RAW-Version

„Wer Visionen hat, hat Mitarbeiterbedarf.“

www.jugendforumwiedenest.de

www.diejumis.de

© Veit Claesberg
www.veitc.de
claesberg@wiedenest.de

Disposition

1. Acht Thesen als Vorbemerkungen

2. Die Berufung von Mitarbeitern nach dem P.R.O.C.E.S.S-Prinzip

2.1. PRAY
2.2. REALIZE
2.3. OBSERVE
2.4. CALL
Exkurs: Aktivierungstypen
2.5. EXPLAIN
2.6. SAVE
2.7. SPONSOR

3. Zusammenfassung

Anhang 1 - Rezension Ahlfeld: Starke Mitarbeiter - Starke Gemeinden
Anhang 2 - Rezension Nowottka: Ehre wem Ehre gebührt

1. Acht Thesen als Vorbemerkungen

Rund um das Thema Mitarbeitergewinnung im ehrenamtlichen Bereich sind sehr viele Fragen zu stellen. Ähnlich wie bei der Suche einer Firma nach gutem Personal gilt es auch im gemeindlichen-ehrenamtlichen Bereich sinnvolle Maßnahmen ergreifen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Das gilt auch dann wenn wir davon ausgehen, dass die meisten Christen sich ins Reich Gottes investieren wollen. Wir haben als Leiter die Aufgabe ihnen dies zu ermöglichen. Dazu zunächst ein paar Thesen als Vorbemerkungen.

- **These 1: Das Reich Gottes erscheint wie ein Fass ohne Boden**. Wir müssen einen Boden einziehen und definieren was wir tun und lassen wollen. Keine Firma kann alles machen. Kein Mensch kann alles machen. Auch keine Gemeinde kann alles machen.
- **These 2: Wir sind mitten in einem gesellschaftlichen Wandel:** Der Leistungsdruck steigt. Die Leute haben länger Schule. Das Leben wir komplexer. Vgl. dazu auch: http://www.tagesschau.de/inland/sinusstudie100.html (11.04.2012).[1] Deswegen entscheiden sich Leute eher für Projekte als für die Linie. Eher für Teamarbeit als für Einzelarbeit.
- **These 3: Ziel ist das jeder im Reich Gottes mitarbeitet.** Das heißt auch, dass nicht jeder Jugendliche in der Jugendgruppe mitarbeiten muss. Es gibt auch noch andere Gruppen in der Gemeinde und darüberhinaus in der Gesellschaft.
- **These 4: Manche Gemeinden haben zu wenige Arbeitszweige.** Die Begabungen einzelner Personen können in den aktuellen Arbeitszweigen („Mikrofonaufgaben“) gar nicht gelebt werden. (z.B.: Da kann eine Person z.B. Türkisch und könnte Hausaufgabenhilfe für türkische Kinder anbieten, aber diesen Arbeitszweig gibt es nicht. Dann sollte man ihn aufmachen.)
- **These 5: Wir brauchen Bereiche wo auch Noch-Nicht-Nachfolger mitarbeiten können.** Nicht jeder kann auf jeder Ebene mitarbeiten. Wer geistliche Verantwortung übernimmt, muss auch bestimmte Qualifikationen aufweisen. Aber nicht in jedem Bereich wird geistliche Verantwortung übernommen. Hier erleichtert das Denken auf verschiedene Mitarbeitsebenen das Fördern von Menschen: Geistliche Leitung, Organisatorische Leitung, Linienteams, Projektteams, Helferteams,…. Denn auch und gerade über die Mitarbeit können Leute heute Jesus kennen lernen (*belong, believe, behave* statt wie früher *believe, behave, belong*).
- **These 6: Es herrschen oft übersteigerte Zeit-Erwartungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.** Aber die ehrenamtliche Mitarbeit geschieht ja neben Beruf, Familie und Hobby. Die Möglichkeiten ehrenamtlich tätig zu werden hängen stark von der Lebensphase ab. Nach meiner Erfahrung sind 5h ehrenamtliche Mitarbeit in der Woche schon viel.
- **These 7: Zu hohe Qualitätsansprüche können ehrenamtliche Mitarbeit hemmen**. Wir vergleichen deutsche, traditionelle, ehrenamtliche geführte Gemeinden mit amerikanischen Mega-Churches. Man kann sich davon inspirieren lassen, muss aber mit dem Vergleichen aufpassen.
- **These 8: Wir haben keine gute Fehlerkultur:** Wir dulden keine Fehler. Das macht Angst und hemmt die Mitarbeit: „Man darf ja nichts falsch machen“. Das führt dazu, dass keiner mehr experimentiert oder junge Leute nicht rangelassen werden.

