



Systematische Freiwilligenkoordination einführen

Erträge einer qualitativen Studie zum Einführungsprozess in vier Kirchengemeinden

Kirchengemeinden entdecken ähnlich wie soziale Einrichtungen Freiwilligenkoordination als hilfreichen Rahmen für die Planung und Organisation ehrenamtlicher Arbeit.

Matthias Pregla und Florian Weißler gehen der Frage nach Gelingensfaktoren bei der Einführung einer systematischen Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden nach. Unter vier Hauptaspekten wird sowohl Förderliches als auch Hinderliches für einen solchen Einführungsprozess beschrieben. Unter anderem wird die Rolle, die die Kommunikationskultur und -struktur spielen, beleuchtet. Ebenso wird der Einfluss des Vorgehens der örtlichen Akteure hinsichtlich Transparenz einzelner Umsetzungsschritte thematisiert. Auch die spezielle Herausforderung angesichts einer differenzierten Sicht auf Freiwilliges Engagement wird beschrieben.

Hintergrund für die Überlegungen ist eine qualitative Studie. Dafür wurden haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende aus vier Kirchengemeinden befragt. Alle beteiligten Gemeinden haben einen Einführungsprozess gestaltet.

Florian Weißler ist Projektleiter im Freiwilligennetzwerk Harburg und war studentischer Praktikant am Institut für Engagementförderung. Matthias Pregla ist Referent am Institut für Engagementförderung.

Ein erheblicher Teil der Arbeit, die in Kirchengemeinden geleistet wird, geschieht unbezahlt und ehrenamtlich. Freiwilligenkoordination hat das Aufeinander-Abstimmen von Aufgaben, persönlichen Interessen und Stärken sowie Zielen der Gemeinde zum Thema. Hinzu kommt die Gestaltung engagementfördernder Rahmenbedingungen. Sofern Kirchengemeinden sich dafür entscheiden, Freiwilligenkoordination als eigenes Arbeitsgebiet einzuführen, beschreiten sie einen langen Weg der Umsetzung. Eine Vielzahl von Entscheidungen und Veränderungsschritten ist damit verbunden.

Bei einem derartigen Einführungsprozess ist es nicht anders als bei jedem anderen Vorhaben, das die gesamte Organisation betrifft: Vieles kann im Vorfeld gründlich geplant und durchdacht werden; bestimmte günstige Wechselwirkungen und ebenso den Prozess ausbremsende oder gefährdende Stolpersteine zeigen sich jedoch erst im Gehen. Dies gilt umso mehr als Kirchengemeinden organisational komplexe Gebilde sind. Über Jahre oder Jahrzehnte gewachsene Strukturen und manche neben den offiziellen Regelungen bestehende ungeschriebene Gesetze gehö-

ren dazu. Zumindest in größeren Gemeinden gibt es eine Reihe beruflich Mitarbeitender mit ganz unterschiedlichem Ausbildungshintergrund. Ausschüsse und Gremien sowie Leitungspersonen und Leitungsstrukturen auf mehreren Ebenen spielen eine Rolle. Hinzu kommen unter Umständen divergierende Amts- und Gemeindeverständnisse. Die oftmals große Anzahl an Arbeitsbereichen, in denen Freiwilliges Engagement vorkommt, sowie vor allem die meist große Zahl der Menschen, die als Freiwillige bzw. Ehrenamtliche mitwirken und im Rahmen der Freiwilligenkoordination in den Blick zu nehmen sind, machen das Bild erst komplett.

Vier Hamburger Kirchengemeinden

Kirchengemeinde A

Zahl der Gemeindeglieder: ca. 7.100
Anteil in Prozent*: 22
Pfarrstellen: 2,75 | Mitarbeitenden-Stellen: 6,25

Kirchengemeinde B

Zahl der Gemeindeglieder: ca. 8.000
Anteil in Prozent*: 26
Pfarrstellen: 3,25 | Mitarbeitenden-Stellen: 6,75

Kirchengemeinde C

Zahl der Gemeindeglieder: ca. 3.000
Anteil in Prozent*: 24
Pfarrstellen: 1 | Mitarbeitenden-Stellen: 1

Kirchengemeinde D

Zahl der Gemeindeglieder: ca. 4.600
Anteil in Prozent*: 26
Pfarrstellen: 1,75 | Mitarbeitenden-Stellen: 3,4

Gemeinden auf dem Weg

Mehrere Gemeinden im Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost haben im Rahmen einer fachlichen Beratung durch das Institut für Engagementförderung einen Prozess der systematischen Freiwilligenkoordination begonnen. [1] Den Auftakt hierzu bildeten in jeder Gemeinde fünf Fortbildungsmodule sowie in die Modulabfolge eingebettete Erkundungs- und Analysephasen.

Ausgangspunkt einer Teilnahme am Beratungs- und Entwicklungsprogramm [2] ist in jedem Fall die Entscheidung des Kirchengemeinderats als Leitungsgremium, einen solchen Prozess zu wollen und zu unterstützen. Zum Begleitprogramm des Instituts gehört, dass in jeder teilnehmenden Gemeinde ein fünf- bis siebenköpfiges Projektteam zusammengestellt wird. Das Projektteam erarbeitet im Rahmen der Modulphase die fachlichen Grundlagen, erkundet Gegebenheiten in der Gemeinde und entwirft ein erstes Konzept der Einführung von Freiwilligenkoordination. Erst im Anschluss an diese Phase der Erkundung und Fortbildung wird gegebenenfalls eine dauerhafte Arbeitsgruppe durch den Kirchengemeinderat mit der Umsetzung erster Schritte der Koordination beauftragt. Die überwiegende Zahl der erwähnten Gemeinden haben derartige Arbeitsgruppen eingerichtet. Diese sind in der Regel seit mehreren Jahren tätig. So kann auf einen ersten Zeitraum grundlegender Erfahrung mit der Umsetzung geblickt werden. Diese Tatsache ermöglichte die Anfertigung einer Studie unter der Fragestellung:

Was beeinflusst positiv oder negativ den Einführungsprozess der systematischen Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden?

Das alles unter der Vorannahme, dass zusätzlich zum ohnehin anspruchsvollen Aufgabenfeld der Freiwilligenkoordination [3] die oben beschriebene organisationale Komplexität vieler Kirchengemeinden für einen Einführungsprozess von Bedeutung ist.

