

Impulsvortrag bei der Themensynode Ehrenamt am 28.09.2018 in Travemünde

## Was bindet Menschen an die Kirche? Sozialpsychologische Aspekte ehrenamtlicher Tätigkeit

**Pn. Anne Reichmann, Pastoralpsychologin, Lehrsupervisorin DGfP, DGSv, Organisationsberaterin, Institutionsberatung der Nordkirche, Hamburg**

Sehr geehrtes Präsidium, hohe Synode, meine Damen und Herren, liebe Schwestern und Brüder,

Sie alle hier sind leitend für die Kirche tätig, die Mehrzahl ehrenamtlich.

Wann haben Sie sich zum letzten Mal so richtig gefreut, dass Sie ein Ehrenamt ausüben?  
Und wann haben Sie sich zum letzten Mal so richtig geärgert in Ihrem Ehrenamt?  
Haben Sie sich dabei über eine ganz bestimmte Person geärgert?

Ein Ehrenamt kann viel Freude machen, aber es gibt unter Menschen eben auch Missverständnisse, Kränkungen, Rivalität, Streitigkeiten. Und die führen wir auf konkrete Personen zurück – wir personalisieren unsere Erlebnisse. **In der Kirche werden viele Probleme an Personen festgemacht.** Und Unstimmigkeiten fühlen sich an wie persönliche Animositäten zwischen zwei Menschen.

Ich möchte heute eine andere Perspektive einnehmen, indem ich **das Feld ehrenamtlicher Tätigkeit als solches** anschau, und dieses Feld, ich möchte sagen: Dieser Garten ist ein **Zusammenspiel** sehr unterschiedlicher Menschen und Kulturen.

**Wenn Pflanzen in einem Garten nicht miteinander auskommen, dann liegt das nicht an den einzelnen Pflanzen, sondern an der Art und Weise, wie der Garten angelegt -, wie das Zusammenspiel geordnet ist.**

Das Feld ehrenamtlicher Tätigkeit ist so weit und so voller Verschiedenheit, dass allein darin schon viel Konfliktpotential liegt. Wenn Verschiedenes aneinander stößt, kommt es zu Reibereien. Das ist so. Wenn es in einer Gruppe nur harmonisch zugeht, mache ich mir Sorgen darüber, ob die Leute sich noch miteinander beschäftigen.

**Das Problem ist eher, dass diese Themen oft nicht angegangen werden:** In einem Kirchengemeinderat gibt es die Theologin, jemand kommt aus der Wirtschaft, andere sind Juristen oder Sozialarbeiter, - dann stoßen Welten aufeinander. Und verschiedene Sprachen. Darüber tauscht man sich kaum aus. Als wenn alle, nur weil sie bei der Kirche sind, das Gleiche im Kopf haben. Es gibt aber in einem Gremium so viele unterschiedliche Führungsverständnisse, Gemeinde- und Kirchenbilder wie Menschen da sind. Darüber muss man sich verständigen.

Oder wenn eine Mitarbeitende geleitet wird von jemandem, der von ihrem Arbeitsfeld noch nicht so viel versteht. Oder wenn ehrenamtlich Tätige sich nicht respektiert fühlen, weil der Pastor sich aus ihrer Sicht nicht genug kümmert. So ein weites Feld kann ein schöner Garten sein, wenn **man Wege findet, solche Konflikte zu klären und zu lösen. Denn sie liegen in der Natur der Sache, sind sozusagen struktureller Art und haben nicht nur mit den jeweilig betroffenen Personen zu tun.** Wir müssen Wege finden, mit ihnen umzugehen.

Darüber hinaus haben die auftauchenden Schwierigkeiten **aus meiner Sicht auch mit der kirchlichen Kultur zu tun, mit Idealen**, die manchmal nicht ganz realistisch sind, **mit Ansprüchen**, die

überfordern können, **mit Wünschen**, die nicht begrenzt werden **und mit Hemmungen**, miteinander zu sprechen und sich einander zuzumuten.

**Sie als Synodale leiten die Nordkirche. Und die Leitungsfrage in Bezug auf das Ehrenamt würde ich so formulieren:** Wie können wir das Feld der ehrenamtlichen Tätigkeiten im Zusammenspiel mit den hauptamtlichen Tätigkeiten institutionell so gestalten, dass es gute verbindliche Kooperationen und zufriedene Mitarbeitende gibt? Und dass sich Menschen gerne ehrenamtlich in der Kirche engagieren?

