

MSH Medical School Hamburg
University of Applied Sciences and Medical University

Fakultät Gesundheit

Bachelorstudiengang Soziale Arbeit W16-4

Bachelorarbeit

**Das freiwillige Engagement organisieren –
am Beispiel der Freiwilligenkoordination
in ev.-luth. Kirchengemeinden**

The organization of volunteers - an exemplary consideration of the
coordination of volunteers in protestan-lutheran parishes

Verfasser: Florian Weißler
Abgabedatum: 30. Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Zusammenfassung	
1 Einleitung	1
2 Das stimmige freiwillige Engagement – zwischen Interessen und Aufgaben	2
2.1 Das freiwillige Engagement – ein Dach für zahlreiche Begriffe und Formen ..	3
2.2 Die Motivation zum freiwilligen Engagement – zwischen Partizipation und Selbstverwirklichung	6
2.3 Die Kirche – ein Ort für freiwilliges Engagement zwischen Wirtschaftlichkeit und gemeinschaftlichem Gestaltungsauftrag	8
2.4 Das Personal – das Herzstück einer Institution	10
2.4.1 Die zentralen Formen der Beschäftigung	10
2.4.2 Aufgaben der Organisation von freiwilligem Engagement – zwischen Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement	13
2.4.3 Konzept der Freiwilligenkoordination in ev.-luth. Kirchengemeinden im Kirchenkreis Hamburg-Ost.....	17
3 Qualitative Feldforschung	19
3.1 Das Forschungsdesign	20
3.1.1 Beschreibung der eigenen Untersuchung.....	21
3.1.2 Darlegung des Untersuchungsdesigns	24
3.1.3 Durchführung der Untersuchung.....	27
3.2 Ergebnisse der qualitativen Feldforschung.....	29
3.2.1 Ergebnisse der Befragung der Gruppenmitglieder der zuständigen Teams Freiwilligenkoordination	29
3.2.2 Ergebnisse der Befragung der Pastor*innen	33

3.2.3 Ergebnisse der Befragung der Kirchengemeinderäte	36
4 Diskussion.....	39
4.1 Ergebnisse der kommunikativen Validierung mit Teilnehmern aller Befragungsgruppen und Kirchengemeinden	39
4.2 Interpretation der Ergebnisse.....	44
4.3 Fazit und Ausblick.....	48
Literaturverzeichnis	V
Eigenständigkeitserklärung	

Gender-Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

BE	Bürgerliches Engagement
EA	Ehrenamt
ev.-luth.	evangelisch-lutherisch (christliche Konfession)
FA	Freiwilligenarbeit
FE	Freiwilliges Engagement
fE	freiwillig Engagierte
Fwk	Freiwilligenkoordination
Fwm	Freiwilligenmanagement
HA	Hauptamt; Hauptamtliche
IfE	Institut für Engagementförderung im Kirchenkreis Hamburg-Ost
KG	Kirchengemeinde
KGR	Kirchengemeinderat (Leitungsgremium einer ev.-luth. KG)
KK HH-Ost	Evangelisch-Lutherischer Kirchenkreis Hamburg-Ost
Nordkirche	Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland
NPO	Non-Profit-Organisation

Hinweis zur Verwendung der Abkürzungen: Je nach Sachzusammenhang finden die oben genannten Abkürzungen in verschiedenen Numeri und Kasus synonym Verwendung.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wie die Freiwilligen ihre Tätigkeit verstehen (Seidelmann, 2012).....	5
Abb. 2: Wesentliche Motive für FE (ebd.); Eigensystematisierung	7
Abb. 3: Angaben der FE zu den Motiven für ihr Engagement 2014 (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017)	8
Abb. 4: Normalarbeitsverhältnis und atypische Beschäftigungsverhältnis (Statistisches Bundesamt, 2018)	11
Abb. 5: Kriterien eines Normalarbeitsverhältnisses (ebd.).....	11
Abb. 6: Aufgaben des Fwm (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, o. D.).	14
Abb. 7: Aufgaben der Fwk (vgl. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, o. D.; Diakonisches Werk Hamburg & Institut für Engagementförderung, o. D.).....	16
Abb. 8: Aufbau des Qualifizierungsangebots Fwk in KG	18
Abb. 9: Kriterien für die Probandenauswahl	20
Abb. 10: Qualitätskriterien des Forschungsvorhabens	21
Abb. 11: Einführungsprozess der Freiwilligenkoordination in Anlehnung an das 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947, S. 5).....	23
Abb. 12: Überblick über das gesamte Untersuchungsdesign	24
Abb. 13: Untersuchungsdesign der Teams Fwk	25
Abb. 14: Zeitlicher Ablauf des Forschungsvorhabens	28
Abb. 15: Vernetzung der Hypothesen.....	46

Zusammenfassung

Diese BA-Thesis beschäftigt sich mit der Organisation von freiwilligem Engagement. In diesem Zusammenhang wird ein besonderer Fokus auf die systematisierte Koordination in evangelisch-lutherischen Kirchengemeinden gelegt. Auf Grundlage der aktuell steigenden Zahlen an Ehrenamtlichen, u. a. in dem Engagementfeld der Kirche und dem Glauben, wird die Organisation und Koordination der Engagierten für die Kirchengemeinden zur größeren Herausforderung.

Um die Abstimmungsprozesse, Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen allen Beteiligten an einer Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden umfangreich zu erforschen, wurde vom Untersuchenden eine qualitative Feldforschung unter dem Titel *Kirche auf dem Weg: Entwicklung von systematischer Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden – eine qualitative Studie in vier begleiteten Kirchengemeinden* durchgeführt. Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse ist ein wesentlicher Bestandteil dieser BA-Thesis.

Die BA-Thesis kommt zu dem Fazit, dass für eine erfolgreiche Freiwilligenkoordination im komplexen Handlungsfeld der Kirchengemeinde, die regelmäßige und strukturierte Kommunikation zwischen allen Beteiligten ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Darüber hinaus wird festgestellt, dass vor allem eine differenzierte Betrachtung verschiedener Engagementformen elementar ist.

Schlüsselbegriffe: Evangelisch-lutherische Kirche – Freiwilliges Engagement – Freiwilligenkoordination

1 Einleitung

*„Ohne die unbezahlten Tätigkeiten von Freiwilligen
kann kein Gemeinwesen bestehen.“*

(Wehner, Günthert, Neufeind & Mieg, 2015, S. 4)

Das freiwillige Engagement spielt in Deutschland mit über 30 Millionen Engagierten (vgl. u.a. Simonsen, Vogel & Tesch-Römer, 2016) eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. Nach Simonsen et al. (2016) gibt es in Deutschland kaum einen Handlungsbereich des Gemeinwesens, indem sich nicht auch Freiwillige engagieren. „Das freiwillige Engagement ist ein Schatz und die Organisation muss diesen Wert schätzen indem sie ihn sorgsam hütet – sonst verwandelt sich die Kostbarkeit unversehens in das Gegenteil.“ (Witte, 2007, S. 6) Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V. (BAGSO, 2001) fordert darum, dass das „Ehrenamt eine engagementfördernde Infrastruktur braucht“ und betont, dass „freiwilliges gesellschaftliches Engagement [...] keineswegs zum ‚Nulltarif‘ zu haben“ (BAGSO, 2001, S. 78) ist. Diese Forderung ist zum einen an die Politik gerichtet, zum anderen an die Menschen, die erwerbstätig mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Denn „Freiwilligenarbeit ist unbezahlte Arbeit. Damit ist gewiss das zentrale Merkmal angesprochen, welches diese Tätigkeit von der Erwerbstätigkeit abhebt.“ (Günthert, 2015, S. 27) An dieser Stelle kommt der Profession der Sozialen Arbeit eine besondere Rolle zu: In vielen Handlungsbereichen arbeiten Sozialarbeiter/-pädagogen in denen ebenfalls zahlreiche freiwillig Engagierte (fE) tätig sind. Gegründet auf der internationalen Definition der Sozialen Arbeit (Deutscher Berufsverbands für Soziale Arbeit e.V., 2016) lässt sich die Tätigkeit - nämlich die fE zu befähigen, zu begleiten und ihnen Partizipation zu ermöglichen - durchaus auch als Aufgabe der Sozialen Arbeit verstehen. „Soziale Arbeit legitimiert und begründet sich dadurch, dass sie dort eingreift, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten.“ (ebd., S. 2)

Aufgrund der derzeit kaum vorhandenen Empirie, insbesondere im Themenkomplex der Freiwilligenkoordination (Fwk), entschied sich der Untersuchende frühzeitig gegen eine Thesenüberprüfung und bewusst für eine leitfragengestützte BA-Thesis. In diesem Zusammenhang wurde ein qualitatives Forschungsvorhaben in vier Kirchengemeinden (KG) des ev.-luth. Kirchenkreises Hamburg-Ost (KK HH-Ost) durchgeführt. Folgende drei Leitfragen bilden sowohl die Rahmung des Forschungsvorhabens, als auch der vorliegenden BA-Thesis:

- Woraus besteht ein stimmiges freiwilliges Engagement (FE) und wie kann es für die Engagierten, sowie die Institution bestmöglich gestaltet/erreicht werden?
- Worin besteht der Mehrwert einer systematisierten Form der Fwk für die Engagierten und die Institution (besonders KG)?
- Welche Gelingensbedingungen beeinflussen die Fwk in einer KG?

Im ersten Teil der BA-Thesis wird der aktuelle Forschungsstand zu den Themen Engagementformen und -begriffen, sowie Motive für ein FE dargelegt. Anschließend wird das Handlungsfeld Kirche beleuchtet und die Personalstrukturen in sozialen Institutionen dargestellt. Das Kapitel schließt mit der Betrachtung der Fwk und des Freiwilligenmanagements (Fwm), sowie des speziellen Qualifizierungsangebots *Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden* im KK HH-Ost.

Im zweiten Teil der Arbeit wird sowohl das Forschungsdesign, als auch die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargelegt. Mit Hilfe dieser Untersuchung wurden in erster Linie Wechselwirkungen, Abstimmungsprozesse und Interaktionen zwischen allen Beteiligten an einer Fwk in KG identifiziert.

Im abschließenden dritten Teil werden die Erträge der durchgeführten kommunikativen Validierung aufgezeigt, eine Interpretation der Ergebnisse vorgenommen und ein Fazit, sowie ein Ausblick gegeben.

2 Das stimmige freiwillige Engagement – zwischen Interessen und Aufgaben

Ein stimmiges FE für alle Beteiligten zu erreichen, ist ein zentrales Ziel einer gewinnbringenden Fwk. In diesem Prozess sind sowohl die Engagierten, die Institutionen und ggf. die Klienten der Institutionen zu berücksichtigen. Um diesen Idealzustand zu erzielen müssen die Interessen des Engagierten mit den Bedürfnissen und Aufgaben der Institution bestmöglich übereinstimmen (vgl. u.a. Sturzenhecker, 1992). Dieses erfolgreiche aufeinander abstimmen ist besonders wichtig, da „ehrenamtlich oder freiwillig engagiert heißt, sich frei und selbstbestimmt zu entscheiden, wann, mit wem, wo und wie lange, wofür Energie eingesetzt wird.“ (Arbeitsstelle Ehrenamt, 2017, S. 12) Diese Form der Mitarbeit bedeutet im Umkehrschluss, dass fE die Tätigkeit kurzfristig einseitig beenden können. Den Institutionen liegt dagegen viel an den fE, denn „die Ehrenamtlichen leisten so eine unverzichtbare Arbeit, die von Umfang und Qualität nicht in Zahlen zu fassen ist.“ (Evangelische

Kirche Deutschland, 2018, S. 19) Damit es zu einer langfristigen und für beide Seiten zufriedenstellenden Zusammenarbeit kommen kann, stellt der Untersuchende die These auf, dass eine systematisierte Form der Fwk in Institutionen, die überwiegend mit fE zusammenarbeiten, benötigt wird.

2.1 Das freiwillige Engagement – ein Dach für zahlreiche Begriffe und Formen

Ein *freiwilliges Engagement* ist der Definition des Dudens zu folge eine Tätigkeit, die „aus eigenem Antrieb“ (Wissenschaftlicher Rat Dudenredaktion, 2006) und mit dem „Einsatz aus persönlicher Verbundenheit“ (ebd.) heraus, geleistet wird.

Es gibt eine Fülle von Begrifflichkeiten, die sich dieser Form der Mitarbeit verschreiben (vgl. u.a. Rauschenbach, 1999; Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012; Schürmann, 2013; Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017). In diesem Kapitel bezieht sich der Untersuchende auf die Begrifflichkeiten Ehrenamt (EA), Freiwilligenarbeit (FA) und bürgerschaftlichem Engagement (BE). Dem Untersuchenden ist bewusst, damit auch andere zentrale, z.T. internationale Begriffe (bspw. Volunteering) zu vernachlässigen. Diese Auswahl wurde jedoch getroffen, da im vorliegenden Forschungsfeld - der evangelisch-lutherische (ev.-luth.) KG - die Termini EA und FA am häufigsten zur Selbstbeschreibung genutzt werden (vgl. Abb. 1, S. 5). Vor allem im politischen und verbandlichen Kontext hat sich der Begriff des BE als eine Art Sammelbegriff aller Engagementformen etabliert (Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012, S. 16). Dieser Trend hat sich im kirchlichen Bereich (noch) nicht abgezeichnet (Seidelmann, 2012). Auf Grundlage dessen, hat sich der Untersuchende für die Nutzung des Terminus FE entschieden, wenn die Gesamtheit der Engagementformen gemeint ist. Alle zuvor genannten Begriffe (EA, FA, BE) unterliegen der Eingangsdefinition. Bereits 1999 hat Rauschenbach erklärt, dass es keine eindeutigen Begrifflichkeiten und sich trennscharf voneinander abgrenzende Formen gibt.

Man kann es drehen und wenden, wie man will: „Den“ einheitsstiftenden, alle überzeugenden und alle Sachverhalte angemessen repräsentierenden Begriff gibt es nicht. Im Gegenteil: Mit jedem Begriff wird etwas Spezifisches hervorgehoben, wird ein anderer Abschnitt, eine andere Perspektive ins Blickfeld gerückt, werden neue Assoziationen ausgelöst – und wird zugleich etwas anderes vernachlässigt, ausgeblendet, übersehen. (Rauschenbach, 1999, S. 2)

Der beschriebene Sachstand hat sich bis heute nicht geändert und ist aufgrund der Entstehung zahlreicher weiterer Unterformen tendenziell problematischer geworden. Trotz der von Rauschenbach (1999) aufgezeigten Problematik versucht sich der Untersuchende an Definitionen, da für eine lebensweltorientierte Fwk eine differenzierte Betrachtung der Engagementformen unerlässlich zu sein scheint.

Das Bürgerschaftliche Engagement

In der Bundestag Drucksache 14/8900 „Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ vom 03.06.2002 gibt der Deutsche Bundestag einen Vorschlag, um die Eigenschaften von BE zu beschreiben. Grundsätzlich kommt ein BE auf freiwilliger Basis zustande und ist gemeinwohlorientiert. Der Engagierte ist nicht auf materiellen Gewinn (u.a. Entgelte) aus. Die Tätigkeit findet im öffentlichen Raum statt und wird i.d.R. gemeinschaftlich und nicht alleine ausgeübt (Deutscher Bundestag, 2002, S. 38). „Die Enquete-Kommission hebt den ‚Eigensinn‘ des Engagements hervor und schließt ausdrücklich Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen und soziale Bewegungen in ihre Begriffsbestimmung mit ein.“ (Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012, S. 16)

Mit dieser Haltung wird ein „Dabeisein und Dagegensein“ (Deutscher Bundestag, 2002, S. 74) suggeriert und sich damit auch ein Stück vom (klassischen) EA abgewendet, das vor allem aus „sozialer Verantwortung, nächsten Liebe und Solidarität“ (Wagner, 2000, S. 18) mit der unterstützten Einrichtung/Initiative wahrgenommen wird.

Das Ehrenamt

In Ergänzung zu Wagners Motiven des EA (2000) beschreibt Riekmann (2008) die äußere Form des EA. „Ein Ehrenamt ist ein Amt, für das man gewählt oder ernannt wird und das regelmäßig und dauerhaft im Rahmen einer auf Mitgliedschaft basierenden Organisation ausgeübt wird. Es wird im Allgemeinen nicht vergütet, es kann aber eine Aufwandsentschädigung gezahlt werden.“ (Riekmann, 2008, S. 788) Darüber hinaus wird in vielen Publikationen (vgl. u.a. Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012, S. 46; Pregla, 2018, S. 3ff.) dem Ehrenamt, eine besondere Bedeutung des Wortstammes *Ehre* zugeschrieben. Demnach hat die Tätigkeit eine persönliche Bedeutung und wird aufgrund der persönlichen Eignung, die von Anderen (bspw. den Wählern) attestiert wird, freiwillig ausgeübt. Pregla (2018) erläutert in seinem

Differenzierungsmodell, dass EA im Gegensatz zur FA mit einem erhöhten Selbstbezug und einer größeren Verbindlichkeit, u.a. in Form einer Mitgliedschaft (vgl. Riekman, 2008, S. 788) zu beschreiben ist. Darüber hinaus besteht oftmals eine erhöhte Bereitschaft sich in einem vorgegebenen Rahmen (u.a. Werte und Ziele der Organisation) einzubringen und durch die Mitarbeit in Gremien, die Institution mit zu gestalten, zu organisieren und ggf. zu leiten.

Die Freiwilligenarbeit

Im Gegensatz dazu ist die FA nach Pregla (2018) ausgelegt auf eine projektartige Mitarbeit, die auf ein konkretes, z.T. eigenes Thema abzielt. Weitergehend ist sie der Organisation untergeordnet und verbindet das eigene Interesse des Engagierten an einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Projekts, mit einer besonderen Transparenz beider Seiten im Vorfeld über die vorliegenden Erwartungen und Möglichkeiten der Einbringung. Die Tätigkeit muss nicht an eine Einrichtung gebunden sein, sondern kann auch selbstorganisiert in Form von Initiativen erfolgen (Gensicke & Geis, 2010, S. 173).

Im Rahmen der Sonderauswertung des Freiwilligensurveys 2009 für die ev.-luth. Kirche zeigt Seidelmann (2012) die Häufigkeit der Verwendung verschiedener Termini auf, mit deren Hilfe sich die befragten Engagierten selbst beschreiben würden.

