

Ab- oder Aufbruch? Kirchliches Ehrenamt im Wandel

Ein übergreifender Befund aus fünf Studien
des Zentrums für angewandte Pastoralforschung
der Ruhr-Universität Bochum (zap) und von
impaekt – Institut für Evaluation und
Wirkungsforschung

Cyra Gendig
Nikita Katsuba
Miriam Zimmer

Ab- oder Aufbruch? Kirchliches Ehrenamt im Wandel

Ein übergreifender Befund aus fünf Studien des Zentrums für angewandte Pastoralforschung der Ruhr-Universität Bochum (zap) und von impaekt – Institut für Evaluation und Wirkungsforschung

Cyra Gendig, Nikita Katsuba, Miriam Zimmer

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Kirche im Wandel – kirchliches Engagement auch.....	3
Zur Datenlage	4
Was wir über die Engagierten wissen.....	6
Motivationstypen für kirchliches Engagement	7
Übergreifende Thesen.....	11
Und das Wichtigste	12
Empfehlungen für kirchliche Engagemententwicklung.....	13
Literaturverzeichnis	16

Einleitung: Kirche im Wandel – kirchliches Engagement auch

Der Ruf nach ehrenamtlich Engagierten, die Not und zugleich die Hoffnung auf ihre Mitarbeit in kirchlichen Organisationen ist laut. Für die Verantwortungsübernahme in Gremien, das Engagement in sozialen Projekten, in Gottesdiensten, in Jugend- und Seniorenarbeit, überall werden Menschen gesucht, die sich in Rahmen von Kirche einbringen. Zu diesem Zwecke werden Engagementförder- und -Entwicklungsprogramme entwickelt, Koordinator:innen eingestellt, Standards etabliert und Bildungsveranstaltungen angeboten. Kirche ist eine Einrichtung, die auf Partizipation und Mitwirkung beruht, und in Zeiten knappen Personals ist die Hoffnung groß, kirchliches Leben stärker in die Hände von Ehrenamtlichen zu legen.

Daher liegt der Verdacht und die Anklage nahe, dass jetzt zu einem Zeitpunkt, an dem die Ressourcen fehlen, Menschen gesucht werden, die die Versorgungslücken stopfen, die die Institutionskrise aufreißt. Dient das kirchliche Bemühen um ehrenamtliches Engagement also nur der Aufrechterhaltung der ohnehin vielerorts überkommenen Organisationsstrukturen? Sollen ehrenamtliche jetzt die Aufgaben erfüllen, für die vorher Angestellte bezahlt wurden, oder gar zuarbeiten? Wer hätte dadurch eigentlich etwas gewonnen?

Dies war der verächtliche Blick auf die Engagementbemühungen, aber es gibt noch einen anderen: Ehrenamtliches Engagement ist ein wichtiger Grundpfeiler unserer Gesellschaft. Menschen, die sich engagieren, sind selten einsam¹, erleben Gemeinschaft, kommen in Kontakt mit anderen Milieus, lernen neue Dinge und erleben sich als wichtigen Teil der Gesellschaft. Gesellschaftlich sorgt freiwilliges Engagement für Austausch, sozialräumliche Selbstorganisation, Partizipation, Gemeinsinn und soziale Kohäsion². Kirchliche Organisationen nehmen als Trägerorganisationen bis

¹ Jenkinson, Caroline E/Andy P Dickens/Kerry Jones/Jo Thompson-Coon/Rod S Taylor/Morwenna Rogers/Clare L Bamba/Iain Lang/Suzanne H Richards: Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta-analysis of the health and survival of volunteers, in: BMC Public Health, Bd. 13, Nr. 1, 23.08.2013, [online] doi:10.1186/1471-2458-13-773.

² Vgl. Abrams, Dominic, Zoe Horsham u. Ben Davies (2023): Literature Review – Linking Volunteering and Social Cohesion: Causal Evidence in the UK and Beyond. University of Kent / Belong – The Cohesion and Integration Network. DOI: 10.22024/UniKent/01.02.101468. Online: https://belongnetwork.org/wp-content/uploads/2024/04/Social-cohesion-and-volunteering-lit-review_final-1-1.pdf

heute eine wichtige Ermöglichungsrolle für genau diese Erfahrungen ein. Sie bieten im Idealfall Räume, Sinnhorizonte, Wissen und Vertrauen, also fruchtbare Rahmenbedingungen dafür, dass Engagement stattfinden kann.

