

Auftraggeberin:

Evangelisch-Lutherische  
Kirche in Norddeutschland  
Hauptbereich 3  
Hauptbereich 5  
Institutionenberatung

# Evaluierung der Arbeitsstelle Ehrenamt



Gutachterin:

Anja Söger  
Organisationsberatung – Training –  
Projektmanagement

Richard-Dehmel-Straße 55  
28211 Bremen  
Telefon: +49 - (0)421 - 68558800  
Mobil: +49 - (0)178 - 6076019  
Email: soeger@gmx.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Rahmen, Ziele und Angebote der Arbeitsstelle Ehrenamt</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Ziele und Methoden der Evaluierung</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Die Ergebnisse der Befragungen</b> .....	<b>6</b>
3.1. <i>Einschätzung der Relevanz der Arbeitsstelle Ehrenamt in der Nordkirche</i> .....	7
3.2. <i>Beurteilung des Angebotes und der Zielgruppenausrichtung der Arbeitsstelle Ehrenamt</i> .....	11
3.3. <i>Einschätzung der erreichten Wirkungen der Arbeitsstelle Ehrenamt</i> .....	17
3.4. <i>Bewertung von Aufbauorganisation, Steuerungsstruktur, Arbeitsprozessen und Ressourcen</i> .....	20
3.5. <i>Einschätzungen der Veränderung der Rahmenbedingungen von Ehrenamt und zu wünschenswerten Entwicklungen im Themenfeld Ehrenamt</i> .....	24
3.6. <i>Meinungen zu zukünftigen Zielen, Angeboten und zur strukturellen Verankerung des Themenfeldes in der Nordkirche</i> .....	27
<b>4. Schlussfolgerungen und Einschätzung durch die Gutachterin</b> .....	<b>32</b>
<b>5. Übergreifende Empfehlungen der Gutachterin</b> .....	<b>34</b>
<b>6. Anlage: Interviewleitfaden</b> .....	<b>35</b>

## 1. Rahmen, Ziele und Angebote der Arbeitsstelle Ehrenamt

Die Arbeitsstelle Ehrenamt hat ihre Arbeit Anfang 2014 aufgenommen. Ihre Einrichtung ist von der Synode auf 5 Jahre befristet worden. Sie ist angesiedelt im Hauptbereich 3 der Nordkirche (Gottesdienst und Gemeinde), arbeitet aber in gemeinsamer Trägerschaft des Hauptbereichs 3, des Hauptbereichs 5 (Frauen, Männer, Jugend) und der Institutionsberatung.

Schon 2011 beschloss die nordelbische Synode, eine Arbeitsstelle Ehrenamt einzurichten. Die Grundlage dafür war ein Arbeitskonzept, das ein Ausschuss der nordelbischen Kirchenleitung erstellt hatte. Unter dem Titel „Schätze heben“ enthielt es eine erste Bestandsaufnahme sowie theoretische und konzeptionelle Überlegungen für das Ehrenamt in der künftigen Nordkirche. Ein zentrales Thema für die Zukunft der Ortsgemeinden und kirchlicher Einrichtungen, so das Papier, sei die „Gemeinschaft der Dienste zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen“. Das Papier enthielt Überlegungen dazu, welche Strukturen und Verfahren, welche Fortbildungsangebote, welche praktischen Maßnahmen ein gutes Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen stärken könnten.

Die Fusion der drei Landeskirchen Nordelbien, Mecklenburg und Pommern zur Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland verzögerte den Start jedoch und so gibt es die Arbeitsstelle Ehrenamt als eine gesamtkirchliche Einrichtung der Nordkirche erst seit 2014.

Die Umsetzung und der Auftrag der Arbeitsstelle wurden zu Beginn und in der Anfangsphase verändert. Statt der vorgesehenen 1,5 Referentenstellen wurde 1 Leitungsstelle eingerichtet und die Mitwirkung von drei Mitarbeitenden aus den drei Trägerorganisationen vereinbart. Konzept und Angebote der Arbeitsstelle wurden an die vorhandenen Ressourcen angepasst und verändert.

Die Arbeitsstelle Ehrenamt der Nordkirche hat zum Ziel, die Voraussetzungen dafür, dass Menschen sich gerne an der Mitarbeit in der Nordkirche beteiligen, und dass sie in ihrem Engagement eine gute Einbindung, Begleitung und Förderung erfahren, zu fördern.

Das Angebot der Arbeitsstelle umfasst Öffentlichkeitsarbeit rund um das Thema Ehrenamt, die Vernetzung von Schlüsselakteuren im Themenfeld sowie die Beratung auf Anfrage und zu Projekten, die mit Veränderungsprozessen rund ums ‚Ehrenamt‘ zu tun haben. Darüber hinaus soll die Arbeitsstelle aktuelle wissenschaftliche Forschungen und gesellschaftliche Entwicklungen auswerten und in der Nordkirche nutzbar machen. Nicht zuletzt hat sie die Aufgabe, einen Diskurs zu strategischen Themen zu ‚Ehrenamt‘ in der Nordkirche anzuregen und diese weiter zu entwickeln.

Nach der Konzeption wurde ein Planungsausschuss eingerichtet, der die Arbeitsstelle Ehrenamt bei der Umsetzung der Ziele des durch die Synode beschlossenen Entwurfs „Schätze heben“ begleitet. Diese Begleitung soll ein konstruktives und kritisches Gegenüber der Mit-

arbeitenden der Arbeitsstelle und ihrer Vorgesetzten darstellen. Ihr Ziel ist, das Konzept effizient und nachhaltig umzusetzen. Der Planungsausschuss besteht aus fünf ehren- und hauptamtlichen

Personen aus dem Diakonischen Werk und verschiedenen Organisationsbereichen der Kirche.

## 2. Ziele und Methoden der Evaluierung

Die Arbeitsstelle wurde vorerst auf 5 Jahre eingerichtet. Das Konzept zur Einrichtung der Arbeitsstelle sieht vor, nach vier Jahren eine gründliche Evaluation durchzuführen, die klärt, ob und wenn ja, auf welche Weise eine landeskirchliche Arbeitsstelle Ehrenamt der Nordkirche sinnvoll und nötig ist.

Um eine Entscheidung über die Fortführung oder Beendigung der Arbeitsstelle Ehrenamt vorzubereiten, soll der vorliegende Evaluierungsbericht Auskunft geben darüber:

- Wie hoch die Relevanz der Arbeitsstelle Ehrenamt durch unterschiedliche Beteiligte bewertet wird, und wie die Angebotspalette und Zielgruppenausrichtung;
- Wie die Beteiligten auf den unterschiedlichen Ebenen die Wirkungen der Arbeitsstelle bewerten;
- Ob die Aufbau- und Steuerungsstruktur der Arbeitsstelle als geeignet und effektiv erachtet wird, und ob Rollen und Verantwortlichkeiten, sowie Arbeitsprozesse als klar und funktional erachtet werden;

- Welche Visionen es hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung von Ehrenamt in der Nordkirche gibt, und welche Meinungen in Bezug darauf bestehen, wie die Nordkirche sich im Themenfeldes weiterentwickeln sollte;
- Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen sich daraus ableiten in Bezug auf die Weiterführung, Ausgestaltung und strukturelle Aufhängung der Arbeitsstelle.

Um für die Beantwortung der oben benannten Zielfragen möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und um ein umfassendes Bild zu gewinnen, sah das Evaluierungskonzept die Durchführung von Interviews mit einer möglichst großen Bandbreite von Beteiligten aus dem engeren und weiteren Arbeitsumfeld der Arbeitsstelle vor. Dazu wurden 26 qualitative Interviews mit semi-strukturierten Fragebögen (siehe Anlage) durchgeführt. Die Interviewpartner/innen wurden durch den Hauptbereich 3 ausgesucht. Darunter waren sieben Interviewpartner/innen der strategischen Ebene. Weitere sieben Personen der operativen Ebene wurden befragt, und zwölf aus dem Kreis der ehren-(5) und hauptamtlichen (7) Zielgruppen. Es wurden die Leitenden der drei Trägerinstitutionen

befragt, die Leiterin und die drei Mitarbeitenden der Arbeitsstelle, vier Mitglieder des Planungsausschusses, und ein Mitglied des Landeskirchenamtes. Neun der Befragten waren zudem auch Mitglieder der durch die Arbeitsstelle eingesetzten Expertengruppen. Unter den Befragten waren Mitglieder aus sieben Kirchenkreisen und aus dem Diakonischen Werk, sowie zwei Externe – aus der Hannoverschen Landeskirche und aus dem säkularen Ehrenamtsbereich. Es wurden insgesamt 11 Männer und 15 Frauen interviewt.

Die Rollen und Funktionen vieler dieser Personen überschneiden sich, so dass an manchen Stellen die Zuordnung zu den Ebenen Strategie, operatives Geschäft und Zielgruppen schwer fiel. Dies führte dazu,

dass die ursprünglich getrennten Fragebögen für strategische, operative und Zielgruppen-Ebene zum Teil verschmolzen. Im Anhang findet sich der kumulierte Fragebogen.

Die Interviews wurden im Zeitraum von September bis Dezember 2017 durchgeführt. Die Auswertung erfolgt qualitativ. Durch die, in Relation zur Größe der Nordkirche, geringe Anzahl der Befragten und die qualitative Art der Interviews sind statistische (quantitative) Daten weitgehend nicht valide. Jedoch werden Meinungsbilder innerhalb der Gruppe der Befragten teilweise auch quantifiziert, um Gewichtungen differenziert wiederzugeben.

### 3. Die Ergebnisse der Befragungen



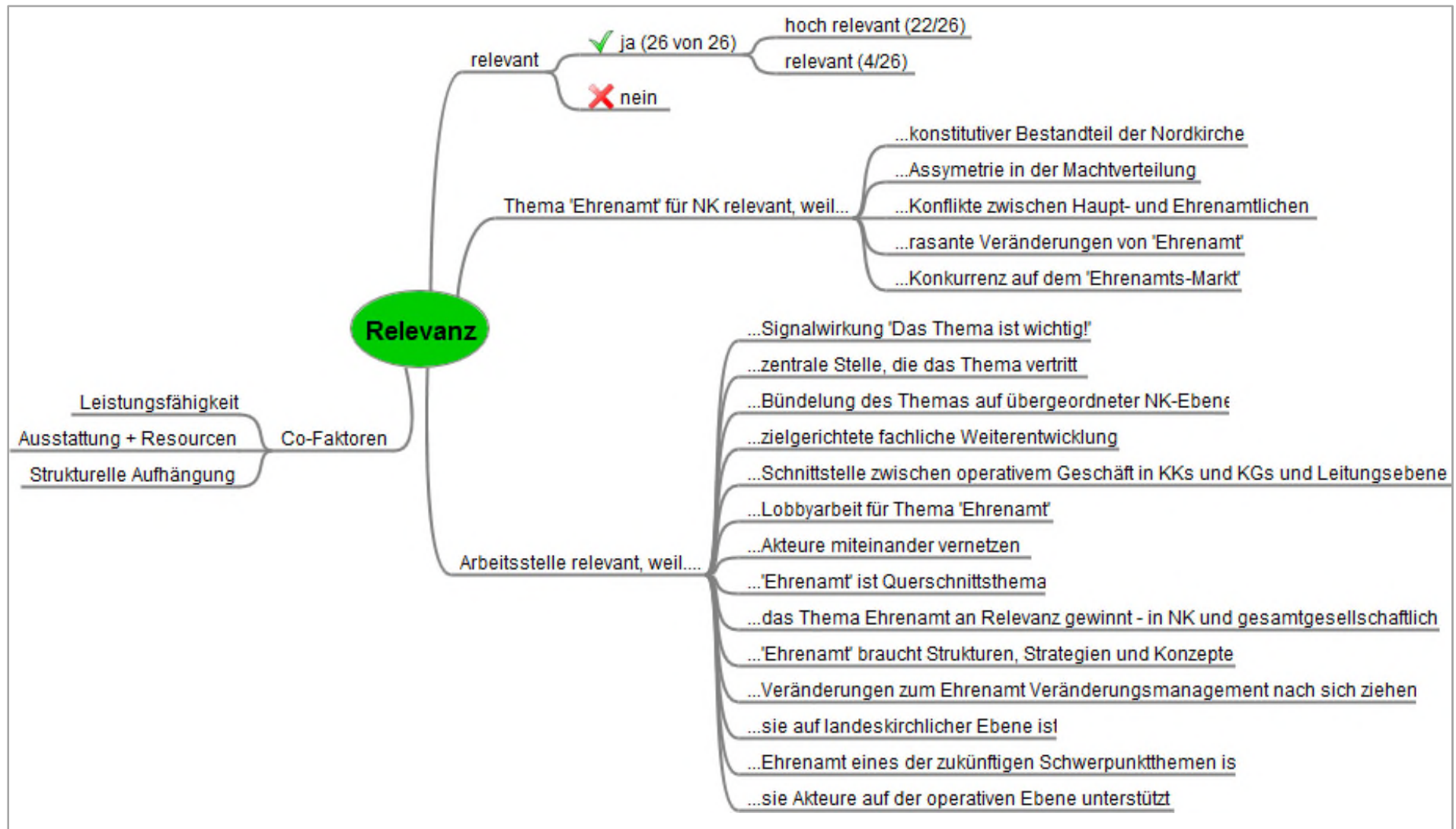
Der Bericht enthält in den folgenden Unterkapiteln 3.1. bis 3.6. die Aussagen, Meinungen und Bewertungen der 26 Befragten zu den Themengebieten

- Einschätzung der Relevanz der Arbeitsstelle Ehrenamt
- Beurteilung des Angebots und der Zielgruppenausrichtung
- Einschätzung der erreichten Wirkungen
- Bewertung von Aufbauorganisation, Steuerungsstruktur, Arbeitsprozessen und Ressourcen

- Einschätzungen der Veränderung der Rahmenbedingungen von Ehrenamt und zu wünschenswerten Entwicklungen im Themenfeld Ehrenamt
- Meinungen zu zukünftigen Zielen, Angeboten und zur strukturellen Verankerung des Themenfeldes in der Nordkirche

Im Kapitel 4. erfolgt eine übergreifende Einschätzung der Arbeitsstelle durch die Gutachterin. Das Kapitel 6. enthält übergreifende Empfehlungen für die Zukunft der Arbeitsstelle. Die Empfehlungen aus Kapitel 3.6. werden an diese Stelle nicht im Einzelnen wiederholt.