Ich möchte auf dem Hintergrund meiner Erfahrungen als pastoralpsychologische Supervisorin und Organisationsberaterin in 4 Abschnitten einige Anmerkungen dazu machen, was aus meiner Sicht dem Zusammenspiel als solchem dienlich wäre.

### 1. Was bindet ehrenamtlich Tätige an die Kirche? Welche Motive haben sie? Und was macht eine Bindung aus?

Der wesentliche Unterschied zwischen haupt- und ehrenamtlich Tätigen besteht ja darin, dass die einen Geld bekommen und dafür ganz bestimmte Verpflichtungen auf sich nehmen, während die anderen kein Geld bekommen und jederzeit gehen können. Welche Motive haben sie?

Wenn ich mich ehrenamtlich betätige, möchte ich etwas Sinnvolles tun. Ich möchte Anerkennung, Wertschätzung, gesehen werden. Einfluss nehmen, Fähigkeiten einsetzen. Das Wichtigste ist aber wohl die Gemeinschaft, die Zugehörigkeit, Beheimatung. Und dabei spielt auch die gemeinsame Glaubensorientierung eine Rolle, der Transzendenzbezug, eine bestimmte Haltung dem Leben gegenüber und bestimmte Werte, die mir wichtig sind und die mich mit anderen verbinden, eine Sehnsucht vielleicht, die gar nicht ausgesprochen wird, ein Sehnen nach einer Rückbindung – religio – zu Gott.

Es ist ja ein sehr grundlegendes menschliches Interesse, sich als Mensch zu verwirklichen und Spuren in der Welt zu hinterlassen. Und damit auch gesehen und geehrt zu werden. Bedeutung zu haben in einer sozialen Gemeinschaft. Deshalb engagiert man sich. **Ehrenamtliche Tätigkeit ist etwas sehr Persönliches.** Auch, wenn jemand aus ethischer Überzeugung oder aus dem Wunsch heraus, Führung zu übernehmen, ehrenamtlich tätig wird, hat das mit seiner Biographie zu tun.

In der Kirche engagieren sich viele, weil sie selber schwere Zeiten durchlitten haben: Sie möchten daher anderen helfen, denen es nun so geht wie ihnen damals. Eine Art Wiedergutmachung. Dahinein mischen sich psychische Bedürfnisse, die aus der sehr frühen Lebensgeschichte stammen und ein Leben lang nach Erfüllung suchen.

- Was macht eigentlich eine Bindung aus? Und wie geht man eine Bindung zu einer Institution ein?

**Bindung beginnt mit einem Kontakt, der durch eine emotionale Resonanz ausgelöst wird.** Etwas in mir kommt zum Klingen. Ich fühle mich angezogen. Möchte mittun. Ich habe den Wunsch, etwas zu geben und dadurch etwas zu bekommen. Beides führt einen Menschen aus sich heraus und lässt ihn auf andere zugehen. **Um eine innere Balance zu haben und um uns lebendig zu fühlen, suchen wir ein Leben lang den Austausch mit anderen und das wechselseitige Geben und Nehmen**, im privaten -, aber auch im öffentlichen Kontext, den eine Organisation darstellt. Menschen brauchen (nicht nur bezahlte) Arbeit auch aus seelischen Gründen; das merkt man spätestens dann, wenn man keine mehr hat.

**Innere lebendige Bindung gibt es nur in Freiheit.** Wenn mir etwas übergestülpt wird, will ich das abschütteln. Wenn ich zu fest gebunden werde, möchte ich mich losmachen. Es ist gut, wenn ich wählen kann. Es tut gut, wenn eine Bindung immer wieder erneuert und gepflegt wird. Aber es ist auch gut, wenn ich entscheiden kann, eines Tages wieder zu gehen.