Damit wird deutlich, dass Engagement zwar wertvoll und zu fördern ist, ihm allerdings nicht die Rolle organisatorischer Lückenfüllung zukommen sollte. Genau die oben genannten Wirkungen würden sich dann nämlich nicht einstellen, wenn schlicht Ehrenamtliche gesucht würden, die schlicht die Tätigkeiten übernehmen, die Hauptamtliche nicht mehr schaffen. Ehrenamtliches Engagement stellt nicht Organisationsbedarfe ins Zentrum, sondern baut auf den Motivationslagen und Wirkungserwartungen der Engagierten auf. Diese befinden sich, ebenso wie gesellschaftliche Rollenbilder, Lebens- und Arbeitsstrukturen und die allgemeine Kirchenbindung im Wandel. Dass Kirche als Träger:in von Engagementmöglichkeiten etwas zugetraut wird, sieht man an wachsenden Engagementfeldern, wie der Hospizarbeit oder der Telefonseelsorge. Sie können beispielhaft dazu dienen allgemein die Gestaltung von Ehrenamtlichkeit in Kirche in den Blick zu nehmen und daraus für weitere Felder zu lernen. Doch wie können kirchliche Organisationen Engagementmöglichkeiten sinnvoll gestalten? Wo liegt die Zukunft des Ehrenamts und welche Bilder dürfen verabschiedet werden?

Zur Datenlage

Das zap und impaekt- Institut für Evaluation und Wirkungsforschung haben in den vergangenen Jahren kirchliche Organisationen in mehr als dreißig empirischen Forschungsprojekten dabei unterstützt, ihr Handeln zu evaluieren auf einer systematisch wissenschaftlichen Grundlage, evidenzbasierte Richtungsentscheidungen zu treffen. Über viele Projekte hinweg zeigten die Daten dasselbe Bild: Mit den schwindenden Ressourcen der Kirche wächst die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements. Dabei entsteht oft die Frage, welche kirchlichen Angebote und Strukturen sich langfristig aufrechterhalten lassen. Ehrenamtliches Engagement ist dabei in vielen Handlungsfeldern ein wichtiger Baustein kirchlichen Handelns, ohne das viele Aktivitäten nicht möglich wären.

Doch wer sind die Menschen, die ihre Zeit und ihre Energie unentgeltlich in Kirche einbringen? Was motiviert sie? Und was folgt aus dem Wissen über dieses Engagement für die eigene Arbeit, für die Frage, wie sich Angebote halten und ausbauen lassen?

In fünf unserer Studien standen diese Fragen im Zentrum. Es handelte sich durchweg um Befragungen Ehrenamtlicher in unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern: in evangelischen und katholischen Gemeinden, in der Diakonie, in der Telefonseelsorge und im geförderten lokalen Engagement. Insgesamt haben wir im Zeitraum von 2021 bis 2026 die Daten von 1886 Engagierten erhoben und ausgewertet³. Aus diesen Daten lassen sich metaanalytisch Motivationslagen für kirchliches Engagement ableiten.

Ergänzt werden die Befunde der Engagementstudien um die Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU VI), die erstmals 2023 gemeinsam von der Evangelischen Kirche Deutschland (ekd) und der Deutschen Bischofskonferenz (dbk) beauftragt wurde. Sie basiert auf einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe, wodurch sie einen repräsentativen Blick auf kirchliche Beteiligung und Engagement in Deutschland ermöglicht. Die KMU VI zeichnet dabei zunächst ein reichweitenstarkes Bild: 17 Prozent der heutigen Kirchenmitglieder beteiligen sich aktuell über den Gottesdienstbesuch hinaus am kirchlichen Leben, weitere 47 Prozent haben dies früher getan. Hochgerechnet auf die Gesamtbevölkerung verfügen damit 35 bis 40 Prozent der Menschen in Deutschland über biografische Erfahrungen mit kirchlichem Engagement oder kirchlicher Beteiligung.⁴

In diesem Artikel bündeln wir die übergreifenden Learnings aus den beiden Perspektiven. Die Leitfrage lautet: Was motiviert Ehrenamtliche heute, sich in Kirche zu engagieren? Und, welche Konsequenzen lassen sich für die kirchliche Engagemententwicklung folgern?

