

# Gemeinde gemeinsam gestalten. Laien zur Verantwortung gewinnen

Andreas Wollbold

Theologische Fakultät (Erfurt)

## 1. Motivationen

### 1.1. «Wer ist denn die junge Frau da vorne, die jetzt immer die Lesung liest?»

«Wer ist denn die junge Frau da vorne, die jetzt immer die Lesung liest?» Immer wieder ist es möglich, dass neue Leute in die Gemeinde vorstoßen und dort auch Verantwortung übernehmen. Aber manchmal grenzt dies schon an ein Wunder: Gemeinden erscheinen geschlossen, sie jammern zwar gelegentlich über zu viele Aufgaben bei zu wenig Mitarbeitern, aber es wäre kritisch zurück zu fragen: «Wie hilft ihr Interessierten, den Weg in Eure Mitte zu finden?». Die meisten US-amerikanischen Gemeinden etwa besitzen einen breiten Parkplatz, manche haben einen eigenen Dienst dafür ausgebildet, Neuankömmlinge zu begrüßen und ihnen einen Platz in der gottesdienstlichen Versammlung zu geben. Dagegen scheint trotz schwinder Zahlen nicht selten in unseren Breiten kaum eine Parklücke frei zu sein. Dass einzelne wenige den Weg in den Gottesdienst finden, ist schon erstaunlich. Aber nicht selten sind sie danach «schnell wieder verschwunden». Das soll man nicht moralisch werten, sondern einfach feststellen: Pfarrgemeinden haben etwas Sesshaftes, Festes, Solides. Das gibt ihnen Halt, lässt sie es sich aber gleichzeitig mit Neuem und Neuen schwer tun. Gerade in Zeiten des Schwunds droht dann die Krise der Verhärtung. Dagegen sollen hier die spezifischen Chancen einer werbenden, Gaben entdeckenden und ermutigenden Pastoral für Glaubengemeinschaften aufgedeckt werden. Selbstverständlich nämlich braucht es in ihnen einen Kern, aber dieser Kern muss lernen, Interessenten, Randständige, Zweifler anzuziehen, aufzunehmen und Begegnung mit ihnen zu ermöglichen. Offenheit kann und muss man üben. Wie also könnte es geschehen, dass Menschen sich zum Mitsein und zum Mittun in der Gemeinde angezogen fühlen? «Könnten Sie sich vorstellen, hier bei uns mitzuarbei-

ten», auf diese Frage gibt es grundsätzlich zwei Antworten, denen das traditionelle und das neue Ehrenamt entsprechen:

*«Ich gehöre dazu, und deshalb gehört es eben dazu, das und das zu tun».* Zugehörigkeit steht hier an erster Stelle, die Arbeit ist nur Konsequenz daraus. Jeder kennt das aus der Familie. Da gibt es manche ungeliebten Aufgaben, zu denen keiner Lust hat und die auch nicht sonderlich viel Erfüllung bringen. Sich jedoch ständig vor dem Geschirrspülen oder dem Mülleimerleeren zu drücken würde auch bedeuten, sich an den Rand der Familie zu stellen. Gleches gilt auch für Gemeinschaften nach der Art eines festen Vereins. Darin zeichnet sich das traditionelle Ehrenamt aus der Bindung an eine Gruppe oder an die Kirche ab.

*«Ich wünsche mir etwas, und das kann ich da und da gut verwirklichen».* Hier steht das Engagement selbst im Vordergrund. Es hat Qualität, die zum Mittun verlockt. Bestimmten Bedürfnissen entsprechen bestimmte Erwartungen. Sehr pointiert grenzt Margret Alsters-Schellen das Neuartige dieses Einsatzes als den eines «Freiwilligen (volunteer)» vom Ehrenamtler im vorangegangenen Sinn ab: «Im Gegensatz zum „Ehrenamtlater“ tritt der Freiwillige nicht einem Verein bei. Er unterstellt sich nicht unbedingt dem Vereinsziel oder einer vorgefertigten Einsatz – und Denkart. (...) Um es positiv zu definieren: Der Freiwillige stellt einen definierten Teil seiner Freizeit und Arbeitskraft in den Dienst einer Sache. Die Aufgabe stellt er sich selbst. Er definiert den Zeitrahmen und die Ausführung. Er sucht einen Träger, bei dem er dieses Projekt durchführen kann. Er schließt mit dem Träger einen Kontrakt. Er versteht seinen Einsatz als Dienst an der Gemeinschaft. Er will richtungweisend tätig sein. Er will Vorbild (nach eigener Maßgabe) sein. Er interessiert sich nicht für die Frage, wie es früher gemacht wurde. Er will sein Engagement anerkannt sehen (z. B. in bezug auf mögliche Rahmenbedingungen)»<sup>1</sup>.

Keine Frage, Gemeinden werden stets beide Formen kennen, ja, oft werden sich Motivationen aus beiden im Einzelnen vermischen. Doch um neue Gesichter zu gewinnen, muss der zweiten Form verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden. Markant formuliert, können dem „volunteer“ folgende Merkmale zugeschrieben werden:

---

<sup>1</sup> M. ALSTERS-SCHELLEN, *Freiwilligen-Zentrum - eine neue Denkweise*, in *caritas '98. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes*, Freiburg 1997, 188-190, hier 189. Zur Verschiebung des Fokus der Vergemeinschaftung von der zugeschriebenen zur Wahlheimat vgl. A. WOLLBOLD, *Kirche als Wahlheimat. Beitrag zu einer Antwort auf die Zeichen der Zeit* (= Studien zur Theologie und Praxis der Seelsorge 32), Würzburg 1998.