Hypothesen und Hinweise

Im Folgenden werden die aus Sicht der Autoren entscheidenden Erträge der qualitativen Studie vorgestellt. Die hier näher beleuchteten Hinweise auf Gelingensfaktoren gründen in einer Reihe von hypothetischen Aussagen (siehe Anhang). Diese wurden durch eine abduktive Vorgehensweise [4] gewonnen.

Gemeinden, die eine Förderung des Freiwilligen Engagements an-

streben und sich dafür entscheiden, systematische Freiwilligenkoordination einzuführen, können zusätzliche Anregungen für ihren Prozess erhalten. Besonders aufschlussreich dürfte dabei der Abgleich mit der bisherigen Praxis, mit vorfindlichen Strukturen und ungeschriebenen Gesetzen sowie geläufigen Annahmen sein. Jeweils bezogen auf die unterschiedlichen Fragestellungen und Handlungsebenen können im günstigsten Fall wertvolle Impulse für den Einführungsprozess gewonnen werden.

Die qualitative Studie

In die Studie wurden vier Kirchengemeinden einbezogen. Sowohl strukturell und personell als auch hinsichtlich der gemeindegliederbezogenen Größe und des jeweiligen stadtteilbezogenen Umfeldes weisen die beteiligten Gemeinden eine große Bandbreite auf. Ein weites Spektrum an gemeindlichen Erfahrungen und gemeindlichen Gegebenheiten konnte so in die

Systematische Freiwilligenkoordination

- *Das Planen und Organisieren der Koordination der ehenamtlichen Arbeit stellt ein eigenes, kontinuierliches Arbeitsgebiet dar.*
- *Ziele der Organisation, der Einrichtung oder Kirchengemeinde werden mit den persönlichen Engagement-Zielen der freiwillig Tätigen und ebenso mit den Anforderungsprofilen der jeweiligen Arbeitsbereiche in Einklang gebracht.*
- *Zugleich sorgt systematische Freiwilligenkoordination für ein möglichst gutes Zusammenspiel beruflicher und freiwilliger/ehrenamtlicher Menschen. Sie fördert die Mitarbeit von Menschen mit ganz verschiedener Erwartungshaltung, Vorerfahrung und Motivlage.*
- *Die Koordination bedient sich unterschiedlicher Instrumente, fragt dabei immer auch nach strategischen Grundentscheidungen* im Freiwilligenmanagement.*

* Strategische Grundentscheidungen betreffen beispielsweise die Fragen nach dem offiziellen Stellenwert ehrenamtlicher Arbeit oder den bereitgestellten Haushaltsmitteln für die Ehrenamtsarbeit. Freiwilligenmanagement und -koordination betreffen damit vor allem die Leitungsebene.

Untersuchung mit einfließen. [5] Mit der Studie wurden hauptsächlich folgende Ziele verfolgt: a) Faktoren sind sichtbar, die die Einführung und Entwicklung von Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden beeinflussen. b) Die Komplexität in Sachen Entwicklungsfaktoren sowie Wechselwirkungen dieser Faktoren sind erkennbar. c) Rückschlüsse auf die Bedeutung der Fortbildungsmodule mit ihren fachlichen Inhalten und Erkundungsmethoden (siehe Anhang) für den Prozess sind möglich.

Zielgruppen der Erhebung waren zum einen diejenigen Pastorinnen und Pastoren, die nicht zur beauftragten Arbeitsgruppe Freiwilligenkoordination gehören. [6] Zum anderen wurden die Mitglieder der jeweiligen Kirchengemeinderäte intensiv befragt und schließlich - besonders umfangreich - die Mitglieder der Arbeitsgruppen Freiwilligenkoordination. Personen aus allen genannten Gruppen nahmen abschließend an einer Art kommunikativen Validierung [7] teil.

Um der oben beschriebenen Komplexität und der Zielsetzung, nach Möglichkeit Wechselwirkungen

zu entdecken, gerecht werden zu können, erschien eine qualitative Ausrichtung der Studie vielversprechend.

ERTRÄGE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Projektteam-Zusammensetzung

Die für die Modulphase (s.o.) gebildeten Projektteams konnten durch den Kirchengemeinderat nach eigenen Kriterien zusammengestellt werden. Vorgaben hinsichtlich des Verhältnisses von Haupt- und Ehrenamt oder die Bedingung, Hauptamtliche mit einzubeziehen, gab es nicht. Sofern sich Kirchengemeinden dafür entschieden haben, Projektteams zu bilden, die sowohl haupt- als auch ehrenamtlich Mitarbeitende umfassten, wurde dies als förderlich für den Gesamtprozess beschrieben.

Kommunikation als Schlüssel

Was auf den ersten Blick wie eine Selbstverständlichkeit erscheint und keine grundlegend neue Erkenntnis darstellt, erweist sich als zentrales Kriterium für das Gelingen. Denn die Tatsache, dass Kommunikation ohnehin einen wesentlichen Teil des Gemeindealltags ausmacht, sagt noch nichts über die vorhandene Kommunikations-

kultur und -struktur aus. Gerade diesen beiden kommt jedoch offenbar eine Schlüsselfunktion zu.

Mit welcher Haltung und Absicht wird welcher Inhalt wem zu welchem Zeitpunkt vermittelt? Welches Selbstverständnis liegt der Kommunikation der unterschiedlichen handelnden Personen zugrunde und wie beeinflusst dieses Selbstverständnis (unbewusst) den Prozess der Kommunikation? Welche Instrumente oder Kanäle werden genutzt oder gegebenenfalls mit welcher Begründung extra geschaffen? Und: Wie groß ist der Kreis derer, die über die Nutzung dieser Kanäle mitentscheiden, Inhalte beitragen oder kommentieren können?