**Wer sich bindet, macht sich in gewisser Weise abhängig.** Aber reine Unabhängigkeit ist eine Fiktion. Als soziale Wesen sind wir immer von Menschen und Umwelten abhängig. Bindung und Freiheit, Abhängigkeit und Unabhängigkeit sind keine sich ausschließenden Gegensätze; sie bedingen einander; sie sind Pole eines Spannungsfeldes, in dem wir uns bewegen. **Ich werde nicht zum Subjekt durch Loslösung von allen Abhängigkeiten, sondern dadurch, dass ich das Verhältnis von Unabhängigkeit und Abhängigkeit bewusst gestalte.**

In der Kirche gibt es auf allen Ebenen einen großen Wunsch nach Unabhängigkeit, nach Selbstständigkeit. Zuweilen setzt sich dieser Wunsch auf Kosten eines guten Zusammenspiels durch. Aber Gemeinden, Kirchenkreise, Landeskirche brauchen einander; sie sind gemeinsam Kirche und voneinander abhängig.

**Wenn ich mich ehrenamtlich mit einer Institution verbinde, erkenne ich damit bestimmte Abhängigkeiten an; – es kann nicht jede machen, was sie will.** Da sind Regeln, Traditionen, Verbindlichkeiten, eine Kultur, in die ich mich einordnen muss. Ich unterstelle meine eigenen Ambitionen der gemeinsamen Sache. Dafür gehöre ich dazu, kann etwas bewirken und bin ein Teil von einem Ganzen.

**Es geht also darum, meine Bedürfnisse und das, was die Institution braucht, in ein Verhältnis zu bringen.** Es muss etwas aufeinander abgestimmt werden. Es geht um eine Passung. Ich stelle mir eine **Schnittfläche** vor. In diesem Bereich überschneiden sich mein Motiv, mich ehrenamtlich zu engagieren, mit einer Tätigkeit, die die Institution bereitstellt. In dieser Schnittfläche kommt sehr Verschiedenartiges zusammen, Persönliches und Institutionelles; deshalb entstehen dort immer Spannungen. Indem ich sie bearbeite, **übernehme ich Verantwortung für die Gestaltung meiner Rolle in der Institution.** Das ist eine schöne Herausforderung.

**Ich habe nicht die Vorstellung, dass es Sache der Hauptamtlichen ist, Ehrenamtliche zu binden. Es geht eher um eine freiwillige Selbstbindung einer Person,** die von einer Hauptamtlichen begleitet wird. **Bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit sollte der Sinn, sollte die Erfüllung in der Tätigkeit selber liegen.** Das gilt es herauszufinden: Stimmt die Balance zwischen dem, was ich gebe, und dem, was ich bekomme? Sonst ist da etwas aus dem Lot geraten. Und möglicherweise ist mancher nahezu unstillbare Dankeshunger so besser zu verstehen: Der wiederholte Dank soll etwas ins Lot bringen.

Ich habe vor Augen: **Zwei Erwachsene, einer spricht für sich, die andere spricht für die Institution, z.B. die Gemeinde. Sie handeln eine freiwillige, aber verbindliche Verabredung miteinander aus.** Es ist gut, wenn beide wissen, was sie wollen. Darüber muss man offen reden. Und das geschieht selten. Dabei ist es eigentlich selbstverständlich: Ich möchte mich engagieren, weil ich mir etwas davon verspreche. Sonst würde ich es nicht tun.

**Aber diese Frage, was jemand für seine Tätigkeit haben möchte, scheint mir im kirchlichen Alltag fast tabuisiert zu sein. Als wenn unterschwellig die Erwartung bestimmend ist, man müsse sich selbstlos einsetzen,** aus Liebe zu Gott und aus rein altruistischer Motivation heraus – alles andere wäre ja Werkgerechtigkeit und persönlicher Egoismus. „Dienen ist mein Lohn.“(W. Löhe)... Dadurch sind die Motive einer Art Verdacht ausgesetzt, „egoistisch“ etwas für sich selber haben zu wollen und

deshalb irgendwie nicht in Ordnung zu sein! Was aber unter Verdacht steht, das wird versteckt und kommt nicht zur Sprache.

## 2. Ein Beispiel aus der Arbeit mit Geflüchteten

In einem Gespräch mit ehrenamtlich Tätigen in der Flüchtlingsarbeit wurde mir deutlich, dass die Leute für die Geflüchteten sehr viel geben. Aber sie bekommen auch sehr viel: Mir wurde erzählt, wie gut es tut, Gutes zu tun; zu zeigen, was man kann. Sie konnten sich nützlich machen; sie waren beglückt über manche Begegnung und bestürzt darüber, wenn eine Geflüchtete abgeschoben wurde.

