

## Damit die Mischung stimmt

Beteiligung von Haupt- und Ehrenamtlichen in der evangelische Kirche

Wie gelingen Mitbestimmung und Teilhabe so, dass die Zusammenarbeit produktiv ist und alle motiviert sind? Ina-Marie Mühling vom Institut für Engagementförderung im Interview mit Kerstin Klingel und Beate Timann über die kirchliche Gremienkultur, Entscheidungsprozesse und Machtfragen.



### Wir sind eine Organisation, die von Beteiligung lebt. Kriegen wir das gut hin?

INA-MARIE MÜHLING: Partizipation ist ja ein Wesensmerkmal kirchlichen Wirkens und Handelns, das sich schon auf die Bibel gründet. Alle Getauften sind zur Teilhabe und Teilnahme berufen. Das zu gewährleisten, ist und bleibt eine Herausforderung. Wir müssen immer weiter daran arbeiten, dass Teilhabe gut gestaltet und möglich ist. Hier sehen wir großen Bedarf, Neues zu entwickeln, weil sich immer weniger Menschen in Gremien engagieren möchten, sich bei Entscheidungen die Vielfalt von Menschen nicht widerspiegelt oder Beteiligung nicht befriedigend gelingt. Partizipation ist eben keine einfache Sache und es gibt so einige Spannungsfelder.

### Welche sind das?

Das Besondere unserer Organisation ist die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen bis hin zur Leitungsverantwortung. Beteiligung heißt hier: Wie kann Einfluss genommen werden, wie gelingt Kommunikation und letztendlich auch, wie Macht angenommen, ausgeübt und in den

Dienst der Sache gestellt wird. Ehrenamtliche und Hauptamtliche haben Ansprüche, Gestaltungswillen, Lust am Tun. Dabei entstehen die typischen Spannungsfelder: Machtbedürfnisse sind auf beiden Seiten unterschiedlich ausgeprägt, das kann zum Gefühl einer Abhängigkeit von der Macht des anderen führen. Die Spannung zwischen Freiheit der Ehrenamtlichen im Gegensatz zur vertraglichen Gebundenheit der Hauptamtlichen erzeugt Neid auf beiden Seiten. Partizipation ist eben keine einfache Sache.

### Neid? Das klingt nach einem Tabuthema. Wird das offen ausgesprochen?

Wohl eher nicht. Ich denke, das läuft unbewusst. Aber unausgesprochen und nicht transparent gemacht kann das sehr destruktiv wirken. Die Spannung zwischen dem Anspruch, Organisationsziele zu erreichen auf der einen Seite und dem Eigensinn und der Zeitsouveränität des ehrenamtlichen Engagements auf der anderen Seite stellt die Autonomiebestrebungen Ehrenamtlicher in Frage. Die Kunst des Miteinanders besteht darin, diese beiden Seiten nicht zu verleugnen und Unterschiedlichkeiten anzuerkennen.

### Wie geht das?

Indem Ziele, Rollen und klare Spielregeln geklärt werden. Sie kennen diese Beispiele: Es kann zu Unmut führen, wenn Vorstandssitzungen zu große Freiräume für die Selbstdarstellung Einzelner lassen. Oder wenn in der Gemeinde große Umbauten viel Platz einnehmen. Dann kann zwar die Effizienz von Sitzungen gesteigert werden, aber auf der anderen Seite gehen Freude oder andere Bedürfnisse verloren. Oder es kommt zu Spannungen, weil Ehrenamtliche ihre Zeit für das Gemeindefest freiwillig spenden und das selbstverständlich von

Hauptamtlichen erwarten. Unsere Kirche hat eben diese beiden Seiten: Sie ist eine Institution mit einer besonderen Organisationslogik und zugleich eine Personengemeinschaft. Menschen haben soziale Bedürfnisse, sie wollen Freiräume, erwarten von ihrem Engagement Spaß und Zufriedenheit. Also geht es immer um die Klärung dieser Fragen: Wie arbeiten wir in dieser Unterschiedlichkeit zusammen? Wer hat für was den Hut auf? Wie kommunizieren wir und nach welchen Regeln? Wir wissen alle, dass ein gutes Arbeitsklima motiviert und Identifikation fördert. Das ist ein ständiger Aushandlungsprozess und harte Arbeit, braucht Zeit und einen entsprechenden Rahmen. Die Kunst des Miteinanders besteht darin, Unterschiedlichkeiten anzuerkennen.

### **Wie sieht es mit der Beteiligung in Entscheidungsprozessen aus?**

Es gibt Studien, die belegen, dass mit wachsender Bedeutung wirtschaftlicher Aspekte und Zwänge der Charakter von Mitgliederorganisationen mit Partizipationsmöglichkeiten verloren geht. Dabei nimmt die gefühlte Relevanz der Stimme der Ehrenamtlichen bei Entscheidungen ab. Wir können das auch in unserem Kirchenkreis beobachten. Wenn Entscheidungen zunehmend von autorisierten, professionell besetzten Fachgruppen vorbereitet und meist auch vorentschieden werden, können Ehrenamtliche sich überfordert oder nicht beteiligt fühlen. Viele Gemeinden stehen unter Kosten- und Effizienzdruck, der Sachfragen komplex und schwierig macht. Die Beschäftigung damit erfordert oft mehr Zeit und fachliche Einarbeitung, als die meisten Ehrenamtlichen aufbringen können. Hauptamtliche klagen auf der anderen Seite, dass ihre Professionalität in Frage gestellt wird, wenn wichtige fachliche Entscheidungen von in ihren Augen 'sachunkundigen' Beteiligten getroffen werden. Das beschreibt ein sichtbares Dilemma und stellt Beteiligung in Frage.