### 3.1. Einschätzung der Relevanz der Arbeitsstelle Ehrenamt in der Nordkirche



Alle Befragten waren sich einig, dass die Arbeitsstelle Ehrenamt **relevant** sei für die Nordkirche. Dabei hielten 22 von 26 Befragten sie für sehr relevant, vier hielten sie etwas verhaltener für relevant. Interessanterweise waren unter diesen vieren zwei Befragte von der strategischen Ebene der Arbeitsstelle.

Die durch die Befragten benannten **Gründe für die Relevanz** der Arbeitsstelle bezogen sich hauptsächlich auf die Relevanz der Arbeitsstelle als Organisationseinheit der **landeskirchlichen Ebene** sowie auf ihre **konkreten Dienstleistungsangebote**. Weitere Gründe bezogen sich auf die **Relevanz des Themas** ‚Ehrenamt‘ für die Nordkirche. Darüber hinaus benannten einige wenige noch Faktoren, die die Relevanz der Arbeitsstelle beeinflussen.

Fünf der Befragten führten die Relevanz der Arbeitsstelle darauf zurück, dass die **Verfassung der Nordkirche** Ehrenamtlichkeit einen hohen Stellenwert einräumt. Demgegenüber es gäbe eine **Asymmetrie in der Machtverteilung** zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und eine Tendenz dahingehend, Ämter zu professionalisieren und sie ins Hauptamt zu geben. Dies entspräche nicht der Verfassung der Kirche.

Weitere vier Befragte benannten **Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen** als Grund für die Relevanz der Arbeitsstelle Ehrenamt. Da die Verfassung der Nordkirche die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen vorsähe, müssten Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dies erleichtern. Zudem müsste eine Rollenklärung von Haupt- und Ehrenamtlichen vorge-

nommen werden. Hier sei die Arbeitsstelle wichtig, um einen Beitrag zu ehrenamtsfreundlichen Strukturen in der Nordkirche zu leisten.

Ergänzend dazu gaben acht Personen an, dass Ehrenamtlichkeit derzeit einer **rasanten Veränderung** unterliege – gesamtgesellschaftlich und in der Nordkirche. Diese gingen einher mit dem zukünftig erwarteten Fachkräftemangel und – für die Nordkirche – dem Mangel an Pastor/innen sowie auch an anderen hauptamtlich Tätigen. Gleichzeitig würden sich die Bedürfnisse und Motivationen von Ehrenamtlichen verändern. Auch der **Ehrenamts-Markt** unterläge Veränderungen und es gäbe zunehmend eine Konkurrenz um Ehrenamtliche. Daher müsse die Nordkirche Sorge tragen, im Themenfeld ‚Ehrenamt‘ Schritt zu halten mit der Außenwelt, neue Entwicklungen aufnehmen und sich gut aufstellen für die Zukunft. Viele brachten hier die gemachten Erfahrungen in der Flüchtlingsarbeit ein, welche offenbar ein Marker für die Wahrnehmung von Veränderung im Themenfeld ‚Ehrenamt‘ in der Kirche darstellt. Eine Person konstatierte, dass die Beschäftigung mit dem Themenkomplex seitens der Nordkirche in Anbetracht der absehbaren Entwicklungen früher hätte erfolgen sollen, insbesondere, weil es kleinen, flexiblen Organisationen leichter falle, sich auf den Strukturwandel einzustellen. Dies hätten auf dem ‚Markt der Ehrenamtlichen‘ einen strategischen Vorteil.

Die meisten der angegebenen Gründe für die Relevanz der Arbeitsstelle bezogen sich auf die Arbeitsstelle als Organisationseinheit der Nordkirche. Hier waren für die meisten Befragten relevant, dass die Arbeitsstelle eine **zentrale Stelle** sei, eine Adresse für das Thema auf



**landeskirchlicher Ebene** (9 Befragte). Damit habe sie die Kompetenz, dass Thema ‚Ehrenamt‘ strukturell einzubinden in die Nordkirche. Die Arbeitsstelle – so sagte ein Befragter – stelle damit auch eine Brücke dar zur Vernetzung auf EKD-Ebene sowie zur Zivilgesellschaft.

Die Arbeitsstelle sei eine sehr relevante Einrichtung, weil sie auf übergeordneter Stelle Erfahrungen, Wissen und Informationen **sammelt und bündelt** (10 Nennungen) und **zielgerichtet weiterentwickelt** (11 Nennungen). Die fachliche Begleitung im Themenfeld sei wichtig: das Aufnehmen, Bearbeiten und Einspeisen von neuen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in die Nordkirche. Untergeordnete Stellen, die zum Thema arbeiten – auf Kirchenkreis oder Gemeindeebene – hätten weder das Mandat noch die Kapazität, diese wichtige Aufgabe vorzunehmen. Dies gelte insbesondere für Themen, die überall im Ehrenamt wichtige Frage darstellen, wie Aufwandsentschädigung für das Ehrenamt und Koordination von Ehrenamtlichen.

Da das Thema ‚Ehrenamt‘ einerseits so wichtig sei für die Nordkirche, und andererseits derzeit großen Veränderungen unterläge, maßen fünf der Befragten der Arbeitsstelle Relevanz zu, weil ‚Ehrenamt‘ die **Entwicklung tragfähiger Strukturen, Strategie und Konzepte** brauche. Dies sahen sie als ein Bereich, zu dem die Arbeitsstelle einen Beitrag liefert.

Eine derartige Beschäftigung mit dem Thema Ehrenamt – so weitere drei Befragte – bedeute im Kern auch einen **Kulturwandel**, eine Haltungsänderung gegenüber Ehrenamt und Ehrenamtlichen und

damit eine tiefgreifende aktive **Veränderung der Nordkirche**. Hier einen Beitrag zum Veränderungsmanagement in der Nordkirche zu leisten, sei sehr relevant. Es brauche auch eine landeskirchliche Einheit, die bewusst mache, wie solche Transformationsprozesse ablaufen, welche Chancen sie bieten und welche Veränderungen auch Grenzen setzten, was ‚Ehrenamt‘ in der Kirche anbelange.

Darüber hinaus sei relevant, dass die Arbeitsstelle eine **Schnittstelle** zwischen Kirchenleitungsebene und den operativen Ebenen der Kirchenkreise und Kirchengemeinden sei (11 Nennungen). Die rein operative Ebene reiche nicht. Hier werde auch schon viel getan. Es müsse auch eine Schnittstelle zur Gesetzgebung und zur Leitungsebene geben. Die Arbeitsstelle habe hier eine integrierende Funktion.

Ehrenamt sei darüber hinaus ein **Querschnittsthema** in der Nordkirche. Ehrenamtliche finden sich in allen Teilen und auf allen Ebenen der Landeskirche. In den verschiedenen Organisationsteilen der Nordkirche gäbe es bereits Experten zum Thema, jedoch sind Rahmenbedingungen, Erfahrungen und Funktionen überall anders. Da sei es wichtig, dass es eine Arbeitsstelle gäbe, die unterschiedliche Sichtweisen und Ansätze sammelt und aufeinander bezieht, und diese wieder zurück spiegelt. Darüber hinaus sei die Erfahrung, dass eine Arbeitsstelle auf landeskirchlicher Ebene hilft, über die Partikularinteressen hinweg eine gemeinschaftliche Befassung mit dem Thema möglich zu machen.

Einige der Befragten sehen in der Existenz der Arbeitsstelle eine **Signalwirkung** sowohl in die Kirchenkreise und Kirchengemeinden hinein, als auch hin zur Leitungsebene: „Allein, dass es die Arbeitsstelle gibt, hat eine Relevanz“. Sie sende das Signal, dass Ehrenamtliche und das Thema ‚Ehrenamt‘ der Nordkirche wichtig seien, sie **schaffe Bewusstsein für das Thema** und sensibilisiere für die Erfordernisse, die Ehrenamt mit sich bringe. Auch halte sie das Thema auf Kirchenleitungsebene sowie auf Kirchenkreisebene wach – „sonst geht es im Alltag oft unter“.

Zwei der Befragten meinten, dass die Arbeitsstelle noch an Bedeutung gewinnen werde in Zukunft, weil das Thema ‚Ehrenamt‘ eines der drei durch die Landessynode gewählten **Schwerpunktthemen** für die nächsten fünf Jahre sei, und weil es im September 2018 eine **Landessynode** zum Thema ‚Ehrenamt‘ gäbe. Dieser Umstand gäbe der Existenz einer Arbeitsstelle noch mehr Relevanz.

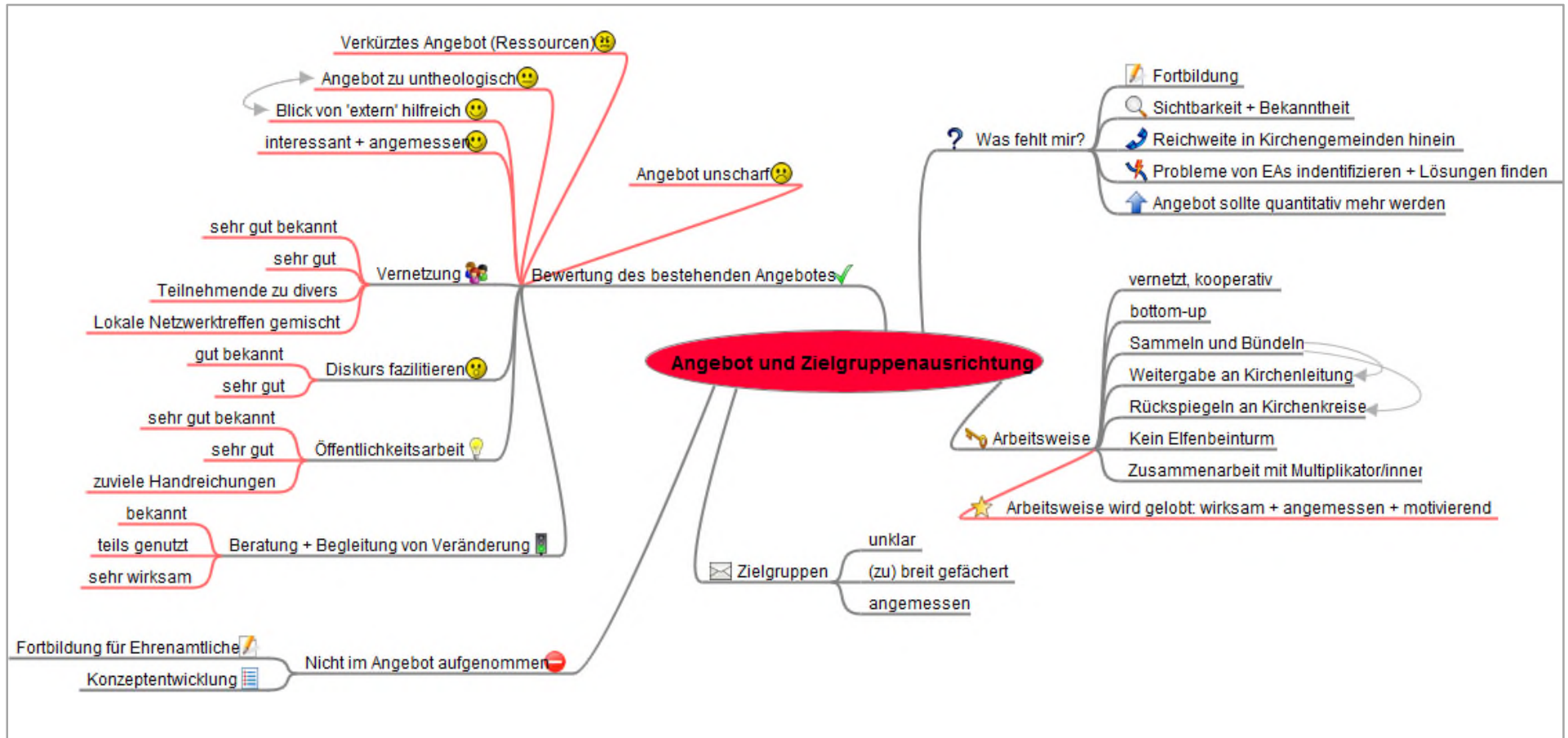
Befragte der Zielgruppen-Ebene betonten, dass sie die **Unterstützung der Akteure**, die auf Kirchenkreisebene zum Thema arbeiten, wichtig sei. „Nicht jeder muss das Rad neu erfinden“, „die Arbeitsstelle ist

mir ein wichtiger Partner in meiner Arbeit“, „endlich gibt es eine Person auf landeskirchlicher Ebene, die das Thema versteht“, „es ist sehr hilfreich, sich mal mit jemandem auszutauschen, der auch fachlich zum Thema arbeitet“, die „Arbeitsstelle stellt eine gegenseitige Bereicherung dar“. Auch leitende Ehrenamtliche sagten, dass die Arbeitsstelle eine wichtige Anlaufstelle für Fragen wäre.