³ Die einbezogenen Studien sind: „Antrieb und Hürden der Engagementförderung im Erzbistum Paderborn“ (n = 507), „Ehrenamtliches Engagement in der Diakonie Düsseldorf“ (n = 117), „Evaluation der Telefonseelsorge in Bayern“ (n = 582), „Evaluation des Programms der Förderung der Alltagsprophet:innen“ (n = 15), „Wirkungsorientierung im Kirchenkreis Herford“ (n = 665).

⁴ Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral u. Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2024): *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Relevanz von Religion und Kirche in der pluralen Gesellschaft. Analysen zur 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, Kap. 16, S. 301.

Was wir über die Engagierten wissen

In Deutschland ist die Anzahl der ehrenamtlich Engagierten über viele Jahre hoch geblieben⁵, zuletzt aber leicht rückläufig: 2024 engagierten sich 36,7 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren freiwillig, gegenüber 39,7 Prozent im Jahr 2019⁶. Frauen und Männer sind dabei gleich häufig aktiv⁷, und am stärksten engagieren sich die jüngeren Jahrgänge zwischen 14 und 49 Jahren⁸. Zugleich verschiebt sich die Verteilung: Während die Quote leicht sinkt und das Mehrfachengagement zurückgeht, verwenden die Aktiven mehr Zeit und eine höhere Frequenz auf ihre wichtigste Tätigkeit. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich in einem Engagementbereich oder Projekt weniger Personen, aber mit größerer Intensität engagieren. Das Engagement konzentriert sich also auf weniger Schultern⁹.

Auch die KMU bestätigt zunächst, dass freiwilliges Engagement keineswegs zu einem gesellschaftlichen Randphänomen geworden ist. In ihrer Erhebung waren 41 Prozent der Befragten innerhalb der vergangenen zwölf Monate ehrenamtlich tätig. Unter katholischen Kirchenmitgliedern lag der Anteil bei 49 Prozent, unter evangelischen bei 46 Prozent; bei Ausgetretenen und schon immer Konfessionslosen waren es dagegen nur 32 beziehungsweise 33 Prozent. Kirchenmitglieder engagieren sich also mit höherer Wahrscheinlichkeit ehrenamtlich als Nicht-Mitglieder.¹⁰ Bemerkenswert ist zugleich, dass sich die große Mehrheit der engagierten Kirchenmitglieder nicht in ihrer Kirchengemeinde, sondern in anderen gesellschaftlichen Bereichen engagiert: Bei Katholischen sind es 77 Prozent, bei Evangelischen 76 Prozent. Kirchenmitgliedschaft

5 Vgl. Hans Joas / Frank Adloff: Milieuwandel und Gemeinsinn; in: Herfried Münkler / Harald Bluhm (Hg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Zwischen Normativität und Faktizität; Berlin: Akademie-Verlag, 2002, S. 157 ff.

6 Anne Fritzsche, Ingo Leven, Anna Rysina, Ulrich Schneekloth u. Sabine Wolfert (2025): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2024). Eine Studie im Auftrag der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt. Berlin, S. 7. Online: bundesregierung.de.

7 Ebd., S. 9.

8 Ebd., S. 9.

9 Ebd., S. 21.

10 Vgl. hierzu auch schon früher: Claus Offe /Susanne Fuchs, Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Robert D. Putnam: Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung Verlag, 2001, S. 417- 514.

und Engagement hängen zusammen, kirchliche Mitgliedschaft führt aber nicht automatisch zu kirchlichem Engagement.¹¹

Vergleicht man dieses Bundesbild mit den Studien, die wir am zap und bei impaekt durchgeführt haben, fällt der demografische Unterschied sofort ins Auge¹². Kirchliches Engagement hat ein Gesicht, und es ist das einer Rentnerin. Rund zwei Drittel der Engagierten in unseren Studien sind Frauen die mehrheitlich im Rentenalter sind. Wo sich bundesweit gerade die jüngeren Jahrgänge am stärksten einbringen, kehrt sich das Verhältnis in der Kirche um.

Hinter diesem pauschalen Bild verbergen sich allerdings sehr verschiedene Beweggründe. Und hier liegt die zentrale Spannung, um die dieser Artikel kreist: Die Gruppe, die das kirchliche Ehrenamt heute trägt, ist demografisch wie motivational eine andere als jene, die es künftig tragen müsste. Um das zu verstehen, lohnt der Blick auf die Felder und die Motive des Engagements.

