informelle Format, in einer der Gemeinden online durchgeführt, diene, im Grunde genommen ähnlich wie ein Ausschuss, der Evaluation von durchgeführten Veranstaltungen sowie der Reflexion aktueller Entwicklungen.

„Es ist sehr informell. Diese Austauschrunden finden statt, aber jetzt nicht direkt als Ausschuss. Wir machen uns natürlich schon Gedanken, wie man das eine oder andere organisiert und wo man etwas verbessern kann. Aber es ist eher dieses informelle Gespräch in der Reflexion vom Gemeindefest [...]. Woanders würde man sagen, dass das ein Ehrenamtsausschuss ist. Da sind

ja lauter Ehrenamtliche drin, und wir besprechen miteinander, wie Jugendarbeit aussieht, und wo es Fortbildungsbedarf hat.“ (9, Pos. 26),

so eine:r der Befragten. Auch eine:r der Dienstvorgesetzten weist auf derlei informelle Formate des Austausches mit den Engagierten hin: „Supervision ist jetzt ein zu hohes Wort, aber Reflexionen, wie es ihnen ergangen ist.“ (11, Pos. 20)

An einem der Standorte wurde ein **Präventionskonzept** entwickelt, so ein:e der Dienstvorgesetzten. Er:Sie hält dies für ein wesentliches Thema in Bezug auf das ehrenamtliche Engagement. Die Umsetzung eines solchen Konzeptes hält er:sie für anspruchsvoll; sie sei sensibel mit den Engagierten zu kommunizieren. Die Entwicklung dieses Konzept sei wesentlich von der Ehrenamtskoordination übernommen worden.

„[...] was richtig gut und mit großem Engagement aufgesetzt war, war das Präventionskonzept. Das ist ja immer auch mit diesem Thema Ehrenamt massiv verbunden. [...] Wie kriegt man das gut auf Ehrenamtliche hin, ohne Engagement zu verhindern, ohne Ehrenamtliche abzuschrecken [...] das ist vor allem [der Ehrenamtskoordination] zu verdanken... also sexueller Missbrauch, Gewaltprävention... Und das ist eben nicht nur die Frage davon, ein Führungszeugnis abzuholen, sondern dass Ehrenamtliche das nachvollziehen können, warum wir so etwas wollen, warum so es etwas wichtig ist. Wie spreche ich Ehrenamtliche darauf an? Wie baue ich Strukturen so auf, dass die Ehrenamtlichen nicht denken: Nein, [dem:der] zeige ich das doch nicht! Da eine ganz hohe Sensibilität für Ehrenamtliche zu haben beim Implementieren von so einem Konzept, finde ich etwas ganz, ganz Wichtiges.“ (13, Pos. 34)

In einer der Fokusgruppen wird festgehalten, man habe sich Gedanken dazu gemacht, wie **christliche Werte** (noch) stärker in der Gemeinde umgesetzt werden können. Hieraus haben sich Leitsätze zur Kultur des Umgangs im Pastoralteam sowie in der gesamten Gemeinde entwickelt. Ebenso hat sich ein Friedensgebet etabliert (vgl. II, Seite 11).

Erwähnt wird die systematische **Erfassung der Kontaktdaten** der ehrenamtlich Engagierten (vgl. II, Seite 11). An einem der Standorte wird die neu etablierte **Sprechstunde für Engagierte** erwähnt (vgl. 4, Pos. 6).

#### 4.7 Gründe für eine unzureichende oder nicht-erfolgte Auseinandersetzung mit Standards und Strategien

Eine wirklich intensive strategische Auseinandersetzung mit Standards der Engagementförderung im Zuge des Modellprojekts findet allerdings nur in einzelnen Kirchengemeinden statt. Hierfür werden im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen folgende Gründe genannt:

- Mangelnde Eignung des:der Stelleninhabers:in: „Man hat dann eine Person, gibt der etwas mit auf den Weg und hofft, die wird das dann machen. Aber der liegt das dann halt auch nicht.“ (26, Pos. 10),

- Fehlende Haltung bzw. fehlendes Bewusstsein im Pastoralteam: „Das muss noch kommen. Es ist im Gespräch. Das Thema ist noch nicht wirklich angekommen. Es wird immer wieder gesagt, dass man nachdenken muss, sich zusammensetzen muss und darüber sprechen. Aber irgendwie kommt immer etwas dazwischen. [...] Und deswegen muss diese Strategie wirklich besprochen werden, um zu sehen, dass es nicht nur um einen Gewinn, sondern auch um eine Vision von einer Kirchengemeinde geht.“ (2, Pos. 18; vgl. 26, Pos. 10),
- Fehlende Affinität zur Strategieentwicklung: „Wir sind so Leute, wir fangen einfach mal an und machen. Das habe ich schon festgestellt, man sollte öfters genauer projektieren, die Ziele formulieren.“ (1, Pos. 10),
- Überlagerung des Themas durch andere dringliche Vorhaben: „Eigentlich überhaupt nicht. Dazu waren wir viel zu sehr mit diesem gesamten Pastoral-Konzept-Prozess immer beschäftigt und dem ganzen Personal-Wegbruch und -Wechsel [...]“ (3, Pos. 18; vgl. 21, Pos. 37),
- Handlungsunfähigkeit durch die Corona-Krise: „Corona-bedingt war natürlich nicht viel“ (1, Pos. 28),
- Bereits zuvor bestehende (sehr) gute Standards und Strategien: „[Da] habe ich keine Veränderungen wahrgenommen. Es gab schon eine sehr gute Struktur, und da hat sich auch nicht wirklich was verändert.“ (7, Pos. 12; vgl. 15, Pos. 12; vgl. 20, Pos. 14; vgl. I, Seite 11)

## 5. Sonstige Rahmenbedingungen der Engagementunterstützung

### 5.1 Materielle und räumliche Ressourcenausstattung

Von vielen Befragten wird betont, die Förderung von Partizipation und Selbstorganisation beim ehrenamtlichen Engagement gehe unter anderem mit einer angemessenen **materiellen Ressourcenausstattung** einher. Es sei klar kommuniziert worden, dass finanziell unterstützt werde und Engagierte entstandene Auslagen nicht selbst übernehmen müssten (vgl. etwa 6, Pos. 18).

„[Wichtig ist,] dass es ein Vertrauen gibt, wenn es um Kosten oder Investitionen geht, dass man an uns herantreten kann und fragt, ob man das machen kann. Dass das dann auch funktioniert. Ehrenamtliches Engagement bedeutet ja nicht, dass ich immer alles aus der eigenen Tasche bezahlen muss, sondern dass es Wege gibt, dass die Kirchengemeinde oder die Seelsorgeeinheit das unterstützt. Und dass man da Möglichkeiten zur Verfügung stellt. Dass man sagt, dass da ein bestimmtes Budget da ist, mit dem sie gerne selber haushalten können. Das ist so, dass das nicht immer vom Good Will vom Pastoral Team abhängig ist, sondern ich glaube, dass da eine gewisse Eigenverantwortung mit dabei ist und dass da auch das weitergeführt werden kann. Das ist schon, die Verantwortung zu stärken. Ich glaube, dass die Ehrenamtskoordinatorin gewisse Schwellenängste reduziert hat.“ (12, Pos. 23-24)

In Bezug auf die **räumliche Ausstattung** sieht es die Mehrzahl der befragten Ehrenamtskoordinationen als Selbstverständlichkeit an, die Engagierten proaktiv zu unterstützen, Raumbelagungen zu klären und eventuelle Schwierigkeiten frühzeitig zu kommunizieren. Viele Koordinationen werten die großzügige räumliche Ausstattung kirchlicher Gemeinden als besonderes Privileg bzw. als relevante Grundlage für die spontane Planung und Umsetzung von Engagementprojekten im Sozialraum.

„Die haben Ideen, wir haben den Raum. Das halte ich wirklich für eine der ganz großen Sachen auf der Haben-Seite, dass wir eine Infrastruktur haben, mit der man solche Sachen umsetzen kann. Dass man eben auf relativ niedrigem Niveau auch mal einen Raum bekommt, wo man das machen kann. Und ich denke, das ist nach wie vor so. Das zu entwickeln ist für mich immer noch spannend, auch für Leute zu öffnen, die jetzt vielleicht nicht ganz so nah sind.“ (9, Pos. 50)

Entscheidungen zu Räumlichkeiten sollten daher, so eine:r der Ehrenamtskoordinationen, auch in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Bei richtungsweisenden Entscheidungen zu Gebäudenutzung oder Gebäudeerhalt sei die gesamte Kirchengemeinde in den Prozess einzubeziehen. Nicht nur der Kirchengemeinderat solle solche Angelegenheit regeln bzw. bestimmen. Vielmehr sei die Meinung der Gemeinde in einer angemessenen Form des Dialogs abzufragen. Viele Engagierte hätten ein gutes Gefühl dafür, „was da eigentlich dient oder was es braucht, was da gut [sei]“ (8, Pos. 18).



## 5.2 Emotionaler Support

Drei der Kooperationspartner:innen äußern sich dazu, inwiefern die emotionale Unterstützung von Engagierten umgesetzt wurde und welche Relevanz ein solcher Support für die Befragten habe.

Die Engagierten seien ermutigt worden - zugleich auch ermächtigt worden - neue Ideen umzusetzen oder Menschen zu begleiten (vgl. 34, Pos. 18), und es seien „unzählige Dinge gemacht [worden], um [das geleistete] Engagement anzuerkennen und zu würdigen.“ (38, Pos. 14). Ferner wird angemerkt,

„[...] dass auch die Psychohygiene der Ehrenamtlichen [...] eine Rolle spielt. Auch, wenn es um die Begleitung von Familien von Geflüchteten geht, die vielleicht auch schwer traumatisiert sein könnten... dass man auch die Ehrenamtlichen mehr in den Fokus nimmt und denen auch eine gewisse Begleitung anbietet, durch Supervision oder durch regelmäßigen Austausch und der Möglichkeit von Supervision. [All dies werde] als sehr positiv [erlebt] und auch definitiv notwendig, um nicht ausgebrannt zu werden.“ (29, Pos. 12)

Ein:e weitere:n Kooperationspartner:in schildert, wie sich umfassende Support seitens der örtlichen Ehrenamtskoordination im Gesamten als förderlich für das Kooperationsprojekt ausgewirkt hat:

„Wenn ich es jetzt von unserem Haus aus sehe, schon auch, dass das ein Ort war, wo wir unsere Themen auch mit anbringen konnten und gehört worden sind und wir einfach so ein Bindeglied durch [ihn:sie] in die Gemeinde hatten und auch das Gefühl hatten, dass wir das loswerden können und sagen können, was uns bedrückt oder was vielleicht nicht ganz so rund läuft und wo wir uns auch mehr erwarten würden.“ (31, Pos. 20)

Eine:r der befragten Dienstvorgesetzten verweist darauf, dass die sensible Begleitung (von Engagierten) Kirche als solche ausmache und somit ein spezifisches Merkmal darstelle. Der emotionale Support habe bedeutendes gemeinschaftsförderndes Potential; er ist für ihn:sie unabdingbar mit der gelingenden Förderung des ehrenamtlichen Engagements verbunden.

„[Wir] haben Proprium, wir haben diese Botschaft, wir sind oft anschlussfähig an Menschen, die religiös denken, empfinden, fühlen. Gerade auch von Menschen mit Migrationshintergrund... wenn wir uns entsprechend verhalten und wenn eine entsprechende Bildung da ist... jetzt paradigmatisch in der Arbeit mit ukrainischen Flüchtlingen. Wunderbar. Wer nimmt denn in der Gesellschaft wahr, dass das Menschen sind, die vielleicht auch spirituell sind, zutiefst... wer bringt das denn in den Sozialraum rein? Wer sorgt denn dafür, dass es Gesprächsangebote gibt, die es nicht nur von professionellen Psychotherapeuten gibt. Da gibt es jetzt ganz viel. Das ist das, was wir zehnmal besser können als alle anderen, diese Sensibilität mitbringen.“ (13, Pos. 72)

### 5.3 Unterstützung beim Aufbau von Engagierten-Netzwerken

In den geführten Interviews werden zahlreiche Beispiele benannt, wie die Ehrenamtskoordinationen Netzwerkbildungen unterstützt haben.

Einige Stelleninhaber:innen geben an, systematisch Engagierten-Netzwerke aufzubauen. Ihnen sei es wichtig, nachhaltige Strukturen zurückzulassen, die Engagierte auch dann tragen werden, falls die Modellstelle am Ort beendet wird.

Förderlich für die Vernetzung sind etwa Ehrenamts-Börsen bzw. ein Ehrenamts-Café, das zum Zusammenkommen und zum Austausch der Engagierten dient. Familien- und Generationenbüros bringen verschiedene Generationen zusammen. Gemeindeübergreifend werden Mittagstische durchgeführt.

Über die geknüpften Netzwerke entstehen an einzelnen Standorten neue Kontakte, die selbst wiederum zu immer neuen Verbindungen zwischen den Engagierten und den beteiligten Institutionen führen.

„Dass praktisch, wenn man nicht mehr da ist, dass es trotzdem gewisse Strukturen gibt, wo die Ehrenamtlichen wissen, dass es immer etwas Positives bringt, wenn man sich zusammentut.“  
(2, Pos. 14)

Viele Ehrenamtskoordinationen besuchen regelmäßig die Sitzungen des Kirchengemeinderats und des kommunalen Gemeinderats. Mithilfe von Artikeln im Gemeindeheft wird zum ehrenamtlichen Engagement informiert. Im Gespräch mit den Kommunen, den Vereinen oder den evangelischen Kirchengemeinden vor Ort loten sie Ideen und Möglichkeiten aus. Einzelne Koordinationen stärken bestehende Engagierten-Netzwerke dadurch, dass sie von Kooperationspartner:innen geplante Veranstaltungen bewerben.

Die örtliche Ehrenamtskoordination trage dazu bei, so eine:r der Kooperationspartner:innen, „dass nicht jeder sein Süppchen kocht.“ (30, Pos. 16) Etwaige Dopplungen werden vor Ort, so die Beobachtung, wo immer möglich, zusammengeführt und Engagierten-Pools kanalisiert. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, von den alten Ehrenamtsmodellen wegzukommen, sei gestiegen.

Eine:r der Dienstvorgesetzten beschreibt die hieraus entstehende neue Form der Interaktion der Engagierten in den Gemeinden so:

„Was sich hier [...] entwickelt hat, war zum Beispiel, dass Gruppierungen zusammengefunden haben, die es bisher nicht gab. [...] Das sind hier Gruppierungen, die sich zusammengefunden haben, auch andere Formen der Medien. Obwohl es immer wieder heißt, dass wir keine WhatsApp-Gruppen haben, haben sich WhatsApp-Gruppen gebildet. Da wurden Unternehmungen gemacht und hinterher auch regelmäßige Treffen von welchen, die zwar eine Gruppierung sind, aber nicht abgeschlossen, sondern dass welche neu dazu kommen und auch wieder welche weggehen.“ (12, Pos. 4)

## 6. Wirkung des Modellprojekts über die Kirchengemeinde hinaus

### 6.1 Interaktion des Modellprojekts mit dem KIAMO-Prozess

Im vorliegenden Unterkapitel werden einleitend die Einschätzungen wiedergegeben, die im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen zum Zusammenwirken des Modellprojekts mit dem KIAMO-Prozess gewonnen wurden.