- Selbstbezug, Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung im Tun statt Selbstlosigkeit und Opfermentalität,
- projektbezogene statt dauerhaften Engagements,
- materielle und vor allem ideelle Rückerstattung in Form von Aufwandsentschädigungen und Versicherungen und
- bisweilen auch Verwischung der Grenze zur Berufstätigkeit (z. B. bei Tätigkeiten von Müttern im Erziehungsurlaub im Umkreis ihres erlernten Berufes).

Versucht man also neue Kreise von Laien in kirchlichen Gemeinden und Gemeinschaften aufzubauen, sollten Alternativen zur festen Bindung in einer Vereinigung ins Auge gefasst werden: stärker auf Einzelinitiativen bezogen, in Kooperation mit anderen gemeinnützigen Vereinigungen, von einer persönlichen – Betroffenheit ausgehend (wie in Selbsthilfegruppen) oder nahe an besonderen Begabungen oder beruflichen Fertigkeiten, mit möglichst großer Beteiligung an wichtigen Entscheidungen und frei von jeder Form der Vereinnahmung. Auf jeden Fall müssen sich bestimmte Standards ehrenamtlicher Arbeit durchsetzen: Aufwandsentschädigungen (zumindest Fahrtkosten und Material), Mitgliederpflege (hilfreiche Beziege des Tuns zur Alltagswelt z. B. in Anstößen zur Kindererziehung oder zu einem religiösen Familienstil, Gemeinschaftspflege und Achtsamkeit füreinander, Beachtung persönlicher Jubiläen usw.), Qualitätssicherung (Feed-Backs und institutionalisierte Kritikmöglichkeiten, Kompetenzförderung, Fortbildung und Krisenbegleitung) und klare Grenzen in Bezug auf Zeitaufwand und Verantwortung. Nur so kann etwa eine Gemeinde aus dem Image herauskommen, dass unbequeme, aber kreative Leute bei ihr doch kaum je einen Platz finden werden. Das ist kein Egoismus, wie gern unterstellt wird, wohl aber der Ausdruck einer Individualisierung im Alltag. Menschen wählen und lassen sich nicht mehr gerne zuschreiben, was sie in der Freizeit zu tun haben.

**These 1:** Motivation zum Ehrenamt geschieht durch Zugehörigkeit oder durch Interesse. Bei vielen Menschen verlagert sie sich zunehmend auf den zweiten Pol hin.

## 1.2. Typen des Ehrenamtes heute

Gisela Jakob hat in einer Reihe von Intensivinterviews fünf verschiedene Typen ehrenamtlichen Engagements herausgestellt<sup>2</sup>. Dabei ist deutlich eine Schnittlinie zwischen den ersten beiden und den letzten drei Typen zu erkennen: Während die ersten ihren Einsatz von der Einrichtung her als Dienst verstehen (traditionelles Ehrenamt), heben die anderen den Selbstbezug im Sinn des neuen freiwilligen Engagements hervor.

- I. Biographische Kontinuität als Dienst und Pflichterfüllung: Dafür steht die treue Caritashelferin oder der Mann, der sich ein Leben ohne die Arbeiterwohlfahrt nicht mehr vorstellen könnte, stets ansprechbar für alles, was dem Verband voraus hilft.
- II. Karriereverlauf mit Ehrenämtern: So hat es ein Werkzeugmacher in sozialdemokratischem Milieu vom Turnwart und Vorturner im Arbeiteturnverein bis zum Oberbürgermeister gebracht (letzteres natürlich nur, «weil sich kein anderer gefunden hat»).
- III. Instrument der Suche nach biographischer Orientierung: Eine Professorentochter und Mathematikbuch-Lektorin möchte nach zwei Geburten und einer zerrütteten Ehe ihre Isolation überwinden; dem stark sehbehinderten Elektroniker, seit 11 Jahren arbeitsunfähig, gelingt es, in der Katholischen Arbeitnehmerbewegung, in der Telefonseelsorge und in einer Behindertenorganisation die Lethargie zu überwinden.
- IV. Realisierung eigener biographischer Themen: Ein von den Eltern verunmöglichtes Studium wird im Rentenalter im Aufbau und der Teilnahme an einem Altenstudium nachgeholt. Oder die Arbeit mit Strafgefangenen führt zur späten Auseinandersetzung deren gebrochenen Lebensgeschichten, nachdem die nazistische Orientierung der Herkunftsfamilie mit ihrer Verurteilung alles Schwachen 1945 zusammengebrochen war.
- V. Biographisch randständiges Ereignis (also so etwas wie die verunglückte Ausgabe von IV): Eine Mutter mit erwachsenen Kindern wird von diesen zur Mitarbeit in einem Frauencafé gedrängt, um darin Selbstverwirklichung in einem Tun zu suchen, was andere in der Familie oder im Bekanntenkreis eigentlich von ihr erwarteten.

---

<sup>2</sup> G. JAKOB, *Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements*, Opladen 1993.

**These 2:** Biographisch lassen sich idealtypisch verschiedene Entwicklungsformen freiwilligen Engagements erkennen, die ihren Weg zwischen Dienst und Selbstbezug suchen.

