



**Westsächsische Hochschule Zwickau**  
University of Applied Sciences

Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften

Studiengang Gesundheitsmanagement

## **Bachelorthesis**

Zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science“

### **Veränderungsprozesse im Ehrenamt anstoßen**

**Eine qualitative Befragung des Vorstandes  
der Landeskirchlichen Gemeinschaft Lößnitz**

Marit Hutzschenreuter

Matrikelnummer: 39594

Seminarnummer: 182232

Erstgutachter: Prof. Dr. phil. Wilfried Schlüter

Zweitgutachterin: Stefanie Liebl

Lößnitz, 28.02.2022

## **Inhalt**

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Hinweis zum Sprachgebrauch.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Hintergrund .....	4
2.1 Nonprofit-Organisationen/ Vereine .....	4
2.1.1 Überblick: Definition und Aufbau .....	4
2.1.2 Der Mensch in Nonprofit-Organisationen .....	4
2.1.3 Veränderungen in Nonprofit-Organisationen.....	5
2.2 Change Management .....	6
2.2.1 Überblick .....	6
2.2.2 Auslöser für Veränderung .....	7
2.2.3 Veränderungsbedarf.....	8
2.2.4 Phasenmodelle Veränderungsprozesse.....	8
2.2.5 Faktoren für erfolgreiche Veränderungen.....	13
3 Methodik .....	21
3.1 Untersuchungsfeld.....	21
3.2 Stichprobe .....	22
3.3 Erhebungsmethode .....	22
3.4 Erhebungsinstrument .....	23
3.5 Vorbereitung und Ablauf der Datengewinnung .....	24
3.6 Datenaufbereitung- und Auswertung .....	25
4 Ergebnisdarstellung .....	28
4.1 Ausgangssituation .....	28

4.2	Ablauf Veränderungsprozess .....	34
4.3	Handlungsfelder .....	38
4.4	Herausforderungen.....	41
5	Diskussion .....	43
5.1	Ergebnisdiskussion.....	43
5.2	Limitation .....	46
5.3	Handlungsempfehlung.....	49
6	Fazit.....	52
	Literaturverzeichnis .....	V
	Anlagenverzeichnis .....	VII
	Eidesstattliche Erklärung .....	XVII

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 integrativer Change Management Ansatz nach Vahs.....	10
Abbildung 2 Erfolgsfaktoren .....	13
Abbildung 3 Auswahl Kommunikationsinstrumente.....	16
Abbildung 4 typische Symptome für Widerstand .....	19
Abbildung 5 Organigramm LKG Lößnitz.....	21

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Überblick Kategorien .....	27
Tabelle 2 Interviewdauer .....	28

### **Abkürzungsverzeichnis**

e.V.	eingetragener Verein
LKG	Landeskirchliche Gemeinschaft
NPO	Nonprofit-Organisation
VereinsG	Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrechts

### **Hinweis zum Sprachgebrauch**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der nachfolgenden Bachelorarbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Männer und Frauen sind nach Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes gleichberechtigt. Somit gelten sämtliche maskulinen Formulierungen in dieser Arbeit für alle Geschlechter in gleicher Weise.

## **1 Einleitung**

Alle Organisationen unterliegen dem demografischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Wandel. Das stellt diese vor Herausforderungen, denn bekannte und gelebte Prozesse und Verhaltensweisen müssen auf den Prüfstand gestellt und an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Veränderungen können dabei von außen auf die Organisation einwirken oder sich von innen heraus ergeben. Um diese bewusst zu steuern, findet der Change Management Ansatz Anwendung. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 21)

Das Ehrenamt hat einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. 28,8 Millionen Menschen engagierten sich im Jahr 2019 in Deutschland freiwillig. Dies entspricht 39,7 Prozent der Bevölkerung im Alter von über 14 Jahren. Dabei übernimmt rund ein Viertel der Ehrenamtlichen die Aufgabe in einer Leitungs- oder Vorstandsfunktion. (vgl. bmfsfj (Hrsg.), 2021, p. 4f) Wie wichtig dieses Thema ist, ist daran erkennbar, dass sich selbst staatliche Institutionen damit auseinandersetzen. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend veröffentlicht bereits zum fünften Mal das Freiwilligensurvey „Freiwilliges Engagement in Deutschland“ mit dem Ziel, über die aktuelle Situation im Ehrenamt in Deutschland zu berichten. Es beinhaltet unter anderem den Einfluss des gesellschaftlichen Wandels auf freiwilliges Engagement und die daraus folgenden Veränderungen für das Ehrenamt. (vgl. bmfsfj (Hrsg.), 2021, pp. 6-9) Unter dem Titel „Engagement in Sachsen“ beschäftigt sich die durch die Sächsische Landeszentrale für politische Bildung beauftragte Studie. Sie geht dabei besonders auf Vereine mit seinen Herausforderungen, Chancen und freiwilligen Mitarbeitenden ein. (vgl. slpb (Hrsg.), 2021, p. 16)

Gerade auch ehrenamtlich geführte Organisationen, wie beispielsweise lokale christliche Gemeinden, stehen unter Veränderungsdruck. Sie sind unter anderem konfrontiert mit einer immer älter werdenden Gesellschaft, einer Abnahme an Mitgliederzahlen, gewandelten Interessen der Gottesdienstbesucher und dem allgemein voranschreitenden Wandel. (vgl. Evangelische Landeskirche Württemberg (Hrsg.), 2022) Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, beschäftigen sich in den letzten Jahren verschiedene christlich

geprägte Institutionen mit der Weiterentwicklung und Veränderung im Kontext Kirche und Religion in Deutschland. Beispielweise hat die evangelische Kirche dafür unter dem Namen „midi“ eine eigene Zukunftswerkstatt gegründet. Unter „midi“ verbergen sich die Begriffe „missionarisch“ und „diakonisch“. Die Zukunftswerkstatt erarbeitet Materialien und stellt sie allen Interessierten zu verschiedenen zukunftsweisenden Themen zur Verfügung. (vgl. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (Hrsg.), k.a.) An der Universität Greifswald besteht innerhalb der Theologischen Fakultät das „Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung“. Auch dieses stellt Handreichungen im Kontext „Veränderung“ bereit. (vgl. Universität Greifswald (Hrsg.), 2021)

Veränderung und Ehrenamt sind wichtige Themen in der Gesellschaft. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden diese an einer konkreten Situation näher betrachtet. Dafür findet eine qualitative Befragung des Vorstandes der Landeskirchlichen Gemeinschaft in Lößnitz statt. Dies ist ein rein ehrenamtlich geführter Verein.

Seit 2017 beschäftigen sich die Vorstandsmitglieder der LKG Lößnitz mit der Gemeindeentwicklung vor Ort. Das Thema Veränderung ist wiederkehrend Bestandteil in den Vorstandssitzungen. Erste Ergebnisse zur Bestandsaufnahme und Veränderungspotentiale wurden erarbeitet. Die Umsetzung gestaltet sich allerdings als schwierig. Mit dieser Bachelorarbeit soll der bereits begonnene Veränderungsprozess erneut belebt, fortgeführt und methodisch durch Ansätze des Change Managements begleitet werden.

Die vorliegende Arbeit soll folgende Fragestellungen beantworten:

**A) Wie gestaltet und erlebt der Vorstand Veränderungsprozesse innerhalb der ehrenamtlichen Organisation?**

**B) Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich daraus?**

Durch die Darstellung der Situation in der Landeskirchlichen Gemeinschaft Lößnitz und der daran abgeleiteten Handlungsempfehlung soll die Umsetzung der Veränderungsprozesse in der LKG Lößnitz angestoßen werden. Der

Vorstand soll dadurch Unterstützung erfahren und damit ein Werkzeug an die Hand bekommen, um konkrete weitere Schritte gehen zu können.

Die vorliegende Bachelorarbeit unterteilt sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Nach der Einführung und der Darstellung der Frage- und Zielstellung dieser Arbeit unter Kapitel 1, folgt der theoretische Hintergrund. In Kapitel 2.1 werden Nonprofit-Organisationen, mit dem Fokus auf den Menschen, als wichtigen Faktor innerhalb der Nonprofit-Organisation, betrachtet. In Kapitel 2.2 findet eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Change Management statt. Dabei wird besonders auf Erfolgsfaktoren (Kapitel 2.2.5) eingegangen. Im empirischen Teil dieser Bachelorarbeit erfolgt in Kapitel 3 die Vorstellung des Untersuchungsfeldes und der Stichprobe. Des Weiteren enthält dieses Kapitel eine Beschreibung der methodischen Vorgehensweise. Die Forschungsergebnisse der durchgeführten Untersuchung werden in Kapitel 4 dargestellt. Die Diskussion ausgewählter Ergebnisse (Kapitel 5.1) und die Limitation der Arbeit (Kapitel 5.2) findet im darauf folgenden Kapitel statt. Der Praxistransfer, in Form einer aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlung, ist im Kapitel 5.3 dargestellt. Abgerundet wird diese Bachelorarbeit durch ein Fazit in Kapitel 6.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Nonprofit-Organisationen/ Vereine**

#### **2.1.1 Überblick: Definition und Aufbau**

Helmig und Boenigk definieren Nonprofit-Organisationen wie folgt: „Unter Nonprofit-Organisationen (NPO) werden alle diejenigen Organisationen verstanden, die weder erwerbswirtschaftlich Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind.“ (Helmig & Boenigk, 2020, p. 9) Geleitet werden sie durch gewählte Ehrenamtliche. Teilweise findet eine Unterstützung dieser Ehrenamtlichen durch hauptamtliche Mitarbeiter, zum Beispiel eines Geschäftsführers oder Büroangestellten, statt. Die Finanzierung geschieht über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/ oder Gebühren. (vgl. Helmig & Boenigk, 2020, p. 9) Nonprofit-Organisationen sind in sehr unterschiedlichen Bereichen aufzufinden. Sie betreffen zum Beispiel Disziplinen des Sportes, der Religion, der Kultur, der Gesundheit oder des Sozialen. Im Jahr 2016 gab es in Deutschland ca. 636.000 NPOs. Die am häufigsten verwendete Rechtsform, mit 95%, ist der Verein. (vgl. Helmig & Boenigk, 2020, pp. 5f) Im „Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrecht“ ist eine Definition für einen Verein zu finden. Darin heißt es: „Verein im Sinne dieses Gesetzes ist ohne Rücksicht auf die Rechtsform jede Vereinigung, zu der sich eine Mehrheit natürlicher oder juristischer Personen für längere Zeit zu einem gemeinsamen Zweck freiwillig zusammengeschlossen und einer organisierten Willensbildung unterworfen hat.“ (§2 Abs. 1 VereinsG) Die restlichen 5% teilen sich auf in: Stiftung, gGmbH, Genossenschaft, die in einem Dachverband organisierte Gewerkschaft und Einzelgewerkschaften. (vgl. Helmig & Boenigk, 2020, p. 6)

#### **2.1.2 Der Mensch in Nonprofit-Organisationen**

Der Mensch steht sehr häufig im Zentrum einer Nonprofit-Organisation, besonders in Vereinen. Er füllt sie mit Leben, indem er sich selbst als Person mit seiner Zeit, seiner Arbeitskraft, seinem Wissen und häufig auch mit seinen privaten Finanzen einbringt. (vgl. Golinsky, 2020, p. 103)

Die Mitarbeitenden in Nonprofit-Organisationen erbringen Leistungen oder führen Aufgaben aus, in dem sie ihre Zeit und/ oder Fähigkeiten in die Organisation hineingeben, ohne dabei die Erwartung an eine direkte monetäre Entschädigung zu haben. (vgl. Helmig & Boenigk, 2020, p. 111)

Menschen, die sich freiwillig in NOPs engagieren, tun dies aus einer Vielzahl von Motiven und Beweggründen heraus. Sie möchten mit ihrer Arbeit Gutes tun und anderen Menschen helfen. Ein weiterer Grund kann das Gefühl „gebraucht zu werden“ und somit eine Steigerung des Selbstwertes sein. Oder sie möchten mithilfe ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit sympathische Mitmenschen treffen, neue Kontakte aufbauen, mit Menschen anderen Alters zusammenkommen und/ oder sich einer Gruppe zugehörig fühlen. Für einige steht Spaß haben im Vordergrund ihres Engagements. Durch die Mitarbeit in einer NPO können Kenntnisse, Fähigkeiten und Wissen erlernt, ausgebaut und ausprobiert werden. Die Kompetenzerweiterung führt bis hin zur Übernahme von Leitungsaufgaben und somit Verantwortung. Dies kann bestenfalls einen Nutzen für die eigene berufliche Karriere haben. Des Weiteren kann in der Freiwilligenarbeit eine Anerkennung gegenüber anderen gesehen werden oder die Tätigkeit wird „um der Ehre willen“ ausgeführt. Einige Menschen nutzen die Freiwilligenarbeit um sich von ihren eigenen Problemen abzulenken. (vgl. Simsa, Ruth (Hrsg.), 2001, p. 211; Helmig & Boenigk, 2020, pp. 107f; Golinsky, 2020, pp. 104f)

### **2.1.3 Veränderungen in Nonprofit-Organisationen**

Veränderung und Weiterentwicklung hat einen hohen Stellenwert für Nonprofit-Organisationen. Das Hauptziel von Veränderungen in NPOs ist das Sicherstellen des Überlebens. Des Weiteren kann es um die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, Reduzierung von Kosten oder die Verbesserung in den Abläufen gehen. (vgl. Golinsky, 2020, p. 141) Der Blick sollte dabei in die Zukunft gerichtet sein, neue Wege eingeschlagen, Strukturen überdacht und Schritte nach vorn gewagt werden. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. VII)

## 2.2 Change Management

### 2.2.1 Überblick

Eine gelungene Veränderung dient als Basis für weiteres Wachstum und eine erhöhte Leistungsfähigkeit. Im Gegenzug dazu können gescheiterte Veränderungsprozesse im ungünstigsten Fall zum Niedergang eines Unternehmens führen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. VII) In den letzten Jahrzehnten hat sich ein professioneller Umgang mit dem geplanten Wandel in Unternehmen und Organisationen herausgebildet. Der systematische Umgang mit Veränderung wird als „Change Management“ bezeichnet. (vgl. Kraus, et al., 2006, p. 15)

In der Literatur ist eine Vielzahl von Definitionen zu finden. Sie enthalten viele Gemeinsamkeiten. In den Begriffsbestimmungen verfolgen die Autoren verschiedene Ansätze und legen unterschiedliche Schwerpunkte. Beispielsweise verstehen Vahs und Weiland (2013) unter Change Management, dass es sich dabei um das Beschäftigen mit der Vorbereitung, der Analyse, der Planung, der Umsetzung, der Evaluierung und der Weiterentwicklung von umfassenden Veränderungsmaßnahmen handelt. Dabei erfolgt eine Bewertung der aktuellen Potenziale und der systematischen Planung von notwendigen Veränderungsprozessen. Für sie ist das Ziel von Change Management, die Weiterentwicklung einer Organisation von einem Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand, um somit eine Steigerung der Effizienz und Effektivität in allen Bereichen zu erreichen. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 7) Das Gabler-Wirtschaftslexikon definiert Change Management als: „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“ (Schewe, 2018) Nach Doppler und Lauterburg (2014) ist Change Management ein: „Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird (nicht Bezeichnung für eine bestimmte Veränderungsstrategie)“ (Doppler & Lauterburg, 2014, p. 100). Für Lauer (2019) bedeutet Change Management das optimale Steuern des Wandels innerhalb eines Unternehmens von Zustand A hin zu Zustand B. Für ihn steht dabei der Mensch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen im Vordergrund. (vgl. Lauer, 2019, pp. 3f) Auch bei Berger,

Chalupsky und Hartmann (2013) spielen die betroffenen Menschen eine entscheidende Rolle. Sie definieren: „Veränderungsmanagement umfasst die bewusste und professionelle Planung, Gestaltung, Beratung, Begleitung und das Management eines jeden Veränderungsprozesses.“ (Berger, et al., 2013, p. 339)

### **2.2.2 Auslöser für Veränderung**

Veränderungen in Organisationen unterliegen externen und/ oder internen Gründen. Externer Auslöser ist eine immer dynamisch werdendere Umwelt. Dies zeigt sich beispielsweise in der politischen Umwelt in Form neuer Gesetze oder durch Machtwechsel. Eine weitere Rolle spielen wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder klimatischer Wandel und die damit verbundenen Krisen. Gesellschaftlich sind starke Veränderungen in der Soziodemografie, aber auch im Wandel von Wertvorstellungen und Lebensstilen beobachtbar. Die zunehmende Globalisierung der Märkte, gesteigerter Wettbewerb und das Fortschreiten der Digitalisierung beeinflussen ebenso die Unternehmen und Organisationen. All diesen Auslösern stehen die Organisationen gegenüber. Um auf lange Sicht erfolgreich sein zu können und schlussendlich das Überleben zu sichern, müssen sie sich an diese Umweltveränderungen anpassen. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, p. 2; Lauer, 2019, pp. 16f) Andererseits kann Wandel aus organisationsinternen Gründen hervorgerufen werden. In Rahmen der Entwicklungs- und des Wachstumsprozesse in einer Organisation, kommt es zu krisenanfälligen Übergängen. Diese entstehen, wenn von einer Phase in die nächste übergegangen wird. Eine veränderungsbedürftige Situation wird dabei alleine durch das interne Wachstum hervorgerufen. Beispielsweise kann es vom Übergang der Pionierphase in die Phase der Differenzierung zu Krisen kommen, weil die Anonymität innerhalb der Organisation und zu Außenstehenden steigt. Die Komplexität der einzelnen Prozesse nimmt zu und die Gründer sind mit der Situation, die das Wachstum hervorbringt, überfordert. Von der Differenzierungsphase hin zur Integrationsphase kommt es häufig zu Motivationsproblemen, die Bürokratie nimmt zu und die Kunden werden misstrauischer. Um diese Krisen erfolgreich zu überwinden und in die nächste Stufe zu gelangen, benötigt es Veränderungen. (vgl. Lauer, 2019, p. 23f)