Man kann es auch so betrachten: **Die Geflüchteten haben den Leuten geholfen**, selbstbewusst zu sein, aus der Einsamkeit herauszukommen, aus dem Gefühl, nutzlos und überflüssig zu sein, das einen im Ruhestand schon mal überkommen kann. Die ehrenamtlich Tätigen haben viel davon. Warum kann man das nicht auch deutlich sagen und selbstbewusst dazu stehen?

In helfenden Beziehungen gibt es ja in unserer Vorstellung jemanden, der etwas hat, und jemanden, der etwas braucht. In dem Gespräch wurde sehr deutlich, dass das nicht stimmt: Geben und Nehmen gibt es auf beiden Seiten; **es ist ein Wechselspiel**. Zumindest bei genauerem Hinsehen.

Und das Wechselspiel kann kippen. Einige sprachen von „ihrem“ Flüchtling; „mein Flüchtling kann schon ganz viel Deutsch.....“ Da ist ein persönlicher Wunsch überzogen worden.

Noch etwas anderes kam zur Sprache: **Die Erfahrungen mit den Geflüchteten sind sehr ambivalent:** Erschrocken wurde wahrgenommen: Manche der geflüchteten Männer etwa sind aggressiv, anspruchsvoll und patriarchal. Nur weil sie in Not sind, sind sie noch längst nicht alle liebenswert. Wenn man mit ihnen arbeitet, muss man nicht alles an ihnen gut finden und muss auch nicht allen ihren Wünschen nachkommen; man darf sich auch abgrenzen.

**Ambivalenz bedeutet ja eine widersprüchliche Haltung in Bezug auf ein und dieselbe Sache:** es gibt ein Für und ein Wider, das streitet in einem. **Alles im Leben ist ambivalent.** Wenn man möchte, dass etwas nur gute Seiten hat, unterliegt man einer Illusion; man blendet die andere Seite aus und kann dann auch nicht damit umgehen. „Also, wenn das so ist, mit solchen Leuten will ich nichts zu tun haben....“ Abwendung und Entwertung folgen dann auf den Fuß. **Ambivalenzen sind nicht aufzulösen; man muss sie gestalten und kann daraus lernen, der Realität gewachsener zu sein.**

In Bezug auf die Geflüchteten gab es also eine Idealisierung: Sie sind bedürftig, also sind sie gut.

**In Bezug auf ehrenamtlich Tätige erlebe ich auch eine Idealisierung:** Weil sie ihre Arbeit freiwillig und umsonst tun, scheint alles gut und des Dankes wert, was sie tun. **Dabei wird ausgeblendet, dass sie selbst etwas davon haben und es deshalb gewählt haben. Und es wird ausgeblendet, dass es an manchen Orten vielleicht nicht stimmig ist, was sie tun.**

Es war für die ehrenamtlich tätigen Begleiter von Geflüchteten **wohltuend, über ihre Motivation und ihre ambivalenten Erfahrungen zu sprechen, ohne beurteilt zu werden;** die meisten hatten gedacht, sie müssten eigentlich selbstlos sein. Die Klärung diente dazu, dass sie sich besser in der Lage sahen, ein gutes Maß für das Engagement zu finden, eine bessere Balance zwischen Geben und Nehmen. Die Erlaubnis, Grenzen zu ziehen. Sie begannen, **Verantwortung für die Gestaltung ihrer Tätigkeit** zu übernehmen. Es war aber auch spürbar, dass es schwer ist, die eigene Bedürftigkeit anzusprechen.

## 3. Jede ehrenamtliche Tätigkeit braucht einen Klärungsprozess

**Wir haben gesehen: Ehrenamtliche Tätigkeiten sind eine sehr persönliche Angelegenheit.** Von daher fließt viel Gefühl und Energie hinein. **Das hat auch eine Schattenseite:** Was mir zu nah ist, das kann ich nicht gut sehen. Bei uns allen kommt es vor, dass wir das, was uns am Herzen liegt, manchmal sehr in die Mitte schieben und aus den Augen verlieren, wo die andern sind und was dem Ganzen dient. Es braucht jemanden, der dies bemerkt und mich darauf aufmerksam macht, mir eine Grenze setzt. Das wäre eine Leitungsaufgabe.