Wenn es um die Frage geht, welche Personengruppen im Prozess der Einführung miteinander kommunizieren sollten, dann liegt zunächst nahe: Mitglieder des Kirchengemeinderats, hauptamtlich Mitarbeitende, die nicht dem Kirchengemeinderat angehören, sowie Mitglieder der Projektgruppe bzw. der dauerhaften Arbeitsgruppe Freiwilligenkoordination. Auch wenn einzelne Personen mehreren Gruppen angehören und sich damit Überschneidungen ergeben, ist ein regelmäßiger und nicht nur informeller oder zufälliger Austausch nötig. Dabei geht es um den Stand der Dinge innerhalb der Arbeitsgruppe, um Wahrnehmungen seitens des Kirchengemeinderats sowie erste Erfahrungen Hauptamtlicher im Zuge der Einführung neuer Instrumente (wie beispielsweise Erstgesprächen oder Tätigkeitsprofilen). All dies ist grundlegende Voraussetzung für einen Einführungsprozess, der eine or-

Projektteam und dauerhafte Arbeitsgruppe

Projektteam

Das Team wird durch das Leitungsgremium (Kirchengemeinderat) zusammengestellt. Es kann berufliche und ehrenamtliche Mitglieder umfassen. Das Projektteam besteht in der Regel aus fünf bis sieben Mitgliedern. Es arbeitet für den begrenzten Zeitraum der fünf Einführungsmodule.

Dauerhafte Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe verantwortet nach Abschluss der Projektphase die kontinuierliche Freiwilligenkoordination in der Kirchengemeinde. Sie wird damit offiziell vom Kirchengemeinderat beauftragt. Idealerweise gehörte die überwiegende Zahl der Arbeitsgruppen-Mitglieder vorher auch dem Projektteam an.

ganisationsverändernde Dynamik entwickelt.

Im Rahmen der Studie wurde deutlich, wie wichtig es ist, über diesen genannten Personenkreis frühzeitig deutlich hinaus zu gehen. Auf der einen Seite wird Freiwilligenkoordination seitens des Leitungsgremiums initiiert und durch beruflich Mitarbeitende nachvollzogen und teilweise operativ umgesetzt. Auf der anderen Seite ist es für den Prozess entscheidend, ehrenamtlich Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten gemeindlichen Bereichen bereits von Beginn an so weit wie möglich einzubinden. Mit anderen Worten: Die freiwillig Engagierten werden nicht nur im Rahmen der Modulphase abstrakt wahrgenommen - da nämlich, wo Strukturen und Engagementfelder analysiert werden -, sondern von vornherein wird ein Austausch über zentrale Anliegen der Koordination, über Chancen und Befürchtungen gesucht. Angesichts der oft großen Gesamtzahl Engagierter in einer Gemeinde könnte eine exemplarische Auswahl von Personen - verteilt über möglichst alle Arbeitsbereiche - ein sinnvoller Anfang sein. Unter den ehrenamtlich Engagierten, die frühzeitig in den Austausch- und Gesprächsprozess einbezogen werden, sollten auf jeden Fall auch diejenigen sein, die - oft jenseits von Gremien und Ausschüssen - in einem Teilbereich der Gemeindearbeit federführende Funktion haben. Sie spielen für das Gesamtvorhaben schon deshalb eine zentrale Rolle, weil sie in ihrem Umfeld in der Regel besonders viel mitbekommen, was Stimmungen, Wünsche und Einschätzungen Engagierter angeht.

Der Vorteil bei all dem ist, dass mögliche Stolpersteine überhaupt erst erkannt werden sowie weiterführende Ideen entstehen und von der Koordinations-Arbeitsgruppe aufgegriffen werden können. Und - im Grunde das Entscheidende in diesem Zusammenhang: Eine Art Aushandlungsprozess zwischen der zentralen, vom Kirchengemeinderat beauftragten, Arbeitsgruppe und den haupt- wie ehrenamtlich Mitarbeitenden der unterschiedlichen Bereiche der Gemeindearbeit kann im Rahmen einer solchen Kommunikation möglich werden. Angesichts der Tatsache, dass sich die Arbeits- bzw. Engagementfelder bezüglich ihrer Rahmenbedingungen, Kontexte und Motivationslagen der jeweils ehrenamtlich Mitwirkenden teilweise sehr stark unterscheiden, ist eben dieses Aushandeln von zentraler Bedeutung. Denn kaum etwas wäre angesichts eines solchen Befundes unange-

brachter als ein unkritisches Ausrollen neuer Regelungen und Instrumente der Koordination auf die gesamte gemeindliche Arbeit.

Letztlich ist dann in der Arbeitsgruppe Freiwilligenkoordination die Frage zu beantworten, welche Aspekte der Koordination zu allgemeinverbindlichen Regeln in der Ehrenamtsarbeit werden und welche Dinge dem gegenüber in angepasster und abgewandelter Form in die verschiedenen Bereiche übersetzt werden. Dabei kann das Grundprinzip durchaus lauten: Dieser oder jener Aspekt *muss* berücksichtigt werden; die genaue Ausgestaltung kann jedoch fachlich gut begründet sehr unterschiedlich aussehen.

In grober Unterscheidung geht es um das, was in der Organisations-*theorie* mit *heterarchischer Organisation* im Gegensatz zu rein hie-

Kommunikation als Schlüssel

IN
ALLER
KÜRZE

- ❖ *Für die Einführung von systematischer Freiwilligenkoordination spielt es eine große Rolle, wie Einzelpersonen und Personengruppen Informationen teilen und sich austauschen.*
- ❖ *Daneben ist es für den Einführungsprozess wichtig, welche Kommunikationsmittel und Informationswege üblich oder vorhanden sind. Eine große Rolle spielt dabei auch, wer in die Kommunikation einbezogen wird. Die Haltung derer, die informieren oder den Austausch suchen, ist entscheidend.*
- ❖ *Eine wesentliche Rolle sollten hierbei Aushandlungsprozesse spielen. Dabei geht es darum, ganz unterschiedliche Engagementbereiche der Gemeinde zu berücksichtigen sowie die Erfahrungen und Meinungen der jeweilig Verantwortlichen und Engagierten einzubeziehen.*

rarchischen Ansätzen beschrieben wird. Einem hierarchisch begründeten „Weisungsprinzip“ steht ein „Verhandlungsprinzip“ [8] gegenüber. In heterarchisch angelegten Organisationen ist Hierarchie zwar nicht komplett ausgeschlossen, in wesentlichen Bezügen wird aber eine „...horizontale Abstimmung (...) durch gegenseitige Übereinkunft...“ [9] angestrebt. Auf diese Weise werden außerdem parallele Lernprozesse bezüglich der Umsetzung angeregt.

