

Engagement als Zukunftskraft für Kirche und Gesellschaft

Arbeitshilfe zu Ehrenamts-
und Engagemententwicklung

Diese Broschüre kann
unter www.dbk-shop.de
heruntergeladen werden.



Engagement als Zukunftskraft für Kirche und Gesellschaft

Arbeitshilfe zu Ehrenamts-
und Engagemententwicklung

Inhalt

Vorwort	6
Teil I: Erkundungen	8
1. Wahrnehmen und wertschätzen	10
2. Herausforderungen und Anfragen an die Kirche	15
3. Bilder und Visionen für eine engagementfreundliche Kirche	16
Teil II: Einordnen und Verstehen	18
1. Wandel – Vielfalt – Stärke. Ein sozialwissenschaftlicher Blick auf Engagement	19
1.1. Engagement ist kontinuierlich im Wandel	19
1.2. Aktuelle Entwicklungen bei Engagements in einer diverser werdenden Gesellschaft	22
1.3. Engagement ist nach wie vor stark	24
1.4. Kirche bietet Räume für Engagements	25
1.5. Engagementförderung: Kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem	26
1.6. Plädoyer für eine engagementfreundliche Kirche	29
2. Eine engagementfreundliche Kirche – theologische Grundlagen und Positionen	32
2.1. Volk Gottes unterwegs zum Reich Gottes	32
2.2. „Zeichen und Werkzeuge“ einer engagementfreundlichen Kirche	33
2.3. Engagemententwicklung in der Kirche: kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem	37
3. Ohne Partizipation und Synodalität keine engagementfreundliche Kirche	39
3.1. Einrichtung von Beratungsgremien mit Laien – Dekret über das Laienapostolat des Zweiten Vatikanischen Konzils	40
3.2. Mitbestimmung und Mitverantwortung von Laien – Beschluss „Räte und Verbände“ der Gemeinsamen Synode	41

3.3. Beteiligungsrechte der Gläubigen sichern und Amtsmissbrauch verhindern – Synodaler Weg der katholischen Kirche in Deutschland	41
3.4. Ausweitung der Beteiligungsrechte aller im Volke Gottes – Abschlussdokument der XVI. Ordentlichen Generalversammlung der Bischofssynode	42
3.5. Partizipation und Synodalität – Praxis einer engagementfreundlichen Kirche	42
Teil III: Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Engagementförderung	44
1. Das Miteinander von Hauptberuflichen und Engagierten	45
2. Engagementfreundlichkeit und Engagemententwicklung als Thema in der Aus- und Fortbildung pastoraler Berufe	48
3. Engagementförderung bei benachteiligten Menschen und diskriminierten Gruppen	49
4. Systematische Engagemententwicklung	50
Teil IV: Links und Literatur	53
Engagementförderung als strategische Aufgabe des Staates	54
Engagementstrategien einzelner Bundesländer	54
Kirchliche Engagementstrategien	55
Charismenorientierung	55
Anerkennungskultur für freiwilliges Engagement	56
Geld und Engagement	56
Wichtige Studien und Literatur	57
Anmerkungen	59

Vorwort

Wenn ich als Bischof unterwegs bin, begegne ich sehr vielen Menschen, die sich ehrenamtlich, sei es in der Pfarrei oder im Sozialraum, engagieren. Sie investieren ihre Freizeit, ihre Fähigkeiten, ihre persönlichen und auch finanziellen Möglichkeiten, um andere zu unterstützen und den Zusammenhalt in Kirche und Gesellschaft zu stärken. Sie bringen menschliche Nähe, Solidarität und Vielfalt in unser Zusammenleben. Die Zahl der freiwillig Engagierten steigt in Deutschland – allen Krisen zum Trotz! Ehrenamtlich und freiwillig Engagierte sind für mich ein Hoffnungszeichen, das die Kirche und unsere Gesellschaft dringend brauchen.

Diese Arbeitshilfe will zum Verständnis und zur Wertschätzung von Ehrenamt und Engagierten beitragen. Sie würdigt ausdrücklich das kirchliche und das zivilgesellschaftliche Engagement. Denn beide brauchen und inspirieren einander. Im Teil I dieser Arbeitshilfe geht es zunächst um Erkundungen, um Erfahrungen von Ehrenamtlichen, aber auch um ihre Erwartungen an förderliche Engagementbedingun-

gen. Der Teil II hilft, Engagement in seiner Vielfalt, aber auch mit seinen Herausforderungen sozialwissenschaftlich (Kap. 1) und theologisch (Kap. 2 und 3) zu verstehen. Der Teil III benennt gute Rahmenbedingungen, aber auch anstehende Aufgaben für die Zukunft von Engagement in Kirche und Gesellschaft. Im Teil IV finden sich Links und Literaturhinweise.

Die Pastoralkommission der Deutschen Bischofskonferenz will mit dieser Arbeitshilfe auch auf die vielen Christinnen und Christen aufmerksam machen, die sich in der Gesellschaft engagieren. Sie sind es, die mit vielen anderen Engagierten Demokratie und Resilienz in der Zivilgesellschaft stärken. Ihnen, den Engagierten, gilt mein großer Dank. Auch wenn dies vermutlich nicht immer explizit wird, geben engagierte Christinnen und Christen ein Zeugnis von der Hoffnung, die sie erfüllt und motiviert. Ich wünsche mir eine Kirche, die immer bereiter wird, die Sendung des Heiligen Geistes in den engagierten Gläubigen zu entdecken und mit all ihren Möglichkeiten zu unterstützen.

In diesem Sinn richtet sich diese Arbeitshilfe an alle, die das Ehrenamt und Engagierte in der Kirche und ihrem Sozialraum fördern und weiterentwickeln wollen: Verantwortliche in Seelsorge und Caritas, in Gemeinden und Gemeinschaften, Verbänden, Vereinen und Organisationen.

Diese Arbeitshilfe wurde unter Leitung von Weihbischof Matthäus Karrer (Rottenburg-Stuttgart) in einer Arbeitsgruppe erstellt. Mein herzlicher Dank gilt den Mitgliedern dieser Arbeitsgruppe: Gabriele Denner (Leiterin der Geschäftsstelle der Diözesanen Räte und Geschäftsführerin des Diözesan- und Priesterrats im Bistum Rottenburg-Stuttgart), Dr. Martin Hochholzer (Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral, Erfurt), Dr. Claudia Kunz (Geschäftsführerin der Pastoralcommission, Bonn), Prof. Dr. Paul-Stefan Roß (Professor für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg), Dr. Natascha Sasserath-Alberti (Katholisches Büro, Berlin) und Susanne Wagner-Wimmer (Ausbildungsreferentin im Erzbistum Berlin).

Die Arbeitshilfe *Engagement als Zukunftskraft für Kirche und Gesellschaft* wurde in der Frühjahrs-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz am 26. Februar 2026 beraten und einstimmig beschlossen.* Die Bischöfe haben eine Evaluation in fünf Jahren in Aussicht gestellt. Herzlich lade ich alle ein, mit dieser Arbeitshilfe auf Erkundungstour zu gehen, Engagierte und ihr Engagement zu unterstützen und zugleich kritisch-konstruktive Hinweise zur Auswertung und weiteren Überarbeitung der Arbeitshilfe zu geben.

Bonn/Mainz, 21. März 2026

Bischof Dr. Peter Kohlgraf
Vorsitzender der Pastoralcommission
der Deutschen Bischofskonferenz

* Die Arbeitshilfe wurde gemeinsam mit der Arbeitshilfe *Leben teilen – Hoffnung wecken. Diakonisch Christsein in säkularer Gesellschaft* erstellt und verabschiedet. Sie enthält viele ergänzende Hinweise zum diakonischen Engagement (erscheint im Sommer 2026).



**Teil I:
Erkundungen**

Kirche lebt vom Ehrenamt – und auch die (Zivil-)Gesellschaft profitiert vom Engagement kirchlich gebundener Menschen.¹ Engagement stärkt die Teilhabe und den Zusammenhalt in der Kirche und in der Gesellschaft. Diese Arbeitshilfe beginnt mit Erkundungen vor Ort: bei den Engagierten und ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen. Exemplarisch für viele Orte wird diese Arbeitshilfe eröffnet mit Erfahrungen, die von Engagierten und Engagementförder/innen in einer Servicestelle Engagement des Erzbistums Köln (Oktober 2023) und im Bistum Magdeburg (Juni 2024) berichtet wurden. Die Einsichten und Anfragen von mehr als 30 Engagierten vor Ort fanden Eingang in diese Arbeitshilfe.

Das westdeutsche Erzbistum Köln ist mit 1,63 Millionen Katholiken eine der mitgliederstärksten Diözesen. Seit mehr als zehn Jahren gibt es im Erzbistum Köln eine Engagementförderung, die im Erzbischöflichen Generalvikariat angesiedelt ist und 35 sogenannte Servicestellen Engagement vor Ort koordiniert.² Wo die jeweiligen Schwerpunkte in der Engagementförderung liegen, in der Pfarrei oder auch in kulturellen, sozialen bzw. sozialräumlichen Projekten, hängt von denen ab, die sich engagieren wollen bzw. bereits engagiert sind.

Das ostdeutsche Bistum Magdeburg ist eine der flächengrößten und mit 72.000 Katholik/innen eine der zahlenmäßig kleinsten Diözesen Deutschlands. Eine lange Tradition eines starken innerkirchlichen Ehrenamts reicht hier bis in die Anfänge der Teilung

Deutschlands zurück. Ohne Ehrenamtliche hätte die Kirche in der DDR-Zeit und in der Minderheitensituation der Gegenwart gar nicht überlebt. Auch hier stellt das Bistum Koordinator/innen und Moderator/innen frei, die sich um Engagemententwicklung in der Kirche wie in die Gesellschaft hinein bemühen.

Engagement in der Kirche und in die Gesellschaft hinein ist so vielfältig wie die Menschen, die sich hier engagieren. Es ist unmöglich, in dieser Arbeitshilfe abzubilden, wie viele Engagements es gibt und wie individuell verschieden, kreativ und innovativ die Engagierten sind. Diese Arbeitshilfe will vielmehr dazu anregen, selbst auf Erkundungstour zu gehen und am eigenen „Vor-Ort“ ebenso viele Engagements und Engagierte zu entdecken.

In den Begegnungen und Anhörungen in den (Erz-)Bistümern Köln und Magdeburg ging es darum,

- die Vielfalt an Engagements und engagierten Menschen wahrzunehmen und wertzuschätzen,
- Fragen, Kritik und Herausforderungen aufzunehmen, die die Engagierten bewegen,
- Wege der Engagementförderung kennenzulernen und
- herauszufinden, welche Entwicklungen und neuen Bilder von Kirche sich in den Engagements und bei den Engagierten abzeichnen.

1. Wahrnehmen und wertschätzen

Ehrenamtliche, Engagierte und Engagemententwickler/innen haben in Brühl bei Köln und im Roncalli-Haus in Magdeburg aus ihrem Engagement-Alltag erzählt, ihre Erfahrungen, aber auch Forderungen eingebracht:

Oft sind es immer dieselben, die ein Ehrenamt ausüben und das oft jahrelang. Wenn ich aber auf ganz andere Leute zugehe und sie frage, dann stößt das in der Gemeinde auf Unverständnis, aber über die Gemeinde hinaus auf ganz viel Interesse, dass man sich für sie interessiert und sie anspricht.

Von dem Gedanken, dass man mit Engagementförderung die Kirchen wieder vollkriegt, muss man sich befreien. Eigentlich geht es darum, die Leute anzusprechen, mit denen wir in der Kirche sonst nicht sprechen.

Als ehrenamtliche Seelsorgerin werde ich hier mit Kirche identifiziert. Die Leute fragen mich doch nicht, ob ich das hauptberuflich oder ehrenamtlich mache.

Wenn jemand zu mir kommt, eine Idee hat und das gerne machen würde, dann sage ich: toll, mach das, ich unterstütze dich und Sorge für gute Rahmenbedingungen. Leute, die sich engagieren wollen, erfahren zu oft, dass man ihnen viele bürokratische Hindernisse in den Weg legt.

Als unser Pfarrer gestorben ist, bin ich zur Gemeindefreierin gegangen und habe gesagt, dass ich schreiben kann, auch Predigten. Da hat sie zu mir gesagt: Wir brauchen Sie nicht als Schreiberin von Predigten, sondern als eine Frau, die predigen kann. Und das mache ich jetzt.

Ich denke, dass ich genau das kann, was ich jetzt ehrenamtlich mache, und dass ich es gut mache und dass Gott mich dazu berufen hat. Ich kann da nicht sagen: Such dir einen anderen.

Wichtig in meinem Engagement sind die „Raushelfer“. Leute, die mir sagen: jetzt wird es Zeit, dass Du damit aufhörst. Das passt nicht mehr zu Dir.

Mein Ehrenamt hier im Lädchen hat mich aus einem ganz tiefen Loch herausgeholt. Ich kann wieder was für andere tun. Dass eine Kirche ein solches Lädchen ins Leben gerufen hat, finde ich beachtlich.

Für Sachen, die nicht so richtig in die katholische Blase passen, kriegen Sie niemanden, der versteht, dass es dafür auch Gelder braucht.

In meinem Engagement möchte ich jemandem in die Augen sehen können. Mein Engagement lebt von Beziehungen. Für den Systemerhalt sind andere da.

Meine Idee war, aus der Gemeinde herauszugehen. Ich bin jetzt in einem Ladengeschäft der Suchenden-Pastoral erreichbar. Hier vernetzte ich mich mit Engagierten aus der Zivilgesellschaft.

Wir in der Kirche glauben zu wissen, was die Menschen bedrängt, aber es könnte auch ganz anders sein. Darum ist es für mich unheimlich bereichernd, durch mein Engagement mit Menschen aus anderen sozialen Lebenslagen und Kulturen in Kontakt zu kommen.

Dass die Kirche mich gefragt hat, ob ich helfen kann, obwohl ich gar nicht katholisch bin, erfahre ich als große Wertschätzung.

Das, was wir tun, tun wir für die Menschen vor Ort und für uns selbst, denn wir erleben, dass wir für andere wichtig sind. Das macht mich glücklich!

Mein Engagement bestand immer darin, dass ich selbstständig etwas machen kann und dass da eine Organisation ist, die mir das ermöglicht.

Ich glaube, das Wichtigste ist, dass wir erleben, dass wir Ehrenamtliche auch Kirche sind, wir und nicht nur die Priester oder die Bischöfe. Wir können auch etwas bewirken und wir können auch Gottesdienste feiern, auch wenn diese dann keine Eucharistiefeiern sind.

Religiöse Motive für das eigene Engagement werden selten benannt. Aber man spürt doch, dass es christliche Werte wie die Nächstenliebe oder eine wertebasierte Haltung sind, warum sich jemand engagieren will.

Wenn ich für die Engagierten in der Servicestelle ein niederschwelliges 10-Minuten-Angebot zum Glauben mache, dann erlebe ich ganz viel Berührung und Sehnsucht. Ich glaube, Menschen brauchen diesen Raum, der offen ist für Gott.

Die soziale Ausstrahlung der Kirche hat mich überzeugt. Darum mache ich hier mit.

Auch ohne Hauptamtliche haben wir hier als Kirche wieder eine Daseinsberechtigung. Und die Leute merken, dass wir die Kirche vor Ort sind.

Ich verstehe mein Engagement als ein „Dazwischengehen“, das oft auch die Systemträger und Hauptamtlichen stört.

Wichtig ist, sich als Ehrenamtliche auch selbst mal in den Blick zu nehmen und sich zu fragen, was tue ich hier eigentlich und was motiviert mich.

Ich brauche nicht einmal im Jahr ein Dankeschön am Ehrenamtstag, das bringt mir gar nichts, wenn das gemeinsame Überlegen und Interesse im Alltag nicht da ist.

Die Energie und Lebendigkeit, Zuversicht und Begeisterung, die die Gesprächspartner/innen in Brühl bei Köln und in Magdeburg ausstrahlten, waren beeindruckend.

In den beiden Gesprächsrunden wurde deutlich, dass sich die Teilnehmer/innen von der Kirche deutlich mehr Engagementfreundlichkeit wünschen. Diese äußert sich in Haltungen wie Offenheit, Anerkennung und Wertschätzung der Engagierten, und zwar nicht nur an einem allgemeinen Tag des Dankes, sondern konkret im Alltag, wenn Hauptberufliche

→ inner- wie außerkirchliches Engagement der individuell und/oder gemeinsam Engagierten wahrnehmen;

→ Erfahrungen und Kompetenzen der Engagierten kennen und anerkennen;

→ sich von ihnen inspirieren lassen und dazu Gestaltungsfreiräume bieten und nötige Ressourcen unkompliziert bereitstellen;

→ Partizipation von Engagierten an Beratungen, Planungen und Entscheidungen vor Ort ermöglichen;

→ geschulte Ansprechpersonen, wie Engagemententwickler/innen oder Ehrenamtskoordinator/innen, vor Ort beauftragen bzw. benennen;

→ sich durch Engagierte als Kirche herausfordern lassen und Kirche neu, von den Engagierten aus denken und gestalten.

2. Herausforderungen und Anfragen an die Kirche

„Was mich stört, ist das Wording wie ‚neues Ehrenamt‘. Ist das alte Ehrenamt denn nicht mehr gut genug für die Kirche?“

„Altes Ehrenamt“ oder „neues Engagement“, jahrelange Mitarbeit in der Pfarrei oder befristetes Engagement, ehrenamtliche Übernahme von Funktionen oder projektbezogenes Engagement, Ehrenamt in der Kirche oder Engagement in der Gesellschaft, Wandel im Ehrenamt und zeitgemäßes Engagement – diese und andere Begriffe verwirren und können verletzen, wenn damit Engagements nicht nur beschreibend, sondern auch bewertend unterschieden werden. Das bremst Engagierte aus und verleidet ihnen den Spaß an dem, was sie machen. Darum spricht diese Arbeitshilfe vorrangig und wertschätzend von „Engagement“, das alle Ehrenamtlichen und Engagierten einschließt.