**Es kommt ja tatsächlich vor, dass die Motive an einer Stelle nicht angemessen sind.** *Ich denke an einen Pastor, der sich nicht traute, einen ehrenamtlichen Kirchenvorsteher zu kritisieren, der als Sitzungsleiter andere Meinungen kaum zu Wort kommen ließ. Der Pastor befürchtete, der Mann könne sich dann gekränkt zurückziehen, und es war schwer genug gewesen, überhaupt genug Personen für den Kirchgemeinderat zu finden.*

*Und ich denke an eine ehrenamtlich tätige Frau, die sich nicht traute, einer Pastorin zu sagen, dass ihrer Meinung nach deren Arbeit zu sehr durch ihre persönlichen Interessen bestimmt sei.*

In solchen Fällen könnte ein konfrontierendes, aber dennoch zugewandtes Gespräch guttun, in dem man sich dem andern zumutet, ihm aber auch zuhört. Dazu kommt es selten. Häufiger bleibt man im Ärger stecken. Spricht übereinander statt miteinander. Aus Angst, sich zu verletzen. Bis es dann zu spät ist für eine Verständigung. Dann ist das Klima schon so vergiftet, dass es zum Rückzug kommt; die Bindung ist zerbrochen.

**Bindungen zerbrechen immer dann, wenn man Kritik und Konflikte nicht angeht.**

- Wie kann man klären, welche Motive angemessen sind und welche zu weit gehen?

**Vor zu großen persönlichen Bedürfnissen Einzelner muss eine Institution sich schützen, und Bindungen, die nur über persönliche Beziehungen etwa zur Pastorin laufen, sind sehr anfällig für Störungen und Verwicklungen.** Ein Pastor ist überfordert, zu allen ehrenamtlich Tätigen eine persönliche Bindung aufbauen und pflegen zu müssen. Das kann nicht gut gehen. Es gibt dann keinen festen Bezugspunkt außerhalb der Beziehung, auf den man gemeinsam blicken kann.

**Jedes menschliche Miteinander braucht über die emotionalen Bindungen hinaus verbindliche Abmachungen, auf die man sich verlassen kann.** Es braucht eine von der persönlichen Beziehung unabhängige Bindung, eine Übereinkunft zwischen Erwachsenen, die Klärung der Schnittfläche zwischen dem, was die Person mitbringt und dem Interesse der Institution.

**Ich plädiere daher auch im Blick auf das Ehrenamt für eine Aufgabenorientierung anstelle der Orientierung an Personen, ihren Wünschen und Befindlichkeiten. In der Aufgabenorientierung sind die Wünsche der Personen aufgehoben, aber sie spielen nicht die erste Geige.**

**Freiwilliges Engagement sollte immer von der Aufgabe her betrachtet und entwickelt werden.**

Die Aufgabenorientierung hilft, die Balance zu halten und sich als Teil in einem Ganzen mit andern zu verbinden. Der Aufgabenbezug schafft etwas Abstand zwischen mir und meinem Tun. In diesem Zwischenraum kann ich mich bewegen, verändern, Kritik ertragen, weil es nur mein Tun betrifft und nicht meine ganze Person. Ich kann auch loslassen oder die Aufgabe wechseln.

**Eine Aufgabe ist sehr konkret, etwas, das man tun kann.** Sie ist begrenzt. Eine definierte bestimmte Zeitspende für eine Tätigkeit, die gebraucht wird. Und sie begrenzt persönliche Bedürfnisse, die darüber hinaus gehen.

Sie dient dem Ziel der Institution, also den Menschen, für die die Institution da ist. Und hat gleichzeitig der Person selbst etwas zu bieten.

**Die Wahrnehmung einer Aufgabe ist immer an eine bestimmte Fähigkeit oder Qualifikation gebunden.** Im Leitungsamt wird eine andere Fähigkeit gebraucht als in der Seelsorge oder der Seniorenarbeit. Dafür wird jeweils Fortbildung vorgehalten und Supervision. Nicht jede kann alles. Auch leiten will gelernt sein. Und nicht jede Pflanze im Garten gedeiht überall. Die Gaben sind an die passende Stelle zu bringen. Alle sind gleichwertig, aber sie sind nicht gleichartig. Wo ergänzen sie einander, und wo kollidieren sie?