### **Was ist der Gewinn ehrenamtlicher Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Leitungshandeln in der Kirche?**

Da gibt es viel Potenzial! Das Ehrenamt bringt immer eine andere Perspektive mit ein: Die fehlende Verpflichtung und Bindung an professionelle Standards ermöglicht eine andere, freiere Herangehensweise. Da außerdem keine professionellen Interessen im Vordergrund stehen, steigt die Glaubwürdigkeit kirchlichen Handelns. Wertvoll sind berufliche Erfahrungen, besondere Kompetenzen und Lebenserfahrung, zum Beispiel von Menschen mit einem Handicap. Vielfalt weitet den Raum, ist immer auch strukturkritisch und trägt damit zum reformatorischen Anspruch einer steten Erneuerung von Kirche bei. Damit all diese Punkte gewinnbringend wirksam werden können, braucht es jedoch unterschiedliche Formen der Beteiligung, Einbindung und Zusammenarbeit.

### **Haben Sie konkrete Ideen für neue Formen der Partizipation?**

Ein guter Beitrag ist dieses PORTAL: Wir als Institut für Engagementförderung finden es wichtig, den Diskurs über Partizipation und ihre Formen anzuregen und empfehlen einen Beschreibungs- und Reflexionsprozess. Wir haben auch noch keine fertigen Lösungen, aber es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie neue Beteiligungsräume und -möglichkeiten geschaffen werden könnten, um Menschen in einer größeren Vielfalt zu beteiligen. Denkwerkstätten oder projektbasierte, zeitlich befristete Beteiligungsmöglichkeiten sind hier nur zwei Ideen. Auch neue Beteiligung über die sozialen Medien ist ein Feld, mit dem wir uns in der Kirche noch gar nicht beschäftigt haben. Ein Qualifizierungsprogramm für Gremienmitglieder, wie wir es zurzeit für die neuen Mitglieder der Kirchengemeinderäte entwickeln, gehört auch dazu.

### **Apropos Kirchengemeinderat: Was sehen Sie hier für Möglichkeiten?**

Gremienarbeit und Gemeindeleitung kann durch verkürzte Legislaturperioden, Fortbildung zu Kernaufgaben, eine Trennung von

geschäftsführender und inhaltlich-gestaltender Arbeit sowie durch andere Aufgabenverteilung und Aufgabenprofile erfolgreicher und befriedigender gestaltet werden. Hier könnten Gemeinden durch good practice-Modelle ermutigt werden, andere Modelle auszuprobieren und die Beteiligungsmöglichkeiten zu erweitern.

### **Was müsste sich an bestehenden Beteiligungsformen ändern?**

Die Einstiegshürden für Beteiligung sind viel zu hoch. Der Wunsch, das eigene Engagement an seinen Lebensrhythmus anzupassen sowie veränderte Lebens- und Berufssituationen erfordern neue, vielfältigere Formen. Viele Menschen sind schon aufgrund bestimmter Beteiligungsstrukturen von vornherein ausgeschlossen, zum Beispiel durch die Zeitaufwändigkeit von Gremien. Häufig fehlen transparente Aufgabenprofile. In nur wenigen Fällen wird strategisch überlegt, was erforderlich wäre. Es hilft der Arbeit zum Beispiel nicht, Menschen zu einem Amt unter Beschönigung der Realität zu überreden. Ein weiterer Punkt: Leitungsverantwortliche und Gremienmitglieder müssen ihre Organisation, ihre Strukturen und Werte genau kennen. Nur so gelingt es, inhaltlich fundiert zu debattieren und zu entscheiden und nicht in die Beschäftigung mit Banalitäten hineinzuschlittern. Wir empfehlen einen Beschreibungs- und Reflexionsprozess.

### **Wie sollte es jetzt weitergehen?**

Die Kirche muss die skizzierten Spannungsfelder offen und ehrlich beschreiben, sie darf sich nicht auf den eigenen Traditionen ausruhen. Eine Kirche, die von einigen Wenigen für Andere gemacht wird, wird an Glaubwürdigkeit und Kraft verlieren. Zukunftsfähigkeit gestalten bedeutet nicht nur die Diskussion von Inhalten, sondern greift in Struktur und traditionelle Partizipationskultur von Kirche ein. Engagement in der Kirche ist Wesensmerkmal und Gestaltungsmittel, das aber perspektivisch neu durchdacht werden sollte.

Erstveröffentlichung:  
PORTAL 17/Januar 2016  
Magazin des Ev.-Luth. Kirchenkreises  
Hamburg-Ost

Als Auszug; Downloadbereich des Instituts  
für Engagementförderung  
[www.ife-hamburg.de](http://www.ife-hamburg.de)