„Die Verantwortung, ob es in 100 Jahren hier noch Glauben gibt, die liegt doch bei uns, den Gläubigen. Dann muss man uns aber auch ernst nehmen und uns was machen lassen.“

„Die Leute hier vor Ort unterscheiden gar nicht mehr, ob wir dies ehrenamtlich oder hauptberuflich machen. Wir sind für sie die Frau oder der Mann von der Kirche.“

In den Erfahrungen und Erwartungen der Engagierten und Engagemententwickler/innen werden Konturen einer „weiten Kirche“ sichtbar. Die Basis dieser Kirche bilden die Getauften mit ihren Charismen und Kompetenzen. Für die Wahrnehmung dieser Kirche ist es nicht mehr wichtig, ob sich jemand hauptberuflich oder ehrenamtlich einsetzt. Wichtig ist, dass sich hier viele Leute engagieren können, weil sie es wollen, weil sie Kompetenzen, Möglichkeiten, Charismen besitzen, die sie einbringen können oder die vor Ort gebraucht werden. Diese Weite im Kirchenbild ist nicht neu, sie findet sich bereits in zentralen lehramtlichen und theologischen Texten, aber sie ist noch viel zu wenig im kirchlichen Empfinden und in der Kirchenerfahrung vieler verankert.

„Wichtig ist mir das gemeinsame Priestertum: ich [als Priester] gebe Macht ab, um gemeinsam im Team zu arbeiten. Wir Hauptamtlichen sind Dienstleister für die Ehrenamtlichen und orientieren uns an deren Möglichkeiten und Kompetenzen.“

Ob in der Kirche oder in der Gesellschaft engagiert: Engagierte wünschen sich von Köln bis Magdeburg eine Haltungsänderung bei Hauptberuflichen und Amtsträgern in der Kirche. Je mehr Engagierte ohne Hauptberufliche vor Ort agieren (müssen), umso stärker wachsen sie in ein neues Selbstver-

ständnis als Träger/innen und Subjekte von Kirche hinein. Eine engagementfreundliche Kirche muss partizipativ und synodal aufgestellt sein. Sie muss sich auf einen Prozess einlassen, den die XVI. Bischofssynode mit „Umkehr in den Beziehungen“ beschreibt.³ Das fordert auch die Kirche in Deutschland heraus.

„Die Freiheit, sich zu engagieren, die Eigenverantwortung der Engagierten, die Haltung der Koordinator/innen, die gegenseitige Wertschätzung – das verändert die Kultur in der Kirche, auch für uns Hauptamtliche.“

Engagemententwickler/innen oder -koordinator/innen sind nicht nur für die Engagierten, sondern auch für viele Hauptberufliche in der Pastoral oder in der Caritas wichtige Kontaktpersonen. Sie bringen aufgrund ihrer unterschiedlichen Herkünfte, Biografien und Ausbildungen eine große Vielfalt mit und eröffnen oft ungeahnte Räume für das Engagement. Sie können gemeinsame Lernfelder von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen eröffnen. Eine engagementfreundliche, partizipative und synodale Kirche kann es nicht geben ohne eine grundlegende Neubestimmung des Miteinanders von Hauptamtlichen und Ehrenamt bzw. Engagierten in der Kirche.

3. Bilder und Visionen für eine engagementfreundliche Kirche

„Was wir hier machen, ist Kirche mal ganz anders. Zu uns kommen auch Menschen, die nicht in der Kirche sind.“

„Die Zukunft einer engagierten Kirche ist das Zusammenspiel von kirchlich Gebundenen und Konfessionslosen, von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen, von Engagierten und Interessierten, das können auch Leute aus der Gesellschaft sein, die über mein soziales Umfeld mit mir verbunden sind.“

„Ich wünsche mir eine Kirche, die sich interessiert, die sich einmischt, die Positionen und Haltungen einnimmt, eine Kirche, die auch interessant ist und neugierig macht.“

„Ich wünsche mir für die Zukunft eine Kirche, in der die Priester Apostel sind, die uns vor Ort regelmäßig besuchen, die Zeit für uns haben, uns ansprechen, motivieren, unterstützen, und dass wir vor Ort Leitungsteams werden und für Gebet, Gottesdienst, Gemeindeleben vor Ort sorgen.“

„Ich bin inzwischen weit weg vom Anliegen, Kirche und Institution weiterzuentwickeln, mir geht es vielmehr um das Reich Gottes in dieser Welt. Das ist viel weiter als die Grenzen der katholischen Institution. Das erklärt mir, warum wir Zeit und Geduld beim Wachsen brauchen. Und es hilft mir auch, nicht zu zerbrechen an den aktuellen Konflikten und Begrenzungen.“

In den Gesprächsrunden wurden Bilder und Visionen einer Kirche sichtbar, die den Engagierten schon heute Mut geben, sich vor Ort einzusetzen, die aber auch Anfragen an die Kirche in Deutschland beinhalten. Es sind Bilder und Visionen einer Kirche, die sich aus einem institutionell verengten Verständnis von Kirche als Systemträgerin bestimmter Aufgaben und Funktionen befreit. Es geht um eine Kirche, die als „sakramentales Zeichen“ für das eschatologische Reich Gottes auch instrumentell (als „Werkzeug“) auf dem Weg zum Reich Gottes tätig wird in der konkreten Gesellschaft vor Ort. Engagierte wünschen sich – das wurde in den Anhörungen deutlich – eine katholische Kirche,

„die sich auf einen Weg macht mit Christen und Christinnen aus der Ökumene, mit Engagierten aus anderen Kulturen und Religionen und nicht zuletzt auch mit Menschen, die von sich sagen, gar nicht religiös zu sein“.

Eine engagementfreundliche Kirche ist immer auch eine synodal aufgestellte Kirche. Es geht um die praktische Umsetzung jener Synodalität, die die XVI. Bischofssynode der katholischen Kirche in all ihren Gliederungen aufgetragen hat:

„Synodalität ist das gemeinsame Gehen der Christen mit Christus und auf das Reich Gottes zu, in Einheit mit der ganzen Menschheit.“⁴

Um den Weg zu einer weit gefassten Engagement-Kirche, um Trittsteine und Gehilfen geht es in dieser Arbeitshilfe.



**Teil II:
Einordnen
und Verstehen**

Im Teil II geht es im 1. Kapitel um eine sozialwissenschaftliche Perspektive auf Engagement und im 2. Kapitel um eine kurze Zusammenstellung der theologisch-lehramtlichen Grundlagen, die in einem 3. Kapitel durch Hinweise auf die Entwicklung einer partizipativen und synodalen Kirche ergänzt werden. Die drei Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden. Dafür gilt folgende Lesehilfe: Das sozialwissenschaftliche Kapitel enthält keine weiterführenden theologischen Anmerkungen. Die theologischen Grundlagen für Engagement werden im 2. Kapitel nur kursiv vorgelegt, da es dazu bereits eine umfangreiche theologische Literatur und lehramtliche Verlautbarungen gibt.

1. Wandel – Vielfalt – Stärke

Ein sozialwissenschaftlicher Blick auf Engagement

Engagement auf freiwilliger Basis – jenseits der Erwerbstätigkeit und über die familiären bzw. freundschaftlichen Beziehungen hinaus – hat in Deutschland seit Mitte der 1980er-Jahre wachsende Aufmerksamkeit erfahren. Dies gilt für Wissenschaft, Politik und Medien, aber auch für die Kirchen. Die in diesen Jahren gewonnenen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse helfen, tiefer zu verstehen, wie sich Engagement im Raum der Kirche* aktuell darstellt bzw. entwickelt.

* In den Blick genommen wird die ganze Breite kirchlicher Organisationsformen: territorial oder personal definierte Gemeinden, Dienste und Einrichtungen der Caritas, kirchliche Verbände, kategoriale Pastoral, Orden und Geistliche Gemeinschaften, Initiativen und Projekte etc.

1.1. Engagement ist kontinuierlich im Wandel

Engagement ist kontinuierlich im Wandel. Engagements sind dabei immer „Kinder ihrer Zeit“ – und jede Zeit bringt spezifische Weisen, sich zu engagieren, hervor. Diese Zeitgebundenheit von Engagement wahrzunehmen ist wichtig, damit auch die jeweils praktizierte Engagement-Förderung zeitgemäß ist.

Bei der geschichtlichen Entwicklung von Engagement kommen drei Aspekte zusammen: (1) die jeweiligen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Entwicklungen und die damit verknüpften individuellen Lebensverhältnisse, (2) die von diesen Rahmenbedingungen geprägte Art und Weise, Engagement zu verstehen und zu praktizieren, (3) bestimmte Begriffe, die jeweils für Engagement genutzt werden und damit bestimmte Engagementstraditionen spiegeln.⁵

Dementsprechend lässt sich ein zentraler Entwicklungsstrang von Engagement in Deutschland (zugegeben etwas holzschnittartig) entlang von drei zentralen Begriffen nachzeichnen: Ehrenamt, freiwilliges Engagement und bürgerschaftliches Engagement.

Der Begriff Ehrenamt gewinnt seine zentrale Bedeutung Anfang des 19. Jahrhunderts. Markante zeitgeschichtliche Punkte sind:

- die nach-napoleonische Reform des Staatswesens, die in Deutschland u. a. die kommunale Selbstverwaltung mit diversen Ehrenämtern einführt;
- die sich beschleunigende Industrialisierung, die damit verbundenen sozialen Verwerfungen und die darauf reagierenden sozialen Initiativen (aus denen u. a. Caritas und Diakonie entstanden sind);
- das aufblühende Vereinswesen mit unzähligen Turn-, Gesangs-, Wohltätigkeits- und Geselligkeitsvereinen, aber auch zahlreichen kirchlichen Vereinen und Verbänden.

In dieser Konstellation schlägt „die Geburtsstunde des bürgerlichen Ehrenamtes“⁶. Dieser typisch deutsche Wurzelstrang hat ein Bild von Engagement geprägt, das mit Amtlichkeit, Verantwortungsübernahme, gesellschaftlichem Ansehen und Staatsnähe, aber auch mit Hierarchien verbunden ist. Bis Mitte der 1980er-Jahre bleibt Ehrenamt die unbestrittene Bezeichnung für Engagement im Sinne einer regelmäßigen, im Prinzip unentgeltlichen und gemeinwohlorientierten Tätigkeit, die in einem organisierten Rahmen stattfindet.⁷

Die Begrifflichkeit *freiwilliges Engagement* beginnt sich Mitte des 20. Jahrhunderts auszubilden mit den verstärkten Trends zur Pluralisierung der gesellschaftlichen Milieus und der individuellen Wertstellungen. In der Arbeitswelt steigen die Flexibilitätserwartungen an die Menschen, Patchwork-Biografi-

en und prekäre Beschäftigung nehmen zu. Diese Entwicklungen führen auch im Engagement zu einem Wandel. Die Einbindung in feste weltanschauliche Bindungen nimmt sukzessive ab. Freiwilligkeit und eine relative Verbindlichkeit von Engagement treten in den Vordergrund. Betont fürsorgliche Orientierungen verbinden sich mit dem Wunsch nach einer Balance von Eigennutz und Gemeinwohl bzw. nach Selbstentfaltung. Es steigt das Interesse an zeitlich begrenzten, projekthaften Engagementformen. Der für das Ehrenamt kennzeichnende Typus des „formstabilen Dauerengagements“ wird tendenziell abgelöst durch kurzfristigere „Lebensabschnittsengagements“. Vielen der in diesen Formen aktiven Menschen erscheint daher der überkommene Begriff des „Ehrenamtes“ nicht mehr angemessen; sie bevorzugen, schlicht von „freiwilligem Engagement“ zu sprechen.

In den 1990er-Jahren führt die zunehmende Globalisierung in einer Art Gegenbewegung zu einem neuen Interesse am Lokalen. In diesem Zuge entwickelt sich ein Engagementtyp, der auf Mitgestaltung und Mitbestimmung der Lebensverhältnisse vor Ort fokussiert ist – wofür der Begriff *Bürgerschaftliches Engagement* steht. Dieser Begriff knüpft an zivilgesellschaftliche Diskurse über Bürgerbeteiligung und Gemeinwesen an. Damit wird die gesellschaftspolitische Bedeutung freiwilliger Betätigung in den Mittelpunkt gestellt und der Beitrag betont, den das Engagement „zu den demokratischen Qualitäten der Gesellschaft“⁸ leistet, ebenso für eine nachhaltige Entwicklung, für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und für Daseinsvorsorge insgesamt. Dieses erweiterte Verständnis von Engagement als bürger-

schaftliches Engagement führt nicht nur zu einer grundsätzlichen Aufwertung des Themas. Es schafft zugleich die Möglichkeit, jenen Entwicklungsstrang, der mit Ehrenamt und freiwilligem Engagement assoziiert ist, mit weiteren Linien zusammenzudenken: mit Selbsthilfe und mit politisch-protestorientiertem Engagement (Bewegungen der 1960er/1970er-Jahre, Bürgerinitiativen, Bürgerbeteiligung).

Alle bislang genannten Entwicklungs- bzw. Traditionslinien von Engagement haben sich in formal organisierten Strukturen manifestiert (vom Verein bis zur Bürgerinitiative). Daneben finden sich Formen unterstützender Aktivität, die im Kern auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit basieren und einerseits jenseits enger Familienbeziehungen (Eltern, Kinder, Geschwister) stattfinden, andererseits *nicht oder wenig formal organisiert* sind. Zu diesem weiteren wichtigen Strang gehört zum Beispiel die Unterstützung in der Nachbarschaft, im größeren Verwandtschaftsverbund oder innerhalb religiös, kulturell oder ethnisch orientierter Gemeinschaften. Auch dies ist Engagement im weiteren Sinne.

Eine eigene Traditionslinie entstammt der Geschichte der DDR. Zu ihr gehört die staatlich organisierte „Volkssolidarität“, die wenig mit Freiwilligkeit und republikanischer Bürgerschaftlichkeit zu tun hatte. Jenseits davon findet sich vielfältiges informelles Engagement in den Nischen der sozialistischen Gesellschaft – bis hin zu jenen politischen Aktivitäten und Bürgerrechtsbewegungen, die schließlich zum friedlichen Ende des Regimes geführt haben.

Die Kirchen in Deutschland stehen überwiegend in der oben beschriebenen Tradition des (klassischen) Ehrenamts: Dieser Begriff und diese Traditionen rahmen bis heute das Selbstverständnis vieler „Ehrenamtlicher“ und vieler Organisationen im kirchlichen Bereich. Dieses innerkirchliche Ehrenamt verdient hohe Anerkennung. Aber haben die Kirchen auch einen Blick für die Weiterentwicklung von Engagementformen? Es besteht die Gefahr, dass sich die Wahrnehmung von Engagement und das Handlungsrepertoire der Engagementförderung auf das Ehrenamt verengen. Andere Traditionslinien bzw. Formen von freiwilliger Aktivität kommen oft nicht in den Blick. In manchen kirchlichen Organisationen werden heute die Diskussionen geführt, die andernorts Ende der 1980er-Jahre Thema waren (z. B. projektformiges, kurzfristiges neues Ehrenamt) – während die Debatten der 1990er-Jahre (bürgerschaftliches Engagement) oder der Gegenwart (digitales Engagement in der Gesellschaft der Vielfalt) höchstens am Horizont erscheinen. Bemühungen um die Gewinnung von Engagierten sind weitgehend geprägt von der Vorstellungswelt und Begrifflichkeit der Ehrenamts-Tradition.

1.2. Aktuelle Entwicklungen bei Engagements in einer diverser werdenden Gesellschaft

Derzeit stehen wir in einer weiteren Wandlungsphase von Engagement. In einer sich immer weiter und diverser entwickelnden Gesellschaft werden auch die Engagements vielfältiger und sind immer weniger unter einen Begriff zu fassen. Engagementförderung, die erfolgreich sein will, muss dieser Vielfalt gerecht werden.

Vieles spricht dafür, dass heute – in der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts – ein weiterer Schub gesellschaftlicher Entwicklung zu weiteren Ausdifferenzierungen in den Engagements führt.⁹

- Jene Trends, die bereits seit Mitte der 1980er-Jahre zu beobachten sind, setzen sich ungebrochen fort: Empirisch ist feststellbar, dass sich zunehmend mehr Menschen engagieren – aber sie tun es weniger umfänglich und weniger in vorgegebenen Strukturen (s. u. Teil II, Kap. 1.3).
- Die Vielfalt der Formen, in denen Menschen sich engagieren, nimmt kontinuierlich zu: Mitentscheiden wollen steht neben Mitmachen wollen; Engagement, dem es um Protest und gesellschaftliche Veränderung geht, steht neben Engagement, das Traditionen bewahren möchte; klar organisierte Engagementformen stehen neben bestenfalls lose organisiertem Engagement.
- Angekommen in einer Zuwanderungsgesellschaft, erfährt Deutschland eine weitere Pluralisierung nicht nur seiner sozio-kulturellen Strukturierung insgesamt, sondern auch seiner Engagement-Landschaft hinsichtlich Motive, Deutungen, Sozialformen usw. Insbesondere gewinnen Engagementformen, die weniger stark formal organisiert sind, an Bedeutung.
- Die Digitalisierung der Kommunikation im virtuellen Raum des World Wide Web und in den Social Media durchdringt in verschiedenster Weise auch das Engagement: Die erweiterten Möglichkeiten von Wissensbeschaffung, Meinungsartikulation und Mobilisierung gehören ebenso dazu wie Beschleunigung und Entpersönlichung.
- Die Entwicklung hin zu einer Tätigkeitsgesellschaft mit ihrer Aufwertung von nicht beruflich ausgeübten Tätigkeiten führt dazu, dass zwischen existenzsichernder beruflicher Erwerbsarbeit hier und freiwilligem, unentgeltlichem, gemeinwohlorientiertem Engagement dort ein fließendes Kontinuum mit zunehmend schwierigen Abgrenzungen entsteht.
- Die Zuspitzung des demografischen Wandels (Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand, Abnahme des Anteils der erwerbs-

tätigen Bevölkerung, steigende Lebenserwartung, Zunahme der Zahl pflegebedürftiger Menschen), der Fachkräftemangel, die schwierige wirtschaftliche Situation sowie die prekären öffentlichen Finanzen schaffen eine Konstellation, in der der Ruf lauter wird, die Bürger/innen müssten mehr Verantwortung für das Gemeinwesen und die gesellschaftlichen Herausforderungen (Pflege, Gesundheit, Integration etc.) übernehmen. Damit wird auf der einen Seite zunehmend der Ernstfallcharakter von Engagement erkannt und anerkannt. Auf der anderen Seite wird zunehmend versucht, Engagement systematisch in die Erbringung sozialwirtschaftlicher Leistungen einzubinden.