Motivationstypen kirchlichen Engagements

Freiwilliges Engagement setzt Motivation voraus. In unseren Studien haben wir die Engagierten befragt, warum sie sich in der jeweiligen kirchlichen Organisation engagieren. Folgende Motivationstypen konnten wir identifizieren. Diese Typen sind Idealtypen, die das jeweilige Motivationsmuster in seiner Reinform darstellen. In der Realität finden sich zumeist Mischtypen aus mehreren der Motivationen wieder. Gleichwohl erlaubt die genauere Betrachtung der Motivationsmuster eine Interpretation der aktuellen Spezifik kirchlichen Engagements und einen Ausblick auf zukünftige Gestaltung von Engagementfeldern.

Die religiös Motivierten. Hier finden sich Menschen, die von sich sagen würden: „Mein Glaube und mein christliches Menschenbild treiben mich an, anderen zu helfen.“

11 Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral u. Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2024), Kap. 16, S. 307f.

12 Eigene Erhebungen. Es handelt sich weder um kirchenweite noch um repräsentative Studien. Die Befunde stützen sich auf fünf o.g. quantitative Umfragen, die zwischen 2021 und 2026 in unterschiedlichen Kontexten der beiden Großkirchen durchgeführt wurden, und sind als übergreifende Gesamttrends zu verstehen.

Unsere Daten legen nahe, dass dies demografisch typischerweise die bereits genannte Rentnerin ist: ein Mensch mit intensivem biografischem Bezug zur Religion und einem ausgeprägten diakonischen Motiv. Dieses Engagement findet sich vor allem dort, wo es um Not und Hilfebedarf geht.

Perspektiven. Die religiöse Motivation ist an die religiöse Organisation gebunden. Das damit verbundene Engagement lässt sich im Einzelfall auch andernorts verwirklichen, doch, zumindest für den deutschen Kontext bleibt die Kirche der zentrale Knotenpunkt. Zugleich rechnen wir mit einer Abnahme von religiös motivierten Engagierten. Unsere Studien zeigen einen klaren Trend: Je jünger die Generation der kirchlich Engagierten, desto geringer ihre religiöse Bindung. Dieser Zusammenhang ist stark, linear und wiederholt sich über verschiedene Engagementkontexte hinweg. Wir deuten ihn als Generationeneffekt und nicht als Alterseffekt: Es spricht nichts dafür, dass die heute Jüngeren mit den Jahren von selbst religiöser werden und nachrücken. Der Befund folgt der fortschreitenden Säkularisierung. Es ist zu erwarten, dass diese wichtige Quelle kirchlichen Engagements zunehmend austrocknet.

Die kirchlich Motivierten. Auf den ersten Blick klingt sie fast tautologisch zur ersten. Tatsächlich betrifft sie häufig dieselbe demografische Gruppe – wieder steht eine sehr religiöse Rentnerin im Vordergrund. Ihre Motivation ist jedoch eine andere. Das typische Bild: eine Frau, die in ihrer Heimatgemeinde vorbeikommt und fragt, wie sie helfen kann. Ihr Antrieb ist allenfalls mittelbar religiös; primär engagiert sie sich aus Tradition. Die örtliche Gemeinde, die vertraute Umgebung und eine über Jahrzehnte gewachsene Loyalität zur Organisation Kirche machen die Wahl des Engagementkontexts für diese Gruppe nahezu selbstverständlich. Plakativ gesagt unterscheiden sich die beiden Motivationsgruppen wie „mich bewegt mein Glaube“ (religiöse Motivation) und „Meine Gemeinde unterstützen“ (kirchliche Motivation), wobei eine Schnittmenge beider Idealtypen durchaus denkbar ist.

Genau an diesem Punkt liefert die KMU eine wichtige Einsicht. Das Engagement innerhalb der Kirchengemeinden basiert besonders stark auf kirchlich-religiös hoch Identifizierten. Diese Gruppe stellt allerdings nur eine Minderheit der Kirchenmitglieder dar, und die KMU sieht keine Hinweise darauf, dass ihr relativer Anteil künftig wesentlich wachsen könnte. Mit sinkender Kirchenmitgliedschaft schrumpft deshalb auch das

Rekrutierungspotenzial für jene Form des Engagements, die unmittelbar aus starker religiöser und kirchlicher Bindung hervorgeht.¹³

Perspektiven. Bei gleicher demografischer Ausgangslage ist diese Form des Engagements sogar noch stärker gefährdet als der der religiösen Motivation. Zu den demografischen Effekten treten hier kirchlich-strukturelle Faktoren: Gemeindefusionen und das langsame Erlahmen der Aktivität in kleineren Gemeinden zerstören das Biotop dieses Engagements, das auf Vertrautheit, biografischer Gewöhnung, Selbstverständlichkeit und geografischer Nähe beruht.