Viele benannten insbesondere die **Vernetzung der Schlüsselakteure** im Themenfeld sowie den **Diskurs** als sehr relevant sowohl für die eigene Arbeit als auch für die Weiterentwicklung der Nordkirche in Bezug auf das Thema ‚Ehrenamt‘ generell.

Einige Befragten benannten auch Faktoren, die das Ausmaß an Relevanz der Arbeitsstelle beeinflussen: die Relevanz hänge auch von der personellen und finanziellen **Ausstattung** der Arbeitsstelle ab sowie von ihrer **Form und strukturellen Aufhängung**. Je leistungsfähiger sie sei, desto relevanter könne sie sein.

### 3.2. Beurteilung des Angebotes und der Zielgruppenausrichtung der Arbeitsstelle Ehrenamt



Das ursprüngliche Konzept „Schätze heben“ der Arbeitsstelle Ehrenamt enthielt einen Entwurf zu Ausrichtung und Angebot. Der Auftrag der Arbeitsstelle wurde zu Beginn und in der Anfangsphase verändert

– zum Einen in Anpassung an die gekürzte Personalausstattung der Arbeitsstelle, zum Anderen **veränderten sich Zielgruppenausrichtung und Angebotskatalog** im Arbeitsprozess der ersten 1,5 Jahre der

Arbeitsstelle und durch die fachliche Einschätzung der Leiterin. Die Änderungen des Konzeptes wurden in Dienstbesprechungen festgehalten.

Die im ursprünglichen Konzept vorgesehenen Fortbildungen für Ehrenamtliche wurden **aus dem Angebotskatalog heraus genommen**, um keine Konkurrenz zu derartigen Anbietern auf Kirchenkreisebene darzustellen und damit unter Umständen eine gute Kooperation mit diesen wichtigen Akteuren zu gefährden. Ebenso aus der Angebotspalette herausgenommen wurde die Entwicklung von Konzepten zur Förderung von ehrenamtlichem Engagement auf allen Ebenen der Kirche. Dies wurde als zu top-down erachtet.

Im derzeitigen Format umfasst das **Leistungsangebot der Arbeitsstelle**

- Vernetzung der Akteure im Themenfeld
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fazilitieren und Bündeln eines Diskurses rund ums Thema
- Beratung und Begleitung von Projekten, die Veränderungen im Themenfeld ‚Ehrenamt‘ bedeuten.

Im Folgenden sollen zunächst die Bewertungen des konkreten Leistungsangebotes der Arbeitsstelle zusammengefasst werden. Im Weiteren werden allgemeine Meinungen zur Gesamtheit der Angebotspalette wieder gegeben, einschließlich dessen, was nach Meinung einiger Akteure fehlt oder mehr werden könnte. Auch wird bewertet, in welcher Form die Arbeitsstelle ihre Angebote ausfüllt.

Im Anschluss werden einige Überlegungen zur Zielgruppenausrichtung der Arbeitsstelle wiedergegeben.

Den ausgewählten Interviewpartner/innen schienen die Angebote der Vernetzungsarbeit und des Newsletters am bekanntesten zu sein.

Die **Netzwerktreffen auf Nordkirchen-Ebene** sind sehr gut bekannt und stellen für die meisten der Befragten eine echte Bereicherung dar: es würden wichtige Themen angesprochen werden, auch Tabu-Themen benannt. Besonders hervorgehoben wurde das 2. Netzwerktreffen unter Anleitung von Frau Renate Ritter, welches für viele ein Aha-Erlebnis darstellte und als ein besonderer Erfolg gewertet wurde.

Viele der Teilnehmenden betonten, wie wichtig, hilfreich und bereichernd es sei, andere Akteure im Themenfeld ‚Ehrenamt‘ kennen zu lernen, sich auszutauschen und zu vernetzen. Teils wird diese Vernetzung in Form der durch die Arbeitsstelle aufgesetzten **Expertengruppen** weitergeführt, teils wurde auch davon berichtet, dass sich Teilnehmende privat zu regelmäßiger kollegialer Beratung zusammengetan haben im Nachklang der Netzwerktreffen. Sich nicht alleine zu fühlen als Akteur im Themenfeld, sich auszutauschen und nicht in allen Fragen „das Rad neu zu erfinden“ wird als besonders wertvoll erachtet.

Einem Befragten war die Zusammensetzung der Teilnehmenden zu divers – es gäbe zu wenig gemeinsamen Nenner. Andere berichteten, dass die Termine nicht immer ermöglicht werden können.

Die **lokalen Netzwerktreffen** wurden teils etwas kritischer gesehen: der Aufwand wäre hoch im Verhältnis zum Ergebnis. Im Kirchenkreis Hamburg-Ost sei die Vernetzung und auch die regionale Kompetenz im Themenfeld schon recht hoch; in anderen Kirchenkreisen wurden lokale Netzwerktreffen vermisst. Hier scheint sich ein kritischer Blick für jeden Kirchenkreis zu lohnen, ob Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis stehen.

Insgesamt scheinen der Kontakt und der **Austausch mit den Kirchenkreisen und mit der Kirchenleitung** gut zu funktionieren. Auch die Arbeit und der Austausch sowohl mit Ehrenamtlichen als auch mit Hauptamtlichen wurden als gut bewertet.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** der Arbeitsstelle ist vielfältig und zeigt sich durch die Vorstellung des Anliegens und der Angebote der Arbeitsstelle in der Nordkirche sowie durch Vorträge vorwiegend durch Frau Dr. Junga, durch den Newsletter, durch die Internetseite und durch die Broschüren und Handreichungen rund um das Thema ‚Ehrenamt‘.

Der **Newsletter** wurde als sehr gut, informativ, vielfältig in seinen Informationen, und interessant eingestuft. Einige der Befragten haben auch zu Artikeln beigetragen. Bemängelt wurde von einigen die hellen Schriftpassagen, die schlecht zu lesen seien.

Die mit viel Reisetätigkeit verbundene persönliche **Vorstellung der Arbeitsstelle, die Vorträge und die Besuche von Pilotprojekten** zu ‚Ehrenamt‘ durch Frau Dr. Junga scheinen gut und wohlwollend in den Kirchenkreisen aufgenommen worden zu sein. Einige Befragte

berichteten, dass sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche sich wahrgenommen fühlen.

Zwei Befragte erwähnten den **Internetauftritt** der Arbeitsstelle als gut und informativ. Der Internetauftritt der Arbeitsstelle ist leicht unter der Eingabe von Schlagworten zu finden und erscheint unter den ersten Suchergebnissen.

Besonders die Befragten auf der Zielgruppenebene benannten die **Broschüren und Handreichungen** der Arbeitsstelle. Insbesondere die Handreichung „Gemeinde leiten. Handbuch für die Arbeit im Kirchengemeinderat“ wurde besonders hervorgehoben und für neue Kirchengemeinderäte als sehr hilfreich bewertet. Ein Befragter meinte, dass es schon zu viele Handreichungen gäbe in der Nordkirche.

Das **Fazilitieren eines Diskurses** zu Themen rund um das ‚Ehrenamt‘: zu sensiblen Themen, möglichen Konzepten und Strategien für die Nordkirche, zur Haltung und Kulturwandel innerhalb der Nordkirche, zu konkreten Fragen und Aspekten zu ‚Ehrenamt‘ und zu Zukunftsvisionen, passiert über Netzwerktreffen, Expertengruppen, Beratungen und Besuche der Arbeitsstelle in den Regionen. Dieser Auftrag der Arbeitsstelle hat viel mit ihrer Arbeitsweise zu tun, auf die später noch eingegangen werden soll. Insgesamt schien es unter den Befragten eine Tendenz dahin gehend zu geben, dass ein solcher Diskurs in der Nordkirche einerseits notwendig sei, und dass dieser andererseits durch die Arbeitsstelle gut begleitet werde. Inwieweit

dieser auf Kirchengemeinde-Ebene durchdringe, wurde als Frage in den Raum gestellt.

Was die **Inhalte des Diskurses** anbelangt gab es **Differenz**. Diese zeigte sich unter anderem in der Frage, ob dieser Diskurs rein theologisch sein sollte, oder ob Impulse von außen und ein nicht-pastoraler Blick auf das Themenfeld ‚Ehrenamt‘ hilfreich ist. Die meisten Befragten betonten, dass sie es als eine wertvoll und bereichernd empfänden, dass die Leiterin der Arbeitsstelle keine Pastorin ist, sondern einen Blick „von außen“ darstelle – in Ergänzung zur wichtigen pastoralen Kompetenz durch die Mitarbeitenden der Arbeitsstelle.

Die Arbeitsstelle hat bereits mehrfach **Beratungen** durchgeführt zu Anliegen und Projekten, die mit dem Thema ‚Ehrenamt‘ zu tun haben, und die Change Optionen im Themenfeld darstellen und hiermit auch einen Mehrwert haben für die gesamte Organisation Nordkirche. Unter den Befragten haben sieben Personen bereits die Beratungsdienstleistungen der Arbeitsstelle in Anspruch genommen, in Form von Fachfragen und in Form von teils längeren Beratungsprozessen. Alle Befragten waren mit der Beratung durch die Arbeitsstelle sehr zufrieden: „sehr gut, sehr hilfreich, zielorientiert, zuverlässig und engagiert“, „Die Beratung hat bei uns große Wirkung gezeigt. Wir haben einen Prozess begonnen. Die Helikopter-Perspektive der Arbeitsstelle hat uns den Horizont erweitert.“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten das **Angebot der Arbeitsstelle als interessant, angemessen, hilfreich und relevant empfinden**. Fünf Befragte

gaben an, dass das Angebot **unscharf** sei: „wir haben lange darum gerungen – es ist ein Kompromiss aufgrund der geringeren Personalressourcen als gedacht“, „es ist noch nicht deutlich geworden, wofür die Arbeitsstelle Ehrenamt steht – wieder den Zielgruppen, noch intern“.

Die **übergeordneten Ziele der Arbeitsstelle**, die hinter dieser Angebotspalette stehen, sind ebenfalls noch **unscharf**. Dies mag einerseits an der noch nicht voll ausgearbeiteten wirkungsorientierten Projektplanung liegen (siehe Kapitel 3.4. / Kap. 5.), andererseits mag es der Überlegung geschuldet sein, dass übergeordnete Change-Ziele wie die Herbeiführung eines Kulturwandels und einer Haltungsänderung in der Nordkirche schwer zu vermitteln seien, und die Arbeitsstelle in der ersten Phase zunächst erstmal daran gearbeitet hat, Vertrauen zu ihren Zielgruppen aufzubauen.

Die Erfahrung der Arbeitsstelle ist, dass die **Nachfrage nach Angeboten** größer ist als die Kapazität der Arbeitsstelle, so dass einige Anfragen nicht bedient werden konnten.

Einige Befragte brachten noch Wünsche ins Spiel:

- Aufbau von geeigneten Strukturen auf untergeordneten Kirchen-Ebenen, um ehrenamtliches Engagement zu unterstützen.
- Fortbildungen für Hauptamtliche: generell oder auch als Teil der Pastorenausbildung im Vikariat / Fortbildungen zu Ehrenamtskoordinator/in;

- Das Identifizierung von typischen Problemen von Ehrenamtlichen und die Findung von möglichen Lösungen;
- Mehr Reichweite, auch in die Kirchengemeinden hinein;
- Eine größere Sichtbarkeit und Bekanntheit der Arbeitsstelle;
- Die Angebote sind richtig, sollten aber quantitativ mehr werden.