### **2.2.3 Veränderungsbedarf**

Der Bedarf nach Veränderung kann auf zwei verschiedenen Wegen erkannt werden. Häufig kommt der Anstoß zu Veränderung durch die Leitung einer Organisation. Diese nimmt deren Notwendigkeit wahr und initiiert geeignete Maßnahmen, welche an die Mitarbeiter weitergegeben werden. In diesem Fall wird von top down gesprochen. Dies beinhaltet meist elementare Themen, wie z.B. Abläufe, Prozesse oder die Einführung neuer Produkte. Der andere Weg geschieht von unten nach oben – bottom up. Dabei tragen die Mitarbeiter Ideen und Vorschläge in Form von konkreten Maßnahmen zur Optimierung bereits bestehender Prozesse an die Leitung heran. (vgl. Berger, et al., 2013, p. 19)

Exaktes Wissen über den Veränderungsbedarf ist eine Voraussetzung für ein zielgerichtetes Change Management in Nonprofit-Organisationen. Die Personen in Leitungspositionen erkennen häufig selbst Defizite und leiten davon einen Handlungsbedarf ab. Veränderungsbedarf wird oft im Bereich Personal gesehen. Dabei spielt die Qualifizierung und Schulung von Mitarbeitern eine Rolle oder die Erhöhung der Arbeitsmotivation. Weitere Bereiche, die Veränderung bedürfen, sind das Erhöhen von Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, pp. 29f) Häufig kommt es in NPOs erst zum Handeln, wenn bestimmte Situationen bereits eingetreten sind, wenn zum Beispiel neue Mitbewerber ins Spiel kommen oder sich die finanziellen Gegebenheiten ändern. Dadurch entsteht ein Handlungsdruck, der zu Veränderungen führt. Ein besserer und sinnvollerer Weg ist es, die Veränderungen aus einer präventiven Haltung heraus zu initiieren. Das heißt, nicht erst zu handeln, wenn es bereits bergab geht, sondern vorausschauend zu planen. (vgl. Golinsky, 2020, p. 152)

### **2.2.4 Phasenmodelle Veränderungsprozesse**

Mit Hilfe verschiedenster Modelle erfolgt die theoretische Darstellung von Veränderungsprozessen. Die Phasenmodelle dienen als Grundlage, um systematisch Veränderungsmaßnahmen und -prozesse zu konzipieren. Stell-schrauben werden sichtbar gemacht und Implikationen lassen sich ableiten. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, p. 54) Es gibt eine Vielzahl von Phasenmodellen.

Wichtige Vertreter dieser theoretischen Modelle sind Kurt Lewin mit dem „3-Phase-Modell“ (1953), Richard Streich mit dem „7-Phasen-Modell“ (1997) und John P. Kotter mit dem Modell der „8 Stufen der Veränderung“ (1996). (vgl. Werther & Jacobs, 2014, p. 51)

In seinem 3-Phasen-Modell beschreibt Kurt Lewin eine Störung des Gleichgewichtes zwischen treibenden und behindernden Kräften. Er benennt dazu drei Phasen. Durch das „Auftauen“, wird die Organisation auf die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen vorbereitet. Der Zustand des Gleichgewichtes wird dabei aufgehoben, die antreibenden Kräfte erhöhen sich und stoßen somit den Wandel an. Darauf folgt die Phase des „Verändern“. Hier nehmen die behindernden Kräfte in Form von Widerstand zu. Schließlich kommt es zur dritten Phase unter dem Namen „Einfrieren“. Im Veränderungsprozess kommt es zu einer Destabilisierung der Kräfte mit dem Ziel, dass es am Ende zu einer Stabilisierung auf höherem Niveau kommt. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 11f) Diese Darstellung geschieht auf sehr hoher Abstraktionsebene und kann somit nur bedingt zur Planung von Veränderungsprozessen genutzt werden. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, p. 51) Das von Lewin beschriebene Un- und Gleichgewicht der Kräfte betrifft die psychologische Ebene im Veränderungsprozess. Weitere Phasenmodelle bauen auf diese Ebene auf. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 12) Richard Streich beschreibt in seinem 7-Phasen-Modell den Veränderungsprozess in Form einer Kurve mit unterschiedlichen Tief- und Hochpunkten. Der Prozess gliedert sich dabei in folgende Phasen: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz oder auch „Tal der Tränen“, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. An der Kurve ist eine Veränderung in Abhängigkeit von Zeit und Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen zu erkennen. Nach Streich läuft Veränderung bei jedem Menschen individuell ab. Diese Unterschiedlichkeit bedarf besonderer Rücksichtnahme auf das Individuum. (vgl. Werther & Jacobs, 2014, p. 52f) Auf die psychologische Ebene im Veränderungsprozess geht auch Kotter ein. In seinen acht aufeinander aufbauenden Stufen der Veränderung geht es in erster Linie nicht um die zeitliche Dimension, sondern sie dienen der Akzeptanz und erhöhen damit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 12)

Von einem integrativen Change Management Ansatz spricht Dietmar Vahs (2005). Dabei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modell nach Lewin. Er greift diesen Ansatz auf und erweitert diese psychologische Ebene der Veränderung um weitere vier Phasen. Diese neuen Phasen ordnet er der Sachebene zu. Vahs gliedert den Prozess auf sachlicher Ebene in: Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 12) Die unterschiedlichen Phasen sind aufeinander aufbauend und beeinflussen sich gegenseitig, dies bedarf einer guten Abstimmung. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 284) Die verschiedenen Phasen und die enge Verzahnung untereinander ist in der Abbildung 1 ersichtlich.

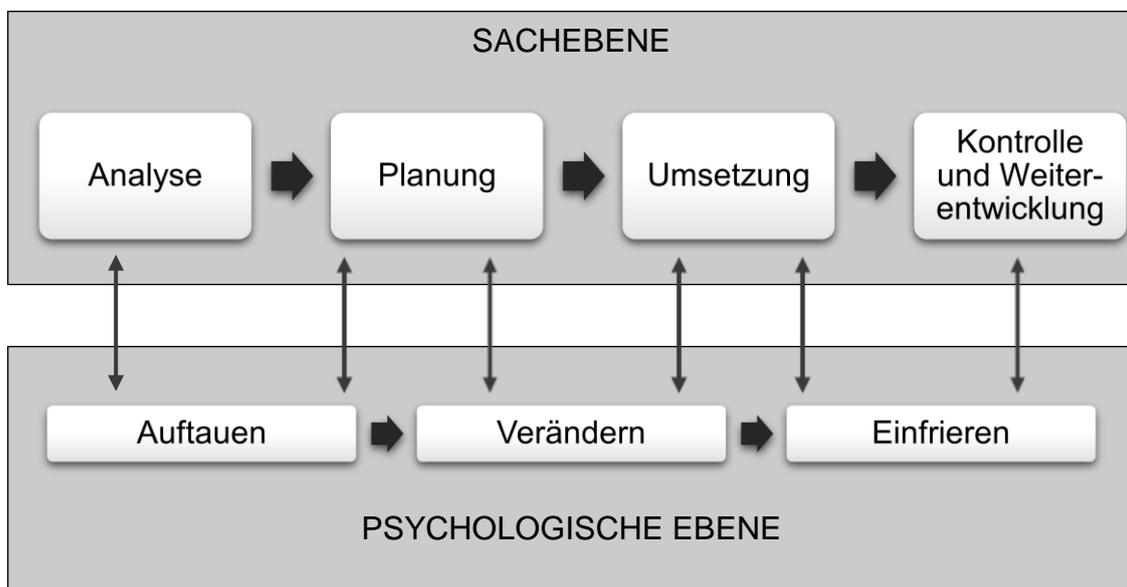


Abbildung 1 **integrativer Change Management Ansatz nach Vahs**

(eigene Darstellung in Anlehnung vgl. Vahs & Weiland, 2013 p.12)

### **Phase: Analyse und Planung – Auftauen**

Ganz zu Beginn des Veränderungsprozesses steht das Aufzeigen der Ziele und der Richtung des angestrebten Wandels durch die Leitung. Dies geschieht in Form einer zukunftsweisenden Vision und einem darauf abgestimmten Leitbild. Dieser erste Schritt ist von besonderer Wichtigkeit, denn nur ein Zukunftsbild, welches die Betroffenen als positiv und erstrebenswert sehen, führt zu einer Änderungsbereitschaft. In dieser Phase findet die Analyse von Stärken, Schwächen und der Ist-Situation statt. Die Ausgangssituation wird genau

beschrieben. Bereits gesetzte Ziele werden daraufhin überprüft, weiterentwickelt oder ganz neu definiert. Dies geht fließend in die Planung über. Dabei werden Schlussfolgerungen aus der Analyse gezogen. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, pp. 12f) Um die Akzeptanz der Betroffenen zu steigern und somit das „Auftauen“ positiv zu beeinflussen, erfolgt die Mitbeteiligung der Betroffenen in die Planung. Dies kann in Form von gemeinsamem Erarbeiten von Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten erfolgen. Bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses ist eine vertrauensvolle, ehrliche und offene Kommunikationspolitik wichtig. Dies gewährleistet die nötige Intensität und Tempo für den anstehenden Wandel. Erste kleine Erfolge, die alle Beteiligten zusammen in dieser Phase erleben, dienen der Motivation und Sinnstiftung weiterer Phasen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 285) Die Change Management Literatur schlägt eine Vielzahl von Instrumenten für diesen Schritt des Veränderungsprozess vor. Die Auswahl ist abhängig von der Richtung und dem Ziel der Veränderung. Sie ist immer individuell der Situation anzupassen. Dies können beispielsweise die Kundenbefragung, eine SWOT-Analyse oder eine Umweltanalyse, die Interventionsarchitektur oder die Balanced Scorecard sein. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, pp. 77+205)

### **Phase: Umsetzung – Verändern**

Darauf schließt sich der eigentliche Veränderungsprozess an. In dieser Phase müssen die Veränderungen auf konsequente Art und mit viel Durchhaltevermögen initiiert werden. Die Veränderungen sollen dabei für alle Betroffenen deutlich sichtbar sein. Dies wird durch das Setzen von bedeutungsvollen und eindeutigen Zeichen erreicht. Durch neue Rituale oder regelmäßigen Informationsweitergabe sehen die Beteiligten ganz offensichtlich, dass eine Veränderung eingetreten ist. Die Informationen über die Veränderung können auf unterschiedliche Weise verbreitet werden, zum Beispiel schriftlich in einer Mitarbeiterzeitschrift oder per E-Mail. Durch das direkte Sichtbarwerden ist der Rückfall in alte Verhaltensmuster geringer. Die Umsetzung soll schrittweise, aber gleichzeitig zügig ablaufen. In dieser Phase ist die Vorbildwirkung der Leitung von großer Bedeutung. Das aktive Vorleben begünstigt den mentalen Wandel der Betroffenen. Genauso wichtig ist an dieser Stelle das Einbeziehen

aller in die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen. Die Partizipation hat an dieser Stelle auch einen positiven Einfluss auf die psychische Ebene der Menschen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, pp. 289f)

### **Phase: Kontrolle und Weiterentwicklung – Einfrieren**

Mit dieser Phase endet der eigentliche Veränderungsprozess. Auf sachlicher Ebene wird er abgeschlossen. Einfrieren bedeutet, dass sich auf psychologischer Ebene die erzielten Wirkungen stabilisieren. Eine Nachhaltigkeit der Veränderung entsteht und die Gefahr in „alte Muster“ zurückzufallen sinkt. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 293) Regelmäßiges Überprüfen der umgesetzten Maßnahmen erhöht den Veränderungserfolg langfristig. Die Kontrollen dienen als Grundlage für kontinuierliche Optimierungsprozesse, einer ständigen Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der Organisation. (vgl. Vahs & Weiand, 2013, p. 14) Die Kontrollen können in Form von Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen stattfinden. Ein weiteres Beispiel zur Überprüfung des Erfolges sind die Balanced Scorecard oder die Stakeholder-Analyse. (vgl. Vahs & Weiand, 2013, p. 383)

## 2.2.5 Faktoren für erfolgreiche Veränderungen

In der einschlägigen Literatur unter dem Thema „Change Management“ lässt sich eine große Auswahl an Erfolgsfaktoren ausmachen. Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde eine Auswahl getroffen, auf welche näher eingegangen wird (siehe Abbildung 2). Die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren gehen in einander über, stehen in enger Verbindung oder bedingen sich gegenseitig.



Abbildung 2 Erfolgsfaktoren

(eigene Darstellung)

### Einfluss der Führungskraft

Sehr wichtig für den Erfolg von Veränderung ist es, dass die Führungskräfte uneingeschränkt hinter dem Veränderungsprozess stehen. Das bedeutet, dass sie diese befürworten, sich mit den Zielen und der Vorgehensweise identifiziert und dies auch klar an alle Beteiligten kommuniziert. (vgl. Berger, et al., 2013, p. 341; Vahs & Weiland, 2013, p. 8) Die Eigenmotivation der Leitung ist die treibende Kraft, um voranzugehen. Die Motivation bewirkt, dass Freude an einer Aufgabe empfunden wird. Fehlt sie, nehmen Frustration und Kummer zu. Eine Grundvoraussetzung für die Motivation ist die Erkenntnis über den Sinn des eigenen Handelns. (vgl. Golinsky, 2020, pp. 142-144)

Die Führungspersonen befinden sich in einer Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter. Diese Rolle müssen sie sich bewusst sein. Sie haben Einfluss auf den Ausgang von Veränderung. Nur wenn sie selbst von der Veränderung überzeugt und motiviert sind, können sie andere dafür begeistern, überzeugen und somit Sinn und Orientierung geben. (vgl. Kraus, et al., 2006, p. 53)

### **Ziele und Visionen**

Ziele und Visionen vermitteln Orientierung. Dies ist in mehrerer Hinsicht wichtig. Orientierung ist eine Art Grundbedürfnis der Menschen. Fehlt sie, nimmt das Gefühl der Unsicherheit zu. Andererseits ist sie innerhalb der Veränderungsprozesse wichtig, um den aktuellen Standpunkt zu erkennen und die Richtung der Veränderung anzuzeigen. Ohne Orientierung, das heißt, ohne Ziele, kann nicht abgeschätzt werden, ob die begonnenen Maßnahmen in die richtige Richtung gehen. Die Menschen wissen nicht, wofür etwas getan wird bzw. getan werden soll. Ohne klare Ziele und Visionen geht die Veränderung langsamer voran. Es kann sogar ein Grund für das Scheitern einer erfolgreichen Veränderung sein. (vgl. Lauer, 2019, p. 62f)

Das Definieren von Zielen ist sehr wichtig für eine Organisation und hat einen großen Einfluss auf die Veränderungsprozesse. Sie geben Perspektive. Ohne eines klaren Zieles vor Augen werden deutlich mehr Kraft und Anstrengung benötigt, als mit einem konkreten Ziel. Unter dem Begriff „Ziel“ wird ein Zustand verstanden, der durch Entscheidungen und darauf folgende Maßnahmen in der Zukunft erreicht werden soll. Die Ziele einer Organisation sind gleichzusetzen mit dem Soll-Zustand. Sie sind das Resultat eines häufig lange dauernden und hartnäckigen Zielfindungsprozesses. Die festgelegten Ziele aus diesem Prozess dienen dem Ist-Soll-Vergleich. Dadurch können Defizite erkannt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Die konkreten Ziele dienen auch der Orientierung bei anstehenden Entscheidungen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, pp. 38-40) Ziele, die auf Kurzfristigkeit angelegt sind, geben schnell Grund zum Feiern. Die kleinen Zwischenerfolge steigern die Motivation und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 8)

Im Bereich der Nonprofit-Organisation sind die eigenen Ziele häufig nicht klar definiert oder es bestehen nur ungenaue Kenntnisse innerhalb der Organisation darüber. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 39)

Genauso wichtig wie das Definieren von klaren Zielen, ist das Vorhandensein einer Vision für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Die Vision steht über den Zielen einer Organisation. Sie bildet ein realistisches, attraktives und faszinierendes Zukunftsbild ab. In wenigen Worten weist sie die Richtung, in die sich die Organisation zukünftig entwickeln soll. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 125) Durch das Vorhandensein einer Vision steigert sich die Motivation der Mitarbeiter. Sie erfahren eine Sinnhaftigkeit im eigenen Tun. Sie setzen sich dafür ein und schauen positiv in die Zukunft. (vgl. Lauer, 2019, p. 116) Durch eine organisationsangepasste Vision lässt sich die Frage nach dem „Wozu“ der Veränderungen für die Beteiligten beantworten. (vgl. Berger, et al., 2013, p. 30)

### **Kommunikation**

Die Kommunikation ist auf den ersten Blick ein scheinbar simpler Faktor, um den Erfolg der Veränderungen nachhaltig zu begünstigen. In der Kommunikation geht es um mehr als die reine Informationsvermittlung. (vgl. Kraus, et al., 2006, p. 186) Sie fördert Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Veränderungsprozess für alle Beteiligten. Andererseits dient die Kommunikation dem Reduzieren und Überwinden von Konflikten und Widerständen. (vgl. Lauer, 2019, p. 125) Von vornherein schafft sie Verständnis, Akzeptanz und reduziert damit Ängste. Dies hat einen positiven Effekt auf das Engagement aller Betroffenen. Die Intensität der Kommunikation ist von der Einstellung der Beteiligten zur Veränderung abhängig. Besteht sehr viel Misstrauen, eine negative Einstellung gegenüber dem Wandel oder ist die Betroffenheit sehr hoch, dann bedarf es einer intensiven und umfangreichen Kommunikation in Form von Austausch und offenem Dialog. Ist der Grad der Betroffenheit eher gering, das Vertrauen in die Sache hoch und die Einstellung positiv, kann eine reine Informationsweitergabe ausreichen. (vgl. Kraus, et al., 2006, pp. 186f)

Die Kommunikationswege bzw. -instrumente sind von der Situation und dem zu vermittelnden Inhalt der Informationen abhängig. Sie sind an die Zielgruppe anzupassen. Die Kommunikation soll zeitnah und regelmäßig erfolgen. Interaktive Formen, die Raum für Kommentare und Rückfragen bieten, sind der reinen Informationsweitergabe vorzuziehen. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, pp. 199-201) Eine Auswahl ist in Abbildung 3 dargestellt.