Voraussetzung hierfür sind die oben bereits angesprochene geeignete Kommunikationskultur und -struktur: Eine tatsächliche Anerkennung der Engagierten hinsichtlich ihrer Fachlichkeit und ihres Erfahrungswissens führt zu einer dialogischen Grundhaltung, bei der das Zuhören und Nachvollziehen von Argumenten ebenso wichtig wird wie das Vermitteln eigener fachlicher Inhalte. Einer derartigen Grundhaltung kommt eine Struktur entgegen, die den Austausch von Information, die Beteiligung an der Ausgestaltung von Instrumenten der Koordination und das Einbringen konstruktiver Kritik ermöglicht. Hier bieten digitale Kommunikationskanäle wie ein gemeindliches Intranet gute Möglichkeiten - auch wenn die Umsetzung mit relativ großem Aufwand verbunden ist und die Anforderungen an Leistungsfähigkeit der Plattform und Administration nicht zu unterschätzen sind. Aber auch ein klassischer Fragebogen kann dazu führen, wichtige Stimmen aus den verschiedenen Bereichen einzufangen und Anlass bieten, in einen intensiven Austausch zu treten. Im besten Fall lässt sich all dies in ein

gesamtgemeindliches Kommunikationskonzept einbinden. Denn die Einführung von systematischer Freiwilligenkoordination versteht sich wie oben beschrieben ohnehin als gesamtgemeindlicher Veränderungsprozess.

Transparenz im Vorgehen

Zum Themenfeld der Kommunikation gehört auch ein gezieltes Informieren bestimmter Personengruppen. Die Erfahrungen der befragten Kirchengemeinden sprechen dafür, der Herstellung von Transparenz hinsichtlich der geplanten Schritte und getroffenen Entscheidungen größtes Gewicht zu geben: Mitglieder des Kirchengemeinderats und möglichst viele weitere Verantwortliche in den Arbeitsbereichen werden mehrfach im Prozessverlauf in Kenntnis gesetzt, welche Schritte aus welchen Gründen in welcher Reihenfolge gegangen werden sollen. Dieses Vorgehen empfiehlt

sich auch deshalb, weil sich die Erwartungshaltung einzelner Personen oder Gruppen bezüglich bestimmter Effekte oder Ergebnisse als äußerst hoch erweisen kann. So kann beispielsweise die Erwartung, durch die Einführung von Freiwilligenkoordination die Zahl der Engagierten innerhalb weniger Monate zu erhöhen, den Erkenntnissen und der Planung des Projektteams widersprechen. Enttäuschte Erwartungen führen jedoch zu unterschiedlichen Blockaden und - so die Erfahrungen der Arbeitsgruppen - zu einem allgemeinen Rückgang an Motivation bei allen am Prozess Beteiligten.

In der Regel wird den Mitgliedern des Projektteams erst im Laufe der Modul- und Erkundungsphase die ganze Komplexität des Themas Freiwilliges Engagement bewusst. Gleichzeitig zeigt eine erste Analyse der gemeindlichen Gegeben-

Transparenz im Vorgehen

IN
ALLER
KÜRZE




- Die Entscheidungen des Teams Freiwilligenkoordination und die Reihenfolge der geplanten Umsetzungsschritte sollten möglichst transparent gemacht werden.
- Diese Transparenz kann auch in Bezug auf Erwartungen wichtig werden: Die beschriebene Vorgehensweise unterstützt das Verständnis für die Komplexität des Prozesses.
- Dies hilft auch einem Motivationsverlust durch Enttäuschungen bei einzelnen Beteiligten vorzubeugen.

Differenzierter Blick

heiten in Sachen Ehrenamt und Freiwilligenarbeit Entwicklungsbedarf und möglicherweise eine eher einseitige Ausprägung bisheriger Engagementförderung. Dieser kann jedoch gerade mithilfe sinnvoll aufeinander aufbauender Schritte der Freiwilligenkoordination entgegengewirkt werden. Die am Ende der Modulphase durch das Projektteam beschlossenen zwei oder drei Maßnahmen, die als erstes ergriffen werden sollen, werden nicht nur fachlich begründet, sondern es wird ausführlich dargelegt, warum gerade *diese* Schritte am Anfang gemacht werden sollten und wie der Erfolg weiterer Schritte von eben dieser Abfolge abhängen kann. Die manchmal unvermeidbare Langwierigkeit bestimmter Vorarbeiten oder Arbeitsschritte wird gleichzeitig nachvollziehbar. Was in welcher Form und Reihenfolge nötig erscheint, wird auf diese Weise zur Entscheidungsreife gebracht. Denn der Kirchengemeinderat nimmt seine Gesamtverantwortung für das Thema auch dadurch wahr, dass er die Arbeitsgruppe mit der weiteren konkreten Umsetzung beauftragt.

Differenzierter Blick

Die Komplexität des Themas wird besonders greifbar, wenn es um die Frage nach einer hilfreichen Differenzierung vorhandener und möglicher Formen und Weisen von Engagement geht. Im Zentrum einer theoretischen Betrachtung systematischer Freiwilligenkoordination stehen damit die zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen, Haltungen und Erwartungen engagierter oder zum Engagement bereiter Menschen. Diese betreffen unterschiedliche Ebenen und

-  *Die Größe der Aufgabe der Freiwilligenkoordination wird besonders deutlich, wenn man sich mit den unterschiedlichen Erwartungen, Haltungen und Interessen der vorhandenen und potenziellen Engagierten beschäftigt.*
-  *Selbstbestimmtes Handeln im Engagement spielt neben anderen Aspekten in diesem Zusammenhang eine große Rolle.*
-  *Hier eine möglichst große Bandbreite zuzulassen und unterschiedliche Erwartungen in Einklang zu bringen, ist für die Entwicklung des Engagements in der Gemeinde von Bedeutung.*

umfassen verschiedenste Aspekte. So geht es beispielsweise um die leitende Orientierung an einem bestimmten Thema, um biografische Passung [10], die Verbundenheit mit Werten und Zielen der Organisation oder um den Aspekt der Kompetenzorientierung [11]. In den Qualifizierungsmodulen bilden diese Überlegungen so etwas wie das fachliche Herzstück.