Zwei der Befragten geben an, der KIAMO-Prozess habe sich in der Seelsorgeeinheit sehr schwierig gestaltet bzw. habe nicht, wie ursprünglich intendiert, stattgefunden. Im Grunde genommen habe man vor Ort keine eigenen Strategien und Ziele entwickelt, sondern habe die Vorgaben seitens der Diözese übernommen. Insofern sei es im Zuge des Modellprojekts nicht möglich gewesen, an eine tatsächlich durch KIAMO erfolgte Veränderung anzuknüpfen (vgl. etwa 3, Pos. 60).

Eine:r der Koordinationen resümiert, die Erkenntnis aus dem KIAMO-Prozess sei, „dass die Gemeinden sich da nicht so drum kümmern, was die Diözese will, sondern ihr Eigenes machen“ (4, Pos. 60). Er:Sie habe wiederholt Impulse zur Reflexion dieser Erkenntnis eingebracht, habe allerdings kein Gehör gefunden. Letztlich habe der beständige Zeitdruck im Team eine Weiterentwicklung bzw. das Anknüpfen an den KIAMO-Prozess unmöglich gemacht.

Eine:r der Dienstvorgesetzten meint, die Engagemententwicklung sei zwar ganz bewusst in den KIAMO-Prozess aufgenommen worden. Schwerpunkte dieses Prozesses seien allerdings die Weiterentwicklung spiritueller Angebote sowie der Jugendstrategie gewesen, wohingegen sich die Ehrenamtskoordination stark auf die Verjüngung des Besuchsdienst für Ältere konzentriert habe. Insofern habe es wenig Überschneidungen gegeben (vgl. 14, Pos. 64).

Einige Ehrenamtskoordinationen berichten dagegen durchaus von einer Interaktion des Modellprojekts mit dem KIAMO-Prozess.

„Von der Idee her, würde ich sagen, können die Ehrenamtskoordinationsstellen schon dazu beitragen, dass Menschen am Wohnort Kirchengemeinde als Partner erleben können, der dazu beiträgt, dass die Menschen ihren Wohnort, ihr Viertel als lebenswerten Bereich erleben, als Mitgestalter von Lebensqualität von Menschen. Das kann noch mehr wachsen. An diesem Thema waren wir ja eben schon mal dran. Ich glaube, das wächst in dem Moment, wo Kirchengemeinde wieder offener sind. Und das meine ich jetzt auch mit Räumen, aber auch mit Präsenztreffen. Ich glaube, das ist eine wichtige Grundlage für solche Entwicklungen.“ (5, Pos. 56)

Ein:e Befragte:r auf Dekanatssebene meint, je mehr Personen aus den Kirchengemeinden sich in Kooperationsprojekten engagierten, desto stärker würde der Effekt im Sozialraum spürbar. Dadurch würden „ganz neue kirchliche Orte kreierte, die es so vorher gar nicht [gegeben habe]“. Es sei denkbar, „dass man einen Ort als kirchlichen Ort erkenne, der vorher so nie im Bewusstsein gewesen [sei]“ (beide 21, Pos. 56-59).

Ein besonders gelungenes Beispiel für das Anknüpfen an eine bereits durch KIAMO erfolgte umfassende Strukturveränderung schildert eine:r der Dienstvorgesetzten:

„Wir haben ja seit KIAMO bei uns eine große Umstrukturierung, ganz konkret in der Gemeinde. Dadurch auch dieses neue Leitungsmodell. In dem Zusammenhang kam auch [die Ehrenamtskoordination] zu uns. Da hat sich Vieles ganz, ganz neu strukturiert. Und wir haben hier wirklich versucht, ein neues Miteinander zu leben und auszuprobieren, wo jeder einfach teilhat an der Leitung von Gemeinde und da eben auch jeder Ehrenamtliche seinen Teil dazu beitragen kann. Alles natürlich mit Grenzen. Es kann nicht jeder alles tun und machen. Klar braucht es eine Leitung. Aber ich glaube schon, dass KIAMO bewirkt hat, dass wir an der Basis anders miteinander agieren. Aber auch deshalb, weil es bei uns jetzt ein ganz neues Konzept gab, das aber aus KIAMO entstanden ist und deshalb ein anderer Zugang zu den Ehrenamtlichen erreicht wurde, weil wir jetzt kein so hierarchisches System mehr haben, hier vor Ort in der Kirchengemeinde.“ (11, Pos. 58).

## 6.2 Öffnung der Kirchengemeinde durch das Modellprojekt

Von der Mehrzahl der Befragten wird im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen angegeben, das Modellprojekt habe einen positiven Effekt im jeweiligen Sozialraum erzielt. Eine:r der interviewten Kooperationspartner:innen schildert:

„[Der:Die Stelleninhaber:in ist mit] verschiedenen Gruppierungen [vernetzt]. Wie zum Beispiel mit [der Flüchtlingshilfe], mit der evangelischen Kirche, mit dem Integrationsmanagement, aber auch [mit] ganz [unterschiedlichen Gruppierungen wie dem] Freundeskreis für Flüchtlinge... mit denen ist [er:sie] vernetzt und gilt da auch als [Ansprechperson].“ (34, Pos. 45)

In den Kirchengemeinden und Seelsorgeeinheit sind zum Teil Gemeinschaften für Menschen entstanden, die vereinzelt auch als Pastoral-Gemeinschaft bzw. Gemeinschaft der Tätigen bezeichnet werden. Ein:e der Ehrenamtskoordinationen berichtet:

„[...] es gibt den gemeinsamen Mittagstisch. Das ist schon eher für die Älteren. Die versteckte Armut, versteckte Einsamkeit kann sich dort aufhalten, ohne dass es peinlich ist. Da kommen alle, und es wird toll gekocht, so Hausmannskost von früher. Die Senioren-Nachmittage... Es wird sehr viel gefeiert und sehr viel gegrillt. Es gibt einen Mai-Brunch und ein Sommer-Grillen, [...] und da ist Gemeinschaft.“ (4, Pos. 44-46)

Eine andere Ehrenamtskoordination meint, ein positive Außenwirkung entstehe unter anderem dadurch, dass Gottesdienste außerhalb klassischer kirchlicher Räume gefeiert werden. Er:Sie habe immer wieder daran erinnert, dass man doch nach draußen gehen könne, denn auch da sei Kirche. Gut aufgenommen worden sei auch die Gestaltung von spirituellen Wegen, die letztlich christliche Werte sichtbar machen und nach draußen tragen. Durch derlei Glaubensimpulse seien Menschen erreicht worden, die nicht unbedingt in eine Kirche kommen würden (vgl. 2, Pos. 62).

Eine:r der Koordinationen hat wiederholt wahrgenommen, dass dadurch, dass Netzwerke im Sozialraum entstanden sind, denen die Kirche angehört und in denen unterschiedliche Aktionen gemeinsam bewirkt werden, die Anknüpfung an die Kirche als Institution leichter fällt. Durch die Ehrenamtskoordinationen sei die Präsenz von Kirche, personell gesehen, in den Kooperationsprojekten zum Teil sehr hoch. Mit ein wenig Geschick können von den Ehrenamtskoordinationen so Möglichkeiten geschaffen werden, um Menschen zu verbinden und miteinander ins Gespräch zu bringen (vgl. etwa 8, Pos. 35-36). Im Hinblick auf anvisierte Kooperationen sei ein großer Vorteil,

„dass es Raum gibt, dass man Raum schafft für Begegnung oder um Dinge umzusetzen. Dass da die Räume, die man hat, zur Verfügung gestellt werden, dass man auch da Dinge anbieten kann und dass das einfach eine Möglichkeit darstellt, in diese Räume mit hineinzukommen und da auch etwas erlebbar zu machen.“ (8, Pos. 48)

Eine:r der Interviewpartner:innen gibt zu bedenken, trotz der vielen positiven Entwicklungen hin zur Öffnung der Kirchengemeinden, sei die Außenwirkung des Modellprojekts sehr unterschiedlich zu bewerten. Sie hänge letztlich vom Einzelfall ab. Es gebe Standorte, an denen Kooperationen mit anderen Trägern entstanden seien, dergestalt,

„dass Themen aufgegriffen werden, für die man sich engagiert, bei denen verschiedene Interessengruppen dahinterstehen“ (28, Pos. 22).

Er:Sie führt weiter aus, es gebe sogar

„eine Gegend [...], wo sich alle Vereine und soziale Träger zusammengetan haben, um eine Online-Plattform aufzubauen, auf der Engagement sichtbar wird. Und [der:die] kirchliche [Ehrenamtskoordinator:in] übernimmt da die Federführung dafür. Also eine Federführung für ganz viel, was es an Engagement gibt im Umfeld“ (ebd.).

### 6.3 Partizipation und Teilhabe für nicht-kirchliche Akteur:innen

Von sehr vielen Befragten wird erwähnt, dass sich zunehmend nicht-kirchliche geprägte Personen in kirchlichen (Kooperations-)Projekten engagieren. Erwähnt wird bspw. ein Markt-Café als Begegnungsort, das besucht wird von Menschen aus unterschiedlichen Kontexten. Es werde nicht geschaut, ob die Besucher:innen katholisch und/oder ehrenamtlich engagiert seien. Entscheidend sei die Begegnung an sich, die Kirche als Institution stehe nicht so sehr im Vordergrund (vgl. 2, Pos. 40).

An einigen Standorten ist die Teilhabe von nicht-kirchlichen Akteur:innen über die Arbeit mit Flüchtlingen angewachsen. „Wir haben so ein Coming Together gemacht“, so eine:r der Koordinationen, „da waren Menschen dabei, die früher aus dem Asylkreis kamen, die sich da bei uns mit eingebracht haben, die teilweise keiner Konfession zugehörig waren, und viele sind evangelisch. [...] Ich möchte jetzt nicht sagen, dass es das vorher gar nicht gegeben hat, aber viel weniger.“ (1, Pos. 8)

Eine:r der Dienstvorgesetzten beschreibt diese Entwicklung in seiner:ihrer Seelsorgeeinheit folgendermaßen:

„Wir haben eine Zunahme derer, die sich bewusst für ein Projekt entscheiden, die dann auch bewusst nur für dieses Projekt auftauchen und ansonsten in anderen Engagement-Kontexten oder Gemeinde-Kontexten nicht mehr auftauchen. Aber die dann, wenn ein Projekt zum Beispiel in einem jährlichen Turnus stattfindet, dann plötzlich auch wieder dastehen. Und das sind nicht mehr so die klassischen Ehrenamtlichen, die wir sonst so um uns herumhaben, sondern wirklich querbeet.“ (15, Pos. 8)

Zwei der Ehrenamtskoordinationen geben hingegen an, dass im Rahmen des Modellprojekts keine neuen Zugänge zur Kirchengemeinde bzw. Seelsorgeeinheit für nicht-kirchliche Personen vor Ort geschaffen werden konnten. Bezüglich einer Öffnung hin auf Menschen, die bislang nicht mit Gemeinde und Kirche in Berührung waren, habe es keine Veränderung gegeben.

„Ganz punktuell. Aber diese drei Beispiele... diese gewonnenen Wortgottesdienst Feier Leiter... wobei die schon da war... aber sie hat ein neues Arbeitsengagement bekommen.... also für bestimmte Gottesdienstformen, da konnte ich Leute gewinnen. Aber jemand, wo man sagen würde, dass die komplett außerhalb der Kirchengemeinde kommt, durch eine Aktivität... Da habe ich gerade kein Beispiel.“ (2, Pos. 34)

Eine:r der Interviewpartner:innen auf Diözesanebene relativiert die Frage nach einer erhöhten Partizipation und Teilhabe für nicht-kirchliche Akteur:innen. Er:Sie habe durchaus wahrgenommen, dass es durch das Modellprojekt vielerorts Zugänge zur Kirchengemeinde für andere Menschen, für „neue“ Menschen gab. Dennoch zieht er:sie folgende Formulierung vor: „Es gibt Beispiele, wo andere Menschen angesprochen wurden und in ein Engagement eingestiegen sind“ (28, Pos. 50). Denn: Für die Betroffenen sei meist der Einstieg in das Engagement wichtiger als die Zugehörigkeit zur Gemeinde. Er:Sie plädiert daher dafür, vom Bild einer „Tür zur Gemeinde“ wegzukommen (Müssen Engagierte in die Kirche „rein“?). Das Ziel des Modellprojekts sei im Grunde genommen nicht die Rekrutierung von Engagierten für die Gemeinden gewesen. Es habe eher darin bestanden, die Menschen in ihren Kompetenzen und Charismen wahrzunehmen bzw. Kirchengemeinden gewissermaßen zu erweitern und fluider zu machen (vgl. 28, Pos. 49-52).

## Teil C    Untersuchungsphase IV: Finale Evaluierung

Im Folgenden wird die finale Evaluierung des Modellprojekts vorgenommen.<sup>12</sup> Grundlage hierfür sind, analog zu Teil B des Berichts, die Daten, die in der vierten Untersuchungsphase gewonnen wurden.

Die Darstellung ist unterteilt in die Kapitel Mechanismen, die die Veränderungen bewirkt haben (1), Sinnhaftigkeit der Koordinationsstellen (2), Bedingungs-zusammenhang zwischen Engagement- und Kirchenentwicklung (3), Nicht-erfüllte Erwartungen an das Modellprojekt (4) sowie noch ausstehende Entwicklungen (5).

Zu beachten ist, dass hinsichtlich aller benannten Aspekte Mehrfachnennungen vorliegen. Die Angaben dürfen daher nicht aufsummiert werden.

### 1. Mechanismen, die die Veränderungen bewirkten

In Teil B des vorliegenden Berichts wurden die Veränderungen nachgezeichnet, zu denen das Modellprojekt Ehrenamtskoordination in der Wahrnehmung der Befragten geführt hat. Im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen wurden zahlreiche Angaben zu Maßnahmen bzw. Mechanismen gemacht, die diese Veränderungen bewirkt haben. Im Zuge der Auswertung wurden diese Angaben neun Themenfeldern zugeordnet, vgl. Abbildung 1. Diese neun Themenfelder werden nachstehend genauer beschrieben resp. anhand von Zitaten erläutert.



Abbildung 1: Mechanismen, die Veränderung bewirkten

<sup>12</sup> In die nachfolgenden Kapitel fließen – sofern nicht anders vermerkt – alle Daten ein, die in der vierten Erhebungsphase (August 2021 - März 2023) im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen gewonnen wurden (n = 102).

## 1.1 Weiterentwicklung von (potenziellen) Engagierten

In 26 Zitaten wird der Zusammenhang zwischen der Weiterentwicklung von Engagierten resp. von Menschen, die an einem Engagement interessiert sind, und dem Gelingen des Modellprojekts ausdrücklich thematisiert.