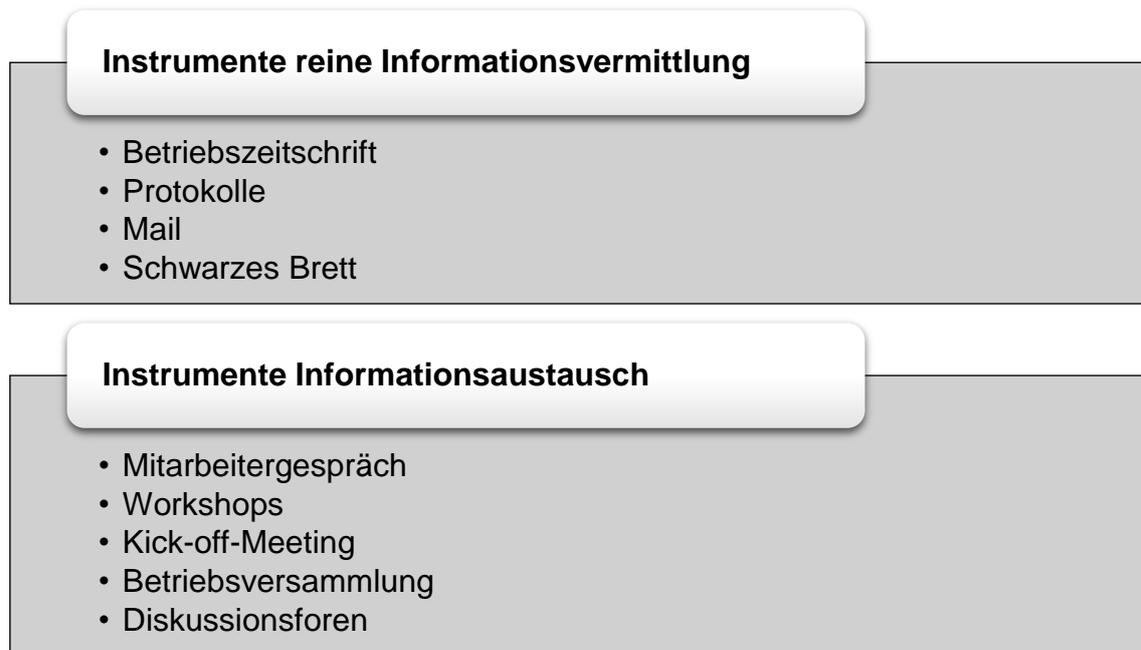


Abbildung 3 **Auswahl Kommunikationsinstrumente**

(eigene Darstellung in Anlehnung vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 381-396)

Kommunikation findet in allen Phasen der Veränderung statt. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, p. 104) Die Inhalte der Kommunikation sind im Verlauf des Veränderungsprozesses unterschiedlich. In der Startphase eines Veränderungsprozesses geht es um die Vermittlung von Hintergründen, Dringlichkeiten, Zielen, Auswirkungen, erwartete Veränderungen und dass die Leitung hinter dem Vorhaben steht. Wichtig ist, dass an dieser Stelle aus dem Betroffenen ein Beteiligter wird. Dies geschieht durch Partizipation, auf welche im Verlauf näher eingegangen wird. Das Beibehalten der Veränderungsmotivation aller Beteiligten steht im Mittelpunkt der Kommunikation in der Durchführungsphase. Kommunikative Inhalte dieser Phase sind auf sachlicher Ebene der Prozessfortschritt und die Rückmeldung über Erfolge. Soziale bzw.

psychologische Aspekte sind das Aufdecken und Überwinden von Widerständen und das Festigen neuer Ansätze innerhalb der Organisation. (vgl. Lauer, 2019, pp. 133-135)

### **Partizipation**

Als ein weiterer Erfolgsfaktor wird die Partizipation gesehen. Dabei handelt es sich um das Einbeziehen der betroffenen Menschen. Wichtig ist es, dass die Mitarbeiter bereits von Anfang an aktiv an der Gestaltung des Veränderungsprozesses beteiligt werden. Dafür sprechen einige gute Gründe. Als unmittelbar Betroffene besitzen sie das beste Detailwissen. Sie haben Kenntnis darüber, was in der Praxis tatsächlich umsetzbar ist und funktionieren könnte. Des Weiteren erzeugt die Partizipation Motivation und Akzeptanz. Ein Mitarbeiter, der selbst mitentscheiden durfte, bringt sich in der Regel auch in der Umsetzung dafür ein, ist dabei engagiert und sein Interesse an einer erfolgreichen Umsetzung steigt. Das aktive Einbeziehen steigert des Weiteren auch die persönliche Identifikation mit der Organisation. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 192) Partizipation findet vorrangig in den Phasen der Planung und Umsetzung Anwendung. Je höher das Ausmaß und der Umfang der Veränderungen sind, umso wichtiger ist die Beteiligung der Betroffenen. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, p. 175)

Die Partizipation kann auf unterschiedlichen Ebenen der Intensität stattfinden. Die geringste Intensität findet durch die reine Informationsweitergabe an die Mitarbeiter statt. Dies ist sehr einseitig. Mehr Intensität liegt darin, wenn die Mitarbeiter nach ihrer persönlichen Meinung gefragt werden. Sie sollen sich bewusst zu geplanten Veränderungen äußern, die Ist-Situation bewerten oder ihre Lösungsideen einbringen. An dieser Stelle entsteht ein wechselseitiger Informationsfluss. Eine höhere Ebene der Partizipation ist das direkte Mitarbeiten im Veränderungsprozess, dies bedeutet aktives Mitgestalten. Die höchste Intensitätsstufe ist das eigene Treffen von Entscheidungen bzw. Mitentscheiden über Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten. An dieser Stelle ist die maximale Partizipation erreicht. (vgl. Berger, et al., 2013, pp. 31f)

Im Gegensatz zur Partizipation steht das strikte Top-down-Vorgehen. Dabei findet keinerlei Mitbeteiligung der Betroffenen statt. Vahs sieht darin im Sinne des Change Managements einen ausgesprochen negativen Einfluss auf den Verlauf des Veränderungsprozesses. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 10)

### **Konstruktiver Umgang mit Widerstand**

Jede Veränderung und somit Neuerungen stößt auf Widerstand. Dies ist eine normale und alltägliche Nebenerscheinung in Entwicklungsprozessen. Entscheidend dabei ist, den Widerstand wahrzunehmen und richtig damit umzugehen. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, pp. 354+363)

Doppler und Lauterburg definieren Widerstand wie folgt: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 354) Widerstände entstehen auf drei verschiedene Arten unter den Beteiligten in Veränderungsprozessen:

1. Sie verstehen die Maßnahmen, Ziele oder Hintergründe nicht.
2. Sie glauben nicht, was ihnen gesagt wurde, obwohl sie verstanden haben worum es geht.
3. Sie können oder wollen nicht mitmachen, weil sie in den vorgegebenen Maßnahmen keine positiven Ergebnisse erkennen, wenngleich sie das Gesagte verstanden haben und daran glauben. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 355)

Oft sind die Widerstände auf den ersten Blick nicht als solche zu erkennen. Ein erstes unspezifisches Anzeichen kann sein, dass irgendetwas „nicht stimmt“ oder „etwas in der Luft liegt“. In Organisationen können folgende einzelne Phänomene ein Kennzeichen für das Vorhandensein von Widerstand sein: Die Kranken- und Fehlzeiten steigen an, die Fluktuationsrate nimmt zu, es kommt

zu Unruhe, es verbreiten sich Gerüchte oder Fehler und Störungen treten auf. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 356)

Von Mensch zu Mensch äußern sie sich in unterschiedlichsten Symptomen. (siehe Abbildung 4) Diese aufzudecken erfordert genaues Hinschauen. Die erste Gruppe von Menschen geht in den Angriff und äußert aktiv Widerspruch. Dies können sachliche Gegenargumente bis hin zu Anschuldigungen oder Drohungen sein. Es kommt zu Aufregungen, die sich in unterschiedlichen Formen äußern. Die zweite Gruppe geht in eine Fluchtstellung. Der Widerstand läuft hier passiv ab. Beispielsweise schweigen die Personen, ziehen Sachverhalte ins Lächerliche, weichen aus. Auf nonverbaler Ebene ist eine Zunahme der Lustlosigkeit erkennbar. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 357)



Abbildung 4 **typische Symptome für Widerstand**

(eigene Darstellung in Anlehnung vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 357)

Das Erkennen der Widerstände ist der erste Schritt im Umgang mit ihm. Für den Umgang mit Widerstand gilt allgemein, dass dieser analytisch und konstruktiv geschehen soll. (vgl. Lauer, 2019, p. 142) Durch Gespräche wird auf die „verschlüsselten Botschaften“ der Betroffenen eingegangen. Sie äußern durch den Widerstand ihre Ängste, Bedenken und Befürchtungen, die die Veränderungen mit sich bringen. Die Gespräche müssen sachlich und ganz in Ruhe ablaufen. Sie können einzeln oder in Gruppen stattfinden. Die Zuwendung verdeutlicht ernstgemeintes Interesse an der Situation der Betroffenen. Es entsteht eine Vertrauensbasis. Auf dieser Basis können die Bedenken und Empfindungen geäußert, offene Fragen geklärt und damit erste

Widerstände abgebaut werden. Häufig handelt es sich bei den „verschlüsselten Botschaften“ um Themen, die unmittelbar mit dem Arbeitsbereich der Person zusammenhängen. Dies können das Gehalt, die Anerkennung, die Selbstständigkeit, Beziehungen innerhalb der Organisation oder die Angst vor Sicherheitsverlust sein. Wenn durch den Dialog die Hauptursache des Widerstandes erkannt wird, kann direkt darauf eingegangen werden. Die Gespräche bauen eventuell bereits Ängste ab. Die Vorgehensweise im Veränderungsprozess kann mit den Betroffenen ausgehandelt werden. An dieser Stelle wird der Betroffene spätestens zum Beteiligten, wenn dies nicht schon viel früher im Prozess durch Partizipation geschehen ist. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, pp. 357-362)

Wird Widerstand nicht beachtet, führt dies zu großen Blockaden im Veränderungsprozess. Wird er allerdings wahrgenommen, führt dies dazu, dass die Betroffenen sich wertgeschätzt, anerkannt und ernstgenommen fühlen. Dies hat schlussendlich einen positiven Einfluss auf den Verlauf der Veränderung. (vgl. Berger, et al., 2013, p. 365)

### 3 Methodik

#### 3.1 Untersuchungsfeld

Bei dem Untersuchungsfeld handelt es sich um die Landeskirchliche Gemeinschaft in Lößnitz. Die LKG Lößnitz ist eine Ortsgemeinschaft innerhalb des Sächsischen Gemeinschaftsverband e.V. (siehe Abbildung 5). Dabei handelt es sich um ein eigenständiges Werk innerhalb der evangelischen Landeskirche in Deutschland. (vgl. Landesverband Landeskirchlicher Gemeinschaften Sachsen e.V., 2018) Die LKG Lößnitz liegt im ländlichen Raum. Aktuell gehören ihr 41 eingetragene Mitglieder an. Der sonntägliche Gottesdienst wird von 35 bis 45 Personen besucht, daneben finden innerhalb der Woche regelmäßige Veranstaltungen für verschiedene Altersgruppen statt.

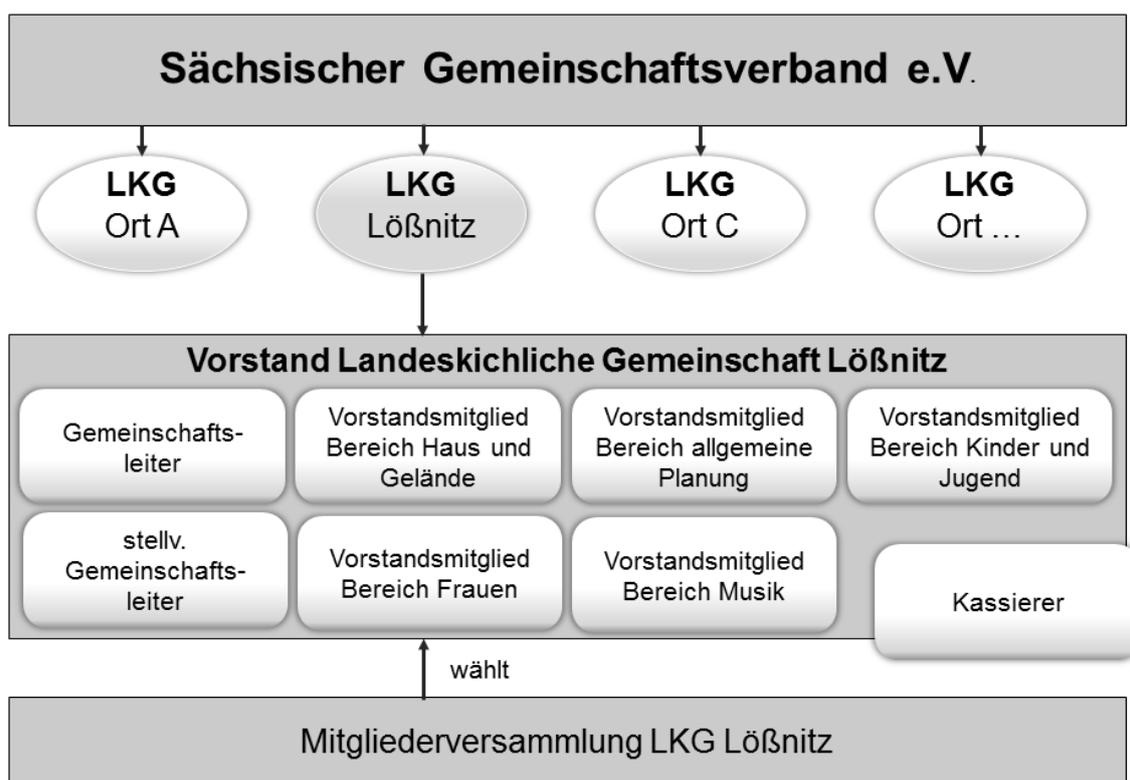


Abbildung 5 Organigramm LKG Lößnitz

(eigene Darstellung)

### **3.2 Stichprobe**

Interviewpartner sind Personen aus dem Vorstand der Landeskirchlichen Gemeinschaft in Lößnitz. Er besteht aus dem Gemeinschaftsleiter, seinem Stellvertreter und weiteren Vorstandsmitgliedern. Diese haben verschiedene Aufgaben und Funktionen und sind teilweise die Leiter der Zweigarbeiten in der Gemeinde. Der Kassierer gehört ebenso zum Vorstand. Er nimmt allerdings nur einmal jährlich an den Vorstandssitzungen teil. Der restliche Vorstand tagt regelmäßig alle sechs bis acht Wochen. Die Gemeindemitglieder wählen den Vorstand alle vier Jahre im Rahmen der Mitgliederversammlung neu (siehe Abbildung 5). Seit März 2021 besteht die jetzige Zusammensetzung von acht Personen. Die gesamte Arbeit im Vorstand geschieht auf ehrenamtlicher Basis.