Die prosozial Motivierten. Menschen dieser Gruppe engagieren sich für andere aus einem breiten Spektrum von Beweggründen, die sich grob unter dem Motto „Freude daran, mit und für Menschen tätig zu sein“ zusammenfassen lassen. Das Engagement ist thematisch ebenso breit gestreut, von der Kirchenmusik über die Jugendarbeit bis zur Telefonseelsorge, eben überall dort, wo sich dieses Gefühl von Freude und Selbstwirksamkeit am besten entfalten kann.

Demografisch ist diese Motivation breit gestreut und eher altersunabhängig. Generationale Schwerpunkte sind dennoch erkennbar: Menschen engagieren sich, wenn sie die Zeit dafür haben. Daraus folgt ein bemerkenswerter Befund: Das erwerbsfähige Alter wird zum „generationalen Loch“ im Engagement. Man engagiert sich entweder noch als Schüler:in, Studierende:r oder Auszubildende:r oder erst wieder im Rentenalter, wenn Erwerbs- und Sorgeverpflichtungen in den Hintergrund treten. Dass Zeitmangel das zentrale Risiko für die Fortführung des Engagements ist, zeigt sich in unseren Daten ebenso wie in der bundesweiten Forschung: Im Freiwilligensurvey führen zeitliche Gründe mit 62 Prozent die Liste der Motive an, ein Engagement einzuschränken oder zu beenden.¹⁴

Perspektiven. Diese Motivationsgruppe ist, anders als die beiden vorherigen, nicht im Schwinden begriffen. Sie ist aktiv vorhanden und wird für die Kirche schon rein zahlenmäßig künftig wichtiger. Allerdings ist die Kirche für diese Menschen längst nicht

13 Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral u. Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2024), Kap. 16, S. 314.

14 Anne Fritzsche, Ingo Leven, Anna Rysina, Ulrich Schneekloth u. Sabine Wolfert (2025), S. 17.

die einzige Adresse. Hier steht sie im Wettbewerb mit säkularen Trägern. Die Risiken sind in diesem Feld daher weniger demografischer als politischer Natur. So nannten etwa die von uns befragten Engagierten im Erzbistum Paderborn die Missbrauchsskandale und die Ausgrenzung von Frauen in der Kirche als mögliche Gründe, ihr Engagement zu beenden.¹⁵

Die gemeinschaftlich Motivierten. Schließlich lässt sich eine vierte Quelle identifizieren, bei der der lokale Zusammenhalt in den Vordergrund rückt: der Wunsch, das Zusammenleben im eigenen Quartier oder Dorf zu fördern und diese Orte als lebenswert zu gestalten und zu erhalten. Wegen der kleineren Datenbasis lässt sich dieses Motivationsmuster in unseren Studien demografisch noch nicht klar umreißen.

Auch hier fügt sich die KMU gut in das Bild unserer Studien ein. 91 Prozent der aktuell kirchlich Engagierten geben an, dass Gemeinschaft zu erleben und für andere da zu sein für sie im Mittelpunkt ihres Engagements steht. Für 76 Prozent ist das soziale Miteinander wichtiger als religiöse Fragen; nur 43 Prozent sagen, dass die religiösen Aspekte ihres christlichen Glaubens bei ihrem Engagement im Vordergrund stehen. Kirchliches Engagement ist empirisch damit sehr häufig soziales oder gemeinschaftliches Engagement in einem kirchlichen Kontext und nicht einfach die praktische Verlängerung religiöser Überzeugung.¹⁶

Perspektiven. Vermutlich greifen auch hier strukturelle und politische Herausforderungen stärker als demografische. Denn Menschen des gemeinschaftlichen Motivationstyps zu gewinnen, setzt zweierlei voraus: die bereits genannte politische Vertrauenswürdigkeit der Kirche und ihre lokale Verankerung. Sie muss als sozialer Akteur vor Ort sichtbar und ansprechbar sein, gerade wenn sie Menschen aktivieren will, die zuvor keine starke kirchliche Bindung hatten.