Dieser differenzierte Blick auf Freiwilliges Engagement ist von großer Bedeutung, wenn es innerhalb der Gemeinde um Zufriedenheit, Anerkennungskultur oder die Planung weiterer Engagementfelder geht:

Die Mitarbeit derjenigen, die sich in der Kirchengemeinde bereits freiwillig engagieren, wird in all ihrer Unterschiedlichkeit wahrgenommen. Nachhaltige Engagementförderung wird dann vor allem als ein angemessenes Miteinander-in-Einklang-Bringen dieser vorhandenen Formen und Weisen verstanden. Es gibt damit eine Bandbreite gewollter Ausprägungen der Freiwilligenarbeit und des Ehrenamts. [12]

Eine dauerhafte Mitarbeit, verbunden mit einer leitenden Funktion, die Freiheit, Dinge zunächst einmal auszuprobieren oder projektbezogen mitzuwirken, eine Mitarbeit im Einklang mit eigenen Themen oder

Hypothetische Aussagen im Anhang

Die qualitative Studie umfasste neben Interviews umfangreiche Erarbeitungsprozesse und Antworten auf Fragebögen (z.B. Positionierungen). Am Ende eines ausführlichen Prozesses der Interpretation und Auswertung stehen als Kernträger hypothetische Sätze. Sie sind erste Hinweise auf mögliche Gelingenskriterien für die Einführung und Entwicklung von systematischer Freiwilligenkoordination. Weitere Forschung kann die Aussagen bestätigen oder zu anderen Erkenntnissen führen.

Die hypothetischen Aussagen betreffen sieben Themenfelder. Im Anhang können sie nachgelesen werden.

Ideen - all dies sind dann mögliche und willkommene Formen von Engagement, die durch das Koordinationsteam gefördert werden. Mehr noch: Erst so kann sich die volle Dynamik des gemeindlichen Freiwilligen Engagements entfalten.

Seitens der in der Studie Befragten wird eine Veränderung der Ausrichtung gemeindlicher Arbeit benannt, die dann zu beobachten ist, wenn in oben beschriebener Weise verschiedene Formen des Engagements nebeneinander bestehen und ein entsprechender Rahmen dafür geschaffen wird. Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang die stärker wahrgenommene und zugestandene Bandbreite, was die Ausgestaltung selbstbestimmten Handelns der freiwillig Mitarbeitenden angeht. Auch können aktuelle Lebensumstände demnach besser berücksichtigt und ein Engagement auf flexiblere Weise ermöglicht werden. Die in den Kirchengemeinden befragten Personen geben an, die Umsetzung einer Engagementförderung mit differenziertem Ansatz wichtig zu finden. Zugleich bemerken sie, dass diese jedoch keine Selbstverständlichkeit darstellt. Die Übertragung des theoretisch intensiv Diskutierten in die Praxis der Koordination stellt eine große Herausforderung dar. Aus Sicht der Autoren kann bereits die Tatsache, dass teilweise noch keinerlei Tätigkeitsprofile [13] geschrieben wurden, Hinweis auf derartige Umsetzungsschwierigkeiten sein. Die Beschreibung vorhandener und neuer Arbeitsgebiete stellt eine Kernaufgabe dar, die eine intensive Einarbeitung benötigt. Gerade die damit oftmals verbundene Neujustierung

einzelner Aufgabenbereiche sowie die Ansprache neuer Zielgruppen erfordern einen regelmäßig erfolgenden Perspektivwechsel. Umgekehrt könnte möglicherweise gerade das Überprüfen bisheriger „Zuschnitte“ von Aufgabenfeldern und das gegebenenfalls gut begründete Neuordnen und Formulieren mithilfe von Tätigkeitsprofilen die Übertragung auf die Praxis erleichtern. Denn in der Verbindung von organisatorischen Entscheidungen mit der Arbeit an einer jeweils sachgemäßen Beschreibung und Vermittlung dessen, was Engagierte in diesem Tätigkeitsfeld erwartet, liegt die Chance zu einer intensiven Einübung in differenzierte Freiwilligenkoordination.

Systematischer Prozess

Im Rahmen der Studie wurde unter anderem die Frage nach den Beweggründen gestellt: Was waren

die Gründe, sich auf einen solchen, umfangreichen Prozess überhaupt einzulassen? Dabei sticht der von allen beteiligten Gemeinden genannte Wunsch hervor, durchschaubare und möglichst klare Abläufe in Bezug auf das Planen und Organisieren ehrenamtlicher Arbeit sowie hilfreiche Strukturen der Engagementförderung zu erreichen. Und auch dies wurde deutlich: Wenn systematische Freiwilligenkoordination mitsamt dem dadurch entstehenden Zugewinn an Klarheit und Strukturen verwirklicht werden soll, dann wirkt ein von außen begleiteter Prozess positiv verstärkend. Eine Struktur von aufeinander aufbauenden Fachhalten in Qualifizierungsmodulen fördert demnach auch das strukturierte Vorgehen der vor Ort beteiligten Personen. Ein Einführungsprozess, der in klarer Schrittfolge Analysen und theoretische Inhalte

Systematischer Prozess

IN
ALLER
KÜRZE

- ❖ *Eine externe fachliche Begleitung unterstützt den Einführungsprozess der Freiwilligenkoordination.*
- ❖ *Die Kombination aus fachlichen Impulsen und Erkundungen örtlicher Gegebenheiten systematisiert diesen Prozess zusätzlich.*
- ❖ *Erkennbare Strukturen und klarere Abläufe in der Arbeit mit Freiwilligen bilden sich so besonders gut heraus. Das entspricht dem, was Kirchengemeinden in vielen Fällen als wünschenswert beschreiben.*

vermittelt und aufeinander bezieht, bietet einen für das Gesamtvorhaben geeigneten Rahmen.