Als förderlich in Bezug auf das Gelingen des Projekts werden folgende Aspekte angegeben:

- **Den Menschen, nicht die Aufgabe, in den Mittelpunkt zu stellen:**

„Es darum geht, dass die Person, der Mensch, die Engagement-Form findet, die für sie passend ist, richtig und gut ist. Dass wir mehr vom Menschen her denken, nicht nur von der Aufgabe her. Klar bedingt sich beides, aber dass wir erst einmal schauen, von der Person, vom Menschen her zu denken.“ (28, Pos. 54)

„Ich glaube, dass [es wesentlich] am Ermöglichen liegt. [...] Einfach nochmal genauer zu gucken, was unsere Ehrenamtlichen brauchen. Dass man noch einmal mehr verdeutlichen kann, was der persönliche Benefit in dem Bereich ist [...].“ (15, Pos. 33)
- **Themen und Anliegen aufzugreifen:**

„Die Kooperation mit der Caritas ist sicher ein Beispiel für gelungene Kooperation [...] Gelungen ist es meines Erachtens deshalb, weil man die Menschen mit ihren Bedürfnissen im Blick hat.“ (18, Pos. 41)

„Ich war felsenfest davon überzeugt... es gibt zwei Themen zur Engagement-Entwicklung: entweder organisationsbezogen oder von den Charismen her. Und dann hat beim Austausch eine Ehrenamtskoordinatorin gesagt, dass die Menschen aber doch ihre Themen haben. Und das fand ich total interessant, diesen Dreiklang: Organisation ist ein Zugang, von den Begabungen der Menschen, aber die haben auch Themen und Anliegen. Und das in einen Dreiklang zu bringen...“ (28, Pos. 75; vgl. auch 15, Pos. 10)
- **Kompetenzen und Talente zu entdecken und zu nutzen:**

„Wir haben ‚Wertschätzung‘ auf unsere Fahne gesetzt. [...] Und dass das auch für ihre persönliche Entwicklung etwas Förderliches ist. Wir wollen Ehrenamtliche nicht irgendwo reinsetzen, sondern wir wollen sie auch befähigen, das zu tun.“ (11, Pos. 14)

„Wir haben Menschen mit Fähigkeiten, mit Begabungen [...]. Und die zu entdecken und für die zu gucken, was es denn für einen Ort in der Gemeinde oder auch darüber hinaus, geben könnte, das ist ein [...] Dienst, denke ich, den die Ehrenamtskoordinatoren jetzt [...] leisten.“ (18, Pos. 10; vgl. 21, Pos. 39-41; vgl. VI, Seite 10)
- **Motivation bzw. Energien zu nutzen:**

„Ich glaube, das ist bei den zwei Projekten, die ich kenne, der Schlüssel, dass da Talent und Freude zusammengekommen sind, mit dem richtigen Thema.“ (21, Pos. 39-41)

„Es müssen nach wie vor Menschen sein, die eine Motivation verspüren. Das funktioniert sonst nicht. Motivierte Menschen bringen sich ein.“ (12, Pos. 44; vgl. 28, Pos. 74-75; vgl. 15, Pos. 48-49)
- **Die zunehmende Projektorientierung seitens Engagierter zu bejahen:**

„Dass man auch jederzeit wieder aus dem Ehrenamt raus kann [...] dass man da mitmachen kann, aber jederzeit auch wieder aufhören kann. Ich glaube, das ist auch wichtig für viele Menschen gewesen, dass es so projektorientiert wird, das Ehrenamt.“ (11, Pos. 10; vgl. 12, Pos. 58)



## 1.2 Vernetzung in den Sozialraum hinein

Es finden sich 23 Zitate, in denen bewusst ein Zusammenhang hergestellt wird zwischen der Vernetzung in den Sozialraum und den wahrgenommenen Veränderungen.

Als förderlich in Bezug auf das Gelingen des Modellprojekts werden folgende Aspekte angegeben:

- **Initiierung von Kooperationsprojekten:**

„[Wir haben diverse Kooperations-]Aktionen, gerade unser Mittagstisch zum Beispiel ist ja daraus entstanden. Und da hatten wir jetzt 50 Gäste gehabt, das hatten wir so gar nicht erwartet. [...] Es wird genutzt. Die Bevölkerung nutzt [den Mittagstisch] auf jeden Fall, und ich denke, eben auch andere Gemeinden [ebenso] die evangelische Kirche hier vor Ort.“ (30, Pos. 29)

- **Stärkung der Willkommenskultur:**

„Die Kirchengemeinde an sich – denke ich – ist noch einmal lebensfähiger, wenn sie eben diese Veränderungen im Bereich der Ehrenamtskultur noch einmal stärker vorantreibt und lebt, indem halt auch niederschwelligeres Engagement, eine Willkommenskultur, eine Haltung von ‚Das-machen-wir-Miteinander‘ und ‚Wir sind hier vernetzt und machen die Dinge zusammen‘ [angeeignet wird]. Und dann engagiert man sich mal und mal nicht...“ (3, Pos. 42)

- **Aufgreifen bzw. Einbringen adäquater Ideen:**

„Ganz klar, [die Koordination] hat zu den Veränderungen in der Engagement-Kultur beigetragen, indem [er:sie] Ideen entweder aufgegriffen hat... ich weiß nicht, ob die alle von [ihm:ihr] kamen... oder auch angezettelt hat.“ (20, Pos. 18)

- **Offenheit trotz fehlender Kirchenbindung:**

„Mein Grundverständnis ist ja, dass wir oder ich gute Rahmenbedingungen schaffen, dass [nicht-kirchlich gebundene] Leute etwas anfangen können. Dass man versucht zu informieren, welche Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Wir haben so einen Slogan ‚Sie haben die Ideen – wir haben die Räume‘. Und solche Sätze ein bisschen umzusetzen...“ (9, Pos. 10; vgl. 15, Pos. 43)

- **Bereitschaft, Kirche völlig neu zu denken:**

„Dadurch, dass es de facto neue Engagement-Formen gibt, entstehen auch neue Orte von Kirche. Sprich, dass [sich] Kirche vielleicht nicht nur durch Liturgie-Gottesdienste [...] formt, sondern man auch durch ein anderes Engagement zugehörig sein kann oder ein Stück von Kirche ist. [So dass schließlich] eine neue Form von Kirche entsteht, die sich über das Engagement konstellierte.“ (28, Pos. 68)

- **Akzeptanz von Grenzen der Kooperation:**

„Ich glaube, es braucht ein gutes Zueinander von Kirchengemeinden, Kommunen, Vereinen, dass so etwas gut möglich ist. Und da spielt dann auch [...] ein Stadtklima eine Rolle, wo die kirchliche Seite nur bedingt beeinflussen kann. Ich glaube, dem muss man sich schon sehr bewusst sein. [...] Wir haben [...] immer wieder Orte, wo erst einmal nichts geht, weil einfach alte Grabenkämpfe ausgefochten werden [...] oder einfach noch alte Lasten aufzuarbeiten und zu tragen sind und deshalb auch so ein Modell-Projekt dann an seine natürlichen Grenzen stößt.“ (26, Pos. 34)

## 1.3 Veränderung der Engagementkultur in der Kirchengemeinde

In 18 Zitaten wird bewusst ein Zusammenhang hergestellt zwischen der Veränderung der Engagementkultur in der Kirchengemeinde und dem Gelingen des Modellprojekts. Als begünstigend werden dabei folgende Aspekte angegeben:

- **Förderung von Selbstführung:**

„Ja, weil die [örtliche Ehrenamtskoordination] diesen Stil hat, dass sie eben nicht sagt, dass sie hier ein Ding durchziehen muss. Und gleichzeitig ist sie auch so ein Motor darin. Sie hat es nicht allein getrieben, aber sie war der Anfangsantrieb. Um sie herum sind dann Dinge entstanden. Sprich: Wenn sie nicht wäre...“ (20, Pos. 28; vgl. 26, Pos. 43-44; vgl. 28, Pos. 79; vgl. I, Seite 11)

- **Förderung von Partizipation:**

„Zentral [bzgl. der Frage, wie die Ehrenamtskoordinationen zu den Veränderungen in der Engagement-Kultur beigetragen,] ist Unterstützung von echter Partizipation, nicht von Pseudo-Partizipation. Die Entscheidungen in dieser Kirchengemeinde sind von den Ehrenamtlichen getroffen worden, und es gab von den hauptberuflichen Priestern ein Veto-Recht.“ (13, Pos. 26-28)

- **Betonung von Charismen und Fähigkeiten:**

„Ich denke gerade darin, wie ich es auch schon gesagt habe, dass eben dann ein Bewusstseinswandel stattgefunden hat, nicht von der Aufgabe her gedacht, sondern von den Menschen mit ihren Begabungen her gedacht. Das ist tatsächlich so ein Kulturwandel, der sich da langsam aber sicher vollzieht.“ (18, Pos. 14)

- **Entwicklung von konkreten Grundsätzen und Maßnahmen:**

„ Es gibt jetzt einen Arbeitsplan für mich [als Koordination] persönlich. Das sind drei Bereiche: Einmal, dass man miteinander ins Gespräch kommt, also die Gesprächskultur. Dann die Befähigung in dem Sinne davon, dass ein guter Kirchengemeinderat nur leiten kann, wenn er auch Leitungskompetenz hat. Dass man da sehr gezielt guckt, dass die, die das können sollen auch können und auch den Mut haben, das dann auch zu sagen.“ (9, Pos. 18-20)

- **Gemeinsame Entwicklung von Zielen bzw. Visionen:**

„[Wesentlich war, dass man] immer wieder die Leute darin bestärkt hat, welche Ideen oder Visionen man vielleicht hat und was man vielleicht wirklich Schritt für Schritt an manchen Orten umsetzen könnte.“ (8, Pos. 64)

## 1.4 Verknüpfung von Kirchenentwicklung und Engagementförderung

In 11 Zitaten wird ein ausdrücklicher Bezug hergestellt zwischen dem Gelingen des Modellprojekts und der wechselseitigen Verknüpfung von Kirchenentwicklung und Engagementförderung. Es wird verdeutlicht, dass veränderte Rahmenbedingungen in der Kirchenentwicklung vor Ort stets einen Einfluss auf das Engagement haben. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass das durch das Modellprojekt vermittelte Bild des kirchlichen Engagements als unabhängig, eigensinnig und vielfältig und die Orientierung an den Ressourcen der Engagierten eine Kulturveränderung seitens der Kirche nach sich zieht.

„Trägt die Engagement Entwicklung zur Kirchenentwicklung bei oder tragen veränderte Rahmenbedingungen in der Kirchenentwicklung vor Ort zu neuen Formen des Engagements bei?“

Ich finde, das kann man so oder so betrachten. Ich würde sagen, durch die [personelle] Notsituation, in der wir sind, sind die Eigenkräfte innerhalb der Kirchengemeinden gestärkt worden. Ich finde, wir haben schon sehr rührige Ehrenamtliche, die verlässlich parat stehen [...]. Gleichzeitig ist natürlich die Situation herausfordernd und mobilisiert Kräfte. Dass Ehrenamtliche so zusammenstehen und sagen: Das Pastoralteam und wir... wir müssen unsere Standards jetzt gut halten. Und die lassen wir uns auch nicht mehr nehmen von einem Pfarrer, der dann vielleicht irgendwann kommt. Wir wollen uns als Kirchengemeinden auszeichnen, die quasi eigenverantwortlich, selbständig und eigensinnig ihre Verantwortung wahrnehmen. Das ist so ein Beispiel, an dem man vielleicht diese Wechselseitigkeit erkennen kann.“ (5, Pos. 18)

## 1.5 Persönliche Kompetenzen bzw. Charakteristika der Ehrenamtskoordination

Insgesamt finden sich 10 Zitate, in denen dezidiert ein Zusammenhang hergestellt wird zwischen der Persönlichkeit bzw. Charakteristika der Ehrenamtskoordination und den wahrgenommenen Veränderungen.

Als förderlich in Bezug auf das Gelingen des Modellprojekts werden folgende Aspekte angegeben:

- **Hohe kommunikative Kompetenzen, verbunden mit der Fähigkeit, Menschen zu vernetzen und für eine Sache zu begeistern.** In einer Position wie der der Ehrenamtskoordination sei es wichtig, auf Menschen kooperativ zuzugehen und deutlich zu machen, dass alle gemeinsam Kirche gestalten, bilden und verändern:  
„Und am Schluss hängt es doch an Leuten, die mit einem gewissen Charisma wieder Leute mitnehmen [...]. Das heißt, wir brauchen wieder Persönlichkeiten, die ausstrahlen, die erzählen können, die bezeugen können. Und das ist eine ganz andere Form, die wir nicht mehr gewohnt sind.“ (19, Pos. 10; vgl. 11, Pos. 16; vgl. 10, Pos. 37)  
Eine:r der Interviewpartner:innen meint zusammenfassend:  
„An den Stellen musst du eine Beziehungsbombe sein und kannst dich nicht kompliziert hinter deinen Schreibtisch zurückziehen.“ (28, Pos. 99; vgl. 13, Pos. 12)
- **Eignung, sich gedanklich auf andere Personen einzulassen, sie wahrzunehmen:**  
„[Er:Sie] hatte Schwierigkeiten, die anderen Leute so aufzunehmen, dass [er:sie] nicht nur [die] eigenen Gedanken hört.“ (14, Pos. 40)
- **Fähigkeit, eine spirituelle Gemeinschaft zu schaffen:**  
„Menschen haben immer das Bedürfnis in einer Gemeinschaft zusammenzukommen, da Austausch zu führen und das auf unterschiedliche Art und Weise. Das muss nicht eine Gesprächsgruppe sein, das kann auch nur ein Miteinander sein. Miteinander feiern, miteinander beten... mit Handlungen... aus bestimmten Beweggründen...Dazu [braucht es aber ein Gespür] und die persönliche Wahrnehmung.“ (12, Pos. 18; vgl. 11, Pos. 44)
- **Bereitschaft, sich selbstständig weiterzuentwickeln:**  
„Sie hat sich selbstständig weiterentwickelt. Bestimmte Dinge sind mit Rücksprache gelaufen, und sie hat sich schon auch ihren Weg gesucht.“ (12, Pos. 70)
- **Örtlicher Bezug zur Gemeinde:**  
„[Wir haben eine Person, die] ultra gut vernetzt ist, weil [sie] schon [hier] gewohnt hat und hier groß geworden ist. [...] Das ist eine unheimliche Stärke. [Der:Die Stelleninhaber:in] weiß um viele Ressourcen.“ (15, Pos. 22; vgl. auch 14, Pos. 40)

- **Nicht-pastorale berufliche Laufbahn:**

„Ich glaube tatsächlich, dass dieser Prozess, den ich jetzt beschrieben habe, der kann natürlich durchaus auch von hauptberuflichen pastoralen Mitarbeitern angestoßen werden, das ist aber viel, viel schwieriger, weil die Leute schon aus dem System kommen. [...] Es geht einfach darum, dass man nicht in diese Betriebsblindheit rennt. Und deshalb, glaube ich, ist enorm viel angestoßen worden.“ (13, Pos. 54)

## 1.6 Investition von Ressourcen

In 8 Zitaten wird der Zusammenhang zwischen dem Einbringen von Ressourcen und dem Gelingen des Modellprojekts ausdrücklich thematisiert. Neben dem Blick auf die Freisetzung finanzieller Mittel liegt die Betonung insbesondere auf der Investition von