Die KMU zieht daraus eine sehr ähnliche strategische Konsequenz. Auf Gemeindeebene empfiehlt sie eine stärkere Sozialraumorientierung: Engagementgelegenheiten sollen an den Bedürfnissen und Interessen der Menschen vor Ort ansetzen, ausdrücklich

15 „Antrieb und Hürden der Engagementförderung im Erzbistum Paderborn“ (2021) (eigene Erhebung).

16 Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral u. Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2024), Kap. 16, S. 302.

unabhängig von deren kirchlicher Bindung. Dazu gehört auch, Kooperationen mit säkularen Einrichtungen und lokalen Akteuren auszubauen. Die soziale Reichweite der Kirche wird damit selbst zu einer strategischen Ressource: Nicht jede Person, die gemeinsam mit Kirche handelt, muss kirchlich gebunden sein.¹⁷

Übergreifende Thesen

Die vier Motivationstypen führen zu zwei grundverschiedenen strategischen Lagen: Die religiöse und die kirchliche Motivation entsprechen weitgehend dem klassischen, organisationsgebundenen Ehrenamt: langfristig, getragen von Wertbindung, Loyalität und Alternativlosigkeit. Die prosoziale und die Gemeinschaftsmotivation tragen die Züge des neueren, projekt- und interessengetriebenen Engagements. Menschen engagieren sich dort wo prosoziale oder gemeinschaftliche Motive erfüllt werden. An dieser Bruchlinie entscheidet sich die Zukunft des kirchlichen Ehrenamts: Die Kirche hat heute den Vorteil, aus religiöser und kirchlicher Motivation schöpfen zu können, einer Quelle, die dem säkularen Engagement in dieser Form fehlt. Das ist gegenwärtig ihr Hauptantrieb. Demografisch betrachtet werden diese Engagementmotive aber zurückgehen, weshalb es Alternativstrategien braucht.

Gerade bei Engagementmotiven, die nicht spezifisch kirchlich gebunden sind, stellt sich für die Kirche zudem die Frage nach ihrer Position im Feld möglicher Engagementkontexte. Wer sich vor allem engagiert, um das soziale Miteinander zu stärken oder das eigene lokale Umfeld mitzugestalten, ist dafür nicht notwendig auf kirchliche Strukturen angewiesen. Die eigentliche Konkurrenz um Engagierte entsteht ausgerechnet bei den prosozial und gemeinschaftlich Motivierten, denn ihnen stehen mehrere anschlussfähige Träger zur Auswahl. Es sind die Gruppen der Zukunft. Sie zu gewinnen erfordert allerdings eine andere Denkweise: eine, die das Ehrenamt als strategische Ressource ernst nimmt, so ernst wie etwa Geld, und sich entsprechend aufstellt.

Zeit und körperliche Verfassung bestimmen grundlegend die Bereitschaft zum Engagement. Sie sind gewissermaßen die Rahmenbedingung zweiter Ordnung. Erst

¹⁷ Ebd., Kap. 16, S. 314f.

danach kommen die konkreten Bedingungen ins Spiel, die je nach Zielgruppe variieren. Begriffe wie Selbstentfaltung, Anerkennung, Mitsprache oder Freude haben im kirchlichen Ehrenamt bislang eine geringere Rolle gespielt. Das lag daran, dass die ältere Generation der Kirchenloyalen ihren religiösen Antrieb als eigentlichen Anker verstand und der Kirche vieles andere nachsah. Für die jüngeren, sozial Engagierten verhält es sich umgekehrt: Das religiöse Profil der Kirche tritt zurück, und die genannten Merkmale werden zentral.

Unsere Daten über die Generationen der Engagierten legen außerdem ein Phänomen nahe, das man biografische Wiederholungstätter:innen nennen könnte. Wer sich als Jugendliche:r oder junge:r Erwachsene:r engagiert hat, kehrt mit höherer Wahrscheinlichkeit später im Leben zum Engagement zurück. Auch dabei spielt die anfängliche Bindung an Träger und Ort eine Rolle. Für die Kirche heißt das: Die jüngere Gruppe ist strategisch besonders wichtig. Wer einmal zufrieden in der Kirche engagiert war, erscheint mit einiger Wahrscheinlichkeit im späteren Lebensverlauf erneut.

Ein Engagementangebot muss das eigene Interesse treffen und an die intrinsische Motivation der Menschen anknüpfen; auch die eigene Betroffenheit spielt eine Rolle¹⁸. Damit wird das Thema systemisch: Zuerst muss die Kirche mit ihren Angeboten vor Ort die Lebensrealität und die Bedarfe der Menschen treffen. Erst so entsteht der Nährboden, auf dem Engagement überhaupt wachsen kann.