### 1.3. Motivation zum Engagement

Zunehmend engagieren sich Menschen also, wenn eine Tätigkeit erwarten lässt, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Aber was sind solche Bedürfnisse? Abraham Maslows bekannte Bedürfnispyramide von 1954 kann dafür eine erste Orientierung geben<sup>3</sup>. Sie entwirft eine Motiv – und Bedürfnishierarchie von grundlegend biologischen zu komplexeren psychologischen Motiven. Sie können biologisch angeboren oder sozial erlernt, innen – oder außengesteuert sein. Auf jeden Fall, so Maslow, müsse stets zunächst eine untere Stufe der Pyramide im wesentlichen erfüllt sein, damit jemand auf einer höheren Stufe Motivationen entwickeln könne.

Bedürfnis	Inhalte
<i>physiologisch</i>	Lebenserhalt, vorrangig Hunger, Durst und Sexualität
<i>Sicherheit</i>	(d.h. speziell beim Erwachsenen:) Kompetenzgefühl, Selbstkontrolle der eigenen Lebensführung und Unabhängigkeit von äußeren Kräften, Lebenserfahrung, gute Gewohnheiten, schließlich ein kollektives Sicherheitsgefühl durch Gesetze und Ordnungen
<i>Zugehörigkeit und Liebe</i>	zunächst selbstbezogene Suche nach Zuneigung, Zärtlichkeit und Sexualität; später eine reifere schenkende Liebe
<i>Wertschätzung</i>	Aufgrund eigener Leistung Anerkennung erhalten; Neugier und Entdeckerfreude; Beseitigung von Widersprüchen des eigenen Verhaltens zu Grundeinstellungen
<i>Selbstverwirklichung</i>	Erfüllung der innersten Möglichkeiten des Selbst (nur von wenigen erreicht, eher in reiferem Alter)

Die Stärke dieses Modells des Aufbaus von Motivationen besteht in ihrem integrativen Konzept. Andererseits erscheint das Abarbeiten einer Stufe nach der ande-

<sup>3</sup> A. H. MASLOW, *Motivation und Persönlichkeit*, Hamburg 1989.

ren noch zu mechanistisch. Tatsächlich mögen Menschen ein Leben lang mit dem Existenzkampf beschäftigt sein, aber doch in einzelnen Momenten zu höchsten Formen von Zugehörigkeit und Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung vorstoßen. Gerade die Würde vieler Armer, die kaum das Nötige zum Essen haben, aber oft eine tiefe Kultur der Menschlichkeit besitzen, lässt die Stufen enger aufeinander bezogen sein, als der amerikanische Sozialpsychologe es nahelegt. Diese kritische Bemerkung relativiert aber auch bereits etwas den schroffen Gegensatz von traditionellem Ehrenamt und neuem freiwilligem Engagement. Denn es ist nun als Ausdruck des Axioms vom Wertewandel nach Ronald Inglehardt von den materialistischen Pflicht- und Akzeptanzwerten (Stufe 1 und 2 nach Maslow) zu den post-materialistischen Selbstverwirklichungswerten (Stufe 3 bis 5) zu verstehen<sup>4</sup>. Danach konnten in den sozial eher abgesicherten Gesellschaften des Westens etwa ab den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts Menschen ihr Wertesystem deutlich verschieben. Nicht mehr Pflichterfüllung, Unterordnung in Sicherheit gebende Milieus und Zuschreibung von Aufgaben durch Kollektive macht nunmehr Lebenssinn aus, sondern die Entfaltung des Selbst in Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung.

Wenn man das Entweder-Oder von Maslow und Inglehardt ausschließt, wird man sich für Motivationen zu freiwilliger Tätigkeit vor allem am Konzept der Lebensqualität orientieren können. Was diese zu fördern verspricht, motiviert zum Mitwirken<sup>5</sup>. Nach Zapf resultiert Lebensqualität aus objektiven Lebensbedingungen und subjektivem Wohlbefinden, also der subjektiven Einschätzung des eigenen Zustandes. Die Lebensbedingungen bestehen wiederum aus Sicherheitsbedürfnissen ("having") und Zugehörigkeitsbedürfnissen ("loving"). Motivierend kann deshalb auf der Seite der Lebensbedingungen etwa die Erwartung wirken, Sicherheit im Sinn von Kompetenz und Verfügung über das eigene Leben zu gewinnen (z. B. durch die Ausbildung ungeahnter Fähigkeiten im Umgang mit kranken Menschen, durch das Springen über den eigenen Schatten bei einer Leitungsaufgabe oder durch den Gewinn zuverlässiger Freunde) oder durch neue Zugehörigkeiten in einer Gruppe oder bei einzelnen Wärme, Anerkennung, Freundschaft, Festlichkeit oder Krisenbewältigung zu erhalten. Im subjektiven Wohlbefinden mag etwa das Leben ziemlich verfahren erscheinen, aber jemand fühlt sich durch einen Einsatz besser,

<sup>4</sup> Vgl. R. INGLEHARDT, *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton (N. J.) 1990; H. KLAGES, *Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertewandelsgesellschaft*, Frankfurt a.M.-New York 1993; G. HEPP, *Wertewandel. Politikwissenschaftliche Grundfragen*, München 1994.