→ In Zeiten multipler Krisen (Covid-Pandemie, Klimawandel und Klimakatastrophen, Kriege und politische Instabilität usw.) wird Engagement auf der einen Seite in neuer Weise politisch, aber auch polarisiert: Es gibt Bürger/innen, die sich für Geflüchtete engagieren, andere gehen gegen Zuwanderung auf die Straße, die einen sorgen sich um den Klimaschutz, andere um die Zukunft landwirtschaftlicher Betriebe.

Wieder zeigt sich: Engagements sind „Kinder ihrer Zeit“. Die gegenwärtig zu beobachtende Vielfalt des Engagements mit einem Nebeneinander von traditionellen und erst vor Kurzem entstandenen Formen passt zu einer Gesellschaft, die noch nie so vielfältig und divers war wie heute.

Soweit die sozialwissenschaftliche Trendanalyse. Wie reagiert die Kirche auf diese jüngsten Entwicklungen? Diese Frage hat verschiedene Ebenen:

1. Nehmen die Verantwortlichen in den Diözesen und kirchlichen Verbänden, die Hauptberuflichen vor Ort die dargestellte Entwicklung als solche wahr? Analysieren sie die kirchliche Ehrenamtssituation, die in einer bestimmten – möglicherweise sehr partikularen – Tradition steht, die ihr Bild von Engagement, von engagierten Menschen und von Engagementförderung prägt und möglicherweise einengt?
2. Woher kommt die Klage über den Rückgang im traditionellen kirchlichen Ehrenamt? Wollen die kirchlich Engagierten in ihrer Engagementstradition verbleiben? Oder wünschen sie, dass die Kirche sich für vielfältige Engagements mit ihren spezifischen Charakteristika öffnet? Wo finden sich in den kirchlichen Zukunftsprozessen entsprechende Strategien für die Engagemententwicklung?
3. Wer in der Kirche muss was tun, um die konkreten Prozesse zur Gewinnung und Bindung Engagierter so zu gestalten, dass sie für vielfältiges Engagement innerkirchlich wie in die Gesellschaft hinein anschlussfähig sind?

Weil sich Engagement heute in einer bislang nie dagewesenen Vielfalt darstellt, sollte auch in der Kirche der Begriff Engagement im Sinne eines weiten Dachbegriffs üblich werden, der die oben skizzierten vielfältigen Traditionsstränge in den Blick kommen

lässt. Damit verbunden ist das Plädoyer, auch in der Engagementförderung nicht allein entlang eines einzelnen Traditionspfades zu denken und zu agieren.

1.3. Engagement ist nach wie vor stark

„Heute will sich doch niemand mehr engagieren!“ Das stimmt so nicht: Denn in den zurückliegenden 25 Jahren ist die Zahl der Engagierten gleichgeblieben bzw. sogar leicht gestiegen. Aber die Menschen engagieren sich weniger umfänglich, weniger in Leitungsaufgaben und eher in selbstorganisierten Formen. Dabei sind Menschen mit einer kirchlichen Religiosität deutlich überdurchschnittlich engagiert.

Eine einigermaßen zuverlässige Datenbasis zum Engagement bietet der „Freiwilligensurvey“, eine seit 1999 alle fünf Jahre durchgeführte bundesrepräsentative Erhebung mit zuletzt rund 27.500 befragten Bürger/innen ab 14 Jahren.¹⁰

Für 2024 kommt der Freiwilligensurvey zu dem Ergebnis, dass 36,7 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen ab 14 Jahren in irgendeiner Weise freiwillig engagiert sind, d. h. in einer gewissen Regelmäßigkeit bestimmte Aufgaben übernehmen, die über eine reine Mitgliedschaft (z. B. in Vereinen) hinausgehen. Dies entspricht knapp 26,9 Mio. Engagierten.

→ Am stärksten engagiert ist die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen mit 40,4 Prozent, gefolgt von den 14- bis 29-Jährigen mit 40 Prozent.

→ Männer und Frauen engagieren sich in etwa gleichem Maße (37 bzw. 36,4 Prozent).

→ Angehörige sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen beteiligen sich signifikant weniger.

Deutschland ist mit einer aktuellen Engagementquote von 36,7 Prozent¹¹ ein engagementfreundliches und engagementstarkes Land. Die demokratie-stärkende Bedeutung einer hohen Engagementquote ist belegt und wurde auch von der Bundesregierung unter dem Motto „Ehrenamt – Motor der Demokratie“ gewürdigt.¹²

Verschiedene Studien aus den zurückliegenden 25 Jahren bestätigen: Immer mehr Menschen engagieren sich. Allerdings zeigt sich dieses Wachstum vor allem in individuell organisierten Engagementformen. Die Bereitschaft jedoch, sich in klassischen Vereinen, Verbänden oder in Leitungsaufgaben zu engagieren, nahm lange Zeit kontinuierlich ab. Aktuell zeigt sich jedoch wieder ein leichter Anstieg des Engagements in formal organisierten Formen.¹³

Zentrales Engagement-Motiv ist (quer zu allen Altersgruppen) „Spaß zu haben“ an der freiwilligen Tätigkeit. Weitere bedeutsame Motive sind „Kontakte zu anderen Menschen finden“, „Gesellschaft gestalten“ und „mit anderen Generationen zusammenkommen“.¹⁴

Es gibt verschiedene Faktoren, die die Bereitschaft zum Engagement begünstigen: überdurchschnittlich engagiert sind Menschen mit hoher Bildung, mit gesichertem Einkommen und mit vielen sozialen Kontakten.¹⁵

Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 fügt diesen Ergebnissen eine weitere Differenzierung hinzu:

- „Ob sich jemand ehrenamtlich engagiert, auch außerhalb der Kirche, wird zu ganz erheblichen Teilen durch kirchliche Religiosität bestimmt“,
- „61 Prozent der Kirchlich-Religiösen engagieren sich ehrenamtlich, 48 Prozent der Distanzierten, 42 Prozent der Alternativen und 33 Prozent der Säkularen. Diese großen Unterschiede lassen sich auf keinen anderen Faktor zurückführen“.¹⁶

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Befund, dass „sich die große Mehrheit der Kirchenmitglieder ausschließlich außerhalb ihrer Kirchengemeinden, in anderen gesellschaftlichen Bereichen“ engagiert. „Ihnen steht jeweils ein knappes Viertel gegenüber, das (auch) Aufgaben in der Kirchengemeinde übernimmt“.¹⁷ Mit dieser hohen Engagementquote von Christinnen und Christen tragen die Kirchen nicht unerheblich zum Zusammenhalt in der Gesellschaft bei. Es verlangt jedoch – auch im Sinne einer Demokratiestärkung – nach einer kirchlichen Engagementförderung, die gezielt Menschen aus bislang wenig beteiligten und diskriminierten Gruppen einbezieht. Die Rolle der Kirchen in der Sensibilisie-

rung für diskriminierte Gruppen und bei Inklusions- und Integrationsmaßnahmen von bislang wenig beteiligten Menschen wird in Zukunft noch zunehmen (s. u. Teil III, Kap. 4).

1.4. Kirche bietet Räume für Engagements

Aktuell findet sich unter dem „Dach von Kirche“ ein vielfältiges und auch zahlenmäßig beachtliches Engagement. Dieses Engagement leistet einen wichtigen Beitrag zu einer vitalen, stabilen Zivilgesellschaft.

Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 kommt zu der Erkenntnis, dass

- mindestens 35 Prozent und bis zu 40 Prozent der Bürger/innen in Deutschland biografische Erfahrungen mit kirchlichem Engagement bzw. mit einer Beteiligung am kirchlichen Leben haben;
- das kirchliche Engagement einen zentralen Baustein für die Kirchenbindung darstellt;
- das innerkirchliche Engagement auf dem Einsatz einer Minderheit der Kirchenmitglieder, nämlich der kirchlich-religiös hoch Identifizierten, basiert.¹⁸

Hinsichtlich der gesellschaftlichen Relevanz attestiert sie den Kirchen,

- dass sie „zur Mitarbeit einladende Organisationen [sind], die den sozialen Zusammenhalt empirisch nachweisbar wesentlich stärken“ und
- dass ihr Beitrag „zur Aktivierung und Stabilisierung der Zivilgesellschaft und zur gesellschaftlichen Integration [...] erheblich“ ist¹⁹;
- dass sie „nahezu flächendeckend Gelegenheitsstrukturen für den ehrenamtlichen Einsatz in verschiedenen Aufgabenfeldern“²⁰ bieten,
- wobei ihre von der Gesellschaft am meisten gefragten, erwarteten, und eingeforderten Aktivitäten „im Bereich sozialen und solidarischen Handelns“ liegen.²¹

Was die Motive für ein Engagement in kirchlichen Kontexten betrifft, zeigt sich eine gewisse Rangfolge in der Zustimmung zu Aussagen wie „Mein Engagement ...“:

- „trägt zu einem Gefühl von Dankbarkeit und Freiheit bei“ (80 Prozent),
- „gibt mir Impulse und andere Perspektiven für mein Leben“ (78 Prozent),
- „bringt mich dazu, mein Leben in einer anderen Perspektive zu sehen“ (70 Prozent),

→ „ist eine Auszeit, die mir Kraft und Energie für den Alltag gibt“ (69 Prozent)²².

Zusammengefasst: Die katholische Kirche bietet auch heute für viele Menschen – und zwar auch für solche ohne formale Kirchenmitgliedschaft – zahlreiche Räume für Engagements. Was dies konkret bedeuten kann, dafür haben z. B. die Ereignisse im Herbst 2015 beeindruckende Beispiele geliefert: etwa die Freundeskreise für Geflüchtete, die von aktiven Kirchenmitgliedern initiiert wurden, die kirchliche Infrastrukturen nutzen durften (z. B. Räume der Gemeinde) und in denen sich Menschen unterschiedlichster Couleur engagierten – von Kirchenältesten der evangelischen Nachbargemeinde über religionslose Lehrer/innen bis zu Aktivist/innen aus den Menschenrechts- und Friedensbewegungen. Dass die Kirche vor Ort bereit war, Dächer für dieses Engagement zu bieten, erfuhr breite Akzeptanz und explizite Wertschätzung.

1.5. Engagementförderung: Kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem

Zu Strategien und Konzepten einer Erfolg versprechenden Engagementförderung liegen zahlreiche Erkenntnisse vor. Die Frage, warum diese Erkenntnisse nicht längst überall in der Praxis umgesetzt werden, führt zu allgemeinen, aber auch spezifisch kirchlichen Hemmfaktoren.

Seit Ende der 1990er-Jahre entwickeln Kommunen, zivilgesellschaftliche Organisationen, aber auch die Kirchen verstärkt professionelle Strategien und Konzepte, wie Engagement systematisch – und nicht eher zufällig bzw. nebenbei – gefördert werden kann.²³ Die im Teil I dieser Arbeitshilfe dokumentierten Praxisbeispiele zeigen eindrucksvoll, dass es auch unter dem Dach der Kirche zahlreiche Beispiele dafür gibt, wie Engagement blühen und Engagementförderung gelingen kann. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um ein „reiches“ Bistum im Westen oder eine „arme“ Diasporakirche im Osten Deutschlands handelt.

Damit stellt sich die Frage: Woran liegt es, dass die vorliegenden Erkenntnisse nicht überall umgesetzt werden? Auf diese Frage gibt es einige Antworten, die allgemein plausibel sind:

- Die Grundfrage, warum es sinnvoll, wichtig oder sogar unverzichtbar ist, sich systematisch um die Einbindung und Förderung Engagierter zu kümmern, ist nicht oder nur unzureichend beantwortet (*Faktor Leitvorstellung*).
- Erfolg versprechende Engagementförderung erfordert Investitionen bzw. Veränderungen beim Einsatz von Zeit, Personal und finanziellen Ressourcen – viele Organisationen scheuen die damit verbundenen Verteilungskonflikte (*Faktor Invest*).
- Engagemententwicklung stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar – viele schrecken davor zurück (*Faktor Komplexität*).

→ Durch die systematische Einbeziehung Engagierter ändert sich das Anforderungsprofil der Hauptberuflichen, und sie müssen Wissen, Einflussbereiche und Zuständigkeiten teilen (*Faktor Macht*).

→ Das Thema „Zusammenarbeit mit Engagierten“ spielt in der Ausbildung relevanter Berufsgruppen nach wie vor eine marginale Rolle, weshalb eine solide Fachlichkeit in diesem Bereich nicht verlässlich vorhanden ist (*Faktor Kompetenz*).

Diese Faktoren scheinen für alle Organisationen zu gelten: Für Kommunen, große zivilgesellschaftliche Organisationen wie Wohlfahrts- und Sportverbände – und eben auch für Kirchen. Im Bereich der Kirche finden sich jedoch spezifische Ausprägungen bzw. besondere Hemmnisse.²⁴

(1) Unter den Hemmnissen ist insbesondere der *Faktor Macht* nicht zu unterschätzen. Dies gilt für alle Organisationen und weist in der katholischen Kirche einige Besonderheiten auf. Denn hier wurde – vor allem durch die Entwicklungen vor und nach dem Ersten Vatikanischen Konzil – aus einem theologischen Verständnis von Kirche als *hierarchia*, „heilige (Rang-) Ordnung“, ein vertikales und an weltliche Strukturen angeglichenes Organisations- und Verwaltungsprinzip einer Universalkirche begründet, angefangen von den römischen Dikasterien über die Ortskirchen und ihre Diözesen bis hin zu den Pfarreien. Eine solche organisatorische, strukturelle Hierarchisierung der Kirche wirkt weiter, auch wenn communiale und synodale Bestrebungen in der katholischen Kirche seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil hier deutlich an-

dere Akzente gesetzt haben (s. Teil II, Kap. 3). Nach wie vor kritisieren Engagierte, dass Bischöfe oder Pfarrer z. B. Entscheidungen der eingesetzten Laien-Gremien missachten oder Hauptberufliche vor Ort sie von ihren Planungen und Entscheidungen ausschließen. Im Zweifel hat ein geweihter Amtsträger bzw. ein Hauptberuflicher das letzte Wort.

Dem steht der gesamtgesellschaftliche Trend gegenüber, dass Menschen, die sich engagieren, zunehmend mehr über Inhalte und Ausgestaltung ihres Engagements mitbestimmen wollen. Der Typ „willige HelferIn“ bzw. „williger Helfer“ ist im Schwinden begriffen. Haben engagierte bzw. zum Engagement bereit Menschen den Eindruck, ihnen würden in hohem Maß Vorschriften gemacht bzw. ihre eigenen Vorstellungen würden nicht gewürdigt, stimmen sie mit den Füßen ab und gehen bzw. kommen erst gar nicht. Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 bestätigt die hohen Erwartungen, die Menschen bezüglich Mitentscheidungs- und Wahlmöglichkeiten innerhalb von Kirche haben.²⁵ Dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen Konfessionslosen, Evangelischen oder Katholischen.

Parallel dazu entwickeln sich Organisationen in allen gesellschaftlichen Bereichen weiter: Propagiert werden „agile Organisationen“, die auf flache Hierarchien und eine breite Beteiligung ihrer (beruflichen wie freiwilligen) Mitarbeiter/innen setzen. Denn nur solchen Organisationsformen traut man Zukunftsfähigkeit zu. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist die Schlussfolgerung eindeutig: Das immer noch sehr klerikal bestimmte Organisations- und Verwaltungsprinzip der katholischen Kirche und der allge-

meine gesellschaftliche Trend zu verstärkter Mitbestimmung in allen Bereichen stehen für viele Menschen innerhalb wie außerhalb von Kirche im Konflikt zueinander.

(2) Ein spezifisch kirchliches Hemmnis, systematische Engagementförderung umzusetzen, zeigt sich in der *Thematik von Vielfalt und Einheit(lichkeit)*. Zentrales Charakteristikum des Engagements in der Gegenwart ist seine nie dagewesene Vielfalt (s. Teil II, Kap. 1.2). Diese Vielfalt ist für alle Organisationen, die freiwilliges Engagement einbeziehen möchten, eine gewaltige Herausforderung. Denn fast alle Organisationen denken und agieren in den Bahnen einer bestimmten Engagement-Tradition und haben andere nur begrenzt im Blick. Diese spezifischen Blickwinkel prägen ihre Sichtweise auf Engagement und ihren praktischen Umgang mit Engagement – und engen sie ein. Aber auch hier gilt wieder: Für eine Organisation wie die katholische Kirche, in der die theologische Einheit (untereinander, mit den Bischöfen und mit dem Papst und mit der Lehre der Kirche) ein zentraler Wert ist, stellt eine praktische Vielfalt an Lebensstilen und Werten eine noch größere Herausforderung dar. Entsprechend muss ein Pfarrer oder auch ein Pfarrgemeinderat kreative Lösungen²⁶ finden, wer in welchen Bereichen unter welchen Bedingungen als Engagierte/r willkommen ist (z. B. ein mit einem Mann verheirateter Mann als Firmkatechet, eine aus der Kirche ausgetretene Mutter in der Vorbereitung von Kindergottesdiensten, eine Muslima als Sprecherin der Geflüchtetenhilfe usw.).