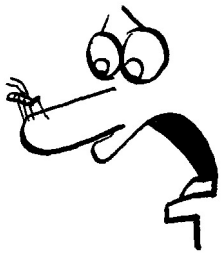
[1] ***Unsichere Berufsaussichten und Leistungsdruck prägen den Alltag von deutschen Jugendlichen. Das ist das Ergebnis der Sinus-Studie, die im Auftrag der Bundeszentrale für politische Bildung und weiteren Institutionen durchgeführt wurde. Viele Jugendliche hätten demnach das Gefühl, nur dann angesehen zu werden, wenn sie schulisch erfolgreich seien. Sozial Benachteiligte würden ausgegrenzt.****…Ein weiteres Thema der Sinus-Studie: Die Freizeit der 14- bis 17-Jährigen. Wie erwartet spielt hier das Internet eine zentrale Rolle. Immer weniger junge Menschen engagieren sich dagegen in Vereinen oder in der Kirche. Der Vorsitzende des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend, Dirk Tänzler, spricht von einem Imageproblem: "Ich glaube, wir müssen wirklich Mut haben. Wir müssen neue Wege gehen können. Wir müssen experimentieren dürfen. Nicht alles klappt sofort, aber nicht alles ist für alle Jugendlichen gut. Der Weltjugendtag ist für eine bestimmte Zielgruppe gut. Aber wir brauchen auch andere Projekte, die große Bereiche von Kinder und Jugendlichen erreichen." Die katholische Kirche denkt zum Beispiel an neue Aktionen im Internet.*

Thesen sind natürlich immer diskutabel. Vielleicht gibt es zu jeder These auch eine Antithese und in der Synthese einigt sich man dann. Deutlich wird aber:
Mitarbeitergewinnung ist für die Gemeinde Gottes also ein sehr wichtiges Thema, denn Gott baut sein Reich durch Menschen. Jesus gibt seinen Nachfolgern den Auftrag in die Welt hinauszugehen (**Mt. 28, 18-20; Apg 1, 8**). Als Leiter und Schlüsselpersonen der Gemeinden und ihrer Arbeitsbereiche haben wir die große Verantwortung Menschen für die Mitarbeit in der Gemeinde zu gewinnen.
Nach **Eph. 4, 11. 12**[2] gelingt Mitarbeitergewinnung dann, wenn die Leiter aktiv Leute fördern und das Thema von Gottes Wort her ernst nehmen, weil sie die Verantwortung von Gott her erkannt haben. Das Thema gehört also auf die Tagesordnung von Leitungsteams. Es geht um den Leib Christi. Der soll aufgebaut werden. Es geht dabei nicht darum mit Menschen irgendwelche Lücken zu stopfen, damit irgendeine Arbeit am Leben bleibt.

Eine Hilfe für Leitungsteams bei der Suche und Gewinnung von Mitarbeitern kann dabei das **PROCESS-Prinzip** sein, was im Folgenden vorgestellt wird.

2. Die Berufung von Mitarbeitern nach dem P.R.O.C.E.S.S-Prinzip

PROCESS = Prozess. Die Berufung von MitarbeterInnen ist ein Prozess. Es ist keine Feuerlöschaktion. Eine Gemeinde braucht daher eine Berufungsstrategie oder eine Berufungskultur.