<sup>5</sup> Vgl. W. ZAPF, *Individualisierung und Sicherheit. Untersuchungen zur Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2000.

weil er auf einmal aus seinem Ohnmachtsgefühl erwacht oder weil er einfach erfährt, dadurch dem Grau des Alltags ein paar Farbtupfer geben zu können. Für beide Seiten können Glaubenserfahrungen starke und nachhaltige Motivationsstifter werden, sei es durch die Vermittlung von Halt, Sinn und lebendiger *Communio* oder sei es durch die Erfahrung persönlicher Annahme und Berufung durch Gott. Damit sind auch schon die spezifischen Chancen christlicher Gemeinschaften und Gemeinden ange- sprochen.

**These 3:** Motivationen werden aufgebaut, wenn Handlungen die Erwartung wecken, Bedürfnissen entgegenzukommen. Dabei erweist sich eine Weiterentwicklung der Bedürfnispyramide Abraham Maslows zu einem integralen Konzept von Lebensqualität als hilfreich.

#### 1.4. Sich auf die Stärken christlicher Gemeinden konzentrieren

Was aber könnte die Stärke von Gemeinden sein, die zum Mitsein und Mittun anregt? In der Regel wird es ein Gemisch von Gründen sein, die oft bereits eine lange Vorgeschichte mit Glauben und Gemeinden einschließt. Deshalb ist es sinnvoll, diese mit dem Organisations-psychologen Karl Berkel nach Aufgaben, Personen und Zielen zu unterscheiden und Motivationen wie folgt zu sortieren<sup>6</sup>.

- Aufgaben:* «Die Sache stellt für mich eine Herausforderung dar, das wollte ich immer schon einmal tun, da tut sich endlich einmal etwas, hier sitze ich wenigstens nicht immer nur vor der Glotze, das hier Erreichte hilft mir im übrigen Leben weiter, vielleicht kann ich daraus auch einmal etwas beruflich machen».
- Personen:* «Die Gruppe tut mir gut, der Kontakt mit Menschen erfüllt mich, hier erlebe ich Grenzsituationen des Lebens, die Leute sind dabei so wohltuend anders, hier finde ich Anerkennung und Wertschätzung».
- Ziele:* «Ich will nicht nur immer am Leben vorbei leben, das gibt mir Sinn, hier kann ich ein Stück daran arbeiten, was mir wirklich wichtig ist, hier erlebe ich erst einmal, was Höhen und Tiefen sind, bei dieser Arbeit kann ich Gott dienen und ihm nahe sein, hier werden für mich aus Worten Taten, hier geschieht für mich Versöhnung und Erlösung».

In der Regel werden alle drei Bereiche motivierend wirken, allerdings wird häu-

---

<sup>6</sup> K. BERKEL, *Organisationspsychologie der Gemeinde*, in I. BAUMGARTNER (Hg.), *Handbuch der Pastoralpsychologie*, 301-331, Regensburg 1990, bes. 312-315.

fig einer den Vorrang haben. So könnte man in allen dreien überlegen, worin die Stärken christlicher Gemeinden bestehen können, um die knappe Zeit und Energie von Menschen gewinnen zu können. Dabei gilt generell die Forderung nach der «Konzentration auf das Kerngeschäft»: «Was können wir und nur wir bereitstellen, so dass viele Menschen erwarten können, dass ihren Bedürfnissen in einem kirchlichen Engagement entgegengekommen wird?» Das klingt nun etwas nach Servicekirche, meint aber genau das Gegenteil von einer mundgerechten, den Menschen nachlaufenden Kirche. Im Gegenteil, es geht um Qualitätssicherung, die sich immer wieder fragt: Was macht uns unverwechselbar und gerade darin anziehend? Darin besteht wohl die größte Chance eines Engagements, das nicht mehr vorwiegend über Zugehörigkeit selbstverständlich eingefordert werden kann, sondern immer wieder ausweisen muss, wie es bestimmten Bedürfnissen entgegenkommt. P. Hans Langendörfer, der Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz, forderte deshalb kürzlich für die Entwicklung der katholischen Kirche genau dies:

«Das Zweite [sc.: neben der Profilierung der Arbeit] ist – modern ausgedrückt – eine konsequente Qualitätssicherung, die sich Maßstäbe und Wettbewerbsbedingungen durchaus auch von außerhalb vorgeben lässt. Eine schlampige Seelsorge, flacher Religionsunterricht, mittelmäßige Caritasarbeit, intellektuelle Anspruchslosigkeit in der geistigen Auseinandersetzung, vor allem auch im politischen Diskurs, wären der Kirche abträglich, ja nach innen und außen schädlich. Sie muss die gesellschaftlichen Entwicklungen und Zusammenhänge möglichst gut wahrnehmen und verstehen. Nur dann hat sie eine Chance, wach und zielsicher zu handeln und ihr Eigenes so zu sagen, dass die Menschen es verstehen»<sup>7</sup>.

Was aber sind die zu pflegenden Qualitäten christlichgemeindlichen Engagements?