#### 4. Was wären hilfreiche institutionell verankerte Maßnahmen?

**Die Übernahme einer Aufgabe in einer Institution ist ein Prozess,** der bewusst wahrgenommen werden sollte, damit es später nicht zu unnötigen Irritationen kommt. Dieser Prozess muss von der Institution gestaltet werden; geschieht das nicht, sind die Probleme absehbar.

**In der Telefonseelsorge gibt es ein Vorgespräch, in dem geklärt wird, welcherart die Motivation der Bewerberinnen ist.** Manchmal zeigt sich, dass jemand so bedürftig und mit sich selbst beschäftigt ist, dass er nicht in der Lage sein wird, für andere einen Blick und eine Verantwortung zu übernehmen. In der TS werden solche Leute nicht aufgenommen. Ihnen wird etwas anderes empfohlen, was möglicherweise besser zu ihnen passt.

Wenn so ein Gespräch institutionell verankert wird, dann ist es ganz selbstverständlich, dass vorher in der TS geklärt werden muss: Was brauchen wir? Es entstehen Anforderungsprofile. Und im Gespräch mit einer Bewerberin wird geklärt: Was will sie davon haben? Was kann sie schon? Was soll sie noch lernen? Wo sind die Grenzen? Wie sieht die Schnittfläche zwischen Person und Institution aus?

**Das Ergebnis kann in einem schriftlichen Kontrakt münden; der Kontrakt kann aber das Gespräch und den Findungsprozess nicht ersetzen.** So ein Gespräch kann in einem Jahr wieder stattfinden. Wechselseitiges **Feed back** geben. Enttäuschungen ansprechen. Wünsche begrenzen; man muss die Wünsche nicht schlecht machen, aber Wünsche haben etwas Überschießendes und können daher nicht immer in Erfüllung gehen.

In so einem **aufrichtigen Gespräch**, in dem Respekt vor der Eigenart einer Person, der Anerkennung ihrer Fähigkeiten und einer richtigen Beauftragung für eine Aufgabe liegt vielleicht mehr **Wertschätzung** als in wiederholtem Dank oder einer gut gemeinten Weihnachtsfeier.

**So wie es Vereinbarungen am Anfang gibt, könnte es auch Trennungsgespräche geben,** in denen geklärt wird, wie man gut auseinander geht. Denn wenn wir selbstgewählte Bindungen wollen, muss es auch möglich sein, nach einer Weile wieder zu gehen.

**Man könnte das auf andere Felder kirchlicher Arbeit übertragen:** Im Kirchgemeinderat hat sich als sehr hilfreich erwiesen, nicht gleich mit der Arbeit loszustürmen, sondern erst einmal Zeit dafür zu nehmen, dass jeder in die Rolle kommt. Was bringe ich mit an Erwartungen, an Gemeindebildern, an Fähigkeiten? Und was ist hier unsere gemeinsame Aufgabe? Wer könnte wofür zuständig sein? Und was muss draußen bleiben? In welchem Stil wollen wir miteinander arbeiten? Wie können wir dafür Sorge tragen, dass es uns allen recht gut geht miteinander?

**Ein gutes Miteinander braucht ab und zu ein Innehalten.** Es ist Aufgabe der Leitung, das in die Hand nehmen und dafür zu sorgen. Ein Aussteigen aus dem Fluss des Alltagsgeschäftes. Es braucht Zeit und Raum, in denen das Miteinander als solches ohne Ergebnisdruck angesehen und weiterentwickelt wird. Den Garten als Ganzen gemeinsam anschauen. Sind alle an einem guten Platz? Stimmen die Wege noch? Brauchen wir einen neuen Zaun?

Dieser Blick stärkt die **Verantwortlichkeit der einzelnen für das Miteinander. Ich gestalte mit, ich bin ein Teil von einem Ganzen.** Und die andern sind es auch. Mit diesem Bezugspunkt wird es selbstverständlicher, Kritik zu üben, auch Selbstkritik. Man kann nicht alles richtig machen im Leben. Man muss etwas miteinander ausprobieren. Fehlerfreundlichkeit befördert eine Kultur des Nachdenkens und des Humors.