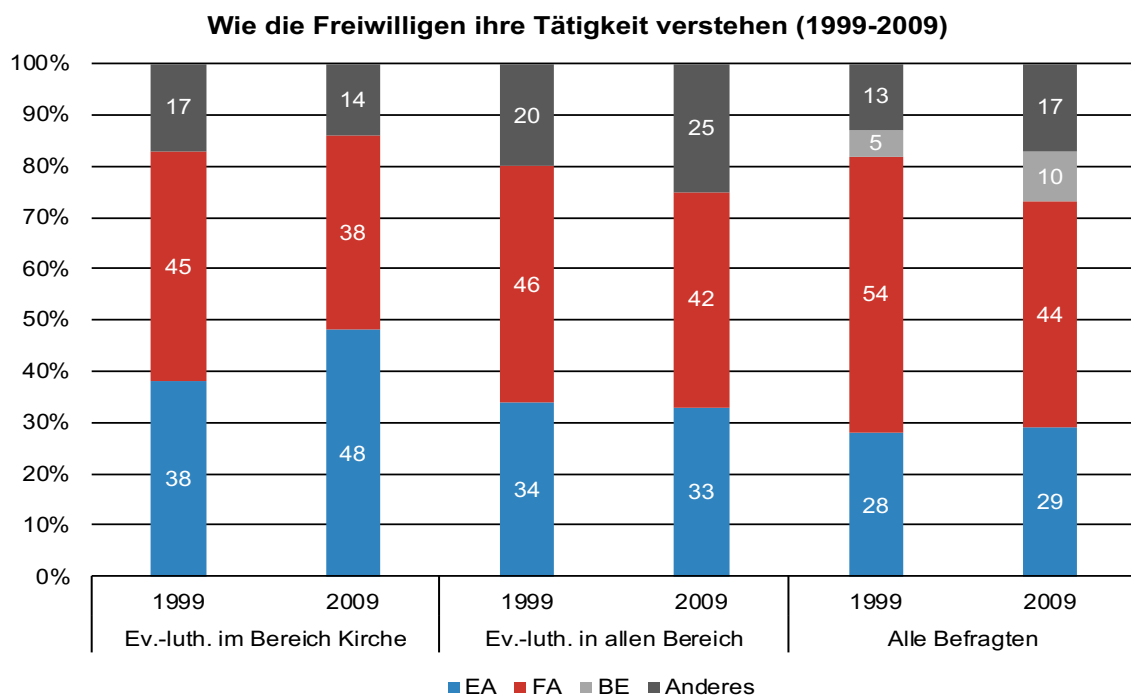


Abb. 1: Wie die Freiwilligen ihre Tätigkeit verstehen (Seidelmann, 2012)

Die Abb. 1 zeigt die bevorzugte Form der Eigenbenennung in den Jahren 1999 und 2009 in drei Kategorien. In der ersten Kategorie, der ev.-luth. Gläubigen die im kirchlichen Kontext engagiert sind, ist der Anteil der EA am größten gestiegen. Der Bereich der FA wurde durch das EA als größte Gruppe im Jahr 2009 abgelöst. Eine Sonderauswertung nach BE ist nicht erfolgt, die sich so benannten Personen werden somit unter anderes subsummiert.

Außerhalb der Kirche ist der EA-Terminus eher rückläufig, die FA nimmt im Gegensatz zu und auch das BE gewinnt an Bedeutung. Grundsätzlich gilt, dass sich die Engagierten überwiegend als EA oder FA betiteln.

2.2 Die Motivation zum freiwilligen Engagement – zwischen Partizipation und Selbstverwirklichung

Die Motivation zum FE hängt eng mit den Bedürfnissen des Einzelnen zusammen (Redmann, 2015). Angelehnt an die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) und der maslowschen Bedürfnispyramide (Maslow, 1977) lassen sich verschiedene Bedürfnis-/Motivationsfaktoren identifizieren. In der einschlägigen Literatur ist vermehrt von einer Unterscheidung zwischen intrinsischen oder auch traditionell humanitären Motivationsgründen und extrinsischen bzw. hedonistischen Motivationsgründen zu lesen (vgl. u.a. Silbereisen, Boehnke & Reykowski, 1986; Bierhoff, Burkhardt & Wörsdorfer, 1986). Diese Unterscheidung greift vor allem die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg erneut auf. Demnach gibt es Motive, die sich intrinsisch aus dem Engagierten bilden und scheinbar entgegengesetzt welche, die extrinsisch auf den Engagierten einwirken. Nach Moschner (2001) gilt jedoch, dass das FE „nicht auf ein vorherrschendes Motiv zurückzuführen [ist], sondern ein ganzes Bündel von Motiven kommt gleichzeitig oder sukzessive zum Tragen“ (Moschner, 2001, S. 8) Diese Erkenntnis wird auch in zahlreichen Studien sichtbar, die sich mit der Motivation von FE beschäftigen. Dazu zählen u.a. die Freiwilligensurveys, sowie die Sonderauswertungen u. a. in Bezug auf die evangelische Kirche, die Engagementberichte der Bundesregierung und speziell für kirchliches FE die Studie für ehrenamtliche Tätigkeit der Evangelischen Kirche Deutschland (Horstmann, 2013). Nach Olk (1987) ist ein Wandel der Motivationslage in den letzten Jahrzehnten im FE zu beobachten.

An die Stelle der bedingungslosen Hingabe an die soziale Aufgabe unter Verzicht auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse und Interessen tritt heute der Wunsch nach einem freiwillig gewählten Engagement, das sich zeitlich den eigenen sonstigen Bedürfnissen und Interessen anpassen lässt und die eigenen Kräfte und Möglichkeiten qualitativ nicht übersteigt. (Olk, 1987, S. 90)

Diesen Wandel greift auch die Geislingen-Studie (Ueltzhöffer & Ascheberg, 1996) auf. Jene beschreibt, dass es eine Verschiebung in der Motivationslage vom *Pflichtbewusst sein* und dem *Helfen* hin zum *Gestaltungswillen* und dem *Selbstbezug* im Engagement gibt. Redmann (2015, S. 47f.) hat auf Grundlage eines umfangreichen Untersuchungsdesigns neun Motivationslagen isoliert (Abb. 3), welche nach den Bereichen Partizipation und Selbstverwirklichung gruppiert wurden.

Wesentliche Motive für FE

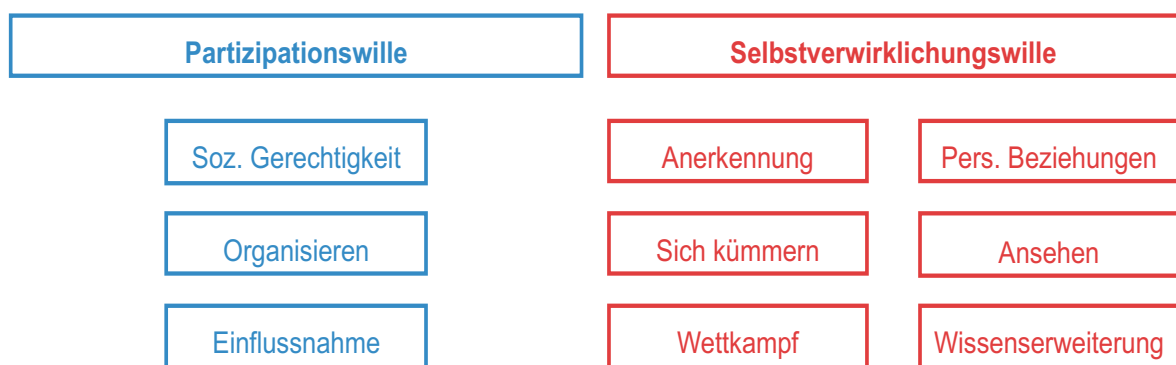
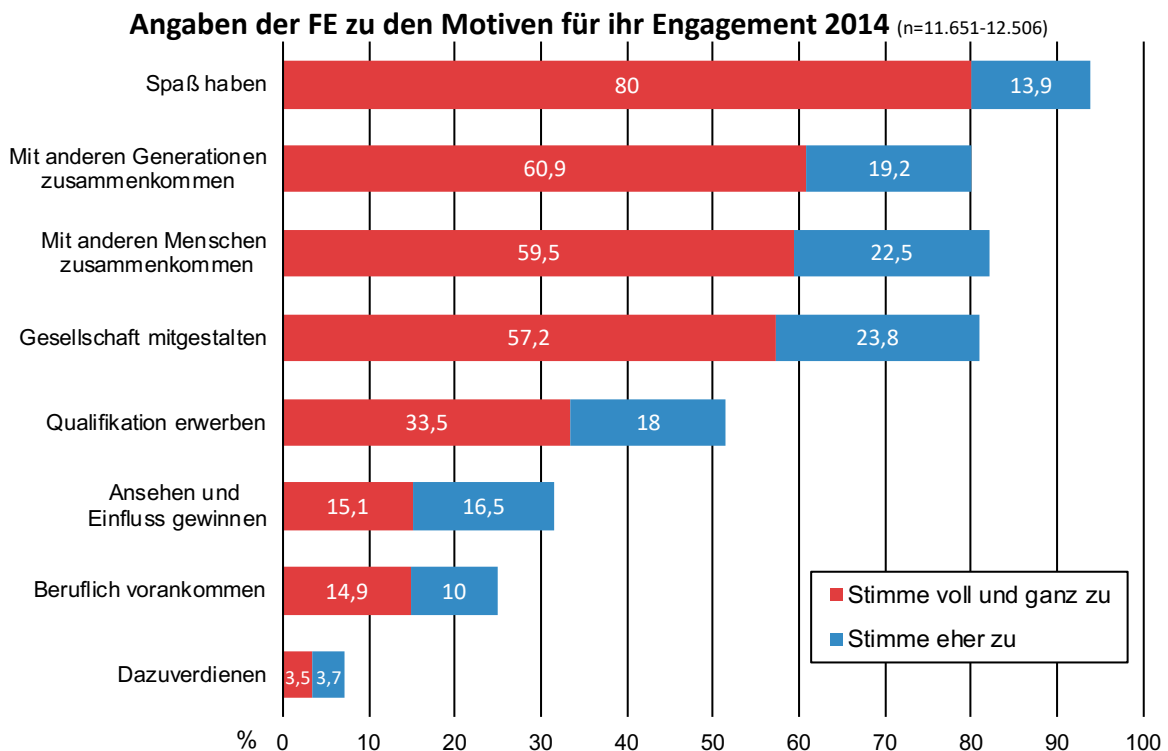


Abb. 2: Wesentliche Motive für FE (ebd.); Eigensystematisierung

Auffällig ist, dass ein überwiegender Anteil der Motivlagen nach Redmann (2015) der Selbstverwirklichung zuzuordnen sind, aber auch ein Drang nach Partizipation ersichtlich wird. Die Untersuchung von Redmann (2015) ergab in Anlehnung an Moschner (2001), dass Menschen oftmals aus mehreren Motiven heraus sich engagieren und zeigt auf, dass „je mehr Motive vorliegen, desto mehr und umso stärkere Handlungsanreize können durch Impulse ausgelöst werden“ (Redmann, 2015, S. 48).

Der aktuellste Freiwilligensurvey von 2014 (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis (vgl. Abb. 3).



*Abb. 3: Angaben der FE zu den Motiven für ihr Engagement 2014
(Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017)*

Weiterführend ist in der Auswertung des Freiwilligensurveys von 2014 (ebd., S. 429 ff.) auffällig, dass es Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen gibt. Soziale Aspekte werden vordergründig von Frauen und älteren Personen angegeben, Männer und junge Personen streben hingegen vermehrt einen persönlichen Gewinn an (ebd., S. 432). Nach Redmann (2015) ist es wichtig zu betonen, dass es keine positiven oder negativen Motive gibt, denn „alle dienen dazu, Impulse für eine (freiwillige) Leistung zu setzen“ (Redmann, 2015, S. 48).

Abschließend kommt der Freiwilligensurvey 2014 zu der Erkenntnis, dass „Motive [...] stark mit der Lebenssituation zusammenhängen“ (Simonson, Vogel & Tesch-Römer, 2017, S. 433).

2.3 Die Kirche – ein Ort für freiwilliges Engagement zwischen Wirtschaftlichkeit und gemeinschaftlichem Gestaltungsauftrag

Die Evangelische Kirche Deutschland besteht aus 20 Landeskirchen. Jede Landeskirche untergliedert sich in verschiedenen KK. Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Nordkirche) besteht aus 13 KK. Jeder setzt sich aus einer

Vielzahl von KG zusammen. Der KK HH-Ost ist der größte deutsche KK und vereint 116 KG in sich. Insgesamt gibt es 13.908 ev.-luth. KG in Deutschland. Jede KG finanziert ihre Ausgaben zu einem Großteil aus der Kirchensteuer, welche in Art. 140 GG rechtlich verankert ist. Für die Nordkirche ergab das im Jahr 2018 eine Einnahme von knapp 500 Millionen Euro (Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, 2018, S. 7). Diese Finanzmittel werden in einem, nach der Anzahl der Gemeindeglieder aufgestelltem Zuweisungssystem an die KK verteilt. Nach Abzug eines Selbstbehalts, werden die vorhandenen Geldmittel je nach Größe der KG an diese weitergegeben. Die Kirche ist verfassungsrechtlich eine Non-Profit-Organisation (NPO). Nach Helmig (2019) ist eine NPO eine Organisation, „die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgt und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet wird“ (Helmig, 2019). Dabei gilt sie als Teil des *Dritten Sektors* und gliedert sich zwischen die beiden Pole *Markt* und *Staat* (ebd.). Eine Besonderheit von NPO ist die Leitung u.a. durch EA. Dies ist dementsprechend auf allen Ebenen der ev.-luth. Kirche in Deutschland gegeben. Dieses Führungskonzept gründet u.a. auf dem lutherischen Verständnis des Priestertums aller Getauften. Die Arbeitsstelle Ehrenamt (2017) betont, dass „die Getauften eigenständig und wichtig sind. Das allgemeine Priestertum steht – jedenfalls in der Praxis – mit dem pastoralen Amt im Austausch. Nach lutherischem Verständnis folgen aus dem Glauben gute Werke, also auch ehrenamtliches Tun und Zeitspenden“ (Arbeitsstelle Ehrenamt, 2017, S. 6). Nach Luther (1529/2015) gilt „woran du [...] dein Herz hängst und worauf du dich verlässt, das ist eigentlich dein Gott“ (Luther, 1529/2015, S. 18). Damit beschreibt Luther, die Vielfalt der Glaubensformen und die Reihe an Möglichkeiten, sich mit seinen Gaben und Talenten in die Gemeinschaft der Christen einzubringen. „Heute erleben wir vielfach, dass der Glaube dem Engagement folgt.“ (Arbeitsstelle Ehrenamt, 2017, S. 6) Nach Seidelmann (2012, S. 15) nahm die Kirchenbindung bei den Engagierten im Bereich Kirche und Religion von 1999 bis 2009, entgegen der Gesamtbevölkerung, zu. Diese Verbundenheit spiegelt sich auch in der steigenden Anzahl an fE in der EKD wieder. 2016 engagierten sich 1.104.035 Personen, dies bedeutet einen Anstieg um 0,7% zum Vorjahr (Evangelische Kirche in Deutschland, 2018). Damit machen die fE über 75% aller Mitarbeitenden der EKD und ihrer Gliedkirchen aus (ebd.). Diese Vielfalt prägt die Gemeindebilder der KG und lässt sich mit einem Zitat aus der Bibel abschließend einordnen: „Aber nun gibt es viele

Teile, und alle gehören zu dem einen Leib. Das Auge kann nicht zur Hand sagen: ‚Ich brauche dich nicht!‘ Und der Kopf kann nicht zu den Füßen sagen: ‚Ich brauche euch nicht!‘ Gerade die Teile des Körpers, die schwächer scheinen, sind besonders wichtig.“ (1. Korinther 12, 20-22, GNB) Das FE ist also ein zentraler Faktor für die lebendige Gestaltung der Kirche bzw. „ehrenamtliches, freiwilliges und berufliches Engagement machen Kirche und Diakonie erfolgreich.“ (Arbeitsstelle Ehrenamt, 2017, S. 3)

2.4 Das Personal – das Herzstück einer Institution

Die Kosten für das Personal sind in sozialen Institutionen i. d. R. die höchsten Aufwendungen (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2016, S. 129). In ev.-luth. KG liegt dieser Anteil zwischen 60% und 80%, je nach Landesregion (Evangelische Kirche Deutschland, 2018, S. 23). Angelehnt an den *Dienstleistungsorientierten Ansatz* nach Olk und Rauschenbach ist die Soziale Arbeit zu einer „klientengesteuerten und klientenintensiven“ (Badura & Gross, 1976, S. 268) Profession geworden. Um dieses hohe Maß an Individualität zu erreichen, ist ein überdurchschnittlich hoher Personalschlüssel von besonderer Bedeutung. Im Gegensatz zum primären und sekundären Wirtschaftssektor wird der *Gewinn* im tertiären Bereich, vor allem durch die personenzentrierte Dienstleistung erzielt. Auch wenn die Gewinnoptimierung in NPO nicht das vordergründige Ziel ist (vgl. 3.3), meint der Gewinn an dieser Stelle auch eine erfolgreiche Dienstleistung für den Klienten und somit ein elementares Ziel, jeder soziale Institution. Ulrich (2018) beschreibt das Personal als Herzstück der Kirche. „Die vielen Menschen, die haupt- und ehrenamtlich in der Kirche Gutes tun, sind ein Schatz der Kirche. Dieser Schatz an Gaben und Fähigkeiten macht die Kirche reich.“ (Ulrich, 2018; zitiert nach Evangelische Kirche Deutschland, 2018, S. 19)

2.4.1 Die zentralen Formen der Beschäftigung

Seit den 1980-er Jahren wird in Deutschland zwischen Normalarbeitsverhältnissen und atypischen Beschäftigungen unterschieden (Oschmiansky, Kühl & Obermeier, 2014; vgl. Abb. 4). Die Vollzeitbeschäftigung gilt nach Mückenberger (1989, S. 211) als Normalarbeitsverhältnis. Der Bereich der atypischen Beschäftigungsverhältnisse wird je nach Autor unterschiedlich definiert. Grundsätzlich beinhaltet dieser

Sektor alle bezahlten Tätigkeiten, die nicht als Vollzeitbeschäftigung verrichtet werden. Je nach Institution gelten auch die fE als Beschäftigte, welche jedoch in einem außerordentlichen Beschäftigungsverhältnis stehen (vgl. 3.1).

Normalarbeitsverhältnis und atypische Beschäftigungsverhältnisse



Abb. 4: Normalarbeitsverhältnis und atypische Beschäftigungsverhältnis (Statistisches Bundesamt, 2018)

Das Normalarbeitsverhältnis

Oschimansky, Kühl & Obermaier (2014) legen folgende Kriterien (Abb. 5), in Anlehnung an die Definition des Statistischen Bundesamtes, für eine Beschäftigung im Normalarbeitsverhältnis fest.

Kriterien eines Normalarbeitsverhältnisses

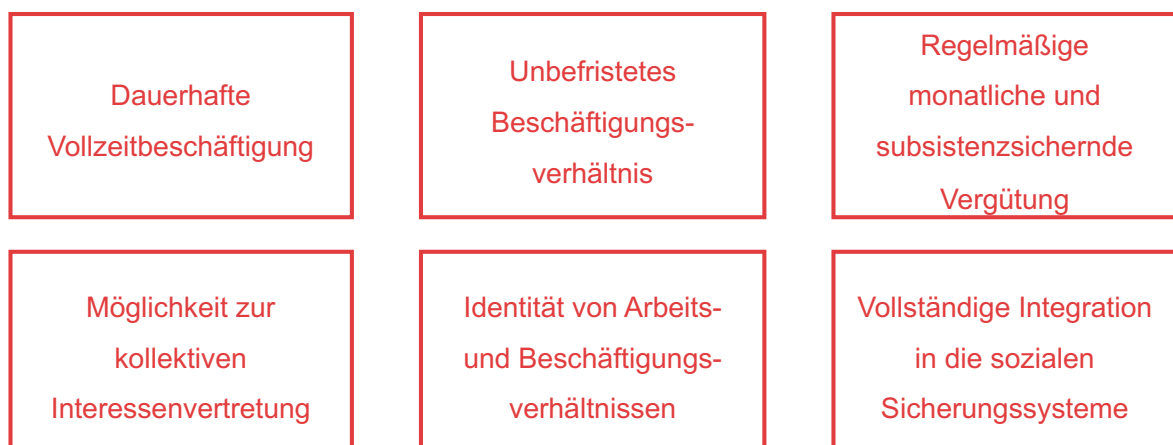


Abb. 5: Kriterien eines Normalarbeitsverhältnisses (ebd.)