- **Räumlichen Ressourcen:**

„[Wichtig ist,] dass wir viel stärker wahrnehmen müssten, was wir mit unseren Räumen für ein Pfund haben. Wie stark wir Menschen unterstützen können, auch in ihrem sozialen Engagement, dadurch, dass wir ihnen die Räume... also dass wir Niedrigschwelligkeit für die Räume, im umfassenden Sinn, ermöglichen. Da müsste man viel kreativer sein, auch da wieder Ehrenamtliche zu gewinnen, die nicht kirchlich gebunden sind, die Raumübergaben machen, sich an den Schnittstellen entsprechend zur Verfügung stellen.“ (13, Pos. 66)

- **Zeitlichen Ressourcen:**

„[Allein schon deshalb,] weil das jemand ist, der [...] sich für einen interessiert, weil viele Hauptberufliche dafür keine Zeit haben oder sich die Zeit nehmen. Als Ansprechpartner... als jemand, der von sich aus... auch wenn das eine etwas diffuse Anfrage ist... zum Telefonhörer greift und da zurückruft.“ (15, Pos. 22; vgl. auch 13, Pos. 58)

- **Emotionalen Ressourcen:**

„[Die Koordinationen] stärken es natürlich, indem sie es einfach sehen und unterstützen und begleiten. Ich glaube, ich brauche etwas Begleitendes, wenn ich ehrenamtlich tätig bin. Nicht als Kontrolle, sondern einfach als Rückversicherung, Rückmeldung, wenn etwas nicht gut läuft.“ (11, Pos. 18)

## 1.7 Unterstützung durch die Leitung

In zwei der Zitate wird ausdrücklich ein Zusammenhang hergestellt zwischen der **Unterstützung durch die Leitung** und den wahrgenommenen Veränderungen:

„Meine Ergänzung ist, dass es wichtig ist, dass [...] solche Vorhaben nicht im Einzelkämpfertum durchgeführt werden. [...] Ich will damit sagen, die Leitung, der Kopf muss es auch wollen, sowohl [auf den oberen Ebenen als] auch vor Ort. Wenn der leitende Pfarrer das zum Beispiel nicht möchte, dann.... Das hätte ich nicht gedacht, dass das so Auswirkungen hat.“ (28, Pos. 103)

## 1.8 Vernetzung über die Diözese hinaus

Eine:r der Interviewpartner:innen auf Diözesanebene thematisiert den Zusammenhang zwischen der Vernetzung über die Diözese hinaus und dem Gelingen des Modellprojekts:

„Was auch noch gut war in der Zeit... das gehört für mich vielleicht auch noch zur Evaluation dazu, dass es immer wieder gut war, über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen, in andere Diözesen hinein. Wir sind stark vernetzt mit Freiburg und Köln. Und das ist so wichtig und wertvoll. Das war auch immer wieder, über das Eigene hinaus zu schauen, und das nicht nur auf uns hin, sondern insgesamt auf die Stelleninhaber:innen. [...]. Da sind plötzlich Kontakte entstanden. Zum Beispiel, als die Katastrophe letztes Jahr im Ahr-Tal war, wie da plötzlich Aktionen von unserer Diözese für dort laufen. Das ist einfach toll. Auch für uns, immer wieder weiter zu denken, raus zu denken. Das finde ich ganz, ganz wichtig.“ (28, Pos. 103)

## 1.9 Theoretische Auseinandersetzung mit der Engagemententwicklung

Im Rahmen einer Fokusgruppe wurde dezidiert auf den Zusammenhang zwischen der theoretischen Auseinandersetzung mit der Engagemententwicklung und den wahrgenommenen Veränderungen hingewiesen. Die Reflexion verschiedener Ausprägungen heutigen Engagements habe Orientierung gegeben und neue Blickwinkel eröffnet (vgl. I, Seite 9).

## 2. Sinnhaftigkeit der Modellstellen

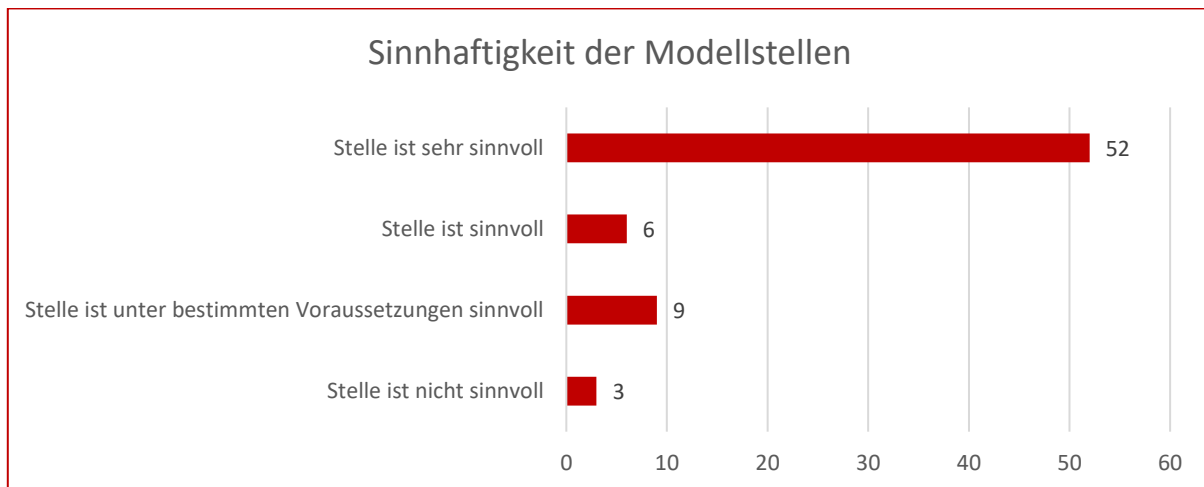


Abbildung 2: Sinnhaftigkeit der Modellstellen

In 58 Aussagen wird die Sinnhaftigkeit der Koordinationsstellen betont, vgl. Abbildung 2. Aus 52 Zitaten geht hervor, dass die Stellen sogar als sehr sinnvoll empfunden werden. Das Modellprojekt habe bewirkt, so ein:e Kooperationspartner:in, dass die „katholische Kirche [...] auch im Alltag auftaucht“ (38, Pos. 31). Eine:r der Dienstvorgesetzten führt diesbezüglich aus, durch das Projekt sei es gelungen, „breitgefächert Menschen anzusprechen und an Menschen zu denken, an die man sonst nicht gedacht hätte, Verknüpfungen einzubringen und zu sehen, dass das auch wichtig ist. Von daher, in der Erwartungshaltung, was jetzt eigentlich hätte alles geschehen sollen oder können, [sei er:sie] sehr angenehm darüber überrascht, wie viel sich hat verwirklichen lassen.“ (12, Pos. 50) In einem der Interviews wird angegeben, die Stelleninhaber:innen seien „Lernorte“ (28, Pos. 25) in Bezug auf das kirchliche Engagement gewesen; durch sie sei erkennbar geworden, was für eine gelungene Engagementförderung erforderlich ist und an welcher Stelle Standards vorgegeben werden sollten (vgl. ebd.).

Aus 9 Zitaten geht hervor, dass die Stellen unter bestimmten Voraussetzungen als sinnvoll empfunden werden. So bemerkt ein:e interviewte Person, die ausgeübten Tätigkeit des Sich-Kümmerns und Vernetzens seien sehr relevant. Hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Stellen komme es allerdings darauf an, wie gut das Pastoral-Team aufgestellt sei. Sei ein Team voll besetzt und zeige Offenheit und Veränderungsbereitschaft Engagierten gegenüber, so sei eine zusätzliche Ehrenamtskoordinatorin, trotz des qualitativen Mehrwerts, im Grunde genommen nicht erforderlich. Insofern sei durchaus zu überlegen, ob die Stellen grundsätzlich auf höherer Ebene installiert werden sollten.

Es finden sich ferner 3 Aussagen, in denen die Sinnhaftigkeit der Stellen verneint wird. So wird im Rahmen einer der Fokusgruppen vermerkt, die Ziele des Projekts seien unklar gewesen; man hätte für ein sinnvolles Vorankommen deutlichere Vorgaben benötigt (vgl. etwa VII, Seite 16). Auch wurde an anderer Stelle bemängelt, der:die Stelleninhaber:in habe zu viel hinterfragt und damit schlussendlich ein negatives Berufsbild geschaffen (vgl. 14, Pos. 52-56).

Insgesamt überwiegt die Betonung des mit dem Modellprojekt einhergehenden Gewinn bei Weitem. Vielfach wird auf die durch die Stelleninhaber:innen eingebrachten neuen Blickwinkel und Ideen hingewiesen.

Insbesondere bedingt durch deren nicht-pastorale Laufbahn sei viel Neues eingeflossen. Das Interesse liege nun stärker auf dem Menschen an sich, so eine:r der Dienstvorgesetzten (vgl. 12, Pos. 8).

Die Perspektive sei geweitet, geöffnet worden; die Einrichtung der Stellen habe das Thema Engagement „auf ein anderes Niveau gehoben“. Schließlich werde durch die Einrichtung der Modellstellen deutlich, dass „gewisse Dinge ‚sterben‘“ und stattdessen „neue Menschen, die vielleicht nicht in der Kirche unterwegs sind,“ (alle 14, Pos. 10, 61) eingebunden werden sollten. Man habe gewagt, Experimente durchzuführen. Das Schöne und Sinnvolle an dem Modellprojekt sei, dass es Raum eröffne zum Wachsen, ohne dass sofort Ergebnisse vorgezeigt werden müssen: „Wir haben hier den Luxus, dass wir auch Sachen erst einmal wachsen lassen können“ (15, Pos. 71), so eine:r der Interviewpartner:innen.

### 3. Bedingungs-zusammenhang zwischen Engagement- und Kirchenentwicklung

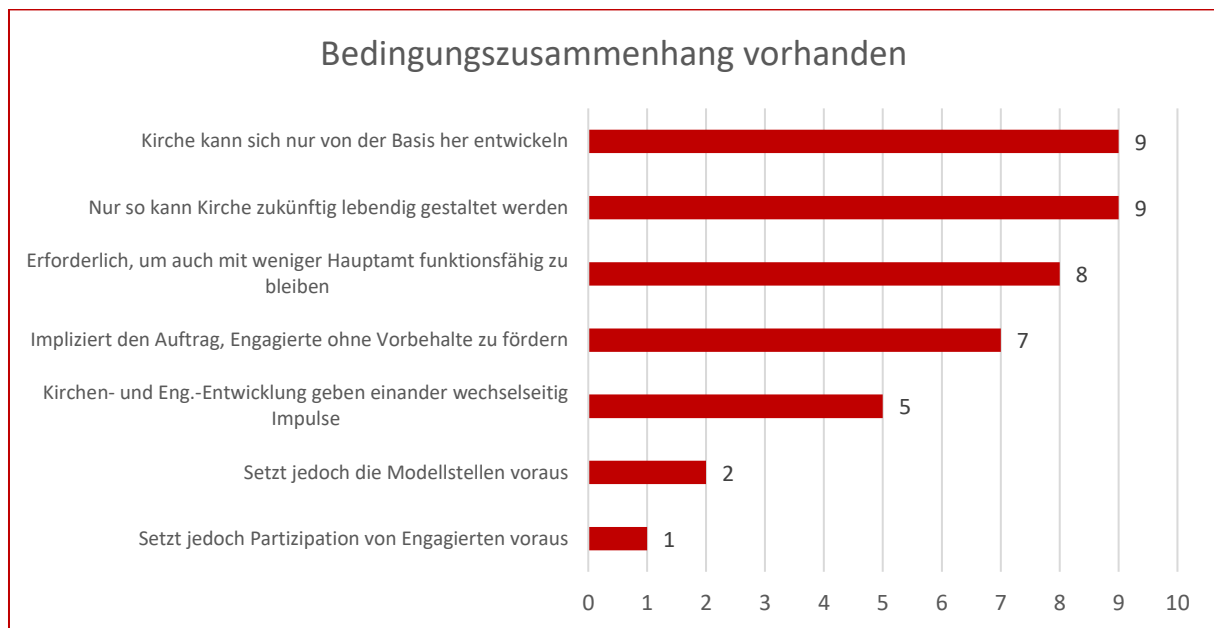


Abbildung 3: Bedingungs-zusammenhang zwischen Engagement- und Kirchenentwicklung

Alle Befragten sehen grundsätzlich einen Zusammenhang von Engagement- und Kirchenentwicklung, vgl. Abbildung 3: Das Eine brauche das Andere, beide Entwicklungen bedingen sich gegenseitig. Nachstehend findet sich ein Überblick über die hierzu geäußerten Aussagen.

In 9 Zitaten kommt die Überlegung zum Ausdruck, Kirche könne sich nur von der Basis her entwickeln. An der Basis seien eben die Engagierten, und ohne deren ehrenamtliches Engagement verändere sich Kirche nicht. „Kirche verändert sich immer von unten her. Und deshalb führt das unabdingbar zusammen.“ (11, Pos. 60), so eine:r der Dienstvorgesetzten.

In 9 weiteren Aussagen wird bekräftigt, nur angesichts eines solchen Bedingungs-zusammenhangs könne Kirche zukünftig lebendig gestaltet werden. „Das halte ich für sehr wesentlich.“, so eine:r der Stelleninhaber:innen. „Wir werden als Kirche nur lebendig sein, wenn jeder einzelne lebendig wird. Das reicht nicht, wenn man da oben eine Zehner-Mannschaft hat, die das durchzieht.“ (9, Pos. 70)

In 8 Zitaten kommt im Sinne eines Binnenblicks die Überlegung zum Ausdruck, die Engagemententwicklung sei in erster Linie erforderlich, um auch mit weniger Hauptamt funktionsfähig zu bleiben. „Wenn man unsere Diaspora Situation nimmt und dass wir auf 14 Ortschaften verteilt sind... da ist Kirche noch präsent [...], wo es eben Gläubige gibt, die sagen, dass sie hier auch Kirche sind.“ (14, Pos. 66), so eine:r der Dienstvorgesetzten. In 7 Zitaten wird ferner betont, der Zusammenhang von Engagement- und Kirchenentwicklung impliziere den Auftrag, Engagierte, auch nicht-kirchliche Personen, ohne Bedingungen zu fördern.



In 5 Zitaten wird reflektiert, Engagement- und der Kirchenentwicklung gäben einander wechselseitig Impulse. Eine:r der Interviewten zieht das Bild eines Tandems heran: Engagement- und der Kirchenentwicklung seien miteinander auf dem Weg, wenn der eine steckenbleibe, könne der andere Gas geben. Ebenso können sie einander Türöffner und Perspektiven-Geber sein (vgl. 15, Pos. 65).