(3) Jede Organisation neigt als System dazu, selbstreferenziell zu sein, d. h. sich auf sich selbst zu be-

ziehen und sich gleichzeitig von der Systemumwelt abzukoppeln, um sich so zu stabilisieren und die eigene Identität zu festigen. Diese Selbstbezüglichkeit ist für den Erhalt einer Organisation im Prinzip unerlässlich. Überschreitet die *Entkoppelung von der Umwelt* jedoch ein bestimmtes Maß, kann das erhebliche Probleme verursachen und zu einer Zerstörung der Organisation von innen heraus führen. Dieser Gefahr ist die Kirche in besonderer Weise ausgesetzt: Zum einen traditionell, weil ein theologisches Spannungsverhältnis zur „Welt“ sie seit ihren Anfängen begleitet; zum anderen aktuell, weil sie sich derzeit gesellschaftlich in der Defensive erlebt. Dies führt dazu, dass sich kirchliche Akteure nicht selten sehr schwertun, sich für neue Engagierte und ihre Ideen und Projekte zu öffnen – bzw. sich an Engagementprojekten anderer Organisationen zu beteiligen. Mit einer weiteren tragischen Folge: Neue Aufbrüche im Engagement, wie sie im Teil I dieser Handreichung dokumentiert sind, werden entweder überhaupt nicht wahrgenommen (weil der Blickwinkel verengt ist) oder sogar herabgewürdigt (weil sie nicht dem entsprechen, was einmal war und dem man noch immer nachtrauert).

(4) Mitte der 1990er-Jahre setzte eine *Wiederentdeckung des Lokalen* ein. Dementsprechend setzen auch Konzepte der Engagementförderung auf lokale Anlaufstellen in unterschiedlicher Gestalt. Wissenschaft und (deutlich später) Politik sind in den vergangenen Jahren zu der Einschätzung gekommen, dass gerade in überschaubaren lokalen Zusammenhängen ein zentraler Ansatzpunkt für die Entwicklung von Lösungen für die gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen liegt (*Sozialraumorientierung*)²⁷. Entgegen diesem Trend schafft die katholische Kirche

im Bereich ihrer territorial-pastoralen Strukturen seit den 2000er-Jahren *immer größere Einheiten*. Hauptberufliche pastorale Mitarbeiter/innen sind deutlich weniger vor Ort. Wie die Beispiele im Teil I zeigen, sind es engagierte Ehrenamtliche, die nun auch als Kirche vor Ort wahrgenommen werden. Was ihnen jedoch vielfach fehlt, ist die entsprechende Ausstattung mit Ressourcen (z. B. Finanzen, Ansprechpersonen) und mit Kompetenzen (z. B. in der Befugnis für die Gottesdienstleitung und überhaupt in der Leitung einer Kirche vor Ort, in der Repräsentation der Kirche vor Ort auch in den Sozialraum hinein). Das fordert eine immer noch hauptamtlich und hauptberuflich organisierte Kirche in Deutschland theologisch und organisatorisch heraus.

Es gibt also spezifische Hemmnisse, gerade in kirchlichen Kontexten systematische Engagementförderung umzusetzen. Damit muss sich Kirche ehrlich auseinandersetzen. Sie sollte diese Hemmnisse zum Anlass nehmen, die Weiterentwicklung ihres Selbstverständnisses und ihrer Organisationsstrukturen anzugehen.

1.6. Plädoyer für eine engagementfreundliche Kirche

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht kann für eine engagementfreundliche Kirche plädiert werden, die gesellschaftliche Verantwortung dadurch wahrnimmt, dass sie an vielen Orten *viele Räume* für *vielfältiges Engagement* bietet.

Unter dem Stichwort „engagementfreundliche Kirche“ sind drei Aspekte zentral:

- die Förderung von Engagement innerhalb kirchlicher Organisationen (territorial, kategorial, verbandlich etc.);
- die Förderung von Engagement (kirchlich und nichtkirchlich orientierter Menschen) in zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Organisationen;
- die Förderung von zivilgesellschaftlichem Engagement „aller Menschen guten Willens“.

Die zitierten Studien zeigen, dass die Kirche nach wie vor eine bedeutsame Rolle für die Zivilgesellschaft spielt. Durch das vielfältige Engagement ihrer individuellen Subjekte und durch die Engagementförderung ihrer verschiedenen Organisationen – also dadurch, dass sie Dächer für Engagement bietet und sich als engagementfreundlich erweist – übernimmt Kirche soziale Verantwortung *in* der Gesellschaft und *für* die Gesellschaft. Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 wirbt auch für eine zukünftige gesellschaftliche Relevanz der Kirchen und empfiehlt für kirchliches Handeln: „Entscheidend dürfte sein, dass die Kirchen in vielfältiger Weise Gelegenheitsstrukturen zur Verfügung stellen (Räume, Finanzen, Wissen, gut etablierte und flächendeckende soziale Netzwerke u. a. m.), innerhalb derer sich gesellschaftliches Engagement leicht entfalten kann.“ Dabei profitiere die Zivilgesellschaft „in hohem Maße davon, wenn kirchliche und nichtkirchliche Stellen (z. B. auch staatliche) gut zusammenarbeiten“.²⁸

Ob die Kirche eine solche gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich wahrnehmen will, muss sie auf all ihren Ebenen, angefangen von der römischen Kurie, über die Ortskirche, die Diözesen bis hin zu den Pfarreien vor Ort theologisch und pastoral klären. Sollte die Kirche in ihren jeweiligen Gliederungen diese Rolle für sich annehmen, ergeben sich aus der sozialwissenschaftlichen Betrachtung Hinweise für weitere, ganz konkrete Weichenstellungen:

- Räume für *vielfältiges Engagement* anbieten, also einem menschenfreundlichen Engagement in seiner ganzen heutigen Breite an Formen und Motiven folgen;
- ausdrücklich auch *Engagierte „guten Willens“* ohne explizite Kirchenbindung als Verbündete unter ihrem Dach willkommen heißen, ohne sie zu vereinnahmen;
- Menschen dabei unterstützen, ihre *Gaben und Interessen zu entfalten*, und sich von einem Engagement zum Organisationserhalt verabschieden;
- möglichst viele (haupt- und ehrenamtliche) Personen gewinnen, qualifizieren und begleiten, um *Ansprechpersonen für potenzielle Engagierte* zu sein;
- die Vermittlung der Kompetenzen einer professionellen Engagementförderung in der *Aus- und Weiterbildung des hauptberuflichen Personals verbindlich verankern*;

- die Ränder der Gesellschaft im Blick haben und dafür sorgen, dass auch Menschen mit geringen materiellen, kulturellen und sozialen Ressourcen innerhalb der Kirche Raum für Engagement finden;
- Beteiligung wirksam ermöglichen und stärken, und zwar genauso auf der Gemeindeebene (z. B. in der ehrenamtlichen Erstkommunion- oder Firmkatechese) wie im sozialraumorientierten Engagement (Einzelner, von Verbänden oder Zusammenschlüssen von Engagierten);
- sich lokal öffnen für die Bedürfnisse und Interessen der Menschen im Sozialraum und ausdrücklich an Gelegenheitsstrukturen für ein Engagement anknüpfen, unabhängig von den kirchlichen Bindungen Einzelner;
- an allen ihren Orten (territorial, kategorial, verbandlich etc.) bzw. auf allen Ebenen (Diözese, Region, lokales Gemeinwesen) ohne Berührungsgängste Bündnisse mit anderen Akteuren, die ähnliche Ziele verfolgen, eingehen, sich also in Netzwerke einbringen und sich selbst netzwerkförmig aufstellen;
- in diese Bündnisse und Netzwerke ihre eigenen vielfältigen Ressourcen einbringen und damit der Gesellschaft zur Verfügung stellen: von Räumen im Gemeindezentrum über die Expertise von Fachleuten und die politische Kampagnenfähigkeit kirchlicher Verbände bis zu spezifischen Werten und einer Spiritualität des Engagements.

Die Analyse von Hemmnissen und Widerständen (s. Teil II, Kap. 1.5) hat deutlich gemacht, dass es hier um Weichenstellungen geht, die vorzunehmen, für die Kirche keineswegs nebensächlich, sondern folgenreich ist. Die Weichenstellungen gewinnen dann besondere Brisanz, wenn es um die Verteilung knapper Ressourcen geht – auch hier unterscheidet sich Kirche nicht von anderen Organisationen. Für die kommenden Jahre zeichnet sich ab: Die Einnahmen aus der Kirchensteuer werden sinken, die Refinanzierung sozialer Dienstleistungen wird schwieriger werden, der Fachkräftemangel im pflegerischen und sozialen Bereich wird sich zuspitzen, das pastorale Personal wird weiter weniger werden (Priester ebenso wie pastorale Mitarbeiter/innen). Wird Kirche vor diesem Hintergrund in Engagementförderung investieren?

Für die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 ist klar: Der Weg hin zu einer engagementfreundlichen Kirche ist Teil einer umfassenden Transformation: nämlich des „Wandel[s] hin zu einem ... gesellschaftlich selbstbewussten, für Einzelne relevanten Christentum“. Diesen Wandel „zu moderieren und zu gestalten“, stelle „für die Kirche eine Aufgabe dar, die ihre Kräfte und Ressourcen aufs Äußerste anspannen wird“.²⁹

2. Eine engagement-freundliche Kirche – theologische Grundlagen und Positionen

Theologische Grundlagen für die Kirche als weiten Raum für Engagement finden sich in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils und werden in vielen weiteren lehramtlichen und theologischen Texten entfaltet. Dazu gehören unter anderem das Apostolische Schreiben *Evangelii Gaudium* von Papst Franziskus³⁰ und für den Bereich der Kirche in Deutschland das Wort der deutschen Bischöfe „*Gemeinsam Kirche sein*“³¹. Diese Grundlagen sind theoretisch bekannt, aber längst noch nicht in die Praxis umgesetzt. Das machen die Erfahrungen und Begegnungen in den Bistümern (s. Teil I) und der sozialwissenschaftliche Blick auf das Engagement in der katholischen Kirche (s. Teil II, Kap. 1) bewusst.

Diese Arbeitshilfe setzt die Grundlegungen voraus, die die deutschen Bischöfe in „*Gemeinsam Kirche sein*“ und *In der Seelsorge schlägt das Herz der Kirche*³² veröffentlicht haben. Es geht hier aber ausdrücklich um eine *Arbeitshilfe* für die Praxis von Engagierten und Engagemententwickler/innen. Im Folgenden wird darum lediglich an die großen theologisch-lehramtlichen Linien (vom Zweiten Vatikanischen Konzil bis zur XVI. Bischofssynode) erinnert.

2.1. Volk Gottes unterwegs zum Reich Gottes

Das Zweite Vatikanische Konzil hat mit seiner biblisch fundierten Vision einer Kirche, die als Volk Gottes mitten unter den vielen Völkern der Erde zum Reich Gottes unterwegs ist, neue Perspektiven auf die Welt mit ihren vielen verschiedenen Menschen und Gruppen eröffnet. Gottes Interesse an allen „Menschen guten Willens“ ist die theologische Grundlage für eine Kirche, die nicht anders kann, als ihre Räume für Engagement für alle zu weiten, die sich um des Menschen bzw. des Gemeinwohls willen engagieren wollen.

Mit dem Wort „Macht die Fenster der Kirche weit auf!“ soll Papst Johannes XXIII. das Zweite Vatikanische Konzil (1962–1965) initiiert haben. Es hat die „Fenster der Kirche weit“ geöffnet, indem es sich zunächst an Anfänge der Kirche, an Jesus Christus und sein Evangelium erinnert hat. Denn Jesus Christus (und nicht die Kirche!), so beginnt die dogmatische Kirchenkonstitution *Lumen gentium* (LG) des Zweiten Vatikanischen Konzils, ist das „Licht der Völker“ und er selbst hat diese Weite „zu allen Völkern“ eröffnet.

Die Kirche ist dazu da, dass das „Licht der Völker“ tatsächlich in allen Völkern zum Leuchten kommt. Die Kirche ist, wie es die Kirchenkonstitution des Konzils mit einem weiteren biblischen Bild beschreibt, ebenfalls ein Volk. Sie ist das „Volk Gottes“ (vgl. LG 13), das aber nicht durch Grenzzäune getrennt und in sicherer Entfernung zu den anderen Völkern lebt, sondern mitten unter ihnen ein Ort der Gastfreundschaft sein will. Denn Gottes Interesse gilt allen Menschen, unabhängig von ihrer Herkunft, Volks- oder Religionszugehörigkeit. Wichtig ist allein, ob jemand – erneut greift das Konzil hier auf die biblische Sprache zurück – ein „Gerechter“ ist:

„Zu aller Zeit und in jedem Volk ruht Gottes Wohlgefallen auf jedem, der ihn fürchtet und gerecht handelt (vgl. Apg 10,35).“ (LG 9)

Das Volk Gottes ist keine statische Größe, sondern unterwegs zum Reich Gottes. In der Kirche soll anfanghaft erfahrbar werden, worauf Gottes Engagement für die Menschen und die ganze Schöpfung zielt, auf ein eschatologisches „Reich Gottes“, das anfanghaft schon da ist, aber – wie das Konzil mit biblischen Verweisen beschreibt –

„sich weiter entfalten muss, bis es am Ende der Zeiten von ihm auch vollendet werde, wenn Christus, unser Leben (vgl. Kol 3,4), erscheinen wird und, die Schöpfung selbst von der Knechtschaft der Vergänglichkeit zur Freiheit der Herrlichkeit der Kinder Gottes befreit wird“ (Röm 8,21)“ (LG 9).

Es geht hier also nicht um die Rückkehr zur „Volkskirche“ des 19./20. Jahrhunderts, die in der Vor-

stellung vieler mit der Versorgung in einem kirchlichen Milieu „von der Wiege bis zur Bahre“ zusammenfiel. Das Zweite Vatikanische Konzil stellt die Kirche vielmehr als ein Volk Gottes vor, das nicht weit genug gedacht werden kann. Gott beruft – zu allen Zeiten und an allen Orten – keine Nationen, sondern alle, die ihn fürchten und die gerecht handeln, zu seinem Volk, damit die Menschen nicht einzeln, sondern gemeinsam auf eine Erneuerung der Welt, das Reich Gottes, hinarbeiten.

2.2. „Zeichen und Werkzeug“ einer engagementfreundlichen Kirche

Das Zweite Vatikanische Konzil hat die Kirche als „Sakrament, das heißt als Zeichen und Werkzeug“ für das, was Gott für die ganze Menschheit bewirken will, definiert. Es ist an der Zeit, den „werkzeuglichen“, instrumentellen und funktionalen Zweck der Kirche deutlich herauszustreichen und zu zeigen, wozu die Kirche gut ist.

Die Kirche selbst ist nicht das „Licht der Völker“, auch nicht das „Reich Gottes“. Der Kirche kommt zwischen Gott, Jesus Christus und der ganzen Menschheit „nur“ eine vermittelnde, funktionale und instrumentelle Rolle zu. Das ist die Definition der Kirche, die gleich an den Anfang von *Lumen gentium* gestellt ist:

„Die Kirche ist ja in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit.“ (LG 1)

Zeichen sind dazu da, dass man sie sieht, und Werkzeuge dazu, dass man sie gebraucht. Die Kirche, das sind vor allem anderen die Gläubigen, die der Kirche ein Gesicht geben und die gleichsam als ihre Werkzeuge zeigen, „wozu Kirche gut ist“. (Bernhard Spielberg).

Die Getauften

Die Taufe und die Getauften sind das grundlegende und zugleich erste „Zeichen und Werkzeug“ der Kirche. Durch das Sakrament der Taufe wird ein Mensch in das Volk Gottes aufgenommen. Als Getaufte bilden alle Christinnen und Christen zusammen das Volk Gottes. „Das Kirchesein der Getauften und Gefirmten kann darum als Geschenk Gottes nicht mehr gesteigert werden, auch nicht durch das Weihesakrament.“³³ Diese Würde kommt jeder Getauften und jedem Getauften zu, unabhängig von einer Funktion in der Kirche und grundsätzlich unabhängig von Herkunft, Bildung, Geschlecht, Familienstand oder gesellschaftlichem Stand. Ohne die Getauften gibt es keine Kirche, die als „Zeichen“ gesehen und als „Werkzeug“ im Engagement wirksam werden könnte. Die Sakramente der Taufe, Firmung und der Eucharistie gehören hier zutiefst zusammen; durch sie sind die Gläubigen im umfassenden Sinn Kirche, Zeichen und Werkzeug von Gottes Heil für die Menschen.

Das Zweite Vatikanische Konzil hat eine Entwicklung angestoßen, die bis heute andauert und in der sich Christinnen und Christen immer mehr ihrer Würde als Getaufte bewusst werden und entsprechend selbstbewusst ihre Rechte als Getaufte wahrnehmen können und sollen. Das Konzil hat im Dekret *Apostolicam actuositatem* (AA) über das Laienapostolat aus der Taufe das grundlegende Recht und die Pflicht aller Getauften abgeleitet, sich „in Kirche und Welt zum Wohl der Menschen und zum Aufbau der Kirche“ (AA 3) zu engagieren. Das gilt für alle Handlungsfelder der Kirche – in der Verkündigung, im Gottesdienst oder in der tätigen Nächstenliebe, sei es innerkirchlich oder in der Gesellschaft. Das theologische Wort für die vielen Engagements der Kirche lautet „Apostolat“ bzw. „Sendung“. Die Getauften brauchen für die im Dekret über das Laienapostolat genannten Engagements keine Erlaubnis, keine Beauftragung oder Sendung durch einen Bischof oder Pfarrer, da sie bereits durch die Taufe Anteil an der Sendung der Kirche erhalten haben. Die Getauften sind die wichtigsten Zeichen und Werkzeuge einer engagementfreundlichen Kirche. Und umgekehrt ist die Kirche als „Zeichen und Werkzeug“ die theologische Grundlage, deren Dienst alle Engagierten für sich in Anspruch nehmen können.