Mit dieser Definition wird sowohl die Vollzeitbeschäftigung definiert, als sich auch von atypischen Beschäftigungsformen abgegrenzt. 2018 waren 24.065.239 Erwerbstätige in Deutschland vollzeitbeschäftigt. Das entspricht einem Anteil von

54,3% der Erwerbstätigen. Dieser Anteil ist im Vergleich zu den Vorjahren leicht angestiegen (Bundesagentur für Arbeit, 2018, S. 11).

Die atypische Beschäftigung

„Atypische Erwerbsformen weichen von vielen Standards des Normalarbeitsverhältnisses ab, müssen jedoch nicht mit einer problematischen Lage auf dem Arbeitsmarkt einhergehen oder mit individuellen Risiken verbunden sein.“ (Oschimansky, Kühl & Obermaier, 2014) Diese Beschäftigungsform kann auch positiv aus Sicht des Arbeitnehmers sein. Durch eine Reduktion des Normalarbeitsverhältnisses lassen sich zeitliche Freiräume schaffen, um familiäre Verpflichtungen und/oder anderweitige Tätigkeiten (Bspw. FE) nachgehen zu können. Atypische Beschäftigungen können jedoch auch zu einem prekären Anstellungsverhältnis werden.

Als prekär kann ein Arbeitsverhältnis bezeichnet werden, wenn die Beschäftigten aufgrund ihrer Tätigkeit deutlich unter ein Einkommens-, Schutz- oder soziales Integrationsniveau sinken, das gesellschaftlich als Standard definiert ist. Prekär ist eine Erwerbsarbeit auch, wenn sie subjektiv mit Sinnverlusten, Anerkennungsdefiziten und Planungsunsicherheiten in einem Ausmaß verbunden ist, das gesellschaftliche Standards deutlich zugunsten der Beschäftigten unterläuft. (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2006, S. 17)

Somit wird deutlich, dass es sich um eine prekäre Beschäftigung auch aufgrund subjektiver Empfindungen handeln kann. Derzeit gibt es keine repräsentativen Studien über den Anteil von prekären Anstellungen im Sektor der atypischen Beschäftigungen. Die größte Gruppe der atypischen Beschäftigten stellt die Teilzeitbeschäftigung mit etwa 20,2% dar (Bundesagentur für Arbeit, 2018, S.11).

Die freiwillige, unentgeltlich Tätigkeit

„Ehrenamtliche unterscheiden sich zunächst einmal dadurch von den bisher vorgestellten Personalgruppen, dass sie nicht aufgrund ihrer Ausbildung in [...] Arbeitsfeldern tätig sind oder weil sie dort ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, sondern auf einer freiwilligen Grundlage.“ (Riekmann, 2008, S. 788)

Dieser Umstand führt dazu, dass die Frage der Zusammenarbeit zwischen FE und haupt- oder nebenamtlich tätigen Personen gestellt werden muss. Pregla bietet vier Kooperationsmodelle an (vgl. Pregla, 2016). Von *enger Zusammenarbeit* über *Profirahmung* und *Aufgabentrennung* bis hin zur *Triangulation* in Anlehnung an Müller-Kohlenberg (1996). Letztere sieht die hauptamtliche Arbeit vor allem in einer

koordinierenden Tätigkeit, die wesentliche Interaktion findet zwischen dem fE und dem Klienten statt (Pregla, 2016). In der Praxis lassen sich vermehrt verschiedene Kombinationen der Modelle finden. Es ist „ganz besonders herausfordernd [...] parallel mehrere oder vielleicht sogar alle Kooperationsweisen sowie unterschiedliche Mischformen“ (ebd., S. 6) auszuüben.

Um dieser komplexen Arbeit mit fE gerecht zu werden, stellt der Untersuchende die These auf, dass sich Institutionen die mit fE zusammenarbeiten, sowohl auf der strategischen, als auch auf der operativen Ebene, mit dem Themenkomplex der Organisation von FE beschäftigen sollten. Damit wird zum einen auf den Titel der BA-Thesis rekurriert und zum anderen zum nächsten Abschnitt dem *Freiwilligenmanagement* und der *Freiwilligenkoordination*, als mögliche Konzepte der Organisation von FE, übergeleitet.

2.4.2 Aufgaben der Organisation von freiwilligem Engagement – zwischen Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement

„Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland gewinnt Menschen für die ehrenamtlichen und beruflichen Dienste. Sie gewährt ihnen bei der Wahrnehmung der ihnen aufgetragenen und von ihnen übernommenen Aufgaben Schutz und Fürsorge und sorgt für Aus- und Fortbildung.“ (Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, 2012, Artikel 15, Abs. 3) Somit ist eine Organisation des FE bereits in der Verfassung verankert. Nach Aussage der Arbeitsstelle Ehrenamt (2017) ist ein Engagement außerordentlich gewinnbringend, „wenn die Rahmenbedingungen klar und bekannt sind.“ (Arbeitsstelle Ehrenamt, 2017, S. 3) „Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen in einer gemeinnützigen Organisation ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Grundhaltung, Organisationsstrukturen und -strategien umfasst.“ (Matuschek, Niesyto, 2013, S. 6)

Das Gegenteil von strukturiertem und geplantem Vorgehen ist in den meisten Fällen spontanes Handeln. „Spontanität kann auch verheerende Wirkung zeigen“ (Steffen, 2019, S. 47), mahnt Steffen (2019) und betont gleichermaßen, dass eine systematisierte Form der Fwk für die KG und die fE vorteilhaft sei (ebd., S. 49).

In der einschlägigen Literatur wird vielfach das Fwm von der Fwk unterschieden (vgl. u.a. Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2012; Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, o. D.; Diakonisches Werk Hamburg, Institut für Engagement-

förderung, o. D.). Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen dem Fwm und der Fwk ist die Ebene auf der die Fragestellungen basieren.

Das Fwm beschäftigt sich i. d. R. mit strategischen Fragestellungen (Abb. 7) auf der Ebene der Institutionsleitung. Die Fwk ist mit der operativen Organisation von FE betraut (Abb. 8).

Das Freiwilligenmanagement

Das Fwm hat der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (o. D.) zur Folge zehn Aufgabengebiete (Abb. 6) zu übernehmen. Obwohl diese kreisförmig angeordnet sind, können sie nicht isoliert und nacheinander betrachtet werden, sondern bedingen sich durchaus gegenseitig (ebd.). Ein entscheidender Baustein des Fwm ist das Treffen von strategischen Entscheidungen. Dabei sind die Ressourcenplanung und das Bereitstellen von finanziellen und personellen Mitteln eine zentrale Aufgabe. Je größer eine Institution ist, desto wichtiger scheint es auch, alle Mitarbeitenden an den Prozessen der Organisation partizipieren zu lassen.



Abb. 6: Aufgaben des Fwm (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, o. D.)

Des Weiteren sollten Grundsätze für die Arbeit mit fE in Form eines Rahmenkonzepts entwickelt, Koordinatoren benannt und qualifiziert werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass das Fwm nicht isoliert von der Fwk betrachten werden kann. Fort- und Weiterbildungen im Bereich der Fwk werden bereits extern angeboten (vgl. Steffen, 2019, S. 47). Angelehnt an die strategischen Entscheidungen müssen in einem weiteren Schritt engagementfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dieses Vorhaben hängt vielmals mit der Partizipationsmöglichkeit der fE zusammen. Diese können von ihren Erfahrungen berichten und Schwachstellen im derzeitigen System aufzeigen, sowie Vorschläge zu Verbesserungen machen. In einem nächsten Schritt empfiehlt es sich Kooperationen einzugehen und externe Netzwerkpartner zu gewinnen, um sich im Bereich FE gegenseitig zu unterstützen. Simonsen, Vogel & Tesch-Römer (2017, S. 109) fanden heraus, dass sich fE immer häufiger in verschiedenen Institutionen engagieren. Eine Kooperation zwischen den Institutionen im Gemeinwesen, lässt die Mehrfachengagements ggf. einfacher miteinander vereinbaren. Angelehnt an die Entwicklung eines Rahmenkonzepts kann auch die Etablierung eines Leitbildes und eine Veränderung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf das FE ein Baustein des Fwm sein. Durch die Beschäftigung mit dem Themenkomplex des FE wird sich zwangsläufig die Freiwilligenkultur weiterentwickeln. Die Aufgabe des Fwm ist eine aktive Weiterentwicklung zu fokussieren. Abschließend ist, in Anlehnung an die Partizipationsmöglichkeiten, die Durchführung fortlaufender Evaluationen ein zentraler Baustein. Grundsätzlich hängen viele Teilgebiete miteinander zusammen und lassen sich, wie eingangsbeschrieben, nicht isoliert betrachten. Für eine gewinnbringende Gesamtorganisation ist eine enge Verzahnung von Fwm und Fwk elementar.

Die Freiwilligenkoordination

Die Fwk übernimmt die operative Organisation von FE und ist oftmals mit den Engagierten in Interaktion (Abb. 7). Dabei wird sie von außen oftmals als erster Ansprechpartner wahrgenommen und vereint in sich sowohl das operative Interesse, als auch die strategischen Vorgaben und institutionellen Ziele.

Ähnlich wie beim Fwm startet auch die Fwk oftmals mit strategischen Überlegungen. An dieser Stelle wird wiederum eine Abhängigkeit von Fwk und Fwm deutlich. In einem weiteren Schritt werden die Aufgaben, die in der Institution freiwillig erfüllt werden können, möglichst detailliert beschrieben.

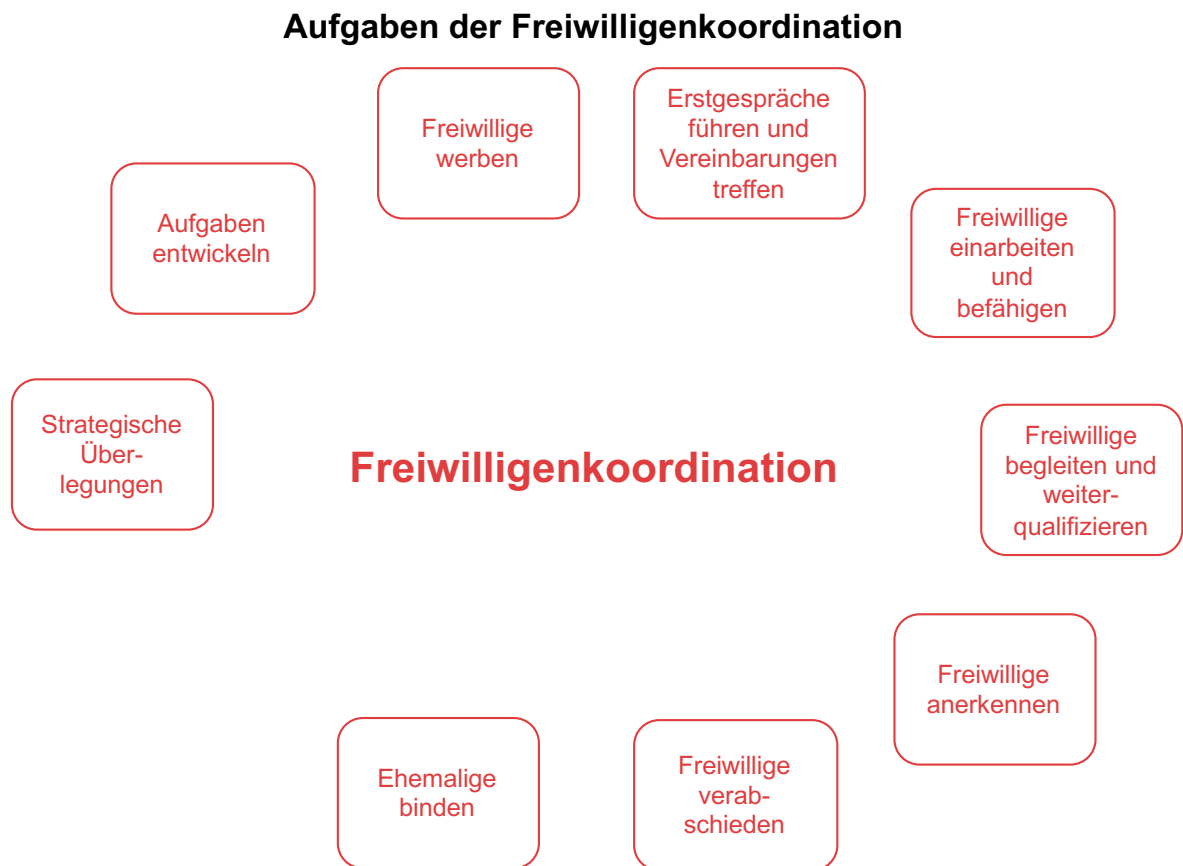


Abb. 7: Aufgaben der Fwk (vgl. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, o. D.; Diakonisches Werk Hamburg & Institut für Engagementförderung, o. D.)

Je konkreter dies geschieht, desto besser und gezielter kann die Werbung für FE gestaltet werden. Dabei bedient sich die Fwk verschiedener Marketinginstrumente. Wenn sich Personen für ein Engagement interessieren, werden i. d. R. Erstgespräche geführt und Vereinbarungen getroffen. Vor allem Letzteres ist wichtig, da zwar kein Arbeitsverhältnis besteht (vgl. 3.1; 3.4.1), aber die fE dennoch mit sensiblen Daten und zahlreichen Personen interagieren. An dieser Stelle sollte auch geprüft werden, ob die ideologischen Vorstellungen weitestgehend übereinstimmen, denn die fE sind nach außen oftmals als Gesichter der Institution erkennbar. In einem nächsten Schritt werden die Interessierten von den Fachdisziplinen in die Aufgaben eingearbeitet und zur Ausübung der Tätigkeit befähigt. Dies hat, je nach Aufgaben- gebiet, ggf. eine Fort- oder Weiterbildung zur Folge. Eine zentrale Aufgabe der Fwk ist die kontinuierliche Betreuung der fE. Nach Reifenhäuser (2019) sollte die Insti- tution pro fE eine haupt- oder nebenamtliche Ressource von mindestens 30 Minuten pro Woche zur Verfügung stellen. Um Freiwilligen Anerkennung zu zeigen gibt es verschiedene Möglichkeit. Eine mögliche Form sind Empfänge und Feste von und

für fE. In Anlehnung an die maslowsche Bedürfnispyramide (1977) gelten aber auch Weiterbildungen und tätigkeitsbezogene Interaktionen als aner kennend. Ein zentrales Anliegen der Fwk ist die angemessene Verabschiedung von fE und die damit ggf. einhergehende Etablierung einer Verabschiedungskultur. Abschließend sollte jedem ehemaligen Engagierten die Rückkehr in die Institution ermöglicht und je nach Kapazitäten der Fwk auch die Kontaktpflege über das Engagement hinaus fokussiert werden.

2.4.3 Konzept der Freiwilligenkoordination in ev.-luth. Kirchengemeinden im Kirchenkreis Hamburg-Ost

In einer Kirchengemeinde gibt es qua Verfassung ein bestimmtes Gremium für das Fwm, nämlich den KGR (vgl. Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, 2012). Das Thema Fwk ist für viele KG ein komplexes Feld. Das Institut für Engagementförderung (IfE) hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, gerade auch wenig greifbare Begriffe für die KG des KK HH-Ost aufzubereiten und verständlich zu vermitteln (Pregla, 2019). Somit entstand 2013 über das Angebot des Basiskurses Freiwilligenkoordination, welcher vordergründig für alle kirchlichen und diakonischen Institutionen, sowie Projekte 2007 entwickelt wurde (Steffen, 2019, S. 47), das spezielle Qualifizierungsangebot *Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden*. Pregla entwickelte dieses Angebot in enger Abstimmung mit der Abteilung für Organisationsentwicklung, da umfangreich durchgeführte Fwk grundsätzlich auch Gemeindeentwicklungsfragen thematisiert (Pregla, 2019). Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nahmen fünf KG an den fünf Qualifizierungsmodulen teil. Die Qualifizierungsmaßnahme ist über einen Zeitraum von sechs bis neun Monaten angelegt und die einzelnen Module dauern etwa drei Stunden. Sie bauen aufeinander auf und zwischen den jeweiligen Modulen finden Erkundungsphasen in der eigenen KG statt (Abb. 8, S. 18).

Zu Beginn des nächsten Moduls wird eine intensive Auswertung der Erkundung durchgeführt, um auch darin den Lernerfolg zu maximieren. Diese Form der Bildung führt zu einem hohen Grad an Individualität (Pregla, 2019).

Aufbau des Qualifizierungsangebots *Fwk in KG*

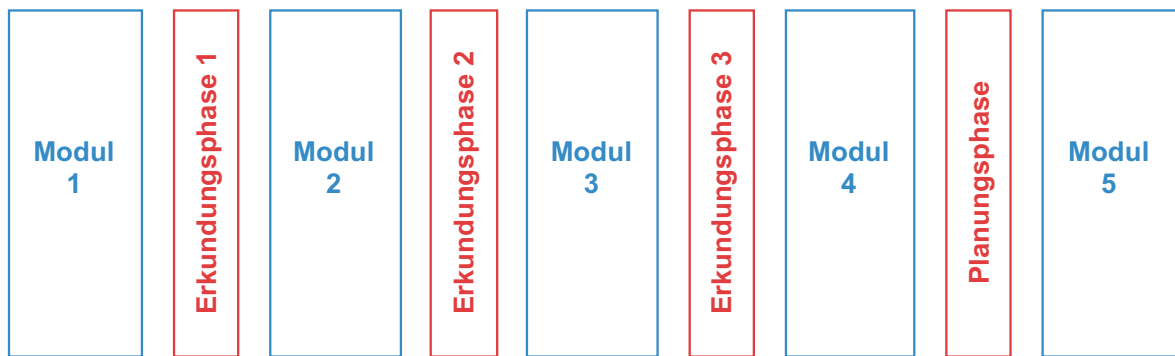


Abb. 8: Aufbau des Qualifizierungsangebots *Fwk in KG*

Modul 1: Engagement in der KG

Im ersten Modul wird ein Gefühl für die Dimensionen von FE entwickelt. Eigenes und fremdes Engagement wird betrachtet und auf der Grundlage elementarer Zahlen und Fakten zum Thema FE, eine grundlegende Klärung vorgenommen.

Erkundungsphase 1: Überblick über vorhandenes Engagement gewinnen

Die Teilnehmenden bekommen die Aufgabe, jedes FE der Gemeinde in einem Raster zwischen den Achsen *Alter der Zielgruppe* und *Engagementform* zu sortieren.

Modul 2: Entwicklung des FE und das Zusammenspiel von HA und FE

Das zweite Modul ist dadurch gekennzeichnet, dass es um die Entwicklung des FE in den letzten Jahren geht. Dabei wird der Charakter der eigenen Organisation begutachtet. Ein zentraler Baustein ist das Zusammenspiel von Hauptamtlichen (HA) und fE (vgl. Pregla, 2016).