Eine wechselseitige Entwicklung setze allerdings die im Rahmen des Modellprojekts geleistete Pionier:innen-Arbeit (2 Zitate) und damit einhergehend die vermehrte Partizipation von Engagierten (1 Zitat) voraus. Wenn es wirklich um Kirchenentwicklung gehe, so eine:r der Befragten, sei die Partizipation Engagierter „der zentrale Punkt“. „Bis hin zur Leitungsebene [müssten] die Rahmenbedingungen überhaupt erst geschaffen werden.“ (13, Pos. 84)

## 4. Nicht-erfüllte Erwartungen an das Modellprojekt

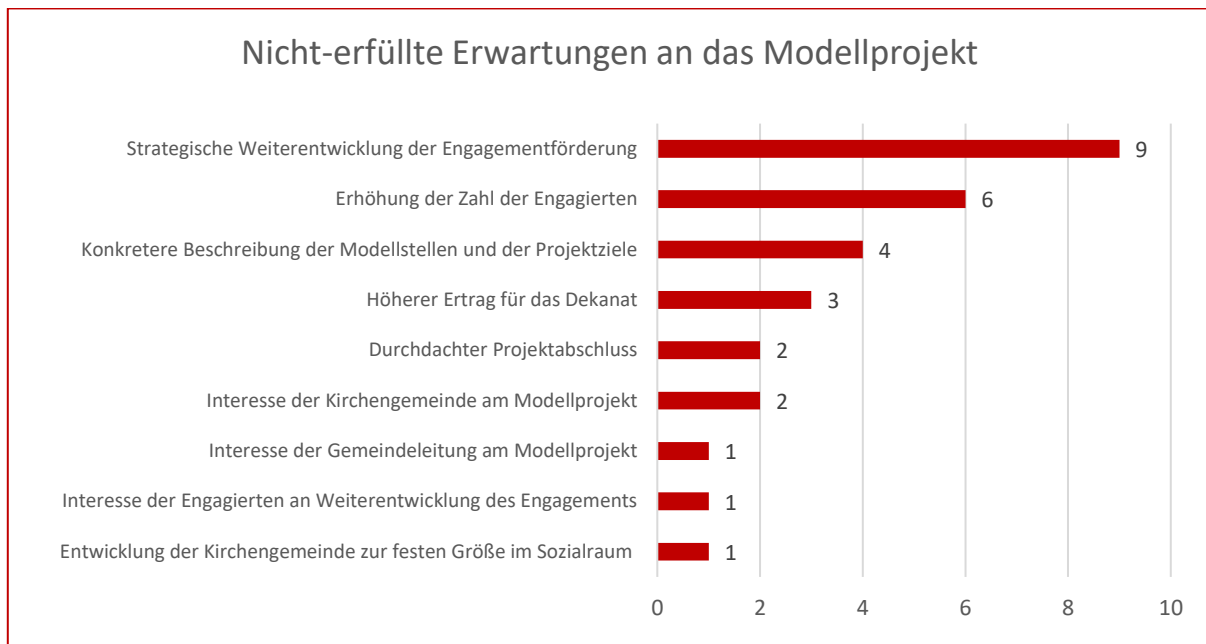


Abbildung 4: Nicht-erfüllte Erwartungen an das Modellprojekt

9 Aussagen beziehen sich auf die nicht-erfüllte Erwartung einer strategischen Weiterentwicklung der Engagementförderung, vgl. Abbildung 4. Es wird bemängelt, das Schaffen von Ehrenamtsstandards sei insbesondere in Bezug auf die Wertschätzungs-, die Begrüßungs- und Verabschiedungskultur, aber auch hinsichtlich des Fortbildungsangebots nicht (ausreichend) umgesetzt.

6 Aussagen beziehen sich ausdrücklich auf die nicht-erfüllte Erwartung, die Zahl der Engagierten durch das Modellprojekt zu erhöhen. „Wir hatten eigentlich schon erwartet, dass es gelingt, Veranstaltungsformate aufzubauen, wo auch andere Ehrenamtliche herfinden und neues jüngeres Ehrenamt kommt“ (14, Pos. 50), so eine:r der Befragten. Eine:r der Dienstvorgesetzten meint: „Ich hatte nicht wirklich die Erwartung, aber ich glaube, in der Gemeinde hatten manche schon die Erwartung [...] Ich glaube aber, es ging nicht darum, jetzt ein Mehr in Zahlen zu bekommen, sondern qualitativ ansprechenderes Ehrenamt anzubieten.“ (11, Pos. 46)

An 4 Stellen wird die Beschreibung der Modellstellen und der Projektziele kritisiert. Sie sei zu wenig konkret ausgearbeitet gewesen (vgl. etwa V, Seite 12).

In 3 Zitaten kommt das Bedauern bzgl. des Ertrags für das Dekanat zum Ausdruck: „Das ist jetzt kein Vorwurf an das Projekt... dass man einfach die Ergebnisse noch einmal intensiver austauscht.“ (19, Pos. 49) Zwischen Tür und Angel hätten sich zwar Gespräche ergeben, allerdings weniger umfassend als ursprünglich gedacht.

Zwei kritische Aussagen beziehen sich auf die Ausgestaltung des Projektabschlusses. Wünschenswert wäre es, „wenn man einfach noch eine Zusammenfassung hätte, eine ehrliche Aufarbeitung dessen, was gelungen ist“ (19, Pos. 49), so eine:r der Befragten.

Bemängelt wird in einzelnen Aussagen das fehlende Interesse seitens der Gemeindeleitung, der Kirchengemeinde sowie der Engagierten am Modellprojekt. Ferner wird an einer Stelle die nicht- bzw. zu schwach erfolgte Entwicklung der Kirchengemeinde zur festen Größe im Sozialraum angemahnt.

## 5. Noch ausstehende Entwicklungen

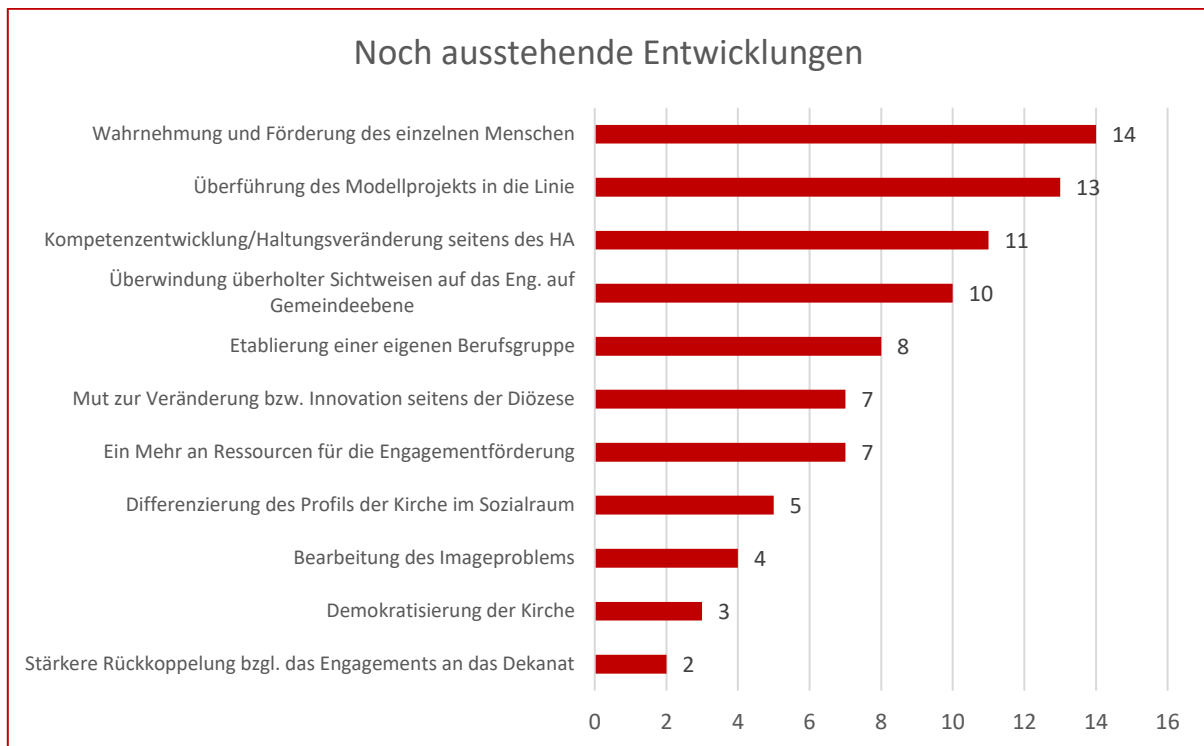


Abbildung 5: Noch ausstehende Entwicklungen

Die Äußerungen zu noch notwendigen bzw. noch ausstehende Entwicklungen lassen sich neun Themenclustern zuordnen, die im Folgenden näher erläutert werden, vgl. Abbildung 5:

Als notwendige Entwicklung wird in 14 Äußerungen die verstärkte Wahrnehmung und Förderung des einzelnen Menschen genannt. Angemahnt werden die verbesserte Wahrnehmung der spirituellen Bedarfe sowie die Stärkung der Einzelseelsorge und des persönlichen Bezugs. Eine:r der Stelleninhaber:innen meint hierzu:

„So, wie ich das verstanden habe, hat der Diözesanrat als eine Leitlinie ins Programm aufgenommen, für die nächsten Jahre, dass die Einzelseelsorge gestärkt werden soll. Und das halte ich für ganz, ganz dringend und wichtig. Das heißt aber, dass es Menschen geben muss, die Zeit haben, die zuhören können, die da sind.“ (5, Pos. 64; vgl. auch III, Seite 11)

Im Zuge dessen wird grundsätzlich eine erhöhte Gewährleistung von Ansprechbarkeit bzw. emotionalem Support eingefordert. Das Engagement sei stärker anzuerkennen und die Ermöglichung des Einbringens von Kompetenzen und Talenten zu fördern. Gewünscht werden eine regelmäßige Bestätigung und Wertschätzung des Engagements, ebenso eine anerkennende, verständnisvolle Haltung, wenn der Wunsch zur Beendigung eines Engagements geäußert wird (vgl. etwa IV, Seite 13; vgl. V, Seite 13).

„Und es geht vor allen Dingen um das Engagement, und es geht nicht primär darum, dass wir zu allem, was katholische Kirche verkörpert, Ja und Amen sagen. Und es geht auch nicht darum... also wir sind in so einem Engagement auch gewollt, wenn wir zum Beispiel ausgetreten sind?“ (13, Pos. 86)

„Wir haben Kindergartenbeauftragte, die sich bis zu 50% engagieren und das für Gotteslohn. Das geht nicht. Die Honorierung von diesen Menschen... das ist so, dass da heute noch viele davon verletzt sind, weil man das nicht wahrgenommen hat. Nicht nur von den Hauptamtlichen von der Diözese, sondern auch von der Gemeinde wurde das oft nicht wahrgenommen. Und ich glaube, das ist wichtig, dass man das zukünftig schon berücksichtigt, soweit das geht.“ (12, Pos. 68)

Mit 7 Äußerungen für ein Mehr an Ressourcen für die Engagementförderung und 13 Plädoyers für die Überführung des Modellprojekts in die Linie findet sich eine Fülle von Zitaten, in denen sich für eine nachhaltige, langfristige Engagemententwicklung ausgesprochen wird. Es gelte das Berufsbild der Engagement-Verantwortlichen noch stärker zu profilieren (vgl. etwa 2, Pos. 70; vgl. 28, Pos. 94, 104; vgl. 14, Pos. 74). Ebenso wird dafür plädiert, seitens der Diözese noch mehr Fortbildungen für Engagierte anzubieten (vgl. etwa 15, Pos. 69; vgl. 28, Pos. 94).

In 10 bzw. 11 Zitaten wird die Überwindung überholter Sichtweisen auf das Engagement auf Gemeindeebene sowie eine Haltungsveränderung seitens des Hauptamtlichen angemahnt. Viele Führungskräfte gäben sich, so ein:er der befragten Dienstvorgesetzten, „auf dem Papier progressiv, aber vom Leitungshandeln her, eben nicht wirklich partizipativ“. Sehr oft gehe es darum, „wer wen dominiert, wer die Entscheidungen trifft“. Die Frage sei: „Sind die Hauptberuflichen bereit, in der Lage und ausgebildet darin, nicht selber zu leiten, sondern die Leitung von Ehrenamtlichen zu unterstützen?“ (alle 13, Pos. 30)

„Ich glaube, wir müssen diesen Paradigmenwechsel noch viel weiter treiben. Also, alle Hauptberuflichen, nicht nur [der:die Ehrenamtskoodinator:in], sondern alle Hauptberuflichen müssten dieses Verständnis haben. Und da kommen wir natürlich ganz schnell an theologische [...] Grenzen. Aber an die Grenzen müssen wir rangehen, ganz dringend. Nicht zu glauben, dass Ehrenamtliche... zumal in einer [Stadt wie dieser], darauf warten, dass ihnen irgendwelche Hauptberuflichen sagen, wie sie sich zu engagieren haben. Das ist einfach Quatsch.“ (13, Pos. 26),

„Bei uns in der Seelsorgeeinheit, in diesen kleinen Dörfern, da ist Ehrenamtsentwicklung oft noch ein Fremdwort, weil die sagen, dass sie ihre Ehrenamtlichen haben. Ich glaube schon, dass das die Zeit bringt. Wir merken jetzt ja auch außerhalb der Kirche, was Vereine angeht, dass es oft schwierig ist, dass sich ein Verein oder ein Vorstand aufrechterhalten kann, ohne Leute, die sich kontinuierlich engagieren. Das wird auch in unserer Kirche so sein. [...] Wenn sich niemand mehr findet, müssen sich Dinge verändern. Dann müssen wir auf andere Kooperationspartner in dem Bereich... sei es Ökumene oder Stadt... wir müssen da weiterdenken. Manche stehen da einfach unter Druck und manchmal sind die Leute erst so weit Veränderungen zu sehen, wenn ein gewisses Potenzial da ist.“ (10, Pos. 67),

so zwei weitere Dienstvorgesetzte.

In 8 Zitaten findet sich ein ausdrückliches Plädoyer für die Etablierung einer eigenen Berufsgruppe. Es wäre schön, wenn die Stellen in einem Format aufgingen (vgl. 15, Pos. 73).

„Gerade in den Kirchengemeinden [...], wo man mit der täglichen Arbeit so zugedeckelt ist... [dass man] das Thema Ehrenamt als Berufsprofil in die Gemeinden reinbringt. Und das finde ich auch mega wichtig, weil Gemeinde ohne Ehrenamt überhaupt nicht mehr funktioniert. Insofern ist das ein ganz wichtiger Punkt, weil alle anderen Berufsprofile mit ihren Aufgaben, die sie haben, so belastet sind.“ (6, Pos. 50),

so eine:r der Stelleninhaber:innen. „Ich finde es gut“, so ein:e andere:r Befragte:r, wenn man die gemachten Erfahrungen, die Strategien, die Auswertungsergebnisse etc., wenn „man das wirklich in ein Profil gießt, wo man sagen kann, dass man sich darauf bewerben kann.“ (9, Pos. 66).

In 7 Äußerungen wird kritisiert, es fehle (noch) an Mut zur Veränderung bzw. Innovation seitens der Diözese. Kirchliche Strukturen seien zu hinterfragen und zu verschlanken; im Zuge dessen sei die Versäulung zu reduzieren (vgl. etwa 21, Pos. 65). Es gelte sich ferner einzustellen auf eine zunehmend ehrenamtliche Gemeindeleitung (VIII, Seite 13). Langfristig könnten Verwaltungsfachkräfte als neues Professionalitätsprofil im Sinne einer Geschäftsführung auf Gemeindeebene etabliert werden (vgl. II, Seite 13).