Die Bedeutung der Getauften für den Weg der Kirche gewinnt 60 Jahre nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil neue und drängende Aktualität. In seinem Schreiben *Evangelii gaudium* betont Papst Franziskus fast emphatisch, dass die christliche Existenz durch und durch missionarisch und damit Engagement ist:

„Die Mission im Herzen des Volkes ist nicht ein Teil meines Lebens oder ein Schmuck, den ich auch wegnehmen kann; sie ist kein Anhang oder ein zusätzlicher Belang des Lebens. Sie ist etwas, das ich nicht aus meinem Sein ausreißen kann, außer ich will mich zerstören. Ich bin eine Mission auf dieser Erde, und ihretwegen bin ich auf dieser Welt. Man muss erkennen, dass man selber ‚gebrandmarkt‘ ist für diese Mission, Licht zu bringen, zu segnen, zu beleben, aufzurichten, zu heilen, zu befreien.“³⁴

Getauftsein bedeutet „Zeichen und Werkzeug“ zu sein – diese Einsicht ist nicht nur theologisch, sondern auch pastoral von hoher Bedeutung und Aktualität. Denn je mehr sich eine hauptberuflich verfasste Kirche aus den gemeindlichen Strukturen vor Ort und aus der Gesellschaft zurückzieht, desto bedeutsamer wird es, dass Kirche in den und durch die Getauften als „Zeichen und Werkzeug“ für Gott und die Menschen da ist. Die Getauften sind es, die schon heute das Evangelium in ihren vielfältigen Lebenskontexten und Lebensbezügen kreativ ins Spiel bringen, in Wort und Tat, hier und heute, im Kleinen und im Großen, zum Segen für andere und für sich selbst.

Charismen und Kompetenzen der Getauften

Christen verwirklichen im Entdecken, Entwickeln und Einbringen der eigenen Begabungen das, was seit der Taufe in ihnen angelegt ist. Denn die Taufe ist ein dynamischer und lebenslanger Prozess, in dessen Verlauf die Getauften – manchmal früher, manchmal später – ihre individuellen Charismen er-

kennen. Unter Charismen versteht die Kirche „Gaben des Heiligen Geistes“ (vgl. 1 Kor 12), die sich u. a. in Begabungen, Fähigkeiten, Möglichkeiten, Berufungen u. v. m. äußern können. Jede und jeder Getaufte kann davon ausgehen, dass sie bzw. er mit einer besonderen Gabe ausgestattet ist. Die vielen Charismen der Getauften geben Hinweise, wie vielfältig und individuell verschieden die Engagements in Kirche und Gesellschaft sein können und sein dürfen.

„Die Getauften und ihre Charismen sind der eigentliche Reichtum der Kirche.“³⁵ Dieser muss jedoch auch entdeckt und verschenkt werden. Paulus macht in seinem Brief an die Gemeinde in Korinth deutlich, dass der Heilige Geist jedem seine Gabe schenkt, „damit sie anderen nützt“ (1 Kor 12,7). Charismen, die nicht zur Anwendung kommen, sind also ein verlorener, vergessener oder verspielter Reichtum. Denn die Bestimmung der Charismen ist, zum Nutzen anderer eingebracht zu werden. Und umgekehrt ist alles, was eigennützig geschieht, kein Charisma. Die Charismen sind die theologischen Grundlagen für ein vielfältiges Engagement, dessen Reichtum bereits da ist. Oft aber muss dieser noch gehoben, anerkannt und als „Werkzeug“ in der Kirche und für andere zugelassen werden.

Die Ämter der Bischöfe, Priester und Diakone

An keiner anderen Stelle macht das Konzil den instrumentellen Charakter der Kirche (vgl. LG 1) so deutlich wie dort, wo es um die Beschreibung der Rollen und Funktionen derer geht, die aufgrund ihrer sa-

kramentalen Weihe zu einem Dienstant in der Kirche bestellt wurden: die Bischöfe, Priester und Diakone.

„Um Gottes Volk zu weiden und immerfort zu mehren, hat Christus der Herr in seiner Kirche verschiedene Dienstämter eingesetzt, die auf das Wohl des ganzen Leibes ausgerichtet sind. Denn die Amtsträger, die mit heiliger Vollmacht ausgestattet sind, stehen im Dienste ihrer Brüder, damit alle, die zum Volke Gottes gehören und sich daher der wahren Würde eines Christen erfreuen, in freier und geordneter Weise sich auf das nämliche Ziel hin ausstrecken und so zum Heile gelangen.“ (LG 18)

Die deutschen Bischöfe haben in „Gemeinsam Kirche sein“ diesen „Werkzeug“-Charakter der geweihten Amtsträger in der Kirche so auf den Punkt gebracht:

„Alle Getauften sind berufen, durch das Zeugnis ihres Lebens Kirche zu bilden, wenige sind freigestellt, um ihnen dabei zu dienen.“³⁶

Das Konzil vollzieht also einen Rollentausch, indem die Getauften nicht mehr die „Helfer und Helferinnen“ für den Klerus sind, sondern umgekehrt dieser all die Dienstleistungen in und für die Kirche erbringen soll, die jede/r Einzelne und das ganze Volk Gottes auf dem Weg zum Reich Gottes braucht. Das verlangt von den Klerikern, wie es die deutschen Bischöfe in „Gemeinsam Kirche sein“ deutlich fordern, eine sichtbare Mentalitäts- und Haltungsänderung³⁷, die sich auch im Verzicht auf alleinige Machtpositionen erweisen muss.

Die Solidarität und Zusammenarbeit mit allen Menschen guten Willens

Die Kirche besitzt auf diesem Weg noch weitere Werkzeuge, die das Zweite Vatikanische Konzil in der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* (GS) beschreibt:

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände.“ (GS 1)

Diese Fähigkeit, sich grundsätzlich mit jedem anderen Menschen zu solidarisieren, liegt nach Auffassung des Konzils darin, dass die Getauften als Menschen auch von dem erfasst werden, was andere Menschen bewegt und bedrängt. Das Konzil nennt als theologische Grundlage für diese Verbundenheit aller Menschen allein durch ihr Menschsein die Berufung jedes Menschen durch Gott:

„Die Heilige Synode bekennt darum die hohe Berufung des Menschen, sie erklärt, dass etwas wie ein göttlicher Same in ihn eingesenkt ist, und bietet der Menschheit die aufrichtige Mitarbeit der Kirche an zur Errichtung jener brüderlichen Gemeinschaft aller, die dieser Berufung entspricht.“ (GS 3)

Diese pastoralen Werkzeuge der Solidarität und Zusammenarbeit bietet das Konzil allen Menschen an, der „ganze[n] Menschheitsfamilie mit der Gesamtheit der Wirklichkeiten, in denen sie lebt“ (GS 2). Diese weltoffene und global orientierte Bereitschaft

zur „Zusammenarbeit mit den anderen Menschen guten Willens“ (GS 52) steht gegen alle Versuchungen, katholisches Engagement zu begrenzen, sei es binnenkirchlich, konfessionell, religiös, weltanschaulich begründet oder durch Ausgrenzung von bestimmten Milieus oder Lebensstilen oder durch andere Ausschlüsse von Einzelnen oder ganzen Gruppen aus dem Engagement der Kirche.

Die Bereitschaft, sich in „Verbundenheit, Achtung und Liebe gegenüber der ganzen Menschheitsfamilie“ (GS 3) als Kirche zu positionieren und zu agieren, gewinnt aktuell sehr an Bedeutung. Denn auch die Kirche lebt in einer Welt, in der sich die einen verstärkt auf ihre nationalen oder wie auch immer definierten Identitäten zurückziehen, während andere mehr Vernetzung und Zusammenarbeit wünschen. Angesichts globaler Krisen, die sich bis in einzelne betroffene Regionen, Gemeinden und Familien auswirken können, ist es von Vorteil, dass die katholische Kirche eine Weltkirche ist, die sich in Wort und Tat für die ganze Menschheitsfamilie einsetzt: Man denke nur an die Folgen des Klimawandels, an das Leid und die Zerstörung durch Kriege in der Ukraine, im Nahen und Mittleren Osten, in Afrika mit ihren weltweiten Folgen und Fluchtbewegungen, oder an die Ausgrenzungen, Zurückweisungen und Diskriminierungen aufgrund populistischer Maßnahmen auch in demokratischen Ländern. All dies hat massive wirtschaftliche, menschliche, körperliche, existenzielle Konsequenzen für die Betroffenen, die bis zu Armut, Obdachlosigkeit, lebenslangen physischen und/oder psychischen Beeinträchtigungen, Leben am Existenzminimum oder im Untergrund, Vertreibung und Tod – auch mitten in Deutschland – führen.

Wie werden Kirchengemeinden, kirchliche Verbände sowie einzelne Gläubige sich zwischen sozial benachteiligten und ausgegrenzten Quartieren einerseits und privilegierten, aber ebenfalls abgeschotteten Stadtvierteln andererseits verorten und engagieren? Ein katholisch motiviertes Engagement im Sinne des Zweiten Vatikanischen Konzils, sei es als Pfarrei, als Verband oder auch als Einzelne/r, wird gesicherte Positionen verlassen wollen. Konkret bedeutet dies, sich aktiv um die Zusammenarbeit mit allen Menschen guten Willens vor Ort zu bemühen, sich für die zu engagieren, die „auf der anderen Seite“ in einer Stadt wohnen. Das sind die konkreten und weitreichenden Folgen für eine Kirche, die sich als „Zeichen und Werkzeug“ versteht, die bestimmt sind, „zum Dienst an allen, besonders an den Armen“ (GS 42) eingesetzt zu werden.

2.3. Engagemententwicklung in der Kirche: kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem

Die Menschen, die Getauften und alle von Gott berufenen Menschen, sind unendlich reich an Charismen, Talenten und Möglichkeiten. Viele von ihnen wollen sich engagieren, wissen aber nicht, wo und wie. Die Kirche braucht Engagemententwickler/innen, um sich selbst und die Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Engagemententwicklung ist ein weites, theologisch begründetes Aufgaben- und Tätigkeitsfeld einer Kirche, die sich als engagementfreundliches „Zeichen und Werkzeug“ für die ganze Menschheit versteht. Engagemententwickler/innen sind keine „Headhunter“ auf der Suche nach hochqualifizierten Aufsteiger/innen. Kirchliche Engagemententwickler/innen suchen nach Menschen, die sich für Zusammenhalt und Gerechtigkeit unter den Menschen oder gegen Armut und Diskriminierung einsetzen wollen – ganz konkret an dem Ort, an dem sie leben. Menschen wollen sich in den Sorgen, Nöten, Problemlagen, Konflikten und sozialen Ungerechtigkeiten engagieren, die sie in der Kirche oder in der Gesellschaft vor Ort wahrnehmen. Engagementförder/innen haben einen „Riecher“ für diese Menschen. Sie spüren Menschen mit ihrem Reichtum an Möglichkeiten, Kompetenzen, Charismen auf. Sie sind Beziehungs- und Vernetzungskünstler/innen und kompetent darin, zu entdecken, wo Gottes Geist bereits am Wirken ist. Es geht um Engagemententwickler/innen vor Ort, die Räume für Partizipation und Eigeninitiativen eröffnen – nicht nur in und für die Kirchengemeinde, sondern zugleich auch im und für das soziale und gesellschaftliche Umfeld.

Das Aufgaben- und Tätigkeitsfeld der kirchlichen Engagemententwicklung bzw. Engagementförderung umfasst:

→ die Wahrnehmung dafür zu schärfen, was es heißt, hier und heute an Jesus und sein Evangelium zu glauben und sich davon inspirieren zu lassen;

- jeder und jedem Einzelnen zu helfen, das individuelle Charisma, das besondere Talent zu entdecken, das diesem konkreten Menschen verliehen wurde;
- jemandem zu helfen, einen geeigneten Ort, eine Gruppe für seine/ihre Möglichkeiten oder sein/ihr Können zu finden, um sich zu engagieren;
- Angebote ausfindig zu machen, um ggf. die Engagierten dabei zu unterstützen, ihre Möglichkeiten und Charismen weiterzuentwickeln;
- die Engagierten und ihre Charismen zu koordinieren und mit anderen Organisationen und Zusammenschlüssen abzustimmen, damit sie zum Gemeinwohl beitragen;
- die Vielfalt eines christlich motivierten Engagements sichtbar zu machen, anzuerkennen und bei Bedarf zu unterstützen, z. B. der vielen einzelnen Christ/innen, die ohne Anbindung an eine Kirchengemeinde oder an einen katholischen Verband sozial und zivilgesellschaftlich engagiert sind;
- die Stimmen der vielen Engagierten (besonders derer, die in keinem kirchlichen Gremium vertreten sind) und die Erfahrungen eines Vielfaltseingagements in die synodale Entwicklung der Kirche einzubringen (s. Teil II, Kap. 3.4);
- innerkirchlich für neue Wege zu werben, die sich in den oft übersehenen oder gar missachteten Charismen und Talenten der Menschen auf tun.

Der Weg der Engagemententwicklung führt über den konkreten Menschen, sie ist ein Dienst der Kirche an den Menschen, „damit sie das Leben [...] in Fülle haben“ (Joh 10,10). Das Beste und Eigentlichste, das jeder Mensch in sich trägt, will sich entfalten und verwirklichen. So kann Engagementförderung einen wichtigen Beitrag für die Sinnfindung und Selbstverwirklichung der Menschen leisten. Dabei ist es entscheidend, dass das Engagement freiwillig erfolgt und die Engagierten nicht instrumentalisiert werden, damit im Engagement Sinnerfüllung erlebt werden kann.

Eine solche Engagemententwicklung wirkt auch der binnenkirchlichen Sogwirkung und Milieuverengung entgegen, die durch Strukturreformen in den Pfarreien und die Bildung von immer größeren pastoralen Räumen entstanden sind bzw. verstärkt wurden. Engagemententwicklung ist mehr als kirchliche Organisationsentwicklung. Sie ist auch kein Instrument zur Rettung der Kirche aus ihren aktuellen Krisen. Sie ist ein Weg der Bekehrung der Kirche zu ihrem Ursprung im Evangelium Jesu Christi und zu ihrer Sendung, die das Zweite Vatikanische Konzil angesichts vielfältiger Engführungen der Kirche im 19. und 20. Jahrhundert wieder neu herausgestellt hat. Es braucht Menschen, die sich als Engagemententwickler/innen in der Kirche und für die Menschen verstehen. In einigen Diözesen werden bereits Erfahrungen gesammelt. In ihnen wird auf neue Weise erfahrbar und wirksam, was es heißt, als Kirche mitten unter den Menschen „Zeichen und Werkzeug“ für Gott und seine Wege mit den Menschen zu sein.

3. Ohne Partizipation und Synodalität keine engagementfreundliche Kirche

Alle soziologischen und pastoraltheologischen Untersuchungen zeigen deutlich, dass die Möglichkeit zur Mitbestimmung und zur Teilhabe an Entscheidungen ein wesentlicher Anreiz für eine ehrenamtliche Tätigkeit in Kirche und Gesellschaft ist. Für viele Menschen, die sich heute engagieren, gehören Mitmachen und Mitsprechen zusammen.

Ehrenamtlich Engagierte verstehen sich nicht (mehr) zuallererst als Helfer/innen des Pfarrers oder der Hauptberuflichen. Sie wissen, dass sie als getaufte und gefirmte Christinnen und Christen das Recht, ja die Pflicht haben, Kirche und die kirchliche Sendung aktiv zu gestalten. Wie kein anderes Konzil zuvor hat sich das Zweite Vatikanische Konzil dazu eindeutig positioniert.

Die Kirchenkonstitution *Lumen gentium* (LG) des Zweiten Vatikanischen Konzils (s. Teil II, Kap. 2) stärkt Würde, Partizipation und Rechte der „Laien“ – in der

Kirche ist dies die Ehrenbezeichnung für die, die das Volk (griechisch *laós*) Gottes bilden:

„Unter der Bezeichnung Laien sind hier alle Christgläubigen verstanden mit Ausnahme der Glieder des Weihestandes und des in der Kirche anerkannten Ordensstandes, das heißt die Christgläubigen, die, durch die Taufe Christus einverleibt, zum Volk Gottes gemacht und des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi auf ihre Weise teilhaftig, zu ihrem Teil die Sendung des ganzen christlichen Volkes in der Kirche und in der Welt ausüben.“ (LG 31)

Lumen gentium schreibt den Amtsträgern deutlich ins Stammbuch, die Mitbestimmung der Laien nicht nur zu dulden, sondern zu unterstützen und zu fördern:

„Die geweihten Hirten (und wir können heute ergänzen: alle Hauptberuflichen) aber sollen die Würde und die Verantwortung der Laien in der Kirche anerkennen und fördern. Sie sollen gern deren klugen Rat benutzen, ihnen vertrauensvoll Aufgaben im Dienst der Kirche übertragen und ihnen Freiheit und Raum im Handeln lassen, ihnen auch Mut machen, aus eigener Initiative Werke in Angriff zu nehmen.“ (LG 37)

Diese prophetischen Worte bilden das dogmatische Fundament für die Behandlung aller Fragen rund um die Verantwortung von ehrenamtlich Engagierten, insbesondere von demokratisch gewählten Räten in der katholischen Kirche. *Lumen gentium* gibt damit eine Linie vor, die in weiteren Dokumenten entfaltet wird, u. a. bereits durch das Zweite Vatikanische Konzil.

3.1. Einrichtung von Beratungsgremien mit Laien – Dekret über das Laienapostolat des Zweiten Vatikanischen Konzils

Sehr konkret beschreibt das Zweite Vatikanische Konzil im Dekret *Apostolicam actuositatem* (AA) über das Laienapostolat die Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsaufgabe der Laien. Es wird deutlich gemacht, dass das Wirken der Amtsträger nur dann voll zum Ausdruck kommt, wenn viele Männer und Frauen diese unterstützen und mit ihrer Sachkenntnis die Seelsorge und Verwaltung der kirchlichen Güter mitgestalten. Ausdrücklich wird Letzteren dabei das Recht zugesprochen, ihre eigenen Erfahrungen und Fragen, also ihre „Lebenswirklichkeit“, in die Gestaltung der Seelsorge der Kirche einzubringen, in gemeinsamer Beratung zu prüfen und konkrete Handlungsansätze zu gestalten bzw. zu ermöglichen (vgl. AA 10).