Erkundungsphase 2: Erwartungen an fE und der damit verbundene Aufwand

Im Rahmen der zweiten Erkundungsphase sortieren die Teilnehmenden die Engagements, die in der Gemeinde verrichtet werden. Dies geschieht in einem Koordinatensystem mit den Achsen *Zeitaufwand pro Woche* und *Notwendigkeit von Wissen über die Kirche/KG für die jeweilige Aufgabe*. Die Engagements werden subsummiert und somit Engagementtendenzen festgestellt.

Modul 3: Vielfalt der Engagementformen

Im dritten Modul wird sich mit verschiedenen Formen des Engagements beschäftigt. Dazu wird das Differenzierungsmodell nach Pregla (2018) betrachtet und die Unterschiede zwischen EA und FA herausgearbeitet. Abschließend werden Zugangsmöglichkeiten und Hürden zum Engagement beschrieben.

Erkundungsphase 3: Bestandsaufnahme zum EA und FA

In der dritten Erkundungsphase sollen die Teams in Anlehnung an das Klipp+Klar-Heft Nummer 5 (Institut für Engagementförderung, 2013) die „Ehrenamtsfreundlichkeit“ (ebd.) der Gemeinde begutachten. Dazu gibt es einen Fragebogen, welchen die Teammitglieder unabhängig voneinander ausfüllen. Im folgenden Modul werden die ggf. voneinander abweichenden Antworten thematisiert.

Modul 4: Aufgaben eines Teams Fwk und Werbung für FE

Im vierten Modul beginnt die Konkretisierungsphase. Es werden die Schritte der Fwk definiert. In den meisten Fällen leiten sich daraus auch die ersten Aufgaben der Teams Fwk ab. In einem Exkurs geht es rudimentär um das Thema Werbung von Freiwilligen.

Planungsphase: Koordination planen und umsetzen

In der Planungsphase wird eine Übersichtskarte zu Planungs- und Umsetzungsfragen erstellt. Diese Aufgaben werden dann den jeweiligen Gruppen der Gemeinde (Team Fwk, HA, leitende EA, weitere Gruppen fE) zugeordnet und anschließend priorisiert.

Modul 5: Kommunikation und Anerkennungskultur

Im abschließenden fünften Modul geht es in erster Linie um die Konfliktvermeidung durch Kommunikation. Daran angeschlossen wird das Thema Anerkennungskultur behandelt. Zum Abschluss wird ein genauer Umsetzungsplan der Fwk entwickelt und eine Beschlussvorlage für den KGR zum Prozessübergang formuliert.

3 Qualitative Feldforschung

Das FE charakterisiert in aller Regel die Arbeit von ev.-luth. KG (vgl. u.a. Seidelmann, 2012). Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung des zuvor

erläuterten Forschungsstandes hat der Untersuchende in Zusammenarbeit mit Matthias Pregla (Referent des IfE) ein qualitatives Forschungsvorhaben mit dem vordergründigen Ziel entwickelt, die Wechselwirkungen, Abstimmungsprozesse und Interaktionen zwischen allen, am Prozess der Einführung einer systematisierten Fwk, Beteiligten zu erforschen. Dabei stehen die begünstigenden bzw. hemmenden Gelingensbedingungen für den Entwicklungsprozess im Vordergrund. Die Auswahl der KG des KK HH-Ost erfolgte auf Grundlage der folgenden beiden Kriterien.

Kriterien für die Probandenauswahl

Kriterium 1: Die vorherige Teilnahme am Qualifizierungsangebote <i>Freiwilligen-</i> <i>koordination in Kirchengemeinden</i> (vgl. 3.4.3)	Kriterium 2: Zum Zeitpunkt des Forschungsbeginns existierende systematisierte Freiwilligenkoordination
---	--

Abb. 9: Kriterien für die Probandenauswahl

Das Kriterium 1 erfüllten fünf KG, von jenen konnte nur eine dem zweiten Kriterium nicht standhalten. Die vier KG des KK HH-Ost, die beide Kriterien erfüllten, haben sich darüber hinaus allesamt bereit erklärt, als Probanden am Forschungsvorhaben teilzunehmen. Jedoch nur unter der Bedingung, dass die Ergebnisse in jeglicher Veröffentlichungsform (inkl. dieser BA-Thesis) nur anonymisiert und ohne Angabe der betreffenden KG dargestellt werden. Eine Ausnahme stellen die Befragungen der Pastoren dar, die mit einer personalisierten Darstellung in Rahmen der BA-Thesis einverstanden sind, sich jedoch auch gegen die Gemeindezuordnung ausgesprochen haben. Im folgenden Kapitel wird zunächst das Forschungsdesign vorgestellt. Daran schließt sich die Darstellung der Durchführung an. Abschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung präsentiert.

3.1 Das Forschungsdesign

Das Forschungsdesign besteht insgesamt aus vier Teilen, dessen Adressanten drei bzw. vier verschiedene Gruppen/Personen der jeweiligen KG sind, die am Entwicklungsprozess der systematisierten Fwk maßgeblich beteiligt waren. Dieses umfangreiche Forschungsdesign wurde entwickelt, um der Komplexität des Forschungsfeldes entsprechend, das Forschungsprojekt durchzuführen. In der Konzeptionierungsphase wurde ein besonderes Augenmerk auf die

Berücksichtigung der Individualität der einzelnen KG auf der einen Seite und der bestmöglichen Vergleichbarkeit der Erträge auf der anderen Seite gelegt.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden zu Beginn des Forschungsvorhabens folgende drei, den Forschungsprozess strukturierende, Leitfragen entwickelt. Diese waren sowohl im Entwicklungs-, als auch im Auswertungsprozess von zentraler Bedeutung.

- Was charakterisiert ein stimmiges FE und wie kann es für die Engagierten sowie die Institution bestmöglich gestaltet/erreicht werden?
- Worin besteht der Mehrwert einer systematisierten Form der Fwk für die Engagierten und die Institution?
- Welche Gelingensbedingungen beeinflussen die Fwk in einer KG?

3.1.1 Beschreibung der eigenen Untersuchung

Das qualitative Forschungsvorhaben fußt grundsätzlich auf dem Interesse, die Veränderungen in den teilnehmenden KG, hinsichtlich des Einführungsprozesses einer systematisierten Form der Fwk, zu erkunden. Dabei stehen vor allem die Interaktionen zwischen den Beteiligten im Vordergrund. In der Abbildung 10 werden die Qualitätskriterien der Untersuchung dargestellt. Aus diesen Attributen der Güte entstand ein umfangreiches Gebilde aus konzentrischen Kreisen.

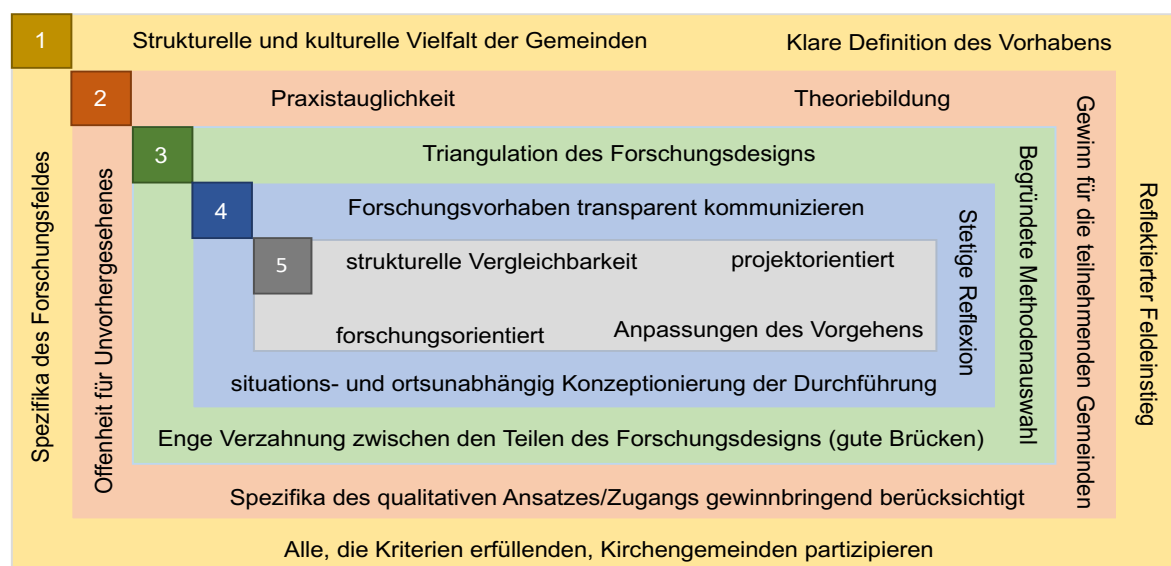


Abb. 10: Qualitätskriterien des Forschungsvorhabens

Die Qualitätsaspekte sind von außen (externe Umstände) bis nach innen (interne Umstände) fünf Kreisen zugeordnet. Das gesamte Forschungsvorhaben ist auf

Grundlage dieser Vorüberlegungen entstanden, reflektiert, durchgeführt, evaluiert und u.a. im Zuge dieser BA-Thesis dokumentiert und interpretiert worden.

Die Begriffe in der Abbildung sind als klassische Qualitätskriterien zu verstehen. Wenn sie erfüllt bzw. bedacht werden, fördert dies die Qualität des Forschungsvorhabens und führt voraussichtlich zum Erreichen des übergeordneten Forschungsziels, nämlich der Begutachtung der Interaktionen, Wechselwirkungen und Abstimmungsprozesse zwischen allen Beteiligten.

Auf Grundlage des Qualitätsgebildes entstanden folgende fünf Kernziele, um dem selbstgegebenen Forschungsauftrag gerecht zu werden.

1. Durch die qualitative Erhebung werden Faktoren sichtbar, die die Entwicklung von Fwk in KG beeinflussen.
2. Durch die qualitative Erhebung wird der Blick zudem für die mögliche Komplexität in Bezug auf die Entwicklungsfaktoren (z.B. Wechselwirkungen, Gegebenheiten, Interaktionen) geschärft.
3. Die qualitative Erhebung trägt zur Theoriebildung/-erweiterung im Bereich des systematischen Planens und Organisierens von FE in KG bei.
4. Die teilnehmenden KG erfahren durch die eingesetzten Instrumente und deren Auswertung einen Zugewinn (Perspektiven, Entwicklungen) für ihr strategisches Fwm und ihre operative Fwk.
5. Durch die qualitative Erhebung werden Rückschlüsse auf die Wirkungen der Inhalte und Erkundungsmethoden im Rahmen der fünf Qualifizierungsmodule bzgl. der Entwicklung der gemeindlichen FA möglich.

Auf Grundlage der konkreten Zielsetzungen des Forschungsvorhabens und der gewählten Kernfragestellungen wurden die Begriffe der *Entwicklung* im vorliegenden Forschungsfeld und der *systematisieren Freiwilligenkoordination* definiert.

Definition der Entwicklung im vorliegenden Forschungsfeld

Unter Entwicklung wird zum einen ein *Bewusstwerdungsprozess* hinsichtlich der Bedeutung und Verankerung von EA/FE in ev.-luth. KG und zum anderen ein *Veränderungsprozess* verstanden. Aus der einschlägigen Literatur ist eine Unterteilung in zufällige, initiierte und durch äußere Einflüsse hervorgerufene Veränderungen

bekannt (vgl. u.a. Schuster, 2012). Diese beiden Aspekte der Entwicklung lassen sich u.a. auch im 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947) wiederfinden.

In der folgenden Abbildung hat die Implementierung einer systematisierten Form der Fwk Anwendung auf die Modellstruktur erfahren.

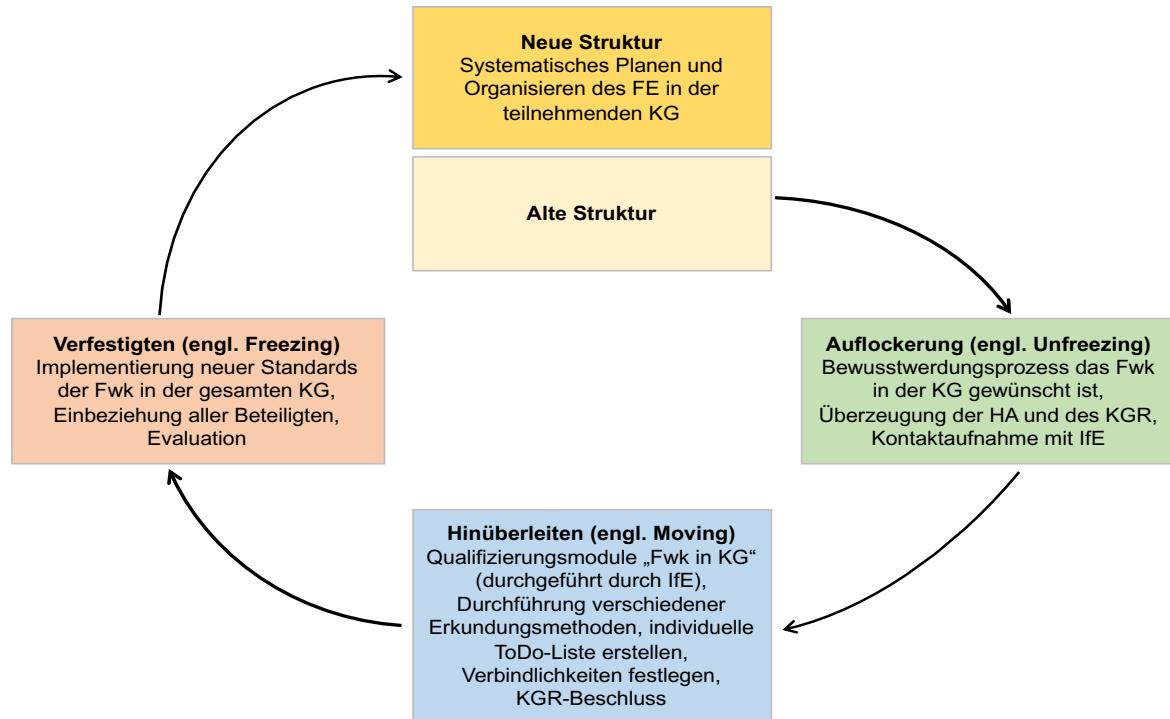


Abb. 11: Einführungsprozess der Freiwilligenkoordination in Anlehnung an das 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947, S. 5)

In der ersten Phase dem *Unfreezing* findet ein Bewusstwerdungsprozess in den KG statt, dass eine systematisierte Form zum einen gebraucht und zum anderen gewollt ist. In dieser Phase kann es nötig sein, HA und Leitende von dem Vorhaben zu überzeugen, sowie den Kontakt zum IfE herzustellen.

In der zweiten Phase dem *Moving* findet die aktive Teilnahme am Qualifizierungsangebot statt. Aufgaben und Zuständigen werden verteilt, sowie das Gesamtvorhaben strukturiert.

Die dritte Phase das *Freezing* ist charakterisiert durch die Implementierung der neuen Standards in allen Arbeitsbereichen der KG. Diese Verfestigung bedarf Zeit und benötigt eine ständige Evaluation der Beteiligten.

Der Einführungsprozess endet mit dem dauerhaften und übergreifenden systematisierten planen und organisieren von FE. Diesen Zustand hat zum gegenwärtigen

Zeitpunkt noch keine der untersuchten KG erreicht. Das Forschungsdesign fokussiert daher die Erhebung der Zustände in den Phasen *Moving und Freezing*.

Definition der systematisierten Freiwilligenkoordination

Unter dem Begriff der Freiwilligenkoordination wird ein aktives Begleiten und Organisieren von ehrenamtlicher Arbeit, mehr oder weniger reflektiert, eingebettet in strategische Grundentscheidungen des Freiwilligenmanagements (vgl. 3.4.2) verstanden. Darüber hinaus gilt für die systematische Freiwilligenkoordination, dass diese ein aufeinander abstimmen von Zielen der Organisation, Aufgabenfeldern sowie Interessen und Zielen der Engagierten im Bereich der Freiwilligenarbeit ist (vgl. 3). Jene geschieht mit dem Ziel, verschiedenen Menschen ein für alle Beteiligten stimmiges Engagement zu ermöglichen (vgl. 3.2) und ein gutes Zusammenspiel innerhalb der Organisation (z.B. Kirchengemeinden) zu gewährleisten (vgl. 3.3).

Das gesamte Forschungsvorhaben ist mit dem Titel *Kirche auf dem Weg: Entwicklung von systematischer Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden – eine qualitative Studie in vier begleiteten Kirchengemeinden* überschrieben worden.

3.1.2 Darlegung des Untersuchungsdesigns

Das Forschungsprojekt besteht aus insgesamt vier Teilen (vgl. Abb. 12). Die oberen drei roten Teile wurden in allen vier teilnehmenden Kirchengemeinden durchgeführt (vgl. 4.1.4). Die abschließende kommunikative Validierung wurde einmalig zentral mit Vertretern aller Kirchengemeinden und Befragungsgruppen veranstaltet.



Abb. 12: Überblick über das gesamte Untersuchungsdesign

Die erste Zielgruppe stellen die Teams Fwk dar, dessen Mitglieder sich in überwiegender Anzahl zunächst haben qualifizieren lassen (vgl. 3.4.3) und anschließend die Entwicklung und Implementierung der neuen Systematisierung der Arbeit mit Engagierten innergemeindlich vorantreiben. Mit diesem Personenkreis wurde ein dreistündiges Modul mit der Durchführung von insgesamt sieben verschiedenen Erhebungsinstrumenten (vgl. Abb. 13) veranstaltet. Bei der Konzeptionierung wurde darauf geachtet, neben klassischen qualitativen Erhebungsverfahren, auch kreative und besonders anschauliche Erhebungsinstrumente zu verwenden. Diese Formen verhelfen besonders den Teammitgliedern, die keine akademische Befragungsvorfahrung haben, zu reger Mitarbeiter. Somit wurde eine Partizipation aller Beteiligten sichergestellt. Die Besonderheit dieses Befragungsteils stellt die Erkundungsphase, angelehnt an den Qualifizierungsprozess (vgl. 3.4.3), dar. Die Teammitglieder erhalten im Vorfeld den Auftrag einen besonders aktiven fE mit der Frage „Inwiefern ermöglichen Sie durch Ihr Engagement freiwillige Mitarbeit anderer?“ zu befragen. Die Erträge des Erkundungsinterviews werden wiederum mit allen Teammitgliedern innerhalb des dreistündigen Moduls diskutiert.