Und das Wichtigste

Die Anwerbung unter dem Motto „Wir brauchen Unterstützung für das Tagesgeschäft der Gemeinde.“ hat in der Vergangenheit funktioniert. Aber sie funktionierte nur, weil es jene ersten beiden Motivationsmuster gab, die fast bedingungslos bereit waren, sich für die Kirche einzubringen. Diese Zeit ist bald vorbei.

Engagement braucht heute ein stimmiges Programm. Alle genannten Aspekte müssen tragfähig zusammenkommen. Dafür müssen die kirchlichen Akteure für sich eine Reihe von Fragen mit größtmöglicher Konkretion beantworten: Was ist der inhaltliche

¹⁸ Vgl. Jana Priemer, Holger Krimmer u. Anaël Labigne (2017): *ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken*. Berlin: ZiviZ im Stifterverband, S. 19 f.

Schwerpunkt des jeweiligen Engagements? Menschen welchen Motivationsmusters sind dafür ansprechbar? Sind die lokalen und organisationalen Voraussetzungen erfüllt? Stehen der jeweiligen Gruppe die nötigen Rahmenbedingungen zur Verfügung? Das verlangt ein systemisches Ehrenamtsmanagement.

Empfehlungen für kirchliche Engagemententwicklung

Wie also kann die Kirche unter diesen Bedingungen eine tragfähige Engagementstrategie entwickeln? Die kurze Antwort lautet: durch strategische Engagementförderung (statt bloßer Ehrenamtsgewinnung). Die Herausforderung besteht nicht darin, neue Menschen für bestehende Aufgaben zu gewinnen. Vielmehr muss die Kirche Strukturen schaffen, in denen Menschen sich unter veränderten Voraussetzungen überhaupt engagieren wollen und können. Das betrifft ihre Prozesse, ihre Entscheidungswege und ihre Vorstellungen davon, wer gestalten darf. Die Aufgabe lautet, Kirche so zu verändern, dass unterschiedliche Formen des Engagements in ihr Platz finden. Engagementförderung ist in diesem Sinne Organisationsentwicklung.

Kirchliche Organisationen sollten eine Plattform bilden, auf der sich ehrenamtliches Engagement in klaren Rahmenbedingungen, aber mit unterschiedlichem Grad an Selbstorganisation gut entwickeln kann. Die Ausgangsintention sollte sein, dass Menschen Engagementmöglichkeiten zu allen vier Motivationsmustern finden und diese nach ihren Kompetenzen gestalten können. Der Schwerpunkt sollte dabei zunehmend auf der prosozialen und der gemeinschaftlichen Engagementmotivation liegen. Eine gute Engagementstrategie umfasst daher folgende zentralen Punkte:

Geklärte Rahmenbedingungen: Unsere Studien weisen auf ein konsistentes Muster hin. Die Hürden für Engagement liegen häufig nicht bei den Engagierten selbst, sondern in der Organisation: unklare Rollen und Verantwortlichkeiten, fehlende Ansprechpartner:innen, mangelnde Kommunikation, geringe Mitbestimmung, Bürokratie und starre Strukturen. Engagementförderung ist deshalb weniger eine Frage besserer Werbung als eine Frage der Organisationsentwicklung.

Eine zukünftige Engagementstrategie trifft klare Verabredungen mit den Engagierten, stellt Transparenz über die Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen im Engagement her, benennt Ansprechpartner:innen und lokalisiert Verantwortung.

Partizipation: Strukturwandel bedeutet auch einen Wandel von Rollen und Macht. Wer Verantwortung übernehmen soll, braucht geklärte Zuständigkeiten, verlässliche Kommunikation und tatsächliche Handlungsspielräume. Beteiligung allein reicht dabei nicht automatisch aus. Es macht einen Unterschied, ob Ehrenamtliche lediglich informiert und nach ihrer Meinung gefragt werden oder ob sie tatsächlich mitbestimmen, Entscheidungskompetenzen erhalten und Verantwortung eigenständig gestalten können.