Dieser Ansatz wird im Dekret weiter konkretisiert. Ausgehend von der Teilhabe der Laien am gemeinsamen Priestertum sieht das Zweite Vatikanische Konzil vor, dass in den Diözesen beratende Gremien eingerichtet werden sollen,

„die die apostolische Tätigkeit der Kirche im Bereich der Evangelisierung und Heiligung, im caritativen und sozialen Bereich und in anderen Bereichen bei entsprechender Zusammenarbeit von Klerikern und Ordensleuten mit den Laien unterstützen“ (AA 26).

Ergänzend wird ausdrücklich empfohlen, diese Gremien nicht nur auf der Diözesanebene einzurichten, sondern auch auf der Ebene der Dekanate und Pfarreien.

3.2. Mitbestimmung und Mitverantwortung von Laien – Beschluss „Räte und Verbände“ der Gemeinsamen Synode

Der Impuls des Zweiten Vatikanischen Konzils, die gemeinsame Verantwortung aller Getauften und Gefirmten und des Weiheamts deutlicher zu benennen, wurde von der Gemeinsamen Synode der Bischöfe in der Bundesrepublik Deutschland (1971–1975) an vielen Stellen rezipiert. Konkret wurden die Themen Mitbestimmung und Mitverantwortung im Beschluss „Räte und Verbände“ aufgegriffen und umgesetzt:

„Kraft der Taufe und Firmung wirken alle in ihrer Weise mit am Auftrag Christi, seine Botschaft zu verkünden, seine Gemeinde aufzubauen und sein Heil in der liturgischen Feier zu vergegenwärtigen und im Leben zu bezeugen.“³⁸

3.3. Beteiligungsrechte der Gläubigen sichern und Amtsmissbrauch verhindern – Synodaler Weg der katholischen Kirche in Deutschland

Fast 50 Jahre nach der Würzburger Synode werden in den Beschlüssen des Synodalen Weges der katholischen Kirche in Deutschland vor allem in den Bereichen Partizipation und Synodalität konkrete Reformen gefordert, um die Beteiligung aller zu sichern. So heißt es im Grundtext „Macht und Gewaltenteilung in der Kirche“:

„Die Kirche muss den Gläubigen Freiräume schaffen, damit sie ihre persönlichen Begabungen sowie ihren Auftrag zur Evangelisierung entfalten können. [...] Um die Beteiligungsrechte der Gläubigen zu sichern und dem Missbrauch der Weihe- und Leitungsgewalt vorzubeugen, sind Standards zu beachten, die sich aus der Sendung der Kirche in der Welt ergeben.“³⁹

Als zentrales Instrument zur Sicherung dieser Beteiligungsrechte sieht der Synodale Weg die jahrtausendealte synodale Tradition der Kirche:

„Die Kirche verfügt mit Synoden über eine lange Tradition gemeinsamer Beratungs- und Entscheidungsstrukturen. [...] Zum Synodalen Moment in der Kirche gehört ein neues Miteinander aller Getauften und Gefirmten, in dem die Unterschiede zwischen den verschiedenen Berufungen, auch die zwischen den Diensten und Ämtern, nicht eingeebnet werden, aber das Augenmerk darauf gerichtet wird, dass alle Betroffenen gehört werden und dass insbesondere die Stimme der Armen und Marginalisierten zu Wort kommt.“⁴⁰

Die Beschlüsse des Synodalen Weges der katholischen Kirche in Deutschland sind von der Überzeugung getragen, dass das (ehrenamtliche) Engagement in der Kirche und das synodale Grundprinzip der Kirche untrennbar zusammengehören. Es handelt sich dabei nicht nur um ein soziologisches Organisationsprinzip, sondern das synodale Handeln gehört in den (Grund-)Auftrag aller Getauften und wird in Taufe und Firmung grundgelegt.

3.4. Ausweitung der Beteiligungsrechte aller im Volke Gottes – Abschlussdokument der XVI. Ordentlichen Generalversammlung der Bischofssynode

Den Höhepunkt der bisherigen Entwicklung hin zu einer partizipativen und synodalen Kirche bildet das Abschlussdokument der XVI. Bischofssynode, das mit der Unterschrift des verstorbenen Papstes Franziskus am 24. November 2024 „zum ordentlichen Lehramt des Nachfolgers Petri“ gehört.⁴¹

Das Abschlussdokument greift die synodalen Grundlagen des Zweiten Vatikanischen Konzils auf und verstärkt deren Zielrichtung:

1. Grundlage der Synodalität in der Kirche ist die Taufe.⁴²
2. Jede/r Getaufte darf zu Recht erwarten, dass die ihr/ihm verliehenen Charismen und Dienste gewürdigt⁴³ und als verantwortliche Teilhabe an der gemeinsamen Sendung verstanden werden; das gilt ausdrücklich auch für die Charismen der Marginalisierten⁴⁴.
3. „Synodalität ist kein Selbstzweck“, „Synodalität ist das gemeinsame Gehen der Christen mit Christus und auf das Reich Gottes zu, in Einheit mit der ganzen Menschheit.“⁴⁵

Die XVI. Bischofssynode spricht sich für „eine stärkere Beteiligung des gesamten Volkes Gottes an Entscheidungsprozessen“⁴⁶ aus. Sie öffnet diese Beteiligung für alle Getauften, indem sie die Teilhabe an

kirchlichen Entscheidungsprozessen mit einem charismen- und alltagsorientierten Engagementverständnis verbindet (s. Teil II, Kap. 2.3):

„Der Besetzung der partizipativen Gremien ist eine hohe Aufmerksamkeit zu widmen und es muss eine stärkere Beteiligung von Frauen, jungen Menschen und Menschen, die in Armut oder am Rande der Gesellschaft leben, gefördert werden [...] Auf diese Weise wird die kirchliche Entscheidungsfindung von einer größeren Offenheit, von der Fähigkeit, die Realität, in der sie sich befindet, zu analysieren, und von einer Vielzahl von Perspektiven profitieren.“⁴⁷

Diese Einschätzung der XVI. Bischofssynode deckt sich mit den soziologischen und pastoraltheologischen Erkenntnissen zur Engagemententwicklung. Den meisten ehrenamtlich Engagierten geht es nicht zuerst um den Erhalt konkreter kirchlicher Strukturen, sondern um ein sinnhaftes und gewinnbringendes Engagement in Kirche und Gesellschaft, das sich zunehmend punktuell und projektorientiert ausprägt. Gerade diese Vielfalt der unterschiedlichen Charismen und Talente fördert eine synodale Entwicklung von Kirche, wenn Menschen aus ganz unterschiedlichen Lebenszusammenhängen ihre Erfahrungen und Begabungen in die Beratungen kirchlicher Gremien einbringen und an deren Entscheidungen beteiligt sind.

3.5. Partizipation und Synodalität – Praxis einer engagementfreundlichen Kirche

Aus den zitierten Dokumenten wird deutlich, dass das Leitmotiv von Synodalität und Partizipation

konsequent weiterentwickelt und fortgeschrieben wurde. Gerade die Bischofssynode weitet den Blick über die konkrete Realisierung von Partizipation z. B. in gewählten Räten hinaus und entwickelt Synodalität als ein Wesensmerkmal kirchlichen Lebens, das alle Aufgaben und Ebenen von Kirche durchdringt.⁴⁸ Partizipation ist damit nichts, was durch den sogenannten Zeitgeist in die Kirche Einzug hält, sondern ein ureigenes, theologisch begründetes Prinzip von Kirche.

Umso wichtiger ist deshalb die Vergewisserung des gemeinsamen Auftrags, umso bedeutender sind eine kommunikative und kooperative, dialogische und sachkompetente Behandlung der Themen, umso fundamentaler muss eine konkrete Partizipation an den Entscheidungen von allen Beteiligten gewollt und praktiziert werden. Synodalität bildet sich dabei nicht nur in den (notwendigen) rechtlichen Normen ab oder ist nur eine operative Methode. Die Überzeugung, synodal Kirche gestalten zu wollen, ist eine Frage der Haltung und der Spiritualität. Wie das Ehrenamt die Demokratie in Deutschland stärkt, so tragen die vielen kirchlich Engagierten zur Entwicklung einer starken synodalen Kirche bei (s. Teil II, Kap. 1.3). Eine synodale Kirche wird auch eine engagementfreundliche Kirche sein.



Teil III:
**Rahmenbedingungen
und Herausforderungen
für Engagement-
förderung**

1. Das Miteinander von Hauptberuflichen und Engagierten

Die Rückmeldungen aus den Gesprächsrunden (s. Teil I) haben das Miteinander von Hauptberuflichen und Engagierten als die wichtigste Herausforderung einer Kirche benannt, die Engagement und Engagierte unterstützen und fördern will. Die theologischen Ausführungen im Teil II, Kap. 2 und 3 haben deutlich gemacht: Es sind die Hauptberuflichen mit ihren Ämtern und Diensten, die theologisch und pastoral dem Engagement der Gläubigen funktional zugeordnet sind und nicht umgekehrt.⁴⁹ Während sich das Engagement aller im Volk Gottes aus Taufe und Firmung ergibt, bedarf es für die Ersteren weiterer theologischer Begründungen. Die deutschen Bischöfe haben im Anschluss an das Zweite Vatikanische Konzil den Dienst der Priester und aller weiteren kirchlichen Berufe als einen Dienst an den vielen Gläubigen und deren Engagement beschrieben.⁵⁰ Ihre spezifischen Fachkompetenzen und Beauftragungen haben diese erworben bzw. erhalten, um sich damit in den Dienst der Kirche an den Menschen zu stellen.⁵¹ Das gilt ausdrücklich für alle Dienste in der territorialen wie kategorialen Pastoral, für alle angestellten Mitarbeiter/innen in den (über)diözesanen wie gemeindlichen Verwaltungen, in der sozialen Arbeit, sei es in der Caritas oder in anderen kirchlichen Verbänden, in kirchlichen Einrichtungen, Gremien usw. Und auch für den sakramentalen Ordo gilt: Bischöfe, Pries-

ter und Diakone üben ein Dienstamt der Kirche aus.⁵² Die hauptberuflichen Dienste und den sakramentalen Ordo gibt es also nur in Zuordnung zum Volk Gottes und zur Sendung aller Getauften. Das geschieht in vielfältigen Diensten und Aufgaben im Bereich der Verkündigung, Liturgie, Diakonie und in der Leitung der Kirche.⁵³

Ein gelungenes Beispiel dafür, wie nur wenige Hauptberufliche (2,5 Prozent aller Engagierten in diesem Bereich!) mit einer vielfachen Anzahl von freiwillig Engagierten ein wichtiges Seelsorgeangebot der Kirchen bundesweit tragen, ist die Telefonseelsorge⁵⁴, die einen hohen Zuspruch aus der Zivilgesellschaft erfährt. Es braucht die Hauptberuflichen, um die Engagierten in der Telefonseelsorge, die nicht alle kirchlich gebunden sind und sehr unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen, auszubilden, zu befähigen und zu begleiten. Aber Hauptberufliche können und dürfen niemals das ersetzen, was Berufung und Sendung aller Getauften ist.

In der Zusammenarbeit lässt sich der Dienst der Hauptberuflichen am Engagement der freiwillig Engagierten mit diesen wichtigen Grundprinzipien der christlichen Sozialethik⁵⁵ umschreiben: subsidiär⁵⁶, solidarisch und gemeinwohlorientiert. Hauptberufliche Mitarbeiter/innen in der Pastoral oder in der Caritas agieren

→ *subsidiär*, wenn sie die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Engagierten achten und ihnen helfen, die je eigenen persönlichen Gaben und Talente zu entdecken, zu entfalten und in Engagement zu verwandeln;

- *solidarisch*, wenn sie die Würde der Engagierten (theologisch: ihre Berufung durch Gott als Mensch und als Getaufte), besonders der Armen und Bedrängten achten, schützen und stärken, und zwar sowohl binnenkirchlich als auch in die Gesellschaft hinein;
- *sozialraum- und gemeinwohlorientiert*, wenn sie den Zusammenhalt, die Zusammenschlüsse und die Kooperation von Engagierten innerkirchlich wie sozialräumlich unterstützen, indem sie z. B. dafür Räume eröffnen.

Nicht immer werden Hauptberufliche so ausdrücklich Engagierte in ihrem Engagement begleiten. Hauptberufliche haben auch viele andere Aufgaben wahrzunehmen, dazu gehören Seelsorge und Sakramentspendung, Leitung und Verantwortung für konkrete Zuständigkeiten, Gremiensitzungen, Impulse geben und vieles mehr. Die Begegnung mit Engagierten bei diesen Tätigkeiten ist oft eher punktuell, aber auch daraus kann, wenn gewünscht, eine Begleitung entstehen.

Für manche pastoralen Mitarbeiter/innen sind die sozialen Räume über das kirchlich Vertraute hinaus ein neues und spannendes Lernfeld. Zur Aufgabe von Hauptberuflichen kann gehören, sich für die Kirchenmitglieder zu interessieren, die sich außerhalb des kirchlichen Binnenraums engagieren (s. Teil II, Kap. 1.3). Denn die Teilhabe der Getauften an der kirchlichen Sendung endet nicht an der Tür eines Kirchenraums oder eines Gemeindezentrums. Es ist sogar die Mehrzahl der Gläubigen, die außerhalb des kirchlichen Binnenraums engagiert ist. Manche von

ihnen wünschen sich dabei mehr Unterstützung durch die Seelsorger/innen der Kirche.⁵⁷ Dabei geht es weniger um materielle oder strukturelle Unterstützung, als vielmehr gezielt um das, „worin das Herz der Kirche schlägt“⁵⁸: um Seelsorge. Engagierte wünschen sich z. B. persönliche Klärungen in Seelsorgegesprächen, geistliche Impulse für ihr Engagement, Räume gemeinsamer geistlicher Stärkung oder einer geistlichen Vernetzung mit anderen Engagierten usw. Diese Aufgaben können hauptberufliche pastorale Mitarbeiter/innen auch dann noch wahrnehmen, wenn es vor Ort schon eine kirchliche Engagementförderung geben sollte.

Was Hauptberufliche, die engagierte Gläubige begleiten und unterstützen wollen, mehr als alles andere brauchen, ist eine Haltung des Dienens, die es nicht nur in der Ausbildung (zum Dienstamt oder kirchlichen Dienst) anzueignen, sondern lebenslang zu vertiefen gilt. Diese Haltung zeigt sich konkret, wenn Hauptberufliche

- ein Gespür für den Reichtum an Charismen und Talenten bei den Engagierten entwickeln und sich selbst in den Dienst an ihren persönlichen Berufungen stellen;
- sich für die oft chaotische Vielfalt an Aufgaben und Projekten von Engagierten interessieren, für ihre Ansprüche und Erwartungen an ein Engagement, für ihr soziales Umfeld, das sie mit ins Engagement bringen – und nicht nur versuchen, Engagierte in vorgegebene Strukturen und Aufgaben einzuspannen, damit „der Laden läuft“;

- Kooperationen mit Engagements und Engagierten in allen kirchlichen Handlungsfeldern (Verkündigung, Gottesdienst und Diakonie) suchen bzw. ermöglichen und die Alleinzuständigkeit von Profis überall, wo dies möglich ist, abbauen;
- die Partizipationsräume für Engagierte aktiv erweitern und die Entwicklung von Leitung im Team und geteilter Verantwortung gezielt fördern;
- die synodale Beteiligung von Menschen vom Rand der Kirche und der Gesellschaft stärken und die bestehenden Beratungsgremien (selbst)kritisch auf Milieuverengung und Elitenbildung hin untersuchen;
- neue Freiräume für Engagierte ermöglichen und bislang professionell geschützte Macht- und Kompetenzbereiche öffnen und in den Dienst einer engagementfreundlichen Kirche stellen;
- sich vorrangig von der Frage „was dient dem Aufbau am Reich Gottes“ leiten lassen und sich von der besorgten Frage nach der eigenen Berufsgruppenidentität („Wozu sind wir noch da?“) verabschieden;
- mit einem Wort: angesichts des Reichtums an Charismen, Talenten, Möglichkeiten und Kompetenzen der Menschen sich bekehren lassen zu einem Dienst in einer engagementfreundlichen Kirche.

Eine so ausbuchstabierte Haltung kommt nicht von selbst, sie will eingeübt und immer neu erprobt werden. Die Kirche kennt hauptberufliche Dienste schon seit langer Zeit – dies gilt vor allem für die Dienste der Bischöfe, Priester und Diakone, die dem Klerus angehören. Die verschiedenen Dienstverhältnisse von Frauen und Männern, die als Gemeindereferentinnen oder Pastoralreferenten, als Sozialarbeiter und Lehrerinnen, als Erzieherinnen und Pfleger, als Büroleiterinnen, Leitungs- und Finanzfachkräfte in der Kirche oder ihren Verbänden und Einrichtungen arbeiten, haben sich aber erst in der jüngeren Geschichte der Kirche in Deutschland entwickelt. Das entsprach den Anforderungen, die eine sich funktional und professionell immer weiter ausdifferenzierende Gesellschaft ab Mitte des 20. Jahrhunderts auch an die Kirche stellte. Und die Kirche in Deutschland besaß die Ressourcen, z. B. an Kirchensteuermitteln, um diese Professionalisierung in ihrem Bereich voranzutreiben.