Die **Arbeitsweise** der Arbeitsstelle wurde mehrfach als positiv und „sehr sympathisch“ hervorgehoben, sowohl von Befragten auf der strategischen als auch auf der Zielgruppen-Ebene. Die Arbeitsweise wurde als vernetzt und kooperativ beschrieben und die Arbeitsstelle arbeite mit Multiplikator/innen zusammen. Es würden „bottum-up“ gute Ansätze und Meinungen gesammelt und gebündelt, bevor diese dann wieder kumuliert und ausgewertet zurück gespiegelt werden, sowohl an die Kirchenkreise als auch an die Kirchenleitung. Als ein Beispiel für diese Arbeitsweise wurden die fünf gegründeten Expertengruppen benannt.

Die Arbeitsstelle wurde durchweg als nahbar, erreichbar und unterstützend erlebt, sie stelle „keinen Elfenbeinturm“ dar, sondern präsentiert sich als Mitlernende: „...dass sie sich nicht on-top und wir machen es besser präsentiert“, „ich schätze an der Arbeitsstelle, dass sie sich auch als Reflexionsgegenüber sieht, nicht nur als diejenige, die Tipps gibt“.

Die Arbeitsweise der Arbeitsstelle und die sich darin ausdrückende Haltung scheinen in der Wahrnehmung der Befragten gut angekom-

men zu sein, und wurde von einigen Befragten ausdrücklich gelobt: sie sei wirksam, gut angepasst und motivierend.

Was die **Zielgruppenausrichtung** anbelangt, so gab es durchaus unterschiedliche und widersprüchliche Perzeptionen und Meinungen:

- Wer ist die derzeitige Zielgruppe der Arbeitsstelle?
- Wer sollte nach Meinung der Befragten Zielgruppe sein?

Zur Frage, wer die derzeitige Zielgruppe der Arbeitsstelle ist, gab es unterschiedliche Wahrnehmungen: sind es

- Hauptamtliche
- Hauptamtliche und leitende Ehrenamtliche
- Leitende Ehrenamtliche
- Alle Ehrenamtlichen

Interessanterweise schien selbst auf der operativen und strategischen Ebene eine unterschiedliche Wahrnehmung dazu zu existieren. Woran dies liegt, ist unklar. Es mag zu tun haben mit dem Übergang vom ursprünglichen Konzept „Schätze heben“ hin zu einem überarbeiteten Konzept, mit der konzeptuellen Überarbeitung der Angebotspalette durch die Leiterin der Arbeitsstelle, mit den herausfordernden internen Strukturen der Arbeitsstelle und den daraus resultierenden erschwerten internen Kommunikations- und Arbeitsprozessen (siehe Kapitel 3.4.) oder mit ggf. mit einer politisch vorsichtigen Herangehensweise der Arbeitsstelle in dieser Frage.

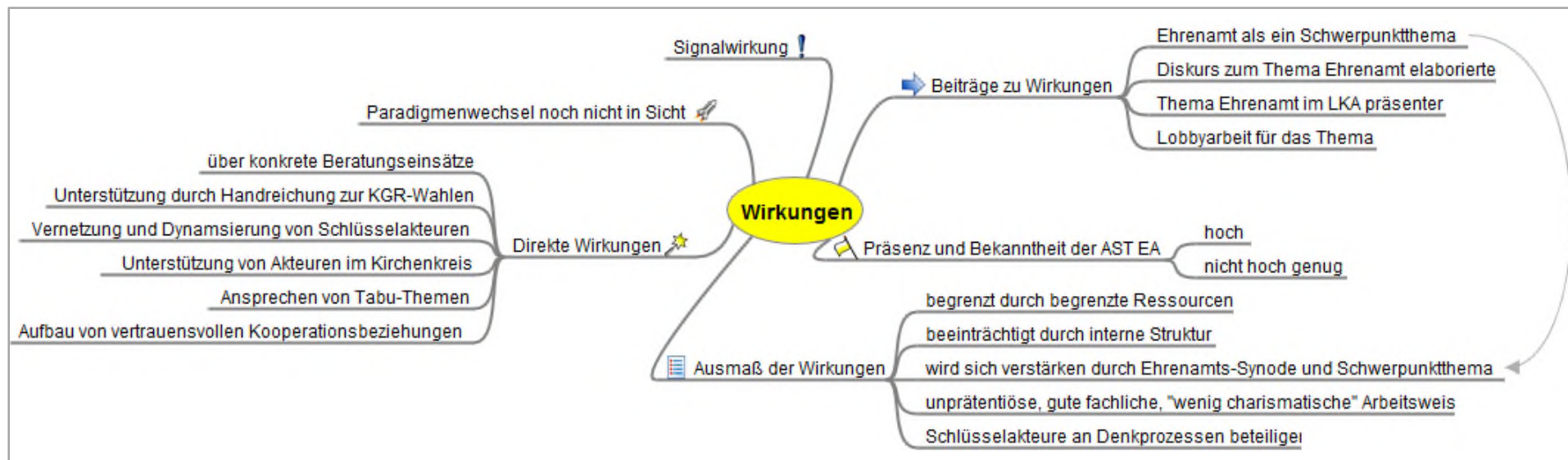
Wichtig erscheint, hier eine Klärung nach innen und nach außen herbeizuführen (siehe Kap. 3.6. und 5.).

Zur Frage, wer Zielgruppe sein sollte, gaben die meisten Befragten an, dass sie es richtig fänden, sich (auch) an Hauptamtliche zu wenden mit den Angeboten der Arbeitsstelle, um eine Sensibilisierung und Haltungsänderung herbei zu führen und um den Umgang mit Ehrenamtlichen zu professionalisieren.

Einige gaben zu bedenken, dass die Zielgruppe zu divers sei – man müsse hier eine genaue Differenzierung vornehmen, auch innerhalb der Gruppen ‚Hauptamtliche‘ und ‚Ehrenamtliche‘. Dies, um das Thema einzugrenzen und sich nicht zu überfordern einerseits, und um sehr passgenaue Angebote zu entwickeln andererseits.



### 3.3. Einschätzung der erreichten Wirkungen der Arbeitsstelle Ehrenamt



Die Befragten benannten sowohl direkte Wirkungen der Arbeitsstelle, die sich teils auf konkrete Angebote bezogen, teils übergreifender Natur sind, als auch Wirkungen, zu der die Arbeitsstelle Beiträge geliefert hat. Darüber hinaus wurden Faktoren aufgeführt, die Einfluss haben auf das Ausmaß der erzielten Wirkungen.

Allein dass es die Arbeitsstelle Ehrenamt gibt, und dass sie auf landeskirchlicher Ebene verortet ist, sei eine **Signalwirkung** in die Nordkirche hinein, meinten viele der Befragten. Es signalisiere, dass das Thema, Ehrenamt wichtig ist. Umgekehrt ver helfe dieses Signal

der Arbeitsstelle zu größerer Wirksamkeit, da sie allein durch ihre Existenz dem Thema eine höhere Aufmerksamkeit einräume und damit die Beschäftigung mit dem Thema heraus fordere: „Wenn die landeskirchliche Ebene das Thema bearbeitet, dann sollten wir uns im Kirchenkreis auch mal Gedanken machen.“.

Ein guter Teil des Engagements der Arbeitsstelle floss in den **Aufbau von Vertrauen** seitens der Zielgruppe in die Themen und Vorgehensweise der Arbeitsstelle, und in vertrauensbildende Maßnahmen. Ausgehend von dem, was die vorliegende Auswahl an

Interviewpartner/innen konstatierte, scheint diese **für das Wirken der Arbeitsstelle notwendige Voraussetzung** gut erreicht worden zu sein.

Die Befragten bescheinigten **gute Wirkungen durch die konkreten Angebote der Arbeitsstelle**: durch die Beratungen der Arbeitsstelle konnten effizient konkrete Fragen geklärt werden. Andere Beratungsprozesse wirkten sensibilisierend und entwicklungsfördernd auf die nachfragende Organisationseinheit. Das Praxisheft für neue Kirchengemeinderatsmitglieder hat viel Resonanz gefunden und neue Leitungspersonen fühlten sich gut unterstützt. „Wir haben viele Anfragen zu rechtlichen Regelungen. Das hat zugenommen seit der Veröffentlichung vom Praxisheft zu den Kirchengemeinderatswahlen“. Als hoch wirksam wurde das 2. Netzwerktreffen eingestuft, auf dem Konflikte und Tabus zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen angesprochen wurden; „hat nachhaltig zum Nachdenken angeregt“, „viele gingen mit einem neuen Blickwinkel aus den Veranstaltungen hinaus“. Auch die Vernetzungsangebote werden sehr gut angenommen und zeigen motivierende, arbeitserleichternde und hilfreiche Wirkungen für die Akteure. Näheres zu den Wirkungen der konkreten Angebote findet sich im Kapitel 3.2.

Durch das Wirken und die **Lobbyarbeit** der Arbeitsstelle sei das Thema ‚Ehrenamt‘ insgesamt **präsender** geworden auf den Ebenen von Kirchenkreisen und Kirchenleitung, bescheinigten viele der Befragten. Dennoch sei die Reichweite und der Bekanntheitsgrad

nicht sehr hoch, beziehungsweise noch nicht hoch genug, wie andere Befragten betonten.

Ein **Paradigmenwechsel** könne **noch nicht erkannt** werden, jedoch gelänge es exemplarisch an vielen Stellen, dass das Thema Ehrenamtlichkeit oder Engagement Förderung ins Gespräch komme. „Die Begegnung mit der Arbeitsstelle war sehr positiv, sehr klärend, aber in meinem Arbeitsfeld verändert hat sich noch nichts.“, „Es gibt eine Sensibilisierung, was professionelles Ehrenamts-Management bedeutet – Verträge, Zertifizierungen, rechtliche Grundlagen.“.

Einige Befragte konstatierten, dass die **Auseinandersetzung mit dem Thema elaborierter** geworden sei: es werde **differenzierter** betrachtet, die Unterschiedlichkeit der Ehrenämter und der Ehrenamtlichen werde deutlicher wahrgenommen, die Fragen und Aspekte rund um das Thema ‚Ehrenamt‘ werden vielfältiger – ob es um Monetarisierung im Ehrenamt gehe, um Veränderung und Zukunft des Ehrenamtes in der Nordkirche, oder die Diskussion von möglichen Strukturen zur Förderung von Ehrenamt.

Dass ‚Ehrenamt‘ zu einem der drei **Schwerpunkthemen der Landessynode** gewählt wurde und dass es im September 2018 eine Landessynode zum Thema Ehrenamt geben wird, brachten viele der Befragten in Zusammenhang mit dem Wirken der Arbeitsstelle. Dies habe das Thema ‚Ehrenamt‘ generell bekannter gemacht. Andere konstatierten der Arbeitsstelle auch einen direkten Beitrag zur Schwerpunkthemen-Ernennung: die Arbeitsstelle habe das Thema ‚Ehrenamt‘ gut aufbereitet und auf der Landessynode präsentiert.

Die Befragten benannten auch **Faktoren, die die Wirksamkeit der Arbeitsstelle beeinflussen**. In erster Linie wurden hier die begrenzten Ressourcen benannt. Für die einen eine – in Anbetracht der der Kirche zur Verfügung stehenden Mittel – realistische Ausstattung, für die anderen eine viel zu defizitäre **Personalausstattung** in Anbetracht der Relevanz des Themas für die Nordkirche (siehe Kapitel 3.1.).

Einige Befragten brachten zum Ausdruck, dass das Thema ‚Ehrenamt‘ als eines der zukünftigen **Schwerpunkthemen** für die nächsten fünf Jahre sowie die **Ehrenamts-Synode** im kommenden Jahr, der Arbeitsstelle eine größere Bedeutung und Aufmerksamkeit zukommen lassen werde, „es ergeben sich **Synergie-Effekte**“.