### **3.3 Erhebungsmethode**

Die Daten werden mit Hilfe einer qualitativen mündlichen Befragung in Form von halbstrukturierten Interviews erhoben. Diese finden als Einzelinterviews statt. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 365) Der qualitative Forschungsansatz findet an dieser Stelle Anwendung, da die Beantwortung der Forschungsfragen auf Beschreiben und Verstehen eines bestimmten Kontextes abzielt. Ein weiteres Merkmal qualitativer Forschung ist das Gewinnen von detaillierten und umfangreichen Daten an wenigen Teilnehmern. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt interpretativ. (vgl. Hussy, et al., 2013, pp. 190f) Allerdings erschwert diese geringe Anzahl an Teilnehmern das Wahren der Anonymität. Dies macht einen besonders gewissenhaften und sorgsamen Umgang mit den gewonnenen Daten erforderlich. (vgl. Bungard & Jöns, 2018, p. 20) Eine freiwillige Auskunftsbereitschaft der Interviewpartner ist Voraussetzung für die Anwendung eines qualitativen Interviews. (vgl. Hussy, et al., 2013)

Die Durchführung der Befragungen findet in einer Live-Situation statt. Dies ermöglicht das Wahrnehmen von Hintergrundinformationen, wie der Verfassungszustand des Interviewten, die räumliche Situation, in der die Datenerhebung stattfindet oder wie schnell bzw. langsam auf eine Frage geantwortet wird. Mit Hilfe des qualitativen mündlichen Interviews können in kurzer Zeit viele Informationen zu einem bestimmten Thema gewonnen werden.

Das halbstrukturierte Interview beruht auf einem Interview-Leitfaden. Er enthält offene Fragen, welche in Themenkomplexe gegliedert sind. (vgl. Döring & Bortz, 2016, pp. 357f) Das Leitfadeninterview ist als Befragungsmethode gut geeignet, wenn bereits Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand vorhanden sind, um diese zur Erstellung des Leitfadens als Themenschwerpunkte nutzen zu können. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 227) Das Leitfadeninterview verbindet systematisches und flexibles Vorgehen. Dies bedeutet, dass der Leitfaden dem Forschenden als Grundlage zur Gesprächsführung dient. Er ist ein Gerüst, welches nicht starr abgearbeitet wird. Spontanes Abweichen vom Fragenkatalog, d.h. Verändern der Reihenfolge und das Nachfragen bei Unverständlichkeiten, ist möglich. Die Fragestellungen können im Wortlaut individuell auf das Gegenüber angepasst werden. Das Gegenüber erhält durch die Halbstrukturierung die Möglichkeit zum freien Erzählen. Die Befragungsperson beantwortet die gestellten Fragen mit eigenen Worten. Es kommt zu einer gesprächsähnlichen Situation. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 372; Hussy, et al., 2013, p. 225) Die Teilstrukturierung ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Gesprächen. In der Auswertung können so die Antworten der unterschiedlichen Personen auf bestimmte Fragen gegenübergestellt werden. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 225)

### **3.4 Erhebungsinstrument**

Die Datengewinnung geschieht mit einem auf die Untersuchungssituation angepasstem Leitfaden. Die Fragen des Fragenkataloges ergeben sich aus den Themen des theoretischen Hintergrundes. Relevante Aspekte des Change Managements sind darin wieder zu finden. Des Weiteren ergeben sich Fragen aus bereits bestehendem Hintergrundwissen und Alltagsgesprächen zum Thema Veränderung in der LKG Lößnitz. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 226) Mit Hilfe eines Pre-Testes wird der erstellte Leitfaden auf Verständlichkeit, den logischen Aufbau, Vollständigkeit und Nicht-Suggestivität hin überprüft, sowie der zeitliche Umfang gemessen und eventuell angepasst. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 372)

Der entwickelte Interview-Leitfaden unterteilt sich in Hauptfragen und Differenzierungsfragen. Er ist in drei Abschnitte gegliedert. Der erste Themenblock enthält Fragen zum ehrenamtlichen Engagement. Diese Fragen dienen dem Einstieg in das Gespräch und runden es am Schluss ab. Der zweite Themenblock zielt auf die Ausgangssituation der Veränderung ab. Im dritten Abschnitt geht es um die Umsetzung von Veränderungen. In den einzelnen Themenblöcken kommt immer wieder das persönliche Erleben, Wahrnehmen und die Gefühlslage der Vorstandsmitglieder zum Thema Veränderung zur Sprache. Es wurde bei der Reihenfolge der Fragen darauf geachtet, dass allgemeine Themen am Anfang stehen. Im Verlauf des Interviews werden diese persönlicher und aufreibender. Diese Abfolge führt zu Offenheit und soll Irritationen bei dem Interviewpartner vermeiden. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 372) Der verwendete Gesprächsleitfaden ist unter Anlage 1 einzusehen.

### **3.5 Vorbereitung und Ablauf der Datengewinnung**

In einer zurückliegenden Vorstandssitzung erfolgten erste Informationen über die bevorstehende Befragung. Dieser stimmten die Vorstandsmitglieder zu. Telefonisch erfolgt eine Terminvereinbarung für das Interview mit den Vorstandsmitgliedern. In Form eines Face-to-Face Kontaktes findet das Gespräch entweder in den Räumen der LKG Lößnitz oder im privaten Umfeld statt. Bei der Auswahl der Räumlichkeit wird auf ruhiges Umfeld geachtet. Der persönliche Kontakt vor Ort dient als Basis für eine angenehme Ausgangssituation und sorgt für eine vertrauensvolle Atmosphäre. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 359) Der zeitliche Rahmen pro Interview ist mit 20 bis 30 Minuten geplant.

Die Befragung beginnt mit einigen Minuten Smalltalk, um eine entspannte und angenehme Atmosphäre zu erzeugen. Gegenseitiges Vorstellen entfällt, da sich die beteiligten Personen bereits bekannt sind. Danach erhält der Interviewpartner Informationen über den Zeitumfang und allgemeine Bedingungen über den weiteren Gesprächsverlauf. Besonders erwähnt wird, dass der Fokus auf der persönlichen Meinung des Befragten liegt. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 366) Explizit wird erklärt, dass das Gespräch mit Hilfe eines Diktiergerätes

aufgenommen wird. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 228) Im Anschluss bekommt das Vorstandsmitglied eine schriftliche Einverständniserklärung ausgehändigt. Diese erhält Informationen zum Zweck der Befragung, Datenverarbeitung und Datenschutz. Die Vereinbarung muss unterzeichnet werden, bevor die eigentliche Befragung stattfindet. Eine Vorlage der Einverständniserklärung ist unter Anlage 2 zu finden. Damit endet die Eröffnungsphase. Im Hauptteil des Gespräches findet das tatsächliche Interview statt. Das Interview wird mit Hilfe der Diktierfunktion eines Smartphones mitgeschnitten. Parallel dazu erfolgen Gesprächsnotizen zu außergewöhnlichen Vorkommnissen und zur Entstehungssituation. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 366) Nach Beantwortung der Fragen aus dem Leitfaden bzw. wenn ausreichend Informationen zu den Themenkomplexen vorliegen, wird die Audioaufnahme gestoppt. Damit ist das Gesprächsende erreicht und es erfolgt die Verabschiedung. An dieser Stelle bedankt sich der Forschende für die Gesprächsbereitschaft und die Unterstützung. Nach Beendigung des Interviews werden eventuell weitere Gesprächsnotizen festgehalten. Diese beinhalten eine kurze Beschreibung des Befragten und der Situation. (vgl. Döring & Bortz, 2016, pp. 366f)

### **3.6 Datenaufbereitung- und Auswertung**

Um Daten aus den geführten Interviews zu gewinnen und weiterverarbeiten zu können, werden diese zeitnah vollständig transkribiert. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 367) Im Sinne der Anonymisierung findet eine Umwandlung der erwähnten Namen und Orte in die allgemeine Bezeichnung NAME bzw. ORT statt. Die Befragungspersonen sind im Transkript mit „V“ für Vorstand und einer Nummer gekennzeichnet. Diese Nummer entspricht nicht der Reihenfolge der geführten Interviews, sondern wurde zufällig vergeben. Für den Forschenden steht der Buchstabe „F“. (vgl. Döring & Bortz, 2016, pp. 583f) Während der Verschriftlichung wird das gesprochene Wort geglättet. Das heißt, dass eine Übertragung des erzgebirgischen Dialektes in hochdeutsche Sprache erfolgt. Pausen von wenigen Sekunden sind als „[.]“ gekennzeichnet. Pausen mit einer Länge von bis zu 30 sec. sind als [...] hinterlegt. (vgl. Döring & Bortz, 2016, pp. 367f)

Anschließend geschieht die Analyse der vorliegenden Datensätze nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 602) Durch die qualitative Inhaltsanalyse ist eine systematische Auswertung der Ergebnisse gegeben. Dabei bildet das entstandene Kategoriensystem das zentrale Instrument dieser Methode. Durch dieses Kategoriensystem wird die Ergebnisdarstellung nachvollziehbar und ermöglicht eine Vergleichbarkeit. (vgl. Mayring, 2015, pp. 51f) Die Kategorien entstehen auf deduktiv-induktiv Weise. Mit Hilfe der Fragen des Interviewleitfadens lassen sich erste Kategorien deduktiv ableiten. Nach der Bearbeitung des ersten verschriftlichten Interviews bilden sich weitere Kategorien heraus, die fortlaufend ergänzt werden. An dieser Stelle findet ein induktives Vorgehen statt. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 258) Auf diese Weise entsteht ein Kategoriensystem mit acht Hauptkategorien und 21 Unterkategorien. Der Überblick über die entstandenen Kategorien ist in Tabelle 1 aufgeführt. Für die qualitative Datenauswertung wird die Bürosoftware „Microsoft Word“ verwendet. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 608)

Im Anschluss werden den Kategorien entsprechende Textausschnitte zugeordnet. Danach wird die Datenmenge durch schrittweises Reduzieren zusammengefasst. Dabei werden die Textausschnitte im ersten Schritt jeweils auf wenige Worte reduziert und paraphrasiert, danach erfolgt ein Zusammenfassen der Inhalte innerhalb der einzelnen Kategorien. (vgl. Mayring, 2015, pp. 69-71) Das Kategoriensystem mit Definitionen und jeweils einem Ankerbeispiel aus dem Transkript ist in der Anlage 3 hinterlegt. Die Ankerbeispiele sind mit der entsprechenden Zeilennummer aus dem Transkript versehen. Beispielsweise steht „VT/ 290“ für „Vorstand Transkript/ Zeilennummer 290“. Den Kategorien sind insgesamt 231 Textpassagen aus den Interviews zugeordnet. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 599) Auslassungen in den Vollzitatzen sind durch „(...)“ kenntlich gemacht.

Tabelle 1 Überblick Kategorien

Hauptkategorie	Unterkategorie
K1 Vorstandsmitglied	K1.1 Motivation
	K1.2 Aufgabe
	K1.3 Einsatzbereitschaft
	K1.4 Meinung LKG
	K1.5 Meinung privat
K2 Ziele und Vision	
K3 Veränderungsgründe	
K4 Ressourcen	
K5 Ablauf Veränderungsprozess	K5.1 Allgemeine Voraussetzung
	K5.2 Selbstreflexion
	K5.3 Planungstreffen
	K5.4 Umsetzung
	K5.5 Übung und Reflexion
	K5.6 Partizipation
K6 Handlungsfelder	K6.1 Kleingruppenarbeit
	K6.2 Gottesdienst
	K6.3 Zielgruppenorientierte Angebote
	K6.4 Öffentlichkeitsarbeit
	K6.5 weitere Ideen
K7 Herausforderungen	K7.1 Corona
	K7.2 fehlender Visionär
	K7.3 Befindlichkeiten
	K7.4 Festhalten
	K7.5 weitere Bedenken
K8 Hauptamtliche	

## 4 Ergebnisdarstellung

Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die sechs durchgeführten Interviews mit den Vorstandsmitgliedern der Landeskirchlichen Gemeinschaft Lößnitz zum Thema Veränderungen im ehrenamtlichen Kontext. Die Datenerhebung fand im Zeitraum zwischen dem 14.- 20. Dezember 2021 statt. Alle Interviews wurden im privaten Umfeld der Befragungspersonen durchgeführt. Bei allen Gesprächen herrschte eine angenehme Atmosphäre. Die Dauer der einzelnen Interviews ist in Tabelle 2 einzusehen.

Tabelle 2 Interviewdauer

Interview- ID	Dauer
V1	23 min
V2	18 min
V3	15 min
V4	33 min
V5	18 min
V6	23 min

### 4.1 Ausgangssituation

Die Vorstandsmitglieder berichten von ihren Motiven und ihrer Motivation für ihre ehrenamtliche Aufgabe im Vorstand. Sie nehmen diese Aufgabe als eine „Herzensangelegenheit“ wahr (vgl. VT/ 843-844).

*„...Interessen der Gemeinde liegen mir am Herzen.“ (VT/ 3)*

Die Befragungspersonen haben die Möglichkeit, sich durch die Mitarbeit im Vorstand aktiv an der Gestaltung und Einflussnahme einer ehrenamtlichen Organisation beteiligen zu können. Sie sehen ihre Aufgabe und die damit verbundene Verantwortungsübernahme als eine Möglichkeit des persönlichen Wachstums und der Weiterentwicklung.

*„(...) weil das einen im Glauben und persönlich selbst weiterbringt. Weil das auch so ein christlicher Satz der Nächstenliebe, (...) ich bin ja auch in der Gemeinschaft aufgewachsen (...) da kann man auch, da ich ja im Glauben erzogen wurde, ein bisschen was zurückgeben.“ (VT/ 351-354)*

*„Zum einen bin ich ja gewählt. Und zum anderen mache ich das ja schon viele Jahre. (...) Und natürlich würde ich auch sagen, weil mir die Arbeit am Herzen liegt. Und weil man im Vorstand auch die Möglichkeit hat, gewisse Sachen entscheiden oder voranzubringen, oder halt auch irgendwie Einfluss zu nehmen.“ (VT/ 475- 480)*

Die Vorstandsmitglieder haben unterschiedliche Aufgaben und jeweils einen eigenen Verantwortungsbereich. Sie tragen die Verantwortung für einzelne Zweigarbeiten und bringen die Interessen der entsprechenden Zielgruppe im Vorstand vor. Alle sind an der allgemeinen Verwaltung beteiligt (vgl. VT/ 7). Ein Interviewpartner leitet die Frauenarbeit der Gemeinde (vgl. VT/ 672-676), ein weiterer sieht seinen Schwerpunkt in der musikalischen Gestaltung und der Seelsorge in der Gemeinde (vgl. VT/ 854-863). Die Aufgabe der Haus- und Grundstücksverwaltung wird genannt (vgl. VT/ 483-487).

*„Ich bin seit Januar diesen Jahres Jugendleiter von dem kleinen EC Kreis und von daher bin ich auch mit im Ortsvorstand. (...) Also wird sind vier bis glaube ich acht Leute im Jugendkreis und da bin ich so für Organisation zuständig und was noch so damit zu tun hat. Und ich bringe die Themen der Jugendlichen in den Vorstand.“ (VT/ 357- 360)*

*„(...) das persönliche halt so. Persönliche Kontakte, Begleitung und so.“ (VT/ 208)*

Eine Aufgabe des Vorstandes ist es, den Wandel innerhalb und außerhalb der Gemeinde bewusst wahrzunehmen und daraufhin gezielt Veränderungen in der Gemeinde zu initiieren und zu lenken.

*„(...) Veränderungen, denke ich, finden automatisch statt. Egal, ob man das selbst will oder nicht. Das habe ich in der Zeit als NAME gemerkt, weil sich ja auch die Zeit verändert, in der wir leben. Verändert sich auch eine Gemeinde. Und es ist halt immer die Frage, sind die Veränderungen, die automatisch stattfinden, gut so oder nicht so. Und die Veränderungen dann in eine gute Richtung zu leiten, das ist dann vielleicht unsere Aufgabe. Dass wir da ein Ziel finden. Welche Veränderungen wir wollen und welche vielleicht auch nicht.“ (VT/ 490-497)*

## **Einsatzbereitschaft der Vorstandsmitglieder**

Alle Befragten äußern Bereitschaft, sich auch weiterhin für Veränderungen und Weiterentwicklung der Gemeinde einzusetzen (vgl. VT/ 630-635). Sie gestalten die Veränderungen durch ihren persönlichen Einsatz mit. Allerdings fällt mehrfach die Bemerkung, dass die zur Verfügung stehende Zeit sehr begrenzt ist.

*„Ich möchte mich einbringen, ja. Natürlich ist meine Zeit auch begrenzt. Man ist immer davon abhängig, dass noch ein paar Leute mitmachen. Das ich da nicht alleine, und da so, dass macht die (Name) und das macht der, ach, da sind wir schon so geprägt von der Vergangenheit, manchmal so eine negative Prägung. Klar, dafür und da muss ich ehrlich sagen, stecke ich lieber andere Dinge zurück. Weil mir das wirklich wichtig ist, für Menschen da zu sein, dafür brenne ich schon irgendwo. Natürlich muss man auch sehen, dass man mal einen gesunden Abstand hat. Das ist so eine Gratwanderung.“ (VT/ 136-143)*

Die Veränderung wird als Prozess erlebt, bei dem es wichtig ist, sich motiviert und aktiv einzubringen.