- a. *Aufgaben*: Seine besondere Chance besteht wohl u. a. in der Vielfalt der Lebensalter und – situationen und des Miteinanders unterschiedlicher Leute, die unter einem Vertrauensvorschuss zusammenkommen können, ebenso wie in der Mischung von sehr spezifischen, besonderen Qualifikationen (z. B. künstlerische Begabungen) mit einem recht voraussetzungslosen Mittun anderer.
- b. *Personen*: Bei christlichem Engagement soll immer der Mensch als ganzer

<sup>7</sup> 10 Jahre Katholisches Büro Erfurt: «Entwicklung und Perspektiven des Verhältnisses zwischen Staat und Kirche im wiedervereineten Deutschland und in Europa». Jubiläumsvortrag von Pater Dr. Hans Langendörfer, Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz, gehalten am Montag, 19. Januar 2001, in der Erfurter Brunnenkirche, zit. nach Pressedienst des Bistums Erfurt ([kathweb.de/bistum-erfurt/aktuell](http://kathweb.de/bistum-erfurt/aktuell) vom 20.02.2001).

vorkommen, in der Breite seiner Beziehungen und in der Tiefe seines Erlebens (bis hin zur letzten Frage nach Erlösung, Heil und Berufung). Wichtig wird dabei sein, dass jeder selbst als Subjekt anerkannt ist, das sich nicht nur mit seiner Arbeitskraft verplant vorkommt, sondern das selbst gestalten und entscheiden kann.

- c. **Ziele:** Eine alltagsnahe Spiritualität kann das konkrete Einzelne, also etwa einen Krankenbesuch, mit dem Letzten, dem Sinn des Lebens und mit Grunderfahrungen zwischen Tod und Leben verbinden. Der große Bogen des Lebens geht dann nicht über den Kopf des Hier und Jetzt hinweg, sondern erfüllt es mit Sinn.

Dieser Stil schließt selbstverständlich auch einen erneuerten Leitungsstil ein. Denn bei allem soll versucht werden, dass Menschen von innen heraus zum Mittun mit ihrer ganzen Person bewegt werden. Das Verhältnis der Hingabe zu ihrem Werk – ein altes theologisches Thema! – muss in seinem inneren Zusammenhang erfahrbar gemacht werden. Nicht bloß weil einer dazugehört, hat er irgendetwas zu machen, gleichgültig was, sondern das Werk soll selber die Signatur von Glaube, Hoffnung und Liebe tragen. Dies bedeutet schließlich auch ein Leiten durch Vision und durch verschiedene Formen der Delegation, meint Transparenz, Akzeptanz und weitreichende Partizipation an allen Handlungentscheidungen.

**These 4:** Wo ehrenamtliches Mitsein und Mitwirken nicht mehr selbstverständlich ist, sind Gemeinden umso mehr zu einem “Leben mit Stil” herausgefordert. Dieser Stil des Evangeliums hilft zur Konzentration auf das “Kerngeschäft”, zu geistlicher Umkehr und zu Qualität statt Quantität.

## 1.5. Zusammenfassung

Nachdem in den letzten Jahren allerorten das neue Ehrenamt beschworen wurde, stellen Untersuchungen fest, dass vor Ort meist eine Mischung des neuen und des traditionellen Ehrenamtes vorherrscht: Aufwertung und wenn möglich auch rechtliche Anerkennung ja, Angleichung an den Papierkrieg der Berufstätigen mit Nachweisen nein; Aktionen, die projektbezogen Leute anziehen können ja, doch ohne die “Dummen”, die selbst nach Jahrzehnten Tätigkeit die silberne Verbandsnadel am liebsten an andere weitergeben würden, geht es doch auch nicht. Und trotz allem Schwinden des kirchlichen Milieus bleibt es dabei, dass eine religiöse Kindheit und Jugend die beste Voraussetzung dafür bilden, sich auch als Erwachsene kirch-

lich zu engagieren<sup>8</sup>. Das lupenreine Bild des neuen Ehrenamtes ist zu eng an die Welt vollmobilier Individuen angeglichen, wie man sie am ehesten in Bildungsschichten unter 40 Jahren findet. Vielmehr wird einem Miteinander vielfältiger und verschiedenen intensiver Formen des Engagements am ehesten die Zukunft gehören.

Ausgegangen waren wir also von einer diametralen Entgegensetzung von altem und neuem Ehrenamt. Nun dagegen zeigt sich, dass Gemeinde Christi vielschichtiger ist, und gerade die Pfarrei lebt vom Miteinander Alteingesessener und Neuer. Darin gibt es einerseits die langfristig gebundenen Träger – aber wie sind sie wirklich von diesen Bindekräften so überzeugt, dass sie auch ihre Träger, christlich: Zeugen sind? D. h., für sie gilt die große Aufgabe des gemeinsamen Priestertums, aber auch der ständigen Umkehr zum Evangelium. Auf der anderen Seite stehen die vielen „freischwebenden“ Elemente, die sich über Aufgaben, Personen und Bedürfnisse begrenzt und auf Zeit einsetzen. Für sie wird es wichtig sein, dass durch die Arbeit auch eine persönliche Erfahrung mit dem Evangelium wächst. Im Bild gesprochen besteht eine gute Gemeinde heute nicht aus einem harten Kern und Fernstehenden, sondern aus einer bewegten Flüssigkeit, in der sich bereits einige feste Elemente befinden, die als Kristallisierungskerne für die noch unsichtbaren, weil in der Flüssigkeit aufgelösten Mineralien dienen können. Dieses Miteinander eines Mitwirkens aus Zugehörigkeit und aus Hinzukommenden hat Johannes Paul II. in seiner *Botschaft zum Welttag für die Migranten* 1999 so beschrieben, und das gilt wohl für jede Form der Mobilität<sup>9</sup>:

«Die Pfarrei, etymologisch gesehen eine Wohnstatt, in der sich der Gast wohlfühlt, nimmt jeden auf und diskriminiert niemanden, denn keiner ist ihr fremd. Sie verbindet die Ansässigkeit und Sicherheit jener, die ein eigenes Zuhause haben, mit der Bewegung und der Ungewissheit derer, die auf Wanderschaft sind. Wo der Geist der Pfarrgemeinde lebendig ist, verblassen oder verschwinden die Unterschiede zwischen den Einheimischen und Fremden, denn vorherrschend ist das Bewußtsein der gemeinsamen Zugehörigkeit zu Gott, dem einen Vater»<sup>10</sup>.