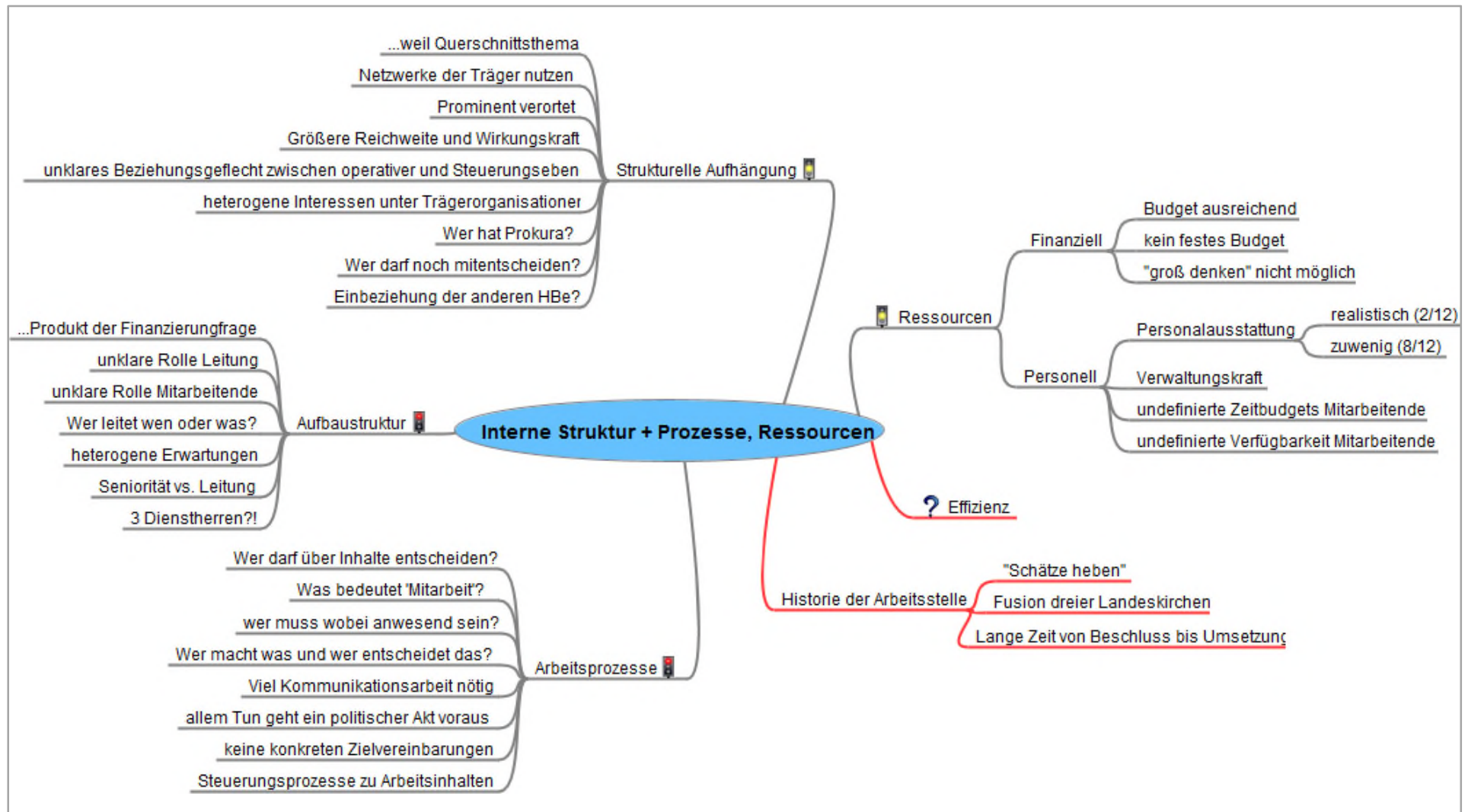
„Es werde mit viel Fleiß und guter Sachlichkeit in die Breite gearbeitet“ meinte einer der Befragten. Diese als **unpräzise, gute fachliche und „wenig charismatische“ Arbeitsweise** der Arbeitsstelle kam bei vielen Befragten sehr gut an, und schien oftmals den richtigen Ton zu treffen, um gute Kooperationsbeziehungen aufzubauen, und um Ergebnisse zu erzielen.

**Schlüsselakteure an wichtigen Denkprozessen** zum Thema zu **beteiligen** ist die – schon im Kapitel 3.2. beschriebene – Arbeitsweise der Arbeitsstelle. Diese wird gern und dankbar angenommen und verstärkt die Katalysatoren-Wirkung der Arbeitsstelle, da so viele Personen mit ‚ins Boot geholt werden‘, mehr Motivation für das

Thema bekommen und es zu dem ihrigen machen. „Es fanden sich leicht Menschen zur Mitarbeit in Expertengruppen.“, „Es gibt eine große Bereitschaft, sich am Newsletter zu beteiligen.“, „Dies war sicherlich eine Wirkung der Arbeitsstelle und auch von der Arbeitsweise WIE die Arbeitsstelle gearbeitet hat.“.

Zwar wurde bei der Frage nach den Wirkungen nicht auf die Aufbau- und Steuerungsstruktur sowie auf die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Arbeitsstelle und zwischen Arbeitsstelle und Trägerstruktur verwiesen, jedoch wurden diese Themen bei dem Fragekomplex hierzu zur Sprache gebracht. Im folgenden Kapitel 3.4. wird noch ausführlich hierauf eingegangen werden. Auf das Thema Wirkungen bezogen kann jedoch gesagt werden, dass die **strukturellen Herausforderungen und die schwierigen Startbedingungen der Arbeitsstelle**, was dieses Themenfeld anbelangt, einen Einfluss auf die Wirkungen gehabt haben dürfte. Es mutet fast überraschend an, dass die Arbeitsstelle trotz dieser ungünstigen Voraussetzungen so viel Output geleistet hat und so viele gute Ergebnisse erzielen konnte. Dies deutet auf viel guten Willen, viel Motivation für das Thema und viel Schaffenskraft seitens der Beteiligten hin. Unter guten und klaren Bedingungen könnte die Arbeitsstelle möglicherweise noch viel mehr leisten. Auf Zielgruppen-Ebene wurde von keinem der Befragten auf diese Herausforderungen hingewiesen – ob sie dort nicht sichtbar wurden oder ob sie nur nicht benannt wurden, kann nicht gesagt werden.

### 3.4. Bewertung von Aufbauorganisation, Steuerungsstruktur, Arbeitsprozessen und Ressourcen



In diesem Kapitel gehen die Bewertungen der Interviewpartner/innen einher mit einer fachlichen Einschätzung der Evaluatorin, die im Wesentlichen der Sichtweise der Befragten entspricht.

Von den 26 Befragten konnten sich 12 zum Themenfeld Aufbauorganisation, Steuerungsstruktur, Arbeitsprozessen und Ressourcen äußern. Zu vielen dieser Themen hat sich unter den Befragten ein recht einheitliches Bild ergeben, vor allem, was die strukturelle Verortung der Arbeitsstelle Ehrenamt mit all ihren Vor- und Nachteilen anbelangt, und was die **Aufbaustruktur und die Arbeits- und Steuerungsprozesse** anbelangen, die in der Vergangenheit wohl die **sensibelsten Punkte und die größten Herausforderungen** für die Arbeitsstelle darstellten und noch nicht hinreichend geklärt scheinen. Im Folgenden sollen diese Aspekte näher erläutert werden, auch im Zusammenhang mit der Frage nach der Effizienz dieser Strukturen und einer fachlichen Einschätzung der Evaluatorin.

Auch die Bewertungen zu personellen und finanziellen Ressourcen der Arbeitsstelle werden dargestellt. Darüber hinaus werden die benannten Aspekte auch im Zusammenhang mit der besonderen Historie der Arbeitsstelle ausgewertet. Diese kam zu den Fragen zum Kapitel 3.4. nur indirekt bei einigen Befragten zur Sprache. Da aber dieser Aspekt nach Ansicht der Evaluatorin von Bedeutung sein könnte, wird er hier mit aufgenommen.

Die **strukturelle Verortung** der Arbeitsstelle an die Hauptbereiche 3 und 5 sowie an die Institutionenberatung wurde darauf zurück geführt, dass ‚Ehrenamt‘ ein **Querschnittsthema** sei, dass sehr viele Ebenen und Bereiche in der Nordkirche anbelange. Die **drei Trägerorganisationen** haben nicht nur viel mit der Frage von Ehrenamt und mit Ehrenamtlichen zu tun, sondern beleuchten das Thema jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven – was fruchtbar für das Thema sei.

Gleichzeitig habe die strukturelle Verortung in den drei Trägerinstitutionen den Vorteil, dass auf die jeweiligen **Netzwerkstrukturen der Trägerorganisationen** zurückgegriffen werden kann, um das Thema in die Breite zu bringen: Kirchenkreise, Frauenwerk, das Gemeindeberater/innen-Netzwerk und andere relevante Einheiten. Durch die **prominente Verortung** habe die Arbeitsstelle eine **größere Reichweite und Wirkungskraft**.

Nachteile dieser strukturellen Verortung seien, so waren sich fast alle Befragten einig, dass der Arbeitsstelle auf diese Weise ein **komplexer Überbau** beschert wird, der den Arbeitsalltag der Arbeitsstelle nicht immer erleichtere. Hierzu wurden folgende Punkte benannt:

- Wer hat die **Prokura**? Unklare Rechte und Pflichten der drei Trägerorganisationen. Zwar wurde der Leiter des Hauptbereichs 3 zum Hauptansprechpartner benannt, jedoch heißt das nicht, dass die anderen beiden Trägerorganisationen keinerlei Entscheidungsbefugnisse haben. Aus Sicht der Arbeitsstelle ist nicht immer vorhersehbar, wer wann welche Rechte und Pflichten in Anspruch nimmt. Dies macht Prozesse mitunter **unberechenbar**.
- Wie können Absprachen und **Entscheidungsfindungen effizient** bleiben?
- **Ein komplexer Überbau trifft auf eine komplexe operative Einheit** – mit den Mitarbeitenden aus drei verschiedenen Organisationsteilen an zwei Standorten mit vier Dienstherren (zählt man die Führungskraft auf mittlere Ebene des HB 5 dazu). Dies führt zu einem **verwirrenden Beziehungsgeflecht zwischen operativer und strategischer Ebene** aus der Sicht der Arbeitsstelle.
- Eine solche Über-Komplexität macht die operative Einheit **verwundbar für Störungen und Konflikte**. Jedoch, wie können im Eintrittsfall Konflikte auf der operativen Ebene durch die Trägeror-

organisationen bearbeitet werden, wenn diese von – naturgemäß – **unterschiedlichen Interessen** geleitet sind?

- Für die Trägerorganisationen, die ihre Mitarbeiterinnen an der Arbeitsstelle beteiligen stellt sich die Frage, **welchen Nutzen** sie davon haben.
- Die **Zeitkontingente** der Mitarbeitenden aus den Trägerorganisationen wurden **undefiniert** belassen. Für die Arbeitsstelle bedeutet dies, über ein in Höhe und Zeitpunkt der Verfügbarkeit nicht kalkulierbares Zeitbudget zu verfügen. Dies hatte offenbar zur Folge, dass im Jahr 2015 die Arbeitsinhalte der Arbeitsstelle so geplant wurden, dass die Leiterin notfalls das Arbeitsaufkommen alleine stemmen kann - was keinen guten Rahmen für die Arbeitsstelle darstellt.
- Der komplexe Überbau hat einen **Anteil am Konflikt um die Leitungsfrage** der Arbeitsstelle gehabt: die drei Mitarbeitenden der Arbeitsstelle rekurrieren – zu Recht – auf ihre jeweiligen Dienstvorgesetzten aus ihren Herkunfts-Organisationseinheiten.
- Wenn die anderen Hauptbereiche an der Entscheidung zur Einrichtung einer Arbeitsstelle beteiligt waren, und die Leitung der Arbeitsstelle aus Bereichsübergreifenden Mitteln finanziert wird, stellte sich einer befragten Person die Frage, ob und wenn ja, **welche Mitspracherechte die anderen Hauptbereiche** haben?
- Ein Befragter bemerkte, dass die **Vernetzung der Arbeitsstelle in die anderen Hauptbereiche** hinein derzeit nicht sichergestellt sei.

Die **Aufbaustruktur** der Arbeitsstelle und die daraus resultierenden Herausforderungen, die auf der **operativen Ebene** mehr noch als auf der Träger-Ebene daraus resultieren, was **Rollen, Funktionen, Leitungsfrage**

**und Arbeitsprozesse** anbelangt, wurde von allen 12 Befragten, als **Schwachpunkt** der Arbeitsstelle erlebt:

Da die eigentlich vorgesehene zweite Halbtags-Fachkraft nicht finanziert werden konnte, kam die Idee auf, Mitarbeitende der drei Trägerorganisationen, die themennah zu ‚Ehrenamt‘ arbeiten, „abzuordnen“ zur **Mitarbeit** an der Arbeitsstelle Ehrenamt. Allerdings konnte keine Einigung herbeigeführt werden über die Höhe des Zeitbudgets und eine **formale Abordnung** gab es gemäß der Befragten auch nicht. Hinzu kam, dass einige der Mitarbeitenden sich „geschickt“ fühlten. Die daraus resultierende schlechte Planbarkeit ging **zulasten einer strukturierten Planung der Arbeitsinhalte** der Arbeitsstelle.

Es fehlt der Arbeitsstelle eine **strukturierte Planung von Zielen, Ergebnissen und Aktivitäten**, für die Verantwortliche benannt werden, die mit Indikatoren zur Messung der Zielerreichung ausgestattet sind und die **klar ge-monitort** werden können. Es gibt Ansätze dazu, die jedoch offenbar nicht weiter verfolgt wurden. Die Festlegung von klaren Zielvereinbarungen seitens der Träger der Arbeitsstelle kam erst spät.