*„Das kann auch irgendwie nur ein Stück wachsen, denke ich. Man kann das nicht erzwingen, aber man kann es vielleicht auch ein Stück wollen und vorantreiben.“ (VT/ 535-537)*

## **Ziele und Vision**

Die Befragungspersonen erzählen, was für sie Gemeinde bedeutet. Gleichzeitig berichten sie, dass es keine einheitlichen und klar definierten Ziele und Visionen gibt. Alle Vorstandsmitglieder haben eine Vision für die Gemeinde in ihrem Kopf. Sie wünschen sich, dass sie für die Menschen ein Zuhause ist, in dem sie gemeinsam den christlichen Glauben leben, in ihm wachsen, sich geistlich weiterentwickeln und ihren Alltag miteinander teilen.

*„Also das Ziel sollte sein, dass viele verschiedene Menschen sich in der Gemeinde wohlfühlen und dort für sich ein Zuhause finden. Vom Glauben her ein Zuhause finden, aber auch vom Menschsein her ein Zuhause finden. Weil mir ist da die erste christliche Gemeinde in der Bibel so ein großes Vorbild. Das würde ich mir wünschen, dass wir wieder als Gemeinde zusammenleben. So in Nachahmung zur ersten Gemeinde. Nicht nur Glauben und Gottesdienst teilen, und vielleicht hier und da. Sondern eben auch wirklich Alltag miteinander leben, Sorgen und Nöte zu*

*teilen und auch für einander da zu sein, wenn es wirtschaftliche Probleme gibt oder therapeutische Probleme oder. Also ganz lebensnah, sich einfach da zu stützen, wo es Bedarf gibt. Und auch einfach Freundschaft miteinander zu teilen, also zwischenmenschliche Freundschaft.“ (VT/ 689-699)*

*„Und es wäre wirklich schön, wenn es in Lößnitz heißen würde: Die Gemeinde, das ist etwas, wo du unbedingt mal mit hingehen musst. Weil du dort ein Zuhause findest. Und weil du dort in deinem Glauben für den Alltag gestärkt wirst.“ (VT/ 914-917)*

Sie nennen unterschiedliche Ziele für die Gemeinde. Diese soll über Inhalte des Glaubens hinaus einen Raum bieten, in dem Platz für soziale Kontakte, Austausch und gemeinsame Aktivitäten ist.

*„(...)miteinander Bibel zu lesen, miteinander die Bibel zu entdecken. (...) da ist auch viel (...) Nachholbedarf bei Vielen. Wirklich die Bibel als da zusehen, woher ich meine Kraft beziehe und ich meine Fragen beantwortet bekomme fürs Leben. Da müsste sich auch in Zukunft mehr getroffen werden. Und natürlich dann auch sagen, wir trinken noch zusammen Kaffee oder wir gehen ein Stück spazieren.“ (VT/ 57-62)*

Ein weiteres Ziel ist, dass die Gemeinde für die Menschen im Ort attraktiver wird, eine Anziehungskraft entwickelt (vgl. VT/ 906- 911) und neue Mitglieder dadurch gewonnen werden können.

*„Hmm, ja also dass man lebendigen Glauben lebt, umso auch mehr Mitglieder sozusagen zu erreichen oder zu gewinnen.“ (VT/ 372-374)*

Die Vorstandsmitglieder berichten, dass über Ziele und Vision nachgedacht, diese allerdings nicht klar formuliert und festgehalten wurden.

*„Ja, über das Ziel haben wir ja oft auch schon gesprochen. Dass wir manchmal zu wenig ein Ziel definiert haben, für unsere Gemeinde. Vielleicht ist es auch eher eine Vision, unsere Mission, ich weiß es nicht. Und da hab ich auch manchmal schon nachgedacht.“ (VT/ 500-502)*

*„Aber so richtig konkret haben wir das nie formuliert. Mein Mann sagt immer wieder, dass wir eine Vision formulieren sollen und dann drauf hin Wege einschlagen können.“ (VT/ 911- 913)*

*„Vielleicht fehlt uns auch ein bisschen die richtige Vision, wohin das alles führen soll.“ (VT/ 1026- 1027)*

Es wird der Wunsch geäußert, dass im Vorstand gemeinsam ein konkretes Ziel formuliert wird.

*„Ja die Chance, [...] dass wir dann irgendwo gemeinsam ein Ziel formulieren können.“ (VT/ 247)*

### **Gründe für Veränderungen**

Alle Vorstandsmitglieder nehmen die aktuelle Situation bewusst wahr und ernst. Sie setzen sich tiefgründig mit der Thematik auseinander und benennen verschiedene Gründe für Veränderungen:

Gesunkene Besucherzahlen sind in den Veranstaltungen zu bemerken.

*„Man sieht es wahrscheinlich am meisten an den Besuchern die kommen oder nicht kommen. Und da sind die Besucherzahlen wahrscheinlich ein bisschen runter gegangen.“ (VT/ 364-366)*

In den letzten Jahren sind viele junge Menschen weggezogen (vgl. VT/ 869-872). Die Altersstruktur hat sich verändert. Deshalb ist jetzt ein Mangel an Mitarbeitern zu spüren.

*„Und Veränderung muss auch stattfinden, weil auch einfach die Strukturen anders werden. Weil die Leute fehlen, also Mitarbeiter fehlen, dadurch auch manches abgeschafft werden muss oder einfach umgestaltet werden muss, um das mit weniger Mitarbeitern zu machen.“ (VT/ 680-684)*

Die zurückgehende Gemeindegröße wird als Erschwernis wahrgenommen.

*„Aber die Gemeinde ist ja insgesamt kleiner geworden und auch individueller und von daher ist es nicht einfach.“ (VT/ 534-535)*

Die Existenz der Gemeinde ist gefährdet (vgl. VT/ 344-345). Sehr viele Gemeindebesucher sind alt (vgl. VT/ 872-873). Die Vorstandsmitglieder sehen die Sicherung des Fortbestandes der Gemeinde als gefährdet. Durch die hohe Anzahl an sehr alten Gemeindebesuchern wird der Schluss gezogen, dass die Gemeinde ausstirbt, wenn diese Generation wegbricht und es zu keiner Veränderung kommt. Diese Zukunftsvorstellung wird als belastend erlebt.

*„Aber ich denke trotzdem: Was wird werden, wenn die große Generation der über achtzigjährigen nicht mehr kommen kann oder gestorben ist? Ja, es ist unbedingt eine Veränderung nötig, einfach auch um am Puls der Zeit zu bleiben. Nicht das Evangelium zu verändern, nicht die Botschaft von Gott zu verändern, aber die Rahmenbedingungen verlangen jetzt, glaube ich, ein ganz neues Arbeiten. Wenn wir dem nicht nachkommen, dann wird der letzte die Türe zuschließen und das dauert nicht mehr lang. Dieses Wissen belastet mich.“ (VT/ 873-880)*

Die Gemeinde hat eine geringe Attraktivität für Außenstehende.

*„Wenn es keine Veränderung in der Gemeinschaft gibt, dann ist das so eingelaufen und andere Außenstehende haben dazu keinen Bezug oder fühlen sich da nicht wohl. Also ich muss mich irgendwo in gewisser Weise auch anpassen.“ (VT/ 27-30)*

Momentan handelt es sich um einen automatisch ablaufenden Prozess. Nicht die Vorstandsmitglieder gestalten die Veränderung aktiv, sondern die Gemeinde lässt sich in eine ungünstige Richtung treiben (vgl. VT/ 490-497).

*„[...] Naja, ich hab ja schon gesagt, dass Veränderungen automatisch eintreten. Was mir da so auffällt, eben, dass es bei uns zum Beispiel kein Kinderprogramm mehr gibt, das es keinen Chor mehr gibt. Das sind Veränderungen, die mich naja, die ich so negativ im Sinn habe. (...) Das sind einfach Sachen, manches kann man einfach nicht erhalten.“ (VT/ 654-659)*

Die Veränderung geschehen durch äußere Einflüsse (vgl. VT/ 865- 869). Die Bedürfnisse des Einzelnen ändern sich (vgl. VT/ 684-686). Der allgemeine gesellschaftliche Wandel hat einen Einfluss auf die Gemeinde.

*„(...) Veränderungen, denke ich, finden automatisch statt. Egal, ob man das selbst will oder nicht. (...) sich ja auch die Zeit verändert, in der wir leben. Verändert sich auch eine Gemeinde.“ (VT/ 490-493)*

## **Ressourcen**

Die Befragungspersonen haben Kenntnisse über Ressourcen und zählen verschiedene auf, die förderlich für Veränderungen sind. Auf einige wurde in der Vergangenheit zurückgegriffen. Dies wird als positiv wahrgenommen. Sie nennen dabei finanzielle Mittel, die gute Zusammenarbeit mit der Kommune und das Vorhandensein von Mitarbeitern.

*„Also ich sage mal, dass das Geld sich nie als großes Hindernis herausgestellt hat, wenn etwas geplant war. Und wenn man davon überzeugt ist, dann war das Geld, was gebraucht wurde, auch immer irgendwie da. Da hab ich eigentlich gute Erfahrungen gemacht.“ (VT/ 620-623)*

*„Ich denke, da war auch immer mit der Stadt ganz gutes Einvernehmen, damit wir da was nutzen konnten.“ (VT/ 624-625)*

*„Und Leute, tja, haben sich auch immer gefunden, die da an einem Strang gezogen haben.“ (VT/ 625-627)*

Ein Gebäude und Gelände mit viel ungenutztem Potential steht zur Verfügung.

*„Möglichkeiten durch die Räume haben wir ungemein gut. Hier liegt noch viel brach, also es ist noch sehr viel ungenutzt. Man könnte im Sommer die große Wiese, das Volleyballfeld, nutzen. Das Gelände ist da wirklich sehr schön. Die verschiedenen Räumlichkeiten für Gruppenarbeiten oder um zusammen zu Essen. Es gibt eine ausgestattete Küche. Da ist eigentlich ein richtig gutes Potential da.“ (VT/ 1004-1009)*

Als weitere Ressource wird das Vorhandensein einer allgemeinen Veränderungsbereitschaft unter den Mitgliedern und Besuchern der Gemeinde genannt. Von den Wenigen, die nicht ganz so veränderungsfreudig sind, lässt sich der Vorstand nicht abschrecken. (vgl. VT/ 997-1002).

*„Generell denke ich schon, dass eine Veränderungsbereitschaft in der Gemeinde da ist.“ (VT/ 661-662)*

## **4.2 Ablauf Veränderungsprozess**

### **Allgemein Voraussetzungen**

An dieser Stelle bringen die Vorstandsmitglieder verschiedene Voraussetzungen an, die ganz allgemein für den Erfolg von Veränderung gegeben sein müssen. Sie nennen die eigene Bereitschaft und Eigeninitiative (vgl. VT/ 37-39), das Vorhandensein von Mitstreitern, ausreichend Zeit (vgl. VT/ 52-53) und Menschen, die vorangehen (vgl. VT/ 1009-1012).

*„Man ist immer davon abhängig, dass noch ein paar Leute mitmachen.“ (VT/ 136-137)*

*„Aber man muss schon da sein, organisieren, einladen und vielleicht auch die eigene Wohnung zur Verfügung stellen.“ (VT/ 580-582)*

## **Selbstreflexion der Vorstandsmitglieder**

Die Vorstandsmitglieder hinterfragen die aktuelle Situation in der Gemeinde und sich selbst. Es handelt sich dabei um Fragen zu Struktur, Ressourcen und Zielgruppen. Es sind sehr viele Fragen, auf die sie im Moment keine konkrete Antwort geben können. Die selbstgestellten Fragen führen bei Beantwortung zu einer Beschreibung der IST-Situation (vgl. VT/ 711-713).

*„(...) Wen will ich mit meiner Gemeinde erreichen? Wer ist mir wichtig? Wo wollen wir natürlich auch hin? Wie stelle ich mir Gemeinde vor? Was ist für mich Gemeinde? Und damit muss man auch einfach bereit sein zu verändern, wo es Not tut.“ (VT/ 30-32)*

## **Planungstreffen „Gemeindeentwicklung“**

Die Befragungspersonen sehen einen Entwicklungs- und Veränderungsbedarf in diversen Bereichen der Organisation. Dafür fanden bereits Auftakttreffen zum Thema „Gemeindeentwicklung“ statt. Dabei kam es zu Überlegungen, welche Bereiche konkret veränderungsbedürftig sind. Der Wunsch besteht, den bereits begonnen Veränderungsprozess weiterzuführen und in die Phase der Umsetzung zu gehen.

*„Und von daher haben wir auch schon überlegt, wie man das ändern kann. Und wie man auch junge Leute dazu motivieren kann, den christlichen Glauben einmal zu leben und auch zur Gemeinschaft mit zugehören, zugehörig zu sein.“ (VT/ 366-369)*

*„Ich will mal sagen, so eine Veränderung, die mich bewegt hat, war, wo wir letztens über die Gemeindeentwicklung, über die Kleingruppen, nachgedacht haben. (...) Da würde ich mir vielleicht auch für die Gemeinde die Richtung Veränderung wünschen, dass wir in diesem Punkt noch ein Stück weiterkommen, wo wir in dem Treffen „Gemeindeentwicklung“ stehen geblieben sind.“ (VT/ 512-523)*

*„[...] Na ich denke, wenn wir das vorstandsmäßig weiterführen, mit der Gemeindeentwicklung. Das fände ich das schon ganz gut, da überhaupt mal anzufangen und das dann auch weiterzuführen.“ (VT/ 630-632)*

Das Thema bewegt die Vorstandsmitglieder auch über diese Treffen hinaus.

*„Also was mich noch so ganz konkret, seit dem letzten Gemeindeentwicklung Treffen bewegt, das ich vielleicht selbst sage, weil mir das mit am meisten aufgefallen ist. Ist, dass die Gebetskreise eigentlich immer mehr zurückgehen.“ (VT/ 558-560)*

## **Umsetzung**

Es wird angebracht, dass viele Ideen vorhanden sind, es allerdings häufig an der konkreten Umsetzung scheitert. Deshalb sollten eher wenige Dinge auf einmal in Angriff genommen werden (vgl. VT/ 547-549; VT/ 790-792). Die Veränderung soll laut der Vorstandsmitglieder Schritt für Schritt geschehen (vgl. VT/ 268-272).

*„Na, und wir reden nur darüber, aber wir machen es nicht.“ (VT/ 808-809)*

Die Landeskirchliche Gemeinschaft befindet sich aktuell in einem Veränderungsprozess, allerdings sieht der Vorstand dabei Potential nach oben.

*„Also ich muss noch sagen, dass wir schon eigentlich auf dem Weg zur Veränderung sind. Da schon etwas in Gang geht, finde ich.“ (VT/ 465-468)*

*„[...] Also, wir sind ja schon gut unterwegs, was das angeht. Wir sind ja auch bereit, da Dinge zu tun. Was ich mir ganz sehr wünsche, das ist, dass wenn wir Dinge besprechen, dass wir die dann auch tun. Wir sind noch sehr im Reden und wenn es dann darum geht, das zu tun, da sind wir dann ganz weit weg.“ (VT/ 801-804)*

In letzter Zeit gab es kleine Veränderungen in der Gemeinde. Gemeinsame Mahlzeiten fanden und finden statt (vgl. VT/ 96-97). Die Moderation des Gottesdienstes wurde umstrukturiert (vgl. VT/ 414-415) und mehrere Personen haben neue Aufgaben übernommen und wachsen schrittweise hinein.

*„Auch bei NAME, das geht stückchenweise voran. Natürlich nicht aalglatt. Aber es geht voran. Oder NAME mit dem Schaukasten, natürlich ist das nicht perfekt und jeden Monat muss ich anrufen, aber trotzdem macht sie es am Ende und irgendwann wird sie es auch termingerecht machen.“ (VT/ 818-821)*

## Übung und Reflexion

Die Vorstandsmitglieder sind der Meinung, dass Veränderungsprozesse Raum zum Ausprobieren und Testen bieten sollen. (vgl. VT/ 973-977). Wichtig ist es ihnen, erste konkrete Schritte zu gehen und Veränderungen umzusetzen. Wenn eine Idee in der Umsetzung doch nicht funktioniert, dann ist dies für die Befragungspersonen in Ordnung und es findet keine Schuldzuweisung statt. Sie erleben den aktuellen Veränderungsprozess als schleppend und mühsam. Der Wunsch nach konkreten Schritten wird geäußert.

*„(...) wenn man irgendeine Idee hat, das Ausprobieren muss und wenn man merkt, dass das nicht angenommen wird, das auszuhalten, dass es nichts wird. Ohne das man dann enttäuscht oder frustriert ist. Wo ich auch sage, Leute: Einfach mal etwas anfangen und dann schauen, ist es etwas oder nicht.“ (VT/ 92-96)*

Die Veränderungen bedürfen einer Reflexion, müssen bei Bedarf angepasst, neu überdacht oder abgebrochen werden.