„Einfach mal aus dem eigenen diözesanen Saft raus, der dann wieder nur im politischen Bereich seine Paradigmen sucht und den Blick weiten, rein in eine natürliche Gemeindeentwicklung, in andere Modelle, an anderen Orten der Welt. Wir brauchen eine Blicköffnung, eine starke Blicköffnung.“ (19, Pos. 67)

„Genau das... nicht so sehr Angst haben, selber mutig sein, dass Kirche in ihrer Sozialform, wie sie sich jetzt vermutlich massiv verändern wird und verändert... und das hat viel mit Vertrauen in die Kraft des Evangeliums zu tun. Jeder ist nicht nur anhängig in einer Kirche am Wochenende in einer Eucharistie Feier und 180 m<sup>2</sup> Gemeindezentrum. Dass es auch anders geht.“ (20, Pos. 67),

so zwei der Dekanats-Vertreter:innen. Im Zuge dessen wird auch angemahnt, das Imageproblem zu bearbeiten. 4 Äußerungen beziehen sich ausdrücklich auf dieses Thema.

In 5 Äußerungen wird für eine stärkere Differenzierung des Profils der Kirche im Sozialraum plädiert. Eine befragte Person meint diesbezüglich:

„Das war mein pastorales Erfolgsrezept, mit dem ich [...] unterwegs war in unterschiedlichen Rahmenbedingungen, wo ich aber gemerkt habe, das braucht eine Breite, das braucht eine Offenheit, das braucht eine Weite im Denken. Und dann ist das möglich. Und unter der Leitung muss dann stehen, diese Weite, diese Offenheit, aber auch dieses Zusammenführen, in einer Gemeinschaft zu leben und durch ein gutes Netzwerk mit zu sichern.“ (26, Pos. 48)

Es gehe darum den Binnenraum stärker zu verlassen und „Themen und Fragestellungen im Sozialraum, die für alle Menschen relevant sind“ (5, Pos. 64) zu identifizieren.

In 3 Zitaten wird angemahnt, die hohe Bedeutung von Demokratie und synodalem Engagement stärker anzuerkennen. Das Engagement solle in den Mittelpunkt gestellt werden, weniger die Haltungen und das Image der Kirche bzw. die Frage nach der Kirchenzugehörigkeit von Engagierten (vgl. 13, Pos. 86; vgl. VIII, Seite 13). Eine:r der Stelleninhaber:innen meint hierzu:

„Wir können jetzt die ganz großen Themen nennen, die im synodalen Weg angegangen werden. Und ich glaube, das ist auch das Entscheidende, die Demokratisierung der Kirche an sich, das Priesterbild und damit einhergehend, was da an Rechten und Pflichten mit einhergeht und Selbstverständnissen. Ich denke, das ist das große Rad. Und das hat einen massiven Einfluss auf die Identität der Leute vor Ort, wie sie sich mit dem Engagement selber rechtfertigen können. Viele, die sich mit dem Engagement schwertun sagen immer ‚Diese Kirche, diese Institution... ich kann einfach nicht mehr... diese Missbrauche, diese Priesterkaste, diese alten Männer, die da alles entscheiden, ohne irgendwen zu hören und die Zeichen der Zeit wahrzunehmen...‘ Da glaube ich, wenn sich Dinge auf Diözesan-Ebene verändern, dass das für die Leute vor Ort extreme Auswirkungen hat, was Engagement betrifft. Die Lust auf Engagement, die Identifikation mit der Sache an sich....“ (3, Pos. 68)

In 2 Äußerungen wird für eine stärkere Rückkoppelung bzgl. des Engagements an das Dekanat plädiert. Die Verknüpfung habe gefehlt. „[...] letztlich ist ja einer dieser pastoralen Schwerpunkte das Thema Engagement-Entwicklung. Aber von diesen Stellen aus... wie gesagt... wir sind von Dekanatsseite auf die Stelle zugegangen. Es gab die Verknüpfung zum Dekanat nicht.“, mahnt ein:e Vertreter:in der Dekanatsseite an. (20, Pos. 41) Es sei, so die Einschätzung, strukturell nicht vorgesehen, die Dekanate einzubinden. (vgl. auch 20, Pos. 33)

## Teil D Zusammenführung der Ergebnisse aller vier Untersuchungsphasen

In den Teilen B und C des vorliegenden Berichts wurden auf der Grundlage der Daten, die in der vierten Untersuchungsphase im Rahmen der Interviews und Fokusgruppen gewonnen wurden, die durch das Projekt angestoßenen Veränderungen wiedergegeben und die finale Evaluierung des Modellprojekts vorgenommen.

Wie vorstehend in den einleitenden Kapiteln des Abschlussberichts dargestellt, hat das Institut für angewandte Sozialwissenschaften im Juli 2019, im Januar 2020 sowie im Dezember 2021 bereits drei Zwischenreports zur wissenschaftlichen Evaluation erarbeitet.<sup>13</sup> Im folgenden Teil D des Berichts sollen nun die im Rahmen der vierten Untersuchungsphase gewonnenen Ergebnisse und die zentralen Erkenntnisse der vorangegangenen Zwischenreports zusammengeführt werden.

Sowohl im vorliegenden Abschlussbericht als auch in den drei Statusberichten wird deutlich, dass das Modellprojekt bezüglich der Engagement- und Kirchenentwicklung einen enormen Perspektivwechsel angestoßen hat. Die Aufbruchsstimmung, die durch die Ehrenamtskoordinator:innen in die Seelsorgeeinheiten getragen wurde, hat an einigen Orten nie Dagewesenes<sup>14</sup> zutage gebracht: Durch die aktive Einbindung der zahlreichen, kreativen Talente und Kompetenzen von Engagierten erfuhren einige Gemeinden einen erkennbaren Imagewandel. Überholte Sichtweisen wurden identifiziert, Engagementangebote wurden dem Zeitgeschehen angepasst und modernisiert, Strukturen zum Teil neu definiert und Hierarchien abgebaut.

Allerdings wurden die neuen Denkweisen und innovativen Ideen zur Neugestaltung und zur Öffnung von Kirchengemeinden von den hauptamtlichen Tätigen in den örtlichen Pastoralteams nicht immer wohlwollend aufgenommen. Die Stelleninhaber:innen waren vor Ort nicht selten konfrontiert mit einer mangelnden Veränderungsbereitschaft, zuweilen sogar mit Verfechter:innen starrer, hierarchischer Strukturen, die alles Neue und Unbekannte vehement in Frage stellten.

Hieraus wird ersichtlich, dass das Gelingen eines solch umfassenden Veränderungsprozesses eine Entwicklung auch im örtlichen Pastoralteam voraussetzt. Ein erfolgreiches und nachhaltiges Wirken der Stelleninhaber:innen war in der Regel abhängig von einem erweiterten kollegialen Rückhalt bezüglich einer aktiven Neu-Gestaltung der Engagementkultur. Insofern bedürfen nicht nur die Verantwortlichen für das Engagement, sondern auch deren örtliche Teams der bewussten Ansprache und Unterstützung, damit Haltungen überdacht werden, Strukturen geschaffen werden, die Weiterentwicklung zulassen, und so langfristig Neues im Alten wachsen kann.<sup>15</sup>

In gleicher Weise setzt das Gelingen eines solch umfassenden Veränderungsprozesses die aktive Einbindung von Engagierten voraus. Engagemententwicklung bedarf hoher kommunikativer Kompetenzen, verbunden mit der Kompetenz bzw. Gabe, Menschen zu vernetzen und sie für eine Sache zu begeistern. Sie kann nicht vom Schreibtisch aus abgewickelt werden. Es gilt, Engagierten - vom: von der

---

<sup>13</sup> Vgl. die Angaben in Teil A, Kapitel 2.

<sup>14</sup> Vgl. Roß/Saile 2021, 5.

<sup>15</sup> Vgl. Teil B, Kapitel 2.1; vgl. Roß/Saile 2019, 10 f.; vgl. Roß/Saile/Steck 2020, 5; vgl. Roß/Saile 2021, 4 f.



langfristig eingebundenen Kirchengemeinderät:in bis hin zum:zur punktuell tätigen Projektmitarbeitenden - Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenzubringen. Dies umfasst auch, sie frühzeitig in kirchliche Entwicklungsprozesse einzubinden, ihnen Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sie somit an der Veränderung teilhaben zu lassen. Schließlich benötige es, so der zweite Statusbericht, „neue kreative Köpfe“, die über die traditionellen Strukturen des Ehrenamts und des kirchlichen Gemeindelebens hinausdenken“<sup>16</sup>, um neues Engagement hervorzubringen.

Der Blick und das Handeln der Ehrenamtskoordinator:innen ging über die Kirchengemeinde hinaus in den jeweiligen Sozialraum. Der dritte Statusbericht verweist darauf, dass insbesondere im Sozialraum neue Aktivitäten initiiert werden konnten. Menschen konnten begeistert werden, vor allem für noch nie Dagewesenes: sei es in neuen liturgischen Formaten oder innovativen Settings der Kooperation. Die im Rahmen der vierten Untersuchungsphase gewonnenen Ergebnisse bestätigen diese Erkenntnis. Um die Engagementkultur vor Ort erfolgreich und nachhaltig weiterzuentwickeln ist es unumgänglich, Offenheit zu zeigen gegenüber Vertreter:innen der Kommune, der Schulen, der evangelischen Kirchengemeinden, der örtlichen Vereine sowie sonstiger Kooperationspartner:innen im Sozialraum. Es gilt, deren externe Perspektive aktiv in die Entwicklung einzubeziehen.<sup>17</sup>

Das Aufgabenspektrum der Koordinator:innen ist vielfältig und richtet sich an den spezifischen Rahmenbedingungen und Bedarfen vor Ort aus. Dennoch wird bereits im ersten Statusbericht angemerkt, man habe eine klare, einheitliche Stellenbeschreibung vermisst. Koordinator:innen wie Vorgesetzte hätten sich hier einen deutlicheren Rahmen und mehr Vorgaben seitens der Diözese gewünscht. Die hieraus erwachsene Unsicherheit habe hemmende Wirkung gezeigt. Zudem führten Unklarheiten bzgl. der neuen Rolle zu mühsamen Aushandlungsprozessen in den Teams, so der zweite Statusbericht. Insofern sollten zukünftige Ehrenamtskoordinator:innen und deren Pastoralteams enger durch die Diözesanebene bei der Aufgaben- und Rollenfindung begleitet werden. Die im Rahmen der vierten Untersuchungsphase gewonnenen Ergebnisse bestätigen auch dies: Von vielen Befragten wird die Beschreibung der Modellstellen und der Projektziele kritisiert. Diese sei zu wenig konkret ausgearbeitet gewesen.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Roß/Saile/Steck 2020, 5; vgl. auch Teil C; Kapitel 1.1.1, 1.1.2, 1.1.7; vgl. Roß/Saile 2019, 10; vgl. Roß/Saile 2021, 7.

<sup>17</sup> Vgl. Roß/Saile 2021, 5; vgl. Teil B, Kapitel 2.2; vgl. auch Roß/Saile 2019, 10.

<sup>18</sup> Vgl. Roß/Saile 2019, 11; vgl. Roß/Saile/Steck 2020, 5; vgl. Teil C, Kapitel 4.

## Teil E Empfehlungen des Forschungsteams

Abschließend möchte das Forschungsteam einige Empfehlungen vorlegen. Sie würdigen zum einen die hier referierten Gesamtergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojekts „Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart“, beziehen aber auch Erkenntnisse aus anderen thematisch verwandten Forschungsaktivitäten des Instituts ein.<sup>19</sup> Dabei wird die sozialwissenschaftliche Perspektive, die für die Begleitforschung bzw. die Berichtslegung zentral ist, partiell um eine theologische Sichtweise ergänzt.

Im ersten Schritt formulieren wir (zweifellos sehr knapp) einige *Leitvorstellungen*, die wir als reflexiven Rahmen für Engagementförderung im Kontext von Kirche für produktiv und inspirierend halten und denen zu folgen wir daher empfehlen. Im zweiten Schritt plädieren wir für bestimmte Weichenstellungen, die *Rahmenbedingungen* von Engagement unter dem Dach von Kirche betreffen, die also gewissermaßen zwischen Leitvorstellungen auf der Grundsatzebene und konkreten Einzelmaßnahmen liegen. Abschließend werden einige operative *Handlungsempfehlungen* formuliert.

### 1. Ebene Leitvorstellungen

Engagement stellt sich heute in einer bislang nie dagewesenen Vielfalt dar. Die Kirchen in Deutschland stehen ganz überwiegend in der Tradition des (klassischen) Ehrenamts: Dieser Begriff und diese Traditionen rahmen bis heute das Selbstverständnis vieler ‚Ehrenamtlicher‘ und vieler Organisationen im kirchlichen Bereich. Dies ist nachvollziehbar, hat aber problematische Folgen: Es stellt sich eine ‚Pfadabhängigkeit‘ ein. Die Wahrnehmung und das Handlungsrepertoire verengen sich. Andere Formen von freiwilliger Aktivität kommen oft nicht in den Blick. Bemühungen um die Gewinnung Engagierter sind weitgehend geprägt von der Vorstellungswelt und Begrifflichkeit der Ehrenamts-Tradition: In der Regel stehen (vordefinierte) bestimmte Aufgaben, Dienste und Ämter im Zentrum, für die Engagierte gesucht werden. Daher lautet eine erste Empfehlung, **mit einem breiten Engagement-Begriff bzw. Engagement-Verständnis zu arbeiten**. Dies bedeutet auch, nicht ausschließlich vom ‚Ehrenamt‘ zu sprechen, sondern von ‚Engagement‘ im Sinne eines weiten Dachbegriffs, der vielfältige Ausprägungen in den Blick kommen lässt. Damit verbunden ist der Hinweis, auch in der *Förderung* von Engagement nicht allein entlang eines einzelnen Traditionspfades zu denken und zu agieren.

Das Plädoyer für ein breites Engagementverständnis leitet sich aus sozialwissenschaftlichen Überlegungen ab. Über ‚Engagement unter kirchlichen Dächern‘ zu sprechen, erfordert aber auch, über Kirchenbilder zu reden. Für eine theologische Reflexion der Bedeutung von Engagement im Kontext von Kirche sind aus unserer Sicht als Leitvorstellung die **Bilder einer ‚dienenden Kirche‘, einer ‚Kirche für andere‘** produktiv und inspirierend. Für diese Kirchenbilder stehen Namen wie Alfred Delp, Dietrich Bonhoeffer und Jacques Gaillot, aber auch die Konstitution *Gaudium et Spes* des II. Vatikanischen Konzils: Kirche ist nicht für sich selbst da, sondern für die Menschen mit ihren Freuden und Hoffnungen, mit ihrer Trauer und ihren Ängsten (vgl. Vat. II GS 1). Eine solche ‚Kirche für andere‘ ist gar nicht anders denkbar als eine ‚Kirche des Engagements‘. Zugespitzt: Durch ihre verschiedenen Subjekte für Menschen engagiert zu sein und solches Engagement zu fördern, macht das *Wesen von Kirche* aus.

---

<sup>19</sup> Vgl. zusammenfassend Roß 2022.