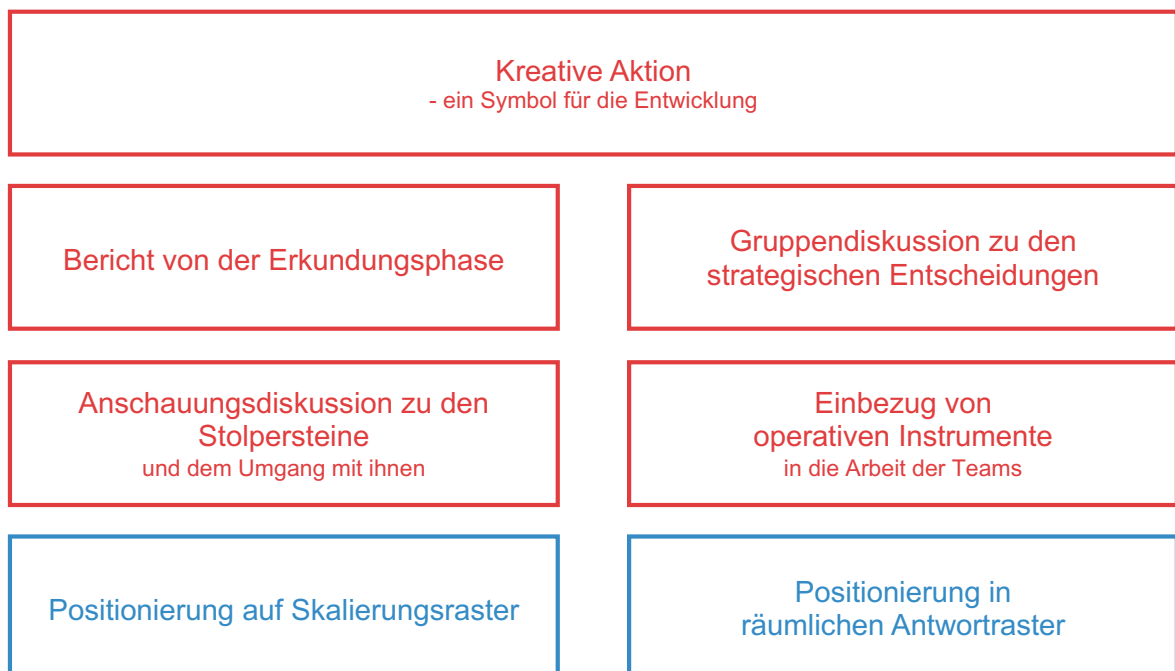


Abb. 13: Untersuchungsdesign der Teams Fwk

Thematisch geht es in den unterschiedlichen Instrumenten der Teambefragung schwerpunktmäßig um folgende Aspekte:

- Entwicklung und Veränderung der Fwk in der KG
- Differenzierung zwischen verschiedenen Formen des Engagements

- Strategische Vorentscheidungen und deren Einfluss auf die Entwicklung
- Auswirkungen des Qualifizierungsangebots auf den Einführungsprozess
- Abstimmungen, Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten
- (Operative) Arbeit des Teams Fwk
- Umgang mit Stolpersteinen im Prozess

Der zweite Teil des Forschungsdesigns sieht die Befragung eines Pastors vor, der nicht Teil des Teams gewesen ist. Dieser wird in Form eines etwa 60-minütigen Einzeltermins befragt. Dem Probanden werden nach einer kurzen Einführungsphase fünf Fragen ausgehändigt. Nachfolgend wird ein transkribiertes Interview über diese Fragen geführt. Anschließend bekommen die Befragten – ähnlich wie die KGR-Mitglieder – ein Positionierungsraster zu den zuvor beantworteten Fragen, in die sie die zuvor verbalisierten Meinungen einordnen. Mit Hilfe dieser doppelten Beantwortung derselben Fragen, wird zum einen ein vereinfachtes Verständnis und somit der Interpretation der gegebenen Antworten ermöglicht und zum anderen der zuvor erwähnte Gedanke der Triangulation (vgl. 4.1.1) entsprochen. Dieser Teil des Forschungsvorhabens setze sich vor allem mit folgenden Themen auseinander:

- Entwicklung und Veränderung der Fwk in der KG
- Abstimmung, Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten
- Differenzierung zwischen verschiedenen Formen des Engagements
- Umgang mit Stolpersteinen im Prozess

Für die Befragung der KGR-Mitglieder wurde der dritte Teil des Forschungsdesigns konzeptioniert. Diese Komponente sieht eine Positionierungsbefragung vor. Die KGR-Mitglieder erhalten fünf Fragen. Die Beantwortung jeder Frage wird personalisiert dokumentiert. Abschließend positioniert sich jeder Teilnehmer zur jeweiligen Frage in einem vorgegebenen Antwortraster. Diese Positionierung dient dem besseren Verständnis der vorherigen Antwort und bietet den Probanden eine andere, zumeist vertiefende Ausdrucksmöglichkeit. Zugleich wird damit dem Triangulationsgedanken, der in den 1950er Jahre aus der Geodäsie in die Sozialforschung übernommen worden ist, entsprochen. Folgende Themenschwerpunkte wurden besonders berücksichtigt:

- Entwicklung und Veränderung der Fwk in der KG
- Strategische Vorentscheidungen und deren Einfluss auf die Entwicklung

- Abstimmung, Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten
- Umgang mit Stolpersteinen im Prozess

Nachdem die zuvor erwähnten Elemente des Forschungsdesigns in allen teilnehmenden Kirchengemeinden durchgeführt und ausgewertet worden sind, wurde eine kommunikative Validierung der Ergebnisse mit den Probanden durchgeführt (vgl. 5.1). Die Diskussionsfragen hatten entweder das Ziel zum Verständnis eines zuvor benannten Sachverhalts beizutragen oder die Probanden mit einer bewusst provozierenden Antithese zur vertiefenden Rechtfertigung eines Sachzusammenhangs zu befähigen. Durch die kommunikative Validierung wurden folgende sieben Themengebiete vertieft (Diskussionsfragen im Wortlaut, s. 5.1):

- Priorisierung des Themas FE und den Einfluss auf die Entwicklung der Fwk
- Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten
- Anerkennungsformate für fE
- Formen und Werte der Kommunikation zwischen den Beteiligten
- Diskrepanz zwischen Erwartungen und Leistbarem
- Differenzierung zwischen verschiedenen Formen des Engagements
- Gründe für die Einführung einer systematisierten Form der Fwk

3.1.3 Durchführung der Untersuchung

Der Untersuchende führte in drei Kirchengemeinden alle drei konzipierten Befragungsteile (vgl. 4.1.2) durch. Lediglich in einer Kirchengemeinde wurde aufgrund von äußeren Umständen der KGR nicht befragt. Die Abbildung 14 (S. 28) zeigt u. a. den zeitlichen Verlauf der Befragungen.

An die Konzeptionierung des Forschungsdesigns (vgl. 4.1.2) hat sich der Befragungszeitraum angeschlossen. In Abbildung 14 wird die Reihenfolge der Durchführung durch die Zahlen in den roten Kreisen angegeben.

Der Regelfall sah zunächst eine Befragung der Pastoren vor. Aufgrund der Tatsache, dass in fast allen KG mindestens zwei Pastoren tätig waren, wurden im Vorfeld der Untersuchung Kriterien festgelegt, nach denen der zu befragende Pastor ausgewählt worden ist. In einem ersten Schritt schieden alle Pastoren aus, die auch Mitglied des jeweiligen Teams Fwk sind. Dieser Umstand beruht auf dem Gedanken

keine Person dreifach zu befragen. Sollten an dieser Stelle noch verschiedene Personen in Frage kommen, wurde der Vorsitzende des KGR ausgewählt, da dieser im Regelfall den größten gesamtgemeindlichen Überblick hat.

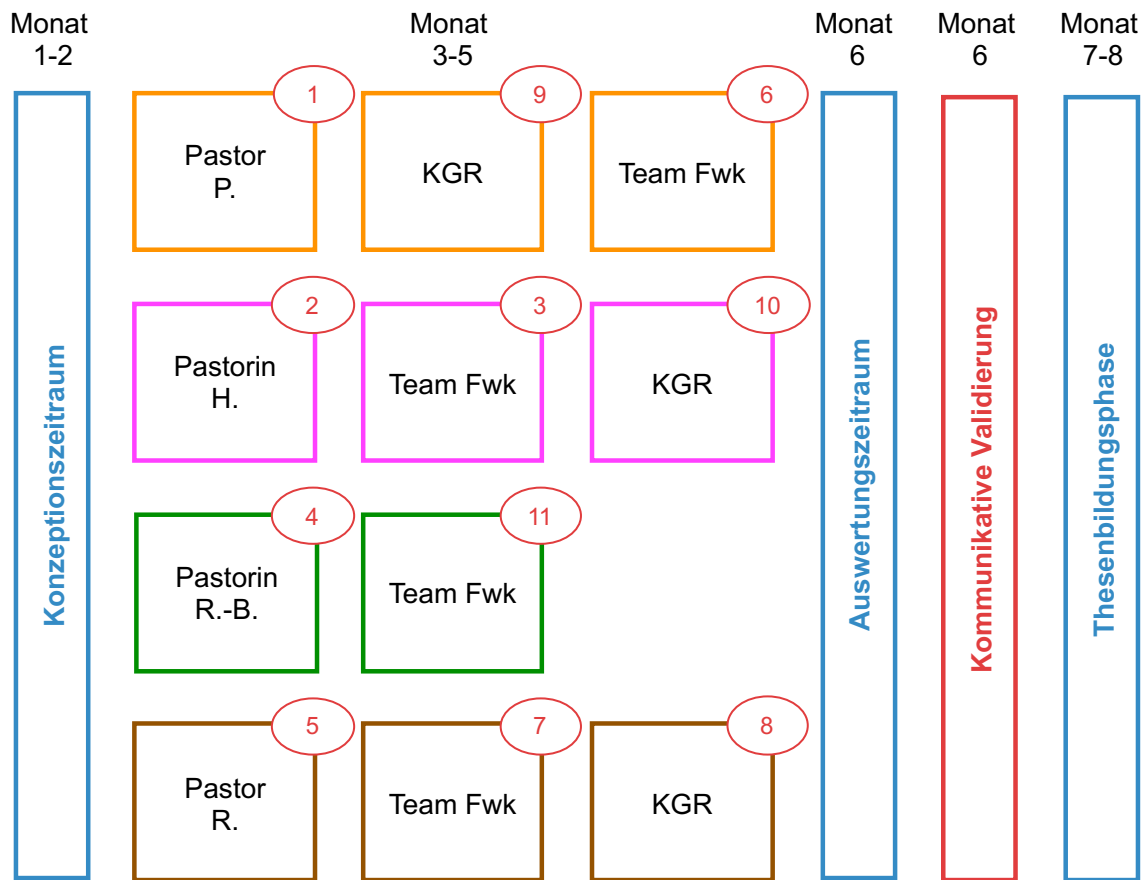


Abb. 14: Zeitlicher Ablauf des Forschungsvorhabens

In fast allen Fällen wurden als zweites die Teams Fwk und in einem abschließenden dritten Schritt die Leitungsgremien befragt. Um eine ähnliche Durchführung zu gewährleisten, hat der Untersuchende alle Befragungen persönlich vor Ort in der jeweiligen KG durchgeführt.

Bevor die Teilnehmenden aller Befragungsgruppen zu einer kommunikativen Validierung zusammenkamen, wurden die Ergebnisse ausgewertet (vgl. 4.2 ff). Dabei wurden die Erträge zunächst nach sieben Kategorien systematisiert. In einem zweiten Schritt mit den Befragungsergebnissen der anderen Probanden der jeweiligen Befragungsgruppe verglichen, sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse verfasst. Als Kernkategorie fungierten:

- *Veränderungen* durch den Prozess der Einführung einer systematisierten Fwk
- Der Einfluss von *strategischen Vorentscheidungen*

- *(Operative) Arbeit* des Teams Fwk
- *Wechselwirkungen/Abstimmungsprozesse* zwischen den Beteiligten
- *Differenzierung von Begrifflichkeiten* des freiwilligen Engagements
- *Stolpersteine* im Prozess der Einführung einer systematisierten Fwk
- *Gründe* für die systematisierte Fwk in KG

Alle Untersuchungsdesigns (vgl. 4.1.2) beinhalten Fragen mit denen Erträge zu allen Kernkategorien erfasst wurden.

Der letzte Schritt war die Thesenbildung und die damit einhergehende Diskussion, sowie Interpretation der Ergebnisse, vor allem unter besonderer Berücksichtigung der kommunikativen Validierung.

3.2 Ergebnisse der qualitativen Feldforschung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragungen zusammengefasst dargestellt. Auf Grundlage des zuvor benannten Wunsches der teilnehmenden KG (vgl. 4) sind die Zitate anonymisiert dargestellt.

3.2.1 Ergebnisse der Befragung der Gruppenmitglieder der zuständigen Teams Freiwilligenkoordination

Den ersten Baustein des Forschungsvorhabens stellt die Befragung der Teams Fwk der teilnehmenden KG dar. Insgesamt nahmen 19 Mitglieder aus vier KG teil, darunter 14 Frauen und fünf Männer.

„Ein Passagier mehr oder weniger lässt das Schiff nicht untergehen.“ (Frau A, KG 4, 2019)

Mit diesem Bild beschreibt Frau A. (KG 4, 2019) die kreative Gestaltungsmethode zur Abbildung der Veränderung in Ihrer KG. Das Team hat sich für ein Schiff entschieden mit zahlreichen kleinen Details unter anderem einer Lotsenleiter mit der Bemerkung: Mit Hilfe dieser Leiter können jederzeit Engagierte kommen und gehen. Darüber hinaus hält Herr A. (KG 3, 2019) fest, dass durch die Einführung der systematisierten Fwk mehr zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen zusammengearbeitet wird. Fr. A erläutert, dass die Identität der Engagierten mit der Gemeinde

steigt. (KG 4, 2019) Frau C. (KG 4, 2019) berichtet außerdem, dass sich klare Strukturen der Organisationen innerhalb der KG entwickelt haben und nach außen, beispielsweise mit Hilfe von Visitenkarten kommuniziert werden. Herr C. (KG 3, 2019) hält fest, dass die Beachtung der Vielfalt der Engagementformen zu einer Veränderung der kirchengemeindlichen Ausrichtung führt. Dazu ergänzt Herr B. (KG 3, 2019), dass ein gestärktes FE auch eine Veränderung der hauptamtlichen Arbeit nötig macht und bezieht sich hierbei auf die Betreuungszeit, die der gemeindlichen Produktivität in gewissen Zusammenhängen gegenüber stehen kann.

„Zunächst stand eine Klärung an, welchen Gewinn durch ehrenamtliche Arbeit haben wir als Kirchengemeinde und damit verbunden die Frage: Wollen wir das Engagement in seiner Breite weiter fördern und eine systematisierte Freiwilligenkoordination einführen.“ (Frau E, KG 3, 2019)

Das Ergebnis dieser strategischen Vorüberlegung war in allen KG, das Engagierte keine Helfer sein sollen, sondern das den KG eine Beteiligung auf Augenhöhe elementar wichtig ist. Daher haben einige KG, berichtet u.a. Frau C. (KG 4, 2019), den Teams den Auftrag zur Schaffung einer gesamtgemeindlichen Würdigungskultur gegeben und sie ergänzt, dass es in der Fwk auch, um die Stärkung des Ansehens des FE in der KG und dem Gemeinwesen geht. Von allen befragten Gruppen wurden strategische Vorentscheidungen im Bereich der Ressourcen positiv wahrgenommen. Besonders positiv hat Frau A. (KG 1, 2018) die Zusammensetzung der Prozessgruppe aus HA, EA und weiteren Gemeindegliedern empfunden, da vor allem durch Letztere ein Blick von außen auf die Arbeit geworfen wird. Frau C. (KG 4, 2019) hält zudem fest, dass sich vorhandene Kulturen im Vorwege angeschaut und je nach Bedarf ggf. (weiter) entwickelt werden sollten, bevor die operative Arbeit beginnt. Frau D. (KG 2, 2019) gibt zu bedenken, dass zu viele strategische Vorentscheidungen zu Prozessbeginn die innovativen Arbeitsmöglichkeiten des Teams Fwk hemmen können.

„Das Team Freiwilligenkoordination hat in seiner operativen Arbeit viel Spielraum in der Gemeinde.“ (Frau D., KG 4, 2019)

Frau A. (KG 4, 2019) ergänzt zudem, dass die Qualifizierungsmodule und die Erkundungsphasen, welche vom IfE durchgeführt worden sind, dazu beigetragen haben das Vorhaben zu systematisieren. Durch diese Fortbildungsmodule zu Beginn

des Prozesses wird in der operativen Arbeit des Teams „weniger aus dem Bauch heraus“ (Frau B., KG 1, 2018) gearbeitet. Herr C. (KG 3, 2019) erläutert, dass zu Beginn des Einführungsprozesses der systematisierten Fwk die Erkundung des Bestandes stattgefunden hat. Darüber hinaus stellt Frau B. (KG 4, 2019) fest, dass je transparenter die Aufgaben der Engagierten sind, desto höher ist die Bereitschaft zur Mitarbeit. Zudem würden einmalige, kurzfristige Unterstützungen vermehrt zu langfristigen ehrenamtlichen Tätigkeiten führen. Frau B. (KG 4, 2019) setzt dies in Beziehung zur Möglichkeit des gemeindlichen Kennenlernens durch den Erstkontakt. Frau A. (KG 4, 2019) weist außerdem darauf hin, dass sich die Werbung per Mundpropaganda verändert hat. Seither wird in der KG 4 in ganz unterschiedlichen Settings (bspw. nach dem Gottesdienst, bei Tauf-, Trau- oder Trauergesprächen) für das Thema FE in der KG geworben. Herr B. (KG 3, 2019) hält zudem fest, dass die Werbung sich vor allem im Bereich Homepage und der Kommunikation in den Stadtteil weiterentwickeln sollte, denn dies wird von der KG 3 als besonders zukunftsrelevant angesehen.

„Den Einbezug von Engagierten außerhalb des Teams Freiwilligenkoordination erhöht auf der einen Seiten die Akzeptanz in der gesamten Gemeinde und ist zum anderen wichtig für einen dynamischen Prozess.“ (Frau A., KG 4, 2019)

Herr C. (KG 3, 2019) erläutert zudem, dass es wichtig ist eine regelmäßige Kommunikationsstruktur zu etablieren, um den Prozess erfolgreich gestalten zu können. Außerdem hilft, so Frau C. (KG 1, 2018), die kompakte und strukturierende Begleitung des IfE, vor allem als nachfragende und anschubsende Instanz. Das Team Fwk der KG 4 (2019) hält zudem fest, dass für die Arbeit des Teams der Rückhalt des KGR entscheidend ist. Herr B. (KG 3, 2019) ergänzt, dass sie festgestellt haben, dass etablierte Würdigungsformate nicht ohne Weiteres abgesetzt werden können und Engagierte sich dahingehend gleichbleibende Rituale wünschen. Abschließend stellt Frau B. (KG 3, 2019) fest, dass die Arbeit mit fE für die Institutionen immer auch einen pädagogischen Auftrag beinhalten. Diese Aufgabe nimmt das Team der Kirchengemeinde 4 zukünftig verstärkt wahr und achtet bei der Konzeptionierung der Tätigkeitsprofile auf diese Ausrichtung.

„Seit Prozessbeginn zeigen wir nach innen und außen eine Offenheit für verschiedenste Formen des Engagements.“ (Frau A., KG 3, 2019)

Dieser Umstand beruht in der KG 3 auf einer grundsätzlichen Klärung von FE. Es wurden auf Grundlage dieser Klärung, so Frau F. (KG 3, 2019), verschiedene Würdigungsformen entwickelt. Frau B. (KG 4, 2019) ergänzt, sie werbe als Pastorin fortan verstärkt für die projektartige, freiwillige Mitarbeiter in ihrer Kirchengemeinde.

„Die Nicht-Bereitschaft aller Hauptamtlichen und Kirchengemeinderatsmitgliedern das Thema ‚freiwilliges Engagement‘ als wesentlich zukunftsrelevant anzusehen könnte in unserer Kirchengemeinde noch zu einem Stolperstein werden.“ (Frau C., KG 1, 2018)

Diese Sorge wird ergänzt durch die Aussage von Fr. B (KG 1, 2018), dass es bisher keine gemeinsame Zielsetzung zwischen dem Team Fwk und dem KGR gibt. Herr C. (KG 3, 2019) ergänzt zudem, dass auch eine mangelnde Kommunikation zwischen den Beteiligten zu einem Stolperstein für den Prozess der Einführung einer systematisierten Fwk in der KG 3 geworden ist.