Da die Mitarbeitenden ihre Dienstvorgesetzten in den jeweiligen drei Trägerorganisationen haben, führte dies zu einer **komplexen Struktur auf der operativen Ebene**. Demgegenüber enthielt Stellenbeschreibung bei Einstellung der Leiterin der Arbeitsstelle den Absatz: „Zu den Aufgaben der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers gehört insbesondere: (...) Die Entwicklung und **Leitung des Projektteams**“. Die Befragten gaben an, dass die **Erwartungen** auf der operativen Ebene zu Beginn **sehr unterschiedlich** waren: die Leiterin der Arbeitsstelle hatte offenbar bei Amtsantritt – zu Recht – die Erwartung, ein Team anzuleiten. Die drei Mitarbeitenden, alle gestandene „Kirchenprofis“ mit Seniorität, hatten – ebenfalls zu Recht – die

Erwartung, einen inhaltlichen Beitrag zu leisten zur Arbeitsstelle, ohne eine zweite Dienstherrin zu bekommen.

Nach Angaben von vielen Beteiligten, war die operative Einheit über einen recht langen Zeitraum (vermutlich in etwa 1,5 bis 2 Jahre) damit beschäftigt, **Rollen, Erwartungen, Aufgaben und Arbeitsprozesse zu klären:**

- Was bedeutet „Leitung“ und wer leitet wen oder was?
- Was bedeutet „Mitarbeit“?
- Sind wir ein Team und wie sollen wir uns organisieren?
- Wer trifft inhaltliche Entscheidungen? Wie werden inhaltliche Entscheidungen getroffen?
- Wer partizipiert wann, wer muss wann partizipieren?
- Wie sollen die Arbeitsbesprechungen (Teambesprechungen? Dienstbesprechungen?) aussehen? Wer muss daran teilnehmen?

Viel **Kommunikationsarbeit** war nötig. Als „geradezu tragisch“ beschreibt eine Person diese aufreibenden Prozesse in der langen Findungsphase der Arbeitsstelle. Als „hochgradig **ineffizient**“ eine andere. Die Befragungen gaben den Eindruck, dass es einen hohen Leidensdruck im operativen Team der Arbeitsstelle gab. Dieser ist vermutlich noch nicht abschließend aufgelöst worden, nicht zuletzt dadurch, dass die **Rahmenbedingungen nicht hinreichend geklärt** werden konnten.

Der komplexen Trägerstruktur war es möglicherweise erschwert den Konflikt zu lösen aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessenlage und ihrer – aus ihrer Fürsorgepflicht abgeleiteten – Parteilichkeit für die eigenen Mitarbeiterinnen. So fiel ein guter Teil der Klärungsarbeit dem operativen Team zu.

Möglicherweise kam zu der heterogenen Erwartungs- und Interessenlage, der lange Zeit ungeklärten Leitungs- und Teamfrage sowie den undefinierten Zeitkontingenten und inhaltlichen Mitspracherechten der Mitarbeitenden noch der Aspekt der **Historie der Arbeitsstelle** hinzu: die Änderung und Anpassung des inhaltlichen Konzeptes zur Umsetzung der Arbeitsstelle erfolgte unter all diesen ungeklärten Umständen. Gleichzeitig waren zwei der Autorinnen des **ursprünglichen Konzeptes** unter den Mitarbeitenden.

Zudem wurde die Arbeitsstelle ursprünglich von der nordelbischen Landeskirche eingesetzt – umgesetzt dann mit wenigen Jahren Verzögerung durch die inzwischen **fusionierte Kirche**, mit zwei Kirchenkreisen, die am Entwicklungsprozess nicht beteiligt waren, und die – so zwei der Befragten – zu Beginn der Arbeitsstelle skeptisch waren.

So scheint an vielen Stellen im Konstrukt der Arbeitsstelle immer wieder die Frage „**Wessen Kind ist die Arbeitsstelle?**“ aufzutauchen. Diese mag auch eine Rolle beim schwierigen Start gespielt haben.

Es scheint, als wären gleich mehrere unglückliche Sachlagen zusammen gekommen, die der Arbeitsstelle Steine in den Weg gelegt haben. Diese konnten nach und nach geklärt werden, jedoch unter hohem Energie- und Zeitaufwand. Im Ergebnis gibt es Strukturen und Prozesse, die „irgendwie“ funktionieren, die jedoch eindeutig als sub-optimal empfunden werden. Nun gilt es, eine gute Lösung für alle Beteiligten herbei zu führen.

Was die **Ressourcen** anbelangt, so gab es die eindeutige Tendenz, die personellen Ressourcen als unterbesetzt einzuschätzen: 8 der 12 Befragten schätzten die **Personalausstattung** als zu gering ein, es wurde für 1,5 , besser 2 oder sogar 2,5, Fachkräfte plädiert. Nur zwei der Befragten fanden

die personelle Ausstattung „realistisch“ in Anbetracht des Kirchenhaushaltes.

Erst im Jahr 2016 bekam die Arbeitsstelle Anteile eine **Verwaltungskraft**. Dies wurde von einigen Befragten als schwierig eingeschätzt.

Die **finanziellen Ressourcen** der Arbeitsstelle wurden als ausreichend eingeschätzt von denjenigen, die sich dazu geäußert haben. Aktivitäten können finanziert werden, jedoch gäbe es kein festes, planbares Budget für die Arbeitsstelle, und auch „groß denken“ sei schwierig.

### 3.5. Einschätzungen der Veränderung der Rahmenbedingungen von Ehrenamt und zu wünschenswerten Entwicklungen im Themenfeld Ehrenamt

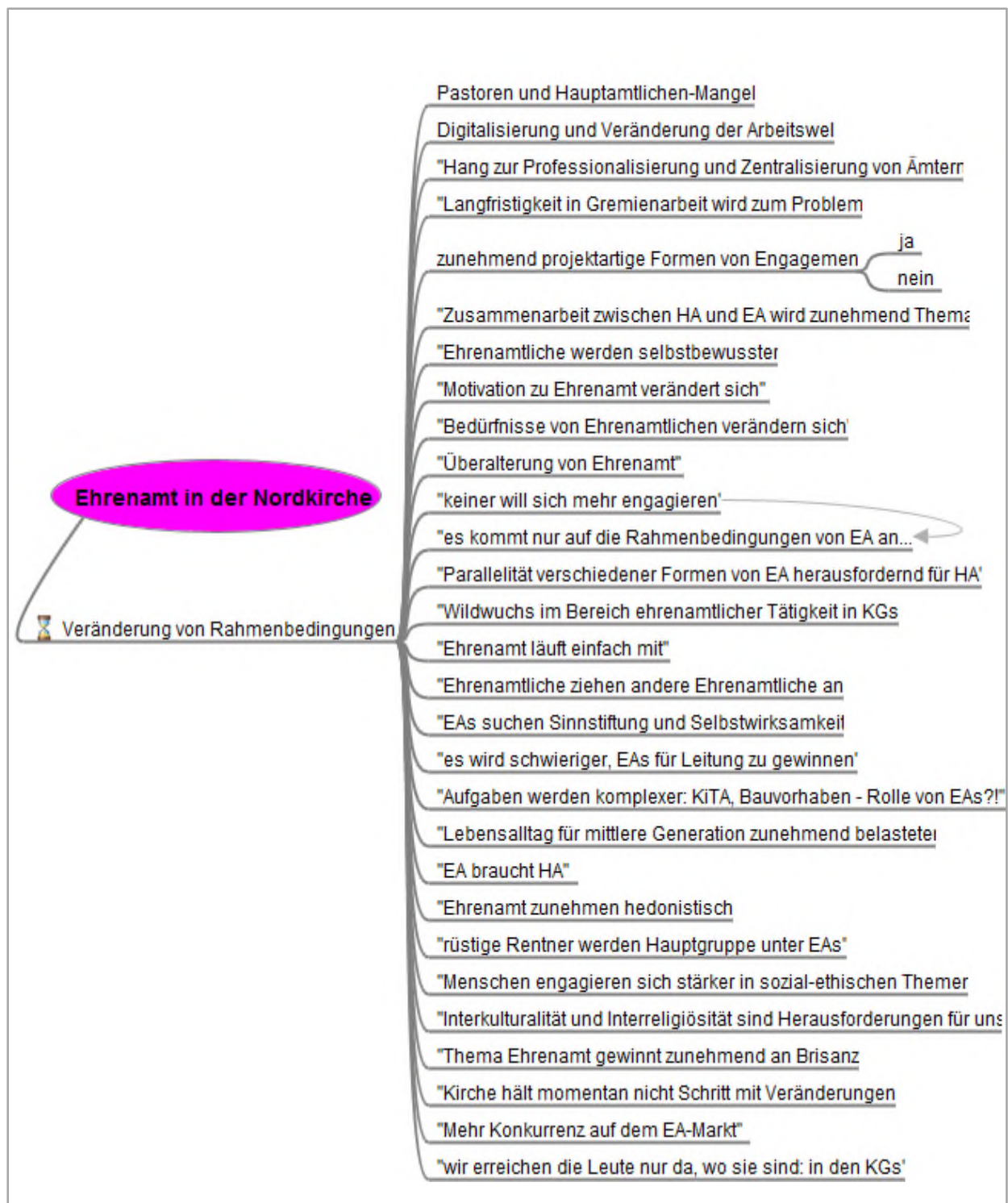
Befragt nach den derzeitigen und zukünftig erwarteten Veränderungen und Trends im Themenfeld Ehrenamt, ergab sich ein ebenso komplexes wie recht homogenes Bild zur Sichtweise der Interviewpartner/innen. Es gab Differenzen zu einzelnen Unterpunkten, wie zum Beispiel der Frage, ob Engagement zukünftig projektartiger sein wird oder nicht. Jedoch scheint es – zumindest unter der Gruppe der Befragten – ‚common sense‘ zu sein, dass und wie gesamtgesellschaftliche Entwicklungen die Nordkirche verändern werden, und welche speziellen Veränderungen die Kirche betreffen – Stichwort zukünftiger Pastorenmangel.

Die Frage, wie die Nordkirche sich im Hinblick auf die zukünftigen Trends aufstellen sollte, ergab ein etwas differenzierteres Bild unter

den Befragten. Klar war auch hier, dass die Nordkirche aktiv werden sollte. Viele benannten Dinge –wie Anerkennungskultur, Ausdifferenzierung von Ehrenamts-Formen, mehr Sensibilisierung, Aus- und Fortbildung für Haupt- und Ehrenamtliche, waren auch hier einheitlich. Differenzen gab es in speziellen Ideen für die zukünftige Entwicklung, oder aber in Bezug auf basale Fragen, wie zum Beispiel der nach Ehrenamt und Leitung.

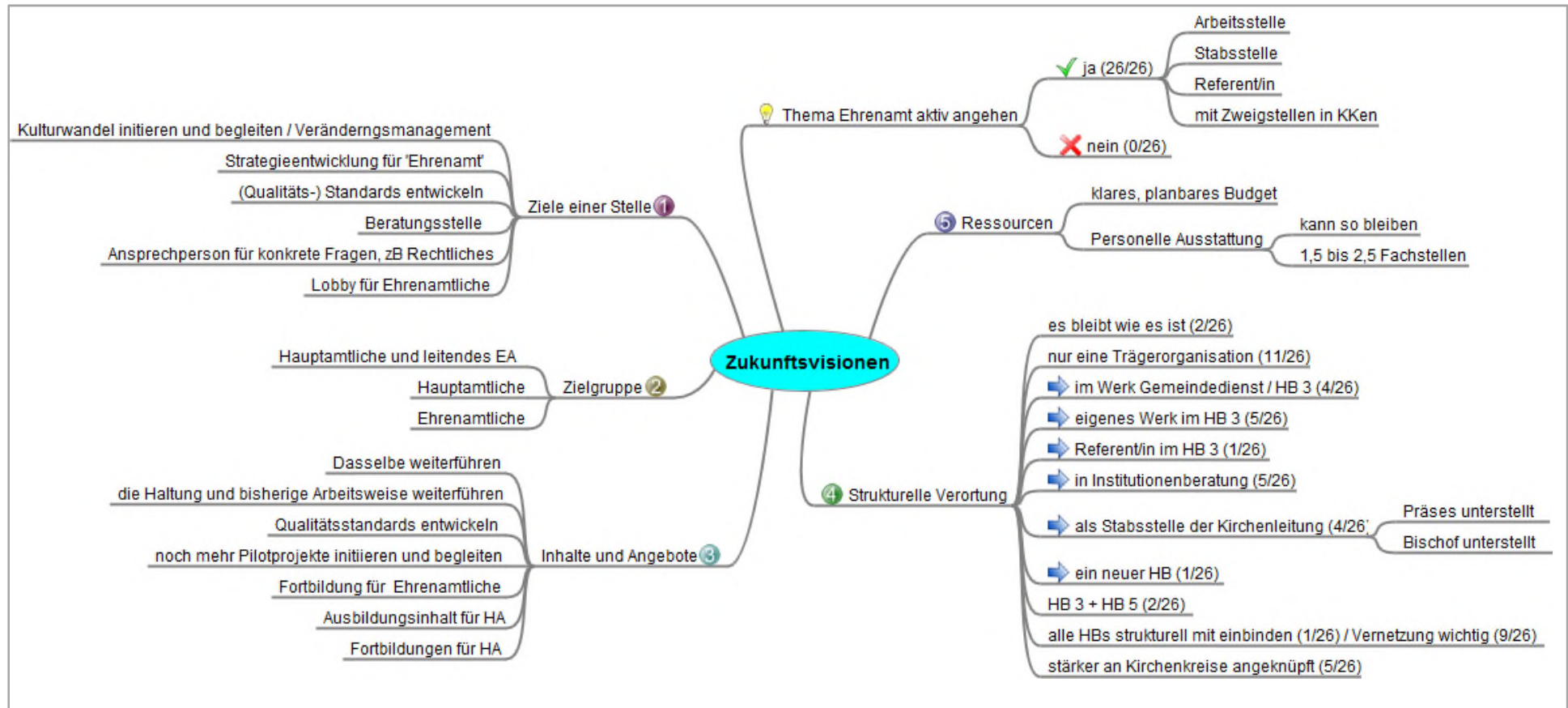
Die Zitate im Folgenden sollen für sich sprechen. Im folgenden Kapitel wird dann der Frage nachgegangen, was dies für die Zukunft des Themas Ehrenamt und für die Zukunft der Arbeitsstelle Ehrenamt in der Nordkirche bedeuten kann.