Veränderungen für das Hauptamt

Die Angaben und Aussagen der Befragten beziehen sich unter anderem auf die Arbeit der beruflich Mitarbeitenden in der Gemeinde. Auch wenn Wechselwirkungen zwischen der Arbeit hauptamtlich Mitarbeitender und dem Einführungsprozess aufgrund der erhobenen Daten nicht umfassend beschrieben werden können, kann zumindest festgestellt werden, dass die Einführung von Freiwilligenkoordination Auswirkungen auf die Arbeit der beruflich Tätigen hat. So veränderten sich Prioritäten in Bezug auf Entscheidungen zwischen zeitlicher Effizienz und Einbindung Freiwilliger in - damit länger dauernde - Prozesse. Auch wurde ein insgesamt deutlich höherer Zeitaufwand angegeben, was den Austausch und die Abstimmung mit freiwillig Engagierten betrifft. Vor allem aber wurde darauf verwiesen, dass sich die Rolle und Arbeit Hauptamtlicher in der Kirchengemeinde notwendigerweise verändern wird, sofern eine systematisch angelegte Freiwilligenkoordination mehr und mehr Gestalt gewinnt. Hauptamtlich Tätige sehen sich damit nicht nur mit äußerlichen Veränderungen konfrontiert, sondern eben auch grundsätzlich mit der Frage nach beruflicher Rolle und hauptamtlicher Identität. Auch wenn die Koordinationsarbeit nicht oder nicht allein durch Hauptamtliche

erfolgt, steht zu vermuten, dass Freiwilligenkoordination ohne ein Sich-Einlassen der beruflich Tätigen auf ein zumindest in Teilen neues Selbstverständnis nur bedingt nachhaltig gelingen kann.

Ausstehendes

Die qualitative Studie ermöglichte einen ersten Blick auf mögliche Zusammenhänge und Kriterien. Wünschenswert wäre, dass die Erträge und Hinweise Anlass zu weiterführenden quantitativ oder qualitativ angelegten Untersuchungen (in kirchengemeindlichen oder anderen Kontexten) geben - möglicherweise

unter Rückgriff auf einzelne der im Anhang aufgeführten Hypothesen. So ließe sich in Zukunft noch besser verstehen, welche Rolle Freiwilligenkoordination insgesamt und eben auch in Gemeinden spielt und unter welchen Umständen diese eine positive Dynamik entwickeln kann. Dies wiederum kann den Blick für einen bedeutenden Aspekt der Gemeindeentwicklung weiter schärfen: Die Transformation hin zu einer Kirche, in der vielfältiges Freiwilliges Engagement mit noch größerer Selbstverständlichkeit eine wichtige Rolle spielt.

- 1 Die Einführungsprozesse in den beteiligten Gemeinden fanden zwischen 2014 und 2017 statt.
- 2 Eine grobe Übersicht über Inhalte und Abfolge der Module und Erkundungsphasen findet sich im Anhang.
- 3 Im Rahmen der Qualifizierungsmodule werden zwölf Aufgabengebiete angesprochen. Hierzu zählen unter anderem die geeignete Werbung um freiwillig Engagierte, die Förderung einer Anerkennungskultur sowie die Dokumentation der geleisteten Arbeit als Grundlage einer themenbezogenen Öffentlichkeitsarbeit.
- 4 Bei abduktiven Schlüssen geht es laut Jo Reichertz nicht um ein bestimmtes Verfahren, sondern vor allem um eine den Prozess bestimmende *Haltung*. Vgl. Reichertz: Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Über die Entdeckung des Neuen. Wiesbaden 2013, S. 121 f.
- 5 Vgl. Info-Kasten auf Seite 1.
- 6 In allen beteiligten Gemeinden waren entweder entsprechende Personen im Pfarrteam oder der Pastor (im Einzelpfarramt) gehörte dem örtlichen Team nicht an.
- 7 Vgl. Mayring: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2002, S. 147.
- 8 Reihlen: Führung in Heterarchien. Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Planung und Logistik der Universität zu Köln. Arbeitsbericht Nr. 98, 1998, S. 12.
- 9 A. a. O., S. 12.
- 10 Jakob: Wie kommen freiwillige MitarbeiterInnen dazu, sich zu engagieren? Zur Bedeutung ehrenamtlichen Engagements in der Lebensgeschichte. Vortrag im Rahmen einer vom Bremer Senat für Gesundheit, Jugend, Soziales und Umweltschutz organisierten Reihe, Typoskript 1999.
- 11 Der Begriff steht einerseits für das Anliegen, vorhandene Kompetenz einbringen zu können und andererseits für den Wunsch, weitere Kompetenz durch das Engagement zu entwickeln.
- 12 Pregla: Das Differenzierungsmodell Freiwilliges Engagement. Institut für Engagementförderung, Beiträge des Instituts Nr. 4, Hamburg 2018.
- 13 Tätigkeitsprofile sind schriftlich ausgearbeitete Aufgabenbeschreibungen, die u. a. auch Angaben zu Organisations-/Projekthintergründen, erwarteten Kompetenzen und zum Zeitaufwand enthalten. Tätigkeitsprofile sind ein klassisches Instrument der Freiwilligenkoordination.

Impressum

Herausgeber: Institut für Engagementförderung, Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost
Rockenhof 1, 22359 Hamburg, Internet: www.ife-hamburg.de, Mail: info@ife-hamburg.de
Beiträge des Instituts Nr. 6: 04/2020
Autoren: Matthias Pregla, Florian Weißler

Gestaltung: Institut für Engagementförderung

Vervielfältigung und Nachdruck (auch in Auszügen) nur mit Genehmigung des Instituts für Engagementförderung

Die qualitative Studie zur Einführung und Entwicklung von systematischer Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden versteht sich als Praxisforschung im eigenen Praxisfeld. Sie will dazu beitragen, Wechselwirkungen der eigenen Bildungs- und Beratungsarbeit besser verstehen zu können und gegebenenfalls neue Zusammenhänge zu entdecken. Die Feldforschung erfolgte im Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost. Zurzeit der Untersuchung (2018/2019) umfasste dieser 115 Kirchengemeinden. In diesen engagieren sich rund 17.000 Freiwillige bzw. Ehrenamtliche.

Relevanz des Themas

Das strukturierte Planen und das Gewährleisten einer kontinuierlichen Freiwilligenkoordination ist für Institutionen, die vor allem oder überwiegend mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen ihre Aufgaben verrichten, zentrale Herausforderung. Auch und gerade die Arbeit von Kirchengemeinden ist durch Freiwilliges Engagement gekennzeichnet. Dieses wirkt in unterschiedlichen Formen mit dem der Arbeit Hauptamtlicher zusammen. Zum Teil werden Arbeitsbereiche auch ausschließlich ehrenamtlich verantwortet. Um der Fülle an Arbeitsfeldern, aber vor allem der Vielzahl und der Unterschiedlichkeit der engagierten Menschen gerecht werden zu können, stellt die möglichst strukturierte Koordination eine sinnvolle Weiterentwicklung kirchengemeindlicher Organisation dar.