So besteht die entscheidende Herausforderung an christliche Gemeinden und Gemeinschaften darin, nicht bloß ein „verschworener Haufen“ zu sein oder gar nur

<sup>8</sup> S. REHS, *Ehrenamtliche Arbeit von Frauen in der Kirche*, in Pastoraltheologie 82 (1993) 407-427, hier 427, gibt an, dass von kirchlich ehrenamtlich tätigen Frauen nur bei 10% keine entsprechende Erfahrung in der Kindheit vorlag.

<sup>9</sup> Vgl. F.-P. TEBARTZ-VAN ELST, *Gemeinde in mobiler Gesellschaft. Kontexte – Kriterien – Konkretionen* (= Studien zur Theologie und Praxis der Seelsorge 38), Würzburg 1999.

<sup>10</sup> OR/dt. vom 26. Februar 1999, Nr. 9, S. 8.

aus Angehörigen einer ähnlichen Schicht und kulturellen Ausrichtung zu bestehen, sondern ihre Prägung aus Gott zu erhalten, der ein Gott aller Menschen ist.

## 2. Formen, engagierte Laien für die christliche Gemeinde zu gewinnen

Nun der Schritt von der Theorie zur Praxis. Dabei können wir uns von neutestamentlichen Geschichten der Gewinnung neuer Christen leiten lassen. Ideal ist es nun nicht, daraus das ultimative Modell herauszudestillieren, sondern gerade die unübersehbare Buntheit ganz persönlicher einzelner Wege zum eigenen Platz in der glaubenden *Communio* in den Blick zu bekommen. Unübersehbar sind die Wege einerseits in der Breite: Ganz unterschiedliche Wege werden im Folgenden beschrieben, die wir locker und *cum grano salis* den drei Trägern der Motivation nach Karl Berkel (Aufgaben, Personen und Zielen) zuordnen können. Unübersehbar dann aber auch in der Tiefe, denn bei diesen Wegen der Gewinnung neuer Glieder und Mitwirkender für das Reich Gottes gilt im Letzten: *Der Herr fügte ihrer Zahl neue hinzu*. Also beschreiben wir nur die Außenseite, die *vocatio ecclesiastica*, während die *vocatio interna* verborgen bleibt, aber die entscheidende ist: die innere Führung durch den Herrn.

### A. Aufgaben

#### 2.1. Jesus und Nikodemus (Joh 3,1-13)

«*Der suchte Jesus bei nacht auf und sagte zu ihm: Rabbi, wir wissen...*» (Joh 3,2). Nikodemus gehört zu den Grenzgängern, die nur bei Nacht kommen wollen, wenn alle anderen fort sind. Er ist einer, der nachfragt und der sich nicht zufriedengibt: «Worum geht es hier? Was ist daran?» Und er lässt sich nicht so leicht abspeisen. Gegenüber einem Nikodemus geht es also darum zu zeigen: «Es ist etwas daran an der Sache des Evangeliums, um die wir uns in diesem Projekt mühen». Das schließt die Aufgabe der Qualitätssicherung ein. Wenn wir etwa an schwindende Zahlen von Mitfeiernden der sonntäglichen Eucharistie denken, kann man das einfach beklagen. Man kann aber darin auch die heilsame Provokation wahrnehmen, nachzufragen, wie darin Heil und Nähe Gottes wirklich erfahrbar wird und wie sich in dieser Weise ein ansprechender Sonntagsgottesdienst gestalten lässt. Bei aller Verschiedenheit dürfte es dabei zu ähnlichen Ergebnissen kommen, wie er bei Spitzenchören zu beobachten ist. Während sich Durchschnittschöre oft kaum noch über Wasser halten

können, ziehen solche Qualitätschöre immer neue und hervorragende Mitglieder an. Qualität, Offenheit und Hingabe machen offensichtlich ihr Geheimnis aus. Qualität, denn eine Gruppe muss eine Sache haben, die sie begeistert, und sie muss dieser Sache konsequent nachleben. Ein zweites ist Offenheit. Das meint zunächst, die Gemeinschaft nicht innen und außen zu abzuschließen, so dass möglichst keiner heraus, aber auch keiner herein kommt. Dann aber auch einen Mut zum Neuen, sich von Aufgaben herausfordern zu lassen, ein «Warum nicht?» auch vor schwersten Partituren. Schließlich braucht es Hingabe in kleiner Münze: regelmäßige Teilnahme an den Proben, Durchsingungen der eigenen Stimme zuhause, nicht selten auch Sonderproben und Verzicht auf die kleinen Ausschweifungen, die der Stimme schaden könnten. Wer viel fordert, kann durch den Glanz der Aufgabe auch viel Bindung schaffen.