„Die Hauptmotivation des Kirchengemeinderates war: ‚Wir brauchen neue Ehrenamtliche!‘“ (Herr B., Kirchengemeinde 3, 2019)

Frau C. (KG 4, 2019) erläutert, dass eine weitere Motivation für die Einführung einer systematisierten Fwk gewesen ist, dass sich die fE alleingelassen gefühlt haben und der Wunsch nach einer regelmäßigen Betreuung groß war. In der KG 1 (2018) war der Wunsch – vor allem auf Seiten der HA und des KGR – nach einer höheren Eigenverantwortung der Engagierten groß. Es sollen, durch die Fwk, Strukturen entwickelt werden, die ein einfacheres, eigenverantwortliches und dennoch begleitetes FE fördern.

Zusammenfassend lässt sich festhaltend, dass die Teams Fwk durchweg positive Erfahrungen gemacht haben. Sie haben die Arbeit begonnen und die gesamtgemeindliche Etablierung der Erträge im Blick. Im Vorfeld der operativen Tätigkeit steht eine zeitaufwendige konzeptionelle Planung, die die gesamtgemeindliche Etablierung berücksichtigt.

3.2.2 Ergebnisse der Befragung der Pastor*innen

Den zweiten Baustein des Forschungsvorhabens stellen die Befragungen von Pastoren dar. Je KG wurde ein Pastor befragt. Pastor P. (KG 1), Pastorin H. (KG 2), Pastorin R.-B. (KG 3) und Pastor R. (KG 4) fungierten als Probanden.

„Aus meiner Sicht ist die Arbeit mit Freiwilligen deutlich mehr in den Blick gekommen. Das ist [...] das Wichtigste, dass man überhaupt festgestellt hat, wer arbeitet wo.“ (Pastor R., 2018)

Damit spricht Pastor R. (2018) eine zentrale Veränderung an, die von allen befragten Pastoren wahrgenommen worden ist: Die KG und im Speziellen die Pastoren nehmen das Thema EA und die in der KG tätigen Menschen verstärkt wahr. So haben die meisten KG eine Freiwilligenkartei erstellt. Mit Hilfe dieser ist es gelungen einen Überblick über die Anzahl der unentgeltlich Beschäftigten zu erhalten. Pastor P. (2018) bezeichnet sein Team Fwk, das einzige in dieser Stichprobe welches weder durch einen Pastor noch durch einen anderen HA besetzt worden ist, als Kümmerer der KG. Diesen Eindruck teilen nicht alle Pastoren. Pastorin H. (2018) und Pastor R. (2018) erleben die jeweiligen Teams als strukturierend und organisierend, sowie weniger am einzelnen EA orientiert, sondern vielmehr als gemeindliches Team, welches den Überblick erhalten und behalten soll. So wurden Abläufe und Strukturen entwickelt und Zuständigkeiten geklärt. Pastor P. (2018) empfindet diese Neuerung als gewisse Hierarchisierung, durch die Rolleneinführung von sogenannten roten Hüten. Diese Neuerungen basieren auf zwei Gründen: Erstens besteht ein großer Wunsch nach klaren Strukturen im Bereich der Arbeit mit und von EA (Pastorin H., 2018) und zum anderen geht es darum die Verbindlichkeit unter den fE im Zuge von gesamtgemeindlichen Prozessen zu erhöhen. Denn Pastorin H. (2018) hält fest, der Prozess der Fwk ist nicht losgelöst von anderen gesamtgemeindlichen Prozessen zu bewerten.

„Das ist ein ganz großer Punkt: Würdigung des ehrenamtlichen Engagements.“ (Pastor R., 2018)

Alle Interviewpartner erläutern, dass sie die Aufgaben des Teams Fwk vor allem im operativen Bereich verorten würden. So ist ein zentrales Anliegen die Schaffung einer Würdigungskultur in der KG (Pastorin R.-B., 2018). Es geht darum den fE zu zeigen, wie wertvoll sie für das Gemeindeleben sind. Pastor R. (2018) stellt fest,

dass es einen Wandel vom EA zur FA gibt. In der seiner KG schätzt er, „dass ungefähr zwei Drittel bis drei Viertel eher in diesem Bereich Freiwillige angesiedelt sind und ein Drittel eher in dem Bereich Ehrenamtliche, wenn nicht sogar noch ein bisschen weiter verschoben“ (Pastor R., 2018). Diesen Trend beschreiben auch die anderen Pastoren und machen damit auch das Spannungsfeld zwischen Würdigung und Zugehörigkeitsgefühl zur KG auf. Denn vor allem die Freiwilligen scheinen sich nicht automatisch von der Einladung zu einem Ehrenamtlichenfest oder anderen – vom Team Fwk initiierten – gesamtgemeindlichen Würdigungsveranstaltungen angesprochen zu fühlen. Diesen Umstand beschreibt Pastor R. (2018) auch als möglichen Stolperstein. Einheitlich positiv wird die Arbeit des Teams im Bereich Werbung angesehen. Die Teams haben vor allem im Bereich Print mit Flyern und Broschüren die Arbeit der fE nach außen kommuniziert. Festgestellt wird, dass es schwierig ist für Arbeitsbereiche zu werben, in denen dringend Nachwuchsbedarf herrscht. Pastorin R.-B. (2018) beschreibt eine Diskrepanz zwischen Erwartungen und Erträgen. Es wird angemerkt, dass die Mundpropaganda, wie immer am besten läuft (Pastorin R.-B., 2018). Vor allem dann, wenn Menschen direkt und persönlich von charismatischen und der gemeindeverbundenen Personen angesprochen werden. Dieser Kontakt läuft vielmals über die Pastoren (Pastorin H., 2018).

„Aber ich glaube nicht, wenn man jetzt den Kirchengemeinderat [...] fragen würde, dass die darüber gut Bescheid wissen.“ (Pastor R., 2018)

Pastor R. (2018) beschreibt damit, dass die Kommunikation zwischen dem Team und dem KGR in der KG 4 nur rudimentär stattgefunden hat. Diese „Delegation“ (Pastor R., 2018) aller Belange rund um das Thema EA in das Team Fwk beschreibt Pastor R. (2018) zudem als einen zentralen Stolperstein. Durch diese Delegation ist der KGR nur wenig in die Belange involviert und tut sich schwer strategische Entscheidungen zu treffen. Entgegengesetzt erläutert Pastorin R.-B. (2018), dass es einen regelmäßigen Austausch in der KG 3 zwischen dem Team und dem KGR gibt und befürwortet diese Variante der Kommunikation, da sie so zu einer erhöhten Transparenz der Geschehnisse beiträgt. Pastorin H. (2018) ergänzt, dass dieser Kontakt zwischen Team und KGR auf mehrere Arten und Weisen geschehen kann. Zum einen empfindet sie einen regelmäßigen Bericht durch Teammitglieder im KGR als gewinnbringend. Zwischen diesen Berichten können die „Pastoren [...] natürlich auch Schnittstelle“ (Pastorin H., 2018) sein. Pastorin R.-B. (2018) weist auch auf die

besondere Rolle von EA hin, die in beiden Gremien/Gruppen aktiv sind. Diese können oftmals auch auf spontane Rückfragen im Rahmen von KGR-Sitzungen reagieren, was den Arbeitsfluss deutlich erhöht.

„Ich weiß, das haben wir einmal groß zu Anfang diskutiert. Das gab auch so’ne Broschüre, wo die Begrifflichkeiten schön aufgedröselt waren und das war irgendwie auch alles klar. Aber das ist, glaube ich, eins dieser Dinge, die wieder wegrutschen.“ (Pastor R., 2018)

Die Differenzierung zwischen den zahlreichen Formen des FE wurde in der KG 4 zu Beginn groß diskutiert und findet anschließend kaum Anwendung. „Also ich rede eigentlich immer von Ehrenamtlichen und meine Kollegen eigentlich auch“ (Pastorin R.-B., 2018). In der Arbeit der Teams Fwk hat sich dennoch das Bewusstmachen darüber, dass es verschiedene Formen des FE in KG und der Gesellschaft gibt, bezahlt gemacht. Pastor P. (2018) erläutert, dass vor allem im Bereich der Werbung darauf geachtet wird, dass verschiedene Zielgruppen angesprochen werden.

„Ein kleiner Stolperstein war, dass doch auch die Hoffnung im KGR damit verbunden wurde, dass wir schon jetzt auch neue Ehrenamtliche bekommen, weil die Not relativ groß ist, neue Ehrenamtliche zu gewinnen und das hat bis jetzt nicht stattgefunden.“ (Pastorin R.-B., 2018)

Pastorin R.-B. macht damit auf den Umstand aufmerksam, dass eine Entscheidung für die Einführung einer systematisierten Fwk nicht automatisch zu neu-geworbenen FE führt. Diese Diskrepanz zwischen Erwartungen des KGR auf der einen Seite und der Agenda des Teams auf der anderen Seite kann zu einem Problem werden. In diesem Fall merkt Pastorin R.-B. (2018) an, dass es unabdingbar ist, dass das Team regelmäßig von ihrer Arbeit berichtet und vor allem deutlich macht, dass „erstmal die Basisarbeit, die grundlegende Arbeit gemacht“ (Pastorin R.-B., 2018) wird.

Plus eben Betreuungsaufwand. Das ist vielleicht auch noch ein Stolperstein. Wenn ich als Hauptamtliche das Gefühl habe, dass ich dauerhaft mehr Zeit in (die) Begleitung investieren muss, als dass da ein Nutzen für mich rausspringt, mache ich Dinge lieber selbst, weil meine Zeit sehr begrenzt ist.
(Pastorin H., 2018)

Pastorin H. (2018) ergänzt, ihr sei bewusst, dass diese Ansicht teilweise hinderlich ist, weil die Einbindung von Engagierten in das Gemeindeleben auch eine Kernkompetenz von KG darstellt, welche sie in keinem Fall missen möchte.

Abschließend ist festzuhalten, dass alle befragten Pastoren den Entwicklungsprozess positiv wahrnehmen. Sie geben zu bedenken, dass sich für die Etablierung der Erträge in die KG ausreichend Zeit genommen werden sollte. Dieser Prozess ist grundsätzlich eine gute Gelegenheit für die KG und im Speziellen für die Pastoren, die Arbeit mit fE und deren Chancen und Risiken zu reflektieren, sowie Rückschlüsse auf die alltägliche Arbeit mit den unterschiedlichen fE zu ziehen.

3.2.3 Ergebnisse der Befragung der Kirchengemeinderäte

Den dritten Baustein des Forschungsvorhabens stellt die Befragung des KGR der teilnehmenden KG dar. Insgesamt nahmen 24 Mitglieder der Leitungsgremien aus drei KG teil.

„Das Ehrenamt bekam durch den Prozess eine höhere Wertschätzung und einen verbesserten Stellenwert in der Gemeinde.“ (Frau I., KG 2, 2019)

Damit wird eine zentrale Veränderung durch den Prozess angesprochen. KGR-Mitglieder aller Gemeinden nehmen wahr, dass durch die Einführung einer systematisierten Fwk die Wertschätzung und der Stellenwert des EA gestiegen ist. Zudem weisen sie darauf hin, dass durch die verbesserte Wertschätzung eine erhöhte Qualität im Bereich der Planbarkeit, Struktur und Verlässlichkeit zu beobachten ist. Herr B. (KG 4, 2019) stellt zudem einen Zusammenhang fest, zwischen dem Prozess und einer Verbesserung des atomosphärischen Klimas in der KG. Diese Veränderung führe, so Frau G. (KG 2, 2019), auch dazu, dass die bereits aktiven EA sich fortan mehr für die Werbung neuer FE einsetzen und so durch ihr EA die FA anderer ermöglichen. Frau C. (KG 1, 2019) hält fest, dass fortan in den Stellenprofilen der einzelnen Tätigkeiten vermehrt auf die Sprache und das formale Wording des FE geachtet wird. So werden auch Stellenprofile entwickelt, die gezielt auf eine projektartige Unterstützung abzielen.

„Die bewusste Entscheidung zu Beginn auf der Ebene der Strategie ist Grundbedingung für die Prozessdurchführung.“ (Frau F., KG 4, 2019)

Frau F. macht dadurch deutlich, was alle KGR beschreiben: Der Prozessbeginn hängt von den strategischen Vorentscheidungen der Leitungsgremien ab. Besonders positiv und entscheidend für den Prozess werden Entscheidungen im Bereich der Ressourcen empfunden. Nach Frau I. (KG 2, 2019) waren neben den bewussten Überlegungen nach der Zusammensetzung des Teams aus Haupt- und Ehrenamt, vor allem die Einsetzung einer eigenen Kostenstelle für das Team entscheidend. Dieser Beschluss führte zu einer erhöhten Wertschätzung auf Seiten des Teams und somit zu einer Steigerung der Motivation in jenem. Herr A. (KG 1, 2019) beschreibt zudem eine große Rückendeckung des KGR, welche aus seiner Sicht entscheidend ist, für die positive Entwicklung der systematisierten Fwk. Es wird deutlich, dass „eine Klärung im Bereich der eigenen Identität als Kirchengemeinde dazu führt, dass die Ergebnisse aus den Vorentscheidungen im Bereich der internen Bedarfserkundung besser genutzt werden können“ (Hr. D., KG 1, 2019). Dies führt nämlich dazu, dass die von allen KG als positiv bewertete Klärung von Zuständigkeiten, fortan gewinnbringend eingesetzt werden kann. Denn durch die Erkundung wissen die Zuständigen für wen sie Verantwortung tragen und haben die Möglichkeit persönliche Beziehungen aufzubauen und in regelmäßigen Gesprächen sich über das FE auszutauschen. Dieser Austausch führt, so Herr B. (KG 1, 2019), zu einer höheren Zufriedenheit bei den Ehrenamtlichen in der Gemeinde. Frau D. (KG 2, 2019) ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Kultur unter den Engagierten in der KG stimmen sollte, damit die Werbung für neue Menschen gewinnbringend gestaltet werden kann. Zudem würden Vorentscheidung im Bereich „Kooperation und Netzwerkarbeit sehr helfen, vor allem um eine Unterstützung über die ‚Grenzen‘ (hinaus) zu erreichen“ (Herr D., KG 1, 2019). Mit Hilfe der Engagierten wäre eine Vernetzung der KG in den Stadtteil leichter möglich, da fE sich oftmals nicht nur in der KG, sondern auch bei anderen Institutionen im Stadtteil engagieren würden, so Herr D. (KG 1, 2019).

„Die Weiterempfehlung für Jemanden, der auf der Suche ist, ist einfacher geworden. Fortan kann man sagen: ‚Geh zum Team, die werden dich gut beraten‘.“ (Herr A, KG 1, 2019)

Die Teams wurden so in vielerlei Hinsicht zum Ansprechpartner. Auch die Befragung aller fE, mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, wurde von Fr. E (KG 4, 2019) positiv bewertet. Diese, über die Erkundungsphasen der fünf

Qualifizierungsmodule hinaus gehende, Form führte zu einer primären Beteiligung aller EA der KG 4 am Prozess der Systematisierung der Arbeit mit fE.

„Die Abstimmungen brauchen eine verlässliche Kommunikationsstruktur.“ (Frau B., KG 4, 2019)

Durch diese Aussage wird zum einen deutlich gemacht, dass die Kommunikation zwischen den Beteiligten elementar wichtig ist und dass diese Kommunikation zwingend eine verlässliche Struktur benötigt. Herr B. (KG 1, 2019) ergänzt zudem, dass wenig Abstimmung zu langen Pausen und im schlimmsten Fall sogar zu Stillstand in der Entwicklung führen kann. Daran schließt sich Fr. E. (KG 4, 2019) an, indem sie erläutert, dass eine vollständige Delegation des Themas FE in das Team Fwk zu enormer Unwissenheit innerhalb des KGR führt. Es ist daher wichtig, so Frau G. (KG 2, 2019), eine erhöhte Transparenz über die Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung zu erlangen, da diese zu weniger Reibung zwischen den Beteiligten führt. Herr D. (KG 1, 2019) mahnt an, dass die Beteiligung der EA in seiner KG nur inoffiziell oder durch zufällige, persönliche Kontakte stattgefunden hat. Dieser Umstand könnte im Laufe des Prozesses noch zu einem Stolperstein werden.

„Es gibt eine Diskrepanz zwischen Erwartung an die Werbung und den Erfolg der Werbung für neue Engagierte. Dies kann zu Unmut führen und somit zu einem Motivationsproblem werden. Wir haben dieses Problem im Kirchengemeinderat ausführlich reflektiert.“ (Herr C., KG 1, 2019)

Frau G. (KG 2, 2019) weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass gerade solche Konflikte und Irritationen nicht schleifen gelassen werden sollten, sondern man immer wieder ins Gespräch über die unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen gehen sollte. Frau D. (KG 2, 2019) beschreibt die Sorge von Nachwuchsproblemen, besonders in Arbeitsbereichen die von einzelnen langjährigen EA abhängig sind, sofern diese das Nachfolgeverfahren vorgeben wollen, als zentralen Stolperstein für die Weiterentwicklung der ehrenamtlichen Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, den Mitgliedern der KGR ist das Thema der systematisierten Fwk wichtig. Sie investieren viel Zeit in strategische Entscheidungen mit dem Ziel die Teams Fwk zu unterstützen und wertzuschätzen. Ein reger

Austausch wird sich gewünscht und die KGR machen sich Gedanken um eine langfristige Aufstellung im Sinne einer nachhaltigen Arbeit mit und von fE in der KG.

4 Diskussion

Die Ergebnisse der drei Befragungsgruppen (vgl. 4.2.1 ff.) wurden ausgewertet und in Form von Diskussionsfragen für die kommunikative Validierung aufbereitet. Dabei kamen den entwickelten Diskussionsfragen zwei mögliche Ziele zu. Entweder griff die Diskussionsfrage einen benannten Sachzusammenhang auf, der für eine Thesebildung noch nicht genügend begründet gewesen ist oder die Diskussionsfrage wurde bewusst in Form einer Antithese formuliert, um die Teilnehmenden aufzufordern für ihre Aussagen argumentative Begründungen zu finden. Beide Varianten zielen auf eine Erkenntniserweiterung ab und wurden reflektiert, als Fragen und nicht als Aussagesätze formuliert, um den Fokus bereits im Vorfeld auf die Kausalitäten in der Diskussion zu legen. Unter besonderer Berücksichtigung der Erträge der kommunikativen Validierung wurden in einem weiteren Schritt acht Hypothesen entwickelt. Bei der Hypothesenbildung waren vor allem die Aspekte von zentraler Bedeutung, die auf die Beantwortung der vordergründigen Leitfragen (vgl. 2; 4.1) abzielen. Anschließend wurden auf Grundlage der entstandenen Hypothesen, Zusammenhänge zwischen den Hypothesen identifiziert und versucht diese zu beschreiben.

Das Fazit sowie ein kurzer Ausblick auf die Entwicklung der systematisierten Fwk in KG beenden dieses Kapitel.

4.1 Ergebnisse der kommunikativen Validierung mit Teilnehmern aller Befragungsgruppen und Kirchengemeinden

Den vierten Baustein des Forschungsvorhabens stellt die kommunikative Validierung der Erträge aus den vorherigen Befragungen dar, an der 16 Personen teilnahmen. Unter den Teilnehmern waren Vertreter aus allen vier KG, sowie mindestens ein Vertreter jeder Befragungsgruppe. Insgesamt nahmen vier Männer und zwölf Frauen an der abschließenden Veranstaltung teil.