2.1. P-PRAY = bete

Bete um neue Mitarbeiter für die Aufgabe.
Jesus selbst hat schon den Bedarf nach guten Mitarbeitern festgestellt.
Sein Tipp in **Mt 9,35f** für die Mitarbeitergewinnung lautet Gebet.

36 Als er die vielen Menschen sah, ergriff ihn das Mitleid, denn sie waren so hilflos und erschöpft wie Schafe, die keinen Hirten haben.
37 Darum sagte er zu seinen Jüngern: »Hier wartet eine reiche Ernte, aber es gibt nicht genug Menschen, die helfen, sie einzubringen.
38 Bittet den Herrn, dem diese Ernte gehört, dass er die nötigen Leute schickt!«

Gebet scheint also ein Schlüssel zu sein. Wir müssen dieses Bewusstsein in unsere Mitarbeiterkreise und Leitungen hineintragen, statt immer nur über Mitarbeitermangel zu jammern. Wie wäre es mit dem festen Tagesordnungspunkt >Gebet für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter< auf jeder Tagesordnung eines Leitungskreises?

2.2. R-REALIZE = realisiere

Realisiere das Potential der Menschen um dich herum.
Sie wollen die ihre Gaben entdecken und sich für Gott einsetzen lassen. Realisiere, dass sie nach verantwortungsvollen Tätigkeiten suchen. Werfe ein Auge auf sie. Sei ein Späher. Gerade auf junge Leute, die ihre Begabungen entdecken wollen. Aber auch auf Leute mit Erfahrung.
Realisiere das Potential deiner Jugendlichen oder Gemeindemitglieder: Was kann/könnte er/sie? Was sind ihre/seine Begabungen? Wie verhält sie/er sich? Wie ist sie/er geistlich drauf? Können wir die Person für unsere Arbeit gebrauchen?
Nach der Realisation wird ein Entschluss gefasst, diese Personen genauer zu beobachten.

2.3. O-OBSERVE = beobachte

Beobachte die fachliche, geistliche und menschliche Einstellung der Person.

- ✓ Das fachliche Können kann entwickelt werden. Wenn kann man gezielt auf eine Schulung schicken? Wo ist vielleicht schon eine Begabung vorhanden, die man fördern kann.

[2] Und auch die versprochenen »Gaben« hat er ausgeteilt: Er hat die einen zu Aposteln gemacht, andere zu Propheten, andere zu Evangelisten, wieder andere zu Hirten und Lehrern der Gemeinde. Deren Aufgabe ist es, die Glaubenden zum Dienst bereitzumachen, damit die Gemeinde, der Leib von Christus, aufgebaut wird.

- ✓ Die geistliche Einstellung ist eine wichtige Voraussetzung wenn es um Leitungstätigkeiten geht.
- ✓ Der Charakter ist sehr wichtig, wenn es um die Zusammenarbeit im Team geht oder wenn der Mitarbeiter mit Menschen zusammenarbeiten muss.[3]

Nach guter Beobachtung wird der Entschluss gefasst diese Person für eine bestimmte Aufgabe zu berufen, die den Leib Christi stärkt.

2.4. C-CALL = berufe

Berufe Menschen konkret in die Mitarbeit.
Jesus beruft nach dem Gebet um Mitarbeiter seine Jünger. Im Text aus **Mt 9,35f** geht es in **10,1** weiter: *Und er rief seine zwölf Jünger zu sich und gab ihnen die Vollmacht, böse Geister auszutreiben und alle Krankheiten und Leiden zu heilen.*
Wir müssen mehr und mehr bewusst ehrenamtliche Mitarbeiter gewinnen und berufen. Als Leiter sind wir Menschen die Mitarbeiter in Gottes Auftrag zur Mitarbeit berufen (vgl. Mitarbeiterberufungen im NT). Leiter sind die Hirten der Gemeinde und Jesus ist unser Oberhirte. Und wenn Jesus Menschen konkret in seine Mitarbeit berufen hat, dann dürfen wir auch konkret werden. Wenn wir als Leitung Mitarbeiter konkret berufen, dann gibt das Menschen auch Sicherheit.
Deshalb mache einen offiziellen Termin mit der betreffenden Person aus, wo du ihr die Berufung anträgst. Vielleicht kann man das mit einem Essen verbinden, aber auf jeden Fall muss klar sein, wann die offizielle Anfrage zur Berufung beginnt. Der andere merkt schon durch den Ort, die Art und die Form der Anfrage, dass es um etwas Wichtiges geht. Wir geben dem Gespräch und dem Anliegen Würde. Also bitte nicht irgendwo zwischen Tür und Angel berufen.
Als Leiter haben wir die Aufgabe, den Leuten zu zeigen, womit sie ihre Zeit ewigkeitsnachhaltig verbringen können. Wenn wir das nicht tun, dann suchen sie sich andere Betätigungsfelder.