## 2.2. Barnabas und Paulus (Apg 9,23-31)

*«Barnabas aber nahm sich seiner an und brachte ihn zu den Aposteln. Er erzählte ihnen, wie Saulus auf dem Weg den Herrn gesehen hatte und dass dieser mit ihm gesprochen habe und wie er in Damaskus mutig und offen im Namen Jesu aufgetreten sei»* (Apg 9,27). Hier geht es um die Unbequemen, die Vergessenen oder die innovativen Querdenker. Sie brauchen Bürgen und Brücken, die es wie im Fall des Barnabas in Kauf nehmen, ggf. auch einmal selbst niedergerissen zu werden, und ein gutes Wort, das für sie eingelegt wird. Dies ist ein eigenes Charisma, das es zu ermutigen und zu pflegen gilt. Dabei ist ebenfalls klar: Wenn diese Leute in die Gemeinde kommen, gibt es Sturm und sicher auch Ärger. Deshalb brauchen sie ganz besonders treue Brückenbauer, und oft werden die hauptamtlich pastoral Tätigen darin ihre Aufgabe sehen.

## B. Personen

### 2.3. Philippus und Natanael (Joh 1,43-51)

*«Da sagte Natanael zu ihm: Aus Nazaret? Kann von dort etwas Gutes kommen? Philippus antwortete: Komm und sieh!»* (Joh 1,46). Natanael, der “wahre Israelit”, ist eigentlich schon fest beheimatet. Er hat seine Maßstäbe und seine Sicherheiten. Nun aber gilt es, mit dem Jüngerkreis Jesu eine neue Zugehörigkeit zu wählen und allmählich in sie hineinzuwachsen. Das erfordert solchen gesicherten Menschen gegenüber die Fähigkeit, Bindung durch Personen zu schaffen, nicht vorrangig durch den Verein und die Institution und ihre Traditionen, zu denen man sich zugehörig

führt. So steht bei Natanael zunächst die Abneigung gegen die Fremden, die Minderwertigen aus Nazaret, die er als "wahrer Israelit ohne Falschheit" nur verachteten kann.

Im Aufbau neuer Zugehörigkeiten quer zum Üblichen könnten Gemeinden sogar eigene Stärken einbringen. Während nämlich Menschen sich sonst im öffentlichen Leben oft mit undurchdringlich komplexen Systemzusammenhängen konfrontiert erscheinen und sich dann für die Sinnsuche vor allem auf den privaten Bereich verlegen, können Gemeinden das fehlende Zwischenglied zwischen Privatraum und Öffentlichkeit füllen helfen. In der Zusammenarbeit mit anderen erschließen sich ihnen Beziehungen und Lebensentwürfe, die sie normalerweise im beruflichen oder privaten Umfeld kaum kennen lernen würden. Das Miteinander lässt erfahren: Hier kann man etwas bewegen, was als Privatmensch kaum möglich gewesen wäre<sup>11</sup>.

#### **2.4. Andreas und Petrus (Joh 1,40-42)**

*«Dieser traf zuerst seinen Bruder Simon und sagte zu ihm: Wir haben den Messias gefunden»* (Joh 1,41). Familie und Verwandtschaft bleiben weiterhin wichtige Brücken in die christliche Gemeinde hinein. Aber sie allein werden immer weniger tragen. Deshalb müssen sie durch das «Komm und sieh!» ergänzt werden. Tatsächlich beklagen wir heute gerne, dass die Glaubensweitergabe von einer Generation zur nächsten nicht gelingt. Aber Untersuchungen zeigen uns, dass die Nähe zu einer Wertorientierung oder eben auch zu einem Glauben weiterhin stark durch die Kinder – und Jugendjahre in der Familie geprägt sind. Die nachwachsende Generation wird zwar in der Regel nicht mehr selbstverständlich ihren Platz in der Kirche finden, aber sie ist in der Regel leichter ansprechbar. Das schließt allerdings dann auch die Bereitschaft ein, schlechte Erfahrungen aufzuarbeiten und Menschen aus einer vielleicht notwendig gewordenen Distanz wieder neu zu gewinnen (etwa durch einen Ortswechsel oder durch neue Gesichter und Aktivitäten in der Gemeinde). Auf jeden Fall muss der Punkt kommen, wo sie als junge Menschen oder als Erwachsene eigenständig Glauben und Gemeinde für sich als wertvoll entdecken können. Wie können die Bedingungen dafür günstig gestaltet werden?

---

<sup>11</sup> Vgl. P. M. ZLEHNER, *Vom Untertan zum Freiheitskünstler. Eine Kulturdiagnose anhand der Untersuchungen "Religion im Leben der Österreicher 1970 bis 1990" - "Europäische Wertestudie – Österreichteil 1990"*, Wien 1991, 236-240. Wie Paul M. Zulehner hier darlegt, erhöht Religiosität die Solidarität im Nahbereich der kleinen Lebenswelten, besonders wenn sie sich von Autoritarismus und Bevormundung löst. Kirchliche Gemeinden und Gemeinschaften als Freiräume eines Handelns für andere und gleichzeitig eines sinnerfüllten, beziehungsreichen Miteinanders, das könnte darum ein Ziel sein, dem es an alten wie an neuen Ehrenamtlichen nicht fehlen wird.