Damit verändert sich auch das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt. Ehrenamtliche sind nicht einfach eine Personalreserve, die dort einspringt, wo hauptamtliche Ressourcen schwinden. Ehrenamtliche sind vielmehr Menschen, die sich freiwillig für andere und für das Gemeinwohl engagieren und dabei ihre eigenen Motive, Kompetenzen, Erfahrungen und Vorstellungen einbringen. Ehrenamt ist damit eine eigenständige Form gesellschaftlicher Teilhabe und Mitgestaltung. Eine Engagementstrategie muss Rollen klären, Verantwortung übertragen, Gestaltungs- und Entscheidungsräume eröffnen, Kompetenzen entwickeln, Netzwerke schaffen.

Engagementzugänge öffnen: Die Kirchen in Deutschland und das ehrenamtliche Engagement haben ein gemeinsames Problem: Beide sind vor allem von Menschen mit tendenziell hohem kulturellen, sozialen und ökonomischen Kapital geprägt. Im Umkehrschluss engagieren sich auch Menschen, die bereits über hohes soziales, ökonomisches und kulturelles Kapital verfügen wahrscheinlicher. Strategische Engagementförderung erschließt, im besten Falle gemeinsam mit den bislang weniger vertretenen Zielgruppen, Engagementfelder in denen sich auch für diese die positiven Effekte sozialen Engagements ereignen können.¹⁹

¹⁹ Vgl. Abrams, Dominic, Zoe Horsham u. Ben Davies (2023), Online: https://belongnetwork.org/wp-content/uploads/2024/04/Social-cohesion-and-volunteering-lit-review_final-1-1.pdf

Biografische Fenster nutzen: Engagement stellt keine lebenslange Bindung mehr dar. Menschen haben in bestimmten Phasen des Lebens mehr Zeit und Ressourcen für Engagement als in anderen. Zugleich zeigen unsere Studien, dass Menschen mit Engagementserfahrungen, sich zu späteren Zeiten im Leben eher wieder engagieren als Menschen, die vorher keine Engagementserfahrung gemacht haben. Insofern sind Menschen dieser biografischen Fenster, wie Jugend oder Senioren gut zielgruppengerecht anzusprechen. Gerade in den frühen Lebensphasen sollten Engagementmöglichkeiten geschaffen werden.

Verschiedene Grade der Selbstorganisation und Qualifikation: Menschen engagieren sich mit verschiedenen Ideen, Kompetenzen und Interessen. Insofern sollten auch unterschiedliche Formen des Engagements ermöglicht werden. So sollten z.B. das voraussetzungslose, einmalige Mitwirken beim Kuchenverkauf, die qualifizierungsintensive Ausbildung und Mitwirkung in der Hospizarbeit und die selbstorganisierte Fahrradwerkstatt gleichwertig und verbindlich gefördert werden. An diesen Beispielen wird deutlich, dass je nach Engagement unterschiedliche organisationale Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

Literaturverzeichnis

Abrams, Dominic, Zoe Horsham u. Ben Davies (2023): Literature Review – Linking Volunteering and Social Cohesion: Causal Evidence in the UK and Beyond. University of Kent / Belong – The Cohesion and Integration Network. DOI:

10.22024/UniKent/01.02.101468. Online: https://belongnetwork.org/wp-content/uploads/2024/04/Social-cohesion-and-volunteering-lit-review_final-1-1.pdf

Fritzsche, Anne, Ingo Leven, Anna Rysina, Ulrich Schneekloth u. Sabine Wolfert (2025): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2024). Eine Studie im Auftrag der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt. Berlin. Online: bundesregierung.de.

Jenkinson, Caroline E., Andy P. Dickens, Kerry Jones, Jo Thompson-Coon, Rod S. Taylor, Morwenna Rogers, Clare L. Bamba, Iain Lang u. Suzanne H. Richards (2013): „Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta-analysis of the health and survival of volunteers“. In: BMC Public Health 13, Art. 773. DOI:

10.1186/1471-2458-13-773. Online: <https://link.springer.com/article/10.1186/1471-2458-13-773>

Joas, Hans / Frank Adloff: Milieuwandel und Gemeinsinn; in: Herfried Münkler / Harald Bluhm (Hg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Zwischen Normativität und Faktizität; Berlin: Akademie-Verlag, 2002, S. 153-185.

Offe, Claus /Susanne Fuchs, Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Robert D. Putnam: Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung Verlag, 2001, S. 417- 514.

Priemer, Jana, Holger Krimmer u. Anaël Labigne (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.

Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral u. Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2024): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Relevanz von Religion und Kirche in der pluralen Gesellschaft. Analysen zur 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.