Die Ziele des Forschungsvorhabens

Für den Forschungsprozess wurden folgende fünf Ziele formuliert:

1. Durch die qualitative Erhebung werden Faktoren sichtbar, die die Entwicklung von Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden beeinflussen.
2. Durch die qualitative Erhebung wird der Blick zudem für die mögliche Komplexität in Bezug auf die Entwicklungsfaktoren (Gegebenheiten, Vorentscheidungen, Interaktionen) geschärft.
3. Die qualitative Erhebung trägt zur Theoriebildung/-erweiterung im Bereich des systematischen Planens und Organisierens von Freiwilligem Engagement in Kirchengemeinden bei.
4. Die teilnehmenden Gemeinden erfahren durch die eingesetzten Instrumente und deren Auswertung einen Zugewinn (Perspektiven, Entwicklungen) für ihr strategisches und operatives Freiwilligenmanagement.
5. Durch die qualitative Erhebung werden Rückschlüsse auf die Wirkungen der vermittelten Inhalte und Erkundungsmethoden im Rahmen der fünf Qualifizierungsmodule

bzgl. der Entwicklung der gemeindlichen Freiwilligenarbeit/Ehrenamts möglich.

Sampling

Die Auswahl der teilnehmenden Kirchengemeinden erfolgte aufgrund von drei Kriterien.

1. Die Kirchengemeinde muss am Beratungsprogramm „Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden“ des Instituts für Engagementförderung teilgenommen haben. Dieses Kriterium erfüllten fünf Kirchengemeinden.
2. Die Teilnahme am Beratungsprozess „Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden“ liegt mindestens sechs Monate zurück. Dieses Kriterium erfüllten ebenfalls fünf Kirchengemeinden.
3. Zum Zeitpunkt der Untersuchung muss eine bewusst systematische Freiwilligenkoordination in der Gemeinde praktiziert werden. Dieses Kriterium erfüllten vier Kirchengemeinden. Jene vier Kirchengemeinden wurden als Untersuchungsteilnehmende angefragt und haben dem Prozess zugestimmt.

Die Phasen des Beratungskonzepts

Der Hauptteil des Beratungskonzepts „Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden“ besteht aus insgesamt fünf Modulen mit dazwischen liegenden Analyse- und Erkundungsphasen.

Modul 1: Engagement in Kirche und Gesellschaft

Inhalte: Zahlen und Fakten zum Freiwilligen Engagement, Unterscheidungskriterien, Grundaussagen Freiwilligenurvey, erste Einschätzungen zum Engagement in der eigenen Gemeinde.

Erkundungsphase 1: Überblick über vorhandenes Engagement, Erstellung eines Portfolios.

Modul 2: Engagement in unserer Gemeinde
Inhalte: Selbstbild und Fremdbild, Engagementmöglichkeiten in der Gemeinde, Grundfragen hinter einer themenbezogenen Öffentlichkeitsarbeit, Modelle der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt.

Erkundungsphase 2: Gespräche mit Mitarbeiter-Teams und Erstellung einer grafischen Übersicht: In welchem Rahmen ist freiwillige Mitarbeit bei uns möglich? Aussagen zu nötigem Vorwissen (Kirche und Religion) und zum Zeitaufwand, jeweils bezogen auf einzelne Arbeitsgebiete.

Modul 3: Motivfelder, Zugänge zum Engagement und nötiger Perspektivwechsel

Inhalte: Betrachtung von verschiedenen Engagementformen und -weisen, Differenzierungsmodell zur Auseinandersetzung mit Komplexität des Themas, Grundaufgabe von

Koordination

Erkundungsphase 3: Befragung zu Kommunikationskanälen in der Gemeinde und zu Erwartungen an Freiwilligenkoordination, Sichtung der bisherigen Werbung.

Modul 4: Kernaufgaben der Koordination
Inhalte: Überblick über Kernaufgaben, Erstellung von Tätigkeitsprofilen, Grundlagen der Werbung um Engagierte, Erstgespräche mit Interessierten

Planungsphase: Kontinuierliche Koordination planen; Auswahl der drei bis vier situationsbezogenen vordringlichen Umsetzungsschritte, Konzept für mögliche Aufgabenzuschnitte, Delegationen etc.

Modul 5: Kommunikation, Begleitung, Anerkennungskultur

Inhalte: Aufgabenfelder und Ebenen in Sachen Kommunikation, Begleitung Ehrenamtlicher, Ebenen einer Anerkennungskultur, Beendigung von Engagement. Entscheidung über Umsetzungsschritte bzw. Beratungen hinsichtlich des in der Planungsphase Erarbeiteten.

Den Abschluss des Beratungsprozesses kennzeichnet ein Beschluss des Kirchengemeinderates. Dieser beinhaltet die Zusammensetzung der zuständigen Arbeitsgruppe, sowie die Beauftragung der Arbeitsgruppe mit der Umsetzung der ersten Schritte.

Qualitätskriterien

Das Forschungsvorhaben ist unter Berücksichtigung zahlreicher Qualitätskriterien geplant, reflektiert, durchgeführt, evaluiert und abschließend dokumentiert worden.

Besonders zu nennen sind:

- a) Reflexion des Vorverständnisses und der eigenen Erwartungen
- b) Triangulation
- c) Praxisbezug und -tauglichkeit
- d) methodenbezogene Neutralität
- e) Kommunikative Validierung der Erträge mit Vertreterinnen und Vertretern aller in die Studie einbezogenen Gruppen und Gemeinden.

Fachliches Vorverständnis

Unter dem Begriff der Freiwilligenkoordination verstehen die Untersuchenden ein aktives Begleiten und Organisieren von ehrenamtlicher Arbeit, mehr oder weniger reflektiert, eingebettet in strategische Grundentscheidungen des Freiwilligenmanagements. 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, die mit dem Ziel geschieht, verschiedenen Menschen ein für

alle Beteiligten stimmiges Engagement zu ermöglichen und ein gutes Zusammenspiel innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Systematische Freiwilligenkoordination bedient sich verschiedener operativer Instrumente.