Exkurs: Aktivierungstypen
Dabei ist es eine Hilfe bei der Berufung von Menschen von drei Aktivierungs-Typen auszugehen. Der dritte Typ ist eigentlich nicht aktivierbar und kristallisiert sich erst im Laufe der Zeit heraus.

- × Tpy 1: Die Aktiv-Ansprechbaren (AA-Typen): Diese Menschen suchen sich aktiv Arbeit in der Gemeinde. Sie sehen selber die Arbeit und packen an. Oder sie werden auf eine Mitarbeit angesprochen und sagen zu. Sie reagieren auf allgemeine Aufrufe von vorne. Es sind Menschen die gerne zugreifen und auf Aufrufe reagieren.
  Solche Menschen neigen aber auch dazu sich ständig angesprochen zu fühlen. Sie müssen auch mal Nein sagen lernen. Und sie müssen aufpassen, dass sie nicht zu viel machen. Nach meinen Schätzungen sind das im freikirchlichen Spektrum ca. 25% der Menschen. Solche AA-Typen bekommen durch eine Berufung Grenzen und Sicherheit.

- × Die Reaktiv-Ansprechbaren (RA-Typen): Diese Menschen wollen konkret angesprochen werden. Sie setzen sich mit einer Anfrage auseinander, aber erst dann, wenn sie wirklich an sie gerichtet ist. Allgemeinde Aufrufe zur Mitarbeit beziehen sie nicht auf sich. Sie sehen nicht unbedingt die Notwendigkeit oder bringen sie nicht mit ihrer Person in Verbindung.
  Solche Personen müssen also konkret angefragt werden, weil sie reaktiv handeln. Sie wollen wissen, was von ihnen konkret erwartet wird. Solche RA-Typen werden erst durch eine Anfrage aktiviert über Mitarbeit nachzudenken. Nach meinen groben Schätzungen ticken so 60% der Menschen in Freikirchen.
- × Die Nichtaktivierbaren (NA-Typen): In jeder Gemeinde gibt es Menschen die sind krank, alt oder einfach von ihrer momentanen Lebenssituation nicht in der Lage mitzuarbeiten. Vielleicht gibt es

[3] Welche Voraussetzungen sollte ein Mitarbeiter haben? Z.B: Anliegen für das Reich Gottes und die gemeinsame Vision in der GJA, bekehrt (evtl. auch aus Glauben getauft) und gewisse geistliche Reife, Besuch der Gemeinde/Gemeindezugehörigkeit / Mindestalter / Lebenswandel (z.B. nichtchristliche Freundin, Raucher)

auch tatsächlich hier und da mal einen echten „Unwilligen“. Nach meinen Schätzungen macht das ca. 15% der Personen einer Gemeinde aus.

Es gibt in der Gemeinde nach meiner Wahrnehmung mehr Leute die reaktiv sind, als aktiv. Daher müssen die Leiter diese Leute durch konkrete Berufungen aktivieren und den Aktiven durch konkrete Berufungen einen Rahmen geben.