*„Aber einfach mal die Dinge zu machen und hinzuhören: Wie kommt es an? Also das ist auch bis jetzt auch erfolgreich in der Frauenarbeit so gelaufen.“ (VT/ 783-784)*

## Einbezug anderer Menschen in die Veränderung

Der Wunsch nach Veränderung sollte bei den Gemeindemitgliedern und Besuchern erfragt werden, dies ist den Vorstandsmitgliedern wichtig.

*„Man muss erstmal die Gemeinde fragen, ob im Gesamten überhaupt Veränderung gewünscht ist. Wenn man das nur alleine will [.] möchte, wird man nicht viel erreichen und wenn dann würde man ja noch mehr Leute verlieren. Oder was heißt verlieren, wären dann auch unzufrieden.“ (VT/ 426-429)*

Die geplanten Veränderungen bedürfen Erklärung und Transparenz gegenüber der gesamten Gemeinde. Einzelne Informationen werden durch ein Informationsblatt weitergegeben.

*„Die müssen Wissen: Was willst du überhaupt? Was steht jetzt überhaupt an? Worum geht es jetzt? Ein paar Infos erhalten sie ja durch das Gemeinschaftsblatt.“ (VT/ 342-344)*

Verschiedene Menschen können in den Veränderungsprozess integriert werden, indem sie kleinere Aufgaben übernehmen (vgl. VT/ 824-825). Dabei ist Feingefühl, Empathie und Begleitung wichtig. Es soll nicht zu Überforderungen kommen, sondern Freude am Neuen entstehen. Durch die Verteilung der Aufgaben auf viele Personen kommt es zu mehr Verbindlichkeit (vgl. VT/ 414-422).

*„Man muss zwar auch vorsichtig sein, um niemanden zu überfordern. Man braucht da so ein Feingefühl dazu, um zu erkennen: Wer ist bereit? Manchmal sind es auch gerade die Leute, von denen man es gar nicht denkt.“ (VT/ 988-990)*

Um die gesamte Gemeinde in den Veränderungsprozess einzubeziehen, könnte eine Ideenbox aufgestellt werden. Allerdings wird vermutet, dass dies nur mäßig gut angenommen wird.

*„Also ja, wie kann man sie einbeziehen? (...) Vielleicht mit einem Ideenkasten, keine Ahnung, wo jeder mal so, aber da wird nicht viel kommen und wenn dann nur von, naja. Und es wird auch nicht für jeden etwas sein.“ (VT/ 123-126)*

#### **4.3 Handlungsfelder**

Es werden verschiedene Bereiche durch die Vorstandsmitglieder angesprochen, die einer Veränderung bedürfen. Sie nehmen dies bewusst wahr. Dieser Veränderungsbedarf ist unter dem Begriff Handlungsfelder jeweils zusammengefasst.

##### **Kleingruppenarbeit**

Das erste Handlungsfeld ist die „Kleingruppenarbeit“. Dafür müssen neue Gruppen geschaffen werden. Durch sie kann sozialer Kontakt aufrechterhalten bleiben und sie bieten einen Raum für gemeinsamen themenbezogenen Austausch. In den Kleingruppen soll Platz für Glaubenthemen, Bibelstudium und Gebet sein (vgl. VT/ 70-79). Die neue Struktur soll dem persönlichen Glaubenswachstum dienen.

*„Und wenn du so Kleingruppen hättest, denke ich, dass das Gespräch untereinander, einem sehr viel weiterhelfen könnte, manchmal mehr, wie einfach nur eine Predigt zu hören. Und das, hab ich selbst gemerkt, dass*

*das wichtig ist. Und das man dadurch selbst gestärkt wird. Da würde ich mir vielleicht auch für die Gemeinde die Richtung Veränderung wünschen, dass wir in diesem Punkt noch ein Stück weiterkommen, (...).“ (VT/ 517-522)*

## **Gottesdienst**

Der zweite Bereich ist der „Gottesdienst“. Dort sollten alltagsbezogene Impulse gegeben werden (vgl. VT/ 392-393). Es bedarf Veränderung hin zu einer lebendigen, kreativen und frischen Gestaltung des gesamten Gottesdienstes. Ein konkrete Idee ist, die Gottesdienstzeit auf den Vormittag zu verlegen (vgl. VT/ 887-889). Es wird angebracht, dass den Pastoren klar kommuniziert werden muss, was sich für den Gottesdienst gewünscht wird (vgl. VT/ 407-411).

*„Veränderungen sicherlich auch in der Gottesdienstgestaltung. Ja, dass man lebendige Predigten hat und es muss kein riesiges Theaterprogramm sein, aber ganz einfach die Gottesdienste mit kreativen Ideen gestaltet werden.“ (VT/ 893-896)*

Im Zusammenhang mit dem Gottesdienst nennen die Vorstandsmitglieder die musikalische Gestaltung des Gottesdienstes (vgl. VT/ 386-389) und das Thema Musik als eine Ausdruckweise des Glaubens.

*„Das einfach auch so die Musik, alle Altersstrukturen betreffend, als ein Lob Gottes in Mittelpunkt steht und nicht nur Lied Nummer eins und zwei abgehakt sind. Eine Veränderung würde ich mir auch wünschen, wenn es dann so eine Art Lobpreisband oder so etwas geben würde.“ (VT/ 899-903)*

## **Zielgruppenorientierte Angebote**

Das dritte Handlungsfeld ist das Schaffen von Angeboten für bestimmte Zielgruppen. Denn mit diesen Menschen haben die Befragungspersonen aktuell Kontakt und sehen darin ein Defizit. Die Gemeinde besuchen Personen, die einsam sind und großen Redebedarf haben. (vgl. VT/ 46-48). Es wird die Generation der 40 bis 60 jährigen angesprochen, Paare und Familien genannt und Menschen in Lebenskrisen erwähnt.

*„(...) wenn ich an die Leute denke, mit denen ich gerade zu tun habe, die haben Redebedarf, die sind alleine und vielleicht auch noch viele andere. Das ist es gerade im Moment, dafür müssen wir Raum schaffen.“ (VT/ 112-114)*

*„Aber so wie ich es sehe, was die verschiedenen Generationen betrifft. (...) Was ich aber wirklich denke und wo das Potenzial auch da ist, ist so die mittlere Generation. Ehearbeit. Familienarbeit. Das man da Anstöße gibt. Auch um da selbst voran zukommen. Und Menschen in Krisen aufzufangen. Vielleicht auch erstmal neutralerweise. Aber im Hinterkopf auch zu wissen, von wo man wirklich professionelle Hilfe bekommen kann. Das wäre etwas, dass man die mittlere Generation wieder neu auf dem Schirm hat.“ (VT/ 929-939)*

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Als viertes Handlungsfeld wird die Darstellung nach Außen angebracht. Dadurch soll der Bekanntheitsgrad wachsen und neue Besucher gewonnen werden.

*„Ich würde mir auf jeden Fall wünschen, dass wir als Gemeinde mehr Angebote machen nach außen. Das man einfach die Leute ein bisschen mehr neugierig macht. Oder man zeigt, dass es uns überhaupt gibt.“ (VT/ 539-545)*

### **Konkrete Ideen für weitere Maßnahmen**

Die Vorstandsmitglieder führen eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen auf. Fest geplant ist, den Gebetskreis für ältere Menschen in eine private Wohnung zu verlegen (vgl. VT/ 560-562). Der Anstoß für der Start einer neuen Zweigarbeit für Ehepaare wurde gegeben (vgl. VT/ 946-948) und die Suche nach anderer musikalischer Gottesdienstgestaltung läuft (vgl. VT/ 954-959).

*„Und dann ist schon eine konkrete Idee, dass sich bei einer älteren Dame zuhause am Nachmittag getroffen wird. Wenn alles gut läuft. So eine Art Gebetskreis, unter der Woche für die älteren Leute, die abends nicht mehr außerhalb gehen wollen und können. Wo ich sage, dass da ganz viel Potenzial darinnen liegt, in den eigenen Stuben, auch unabhängig, zu welcher Gemeinde man geht.“ (VT/ 949-957)*

Des Weiteren gibt es eine Vielzahl an fixen Ideen. Es gibt Ideen für die Gestaltung der gemeinsamen Zeit. Es ist die Rede von sportlichen Betätigungen (vgl. VT/ 110-111), Kaffeetrinken (vgl. VT/ 83), das Anbieten von Vorträgen zu aktuellen Themen (vgl. VT/ 584-598) und Ausbau der Hauskreisarbeit (vgl. VT/ 161-163). Diese Ideen beschäftigen den Vorstand. Sie nehmen dies als eine Herzensangelegenheit wahr.

*„(...) Samstagabendgestaltung. Ja, halt den Garten hinter der Gemeinde viel mehr zu nutzen. Und dafür einzuladen. Also ob das Volleyballspielen ist oder Tischtennis oder spontan grillen. Das habe ich schon lang auf dem Herzen und gerade auch sonntags nach dem Mittagessen, da wirklich so als Familie da Zeit miteinander zu verbringen (...).“ (VT/ 749-752)*

#### **4.4 Herausforderungen**

Die Befragungspersonen sprechen Ängste, Bedenken und Zweifel an. Einen negativen Einfluss auf Veränderung in der Gemeinde hat die Coronapandemie. (vgl. VT/ 51). Viele neue Ideen lassen sich unter den gegebenen gesetzlichen Vorgaben nicht oder nur sehr schwer umsetzen. (vgl. VT/ 730-732). Dennoch besteht Hoffnung, dass auch diese Zeit vorüber geht.

*„Also im Moment ist ja die ganze Coronazeit, die uns echt ausbremst. Aber wir sind voller Hoffnung, dass diese Zeit auch wieder vorbei geht oder in einen Zustand kommt, mit dem man wirklich leben kann. Und wo auch gemeindliches Leben funktioniert, ohne dass jeder für sich einen TV-Gottesdienst anschauen muss.“ (VT/ 962- 966)*

Es fehlt an einer Person, die vorangeht und eine klare Vision für die Gemeinde hat. Dies wird als erschwerende Bedingung für Veränderungen wahrgenommen (vgl. VT/ 662-663).

*„Ja. Einen, der einen richtigen Plan hat. Wo alles zusammen läuft und wo man sagt, ok, jawohl, jetzt laufen wir dem hinterher. Wir sind in unserem Vorstand eine sehr zusammen gewürfelte, bunte und lustige Truppe, mit verschiedensten Ideen. Aber es ist manchmal nicht so einfach, diese in einen guten Kanal münden zu lassen und dann selbst die guten Ideen in die Tat umzusetzen.“ (VT/ 1021-1025)*

Die eigene Trägheit (vgl. VT/ 600), Erschöpfung und Zeitmangel (vgl. VT/ 136) durch das alltägliche Leben neben dem Ehrenamt erschweren das Vorankommen im Veränderungsprozess.

*„Es fehlt dann auch oft die Energie und die Durchschlagkraft.“ (VT/ 1026)*

*„Ein großer Blocker ist natürlich das alltägliche Leben, was einen zu gefangen nimmt. Wo man schon einfach kaputt ist, so wie zum Beispiel gerade auch bei NAME ist. Und das man einfach im Privaten auch massiv, eigentlich viele von uns Mitarbeitern auch, ausgelastet sind und belastet sind.“ (VT/ 727-730)*

*„Und dass das Leben auch voll mit anderen Sachen ist, die erledigt sein wollen. Und dass man manchmal oder dass ich oft falsche Prioritäten setze und Gemeinde eben hinten mit anstelle.“ (VT/ 605-607)*

Eine weitere Herausforderung ist das Festhalten an Bekanntem und die Angst vor Neuem innerhalb des Vorstandes. Dies wird als erschwerender Faktor für Veränderungen wahrgenommen.

*„Hinderungsgründe können sicherlich sein, das man an alteingesessenem festhalten möchte und Angst hat vor Veränderung. Weil ja alles Neue eine gewisse Unsicherheit bürgt. (...) Im Vorstand haben wir ganz Verschiedene. Die einen sind bereit auch etwas zu wagen und andere sind eher ängstlich. Und sie sagen: Was man hat, das hat man! Was kommt, das weiß man nicht! Das sind einfach solche Dinge, die einem im Wege stehen.“ (VT/ 966-973)*

Es bestehen Ängste in Bezug darauf, alleine mit den neuen Aufgaben, die die Veränderungen mit sich bringen, dazustehen.

*„Das ich da nicht alleine, und da so, dass macht die NAME und das macht der, ach, da sind wir schon so geprägt von der Vergangenheit, manchmal so eine negative Prägung.“ (VT/ 137-139)*

## **5 Diskussion**

### **5.1 Ergebnisdiskussion**

Mit Hilfe der dargestellten Ergebnisse lässt sich die Fragestellung „Wie gestaltet und erlebt der Vorstand Veränderungsprozesse innerhalb der ehrenamtlichen Organisation?“ beantworten. Die Frage: „Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich daraus?“ wird unter Punkt 5.3 aufgegriffen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Vorstand der Landeskirchlichen Gemeinschaft Löbnitz aktiv die Gestaltung von Veränderungsprozessen angeht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass den Vorstandsmitgliedern sehr viel an Veränderungen in der Gemeinde liegt. Für sie ist klar, dass nur durch Veränderungen ein Weiterbestehen möglich ist. Das Sicherstellen des Überlebens der Organisation ist das beschriebene Hauptziel für Veränderungen in NPOs in der Literatur. (vgl. Golinsky, 2020, p. 141)

#### **Ehrenamt**

Die Vorstandsmitglieder der LKG Löbnitz bringen sich freiwillig mit ihrer Zeit, ihren Fähigkeiten und ihren Interessen für die Gemeinde ein. Dies beschreibt auch Golinsky in der Literatur. (vgl. Golinsky, 2020, p. 103) Durch ihr freiwilliges Engagement können die Vorstandsmitglieder bewusst Einfluss auf Entwicklung bzw. Veränderungen in der Gemeinde nehmen. Sie sehen darin eine Herzensangelegenheit und entdecken in ihren Aufgaben einen Gewinn für ihr persönliches Wachstum. Die in der Literatur beschriebenen Gründe und Motive für das Engagement im Ehrenamt (vgl. Helmig & Boenigk, 2020, pp. 107f) werden auch aus den für diese Bachelorarbeit geführten Interviews deutlich. Die positive Eigenmotivation und das Erkennen des Sinnes im eigenen Handeln sind eine gute Basis, um Veränderungen voranzubringen. (vgl. Golinsky, 2020, pp. 142-144)

#### **Analyse und Planung**

In Bezug auf den Ablauf eines Veränderungsprozesses nach Dietmar Vahs befindet sich die LKG Löbnitz aktuell in der Phase der Analyse und Planung. Diese beiden Phasen verschmelzen miteinander. (vgl. Vahs & Weiand, 2013, p.

12) Die Vorstandsmitglieder beschäftigen sich mit Entwicklungsmöglichkeiten der Gemeinde. Alle haben Ideen und möchten Veränderungen. Dies ist deutlich daran zu erkennen, dass sie bewusst die aktuelle Situation der Gemeinde reflektieren und auf Nachfrage widerspiegeln, wie diese aussieht. Die einzelnen Vorstandsmitglieder können eine Vielzahl an Gründen aufzählen, weshalb Veränderung notwendig ist. Einzelne Veränderungsgründe, welche auch in der einschlägigen Literatur beschrieben sind, werden aufgezählt. Externe und interne Auslöser werden wahrgenommen. (vgl. Lauer, 2019, pp. 16f) Zentraler Punkt ist der gesellschaftliche Wandel mit seinen verschiedenen Konsequenzen. Ein besonders nennenswerter Punkt ist dabei die deutliche Zunahme der Altersstruktur der Gemeindemitglieder und -besucher. Es lässt sich heraus hören, dass die Vorstandsmitglieder betroffen über die jetzige Situation sind.

Der Vorstand befindet sich unter einer Art Handlungsdruck für Veränderungsprozesse. Dies wird als häufig wahrzunehmendes Phänomen in NPOs durch die Literatur beschrieben. (vgl. Golinsky, 2020, p. 152) Allerdings kommt es bis jetzt nur zu wenigen konkreten weiteren Schritten. Hier ist festzustellen, dass es anscheinend einige Gründe gibt, die das weitere Vorgehen im Veränderungsprozess erschweren. Die Vorstandsmitglieder berichten über fehlende Ziele und Visionen. Dies ist allerdings ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Veränderungen. Durch das Fehlen der Ziele ist das Festlegen eines weiteren Vorgehens für die Vorstandsmitglieder erschwert und das Entstehen von Veränderungsbereitschaft bei den Beteiligten ist dadurch nur bedingt möglich. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, pp. 38-40)

Die Vorstandsmitglieder sind sich bewusst, dass die gesamte Gemeinde in die Planung von Veränderungen mit einbezogen werden sollte und Transparenz ein wichtiger Faktor ist. Eine gelebte Partizipation ist ansatzweise erkennbar. Dies weiter auszubauen, ist sehr wichtig, damit das „Auftauen“ und somit die Akzeptanz bei allen Beteiligten von Anfang an positiv beeinflusst wird. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 285) In die Phase der Analyse und Planung können die genannten Gemeindeentwicklungstreffen innerhalb des Vorstandes als konkretes Beispiel eingeordnet werden.