Nicht nur aus Gründen der Ressourcenverknappung (Mitgliederrückgang, Fachkräftemangel, Geldmangel), sondern mehr noch aus sozialwissenschaftlicher Perspektive (s. Teil II, Kap. 1) und aus grundsätzlichen theologischen und pastoralen Erkenntnissen heraus (s. Teil II, Kap. 2 und 3) geraten diese Entwicklungen zu mehr Hauptberuflichkeit und Professionalisierung in den kirchlichen Diensten an ein Ende. Eine kleine und ärmer werdende Kirche, eine Kirche, die partizipativer und engagementfreundlicher werden will, braucht mehr noch als neue Zugänge zu den „alten“ Diensten und Ämtern vor allem ein neues Verständnis von Hauptberuflichkeit und eine neue Zusammenarbeit mit Engagierten.

2. Engagementfreundlichkeit und Engagemententwicklung als Thema in der Aus- und Fortbildung pastoraler Berufe

Die Zusammenarbeit mit Engagierten und die Förderung von Engagement in der Kirche gehören in die Aus- und Fortbildung der pastoralen Berufe und deren Weiterentwicklung (§. Teil II, Kap. 1.5). Darüber hinaus braucht die Kirche Quereinsteiger/innen, die Erfahrungen aus anderen Berufsfeldern mitbringen, und die Entwicklung neuer Berufsprofile, wie das der Engagemententwickler/innen.

Die Befähigung zur Förderung und Weiterentwicklung von Engagement sowie zur Begleitung von Engagierten setzt aufseiten der Hauptberuflichen theologische und geistliche Kompetenzen, sozialwissenschaftliche und pastoraltheologische Kenntnisse zu Engagement und vor allem eigene Erfahrungen mit Engagement voraus. Im theologisch-geistlichen Bereich geht es auch um die Auseinandersetzung mit verinnerlichten Bildern von Kirche und mit der eigenen beruflichen pastoralen Rolle in der Begleitung von Engagements und Engagierten. Im Bereich der Leitung sind Fähigkeiten zu Netzwerkarbeit, zu Delegation und Partizipation von großer Bedeutung. Wichtiger als alle Kompetenzen und Professionen ist aber die Einübung und Vertiefung einer Grundhaltung des Dienens.

Die Vermittlung dieser grundlegenden Kompetenzen und Haltungen, die für Hauptberufliche in einer engagementfreundlichen Kirche unerlässlich sind, muss verbindlich in den *Ausbildungscurricula* aller pastoralen Dienste verankert werden. Darüber hinaus braucht es *Fortbildungsangebote* im Bereich Engagementförderung für aktive Mitarbeitende in den pastoralen Diensten, die entsprechende Grundkompetenzen erwerben oder vertiefen möchten, um von ihnen in ihrer beruflichen Rolle (als Gemeindeferent/in, Sozialarbeiter/in, Pastoralreferent/in, Diakon, Priester usw.) zu profitieren. Schließlich geht es um umfassende *Weiterbildungscurricula*, die für die spezifische Berufsrolle „Engagemententwickler/in“ qualifizieren – sei es aufsetzend auf eine grundständige pastorale Ausbildung, sei es für „Quereinsteiger/innen“.

3. Engagementförderung bei benachteiligten Menschen und diskriminierten Gruppen

Ehrenamt in der Kirche ist in weiten Teilen immer noch nicht inklusiv und integrativ. Akademisch gebildete, gut situierte Personen, die der weißen Bevölkerungsmehrheit zugeordnet werden, bilden eine deutliche Mehrheit unter den kirchlich Engagierten und sind vor allem meinungsbildend in Gremien von und für Ehrenamtliche.⁵⁹ Die XVI. Bischofssynode (s. Teil II, Kap. 3.4) forderte deutlich mehr Anstrengungen, Menschen aus benachteiligten und diskriminierten Gruppen an der Sendung der Kirche und am Engagement im Sozialraum und für das Gemeinwohl zu beteiligen. Wichtige Engagementfelder, in denen dies bereits praktiziert wird, sind z. B. die Tafeln, die Obdachlosenhilfe, der Bereich von Menschen mit Behinderungen und die Geflüchtetenhilfe.

Am Beispiel der Geflüchtetenhilfe in den Räumen einer Kirchengemeinde oder einer caritativen Einrichtung (2015/16 oder auch zu Beginn des Ukrainekriegs 2022) kann exemplarisch und konkret gezeigt werden, wie der Zusammenschluss vieler engagierter Menschen, gleich welcher Herkunft, soziokultureller Zugehörigkeit oder weltanschaulicher Ausrichtung, die Beteiligung aller, auch der Geflüchteten selbst, stärken kann.

Kirchen und caritative Einrichtungen boten ihre Organisationsstrukturen, Räume, technische Infrastruktur und nicht zuletzt ihre fachliche Expertise an, um Engagierte und Geflüchtete zusammenzubringen. Wer konnte und wollte, kochte Tee, Kaffee, eine Suppe oder beteiligte sich an der Essensausgabe für Geflüchtete. Andere richteten erste Unterkünfte in Gemeindesälen mit Bett, Tisch, Stuhl und Schrank ein. Viele boten den ersten Deutschunterricht an, um Beteiligung zu ermöglichen. Andere kannten sich aus beim Ausfüllen von Anträgen oder begleiteten bei Behördengängen. Wiederum andere übernahmen Patenschaften für einzelne Personen oder ganze Familien. Manche nahmen die neuen Nachbarn ganz selbstverständlich in ihre familiären, beruflichen, schulischen Netzwerke auf und ebneten wichtige Wege zur Integration. Viele Engagierte mit vielfältigen Begabungen und Kompetenzen waren hier gefragt und konnten sich einbringen.

Inzwischen sind aus diesen ersten Zusammenschlüssen von Engagierten für Geflüchtete neue Familienkreise, Freundschaften und andere Zusammenschlüsse mit Migrantinnen und Migranten entstanden. Die einstmals Geflüchteten und Hilfsbedürftigen sind in diesen Zusammenschlüssen zu

gleichberechtigten Mitgliedern geworden, die sich nun selbst für das Gemeinwohl einsetzen und ihre Hilfe anbieten, wo Not ist. Die Flüchtlingshilfe von Engagierten ist auch ein gelungenes Beispiel dafür, wie Menschen, z. B. aus autoritären Staaten, durch die Unterstützung und die Beziehungen zu vielen Engagierten in Deutschland zu demokratisch engagierten Bürgerinnen und Bürgern werden.

In den aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in der gesamten westlichen Welt ist es die Aufgabe der Kirche, nicht nur an diese gelungenen Beispiele zur Stärkung der Teilhabe von benachteiligten und diskriminierten Menschen „unter dem Dach von Kirche“ zu erinnern, sondern ein solches Engagement über die Grenzen der Zugehörigkeit zu einer Kirchengemeinde hinaus und in Vernetzung mit anderen engagierten Menschen und Organisationen auch fortzusetzen.⁶⁰

Nicht nur die aktiven Mitglieder der Kirche, sondern auch andere Menschen im Sozialraum haben oft unentdeckte Charismen und Begabungen – gerade auch diejenigen, die allzu oft übersehen werden, weil sie höchstens mal am Rande vorkommen. Die Engagementförderung richtet sich an alle, die sich engagieren und ihr individuelles Charisma einbringen wollen. Denn das ist es, was sich die Menschen wünschen und von einer engagementfreundlichen Kirche erwarten. Sie suchen nach Unterstützung bei einem selbstbestimmten Leben. Sie wollen Erfüllung, Sinn und Glück erfahren. Sie wollen zu einer Gemeinschaft gehören und sich darin mit eigener Stimme und eigenem Engagement einbringen. Wenn dies gelingt, kann eine engagementfreundliche Kirche selbstbewusst behaupten, die Menschenrechte und die Demokratie in ihrem Land zu stärken und zu schützen.

4. Systematische Engagemententwicklung

Eine engagementfreundliche Kirche braucht kompetente Hauptberufliche, die ihre Rolle im Kern als eine dienende verstehen. Sie braucht zugleich Strukturen der Engagemententwicklung, die offen sind, über die Grenzen der verfassten Kirche hinaus

auf die Vielfalt an Engagements und Engagierten in der Gesellschaft zu schauen. Dabei gilt klar und eindeutig: Freiwillig Engagierte sind nicht dazu da, die Lücken zu füllen, die durch den Mangel an hauptberuflichen Diensten entstehen.

Zu solchen kirchlichen Strukturen für Engagementförderung und -entwicklung gehören:

- eine organisationale und personelle Verortung der Engagemententwicklung in den kirchlichen Institutionen, deren (konzeptionelle und strukturelle) Aufgabe es ist, sich nicht nur binnenkirchlich, sondern ausdrücklich auch mit anderen gesellschaftlichen Engagement-Organisationen zu vernetzen und Engagement(s) weiterzuentwickeln;
- Expertise für Weiterentwicklung von Engagement und Kenntnis anderer, nichtkirchlicher Netzwerke von Engagements/von Engagierten;
- Anwaltschaft für die Rechte und Teilhabe von Engagierten in den entsprechenden Gremien;
- Organisation, Durchführung, Finanzierung, Vermittlung von Bildungsangeboten (auch bei nichtkirchlichen Trägern) für Engagierte;
- Öffentlichkeitsarbeit und digitale Vernetzungs- und Kommunikationsangebote für Engagements und Engagierte;
- Orientierungshilfen zu rechtlichen Fragen, wie Zusammenarbeit mit anderen, nichtkirchlichen Trägern, Versicherung von Engagierten, Haftungsbedingungen, Prävention von und Intervention bei Missbrauch usw., sowie Ansprechpersonen für juristische Themen;

→ klar benannte Begleitpersonen „vor Ort“, die mit einem Zeitbudget ausgestattet sind und die sich im Dienst an allen (!) Engagierten und Engagements verstehen und die bei der Suche nach individuell passenden Engagements helfen, vernetzen, begleiten, auch bei Konflikten, Unterstützungsbedarf, Überforderung usw. Je weiter die pastoralen Räume aufgestellt werden, desto unabdingbarer sind lokale Strukturen der Engagementförderung.

Eine systematische Engagemententwicklung wurde in vielen deutschen Diözesen angeregt durch Hauptberufliche, die in ihren unterschiedlichen pastoralen oder sozialen Diensten bereits eine Engagementförderung praktiziert und Erfahrungen gesammelt haben.

Eine systematische Engagemententwicklung beginnt oft mit konkreten Erfahrungen im Engagement und in der Begleitung von Engagierten, gefolgt von konzeptionellen Überlegungen, und kann bis zur Einführung einer neuen Berufsgruppe „Engagemententwickler/in“ gehen. *Elemente einer systematischen Engagemententwicklung* sind:

1. Orte der Engagemententwicklung aufsuchen, Engagement-Netzwerke kennenlernen, Erfahrungen von Engagierten und mit Engagementförderung vor Ort sammeln und auswerten;
2. Räume für Partizipation, Eigeninitiative und Begegnungen im Engagement eröffnen – ausdrücklich auch für Menschen aus benachteiligten und diskriminierten Gruppen;

3. ein Konzept zur systematischen Engagemententwicklung erarbeiten, wozu u. a. folgende Aspekte gehören:⁶¹
 - die Kirche als weiter Raum für Engagement, in dem sich kirchliche und (!) gesellschaftliche Engagements/Engagierte zusammenfinden, vernetzen, begleiten, koordinieren;
 - eine Engagemententwicklung im Dienst am Menschen, am Gemeinwohl und am Reich Gottes;
 - kritische Überprüfung und Weitung des pastoralen Gesamtkonzepts einer Diözese, eines Verbands;
 - die Bestimmung der Aufgaben und Tätigkeitsprofile einer Engagemententwicklung;
 - Strukturen, die zur Engagemententwicklung eingerichtet werden, z. B. Stellen, Referate, Verortung, Befugnisse;
 - Ressourcen der Engagementförderung, z. B. Stellenanteile, Finanzen, Räume.
4. Fortbildungsangebote für und Qualifizierung von pastoralen Berufsträger/innen zu „Engagemententwickler/innen“;

5. Aufbau einer neuen Berufsgruppe lokaler (!) „Engagemententwickler/innen“ mit unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen und einer gemeinsamen beruflichen Aus- und Fortbildung sowie deren Einsatz vor Ort.

Ob eine systematische, konzeptionelle und strukturelle Engagemententwicklung z. B. in einer Diözese, einer Pfarrei, in Anbindung an eine caritative Einrichtung oder einen geistlichen Ort oder in einem Verband, auf einem guten Weg ist, wird sich vor Ort erweisen, nämlich in alten und neuen Engagements über die Grenzen kirchlicher Binnenstruktur hinaus. Erst in der Zusammenarbeit mit vielen anderen Engagierten, seien es Einzelne oder andere Organisationen, egal ob kirchlich oder nicht, entsteht eine synodale Kirche mit vielen Räumen für Engagement. Die Vielfalt an Orten, Engagierten, Vernetzungen und Formen der Zusammenarbeit wird zu unterschiedlichen Wegen der Engagemententwicklung führen. Die Diözesen können sich mit Rahmenbedingungen, Strukturen und Konzepten zu einer systematischen Engagemententwicklung verpflichten. Und das ist auch gewünscht. Engagierte zu fördern und Engagement zu entwickeln, gehört zur Pflicht einer Kirche, in die man hineingetauft wird. Wie dies aber geschieht, das ist dann die Kür, die von beruflich wie freiwillig Engagierten vor Ort entsprechend ihrer Möglichkeiten und Charismen gestaltet werden kann.



**Teil IV:
Links und
Literatur**

Engagementförderung als strategische Aufgabe des Staates

Engagementstrategie des Bundes: [🔗 https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/engagement-staerken/engagementstrategie-des-bundes-222072](https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/engagement-staerken/engagementstrategie-des-bundes-222072)

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt: [🔗 https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/](https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/)

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement: [🔗 https://www.b-b-e.de/](https://www.b-b-e.de/)

Engagementstrategien einzelner Bundesländer

Baden-Württemberg: [🔗 https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/engagementstrategie-baden-wuerttemberg](https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/engagementstrategie-baden-wuerttemberg)

Berlin: [🔗 https://www.lnbe.berlin/impulse/berliner-engagementstrategie-2020-2025](https://www.lnbe.berlin/impulse/berliner-engagementstrategie-2020-2025)

Bremen: [🔗 https://www.freiwilligen-agentur-bremen.de/engagementstrategie](https://www.freiwilligen-agentur-bremen.de/engagementstrategie)

Hamburg: [🔗 https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/sozialbehoerde/themen/soziales/engagement/hamburger-engagementstrategie](https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/sozialbehoerde/themen/soziales/engagement/hamburger-engagementstrategie)

Nordrhein-Westfalen: [🔗 https://www.engagiert-in-nrw.de/engagementstrategie](https://www.engagiert-in-nrw.de/engagementstrategie)

Sachsen-Anhalt: [🔗 https://engagiert.sachsen-anhalt.de/aktuelles/nachrichten-detail/engagementstrategie-des-landes-sachsen-anhalts](https://engagiert.sachsen-anhalt.de/aktuelles/nachrichten-detail/engagementstrategie-des-landes-sachsen-anhalts)

Schleswig-Holstein: [🔗 https://engagiert-in-sh.de/engagementstrategie-sh](https://engagiert-in-sh.de/engagementstrategie-sh)

Kirchliche Engagementstrategien

Manche (Erz-)Bistümer haben Engagementförderung und -entwicklung bereits als grundlegende Querschnittsaufgabe identifiziert und Strategiekonzepte erarbeitet. Auf gut ausgebauten diözesanen Internetseiten finden sich Informationen und Materialien, die auch anderswo hilfreich sein können. Einige Beispiele:

Bistum Aachen: [🔗 https://www.bistum-aachen.de/engagement/](https://www.bistum-aachen.de/engagement/)

Bistum Augsburg: [🔗 https://pastorale-grunddienste.de/ehrenamt/](https://pastorale-grunddienste.de/ehrenamt/)

Bistum Essen: [🔗 https://ehrenamt.bistum-essen.de](https://ehrenamt.bistum-essen.de)

Erzbistum Freiburg: [🔗 https://www.ebfr.de/erzdioezese-freiburg/erzbischoefliches-ordinariat/hauptabteilung-1-pastoral/ehrenamt-und-engagementfoerderung/](https://www.ebfr.de/erzdioezese-freiburg/erzbischoefliches-ordinariat/hauptabteilung-1-pastoral/ehrenamt-und-engagementfoerderung/)

Erzbistum Hamburg: [🔗 https://www.ehrenamt-erzbistum-hamburg.de/](https://www.ehrenamt-erzbistum-hamburg.de/)

Erzbistum Köln: [🔗 https://www.eee.koeln/start/](https://www.eee.koeln/start/)

Bistum Münster: [🔗 https://www.engagiert-im-bistum-muenster.de/](https://www.engagiert-im-bistum-muenster.de/)

Erzbistum Paderborn: [🔗 https://wir-erzbistum-paderborn.de/ehrenamt-engagement/](https://wir-erzbistum-paderborn.de/ehrenamt-engagement/)

Bistum Rottenburg-Stuttgart: [🔗 https://www.ehrenamt-verbindet.de/](https://www.ehrenamt-verbindet.de/)

Bistum Trier: [🔗 https://www.bistum-trier.de/ehrenamt/start/](https://www.bistum-trier.de/ehrenamt/start/)

Charismenorientierung

Eine kirchliche Engagementförderung, die Engagierte nicht für vordefinierte Aufgaben verzwecken will, orientiert sich an den Charismen der Einzelnen.

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral: Charismenbegriff:

[🔗 https://kamp-erfurt.de/charismenbegriff](https://kamp-erfurt.de/charismenbegriff)

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral: Charismenorientierung:

[🔗 https://kamp-erfurt.de/charismenorientierung](https://kamp-erfurt.de/charismenorientierung)

Persönlichkeitstest des Teams Engagemententwicklung im Bistum Trier:

[🔗 https://www.weil-mehr-geht.de/wp-content/plugins/questionnaire-plugin/dist/#/](https://www.weil-mehr-geht.de/wp-content/plugins/questionnaire-plugin/dist/#/)

Anerkennungskultur für freiwilliges Engagement

Freiwilliges Engagement verdient Anerkennung! Dies will grundsätzlich erkannt, aber auch professionell umgesetzt sein.