2.5. E-EXPLAIN = erkläre

Erkläre die Art der erwarteten Mitarbeit.
Gebe der Person ein möglichst konkretes Bild der Aufgabe, damit sie nicht falsche Vorstellungen und Ängste hat, die sie evtl. an der Mitarbeit hindert. Beantworte die Fragen: Was wünschen wir uns von dir? Was ist deine Aufgabe? Was ist das Ziel? Wer ist im Team? Wie arbeitet das Team? Wie viel Zeit wird die Sache kosten? Zeige auch Möglichkeiten der Entwicklung auf: Du musst am Anfang nicht alles können. Du kannst testen, deine Gaben ausprobieren.
Erkläre ihr auch den zeitlichen Aufwand (Sitzungen, Gruppenstunden) und die Anforderungen (Fortbildung, geistliches Leben).

2.6. S-Save = sichere

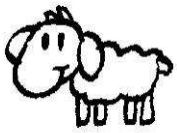
Sichere die Entscheidung - save the date.
Bitte entscheide ich am Ende unseres Gesprächs - NEIN! **-** BESSER: *Lass dir Zeit, denk nach, aber in 10 Tagen hätten wir gerne eine Entscheidung von dir. Bespreche die Sache mit deiner Familie und mit Gott. Prüfe!*
Das hilft Leuten. Das ist konkret und daher nimmt es den Druck der Sofort-Entscheidung oder die quälende sich hinziehende Entscheidung.
Biete auch eine Austiegsklausel an: Mitarbeit zunächst für ein Jahr (oder halbes Jahr)! Oder biete eine Art ehrenamtliches Praktikum an. Vorteil: Die Person kann reinschnuppern und hat nicht den Eindruck sich lebenslang zu verpflichten. Auch Leute die erst noch ihre Gaben entdecken wollen, können so erstmal testen.

2.7. S-SPONSOR = fördere/unterstütze

Unterstütze den Mitarbeiter wenn er anfängt und wenn er schon lange mitarbeitet. Fördere ihn schon vor Beginn und ermögliche eine Fortbildung oder Ausbildung. Baue eine Förderungs-Kultur auf.
Eine Kultur zu schaffen ist harte Arbeit. Aus einem steinigen Acker ein fruchtbares Feld zu machen bedeutet Aufwand. So ist es auch mit dem Aufbau einer Kultur der Förderung. Aber die Ergebnisse und die Frucht sind überraschend.

- **Führe eine Feedback-Kultur ein:** Mutet euch zu Aktionen und Events zu feedbacken und zu reflektieren. Was ist gut und was ist nicht gut gelaufen? Haltet die Ergebnisse fest und nimmt sie als Grundlage für die Neuplanung. Mutet euch aber auch zu Bibelarbeiten und Themen auf Inhalt und Didaktik zu feedbacken. Als Team oder als Leiter. Gebe den Mitarbeitern Rückmeldung. So wachsen sie und können lernen.
- **Führe eine Schulungskultur ein:** Eine Gemeinde sollte die Kosten für Schulung mit mindestens 50% übernehmen. Schulen kann man auf unterschiedlichen Arten: Schulung im Rahmen des Teamtreffens, z.B. Buch lesen / Inhouse-Schulung: Tagesseminar oder Abendseminar im eigenen Gemeindehaus mit Referenten anbieten **/** Besuch einer inspirierenden Konferenz: ein Wochenende als Team **/** Besuch eines Schulungskurses für Dynamische Jugendarbeit
- **Führe eine Lesekultur ein:** Lass dich durch Mitarbeiterzeitschriften inspirieren **/** Abonniere Newsletter zur Jugendarbeit, die dich weiterbringen **/** Kaufe Literatur zum Thema Jugendarbeit und stelle es deinen Mitarbeitern zur Verfügung
- **Führe eine Coaching-Kultur ein:** Teamcoaching von außen **/** Einzelcoaching von Mitarbeitern durch dich oder von außen

× **Führe mindestens ein jährliches formelles Mitarbeitergespräch**:
Triff dich einmal im Jahr mit deinem Mitarbeiter zu einem formellen Gespräch in dem ihr die Zusammenarbeit und die Einzelarbeit reflektiert - anlassfrei.