## **Umsetzung**

Die Vorstandsmitglieder äußern Wünsche und Vorstellungen. Allerdings scheitert es häufig an der Umsetzung. Dies kann auf das Fehlen einer Führungsperson mit einer klaren Überzeugung für die anstehenden Veränderungen zurückzuführen sein. Aus den Interviews lässt sich herauslesen, dass der Vorstand nicht vollkommen geschlossen und überzeugt von den Veränderungen ist. An dieser Stelle spielt auch das Fehlen von klaren Zielen und einer Vision hinein. Dass der Vorstand selbst von den Veränderungsprozessen überzeugt ist, ist ein entscheidender Punkt für den weiteren Verlauf der Veränderungen. Wenn die Leitung selbst ein klares Bild über den Wandel hat, überzeugt von den Veränderungen ist und selbst aktiv Schritte unternimmt, dient dies als Orientierung und vermittelt Sicherheit gegenüber der Gemeinde. Damit ist ein positives Beeinflussen des Veränderungsprozesses durch die Weitergabe von Begeisterung möglich. (vgl. Kraus, et al., 2006, p. 53) Das aktive Einbinden in die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ist in kleinen Punkten durch den Vorstand beschrieben. Einzelne Aufgaben sind an Gemeindebesucher übertragen worden. Die Partizipation ist an dieser Stelle ausbaufähig. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, p. 175)

## **Kontrolle und Weiterentwicklung**

Ein tatsächliches Ende im Sinne des integrativer Change Management Ansatz nach Dietmar Vahs ist nicht erkennbar. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 14) Die Landeskirchliche Gemeinschaft Lößnitz befindet sich in der Anfangsphase eines Veränderungsprozesses. Die Vorstandsmitglieder sehen die Kontrolle und Reflexion von durchgeführten Veränderungen als einen sehr wichtigen Punkt an. Sie wünschen sich, dass dies stattfindet. Allerdings kann aus den Interviews nicht abgeleitet werden, ob und in welchem Umfang Kontrollen bereits aktiv und geplant stattfinden. Dies wäre allerdings sehr wichtig, um einen Zustand der Stabilisierung für alle zu erzeugen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, p. 293)

## 5.2 Limitation

Die Doppelrolle des Forschenden und gleichzeitigem Mitglied des Vorstandes der LKG Lößnitz ist als Herausforderung anzusehen und ist als eine Limitation der Bachelorarbeit zu betrachten. Es bürgt die Gefahr, dass das Wahren der Neutralität erschwert wurde. Dessen musste sich der Forschende von Anfang an bewusst sein. Es bedurfte besonders großer Sorgfalt, um objektiv die Ergebnisse zu analysieren. Ein großer Vorteil dieser Doppelfunktion ist dabei, dass dem Forschende tiefgreifendes Hintergrund- und Detailwissen zur Situation vorlag. Dadurch konnte der Leitfadencatalog situationsgerecht angefertigt werden. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 227) Des Weiteren bestand dadurch bereits vor der qualitativen Befragung ein Vertrauensverhältnis. Auf dieses konnte während der Interviews aufgebaut werden. Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist die Basis für das Gelingen eines Interviews. Sie hat einen positiven Effekt auf den Verlauf des Gespräches. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 359)

Die Problematik der „sozialen Erwünschtheit“ in den Antworten durch die Vorstandsmitglieder gegenüber dem Forschenden ließ sich minimieren, indem zu Beginn der Gespräche besonders auf die Freiwilligkeit, Anonymität und das Ziel der Befragung hingewiesen wurde. Ganz ausgeschlossen werden kann die soziale Erwünschtheit dennoch nicht. (vgl. Döring & Bortz, 2016, pp. 399f)

Der Change Management Ansatz aus der Literatur ist nur bedingt auf die LKG Lößnitz übertragbar, da es sich um eine reine ehrenamtliche Vereinsarbeit handelt. Alle Vorstandsmitglieder und Gemeindemitglieder engagieren sich freiwillig. Sie bringen sich mit ihrer freien Zeit ein. Eine positive Motivation ist im Ehrenamt sehr wichtig. Dies muss auch in den Veränderungsprozessen beachtet werden. Eine Überforderung durch zu viele neue Aufgaben auf einmal wäre sehr kontraproduktiv für die Motivation der Einzelnen.

Eine weitere Begrenzung kann im Bereich der Interviewdurchführung gesehen werden. Die Antworten der Interviewpartner fielen teilweise unspezifisch aus bzw. umkreisten das Thema inhaltlich weitläufig. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Begrifflichkeiten eventuell nicht verstanden wurden oder die

Vorstandsmitglieder eine andere Bedeutung darin sahen. In weiteren Forschungen sollten darauf hin einzelne Fragen konkretisiert werden. Allerdings stellte sich an dieser Stelle die Wahl auf eine halbstrukturierte Erhebungsmethode, in Form des leitfadengeführten Interviews, als hilfreich dar. Dadurch konnte individuell auf die Interviewpartner eingegangen werden. Diese Form des Interviews ermöglichte genaueres Nachfragen von Seiten des Forschenden, wenn Antworten nicht präzise genug erschienen. Die Vorstandsmitglieder konnten bei Unklarheiten sofort nachfragen. Schwerpunkte aus dem Gesagten konnten durch den Forschenden aufgegriffen und mit Fragen aus dem späteren Verlauf des Fragenkataloges vertieft werden, um einen gesprächsähnlichen Ablauf und somit eine angenehme Atmosphäre aufrecht zu erhalten. (vgl. Döring & Bortz, 2016, p. 358) Um das Erleben der Vorstandsmitglieder besser erfassen zu können, sollten in nachfolgenden Studien ein oder zwei konkrete Fragen dazu in den Leitfaden aufgenommen werden. Bei einem Leitfadeninterview handelt es sich allerdings um eine gute Methode, um das persönliche Erleben einer bestimmten Situation durch Befragungspersonen in Erfahrung zu bringen und somit beschreiben und verstehen zu können (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 191).

Nach Beendigung der Audioaufnahme sprachen die Interviewpartner noch viele weitere Punkte, die sie in Bezug auf Veränderung und Gemeinde bewegt, an. Diese Aussagen konnten nicht in die Ergebnisdarstellung aufgenommen werden. Für die Bachelorarbeit haben diese somit keine Relevanz. Für den weiteren Veränderungsprozess vor Ort sind dies allerdings wichtige Aspekte, die durch die Funktion des Forschenden als weiteres Vorstandsmitglied der LKG Lößnitz wieder in den Veränderungsprozess eingebracht werden können. Ein kleiner Teil dieses freien Erzählens konnte durch die sehr offen formulierte Abschlussfrage: „Was möchten Sie noch zu diesem Thema mitteilen?“ aufgefangen werden.

Die Gegenüberstellung der Fragen in der Auswertung stellte sich als nur bedingt möglich dar, da die Befragungspersonen teilweise unter einer Fragestellung ausschweifend und themenübergreifend redeten. (vgl. Hussy, et al., 2013, p. 225) Dies stellte sich als Herausforderung bei der Analyse der

Transkripte dar. Durch das Anlegen eines Kategoriensystems konnte die Auswertung dennoch systematisch erfolgen.

Ein Teil der Antworten aus den Interviews wurde nicht in der Ergebnisdarstellung dieser Bachelorarbeit aufgeführt, da sie nicht relevant für die Beantwortung der Forschungsfragen waren. Im Anlagenverzeichnis sind diese allerdings unter „Anlage 3: Kategoriensystem mit Definition und Ankerbeispiel“ dokumentiert.

### 5.3 Handlungsempfehlung

Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Empfehlungen für die LKG Löbnitz ableiten. Diese sollen dazu dienen, Veränderungsprozesse mit Hilfe von Change Management Ansätzen geplant und gelenkt anzustoßen. Eine gekürzte und visualisierte Handreichung für den Vorstand ist unter Anlage 4 hinterlegt.

A) Erstellen einer klaren **Vision** für die Gemeinde und Definieren von **Zielen**, um anschließend konkrete Schritte und Maßnahmen einleiten zu können.

- In den Befragungen äußern die Vorstandsmitglieder ein Fehlen von Vision und Zielen. Somit fehlen die dadurch entstehende Orientierung und Sicherheit innerhalb des Vorstandes und können demzufolge auch nicht gegenüber der Gemeinde weitertransportiert werden. (vgl. Lauer, 2019, p. 62f)

Konkrete Schritte: Die Vision ist im Rahmen eines separaten Workshop gemeinsam im Vorstand zu erarbeiten. Jedes Vorstandsmitglied hat sich dazu bereits Ideen gebildet und hat eigene Wünsche an die Zukunft der Gemeinde. Diese müssen nun gebündelt und zusammengefügt werden. Um dabei möglichst kreativ vorgehen zu können, ist genügend Zeit einzuplanen. Als Grundlage können dabei die Angaben aus den sechs Interviews, abgebildet im Ergebnisteil der vorliegenden Arbeit, dienen. An dieser Stelle sollte in Betracht gezogen werden, ob die gesamte Gemeinde mit in den Prozess der Visionserstellung einbezogen werden kann. Dies kann in Form der direkten Beteiligung im Workshop geschehen oder durch die Möglichkeit einer Befragung. Am Ende ist die Vision schriftlich festzuhalten und für alle ersichtlich zu veröffentlichen. Wenn die Vision feststeht, sind darauf hinstuernde Ziele festzulegen. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, pp. 18-20) Es ist wichtig, dass unter anderem Ziele aufgestellt werden, die in kurzer Zeit erreicht werden können. Das Erreichen wird als Erfolg wahrgenommen und steigert somit die Motivation für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 8)

B) Die bereits genannten **Handlungsfelder** tiefer betrachten und konkrete Maßnahmen einleiten, um Veränderungen praktisch hervorzurufen.

- Die Befragungspersonen benennen die Bereiche „Kleingruppenarbeit“, „Gottesdienst“, „Zielgruppenorientierte Angebote“ und „Öffentlichkeitsarbeit“. In diesen sehen sie einen Veränderungsbedarf. Ein konkretes weiteres Vorgehen ist noch zu entwickeln.

Konkrete Schritte: In den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit sind diese vier Handlungsfelder aufgelistet. Begonnen werden sollte mit einem oder zwei Handlungsfeldern. Die Auswahl des zu bearbeitenden Handlungsfeldes geschieht dabei immer in Hinblick auf die im ersten Schritt festgelegten Ziele und Vision für die Gemeinde. Auch an diesem Punkt sollte über die Möglichkeit des Einbeziehens Betroffener nachgedacht werden. Die Betroffenen können am besten eine Aussage darüber treffen, was sie sich in diesem Handlungsfeld wünschen. Sie können ihre eigenen Ansichten einbringen und somit aus einem Betroffenen zu einem Beteiligten werden. Dies hat wiederum Einfluss auf das Reduzieren von Widerstand und erhöht den Umsetzungserfolg. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, pp. 357-362)

C) Eine **klare Struktur** innerhalb der bereits bestehenden „**Gemeindeentwicklungstreffen**“ schaffen, um von den Phasen der Planung und Analyse in die Phase der Umsetzung zu kommen.

- Es wird berichtet, dass Treffen stattfinden, in denen das Thema Entwicklung und Veränderung in der Gemeinde thematisiert ist. Gleichzeitig besteht der Wunsch die losen Ideen der Vorstandsmitglieder zu bündeln, um gemeinsam an einem Strang ziehen zu können. Es gibt keine genaue Festlegung, was und wie die nächsten Schritte konkret aussehen.

Konkrete Schritte: Die Gemeindeentwicklungstreffen sind ein guter Ausgangspunkt, um im Veränderungsprozess der Gemeinde voran zu kommen. Für jedes Treffen ist vorher ein Ziel zu definieren, welches am Ende zu erreichen ist. In den Treffen ist ein Protokoll zu erstellen. In

diesem sind verantwortliche Personen und der Zeitpunkt des zu erreichenden Kriteriums zu benennen. (vgl. Lauer, 2019, p. 202) Diese schriftliche Fixierung soll als konkreter Anhaltspunkt für die Vorstandsmitglieder dienen. Des Weiteren ist ein Überprüfen der durchgeführten Maßnahmen möglich und dient der Erfolgskontrolle. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, p. 14)

D) Die **Kommunikationswege und -mittel** in der Gemeinde anpassen oder neu einführen, damit die Mitglieder und Besucher aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden und zeitnahe aktuelle Informationen über Veränderungen erhalten.

- Dem Vorstand ist es bewusst, dass die Gemeindemitglieder und Besucher über Veränderungen informiert werden müssen. Das Vorhandensein eines Gemeindeinformationsblattes wird erwähnt und Möglichkeit für einen Ideenkasten geäußert. Weitere Kommunikationswege sind aus den Befragungen nicht ersichtlich.

Konkrete Schritte: Das bereits bestehende Informationsblatt ist weiter auszubauen. Der Rhythmus der Veröffentlichung ist zu überdenken, um zeitnah über anstehende bzw. laufende Veränderungen berichten zu können. Diese Medium kann auch genutzt werden, um die Gemeindemitglieder zu bestimmten Planungstreffen einladen zu können und sie somit aktiv am Veränderungsprozess teilnehmen zu lassen. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 192) Durch die Mitbeteiligung werden aus den Betroffenen Beteiligte, was deren Motivation steigert und einen positiven Effekt für erfolgreiche Veränderungen hat. (vgl. Lauer, 2019, p. 133) Um möglichst viele Personen damit erreichen zu können, kann das Informationsblatt auch in digitaler Form verbreitet werden. Die durch die Vereinsform vorgeschriebene Mitgliederversammlung kann als Plattform zur Kommunikation genutzt werden. Diese bietet reichlich Platz für Rückfragen. Eine frei zugängliche Box kann als eine Form des partizipativen Vorschlagewesens aufgestellt werden. In ihr dürfen alle Gemeindemitglieder und –besucher schriftlich ihren Veränderungsbedarf und/ oder konkrete Ideen abgeben.

## 6 Fazit

Ehrenamtliche Organisation unterliegen dem ständig präsenten Wandel der Umwelt und müssen sich dieser anpassen, in dem sie sich verändern. Dies benötigt klare Strukturen und eine zukunftsweisende positive Vision. Ziele müssen definiert werden und die Führungskräfte sollten sich ihrer wichtigen Vorbildrolle im gesamten Veränderungsprozess bewusst sein. Die gesamte Organisation, in Form aller Beteiligten, ist in die Veränderungen einzubeziehen und beeinflusst diese maßgeblich. In der Landeskirchlichen Gemeinschaft in Löbnitz beschäftigt sich der Vorstand mit dem Thema Veränderungen ausführlich. Die Vorstandsmitglieder sind sich über Veränderungsgründe bewusst. Ihnen liegt sehr viel am Fortbestand der Gemeinde und sie äußern Einsatzbereitschaft für weitere konkrete Schritte. Sie führen ihre Leitungsaufgabe im Ehrenamt hingebungsvoll aus, sind sich allerdings auch ihrer Grenzen bewusst. Sie gestalten bereits gezielt einzelne Veränderungsprozesse. Bei sehr vielen Themen befindet sich der Vorstand in der Veränderungsprozessphase der Analyse und Planung. Weitere Phasen sind nur in kleinen Auszügen ersichtlich. Eine klare und einheitliche Vision und daran angelehnte Ziele sind nicht auszumachen. Dies beeinflusst das weitere Vorgehen eher nachteilig. Die Vorstandsmitglieder sehen die gegenwärtigen Veränderungsprozesse als einen Anfang, der ausbaufähig ist. Sie erkennen in der Vorgehensweise Potential nach oben. Sie wünschen sich weitere konkrete Schritte gehen zu können. Ihnen ist bewusst, dass die gesamte Gemeinde mit in die Veränderung einbezogen werden sollte.

Durch die aus den Ergebnissen der Interviews abgeleiteten Handlungsempfehlungen, kann den Vorstandsmitgliedern ein Werkzeug an die Hand gegeben werden, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Handlungsempfehlung soll dem weiteren Vorgehen eine Struktur bieten, in dem ihnen wichtige zu bearbeitende Tätigkeitsfelder mit möglichen Schritten aufgezeigt werden. Sie sollen dazu dienen, dass Veränderungen innerhalb der LKG Löbnitz erfolgreich umgesetzt werden können.

Weiterführende Forschung könnte in Form einer Befragung aller Gemeindemitglieder und –besucher der LKG Lößnitz zum Thema Veränderung stattfinden. Eine andere Möglichkeit ist, die in der Bachelorarbeit beschriebene qualitative Befragung des Vorstandes in anderen Ortsgemeinschaften innerhalb des Sächsischen Gemeinschaftsverband e.V. durchzuführen.