**Ein gutes Miteinander braucht Spielräume, in denen sich Kreativität, Freude und Humor entfalten können. Es gedeiht nicht unter Druck.** Ich höre aber immer wieder, dass die Menschen in der Kirche sich selbst und einander Druck machen. Gerade weil die Kirche in der Gesellschaft an Bedeutung abnimmt, möchte man viel bewegen. Das ist verständlich. Aber **in dieser Situation stellt sich die Frage, wie man Druck ablässt, nicht, wie man ihm nachgibt.** Denn wenn zu wenige Hände da sind für das, was man vorhat und wenn dann die, die da sind, überfordert werden, gefährdet man das gedeihliche Miteinander. Dann ziehen sich Menschen zurück, ein Teufelskreis. Wenn wir weniger in einem guten Geist miteinander tun, ist es für alle besser. Der Ton macht ja die Musik.

Eine Kirche, der es nur noch ums Überleben geht, hat sich schon überlebt; sie ist vor allem mit sich selbst beschäftigt. **Eine einseitige Orientierung am Erfolg und an Mitgliedergewinnung bringt uns vom Weg des Glaubens ab.** Wir wissen, dass die Zukunft der Kirche nicht nur in unserer Hand liegt, sondern dass Gott das Seine zum Gelingen beiträgt. Wenn wir wirklich dran sind an den Themen, die die Menschen in dieser Gesellschaft umtreiben, dann werden sich Leute finden, die gerne dabei sind, auch dann, wenn die Kirche kleiner wird. Darauf können wir vertrauen, denke ich.

**Die Kirche hat schöne sinnvolle Betätigungsfelder anzubieten. Dafür kann sie etwas erwarten** von den Menschen, die mittun wollen. In einer Kultur, in der alle alles tun dürfen, korrumpiert sich die Organisation und macht sich unattraktiv für solche Menschen, die ihr Können gezielt einbringen möchten. Und solche Menschen brauchen wir. Daher sind Grenzziehungen nötig und konstruktiv.

Es ist schön, was alles schon passiert, dass es inzwischen Fortbildungen für Freiwilligenkoordinatorinnen gibt und vieles mehr. Und es wird spürbar: **Die Pflege des Ehrenamtes macht Arbeit; dazu braucht es die Hauptamtlichen. Man kann hauptamtliche Tätigkeiten nur dann durch eine ehrenamtliche ersetzen, wenn es dafür Verbindlichkeit gibt sowie Begleitung und Koordination** – durch Hauptamtliche.

**Es braucht außerdem Führung** und d.h. Orientierung, Entscheidung, Autorisierung und Management im Blick auf die Aufgaben und die Personen, die sich in der Kirche engagieren möchten, also **Personalentwicklung.**

Sie sehen, ich werfe einen nüchternen Blick auf ein komplexes und ambivalentes Thema, in dem strukturell bestimmte Konflikte angelegt sind, die eben nicht nur persönliche Konflikte zwischen Einzelnen sind. Das braucht eine Anerkennung. Wir sind nicht im Paradiesgarten. Gartenarbeit ist harte mühsame Arbeit. Ich brauche als Gärtnerin ein Konzept, eine umsetzbare Vorstellung von meinem Gelände, damit Bäume, Kräuter, Sträucher, Blumen einander nicht in die Quere kommen. Doch dann kommt der Moment der Freude über die Früchte, den Duft und die Vielfalt der Blüten. Wunderbar! Wenn diese Synode dazu beiträgt, realistische Vorstellungen und Maßnahmen für **das Feld ehrenamtlicher Tätigkeit als Zusammenspiel vieler** zu entwerfen und ich hiermit dazu etwas beitragen konnte, dann würde ich mich freuen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Die Pastorin und Pastoralpsychologin Anne Reichmann ist seit 2008 Referentin der Institutionsberatung der Nordkirche und zuständig für Supervision und Pastoralpsychologie in der Nordkirche. Zu ihren Aufgaben gehört die Geschäftsführung für das Pastoralpsychologische Institut (PPI e.V.), die Weiterbildung in pastoralpsychologischer Supervision mit psychoanalytischem und systemischem Hintergrund sowie die Supervision von Leitungspersonen. Vorher war sie u.a. Referentin im nordelbischen Frauenwerk und Mentorin in der Vikarsausbildung.