Wenn Kirche in diesem Sinne eine dienende Kirche an der Seite der Menschen sein will, wird sie unter den heutigen kirchlichen und gesellschaftlichen Bedingungen ihre Sozialform deutlich ändern müssen. Wie für andere große Organisationen gilt auch für sie, sich vom Modell der ‚Palastorganisation‘ mit hierarchischem Aufbau, bürokratischem Apparat und flächendeckenden Vertretungs- bzw. Versorgungsanspruch zu verabschieden. Stattdessen müsste sie mehr und mehr die **Sozialform einer ‚Zeltorganisation‘ bzw. eines Netzwerks vielfältiger Orte von Kirche** annehmen. Knotenpunkte dieses Netzes werden nach wie vor traditionelle territoriale, kategoriale und verbandliche Kirchen-Orte mit ‚klassischen‘ und neuen Engagementfeldern sein. Aber Kirche wird auch an ganz neuen Orten außerhalb dieser Strukturen ihre Zelte aufschlagen. Es werden sich neue Orte von Kirche bilden, die dem Netz weitere Knoten hinzufügen; Knoten, die wiederum mit neuen Partner:innen verknüpft sind. An diesen ‚neuen Orten‘ werden sich innovative Engagementfelder entwickeln, die sich von den traditionell-kirchlichen deutlich unterscheiden. Beispiele dafür gibt es bereits vielfältig. Sie zeigen, wie Kirche ganz *nah bei den Menschen* und damit ganz *nah bei ihrem Kernauftrag* sein kann – und damit im besten Sinne des Wortes ‚zu etwas dient‘. Diese Beispiele sollten ins Zentrum gerückt werden, damit sie Schule machen. Denn hier liegt vermutlich die Zukunft von Kirche.

Das Engagement von Menschen, die nicht Amtsträger oder andere berufliche Mitarbeitende sind, ist nichts, was es unter dem Dach von Kirche neben vielem anderen ‚auch‘ geben kann oder soll. Es ist auch nicht etwas, von dem es ‚irgendwie schade‘ wäre, wenn es mal nicht vorhanden ist. **Das Engagement derer, die sich ihr zugehörig fühlen, macht vielmehr das Wesen von Kirche aus.** Und umgekehrt: Ein Gebilde, dem solches Engagement fehlt, kann nicht beanspruchen, Kirche zu sein. Unabhängig davon, ob man theologisch eher auf das Bild von Kirche als ‚Leib Christi‘, als ‚pilgerndem Volk Gottes‘ oder als ‚Communio‘ rekurriert bzw. dem Gedanken des ‚allgemeinen Priestertums aller Gläubigen‘ folgt: Der zentrale Punkt ist, dass alle Getauften dazu berufen sind, sich an der Gestaltung von Kirche zu beteiligen.

Eine weitere Schlussfolgerung, die sich aus den gerade formulierten Leitempfehlungen ergibt, lautet: Sich mit der Engagement-Thematik auseinander zu setzen und sich für die Förderung von Engagement unter ihrem Dach einzusetzen, ist für die Kirche kein *beliebiges*, immer wieder *begründungspflichtiges* Thema (neben vielen anderen). **Kirche sollte Engagementförderung als ihre existenzielle und damit evidente Aufgabe betrachten.** Diese Feststellung hat weitreichende konkrete - strategische wie operative - Konsequenzen hinsichtlich des Einsatzes von Aufmerksamkeit, Zeit und Ressourcen.

Damit machen wir uns im Ergebnis stark für die **Leitvision einer ‚engagementfreundlichen Kirche‘, die an vielen Orten viele Dächer für vielfältiges Engagement bietet.** Dies sollte ganz bewusst sowohl für Menschen mit expliziter Kirchenbindung gelten als auch für Menschen ohne eine solche Bindung, die aber gleichwohl Interesse haben, sich unter einem kirchlichen Dach zu engagieren bzw. in Akzeptanz christlicher Werte zu handeln. Eine Kirche, die sich als Kirche des Engagements in ihren vielfältigen Feldern und an vielen Orten aktiv einbringt, ist eine wichtige Quelle von Ressourcen für die Gesellschaft und ein hochwillkommener Partner.

Vor dem Hintergrund dieser Grundsatzüberlegungen ist die Entscheidung, die Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart zu verstetigen, nachdrücklich zu begrüßen. Damit ist eine wichtige und notwendige Voraussetzung für eine engagementfreundliche Kirche geschaffen, aber noch keine hinreichende. Hier setzen weitere Empfehlungen an.

## 2. Ebene Rahmenbedingungen

Mit Blick auf die zentralen Eckpunkte einer sinnvollen Engagementförderung haben wir schon seit Jahren kein *Erkenntnis*problem, sondern ein *Umsetzungs*problem. Die entscheidende Frage lautet: Woran liegt es, wenn die vorliegenden Erkenntnisse nicht handlungsleitend bzw. nicht umgesetzt werden? Damit konkrete Einzelmaßnahmen der Engagementförderung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart nicht ins Leere laufen, ist es dringend geboten, **sich insbesondere mit spezifisch kirchlichen Hemmnissen, die einer systematischen Umsetzung von Engagementförderung entgegenstehen, auseinanderzusetzen und diese abzubauen**. Stichworte sind in diesem Zusammenhang etwa hierarchische Machtausübung, Primat von Einheitlichkeit, Selbstbezüglichkeit kirchlicher Diskurse sowie Zentralisierung. Demensprechend sind auf der diözesanen Ebene grundlegende Weichenstellungen notwendig, die auf der örtlichen Ebene folgendes gewährleisten:

1. *Klar definierte, verbindliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Engagierte*; Spielräume, die sowohl von der Diözesanleitung als auch von den leitenden Pfarrern zwar begleitet, nicht aber kontrolliert oder ad hoc beschnitten werden.
2. Ein *klares Bekenntnis zu Vielfalt im kirchlichen Engagement* (Vielfalt der Engagementfelder und Engagementformen, der Engagementmotive, der Kirchenbindung der Engagierten usw.) und Zulassen einer solchen Vielfalt in der gelebten Praxis.
3. *Orientierung an den Fragestellungen, die die Gesellschaft heute beschäftigen*, und Beteiligung an der Suche nach Antworten auf diese Herausforderungen aus dem Geist des Evangeliums heraus.
4. *Aufbau dezentraler Strukturen der Engagementförderung* mit klar benannten und mit entsprechenden Ressourcen ausgestatteten Ansprechpersonen für Engagierte und zum Engagement bereiter Menschen.

Diese grundsätzlichen Weichenstellungen werden untenstehend im Sinne konkreter Maßnahmenvorschläge konkretisiert.

Eine weitere Weichenstellung bezieht sich auf die verwendete Begrifflichkeit. Das Modell der Diözese Rottenburg-Stuttgart wurde unter der Chiffre ‚Ehrenamtskoordination‘ gestartet, die mit dieser Aufgabe betrauten Personen als ‚Ehrenamtskoordinator:innen‘ bezeichnet. Die Wahl dieser Termini ist von der historischen Entwicklung her einerseits verständlich, andererseits aber problematisch.<sup>20</sup> Um Verengungen zu vermeiden, schlagen wir daher vor, dem Vorbild anderer Bistümer zu folgen und künftig mit den **Begriffen ‚Engagementkoordination‘ bzw. ‚Engagementkoordinator:innen‘** zu arbeiten.

Mit der Ehrenamts- bzw. Engagementkoordination wurde ein Professionalitätsprofil entwickelt, das sich vor allem auf *territorial*-pastorale Kontexte bezieht. Mit Blick auf den künftigen Weg auf der diözesanen Ebene erscheint es uns von zentraler Bedeutung zu sein, einen *integrierten* Ansatz zu realisieren, innerhalb dessen beim Thema Engagementförderung - konsequenter als bislang - *alle* territorialen, kategorialen und verbandlichen Handlungsfelder im Zusammenhang in den Blick genommen werden. Im kategorialen Bereich spielt insbesondere die Caritas der Kirche eine zentrale Rolle als Engagement-Ort. Zudem sind hier zahlreiche Fachkräfte mit dem beruflichen Auftrag einer professionellen Engage-

---

<sup>20</sup> Vgl. die Überlegungen zu einem breiten Engagementbegriff in Teil E. 8.1.

mentunterstützung tätig. Damit plädieren wir für die **Arbeit an einer Gesamtstrategie für die Engagementförderung unter dem Dach von Kirche in der Diözese Rottenburg-Stuttgart**. Dabei sollten strategische Arbeit und die Umsetzung konkreter einzelner Schritte der Engagementförderung miteinander verknüpft werden. Wichtig zu sehen ist außerdem, dass sich – im Sinne des oben skizzierten vielfältigen Verständnisses – Kirchen-Orte auch weit über die traditionellen kirchlichen Handlungsfelder hinaus finden.<sup>21</sup> Eine Gesamtstrategie muss dieser Breite und Vielfalt gerecht werden, darf also nicht verengt sein. Ein spannender konkreter Anknüpfungspunkt hierfür könnte für die kommenden Jahre der Ende 2023 gestartete Prozess ‚Räume für eine Kirche der Zukunft‘ sein.

Überhaupt schließen wir uns ausdrücklich dem Votum vieler Befragter an, **die Themen Engagementförderung und Kirchenentwicklung systematisch und konsequent zu verankern**. Entsprechende, bereits vorhandene Koppelungen sollten verstärkt werden. Eine Parallelität entsprechender Prozesse bzw. Strategieentwicklungen wäre nicht sinnvoll, ein Kirchenentwicklungsprozess ohne integrierte Engagemententwicklung aus den eingangs dargelegten Überlegungen unseres Erachtens theologisch fatal.

Zu der hier empfohlenen Gesamtstrategie gehört, auch **die Bereiche der Aus- und Weiterbildung der pastoralen Berufe** (Pastoralreferent:innen, Priester, Gemeindeferent:innen, Diakone) bzw. weiterer Berufsgruppen im kirchlichen Bereich **verstärkt einzubeziehen**. Selbstverständlich sollten die spezifischen Weiterbildungen für die Berufsrolle der Engagementkoordinator:innen beibehalten und weiterentwickelt werden. Eine sinnvolle Weiterentwicklung könnte die Kompatibilität dieser Weiterbildung mit akademischen Abschlüssen sein.

Darüber hinaus sollten jedoch *alle* pastoralen Mitarbeitenden in ihrer (nach-hochschulischen) Ausbildung verbindlich und in angemessenem Umfang mit den Anliegen der Engagementförderung vertraut gemacht werden. Insofern ist es wichtig, in die empfohlene Gesamtstrategie die ausbildungsverantwortlichen Personen bzw. Organisationen einzubeziehen.

Für die Arbeit an einer Gesamtstrategie braucht es entsprechende **funktionale Strukturen**. Denkbar wäre die Bildung einer Lenkungsgruppe als strategischem Kern, die ein agiles Netzwerk weiterer relevanter Akteure knüpft, pflegt und themenbezogen nutzt.

Im Zusammenhang mit der Verstetigung des Berufsprofils Ehrenamts- bzw. Engagementkoordination wurde entschieden, zunächst 20 solcher Vollzeitstellen (aufgeteilt auf 40 Halbtagsstellen) auf Dauer zu schaffen. Das ist ein wichtiger Meilenstein. In Anbetracht der Bedeutung dieses Aufgabenfeldes, der Größe der Diözese und der Erkenntnis, dass Engagementförderung nah an den Aktiven arbeiten muss, sollte **eine weitere Aufstockung** vorgenommen werden. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass künftig nicht alle Stellen in den pastoralen Berufsfeldern (Priester, Pastoralreferent:innen, Gemeindeferent:innen, Diakonie im Hauptberuf), für die zumindest mittelfristig eine Finanzierung gesichert ist, auf Grund fehlender entsprechend ausgebildeter Personen besetzt werden können. Der Diözese wird empfohlen, diese Stellen nicht unbesetzt zu lassen, sondern mit entsprechend qualifizierten Engagementkoordinator:innen zu besetzen. Da diese Koordinator:innen i. d. R. nicht aus theologischen Professionen kommen, kann auf diese Weise ein neues Potential für eine Arbeit im kirchlichen Bereich erschlossen werden, das verschiedene Chancen bietet: im Sinne einer Milderung des Fachkräftemangels, aber auch im Sinne einer Bereicherung durch zusätzliche professionelle Perspektiven.

Zudem wurden entschieden, die Ehrenamts- bzw. Engagementkoordinationen direkt bei den örtlichen Kirchengemeinden anzusiedeln (und nicht – analog zu den pastoralen Berufsgruppen – auf der Diöze-

---

<sup>21</sup> Vgl. die Überlegungen zu neuen Sozialformen von Kirche in Teil E. 8.1.

sanebene). Nach den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Begleitung bieten beide Modelle Chancen und Risiken; verschiedene deutsche Diözesen gehen hier unterschiedliche Wege. Wir plädieren dafür, mögliche förderliche wie problematische Folgen dieser Ansiedlung systematisch im Blick zu behalten und ggf. eine **Anbindung an die Diözesanebene** in Erwägung zu ziehen.

In der Abschlussevaluation des Modellprojekts dokumentiert sich ein Differenzierungsprozess. Im Zusammenhang mit der Implementierung von Ehrenamtskoordination kommt es in den meisten Gemeinden zu Aufbrüchen. Aber zugleich zeigen sich andernorts Beharrungskräfte und sogar Rückwärtsentwicklungen. Auf die Modellphase folgt nun die Arbeit in Regelstrukturen. Hier wird es die Notwendigkeit geben, bezüglich der Ansiedlung von Stellen für Engagementkoordination Prioritäten zu setzen. In diesem Zusammenhang empfehlen wir - den Erfahrungen aus anderen Chance-Prozessen folgend - der Diözese Rottenburg-Stuttgart, **gezielt Kirchen-Orte mit erkennbarem Potential zu stärken**, statt einer ‚Flächen-‘ oder ‚Proporz-Strategie‘ zu folgen. Der für die Sozialform der ‚Volkskirche‘ mit ihrer palastförmigen Organisationsstruktur typische flächendeckenden Vertretungs- bzw. Versorgungsanspruch ist bereits seit Jahren faktisch nicht mehr einlösbar – und wird es in Zukunft noch weniger sein. Kirche sollte den Mut finden, ihn aufzugeben. Dies gilt auch für Versuche, überkommene Engagementfelder ‚retten‘ zu wollen. Statt die Hauptenergie hierauf zu verwenden, sollten personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen dort alloziert werden, wo es motivierte lokale Akteur:innen, innovative Ideen und spannende sozialräumliche Netzwerke gibt.

### 3. Ebene Handlungsoptionen

Die oben angesprochene Vielfalt von Engagement, die für unsere Gegenwartsgesellschaft charakteristisch ist, sollte sich auch ‚unter dem Dach von Kirche‘ finden. Daher gilt es, im besten Sinne von Subsidiarität **vielfältiges Engagement an vielen kirchlichen Orten zu unterstützen und zu fördern** – auch und gerade jenseits formaler Strukturen. Die bedeutet auch, in der Engagementförderung nicht (bewusst oder unbewusst) allein dem Traditionspfad des klassischen Ehrenamts zu folgen. Eine konkrete Konsequenz ist, nicht nur Engagierte für vorhandene Aufgaben, Dienste und Ämter zu suchen, sondern gezielt **Kooperationen mit Akteuren aus dem sozialräumlichen Umfeld zu suchen** und Initiativen, die hier entstehen, zu unterstützen.