Die Teilnehmenden haben in Kleingruppen von drei bis vier Personen zu sieben Fragestellungen jeweils sieben Minuten diskutiert und die Erträge an Stellwänden dokumentiert.

Frage 1: Gesamtgemeindliche Prozesse führen zu einer (neuen) Fokussierung auf bestimmte Themen. In welcher Weise beeinflusst die (neue) Priorität des Themas fE den Prozess der Einführung einer Fwk?

Es wird zunächst festgehalten, dass nicht von allen Beteiligten in den KG eine generelle (neue) Priorisierung des Themas flächendeckend wahrgenommen wird. Die Fwk ist lediglich eine Baustelle von Vielen. Sie wird zudem als ein verhältnismäßig schwerfälliger, zäher und langwieriger Prozess beschrieben. Frau A (KG 4, 2019) stellt jedoch fest, dass die allgemeine Frustration das Thema und die Mitarbeit der fE betreffend innerhalb und außerhalb der KG abgenommen hat, da sich vor allem der innere Durchblick verstärkt hat. Diese Verbesserung ist u.a. auf die Neukonzeptionierung, Strukturierung und Verteilung von Zuständigkeiten zurückzuführen.

Frage 2: Eine positive Entwicklung von Fwk benötigt gleichermaßen die volle Rückendeckung der KG (vor allem des KGR), sowie den Blick ‚von außen‘.

Worin zeigt sich dies in Ihrer KG?

Zunächst hält Frau B. (KG 4, 2019) fest, dass ein regelmäßiger Austausch in Form von offiziellen und inoffiziellen Gesprächen zwischen den Beteiligten die Möglichkeit bietet, sowohl interne als auch externe Rückmeldungen zu erhalten. Herr D. (KG 3, 2019) ergänzt zudem, dass das Team Fwk nach außen noch bekannt gemacht werden muss, um belastbare Aussagen zu erhalten. Darüber hinaus wird festgehalten, dass vor allem die Teams die Unterstützung durch das IfE als sehr gewinnbringend einschätzen. Frau E. (KG 1, 2019) betont, dass vor allem die Strukturierung der Qualifizierungsmodule dabei behilflich ist, den eigenen Einführungsprozess zu organisieren. Das IfE beantwortet darüber hinaus auch nach den Qualifizierungsmodulen fachliche Fragen für den eigenen innergemeindlichen Prozess gewinnbringend. Darüber hinaus hält Frau B. (KG 4, 2019) fest, dass die Ergebnisse der EA-Befragung in der laufenden Arbeit des Teams Berücksichtigung finden und somit der Blick von außen in die operative Arbeit einfließt. Frau H. (KG 2, 2019) zeigt sich zufrieden damit, dass der KGR in den Teams eine Gruppe gefunden hat, die das Thema der Würdigung fortan übernehmen. Sie empfinden die Übergabe „in gute Hände“ (Frau H., KG 2, 2019) als entlastend für den KGR.

Frage 3: Dankbarkeit fE gegenüber fördert nicht automatisch ein Arbeiten auf Augenhöhe. Wodurch gelingt es Ihnen dennoch, die wichtige Aufgabe der Anerkennung gewinnbringend für den Prozess der Fwk zu erfüllen?

Frau A. (KG 4, 2019) erläutert, dass die beschriebene Augenhöhe durch eine intensive Vorbereitung und Einarbeitung der Teams erreicht werden kann. Vor allem muss sichergestellt sein, dass die Vorschläge der fE Gehör finden und Sie auf Ihre jeweiligen Kontaktaufnahmen zum Team persönliche Rückmeldungen erhalten. Herr D. (KG 3, 2019) ergänzt, es ist erforderlich gegenseitigen Respekt zu spüren. Nur dann ist es möglich, gewinnbringende Anerkennungsformate zu entwickeln und durchzuführen. Daran schließt Frau C. (KG 4, 2019) an, die eine anerkennende Aufmerksamkeit als besonders entscheidend benennt. Sie bezieht sich damit auch auf die Anmerkung: Es ist entscheidend „zu hören, was sich hinter dem verbirgt, was einer sagt, der nervt.“ (Frau I, KG 4, 2019). Es geht in vielerlei Hinsicht um eine aufrichtige Anteilnahme und weniger um eine Bevormundung der aktiven fE. Zudem ist es auch wichtig Rituale für den Beginn und das Ende eines Engagements zu finden. Die Anerkennung ist nämlich nicht nur durch klassische Würdigungsformate zu erzielen. Herr K. (KG 3, 2019) ergänzt das Spektrum dadurch, dass er auch die Übertragung von Verantwortung und den Zugang zu finanziellen Ressourcen, als wertschätzend und dem Arbeiten auf Augenhöhe fördernd empfindet. Die KG 4 hat bereits eingeführt, dass jeder fE in der KG einen Ansprechpartner aus dem Team Fwk erhält, um somit eine persönliche Betreuung sicherzustellen. Frau E. (KG 1, 2019) betont an dieser Stelle, dass sich verschiedene Engagierte unterschiedliche Formen der Anerkennung wünschen. Die Individualisierung der Anerkennungskultur sollte demnach dringend mitgedacht werden. Abschließend gibt Frau A. (KG 4, 2019) noch zu bedenken, dass das Team keinerlei Anerkennungsformate für die fE anbieten sollte, sondern alle Formate stets mit den fE gedacht und durchgeführt werden müssen, um ein Arbeiten auf Augenhöhe zu wahren.

Frage 4: Welche Formen und Werte der Kommunikation beeinflussen die Einführung und Verankerung der Fwk in Ihrer KG?

Ein wichtiger Wert für eine gelingende Kommunikation, so Frau H. (KG 2, 2019), ist das Interesse voneinander wissen und lernen zu wollen. Dieses Interesse muss immer mit dem Respekt vor der Arbeit des Anderen einhergehen. Die Vertreter der KG 3 (2019) beschreiben, dass ein richtiges Kommunikationskonzept noch fehlen

würde. Und Frau J. (KG 1, 2019) ergänzt, die Kommunikation sollte nicht hierarchisiert werden. Dadurch entsteht ein exklusives Wissen, welches das Arbeiten auf Augenhöhen behindert. Frau E. (KG 1, 2019) fügt hinzu, dass es eine wichtige strategische Entscheidung ist, im Vorfeld der Kommunikation nach außen, u.a. in Form von Werbung, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was in der eigenen KG für Engagementformen möglich sind und gefördert werden.

Frage 5: Was fördert eine möglichst große Übereinstimmung zwischen vorherrschenden Erwartungen und dem, was das Team Fwk sich vorgenommen hat und leisten kann?

Herr D. (KG 3, 2019) hält fest, dass es wichtig ist sich auf dasselbe Bewusstsein für den Prozess zu verständigen. „Es geht nicht ‚nur‘ um Rekrutierung, sondern um Wertschätzung“ (Herr D., KG 3, 2019). Frau C. (KG 4, 2019) hält fest, dass es um eine möglichst große Transparenz der Erwartungen und der Agenda gehen muss. Diese wird vor allem durch klare Absprachen und damit verbundenen, benannten Grenzen erzielt. Frau F. (KG 3, 2019) ergänzt, es ist wichtig, dass die Zuständigkeiten geklärt sind und das Team einen klaren Auftrag erhält, mit dessen Hilfe können dann die nächsten Schritte kommuniziert werden. Frau E. (KG 1, 2019) beschreibt zudem die Möglichkeit, dass durch geklärte Strukturen und transparent erläuterten Vorhaben auch kleine Schritte zu rechtfertigen sind, die das Abarbeiten und Vorankommen vereinfachen. Frau H. (KG 2, 2019) fordert zudem, dass die Erwartungen offen sein müssen für unerwartete Entwicklungen im Prozess und die damit verbundene Bereitschaft zu Veränderungen im Denken und Handeln der eigenen KG.

Frage 6: Die Offenheit für verschiedene Formen des FE (Differenzierungsmodell zwischen EA und FA) wurde in den Qualifizierungsmodulen als notwendig für eine erfolgreiche Fwk angesehen. Sie ist dennoch in der Arbeit kaum wahrnehmbar. Wodurch ließe sich eine größere gesamtgemeindliche Offenheit für verschiedene Formen des FE herstellen?

Alle Teilnehmenden halten fest, dass besonders in der Arbeit mit fE auf die Individualität des Einzelnen geachtet werden muss. So erläutert Herr D. (KG 3, 2019) die Diskrepanz zwischen dem Wunsch, alle fE gleich zu würdigen und andererseits dem Wunsch einzelner fE nicht öffentlich geehrt werden zu wollen. Diesen Wunsch muss das Team Fwk ernstnehmen und in die operative Arbeit einfließen lassen. Frau B.

(KG 4, 2019) ergänzt, es ist die Aufgabe des Teams die verschiedenen Formen des FE für alle innerhalb und außerhalb der KG verständlich zu beschreiben. Daraus resultiert nach Frau H. (KG 2, 2019) auch die Möglichkeit des Ausprobierens verschiedener Formen des FE. Frau C. (KG 4, 2019) schließt daran an, indem Sie erläutert, dass die lebens- und arbeitsbedingten Umstände der fE ernst zu nehmen sind. Daran schließt sich an, dass ein FE Grenzen haben darf und ein Ende direkt zu Beginn mitgedacht werden sollte. Frau E. (KG 1, 2019) weist daraufhin, dass eine Transparenz vor allem nach außen darüber hergestellt werden muss, dass die Gemeinde sich selbst mit dem Bild „ein Leib, viele Glieder“ (GNB, 1. Korinther 12) beschreibt. Daran schließt Frau J. (KG 1, 2019) an, dass es auch fE gibt, die eigenständig sagen möchten, was sie tun wollen und wie. Diese Talentorientierung wird im gemeindlichen Kontext eher weniger angeboten und muss daher vom Team Fwk umso verstärkt, vor allem im Bereich der Werbung, mitgedacht werden.

Frage 7: Welche Gründe, sich auf den Weg zu einer systematisierten Arbeit mit EA und fE zu machen, beeinflussen – positiv oder negativ – die Entwicklung der Fwk in der eigenen KG?

Ein zentraler und von vielen KG beschriebener Grund, ist der Wunsch nach neuen fE, der auf der Tatsache gründet, dass die Anzahl an EA in den beteiligten KG abnimmt. Dieser Wunsch führt, so Herr D. (KG 3, 2019), zu einem erhöhten Druck in den Teams, neue fE finden zu müssen. Ergänzt wird diese Aussage von Frau A. (KG 4, 2019), die die Aufgabe des Teams im Bereich der Analyse von unter besetzten Tätigkeitsfeldern empfindet. Anschließend ist der Auftrag des KGR eine Schließung dieser Lücken vor zu überlegen und durch eine gezielte Werbung für ‚bedürftige Arbeitsbereiche‘ zu erreichen. Daran schließt sich der von Frau C. (KG 4, 2019) kommunizierte Grund an, dass sich die KG wünscht, fortan ein verbessertes Matching zwischen den gemeindlichen Aufgaben und den Vorstellungen der FE zu erzielen. Außerdem wird der Wunsch nach „mehr Leben in der Bude“ (Herr D., KG 3, 2019) formuliert. Frau E. (KG 1, 2019) gibt zu bedenken, dass zu viel mehr, aber auch schnell zu viel sein kann für eine KG. Je mehr fE in der KG aktiv eingebunden sind, desto entscheidender wird die Kommunikation zwischen jenen, dem KGR und den HA. Diesen Wunsch gaben mehrere KG auch als Grund für die Einführung der systematisierten Fwk an. Frau H. (KG 2, 2019) ergänzt zudem, dass sich die FE eine Interessenvertretung gegenüber den HA und den Pastoren gewünscht haben

und darauf gegründet die Entscheidung für die Fwk gefallen ist. Frau J. (KG 1, 2019) beschreibt, dass im Vorfeld der systematisierten Fwk sich die fE „unkontrolliert in der Gemeinde ausbreiten“ (Frau J., KG 1, 2019) konnten und dies führte zu Stress auf Seiten der HA. Diese negativen Erfahrungen haben eine Entscheidung für die Veränderung der Begleitung von fE begünstigt. Herr K. (KG 3, 2019) erläutert diesbezüglich noch, dass ein großer Wunsch nach Konfliktvermeidung durch klare Strukturen und Zuständigkeiten bestand. Die Gründe für die Einführung einer systematisierten Fwk sind somit vielfältig, haben aber stets mit einer Veränderung der Arbeit mit fE zu tun.

4.2 Interpretation der Ergebnisse

Aus den zuvor dargestellten Ergebnissen, unter besonderer Berücksichtigung der Erträge der kommunikativen Validierung, wurden acht Hypothesen entwickelt und diese in ein Beziehungsmuster gesetzt. Das Verfahren der abduktiven Schlussfolgerung (vgl. Moser, 2012, S. 22 f.) floss entscheidend in die Hypothesenbildung ein.

1. Ein umfassendes heterarchieförderndes Kommunikationskonzept, bestehend aus Kommunikationsstruktur und -kultur, ist für einen dynamischen Einführungsprozess der Fwk von hoher Bedeutung. Um eine erhöhte Akzeptanz in der gesamten KG zu erreichen und einer etwaigen Diskrepanz zwischen vorherrschenden Erwartungen und real Leistbarem vorzubeugen, ist eine gute aufeinander Abstimmung von Kommunikationskanälen und -prozessen elementar.
2. Unerfüllte Erwartungen bezüglich der Einführung einer systematisierten Form der Fwk führen zu einem Rückgang der Motivation bei allen am Prozess Beteiligten. Um diesem Stolperstein vorzubeugen ist die Herstellung möglichst hoher Transparenz hinsichtlich der operativen Entscheidungen, Schrittfolgen und sachlich begründeten Vorgehensweisen unabdingbar. Ein Begrenzen von vorherrschenden Erwartungen kann zu einer vergrößerten Handlungsfähigkeit bei unvorhergesehenen Ereignissen und Entwicklungen im Bereich des FE führen.
3. Die theoretische Auseinandersetzung mit verschiedenen Ausprägungen von FE und deren Komplexität führt zu einem gesteigerten Bewusstsein dafür, dass fE ganz unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich des selbstbestimmten Handelns im Rahmen ihres FE zeigen. Die Wertschätzung und empfundene Gleich-

rangigkeit verschiedener Engagementformen zeigen sich u.a. in der Akzeptanz und der aktiven Förderung von begrenzter und probeweiser Mitarbeit sowie darin, dass aktuelle private und arbeitsbezogene Erfahrungen und Umstände ernst genommen sowie berücksichtigt werden.

4. Es wird ein Zusammenhang zwischen Erkundungsphasen und einer gemeindlichen Identitätsklärung konstatiert. Die Erkundung des vorhandenen FE führt notwendigerweise zu einer Reflexion, auch von hauptamtlicher Identität.
5. Die Erträge des qualitativen Forschungsprojekts zeigen die Bedeutung des FE, zumindest in ev.-luth. KG als zukunftsrelevant. Eine entgegengesetzte Betrachtung kann – nach derzeitigem Gemeindeverständnis – zu einem erheblichen, gesamtgemeindlichen Stolperstein werden.
6. Der Prozess der Qualifizierungsmodule inkl. der Erkundungsphasen systematisiert den Einführungsprozess der Fwk und somit der Weiterentwicklung der Arbeit mit fE. Das IfE tritt in diesem Kontext mit reichhaltigen, sowie komprimierten fachlichen Impulsen als externer Begleiter auf. Durch die Qualifizierung gelingt den Teams eine weitgehend analytisch-strukturierte Arbeitsweise. Dem zu Beginn des Prozesses von allen KG artikulierten Wunsch nach klaren Abläufen und Strukturen in der Arbeit mit fE, wird durch diese Systematisierung entsprochen.
7. Wenn die Gemeindeleitung (KGR) zu Prozessbeginn die Schaffung einer einheitlichen Würdigungskultur als Ziel vorgibt, kann die Umsetzung dessen durch das Team Fwk in Form von einzelnen Formaten zu begründeter Unzufriedenheit seitens einiger fE führen. Im Zuge der kommunikativen Validierung erkennen die Beteiligten, dass eine Offenheit für die Vorschläge der FE wertvolle Hinweise liefern kann. Dies zeigt sich in der Praxis darin, dass in einer KG bereits jede/r fE einen Ansprechpartner aus dem Team Fwk hat, was sich in Bezug auf die gewünschte Würdigungskultur bewährt.
8. Die wohlüberlegte Zusammensetzung der Prozessgruppe aus HA, EA und ggf. weiteren Gemeindegliedern stellte eine elementare, den Prozess positiv beeinflussende Ressourcen-Vorentscheidung dar. Darüber hinaus ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln ein entscheidendes Zeichen der Anerkennung, der im Team geleisteten Arbeit.

In der folgenden Abbildung 15 werden die formulierten Hypothesen miteinander in Verbindung gesetzt und mögliche Zusammenhänge verdeutlicht. Die Abbildung

zeigt die Vernetzungen zwischen den Hypothesen (Ziffern, wie oben) und gibt jeweils eine mögliche Verbindungsbeschriftung an.

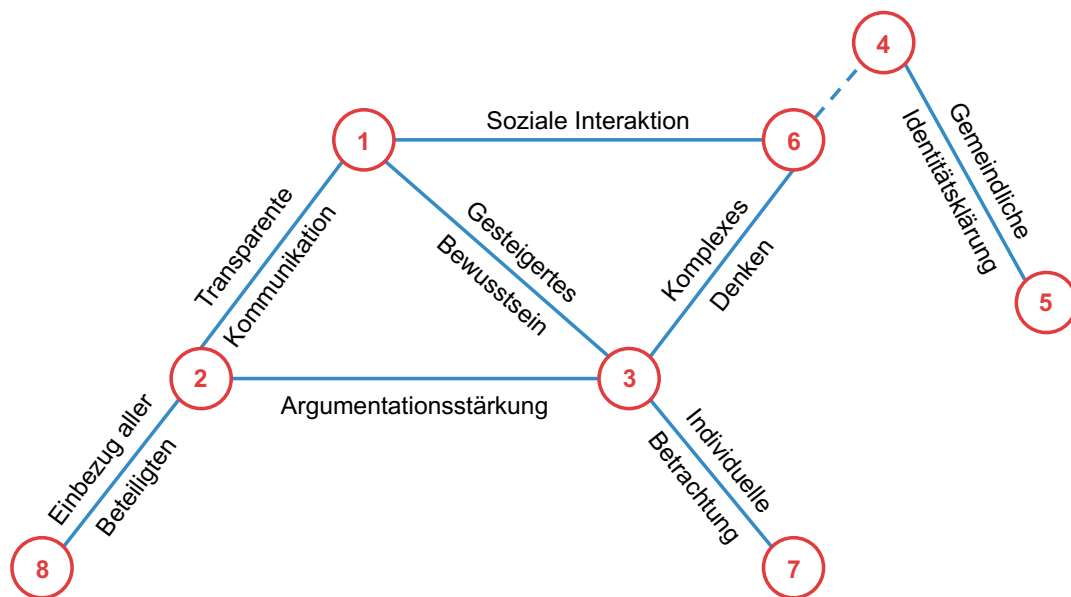


Abb. 15: Vernetzung der Hypothesen

Aus den Hypothesen 1, 2, 3 und 6 entsteht ein auffälliges Viereck, mit einer zusätzlichen Verbindung zwischen den Hypothesen 1 und 3. Diese Thesen werden zugleich als zentrale Elemente der Auswertung, durch ihre auf der einen Seite exponierte Stellung innerhalb des Schaubildes und auf der anderen Seite der Anzahl an Verbindungen zu anderen Hypothesen, angesehen. Die Hypothese 8 kann mit Hypothese 2, die Hypothese 7 mit der Hypothese 3 verbunden werden. Außerdem wird eine Nähe zwischen den Hypothese 6 und 4 festgestellt und eine Verbindung zwischen den Hypothesen 4 sowie 5.