## Literaturverzeichnis

- Bachert, R. & Vahs, D., 2007. *Change Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schaeffer- Poeschel Verlag.
- Berger, M., Chalupsky, J. & Hartmann, F., 2013. *Change Management: (Über-) Leben in Oragnisationen*. 7. Hrsg. Wettenberg: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- bmfsfj (Hrsg.), 2021. *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019)*, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Bungard, W. & Jöns, I., 2018. *Feedbackinstrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Doppler, K. & Lauterburg, C., 2014. *Change Management Den Unternehmenswandel gestalten*. 13. Hrsg. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Döring, N. & Bortz, J., 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 5 Hrsg. Heidelberg: Springer Verlag.
- Evangelische Landeskirche Württemberg (Hrsg.), 2022. *www.kirche-neu-denken.de*. [Online]  
Available at: <https://www.kirche-neu-denken.de/kirche-in-zeiten-der-veraenderung>  
[Zugriff am 17. 02. 2022].
- Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (Hrsg.), k.a.. *www.mi-di.de*. [Online]  
Available at: <https://www.mi-di.de/>  
[Zugriff am 28. 09. 2021].
- Golinsky, F., 2020. *Moderne Vereinsorganisation*. 2. Hrsg. Berlin: Springer Gabler.
- Helmig, B. & Boenigk, S., 2020. *Nonprofit Management*. 2. Hrsg. München: Vahlen.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G., 2013. *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 2. Auflage Hrsg. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T., 2006. *Change-Management*. 2. Hrsg. Berlin: Cornelsen Verlag.

- Landesverband Landeskirchlicher Gemeinschaften Sachsen e.V., 2018. *Satzung*, Chemnitz: s.n.
- Lauer, T., 2019. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 3. Auflage Hrsg. Berlin: Springer Gabler.
- Mayring, P., 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12 Hrsg. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Schewe, G., 2018. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de). [Online]  
Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986>  
[Zugriff am 19. 01. 2022].
- Simsa, Ruth (Hrsg.), 2001. *Management der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- slpb (Hrsg.), 2021. *Engagement in Sachsen: Wofür sich Menschen einsetzen und welchen Rahmen es braucht*, Dresden: Sächsische Landeszentrale für politische Bildung.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K., 2021. *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. 4. Hrsg. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Universität Greifswald (Hrsg.), 2021. [www.ieeg.uni-greifswald.de](http://www.ieeg.uni-greifswald.de). [Online]  
Available at: <https://ieeg.uni-greifswald.de/>  
[Zugriff am 28. 09. 2021].
- Vahs, D. & Weiland, A., 2013. *Workbook Change Management*. 2. Hrsg. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Werther, S. & Jacobs, C., 2014. *Organisationsentwicklung - Freude am Change*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Leitfaden .....	VIII
Anlage 2: Einwilligungserklärung .....	IX
Anlage 3: Kategoriensystem mit Definition und Ankerbeispiel .....	X
Anlage 4: Handlungsempfehlung LKG Lößnitz .....	XV

## Anlage1: Leitfaden

Nr.

Datum:

Zeitungsfang:

### Interview- Leitfaden

Themenblock 1	Fragenkatalog	Notiz
ehrenamtliches Engagement	Einstieg: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Ihre Aufgabe innerhalb des Vorstandes?</li> <li>• Warum engagieren Sie sich im Vorstand?</li> </ul>	
	Abschluss: <ul style="list-style-type: none"> <li>• In wie weit können bzw. möchten Sie sich einbringen, damit Veränderung stattfindet?</li> <li>• Kann der aktuell stattfindende Veränderungsprozess nur mit ehrenamtlichem Engagement erfolgreich sein? Bitte begründen Sie ihre Antwort?</li> <li>• Was möchten Sie noch zu diesem Thema mitteilen?</li> </ul>	
<b>Themenblock 2</b>		
Ausgangssituation	Hauptfragen A: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum soll Veränderung stattfinden? (Grund)</li> <li>• Was soll Ihrer Meinung nach das Ziel der Veränderungen sein?</li> </ul> Detailierungsfragen A: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Chance sehen Sie durch die Veränderungen?</li> </ul>	
	Hauptfrage B: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen Sie Veränderungsbedarf? (Bereiche)</li> </ul> Detailierungsfragen B: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcher Punkt ist Ihnen am Wichtigsten? Warum?</li> <li>• Wie dringlich ist Veränderung in den jeweiligen Bereichen?</li> </ul>	
<b>Themenblock 3</b>		
Umsetzung der Veränderungen  ODER  Ideen für die Umsetzung	Hauptfrage: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche konkreten Lösungsmöglichkeiten sehen/ haben Sie? (Maßnahmen)</li> </ul> Detailierungsfragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was könnte die Umsetzung erschweren?</li> <li>• Woran könnte der Veränderungsprozess sogar scheitern?</li> <li>• Was steht zur Verfügung? (Raum, Mensch, Geld, Zeit,...)</li> <li>• Wie können die Mitglieder/ Besucher der Gemeinde in den Veränderungsprozess einbezogen werden?</li> <li>• Was wird eventuell noch benötigt, damit die Umsetzung gelingt?</li> </ul>	

Besonderheiten:

## Anlage 2: Einwilligungserklärung



**Westsächsische Hochschule Zwickau**  
University of Applied Sciences

### Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt:

#### **Veränderungsprozesse anstoßen im Ehrenamt**

#### **Eine qualitative Befragung der Vorstandsmitglieder der LKG Löbnitz**

Interviewer: Marit Hutzschenreuter

Interviewdatum: \_\_\_\_\_

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend von der Mitarbeiterin des Forschungsprojekts verschriftlicht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In der wissenschaftlichen Veröffentlichung wird das Interview nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Die Audiodatei wird nach Projektabschluss gelöscht.

Die Teilnahme an dem Interview ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abubrechen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendein Nachteil entsteht.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen.

ja nein

\_\_\_\_\_  
Vorname; Nachname in Druckschrift

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum / Unterschrift

### Anlage 3: Kategoriensystem mit Definition und Ankerbeispiel

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Zitate
<b>K1 Vorstandsmitglied</b>			
<b>K1.1</b> Motivation	Diese Kategorie wird vergeben, wenn der Befragte über seine Motivation zur Arbeit im Vorstand spricht.	„Und weil man im Vorstand auch die Möglichkeit hat, gewisse Sachen zu entscheiden oder voranzubringen, oder halt auch irgendwie Einfluss zu nehmen.“ (VT/ 478-480)	10
<b>K1.2</b> Aufgabe	Die Kategorie wird gewählt, wenn sich der Befragte über seine konkrete Aufgabe innerhalb des Vorstandes äußert.	„Und ich denke, es ist vielleicht auch wirklich meine Aufgabe im Vorstand, weil ich doch auch sehr nah dran an vielen Älteren bin, die ein Stück mit zu vertreten.“ (VT/ 674-676)	9
<b>K1.3</b> Einsatzbereitschaft	Diese Kategorie wird vergeben, wenn der Befragte eine Aussage über seine Einsatzbereitschaft trifft.	„Also, will, ja. Ich möchte mich schon gern einbringen, (...).“ (VT/ 1043- 1044)	10
<b>K1.4</b> Meinung LKG	Dieser Kategorie werden Aussagen zugeordnet, in denen der Befragte seine Meinung über Veränderung in der LKG ganz allgemein äußert.	„Ich bin jetzt auch dagegen alles zu verändern. Man muss jetzt schon feinfällig sein. Und es gibt Alte und auch die haben auch irgendwo ein Recht, Dinge einfach so zulassen, wie sie schon immer waren.“ (VT/ 33-35)	9
<b>K1.5</b> Meinung privat	Dieser Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte allgemein über seine Einstellung zu Veränderung im privaten Umfeld spricht.	„Also meine Frau würde sagen, dass ich mich sehr schwer tue, mit Veränderungen. Weil was einmal läuft, das läuft.“ (VT/ 637-638)	8

<b>K2 Ziele und Vision</b>			
	Die Kategorie wird gewählt, wenn das Thema Vision und Ziel angesprochen wird.	„Vielleicht fehlt uns auch ein bisschen die richtige Vision, wohin das alles führen soll.“ (VT/ 1026-1027)	32
<b>K3 Veränderungsgründe</b>			
	Diese Kategorie wird gewählt, wenn die Befragungsperson Gründe für Veränderungen in der LKG erwähnt.	„Das ist in der Altersstruktur sehr zu merken, es sind viele junge Leute weggezogen, viele gute Mitarbeiter haben sich an anderer Stelle niedergelassen.“ (VT/ 869-870)	25
<b>K4 Ressourcen</b>			
	Diese Kategorie wird gewählt, wenn die Befragungsperson Ressourcen der LKG Lößnitz thematisiert.	„Und Räumlichkeiten sind auch vorhanden, denke ich. Wir haben ja ein eigenes Haus und Grundstück.“ (VT/ 623-624)	11
<b>K5 Ablauf Veränderungsprozess</b>			
<b>K5.1</b> Allgemeine Voraussetzung	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte allgemein über Voraussetzungen für Veränderungen spricht.	„Man ist immer davon abhängig, dass noch ein paar Leute mitmachen.“ (VT/ 136-137)	6
<b>K5.2</b> Selbst-reflexion	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte die aktuelle Situation der Gemeinde reflektiert und sich dabei selbst Fragen stellt.	„Wen will ich mit meiner Gemeinde erreichen? Wer ist mir wichtig? Wo wollen wir natürlich auch hin?“ (VT/ 30-31)	7
<b>K5.3</b> Planungstreffen	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über die Planungstreffen spricht.	„[...] Na ich denke, wenn wir das vorstandsmäßig weiterführen, mit der Gemeindeentwicklung. (VT/ 630-631)	4

<b>K5.4</b> Umsetzung	Diese Kategorie wird gewählt, wenn die Befragungsperson sich zu Umsetzungen von Veränderungen äußert.	„[...] Also, wir sind ja schon gut unterwegs, was das angeht. Wir sind ja auch bereit, da Dinge zu tun.“ (VT/ 801-802)	17
<b>K5.5</b> Übung und Reflexion	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über Übung und Reflexion im Veränderungsprozess spricht.	„Und auch mal einfach in die Übung zu gehen, dass wir das trainieren und üben und den Blick immer wieder nach außen zu haben.“ (VT/ 822-824)	8
<b>K5.6</b> Partizipation	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über das Einbeziehen anderer in den Veränderungsprozess spricht.	„Gerade wenn es darum geht neue Leute einzubinden, auch Vertrauen zu haben.“ (VT/ 809- 810)	13
<b>K6 Handlungsfelder</b>			
<b>K6.1</b> Klein- gruppen- arbeit	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über eine neue Zweigarbeit spricht, die dem Glaubenswachstum dienen soll.	„Also selbst im Glauben zu wachsen, aber auch nach außen, den Glauben anderen lieb zu machen. Ich denke, da können wir uns noch verändern, dass kann besser werden.“ (VT/ 505-507)	7
<b>K6.2</b> Gottes- dienst	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über Veränderungsbedarf im Kontext „Gottesdienst“ und „Musik“ spricht.	„Veränderungen sicherlich auch in der Gottesdienstgestaltung.“ (VT/ 893-894)	8
<b>K6.3</b> Ziel- gruppen- orientierte Angebote	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über bestimmte Zielgruppen spricht, für die Angebote geschaffen werden müssen.	„(...) wenn ich an die Leute denke, (...), die haben Redebedarf, die sind alleine und vielleicht auch noch viele andere. Das ist es gerade im Moment, dafür müssen wir Raum schaffen.“ (VT/ 112-114)	4

<b>K6.4</b> Öffentlichkeitsarbeit	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über Werbung und Außen-darstellung spricht.	„Das man einfach die Leute ein bisschen mehr neugierig macht. Oder man zeigt, dass es uns überhaupt gibt.“ (VT/ 544-545)	4
<b>K6.5</b> weitere Ideen	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über „weitere konkrete Veränderungsideen“ spricht.	„Oder im Sommer spielt man Volleyball und wer keine Lust hat zu spiele, der darf sich hinsetzen zum Quatschen.“ (VT/ 110-111)	10
<b>K7 Herausforderungen</b>			
<b>K7.1</b> Corona	Diese Kategorie wird gewählt, wenn die Befragungsperson „Corona“ als Herausforderung erwähnt.	„Das ist alles zwar gerade ein bisschen schwierig unter Coronabedingungen und Abstandsregeln und Mundschutz.“ (VT/ 897-899)	4
<b>K7.2</b> fehlender Visionär	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte etwas über das Fehlen eines Visionärs äußert.	„Ja. Einen, der einen richtigen Plan hat. Wo alles zusammen läuft und wo man sagt, ok, jawohl, jetzt laufen wir dem hinterher.“ (VT/ 1021-1022)	2
<b>K7.3</b> Befindlichkeiten	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte persönliche Befindlichkeiten in Bezug auf Veränderungen in der LKG äußert.	„Tja, es scheitert oft an der eigenen Trägheit.“ (VT/ 600)	6
<b>K7.5</b> Festhalten	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte über das Festhalten am Alten spricht.	„Hinderungsgründe können sicherlich sein, das man an alteingesessenem festhalten möchte und Angst hat vor Veränderung. (VT/ 966-967)	2
<b>K7.4</b> weitere Bedenken	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte Ängste und Bedenken in Bezug auf Veränderungen äußert.	„Das ich da nicht alleine, und da so, dass macht die NAME und das macht der, ach, da sind wir schon so geprägt von der Vergangenheit, manchmal so eine negative Prägung.“ (VT/ 137-139)	9

K8 Hauptamtliche			
	Dieser Kategorie werden Aussagen zugeordnet, die der Befragte über den Einsatz eines Hauptamtlichen trifft.	„Ja, nur ehrenamtlich, schwierig. Ehrenamt ist immer nur begrenzt, durch Zeit. (...) Wiederum, wie soll es funktionieren, wenn man sagt, man hat hier einen Gemeindepastor oder du hast jemanden von der Gemeinde bezahlt wird.“ (VT/ 148-153)	6

## Anlage 4: Handlungsempfehlung LKG Löbnitz

### Handlungsempfehlung für die LKG Löbnitz

um Veränderungsprozesse anzustoßen und zu unterstützen

### Vision und Ziele

Erstellen einer klaren Vision für die Gemeinde und Definieren von Zielen, um anschließend konkrete Schritte und Maßnahmen einleiten zu können.

- Erarbeitung in einem separaten Workshop
- aufbauend auf die bestehenden Ideenvorschläge
- Raum für Kreativität durch genügend Zeit geben
- gesamte Gemeinde einbeziehen
- Verschriftlichen, Visualisieren und Veröffentlichen der Vision
- Ableiten von kurzfristigen und langfristigen Ziele an Hand der Vision  
→ bietet Orientierung und Sicherheit, steigert die Motivation

(vgl. Lauer, 2019, p. 62f; Stolzenberg & Heberle, 2021, pp. 18-20; Vahs & Weiland, 2013, p. 8)

### Handlungsfelder

Die bereits genannten Handlungsfelder tiefer betrachten und konkrete Maßnahmen einleiten, um Veränderungen praktisch hervorzurufen.

- Handlungsfelder: „Kleingruppenarbeit“, „Gottesdienst“, „Zielgruppenorientierte Angebote“ und „Öffentlichkeitsarbeit“
- Beginnen mit einem oder zwei in Hinblick auf die Vision und Ziele
- Einbeziehen der Gemeinde für das Finden konkreter Maßnahmen  
→ Betroffene werden zu Beteiligten, reduziert Widerstand und steigert den Umsetzungserfolg

(vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, pp. 357-362)

## **Struktur Gemeindeentwicklungstreffen**

Eine klare Struktur innerhalb der bereits bestehenden „Gemeindeentwicklungstreffen“ schaffen, um von den Phasen der Planung und Analyse in die Phase der Umsetzung zu kommen.

- guter Ausgangspunkt für weiteren Veränderungsprozess
- Führen eines Protokolles, mit einem vorher klar definiertem Ziel für das Treffen
- Festlegen von Verantwortlichkeiten und Meilensteinen  
→ fester Anhaltspunkt, ermöglicht Erfolgskontrolle und steigert bei Erreichen die Motivation

(vgl. Lauer, 2019, p. 202; Vahs & Weiland, 2013, p. 14)

## **Kommunikation**

Die Kommunikationswege und -mittel in der Gemeinde anpassen oder neu einführen, damit die Mitglieder und Besucher aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden und zeitnahe aktuelle Informationen über Veränderungen erhalten.

- Informationsblatt weiter ausbauen, analog und digital
  - Veröffentlichungsrhythmus überdenken für zeitnahe Information über anstehende oder laufende Veränderungen
  - Nutzen für Einladung zu Planungstreffen
- Rückfragenanteil in Mitgliederversammlung erhöhen
- Aufstellen einer Ideenbox  
→ aktive Beteiligung fördert Transparenz und Nachvollziehbarkeit, reduziert Widerstand

(vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, p. 192; Lauer, 2019, p. 125+133)

Erstellt im Rahmen der Bachelorthesis von Marit Hutzschenreuter an der Westsächsischen Hochschule Zwickau im Februar 2022

## **Eidesstattliche Erklärung**

Name: Marit Hutzschenreuter

Matrikelnummer: 39594

Seminargruppennummer: 182232

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Ich versichere, dass ich ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel in Anspruch genommen habe und diese Bachelorthesis noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe.

*Marit Hutzschenreuter*

Lößnitz, den 28.02.2022