### 3.6. Meinungen zu zukünftigen Zielen, Angeboten und zur strukturellen Verankerung des Themenfeldes in der Nordkirche



(Zum Zweig ‚Strukturelle Verortung‘: Die Frage lautete „Was können Sie sich als sinnvolle strukturelle Verortung vorstellen?“ Die Frage war gestaltet als offenes Brainstorming; es gab keine multiple-choice Vorgaben dazu, die Benennungen erfolgten spontan im moderierten Gespräch. Daher sind auch Doppelbenennungen enthalten, bzw. keine Aussagen hierzu)



Alle Interviewpartner/innen waren sich einig in der Meinung, dass die Nordkirche sich **weiter mit dem Thema Ehrenamt beschäftigen** solle. Es bestand auch Einigkeit in der Frage, dass es dafür personelle Ressourcen geben solle, und dass es die landeskirchliche Ebene braucht, um eine Bündelungs-, Koordinations- und Steuerungsfunktion im Themenfeld übernehmen zu können.

Zur Frage, welche **übergreifenden Ziele** eine künftige Beschäftigung mit dem Thema Ehrenamt in der Nordkirche haben sollte, gab es überraschend wenige und keine homogenen Ideen zu einer möglichen strategischen Ausrichtung einer Arbeitsstelle. Wenige Gesprächspartner/innen haben eine Vorstellung hierzu benannt. Diese Meinungen reichten von **der Initiierung und Begleitung eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses**, über eine Stelle, die **Strategien entwickelt** zum Thema Ehrenamt, die **Entwicklung von (Qualitäts-)Standards**, bis hin zur **Beratungsstelle** für ‚Ehrenamt‘.

Was mögliche zukünftige **Aufgaben und Aktivitäten** anbelangen, so gab es konsequenterweise eine recht große Variationsbreite von Ideen, Vorschlägen und Wünschen, die im Folgenden wiedergegeben werden sollen:

- In der ersten Zeit der Arbeitsstelle ginge es viel darum, Vertrauen aufzubauen. Nun sollte noch verstärkt inhaltlich gearbeitet werden.
- Die Angebotspalette sollte so weitergeführt werden, wie sie jetzt ist.
- Es geht um das Anstoßen eines Change Prozesses.

- Die Arbeitseinheit solle kulturprägende Wirkung haben, den Diskurs weiterführen.
- Dazu könnten gute Praxisbeispiele gesammelt und darüber berichtet werden.
- Auch könnten Pilotprojekte unterstützt und ausgewertet werden.
- Das Initiieren eines Austausches zum Thema ‚Kirchenbilder‘, Visionen für die Zukunft von Ehrenamt.
- Mehr zur Strategieentwicklungs-Stelle werden.
- Es müssten gute Strukturen für ‚Ehrenamt‘ geschaffen werden.
- Als möglichen Zielgruppen wurden Hauptamtliche, die mit Ehrenamtlichen zu tun haben sowie ehrenamtlich Leitende benannt (mehr dazu vgl. Kap. 3.2.).
- Die Arbeitsstelle sollte die Differenzierungen von Ehrenamt vornehmen, Leitende auf allen Ebenen, Ausschüsse, Engagierte, und den Handlungsbedarf in diesen verschiedenen Feldern untersuchen.
- Die Entwicklung von (Qualitäts-)Standards im Themenfeld ‚Ehrenamt‘ seien nötig, sagten einige Befragte: Unterstützungsangebote, Auslagenerstattung, Fortbildungen, Aufwandsentschädigung.
- Es ginge um Fortbildungen für Hauptamtliche / für Ehrenamtliche. Hier könne auch mit der Personalentwicklungsstelle der Landeskirche kooperiert werden.

- Die Arbeitsstelle könne als zukünftige Aufgabe Ausbildungsformate sammeln oder modifizieren oder ein eigenes Fortbildungscurriculum entwickeln, was dann in den Kirchenkreisen durchgeführt werden kann. Die Arbeitsstelle könne dann das Qualitätsmanagement und das Monitoring übernehmen.
- Mehr strategische Kooperationen suchen: Personalentwicklung, Pfarrstellenplanung.
- In die Ausbildung von Pastor/innen im Vikariat und von Diakon/innen mit Fortbildungsmodulen rein gehen.
- In Gremien sei eine Rollenklärung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nötig. Die Beziehungsfähigkeit von Hauptamtlichen solle gefördert werden.
- Die Beratung und Unterstützung von Leitungspersonen solle weiter erfolgen.
- Weiterhin den wissenschaftlichen Diskurs verfolgen und in die Nordkirche einspeisen, Impulse geben.
- Das Thema müsse prägnanter werden und mehr Reichweite bekommen meinten einige Befragte.
- Die experimentelle Arbeitsweise der Arbeitsstelle solle beibehalten werden – die habe sich bewährt.
- Es solle auch weiterhin das Thema mit Vorträgen, Seminaren und Fachveranstaltungen wach gehalten werden.
- Die Öffentlichkeitsarbeit der jetzigen Arbeitsstelle könne sich verbessern.

- Man könne noch offensiver auf die Entscheidungsebenen der Kirchenkreise zugehen: Leitungen, Pröpste: auf Pröpste-Konventen sprechen, mit Kooperationsangeboten auf Personaldezernenten zugehen.
- Sich um die Fragen der Gewinnung, Begleitung, Fortbildung von Ehrenamtlichen kümmern sowie um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Mehr theologische Arbeit leisten, zum Beispiel untersuchen, wie sich Ehrenamt aus der Bibel her ableitet und Ideen für die Zukunft daraus generieren.
- Mehr niederschwellige Qualifizierungsangebote entwickeln, wie zum Beispiel die Teamer Card.
- Sparring-Partner sein für innovative Projekte, wie beispielsweise ehrenamtliche Kirchenführer für die Tourismusbranche.

Alle Befragten waren der Ansicht, dass es **notwendig** sei, das Thema Ehrenamt **auf landeskirchlicher Ebene** zu verankern. Es brauche jemanden, der Koordinationsleistung zum Thema erbringt und die Fäden in der Hand hat (vgl. Kap. 3.1.). Außerdem konstatierten einige, dass sie sich eine gewissen Reichweite und Prominenz des Themas wünschen würden und (weiterhin) eine gute Qualität.

11 der Befragten haben von sich aus klar gesagt, dass eine **Konzentration auf eine Struktur** erfolgen solle, um die Komplexität und die Herausforderungen, die durch diese entstehen (vgl. Kap. 3.4.) aufzulösen. Alternativ wurde auch vorgeschlagen, dem Hauptbereich 3

noch mehr Prokura zu geben als derzeit. Es müsse klar sein, wer leitet.

Neun Interviewpartner/innen sagten spontan, dass das Thema Ehrenamt **am ehesten in den Hauptbereich 3** gehöre: in den Gemeinden lägen die Herausforderungen zu ‚Ehrenamt‘.

Als **eigenes Werk im Hauptbereich 3** wäre es kirchenpolitisch auf höchster Ebene und wäre somit auch eine politische Aussage. Ehrenamt sei ein Zukunftsthema der Kirche und damit Leitungsthema. Vorteil wäre auch, dass man es nicht so schnell wieder auflösen könne. Auch könne man an diesem Thema dann eigenständiger gegenüber anderen Hauptbereichen arbeiten.

Würde das Thema dem **Gemeindedienst im Hauptbereich 3** zugeordnet – als Arbeitsstelle oder als eine Referentenstelle – dann ginge es um Unterstützung von Kirchengemeinden durch Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung. Einigen Befragten erschien dieser Rahmen zu eng gesetzt.

Für eine ausschließliche **Anbindung an die Institutionenberatung**, die sich fünf der Befragten gut vorstellen können, gilt ähnliches wie für die Anbindung im Hauptbereich 3 als eigenes Werk. Dies würde bedeuten, dass Ehrenamt ein Organisationsentwicklungsthema wird. Das Thema Veränderungsmanagement sei sehr wichtig bei der strategischen Beschäftigung mit Ehrenamt. Die Steuerung würde über einen Ausschuss erfolgen, Vorgesetzter wäre das Landeskir-

chenamt und die Vernetzung in die Kirchenkreise würde über die Gemeindeberater erfolgen.

Vier Befragte erwägen die Einrichtung eine **Stabsstelle**. Allerdings müsste eine neue Organisationseinheit sich zunächst einmal eigene Netzwerke aufbauen, bevor sie in die Breite arbeiten kann. Das Landeskirchenamt als direkte Anbindung habe keine Berührungspunkte mit Ehrenamtlichen, außer leitenden Ehrenamtlichen.

Eine befragte Person brachte die Idee der **Einrichtung eines neuen Hauptbereiches** ins Spiel.

Die Überlegungen unter den befragten Personen zeigen die Bandbreite an Möglichkeiten und Ideen einerseits. Andererseits zeigen sie, dass die Tendenz der Meinungen eher dahin geht, die Arbeitsstelle **höher aufzuhängen** als sie derzeit ist. Zumindest sollte sie in der Hierarchie so belassen werden. Diese recht eindeutige Tendenz mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass die 26 befragten Personen weitestgehend Schlüsselakteure im Themenfeld darstellen und mit ihren Antworten auch ihre Arbeitsinhalte vertreten.

Ehrenamt – so die eindeutige Tendenz der Meinungen unter den Befragten – sei ein **Querschnittsthema** und auch bei einer klaren strukturellen und finanziellen Eingliederung in eine Struktur der Nordkirche sei der **Vernetzungsgedanke** wichtig. Die anderen Bereiche müssten in die **Mitverantwortung** genommen werden. Jede Organisationseinheit müsse in ihrem Rahmen ihres eigenen Auftrages beteiligt werden. Alle müssen aktiv bleiben / werden. Ein

Vorschlag zur Umsetzung war, dass die Mitarbeitenden der Arbeitsstelle an den jährlichen Studienleitungskonferenzen der Hauptbereiche teilnehmen. Ein anderer Vorschlag war, eine Steuerungsgruppe aus allen Hauptbereichen einzusetzen. Es solle auch regelmäßige Berichte geben in den Gesamtkonferenzen und an die Kirchenleitung.

Abgeleitet aus dem Vernetzungsgedanken können sich zwei Befragte die **Weiterführung des bisherigen Konstruktes** vorstellen. Weitere zwei können sich die gemeinsame **Trägerschaft der Hauptbereiche 3 und 5** vorstellen.

Viele Interviewpartner/innen erörterten zudem eine bessere alle Ebenen übergreifende **Vernetzung zwischen landeskirchlicher und Kirchenkreis-Ebene**. In die Breite könne man nur von der kirchenkreislichen Ebene aus. Dies sei jedoch eine generelle Herausforderung in der Nordkirche, die die Arbeitsstelle nicht alleine lösen kann. Ideen dazu waren:

- Zwei Befragte brachten die Idee von Zweigstellen einer Arbeitsstelle in den Kirchenkreisen ein, die mehr oder weniger selbständig sind – vergleichbar mit den Gemeindebeiratern in den Kirchenkreisen.
- Ermutigung der Kirchenkreise, eigene Beauftragte zu benennen, und diese dann in die vernetzte Akteurs-Struktur mit aufzunehmen.

- Eine stärkere Anbindung der Kirchenkreise durch eine Rechtsverordnung / durch ein Ehrenamtsgesetz (zwei Nennungen).