Im «Komm und sieh» liegt das Bemühen, die Arbeit selbst, also die Hingabe an die Sache, zu einer Erschließungserfahrung des Evangeliums werden zu lassen. Ein Beispiel dafür könnte die Katechese zur Erstkommunion oder Firmung mit der Beteiligung von Eltern und anderen Erwachsenen sein. Gerade die eigene Auseinandersetzung mit dem Glauben kann diesen dabei neu aufschließen und seinen Ernst und seine Verheißung erahnen lassen. Daneben ist an geistliche Intensivzeiten wie Exerzitien im Alltag oder Grundkurse gemeindlichen Glaubens zu erinnern. Schließlich sollte bereits in der Familie das Religiöse auch bei unterschiedlichen Einstellungen nicht aus dem Zusammenleben ausgeklammert, sondern einladend vorgelebt und bezeugt werden.

## 2.5. Paulus und Lydia (Apg 16,11-15)

«Sie war eine Gottesfürchtige, und der Herr öffnete ihr das Herz, so das sie den Worten des Paulus aufmerksam lauschte. Als sie und alle, die zu ihrem Haus gehörten, getauft waren, bat sie: Wenn ihr überzeugt seid, dass ich fest an den Herrn glaube, kommt in mein Haus, und bleibt da. Und sie drängte uns» (Apg 16,15). In der edlen Lydia zeigt sich die Bindung durch Verantwortung. Nachdem sie vom Evangelium wie von einem Blitz getroffen ist und sich als ganze Person angesprochen fühlt, drängt sie dazu, nun auch ihrerseits den Glaubensboten und der jungen Gemeinde mit ihrem Haus und damit ihrem Reichtum ein Haus und eine Heimat in Philippi zu geben. Menschen durch ihren Reichtum in der Gemeinde einen Platz in der Gemeinde zu geben, entspricht auch den paulinischen Charismen als den Grundbausteine des Gemeindeaufbaus. Sie fordern ein ressourcenorientiertes Arbeiten, das die Gaben der Menschen entdeckt, sie bestärkt und ihnen Möglichkeiten aufweist, sie für andere einzusetzen. Es schließt umgekehrt aber auch den langen Atem ein, mit bestimmten Aufgaben warten zu können, bis sich entsprechende Charismen bei jemandem zeigen. Es braucht die Gelassenheit, dass nicht alles zu jeder Zeit möglich ist.

## C. Ziele

## 2.6. Petrus und die Einwohner von Jerusalem (Apg 2,14-47)

«Als sie das hörten, traf es sie mitten ins Herz, und sie sagten zu Petrus und den übrigen Aposteln: Was sollen wir tun, Brüder?» (Apg 2,37). Die Lebensweise der ersten Gemeinden ist für Lukas zeichenhaft wirksam (vgl. Apg 2,43-47). Damit ist der Lebensstil und das Zeugnis der Gemeinde als Beglaubigung des Evangeliums angeprochen, besonders aber auch eine Feier der Liturgie, die die ganze Herrlichkeit des

Himmels erahnen lässt.

## 2.7. Eine himmlische “Lebensweise (politeuma)” (Phil 3,20)

«*Unsere Heimat ist im Himmel*» (Phil 3,20). Dieser ekklesiologische Kernsatz ist alles andere als Jenseitsverträstung. Denn “Heimat (politeuma)” meint, pointiert gesprochen, die Vereinssatzung in ihrer Öffentlichkeitswirkung. Indem christliche Gemeinden auf den Himmel, also die Zukunft Gottes hin existieren, stellen sie die Alternative des Evangeliums in die Gesellschaft hinein. Was menschlich gesehen nie aufgeht, wird möglich. Damit ist vielleicht die dringendste Forderung an christliche Gemeinden ausgesprochen: Stilbildung aus dem Evangelium. Wenn nämlich Stil die erkennbare eigene Prägung einer Gemeinschaft ist, dann müssen sich Grundhaltungen des Evangeliums wie voraussetzungloses Erbarmen, Vorrang der Armen, Vertrauen auf das tägliche Brot von Gott und Freude und Einfachheit in Gott in das gewöhnliche Miteinander, ja selbst in Institutionen und Ordnungen hinein ausprägen. Halbernst könnte man fragen: Worüber kann man in Gemeinden Witze auf sich selbst machen, woraus Werbegags? Darin müsste doch das Unverwechselbare in die Augen springen. Meist aber ist es eher das Altmodische oder Weltfremde, was ihnen zugeschrieben wird. Wie aber wird der Himmel das besondere Marken-Image? Vielleicht besteht die Aufgabe der Gemeindeentwicklung weniger in tausend Korrekturen von Fehlentwicklungen als vielmehr darin, das Ziel eines Stils aus dem Evangelium stark zu machen. Sollte das nicht so motivierend wirken, dass es auch für eine langfristige Entwicklungsaufgabe genügend Kraft gibt?

---

### SUMMARY:

Volunteering undergoes a deep change from commitment out of belonging to a certain “milieu” to a free-chosen engagement motivated by the quality of work and of the group involved in it. After ascertaining some sociopsychological mechanisms of motivation in terms of the 5-level hierarchy of needs following Abraham Maslow and a life-quality concept, the article describes the specific strengths of christian communities to win new active members. Seven stories and insights of an invitation to outsiders in the New Testament give an example of the manyfold possibilities to put those ways into practice.