☑ Anerkennung – Einführung – Beauftragung von ehrenamtlichen Engagierten. Eine Handreichung für die Praxis, hrsg. v. Bischöflichen Ordinariat Diözese Rottenburg-Stuttgart (Rottenburg 2016) (online verfügbar)

PraxisHilfe Ehrenamt für Kirche & Diakonie im Raum der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern: Praxishilfen zum Thema Wertschätzen und Anerkennen: ☑ <https://www.praxishilfe-ehrenamt.de/zusammenarbeit/wertschaetzen-anerkennen/>

Tatendrang: 10 Gründe für ehrenamtliches Engagement, 13. Mai 2025: ☑ <https://tatendrang.de/anererkennung-fuer-ihre-freiwilligen/>

Vereins- und Stiftungszentrum e. V.: Das Ehrenamt wertschätzen: Ein Plädoyer für Anerkennung und Respekt, 5. September 2023: ☑ <https://www.vereine-stiftungen.de/ratgeber/das-ehrenamt-wertschaetzen-ein-pldoyer-fuer-anererkennung-und-respekt>

Geld und Engagement

Immer wieder wird nicht nur nach Kostenerstattung, sondern auch nach Bezahlung für freiwilliges Engagement gefragt. Die „Monetarisierung des Ehrenamts“ wird diskutiert und kritisiert.

Caritas in NRW: Monetarisierung im Ehrenamt: ☑ <https://www.caritas-nrw.de/spendeund-engagement/win-win-fuer-alle/wissen-und-arbeitshilfen/monetarisierung/monetarisierung>

Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart: ☑ Ehrenamt trifft Geld. Handreichung und Handlungsempfehlung zur Vergütung im Ehrenamt, Impulse, Nr. 17, Juni 2014 (online verfügbar)

☑ „Wenn Geld ins Spiel kommt“. Geld und kirchliches Ehrenamt. Eine Handreichung für die Praxis, hrsg. v. Bischöflichen Ordinariat Diözese Rottenburg-Stuttgart (Rottenburg, Mai 2019) (online verfügbar)

Deutsches Ehrenamt: Finanzieller Ausgleich im Ehrenamt. Die Aufwandsentschädigung: ☑ <https://deutsches-ehrenamt.de/steuern-finanzen/aufwandsentschaedigung-verguetung/aufwandsentschaedigung/>

Wichtige Studien und Literatur

Neben den vielen Praxismaterialien liefern Studien und andere Literatur grundlegende Erkenntnisse und Überlegungen für Engagemententwicklung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): [☑](#) Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter. Zentrale Ergebnisse (Berlin, Mai 2020) (online verfügbar)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): [☑](#) Vierter Engagementbericht. Zugangschancen zum freiwilligen Engagement (Berlin, Dezember 2024) (online verfügbar)

Caritas in NRW (Hrsg.): Praxishandbuch Ehrenamtskoordination (Aachen u. a. 2013)

Denner, Gabriele (Hrsg.): Hoffnungsträger, nicht Lückenbüßer. Ehrenamtliche in der Kirche (Ostfildern 2015)

Fritzsche, Anne/Leven, Ingo/Rysina, Anna/Schneekloth, Ulrich/Wolfert, Sabine: [☑](#) Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligen-survey (FWS 2024). Eine Studie im Auftrag der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt, hrsg. v. der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt (Berlin, November 2025) (online verfügbar).

Gille, Christoph/Jepkens, Katja (Hrsg.): Teilhabe und Ausschlüsse im Engagement. Ergebnisse empirischer Forschungsprojekte zu formellem und informellem Engagement (Baden-Baden 2022)

Gille, Christoph/Schachler, Vivian/Fischer, Jörn/Haas, Benjamin/Scharnberg, Gianna/Schlicht, Julia: Wandel im Engagement. Empirische Erkenntnisse zu Digitalisierung, gesellschaftlicher Partizipation und Förderstrukturen (Baden-Baden 2024)

Hillebrand, Bernd (Hrsg.): Engagementförderung: innovativ und doch im Sprung gehemmt? Ein Forschungsbeitrag zur ekklesiologischen Dimension von Engagement (Ostfildern 2024)

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral: Kirchliche Studien zum Ehrenamt: [☑ https://kamp-erfurt.de/ehrenamtsstudien](https://kamp-erfurt.de/ehrenamtsstudien)

Odermatt, Anastas: [☑](#) Religion und Sozialkapital in der Schweiz. Zum eigenwilligen Zusammenhang zwischen Religiosität, Engagement und Vertrauen (Wiesbaden 2023) (online verfügbar)

Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas: Freiwilligen-Management (Augsburg 2009)

Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2. aktual. Aufl. (Weinheim 2012)

Roß, Paul-Stefan: Geschichte zivilgesellschaftlichen Engagements. Eine Spurensuche nach Traditionslinien im Interesse zeitgemäßer Engagementförderung. In: Gille, Christoph/Walter, Andrea/Brombach, Hartmut/Haas, Benjamin/Vetter, Nicole (Hrsg.): Zivilgesellschaftliches Engagement und Freiwilligendienste. Handbuch für Wissenschaft und Praxis (Baden-Baden 2024), S. 230–213

Roß, Paul-Stefan: [🔗](#) Alles im Wandel – im Ehrenamt alles beim Alten?! In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, 1/2020 (online verfügbar)

Anmerkungen

- 1 Vgl. dazu die Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung: <https://kmu.ekd.de/kmu-themen/ehrenamt> (29.09.2025); Edgar Wunder/Petra-Angela Ahrens/Veronika Eufinger: *Engagieren und Mitentscheiden – innerhalb und außerhalb der Kirche*. In: Sozialwissenschaftliches Institut der EKD/Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (Hrsg.): [Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Relevanz von Religion und Kirche in der pluralen Gesellschaft. Analysen zur 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung](#) (Leipzig 2024), S. 300–320 (online verfügbar).
- 2 <https://www.eee.koeln/start> (29.09.2025).
- 3 Vgl. Papst Franziskus: XVI. [Ordentliche Generalversammlung der Bischofssynode. Für eine synodale Kirche. Gemeinschaft, Teilhabe und Sendung. Schlussdokument](#) (26. Oktober 2024): Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): *Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 244* (Bonn 2024) (online verfügbar).
- 4 Ebd., Nr. 28, S. 28.
- 5 Vgl. Paul-Stefan Roß: *Bürgerschaftliches Engagement und seine Förderung*. In: Klaus Grunwald/Andreas Langer/Monika Sagmeister (Hrsg.): *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (Baden-Baden 2024), S. 715–732; Paul-Stefan Roß: *Geschichte zivilgesellschaftlichen Engagements. Eine Spurensuche nach Traditionslinien im Interesse zeitgemäßer Engagementförderung*. In: Christoph Gille/Andrea Walter/Hartmut Brombach/Benjamin Haas/Nicole Vetter (Hrsg.): *Zivilgesellschaftliches Engagement und Freiwilligendienste. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (Baden-Baden 2024), S. 213–230.
- 6 Christoph Sachße: *Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland*. In: Thomas Olk/Birger Hartnuß (Hrsg.): *Handbuch bürgerschaftliches Engagement* (Weinheim/Basel 2011), S. 17–27, hier S. 18.
- 7 Im Nationalsozialismus gerät Engagement in den ideologischen Sog des Dienstes an der „gesunden Volksgemeinschaft“ und wird dementsprechend „gleichgeschaltet“. Nach dem Ende der NS-Herrschaft ist die Tendenz zu beobachten, einen „Schlussstrich“ ziehen zu wollen und relativ umstandslos an Ehrenamtstraditionen der Weimarer Zeit anzuknüpfen.
- 8 Ansgar Klein: *Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge in der neueren Begriffsverwendung. Bürgerschaftliches Engagement und Non-Profit-Sektor*, Bd. 4 (Opladen 2001), S. 260.
- 9 Vgl. Roß: *Bürgerschaftliches Engagement und seine Förderung* (Endnote 5).
- 10 Anne Fritzsche/Ingo Leven/Anna Rysina/Ulrich Schneekloth/Sabine Wolfert: [Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys \(FWS 2024\)](#). Eine Studie im Auftrag der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt, hrsg. v. der Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt (Berlin, November 2025) (online verfügbar).
- 11 Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung von 2023 kam sogar auf eine Engagementquote von 41 Prozent, vgl. EKD (Evangelische Kirche in Deutschland) (Hrsg.): [Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung](#) (Leipzig 2023), S. 86 (online verfügbar).

- 12 www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/buergerschaftliches-engagement/bedeutung-engagement/engagement-artikel.html (29.09.2025).
- 13 Vgl. Fritzsche u. a. (Endnote 10), S. 31.
- 14 Julia Simonson/Nadiya Kelle/Corinna Kausmann/Nora Karnick/Céline Arriagada/Christine Hagen/Nicole Hameister/Oliver Huxhold/Clemens Tesch-Römer: [Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys \(FWS 2019\)](#), hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Berlin 2021), S. 120–122 (online verfügbar).
- 15 Ebd., S. 74 f.
- 16 EKD (Endnote 11), S. 91.
- 17 Wunder u. a. (Endnote 1), S. 308. Angemerkt sei, dass sich die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (zumindest hier) auf das Engagement in Kirchengemeinden fokussiert, andere kirchliche Organisationsformen somit nicht im Blick hat.
- 18 Ebd., S. 301, 306 und 314. Dabei geht es sowohl um Engagement im engeren Sinne (zumindest punktuelle Übernahme von Aufgaben) als auch um über Gottesdienstbesuche hinausgehende Beteiligung, z. B. das Singen in einem Chor.
- 19 EKD (Endnote 11), S. 92 und S. 93. Zu bedenken gegeben wird aber: „Angesichts der stark rückläufigen Kirchenmitgliedschaftszahlen könnte sich dies jedoch – zumindest in der längerfristigen Perspektive – deutlich ändern“ (Wunder u. a. (Endnote 1), S. 314).
- 20 Wunder u. a. (Endnote 1), S. 307.
- 21 EKD (Endnote 11), S. 66.
- 22 Wunder u. a. (Endnote 1), S. 301 f.
- 23 Vgl. Carola Reifenhäuser/Sarah G. Hoffmann/Thomas Kegel: *Freiwilligen-Management* (Augsburg 2009); Doris Rosenkranz/Angelika Weber (Hrsg.): *Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, 2. aktual. Aufl. (Weinheim 2012); Caritas in NRW (Hrsg.): *Praxishandbuch Ehrenamtskoordination* (Aachen u. a. 2013); Ursula Weber: *Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt in der Sozialwirtschaft. Eine Einführung* (Wiesbaden 2020).
- 24 Vgl. Paul-Stefan Roß: *Vielfältigem Engagement ein Dach bieten. Engagement und Engagementförderung als Kernaspekt der CSR von Kirche*. In: Joachim Drumm/Stefanie Oeben (Hrsg.): *CSR und Kirche. Die unternehmerische Verantwortung der Kirchen für die ökologisch-soziale Zukunftsgestaltung* (Berlin 2022), S. 121–142.
- 25 Vgl. z. B. Wunder u. a. (Endnote 1), S. 315.
- 26 Theologisch und geistlich geht es um eine Unterscheidung der Geister.
- 27 Vgl. dazu Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): *Leben teilen – Hoffnung wecken. Diakonisch Christsein in säkularer Gesellschaft* (Bonn, erscheint im Sommer 2026), Teil V, Kap. 3.
- 28 EKD (Endnote 11), S. 91 f. und 93.
- 29 Ebd., S. 38.
- 30 Vgl. Papst Franziskus: [Apostolisches Schreiben Evangelii gaudium über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute](#) (24. November 2013); Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): *Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 194* (Bonn 2013) (online verfügbar).

- 31 Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): [☒](#) „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral. Die deutschen Bischöfe Nr. 100 (Bonn 2015) (online verfügbar).
- 32 Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): [☒](#) In der Seelsorge schlägt das Herz der Kirche. Wort der deutschen Bischöfe zur Seelsorge: Die Deutschen Bischöfe Nr. 110 (Bonn 2022) (online verfügbar).
- 33 „Gemeinsam Kirche sein“ (Endnote 31), S. 28.
- 34 *Evangelii gaudium* (Endnote 30), Nr. 273, S. 184 f.
- 35 „Gemeinsam Kirche sein“ (Endnote 31), S. 19.
- 36 Ebd., S. 44.
- 37 Vgl. ebd., S. 39 f.
- 38 [☒](#) *Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Beschlüsse der Vollversammlung, Offizielle Gesamtausgabe I, 1.4, S. 653* (Freiburg u. a. 1976) (online verfügbar).
- 39 Grundtext: [☒](#) *Macht und Gewaltenteilung in der Kirche. Gemeinsame Teilnahme und Teilhabe am Sendungsauftrag*, Beschluss des Synodalen Weges von der Synodalversammlung am 3. Februar 2022 gefasst (Bonn 2022), Nr. 62, S. 37 (online verfügbar).
- 40 Ebd., Nr. 68., S. 40 f.
- 41 XVI. Ordentliche Generalversammlung der Bischofssynode (Endnote 3), S. 8.
- 42 Vgl. ebd., Nr. 21–23.
- 43 Ebd., Nr. 32, S. 31: „Indem sie alle Charismen und Dienste würdigt, befähigt die Synodalität das Volk Gottes, Frauen und Männern an jedem Ort und zu jeder Zeit das Evangelium authentisch und wirksam zu verkünden und zu bezeugen, und zu einem ‚sichtbaren Sakrament‘ (LG 9) der von Gott gewollten Gemeinschaft und Einheit in Christus zu werden.“
- 44 Vgl. ebd., Nr. 19, S. 22, und Nr. 78, S. 62 f.
- 45 Ebd., Nr. 32, S. 31 und Nr. 28, S. 28.
- 46 Ebd., Nr. 87, S. 69.
- 47 Ebd., Nr. 106., S. 79 f.
- 48 Vgl. ebd., Nr. 28, S. 28 f.
- 49 Die Kirchenkonstitution *Lumen gentium* ist nach diesem Prinzip aufgebaut: Zuerst ist vom „Mysterium der Kirche“ (Kap. 1) die Rede, dann folgt „Das Volk Gottes“ (Kap. 2) und erst danach die „Hierarchische Verfassung der Kirche“ (Kap. 3) mit dem Bischofsamt und weiteren Dienstämtern.
- 50 Vgl. „Gemeinsam Kirche sein“ (Endnote 31), S. 44: „Alle Getauften sind berufen, durch das Zeugnis ihres Lebens Kirche zu bilden, wenige sind freigestellt, um ihnen dabei zu dienen.“
- 51 Vgl. ebd., S. 40: „Priester, Diakone, Pastoralreferentinnen und Gemeindereferenten arbeiten dann professionell, wenn sie die Partizipation vieler fördern und die Delegation auf wenige abbauen. Hauptberuflichkeit ermöglicht also zum einen kompetentes Engagement der Kirche im Dienst an der Gesellschaft. Zum anderen dient sie der Entfaltung der Gaben und Charismen der getauften Frauen und Männer zum Aufbau des Leibes Christi.“

- 52 Vgl. ebd., S. 36 f.: „Darum geht es in der Kirche nicht um ein Mehr an Macht und Kompetenz, sondern um die Ermöglichung der Vollwirklichkeit der Taufwürde, die durch die Sakramente und die Verkündigung genährt wird. Auch das Verständnis des sakramentalen priesterlichen Dienstes muss daher ganz aus dem Dienst am Gottesvolk verstanden werden.“ Weiter ebd., S. 39: „Die dem Priester mit der Weihe verliehene geistliche Vollmacht ist somit eine Vollmacht zum Dienst an den Gläubigen.“ Und weiter ebd., S. 44: „Begriffe wie ‚Dienstamt‘ [vgl. LG 18] und ‚im Dienst stehen‘ müssen sich in der Art und Weise widerspiegeln, wie Leitung wahrgenommen wird.“
- 53 Dazu haben sich die deutschen Bischöfe ausführlich in „Gemeinsam Kirche sein“ (Endnote 31) geäußert. Das soll hier nicht wiederholt werden.
- 54 www.telefonseelsorge.de; ein weiteres Beispiel sind die katechetischen Dienste, die Papst Franziskus in seinem Apostolischen Schreiben in Form eines Motu Proprio [Antiquum ministerium](#) zur Einführung des Dienstes des Katecheten (2021) gewürdigt hat (online verfügbar).
- 55 Die Grundprinzipien der christlichen Sozialethik sind Personalität (Menschenwürde), Gemeinwohl, Solidarität, Subsidiarität und Nachhaltigkeit.
- 56 Zu einer christologisch begründeten Subsidiarität des Ordo vgl. „Gemeinsam Kirche sein“ (Endnote 31), S. 44: „Beim Handeln ‚in persona Christi capitis‘ (in der Rolle Christi des Hauptes) geht es um den Verweis auf Christus und um die Differenz in der Verweisung.“
- 57 Das belegen auch Aussagen von kirchengebundenen Engagierten zu ihren Motiven, s. Teil II, Kap. 1.4.
- 58 Vgl. *In der Seelsorge schlägt das Herz der Kirche* (Endnote 32).
- 59 Vgl. dazu Wunder u. a. (Endnote 1), S. 309 f.; s. auch Teil II, Kap. 1.3.
- 60 Vgl. dazu auch *Leben teilen – Hoffnung wecken* (Endnote 27).
- 61 Zu den konkreten Aspekten, um die es in der systematischen professionellen Unterstützung von Engagement im Einzelnen geht und die in entsprechenden kirchlichen Konzepten aufgegriffen werden, vgl. Wunder u. a. (Endnote 1).

Impressum

Herausgeber
Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz
Kaiserstraße 161, 53113 Bonn
www.dbk.de

März 2026

Gestaltungskonzept
MediaCompany GmbH –
Agentur für Kommunikation

Druck
DCM Druck Center Meckenheim GmbH