Die **Ausstattung** einer zukünftigen Arbeitseinheit zum Thema Ehrenamt wird davon abhängen, welche Aufgaben die Arbeitsstelle bekommen soll: „Entweder wir investieren mehr, dann kann die Arbeitsstelle mehr leisten. Oder wir investieren weniger, dann kann die Arbeitsstelle weniger leisten. Dann kann sie jedoch auch nicht zu strukturellen Veränderungen an der Nordkirche beitragen.“ Je nach Aufgabe, die einer zukünftigen Stelle zugedacht werden, müsse man nach einer Ausstattung Ausschau halten, die passe: Ob es einer **Leitung** bedarf, müsse geklärt werden. Vorstellbar für eine Person waren auch themennah arbeitende **abgeordnete Mitarbeiter/innen** aller Hauptbereiche – mit klaren Deputaten und einer koordinierenden Leitungsfunktion. Die jetzige Form der „freien Mitarbeit“ wird nicht mehr präferiert. Jedoch können sich einige Befragte neue, gut angepasste Formen der Kooperation vorstellen, um weiterhin Synergie-Effekte gut zu nutzen.

Die bisherige personelle und finanzielle Ausstattung der Arbeitsstelle sei das Minimum – darin waren sich alle Befragten einig. Besser wäre eine zweite halbe oder ganze Fachstelle. Auch für Krankheits- und Urlaubsvertretungen. Wolle man beratende und begleitende Angebote haben, dann bräuchte es mindestens 2,5 Stellen.

## 4. Schlussfolgerungen und Einschätzung durch die Gutachterin

Die vorhergehenden Kapitel enthalten im Wesentlichen die **Einschätzungen der Befragten** auf der strategischen, der operativen und der Zielgruppen-Ebene. Das Kapitel 3.6. enthält viele Hinweise zur Frage, ob das Thema ‚Ehrenamt‘ in der Nordkirche weitergeführt werden soll, und wenn ja, wie: mit welchen Zielen und Aufgaben ausgestattet, unter welcher strukturellen Verortung in der Nordkirche und mit welchen Ressourcen.

Auf der Basis der Interviews und der Dokumentenlage zur Arbeitsstelle sollen an dieser Stelle übergreifenden **Schlussfolgerungen** und Einschätzungen zur Arbeitsstelle Ehrenamt **durch die Gutachterin** vorgenommen werden. Diese erfolgen nach den Kriterien von

- Relevanz – Tun wir das Richtige?
- Effektivität – Werden die Ziele erreicht?
- Effizienz - Werden die Ziele in einer effizienten Weise erreicht?
- Wirkungen – Welchen wirklichen Unterschied hat die Arbeitsstelle gemacht?
- Nachhaltigkeit - Sind die positiven Wirkungen von Dauer?

Diese bilden die Standard-Kriterien für die Evaluation von Maßnahmen, die der Entwicklung und der Veränderung dienen und erscheinen an dieser Stelle als gut geeignet.

### **Relevanz:**

Das Thema ‚Ehrenamt‘ erscheint als hoch relevant für die Nordkirche – in Anbetracht ihrer Verfassung, in Anbetracht der als herausfordernd erlebten Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, und vor allem in Anbe-

tracht der rasanten Veränderungen in der Gesellschaft, in der Arbeits- und Fachkräftewelt und im Themenfeld Ehrenamt.

Die Arbeitsstelle als landeskirchliche Organisationseinheit der Nordkirche, die für das Thema Ehrenamt zuständig ist, scheint ebenfalls eine sehr hohe Relevanz zu haben: als Signalwirkung, als Schnittstelle zwischen der operativen Ebene der Kirchenkreise und der gesetzgebenden Ebene der Kirchenleitung, als zentrale Stelle, die sammelt, bündelt, synthetisiert, zurück spiegelt, und die die Akteure miteinander vernetzen kann.

Zusammenfassende Einschätzung der Relevanz: **sehr hoch**.

### **Effektivität:**

Viel Arbeitszeit und Kraft ist in dieser Initialphase der Bearbeitung des Themas ‚Ehrenamt‘ in den Aufbau von Vertrauen und in den Aufbau von Netzwerken und Kooperationen mit Schlüsselakteuren geflossen. Dies scheint gut gelungen.

Die Angebote zu Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitshilfen, Beratung und Diskurs wurden gut bis sehr gut angenommen und erzeugten eine recht hohe Zufriedenheit. Ihnen wurden gute Wirkungen zugesprochen.

Die Haltung und die Arbeitsweise der Arbeitsstelle (beschrieben in Kap. 3.2.) ist hierbei besonders hervor zu heben. Sie scheint – nach Ansicht vieler Befragter – wesentlich zum Erfolg der Maßnahme beigetragen zu haben.

Zusammenfassende Einschätzung der Effektivität: **hoch**.



### **Effizienz:**

Die Effizienz stellt den Schwachpunkt der Arbeitsstelle Ehrenamt dar.

Arbeitsstellen-intern sind hier insbesondere ihre Aufbaustruktur mit den daraus resultierenden unklaren Rollen und Funktionen im operativen Team, den undefinierten Zeitbudgets der Mitarbeitenden aus den anderen Bereichen zu nennen. Ebenfalls eine Rolle spielen der komplexe Überbau der Trägerstruktur, die asymmetrischen Erwartungs- und Interessengeflechte auf operativer und strategischer Ebene, sowie die etwas unscharfen Ziele und Aufgaben der Arbeitsstelle.

Nach außen hin führte die nicht ganz klare Zielgruppenausrichtung teils zur Verwirrung. Die – schon mehrfach benannten – Arbeitsprozesse und Arbeitsweise der Arbeitsstelle mit den Zielgruppen und Multiplikator/innen scheinen klug aufgesetzt und effizient und wirkungsvoll zu sein.

Zusammenfassende Einschätzung der Effizienz: **niedrig**.

### **Wirkungen:**

Es wurden konkrete Wirkungen erreicht in Bezug auf die Angebote der Arbeitsstelle. Sie bezogen sich auf Unterstützungsleistungen der Arbeitsstelle durch Beratung, durch das Handbuch zur Kirchengemeinderatswahl, durch die Vernetzungsarbeit und durch das Benennen und Bearbeiten von Tabu-Themen (vgl. Kap. 3.3.).

Es wurden der Arbeitsstelle signifikante Beiträge zur Schwerpunktzielsetzung der Landessynode zugeschrieben. Insgesamt sei der Diskurs zum

Thema ‚Ehrenamt‘ elaborierter geworden, und das Thema erhalte mehr Aufmerksamkeit auf allen Ebenen.

Die Ehrenamtssynode und die Schwerpunktzielsetzung wird – im Gegenzug – dem Thema Ehrenamt und damit einer eventuellen zukünftigen Stelle zum Thema weiter Aufwind geben. Hier können Synergie-Effekte wirksam werden.

Da das Thema ‚Ehrenamt‘ ein Thema ist, was tief in die Kultur von Kirche und Nordkirche hinein reicht / hinein reichen kann, spricht es auch die Ebene von Kulturveränderung und Handlungsveränderung an. Veränderungsthemen dieser Tragweite haben eine Vorlaufzeit von mindestens zehn Jahren und mehr. Daher ist es an dieser Stelle noch recht früh, von umfassenden Wirkungen zu sprechen. Dennoch zeichnen sich erste Wirkungen ab. Daher die

Zusammenfassende Einschätzung der Wirkungen: **mittel – hoch** (mit viel Potenzial nach oben).

### **Nachhaltigkeit:**

Hierzu kann aufgrund der geringen Laufzeit keine Aussage getroffen werden (s.o. ‚Wirkungen‘).

Zusammenfassende Einschätzung der Nachhaltigkeit: -

## 5. Übergreifende Empfehlungen der Gutachterin

Aus den in den Kapiteln 3.1. bis 3.6. dargestellten Überlegungen und Einschätzungen der 26 Befragten zu Ehrenamt und zur Arbeitsstelle Ehrenamt lassen sich viele Hinweise zur weiteren aktiven Gestaltung der Nordkirche im Themenfeld sowie zur Fortführung einer Organisationseinheit ableiten. Diese können hier nicht im Einzelnen wieder gegeben werden. Stattdessen sollen hier übergreifende Empfehlungen benannt werden, die noch nicht im Kapitel 3. aufgetaucht sind. Darüber hinaus sollen die wichtigsten Empfehlungen zusammengefasst werden:

1) Deutlich scheint, dass die weitere aktive Gestaltung im Themenfeld wichtig ist für die Nordkirche, und dass es dazu einer landeskirchlichen Einrichtung bedarf. Für eine Entscheidung über die Ausgestaltung einer landeskirchlichen Einrichtung werden die folgenden **Prozessschritte** empfohlen:

- Klärung der übergreifenden Ziele und der strategischen Ausrichtung der landeskirchlichen Einrichtung
- Grobe Festlegung der Aufgaben
- Klärung der Zielgruppenausrichtung
- Festlegen der Inhalte und Angebote der Einrichtung sowie der Arbeitsweise
- Entscheidung über die strukturelle Verortung innerhalb der Landeskirche
- Entscheidung über personelle und finanzielle Ressourcen.

**Wichtig erscheint es, eine Klärung und Verabredung zur Frage „Was ist das übergreifende Ziel, auf das die Einrichtung hin arbeiten sollte / wozu sie einen Betrag leisten sollte?“ unter allen relevanten Entscheidern**

**herbei zu führen.** Nicht die Frage „Wessen Kind ist die Einrichtung?“ sollte im Vordergrund stehen, sondern die Frage: „Wem oder was sollte die Einrichtung dienen?“

2) Es wird angeregt, im Anschluss daran die Feinausarbeitung von Zielen, Ergebnissen und Aktivitäten im Sinne einer ‚**Zielorientierten Projektplanung**‘ vorzunehmen. Es sollten Indikatoren entwickelt werden, die dazu dienen, den Grad der Zielerreichung regelmäßig zu messen im Sinne eines **Wirkungsmonitorings**. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, auf der Grundlage der Zielorientierten Projektplanung ‚**jährliche Operationspläne**‘ zu entwickeln, zusammen mit allen Mitarbeitenden, der Trägerorganisation, und gegebenenfalls mit den wichtigsten Schlüsselakteuren

**Dies könnte hilfreich sein zur Schärfung von strategischer Ausrichtung, Zielen, Zielgruppen, Aufgaben und von der Angebotspalette einer künftigen Einrichtung.**

3) Da die **bisherige Aufbauorganisation und Steuerungsstruktur** nach Angaben der Befragten viel Kraftverluste – und auch Leidensdruck – erzeugt hat, wird empfohlen, hier eine gute Lösung herbei zu führen, sollte es weiterhin eine Einrichtung zum Thema Ehrenamt in der Nordkirche geben. Die Arbeitsstelle hat trotz dieser ungeklärten Situation sehr gute Ergebnisse erzielen können – teils jedoch zu einem hohen Preis.

Ideen hierzu sind in den Kapiteln 3.4. und 3.6. benannt worden.

**Damit kann absehbar in erheblichem Maß die Effizienz und damit auch die Wirkkraft und Effektivität einer Einrichtung gestärkt werden.**

## 6. Anlage: Interviewleitfaden

0 – <u>Persönl. Erfahr. mit Ehrenamt</u>
1 a – <u>Für wie relevant halten Sie die Existenz einer AST EA?</u>
1 b – <u>Wie beurteilen Sie das Angebot und die Zielgruppe der AST EA?</u>
2 a – <u>Haben Sie die Arbeit der AST EA bereits erlebt?</u>
2 b – <u>Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit der AST EA?</u>
3 - <u>Welche Wirkungen haben Sie direkt/ indirekt durch die Arbeit der AST EA wahrgenommen? (positiv / negativ)</u>
<u>Struktur und Zusammenarbeit innerhalb der AST EA / Effektivität und Effizienz</u>
4a – Wie sehen die <u>Arbeitsprozesse</u> innerhalb der AST EA aus?
4b – Wie sehen <u>Aufbaustruktur und Steuerungsstruktur</u> der AST EA aus? Sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar und funktional?
4c – Wie beurteilen Sie die <u>Effizienz der Aufbau- und Steuerungsstruktur</u> und der Arbeitsprozesse im Hinblick auf die Erreichung der Ziele der AST EA und im Hinblick auf die Effizienz?
4d – Wie beurteilen Sie die <u>Zusammenarbeit</u> in der AST EA?
4e – Wie beurteilen Sie die <u>Mittelausstattung</u> der AST EA?
<u>Fragen zu Zukunftsvisionen</u>
5a – <u>Wie werden sich die Rahmenbedingungen von Ehrenamt zukünftig in der Nordkirche entwickeln – welche Trends zeichnen sich ab?</u>
5b – <u>Wie soll sich Ehrenamt in der NK Ihrer Meinung nach weiter entwickeln?</u>
5c – <u>Was bedeutet dies für ein eventuelles Weiterbestehen der AST EA? (Themen, Angebote, Kundenkreise)</u>
5d – <u>Wie sollten die strukturelle Aufhängung und die Arbeitsprozesse der AST EA im Falle einer Weiterführung aussehen?</u>