Verbindung der Hypothesen 3 und 6

Der Einführungsprozess ist konzeptionell eng verbunden mit einer Auseinandersetzung hoher Komplexität bezüglich der Arbeitsfelder, Erwartungen, Haltungen und Motiven von fE. Diese Komplexität und die Herausforderung, im Prozess unterschiedlichen Gegebenheiten gerecht werden zu können und zugleich dem Wunsch nach Entwicklung klarer Abläufe und Strukturen entsprechen zu können, prägt sowohl die Qualifizierungsmodule insgesamt, als auch von Beginn an die Erkundungsphasen.

Verbindung der Hypothesen 1 und 6

Systematisierte Einführung von Fwk bedeutet die überlegte Gestaltung des Rahmens und der Kernprozesse für freiwillig geleistete Arbeit – immer mit Blick auf die beteiligten Personen: Leitende im KGR, HA und vor allem die fE selbst. Es geht um Fwk (und Fwm) im sozialen Raum. Damit geht es zugleich immer auch um das gegenseitige Wahrnehmen, um mündliche und schriftliche Vermittlung von Botschaften, Argumentation und um geordnete, durchdachte Kommunikationsprozesse.

Verbindung der Hypothesen 1 und 3

Das bei den am Prozess Beteiligten gesteigerte Bewusstsein für die unterschiedlichen Formen des FE und für die unterschiedlichen Erwartungen, Motive und Orientierungen der fE gegenüber, beeinflusst ein angemessenes Kommunikationskonzept. Dieses wird in der Abstimmung von Kanälen und Prozessen in der Kommunikation nach innen und außen berücksichtigt. Die Qualifizierungsmodule machen dies bereits an verschiedenen Stellen zum Thema.

Verbindung der Hypothesen 1 und 2

Ein zu den Herausforderungen der Fwk in einer KG passendes Kommunikationskonzept lässt möglichst vielen Beteiligten und Gruppen ein maximales Maß an Information zukommen. Besonders in Bezug auf die Entscheidungsprozesse oder bereits getroffene Entscheidungen, die Schwerpunktsetzungen und Ausrichtung der Fwk betreffend, ist eine erhöhte Transparenz elementar: Vorgehensweisen und Schrittfolgen im Prozess sowie Argumentationsketten bei grundlegenden Entscheidungen müssen kommuniziert und dürfen nicht verborgen werden. Dies beugt Unzufriedenheit und Motivationsrückgang vor.

Verbindung der Hypothesen 2 und 3

Mit Hilfe einer differenzierten Betrachtung des FE kann den befürchteten und zum Teil real existierenden Diskrepanzen zwischen den Erwartungen aller Beteiligten an die Fwk und dem was sich tatsächlich entwickelt, vorgebeugt werden. Mit Hilfe dieser Hypothesenvernetzung lässt sich darüber hinaus konstatieren, dass alle Beteiligten ein gewisses Verständnis des Differenzierungsmodells benötigen, um einen dynamischen und untereinander verständnisvollen Prozess gewährleisten zu können.

Verbindungen der Hypothesen 2 und 8

Durch die wohlüberlegten Entscheidungen im strategischen Bereich der Ressourcen, insbesondere der personellen Zusammensetzung der Teams Fwk, kann frühzeitig der Grundstein für eine umfassende Teilhabe aller, am Prozess beteiligten, Personen und Gruppen gewährleistet werden. Durch diese breit angelegte Beteiligung ist ein möglichst gutes aufeinander abgestimmtes Verfahren zwischen den Erwartungen der einzelnen Gruppen und dem, was das Team leisten kann, zu erzielen und gleichermaßen kann dem Stolperstein – einer erhöhten Diskrepanz – vorgebeugt werden.

Verbindung der Hypothesen 3 und 7

Ein Schlüssel zum Erfolg in der Entwicklung von Würdigungsformaten liegt in der individuellen Betrachtung der fE. Denn unter der Berücksichtigung des Differenzierungsmodells lassen sich Annahmen zu Würdigungsformaten treffen, die nicht nur einzelne Gruppe von fE ansprechen. Vielmehr geht es darum, die Individualität des Einzelnen zu achten und ein mehrdimensionales Würdigungskonzept zu etablieren, in dem sich die fE selbst wiederfinden.

Verbindung der Hypothesen 4 und 5

Durch einen bewussten gesamtgemeindlichen Identitätsprozess muss sich auch der Frage gestellt werden, ob FE als zukunftsrelevant für die gemeindliche Ausrichtung angesehen wird. Durch diese Klärung wird dem Anstreben unterschiedlicher Ziele vorgebeugt und eine Klärung eines gemeinsamen Interesses der Boden bereitet.

4.3 Fazit und Ausblick

Der Themenkomplex FE ist im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs überaus präsent. Das liegt u. a. an zwei unterschiedlichen Faktoren. Auf der einen Seite erfreut sich das BE einer enormen parteipolitischen Beliebtheit. Seit 2002 ist der Begriff des BE in den politischen Debatten ein ständiger Begleiter. Auf der anderen Seite steigen die Zahlen der Menschen, die sich in Deutschland freiwillig engagieren, weiterhin an. In vielen KG ist das Interesse der Gemeindeglieder sich freiwillig zu engagierten signifikant. Die Folge ist, dass die Institutionen und im Kontext dieser BA-

Thesis die KG, sich mit einer Systematisierung der Fwk auf den Weg machen müssen, um in einem ersten Schritt einen Überblick über das geleistete Engagement zu bekommen. Das Qualifizierungsangebot *Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden* bietet hierfür eine gewinnbringende Möglichkeit. Die qualitative Untersuchung zeigt, dass in allen untersuchten KG eine Veränderung der Fwk stattgefunden hat. Das heißt bei 80% der geschulten KG (eine KG konnte aufgrund, keiner existenten systematisierten Fwk zum Befragungszeitpunkt, nicht berücksichtigt werden) ist eine Weiterentwicklung eingetreten und dennoch ist die gegenwärtige Fwk in den vier KG durchaus unterschiedlich zu bewerten. Das Forschungsvorhaben hat sich bewusst nicht eine Evaluation zum Ziel gesetzt, sondern die Erkundung der Abstimmungsprozesse, Interaktionen und Wechselwirkungen in den Mittelpunkt gestellt. Auf dieser Ebene lässt sich festhalten, dass alle KG ähnliche Schwierigkeiten beschreiben. Ein zentrales Thema in KG scheint die Kommunikation über alle Ebenen, sowie durch alle Gremien und Gruppen zu sein. In Kombination mit der Herausforderung der differenzierten Betrachtung der Engagementformen scheinen die beiden vordergründigen Themen identifiziert zu sein. Dieses Erkenntnis deckt sich auch mit dem gegenwärtigen Stand der Forschung. Im Bereich der Begrifflichkeit gibt es seit Jahrzehnten ein großes Durcheinander und dieses führt, wenn man die Betreuung von Engagierten ernstnehmen möchte, zu großen Missverständnissen bei der individuellen Betreuung des Einzelnen. Anzuführen ist hier bspw. die Anerkennung und Würdigung von FE. Dabei geht es darum *mit* den Engagierten passende Formen zu finden und nicht *für* die Engagierten. Letzteres verschreckt viele FE mehr als, dass sie sich daran erfreuen können und führt - wie die Untersuchung zeigt - vermehrt zu Unmut unter allen Beteiligten. Damit gehen auch die unterschiedlichen Motivationen für ein Engagement einher. So unterschiedlich die Arbeitsfelder einer KG sind, so unterschiedlich sind auch die Menschen, die sich engagieren. In diesem vielfältigen Treiben wünschen sich die befragten KGR größtmögliche Klarheit und Einheitlichkeit. An dieser Stelle sollten die KG jedoch gewarnt sein, denn Individualität sollte vor allem beim Drang nach Einheitlichkeit gewahrt bleiben.

Um sich als KG, KK und Landeskirche weiterhin zukunftsfähig im Themenkomplex des FE aufzustellen, sollten Konzepte der Fwk und des Fwm fest verankert werden. Eine verstärkte verfassungsrechtliche Einbindung oder die verbindliche Etablierung in Entwicklungsprozessen können ein Fernziel darstellen. Dieser Prozess kostet grundsätzlich enorme finanzielle Mittel. Die Verantwortlichen wären trotz alledem

gut beraten, großzügige Ressourcen in die Arbeit der fE zu investieren, denn der Untersuchende teilt die Meinung von Ulrich (Ulrich, 2018; zitiert nach Evangelische Kirche Deutschland, 2018, S. 19; vgl. 3.4): *fE ist ein wahrer ‚Schatz der Kirche‘*. Aber auch abseits der Kirche, in allen anderen Bereich des Gemeinwesens, in denen sich fE einbringen, ist die professionelle Begleitung und Organisation des Engagements, sowohl für die Institutionen/Projekte, als auch die fE und meist auch für deren Klienten förderlich.

Literaturverzeichnis

- Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (o. D.). Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement. Abgerufen am 18.05.2019 von https://www.buergergesellschaft.de/index.php?eID=tx_cms_show...Zh¶meters%5B3%5D=c2NyaXB0OmNsb3NlKk7l4gfCA8L2E%2Bljt9
- Arbeitsstelle Ehrenamt (2017). Praxisheft Ehrenamt – Tun tut gut. Abgerufen am 16.05.2019 von https://www.engagiert-nordkirche.de/fileadmin/user_upload/baukasten/Baukasten_Engagiert_Nordkirche/Dokumente/Praxisheft-Ehrenamt-Web-II.pdf
- Badura, B., Gross, P. (1976). *Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistung*. München: Piper&Co.
- Bierhoff, H. W., Burkart, T., Wörsdörfer, C. (1995). Einstellungen und Motive ehrenamtlicher Helfer. *Gruppendynamik*, 26, 373-386.
- Bundesagentur für Arbeit (2018). Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2017. Abgerufen am 17.05.2019 von <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201712/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-201712-pdf.pdf>
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V. (2001). *Leitfaden zur Arbeit mit Freiwilligen: Ehrenamt in der BAGSO*. Bonn: BAGSO.
- Deutscher Bundesverband für soziale Arbeit e.V. (2016). Deutschsprachige Definition Sozialer Arbeit des Fachbereichstages Soziale Arbeit und DBSH [Veröffentlichung]. Abgerufen am 17.05.2019 von www.dbsh.de/fileadmin/downloads/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_02.pdf
- Deutscher Bundestag (2002). *Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“*. Bonn: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Diakonisches Werk Hamburg & Institut für Engagementförderung (o. D.). Aufgaben der Freiwilligenkoordination. Abgerufen am 18.05.2019 von <https://ife-hamburg.de/herunterladen/arbeitshilfen-freiwilligenkoordination?download=21:aufgaben-der-freiwilligenkoordination>
- Die Bibel nach der Übersetzung der Gute-Nachricht-Bibel (GNB), Stuttgart 1997 - Nachdruck 2018.
- Evangelische Kirche in Deutschland (2018). Gezählt 2018. Abgerufen am 16.05.2019 von https://archiv.ekd.de/download/broschuere_2018_internet.pdf

- Friedrich-Ebert-Stiftung (2006). Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Abgerufen am 17.05.2019 von <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/03514.pdf>
- Gensicke, T. & Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009*. doi: 10.5156/FWS.2009.M.003
- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (GG) i. d. F. vom 23.05.1949 (BGB III, 100-1) zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 28.03.2019 (BGBl. I S. 404)
- Günthert, S. T. (2015). Über Besonderheiten der Freiwilligenarbeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit. In T. Wehner, S. T. Günthert (Hrsg.) *Psychologie der Freiwilligenarbeit* (S. 23-37). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Helmig, B. (2019). Non-Profit-Organisation. Abgerufen am 16.05.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Horstmann, M. (2013). Studie zu ehrenamtlichen Tätigkeiten – Befragungen von Ehrenamtlichen in evangelischen Kirchengemeinden. Abgerufen am 15.05.2019 von https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2018/06/Ehrenamt_Kirchengemeinden-Horstmann.pdf
- Institut für Engagementförderung (2013.) Testen Sie Ihre Gemeinde! Wie ehrenamtsfreundlich ist sie wirklich? [Klipp+Klar-Reihe, Ausgabe 5]. Abgerufen am 19.05.2019 von <https://ife-hamburg.de/herunterladen/schriftenreihe-klipp-klar?download=6:klipp-klar-nr-5-neuaufgabe>
- Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (2018). Haushalt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland für das Haushaltsjahr 2018. Abgerufen am 16.05.2019 von https://www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Synodenportal/Dokumente_2017/synode-201711-TOP_5.1-haushalt-2018-synode.pdf
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics – Concept, Method and Reality in Social Science; Social equilibria and Social change. *Human Relations*, Bd. 1 (1), 5-41. doi: 10.1177/001872674700100103

- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2016). *Personalmanagement* (3. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Luther, M. (1529/2015). *Der große Katechismus*. Villingen: nexx Verlag.
- Maslow, A. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten, Freiburg: Walter-Verlag.
- Matuschek, K. & Niesyto, J. (2013). Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Abgerufen am 18.05.2019 von <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/09534.pdf>
- Moschner, B. (2001, September). Altruismus oder Egoismus – was motiviert zum Ehrenamt? Vortrag gehalten im Rahmen des Kolloquiums Bielefeld 2000plus, Bielefeld.
- Moser, H. (2012). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung* (5. Auflage). Freiburg: Lambertus Verlag.
- Mückenberger, U. (1989). Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingung einer ‚Krise der Normalität‘. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 89 (4). 211-223.
- Müller-Kohlenberg, H. (1996). *Laienkompetenz im psychosozialen Bereich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olk, T. (1987). Das soziale Ehrenamt. *Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau*, 10 (14), 84-101.
- Oschmiansky, F., Kühl, J. & Obermeier, T. (2014). Das Normalarbeitsverhältnis. Abgerufen am 17.05.2019 von <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178192/normalarbeitsverhaeltnis>
- Pregla, M. (2016). Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen [Beiträge des Instituts]. Abgerufen am 17.05.2019 <https://ife-hamburg.de/herunterladen/beitraege-des-instituts?download=146:modelle-der-kooperation>
- Pregla, M. (2018). Das Differenzierungsmodell Freiwilliges Engagement [Beiträge des Instituts]. Abgerufen am 14.05.2019 von <https://ife-hamburg.de/phocadownload/beitraege/Das%20Differenzierungsmodell%20Freiwilliges%20Engagement.pdf>
- Pregla, M. (2019). Entwicklungsprozess des Qualifizierungsangebots Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden / Interview. Im Gespräch mit F. Weißler. Hamburg, 31.05.2019, 10.03 Uhr. (Transkription in Anhang C).

- Rauschenbach, T. (1999). Freiwillige, ehrenamtliche Tätigkeit – Begriffsklärung, historische Entwicklung und gesellschaftliche Rahmenbedingungen [Referat]. Abgerufen am 06.12.2018 von http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2001/ijf/reden/wiss_beitraege/rede_rauschenbach.pdf
- Redmann, B. (2015). *Erfolgreich führen im Ehrenamt* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Reifenhäuser, C., Hoffmann, S. G. & Kegel, T. (2012). *Freiwilligen-Management* (2). Augsburg: ZIEL Verlag.
- Reifenhäuser, C. (2019, Mai). Freiwillige begleiten. Vortrag gehalten im Rahmen der Veranstaltung ‚Freiwillige führen und begleiten‘, Hamburg.
- Riekman, W. (2008). Ehrenamtliche und Honorarkräfte. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung* (S. 788-796). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schürman, L. K. (2013). *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schuster, K. (2012). Akzeptanz organisationaler Veränderungen. Dissertation, Universität der Bundeswehr München. Lohmar: JOSEF EUL VERLAG.
- Seidelmann, S. (2012). Evangelisch engagiert – Tendenz steigt, Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche. Abgerufen am 14.05.2019 von https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2018/06/Evangelische_engagiert-Tendenz_steigend.pdf
- Silbereisen, R. K., Boehnke, K., Reykowski, J. (1986). Prosocial motives from 12 to 18: A comparison of adolescents from Berlin (West) and Warsaw. In R. K. Silbereisen & G. Rudinger (Hrsg.), *Development as action in context* (S. 137-164). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Simonsen, J., Vogel, C. & Tesch-Römer, C. (2017). *Freiwilliges Engagement in Deutschland – der deutsche Freiwilligensurvey 2014*. doi: 10.1007/978-3-658-12644-5
- Statistisches Bundesamt (2018). Arbeitsmarkt auf einen Blick. Abgerufen am 17.05.2019 von https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publicationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/broeschuere-arbeitsmark-blick-0010022189004.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Steffen, P. (2019). Ohne Koordination geht's nicht. *Evangelische Stimmen - Zeitfragen und Kirche in Norddeutschland*, 02/2019. S. 47-50.

- Sturzenhecker, B. (1992). Ehrenamtliche fördern – praktische Vorschläge für die Jugendarbeit. Abgerufen am 06.06.2019 von https://www.lwl.org/lja-download/datei-download/LJA/jufoe/983524482/Ehrenamt/ehrenamt_mat/999518186_1/ref20publis.3.pdf
- Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland i. d. F. vom 07.01.2012 (KABl. S. 399) zuletzt geändert durch Artikel 20, Abs. 3 des Gesetzes vom 15.11.2016
- Wagner, B. (2000). *Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur*. Essen: Klartext-Verlag.
- Wehner, T., Günthert, S. T., Neufeind, M., Mieg, H. A. (2015). Freigemeinnützige Tätigkeit: Freiwilligenarbeit als Forschungs- und Gestaltungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie. In T. Wehner, S. T. Günthert (Hrsg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit* (S. 3-22). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Wissenschaftlicher Rat Dudenredaktion (2006). Freiwillig. Abgerufen am 14.05.2019 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/freiwillig>
- Wissenschaftlicher Rat Dudenredaktion (2006). Engagement. Abgerufen am 14.05.2019 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Engagement>
- Witte, K. (2007). Freiwillige in Organisationen – störend oder bereichernd? Merkmale einer gelingenden Integration. *Zeitschrift OSC – Organisation, Supervision, Coaching* 14 (2), 131-143.
- Ueltzhöffler, J., Ascheberg, C. (1996). *Engagement in der Bürgergesellschaft – die Geislingen-Studie* (2). Stuttgart: Sozialministerium Baden-Württemberg.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit eigenständig ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle sinngemäß und wörtlich übernommenen Textstellen aus der Literatur bzw. dem Internet habe ich als solche kenntlich gemacht.

Ich bin einverstanden, dass meine Bachelorarbeit in der Bibliothek der MSH den Nutzern zur Verfügung steht.

ja ☒ nein ☐

Ort, Datum: Hamburg, 30. Juli 2019

Unterschrift: _____