Wer heute Menschen für ein Engagement gewinnen möchte, muss **Teilhabe, Partizipation und Raum für Experimente gewährleisten**. Dabei geht es um wirksame Mitbestimmung bei allem, was Gegenstand bzw. Zielgruppen von Engagement, aber auch was die Ausgestaltung von Engagement (Umfang, Dauer, Kooperationspartner:innen usw.) betrifft. Wie bereits in der Freiburger Engagementstudie wurden auch bei den hier durchgeführten Befragungen immer wieder ‚Experimentierräume‘ angesprochen. Gemeint sind ‚Räume‘ für mutige Erprobungen neuer Wege und für eine echte Verantwortungsübernahme durch Engagierte; Räume, die von Hauptberuflichen weder kontrolliert noch sich selbst überlassen, sondern subsidiär (Unterstützung dort, aber auch nur dort leisten, wo sie erbeten wird und erforderlich ist) und ‚auf Augenhöhe‘ unterstützt werden.

‚Ehrenamtskoordination‘ hat sich als neues Professionalitätsprofil bewährt. Deutlich wurde aber auch, dass es nicht zielführend ist, Engagementförderung im Bereich der territorialen kirchlichen Strukturen allein dieser neuen Berufsgruppe zu überlassen. Wichtig ist, **alle Professionen in den territorialen, kategorialen und verbandlichen Handlungsfeldern von Kirche in die Engagementförderung einzubeziehen**. Ein erster wichtiger Ansatzpunkt ist, wie bereits erwähnt, die Ausbildung zu den pastoralen Berufen. Ein anderer Ansatzpunkt sind die bestehenden Pastoralteams: Ihnen sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet und entsprechende Weiterbildungsangebote entwickelt werden.

Die damit skizzierten Entwicklungen an der kirchlichen Basis müssen weiter **von der diözesanen Ebene aus begleitet** werden. Einer der dabei zu fokussierenden Aspekte ist die weitere Arbeit am Rollenprofil bzw. Selbstverständnis von Engagementkoordinator:innen. Dabei geht es um **Netzwerke** zum Austausch, um **Qualifizierung**, aber auch um die **Rückkoppelung** der vor Ort gemachten Erfahrungen mit den strategischen Prozessen auf Diözesanebene.

## 4. Fazit

Die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart“ bestätigt einen Kernbefund der Freiburger Ehrenamtsstudie von 2017: Derzeit findet sich in den territorialen, kategorialen und verbandlichen Sozialformen von Kirche (noch!) eine Gruppe von Menschen, die eine Grundidentifikation mit Kirche haben, die sich Weiterentwicklungen wünschen, die für Kooperationen jenseits formaler kirchlicher Grenzen offen sind und die bereit sind, für solche Innovationen Verantwortung zu übernehmen. Vieles spricht dafür, dass es sich bei dieser Gruppe um eine ‚last generation‘ handelt; d.h. um die letzte Generation, die noch Brücken zwischen überkommenen volkskirchlichen und neuen, erst in Umrissen erkennbaren neuen Sozialformen von Kirche bauen könnte. Anders ausgedrückt: Mit dieser Personengruppe könnten noch *Transformationen* möglich sein – ist sie nicht mehr aktiv, wird sich Kirchenentwicklung vermutlich eher in Form von *Disruptionen* vollziehen.

Ob die Chance kirchlicher Neuaufbrüche in Mitten der aktuellen multiplen Abbrüche tatsächlich zum Tragen kommt, hängt wesentlich davon ab, ob der Entstehung neuer Initiativen wirklich *Freiraum* gegeben wird und ob ihre Entstehung zugleich aktiv (subsidiär) *unterstützt* wird. Dies ist unseres Erachtens der Kernpunkt einer Engagementförderung unter dem Dach von Kirche. Es geht um nicht weniger als die Frage, wie Kirche in Zukunft ihrem Grundauftrag gerecht werden kann.

Die Kirchenleitung der Diözese Rottenburg-Stuttgart wird sich entscheiden müssen: Möchte sie die Förderung von Engagement unter dem Dach von Kirche *verbindlich* verankern, oder will sie Engagementförderung als *einen* Aspekt kirchlicher Aktivitäten unter vielen anderen einordnen, der in den Kirchengemeinden aufgegriffen werden *kann*? Aus sozialwissenschaftlicher, aber auch aus theologischer Perspektive ist unsere Empfehlung klar und eindeutig: Sie sollte sich für ersteres entscheiden.



# Literatur

Roß, Paul-Stefan (2022): Vielfältigem Engagement ein Dach bieten. Engagement und Engagementförderung als Kernaspekt der CSR von Kirche. In: Drumm, Joachim; Oeben, Stefanie (Hg.) (2022): CSR und Kirche. Die unternehmerische Verantwortung der Kirchen für die ökologisch-soziale Zukunftsgestaltung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility (hg. von Rene Schmidpeter). Springer Berlin 2022, S. 121-142.

Bührer, Ute Catrin (2021): Kompetenzerweiterung im Alter. Eine Untersuchung der spezifischen Chancen von Mentoring-Projekten für die kirchliche Altenbildung, Leipzig 2021.

Roß, Paul-Stefan, Saile, Nicole (2021): Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Wissenschaftliche Begleitung. Statusreport zur Untersuchungsphase 3 November 2021.

Roß, Paul-Stefan, Saile, Nicole, Birgitt Steck (2020): Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Wissenschaftliche Begleitung. Statusreport zur Untersuchungsphase 2 Januar 2020.

Roß, Paul-Stefan, Saile, Nicole (2019): Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Wissenschaftliche Begleitung. Statusreport zur Untersuchungsphase 1 Juni 2019.

Roß, Paul-Stefan, Saile, Nicole (2018): Ehrenamtskoordination in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Wissenschaftliche Begleitung. Evaluationskonzept September 2018.

Roß, Paul-Stefan (2017): Engagement 4.0. Alles im Wandel – im Engagement alles beim Alten?!, WIR. Stuttgarter Selbsthilfe Magazin, 02/2017.

Roß, Paul-Stefan (2012): Demokratie weiterdenken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune, Baden-Baden 2012.

# Anhang

## Interview-Leitfäden

### Legende

- 1 Interview Koordinator:innen
- 2 Interview Dienstvorgesetzte/Leitende Pfarrer
- 3 Interview Dekanatsebene
- 4 Interview Diözesane Ebene
- 5 Interview Kooperationspartner:innen
- 6 Fokusgruppe Pastoralteams & Kirchengemeinderäte; die Fragen wurden in den Fokusgruppen zusammengefasst und methodisch angepasst.

	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Entwicklung in der Engagementkultur und Engagementförderung</b>							
Wo haben Sie seit Beginn des Modellprojekts 2018 bei Ihnen vor Ort/im Dekanat/Diözese ‚neues‘ Engagement entdeckt? Bspw. ein Engagementfeld oder eine Engagementmöglichkeit vor Ort, das neu entstanden ist oder Ihnen zuvor nicht bewusst war?	X	X	X		X	X	01
Und inwieweit gibt es eine Zunahme der Diversität von Engagierten (z.B. „neues“ und „altes“ Ehrenamt, Menschen und Gruppierungen, die in ein Engagement gekommen sind.)	X	X	X		X	X	02
Inwieweit hat die Ehrenamtskoordination einen Beitrag zur Entstehung von solchem ‚neuen‘ Engagement geleistet?	X	X	X		X		03
Inwieweit haben Sie, seit Beginn des Modellprojekts, Veränderungen der Engagementkultur vor Ort wahrgenommen? Bspw. Verändertes Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen, Mitbestimmung der Ehrenamtlichen, Anerkennungskultur usw....  (Bei Bedarf nachhaken, welche Veränderungen)	X	X	X	X	X	X	04
Inwieweit hat die Ehrenamtskoordination zu solchen Veränderungen der Engagementkultur beigetragen?  (Bei Bedarf nachhaken, welche Veränderungen)	X	X	X	X	X		05
Seit Beginn des Modellprojekts: Welche neuen Situationen und Möglichkeiten in den Kirchengemeinden/Seelsorgeeinheiten <u>sind entstanden (1/2) /sind Ihnen bekannt (3/4/5)</u> , in denen Menschen konkret mitgestalten und mitbestimmen konnten?	X	X	X	X	X	X	06
Inwieweit haben die Kirchengemeinden/Seelsorgeeinheiten eigene Engagementstrategien entwickelt? Falls ja: Was sind deren zentrale Eckpunkte?	X	X		X		X	07
Inwieweit war eine Verknüpfung von Kirchenentwicklung und Engagementförderung (bei Ihnen) vor Ort wahrnehmbar? Und wenn wahrnehmbar, wie sieht diese Verknüpfung aus?	X	X	X	X		X	08

<b>2. Wirkung der Ehrenamtskoordination durch ihre Aktivitäten</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Aus Ihrer Perspektive: Inwieweit stärken die Ehrenamtskoordinator:innen das Engagement im Sozial- und Lebensraum? – Wie sieht das im Konkreten aus?		X	X	X	X		09
Inwieweit sind (Qualitäts)Standards der Engagementförderung in den Kirchengemeinden etabliert worden? Inwieweit wurden vor Ort Instrumente der Freiwilligenkoordination praktiziert? Bspw. Eine Verabschiedungskultur, Bildung eines Ehrenamtsausschusses, regelmäßige Austauschrunden.	X	X				X	10
Inwieweit wurden Qualitätsstandards erarbeitet, die eine strukturelle Weiterentwicklung der Förderung des ehrenamtlichen Engagements auf <u>allen Ebenen (Seelsorgeeinheit/Dekanat/Diözesane Ebene)</u> gewährleisten?			X	X			11
Inwieweit hat die Ehrenamtskoordination Partizipation und Selbstorganisation von ehrenamtlich Engagierten gefördert oder dazu beigetragen?	X	X	X	X	X	X	12
Inwieweit wurde durch die Ehrenamtskoordination das Pastoralteam, der Kirchengemeinderat, die Dekanatssebene für das Thema Ehrenamt und Engagemententwicklung sensibler?	X	X	X	X	X	X	13

<b>3. Auswirkungen in das jeweilige Dekanat</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Die Diözese Rottenburg-Stuttgart hat modellhaft auf Ebene ihrer örtlichen Struktur, d.h. auf Ebene von Seelsorgeeinheiten und Gesamtkirchengemeinden Ehrenamtskoordinator:innen zur Unterstützung und Förderung ehrenamtlichen Engagements eingerichtet. Welche Berührungspunkte haben oder hatten Sie zu Ehrenamtskoordinator:innen und um welche Themen ging es dabei?			X		X		14
Inwieweit fand das Modellprojekt im/in den Dekanat/en bzw. in der Region (U5: vor Ort) Beachtung?	X	X	X	X	X		15
Inwieweit wurde die Expertise der Ehrenamtskoordinator:in im Dekanat von anderen Kirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten oder auf Dekanatssebene herangezogen? (U5: vor Ort)	X		X				16
Insgesamt gesehen: Inwieweit erweist es sich aus ihrer Sicht als sinnvoll oder als nicht sinnvoll, dass in der Seelsorgeeinheit bzw. Gesamtkirchengemeinde eine Koordinationsstelle eingerichtet wurde? (U5: vor Ort)			X	X	X	X	17
Nehmen Sie Unterschiede zwischen Seelsorgeeinheiten mit und ohne Koordinationsstelle wahr? Und wenn ja, welche?		X	X	X			18
Inwieweit wurden die bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Modellprojekt in die strategische Weiterentwicklung der Ehrenamtskultur und der Engagementförderung im Dekanat einbezogen?			X	X			19
Inwieweit wurde die Expertise der Ehrenamtskoordination in Bezug auf die strategische Weiterentwicklung der Ehrenamtskultur und der Engagementförderung von den Akteuren (Engagierten und Kooperationspartner:innen) vor Ort genutzt?					X		20

<b>4. Öffnung der Kirchengemeinden und Kooperationen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Welche Wirkung erzielt die Ehrenamtskoordinator:in durch ihre/seine Aktivitäten im Sozialraum?	X	X			X	X	21
Inwieweit schafft die Ehrenamtskoordination neue Zugänge zur Kirchengemeinde/Seelsorgeeinheit für die Menschen vor Ort?	X	X	X	X	X	X	22
Welche Kooperationen, in die die Ehrenamtskoordination involviert ist/war, sind gelungen und warum?	X	X	X		X		23

Welche Kooperationen, in die die Ehrenamtskoordination involviert ist/war, sind nicht gelungen und warum nicht?	X	X	X		X		24
Welche Rolle spielt die Kirchengemeinde/Seelsorgeeinheit für kirchlich nicht gebundene Engagierte?	X	X			X	X	25
Inwieweit gab es in den letzten beiden Jahren Veränderungen hinsichtlich dieser Rolle? Trägt das Modellprojekt zu einer Rollenveränderung bei? Und wenn ja, wie?	X	X			X	X	26
Welchen (Mehr)wert bieten die Kirchengemeinden/Seelsorgeeinheiten für Engagierte im Sozialraum?	X	X	X	X	X	X	27
Inwieweit und wo schafft die Kirchengemeinde/Seelsorgeeinheit Gemeinschaften von Menschen, die für ihren Sozialraum tätig sind? Und wie tut sie das? (Stichwort Pastoralgemeinschaft/Gemeinschaft der Tätigen)	X	X	X		X	X	28
Welche Erwartungen, die Sie zu Beginn an das Modellprojekt hatten, konnten nicht erfüllt werden?	X	X	X	X	X		29

<b>5. Auswirkung auf das Pastoralteam</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Inwieweit ist es gelungen, mit dem Modellprojekt ein eigenes Berufsprofil „Ehrenamtskoordination“ zu entwickeln?	X	X	X	X			30
Welche Veränderungen haben sich hinsichtlich Aufgabenverteilung und Verantwortungsübernahme innerhalb des Teams ergeben?	X	X					31
Inwieweit konnten Sie Veränderungen in der Haltung von Hauptberuflichen im Pastoralteam in Bezug auf Engagierte feststellen?	X	X	X	X			32
Inwieweit können Engagierte ihre Kompetenzen und Talente in die ‚Entwicklung der Kirche vor Ort‘ einbringen? (ggf. warum/warum nicht?) (Stichwort: <i>Multikompetente Teams</i> )	X	X	X	X		X	33

<b>6. Wirkung und Auswirkungen des Projekts auf die pastorale Gesamtentwicklung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Inwieweit leisten die Modellstellen einen Beitrag zur Weiterentwicklung von kirchlichen Orten?	X	X	X	X		X	34
Inwieweit wurden Erkenntnisse aus dem KiamO-Prozess in Bezug auf Ehrenamt und Engagemententwicklung vor Ort aufgegriffen und bearbeitet?	X	X				X	35
Inwieweit wurden Maßnahmen und Grundsätze für eine diözesane Ehrenamtskultur erarbeitet?			X	X			36
Was würden Sie sagen: Inwieweit bedingen sich Engagemententwicklung und Kirchenentwicklung?	X	X	X	X			37
Inwieweit wurden die bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Modellprojekt in die strategische Weiterentwicklung der Ehrenamtskultur und der Engagementförderung der Diözese einbezogen?	X	X		X			38
Welche Veränderungen und Entwicklungen vor Ort und auf diözesaner Ebene müssen weiter erfolgen?	X	X	X	X		X	39
Insgesamt gesehen: Wie zufrieden sind sie mit dem Modellprojekt?	X	X	X	X	X	X	40

<b>Anzahl Fragen/Themen</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>40</b>
-----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------