Das methodische Vorgehen

Bei der Entwicklung des Forschungsdesigns wurde besonderes auf die methodische Triangulation Wert gelegt. Ziel war es, mithilfe unterschiedlicher Zugriffe auf das Thema der Freiwilligenkoordination ein möglichst genaues Bild und umfangreiches, breit gestaffeltes Datenmaterial zu erhalten. Diesem Anliegen diente auch die Befragung unterschiedlicher Zielgruppen. Es wurden bewusst sowohl operativ als auch strategisch agierende Gruppen der Gemeinden befragt, wobei sich die Fragen zum Teil ähnelten. Es fiel darüber hinaus die bewusste Entscheidung, mit den jeweiligen Befragungsgruppen gesondert zu arbeiten. Auf der operativen Ebene wurden die Teams Freiwilligenkoordination befragt, deren Mitglieder größtenteils zunächst an Qualifizierungsmodulen teilgenommen hatten. Diese Teams sind im Auftrag der Kirchengemeinderäte für die operative Umsetzung der gemeindlichen Freiwilligenkoordination zuständig. Auf der strategischen Ebene wurden die Mitglieder der Kirchengemeinderäte als Leitungsgremium interviewt. Die einzige Einzelpersonbefragung erfolgte jeweils mit einer Pastorin oder einem Pastor als Person mit zentraler gemeindlicher Verantwortung, die selbst nicht Teil des Projektteams (Modulphase) oder des Koordinationsteams war. Letztere wurden im Rahmen eines 60-minütigen Einzelgesprächs befragt. Dabei wurde ein zehnminütiges transkribiertes Interview mit fünf zuvor vorgestellten Fragen geführt. Anschließend ordneten die Gesprächspartner die eigenen Antworten in einem festgelegten Raster Begriffen zu. Damit wurde den Untersuchenden die Gelegenheit geboten, die freien Antworten präziser zu deuten. Die Analyse der Erträge fand mit Hilfe des elektronischen Programms MAXQDA statt.

Die Mitglieder der Kirchengemeinderäte wurden gebeten, sich in fünf vorgegebenen Rastern bezüglich verschiedener Fragen zu positionieren und anschließend ihre Positionierung zu begründen. Die Befragung fand jeweils im Rahmen einer Kirchengemeinderatssitzung im zeitlichen Umfang von etwa 30 Minuten statt. Mit den Teams Freiwilligenkoordination wurde im Rahmen eines dreistündigen Treffens gearbeitet. Insgesamt ging es um 18 Fragenbereiche. Die Befragung erfolgte in einer Mischung aus kreativen Aufgaben, anschaulichen

Erarbeitungsprozessen sowie klassischen Positionierungen. Die Mitglieder bekamen im Vorfeld eine Erkundungsaufgabe. Nach der Befragung wurden auf Grundlage der Erträge sieben vorläufige Thesen gebildet, welche im Rahmen der kommunikativen Validierung (vgl. Qualitätskriterien) diskutiert und durch die Teilnehmenden schriftlich kommentiert wurden. Aus den Erträgen der Befragungen und der kommunikativen Validierung wurden abschließend Hypothesen formuliert. Leitend bei all dem war eine abduktive Vorgehensweise.

Herausforderungen

Eine besondere Herausforderung bestand in den unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmenden, was die Anschlussfähigkeit an bestimmte Begriffe (Skalierungen und Positionierungen) angeht. Obwohl im Vorfeld großer Wert auf eine methodenbezogene Neutralität im Untersuchungsdesign gelegt wurde, musste festgestellt werden, dass die jeweiligen Befragungssettings den Prozess zum Teil stark beeinflussten. Die Teilnehmenden wiesen eine große Heterogenität bezüglich der Erfahrung mit qualitativen Ansätzen auf.

Hypothetische Aussagen in sieben

Themenfeldern

1. Ein umfassendes heterarchieförderndes Kommunikationskonzept, bestehend aus Kommunikationsstruktur und -kultur, ist für einen dynamischen (Einführungs-) Prozess der Freiwilligenkoordination von zentraler Bedeutung. Eine hohe Akzeptanz in der gesamten Gemeinde und ein Verhindern einer etwaigen Diskrepanz zwischen vorherrschenden Erwartungen und real Leistbarem wird durch ein gutes Aufeinander-Abstimmen von Kommunikationskanälen und -prozessen erreicht.
2. Unerfüllte Erwartungen bezüglich der Einführung einer systematisierten Form der Freiwilligenkoordination führen zu einem Rückgang der Motivation bei allen am Prozess Beteiligten. Die Herstellung möglichst hoher Transparenz hinsichtlich der operativen Entscheidungen, Schrittfolgen und sachlich begründeten Vorgehensweisen begünstigt den Prozess.
3. Die theoretische Auseinandersetzung mit verschiedenen Ausprägungen von Freiwilligem Engagement und deren Komplexität (Differenzierungsmodell) steigert das Bewusstsein für die unterschiedlichen Orientierungen und Erwartungen der Engagierten. Eine Berücksichtigung aktueller Lebensumstände freiwillig Mitarbeitender sowie eine Würdigung selbstbestimmten Handelns in der konkreten Ausgestaltung des Engagements

wird dadurch in besonderem Maße gefördert.

4. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Erkundungsphasen und einer gemeindlichen Identitätsklärung. Die Erkundung des vorhandenen freiwilligen Engagements führt notwendigerweise zu einer Reflexion auch von hauptamtlicher Identität.

5. Aus einem Unterschätzen der Zukunftsrelevanz von Freiwilligem Engagement resultiert ein die gesamte Gemeinde betreffendes Spannungsfeld mit negativer Auswirkung auf den Einführungsprozess.

6. Ein von außen begleiteter Prozess mit Qualifizierungsmodulen und Erkundungsphasen führt zu einer analytisch-strukturierten Arbeitsweise der gemeindlichen Akteure.

7. Je größer die Gruppe der Engagierten in einer Kirchengemeinde, desto vielfältiger sind die jeweiligen Bedürfnisse und Erwartungen. Eine Engführung in Sachen Würdigungsformen bedeutet eine Störung für den Einführungsprozess.