3. Zusammenfassung

Als Leiter bestimmen wir die Kultur. Wenn wir nicht richtig Mitarbeiter anfragen, dann wird es eben nicht richtig gemacht. Mit dem PROCESS-orientierten vorgehen bekommt Mitarbeitergewinnung eine Struktur und neue Dimension. Wir berufen Leute zum konkreten Dienst in die Mitarbeit am Leib Christi. Das hilft Leuten, adelt sie gleichzeitig, weil sie merken, dass ihre Begabung gebraucht wird und sich jemand Gedanken über sie gemacht hat.
Diese Kultur müssen wir aufbauen.

Weiterführende Literatur:

× Donders, Paul: Mitarbeiter fördern und fordern
× Hybels, Bill: Die Mitarbeiterrevolution
× Nowottka, Dietmar - Ehre, wem Ehre gebührt / Erfolgreich Ehrenamtliche leiten

Anhang Rezension 1:

Starke Mitarbeiter - Starke Gemeinden

Mitarbeiter gewinnen und fördern - als Gemeinde leben und wachsen
Ahlfeld, Oliver, Kassel 2009

Oliver Ahlfeld ist gelernter Religionslehrer und hat danach Theologie studiert. Er ist seit 2000 im Gemeindeaufbau im Rahmen der landeskirchlichen Gemeinschaft in Parchim/MecPom tätig. Er schreibt dies Buch aus der Praxis für die Praxis. Wichtig ist im, wie er in der Einleitung betont, dass es nicht um das „Machen“ geht, sondern durch das gemeinsame Leben.
In 20 Kapitel, deren Überschriften schon sehr interessant sind (z.B. Wir haben kein Geld / Bei uns fehlen die Männer / Bei uns sind so viele unmotiviert /…), greift er das Gesamtthema Mitarbeiterförderung auf. Dabei verfolgt er einen positiven Ansatz zur Problemlösung. Nach jedem Kapitel schlägt er konkrete praktische Schritte vor.
Zunächst definiert er in der Einleitung was er unter Mitarbeiter und Gemeinde versteht. „Starke Mitarbeiter sind Menschen, die sich von Herzen in ihrer Gemeinde einbringen.“ Ihr Wahlspruch lautet: Ich bin Gemeinde (:10). Eine „…starke Gemeinde ist eine Versammlung von Leuten, die das tägliche Leben so leben möchte, wie Jesus es ihnen vorgelebt hat.“ Sie orientiert sich an Jesus.
In den 20 Kapiteln, von denen man jedes auch für sich alleine lesen kann, geht es um folgende Themen:

- **Wir haben zu wenig Mitarbeiter**: Wofür braucht man Mitarbeiter - Aufgabenteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern - Die gemeinsame Basis, die Mission - vier Voraussetzungen um Mitarbeiter zu gewinnen: Identifikation, Kommunikation, Bewusstsein, Aufgabenklärung - Praktische Schritte, um Mitarbeiter zu gewinnen - Was Mitarbeiter brauchen
- **Uns fehlen Junge Erwachsene als Mitarbeiter**: Die Chance eines FSJ und die praktische Umsetzung (freiwilligen sozialen Jahres)
- **Wir reden zu wenig miteinander**: Kommunikation als Nonplusultra - Die Mündigkeit der Gemeinde
- **Das haben wir schon immer so gemacht**: Was mit Veränderungen gemeint ist und wie sie umgesetzt werden können
- **Es gibt bei uns keine Jugendlichen**: Wie Jugendliche in die Gemeinde finden - Wie man Jugendliche verabschiedet
- **Unsere Zeit und unsere Kräfte reichen nicht**: Organisation und Konzeption - Haben wir weniger Zeit? - Hilfe für Zeitplanung und Kräfte
- **Wir haben kein Geld**: Verbesserung der finanziellen Situation - Partnerschaft mit anderen Gemeinden - Zeit und Engagement - Honorare - Kalkuliertes Risiko
- **Alt und Jung sind gegeneinander**: Verbindung der Generationen - Dauerfehde? - Ermutigung durch die ältere Generation
- **Gaben oder Aufgaben - ist das hier die Frage?**: Vorlieben ernst nehmen, Gaben entfalten
- **Wir werden immer weniger**: Umgang mit Rückschritten
- **Alle passen sich zu schnell an**: Wie Christen offen bleiben und weiter wachsen
- **Wir haben lauter Pärchen**: Umgang mit Beziehungen unter Jugendlichen
- **Jede Woche Langeweile: Gruppen in der Gemeinde**: Gruppenveranstaltungen herausfordernd gestalten - Leben mit der Bibel

- **Keine Furcht: Hohle Events und leere Programme**: Durch besondere Ereignisse Mitarbeiter fördern und gewinnen: m.E. ein wegweisender Ansatz in der heutigen Zeit
- **Irgendwie sind bei uns alle angeschlagen**: Umgang mit wachsenden psychischen Belastungen - m.E. ebenfalls ein brandaktuelles wichtiges Thema
- **Bei uns fehlen die Männer**: Wie Männer in die Gemeinden finden und dort bleiben: m.E. greift er hier wieder ein brandaktuelles Thema auf
- **Neue Gesichter fallen uns einfach nicht auf**: Lernen, Menschen wahrzunehmen
- **Wir haben keine Beziehungen nach außen**: Wie wir mit Nichtchristen leben - Mitbringen, statt einladen - Spezialgebiet Schule
- **Bei uns sind viele unmotiviert**: Motivationsschub - Identifikation und Notwendigkeit
- **Wir sind sozial-diakonisch zu wenig aktiv**: Diakonisches Handeln leben. M.E. auch wieder hochaktuell und er bricht das ganze auf die leb-bare Ebene: Die Liebe ist die treibende Kraft. Diakonie darf keine Methode sein. Gemeinde, die perfekt sein will ist perfektionistisch/zu sauber und schließt Schwache aus. „Gelebte Sozialdiakonie hat immer etwa Unmittelbares. Wir haben es hauptsächlich mit Menschen zu tun.“ (173). Sozialdiakonie ist Mission und Ausdruck von Salz und Licht, Kennzeichen der Familie und bildet den Körper von Jesus ab (174f).

Man merkt: Hier schreibt jemand 180 Seiten aus Erfahrung und aus der Praxis. Das macht das Buch so wertvoll.

Anhang Rezension 2:

Dietmar Nowottka - Ehre, wem Ehre gebührt

Erfolgreich Ehrenamtliche leiten

Ein Buch das ich mit Gewinn gelesen habe. Der Titel suggeriert, dass es für Hauptberufliche Mitarbeiter in Gemeinden ist. Dem ist aber nicht so. Ich betrachte es als ein Buch für Leiter, die mit ehrenamtlichen Teams arbeiten, auch wenn sie selber ehrenamtlich als Teamleiter tätig sind.
Im 1. Teil geht Nowottka auf das Ehrenamt in Deutschland ein und auf die Erwartungen, die die über 23 Millionen ehrenamtlich tätigen Deutschen haben.
Im 2. Teil wendet er das Thema auf die Leitung von Organisationen an, was ihm sehr gut gelingt.

Teil 1: Nowottka bezeichnet die Motivation zum Ehrenamt so: **Spaß haben, mit sympathischen Menschen anderen zu helfen**. Die Motivation liegt also nicht mehr nur bei der Tugend der Ehrenamtlichen (Dienstbereitschaft). Wer ehrenamtlich mitarbeitet hat konkrete Erwartungen an die Organisation, der er dient und das ist eng verknüpft mit den organisatorischen Rahmenbedingungen und somit auch mit der Leitungskompetenz der Verantwortlichen (:10). Davon hängt es ab, ob und wo sich jemand ehrenamtlich investiert.
N. bezieht sich im Folgenden auf verschiedenen Studien und macht die Jugendlichen zwischen 14-24 als eine der aktivsten Gruppen mit dem stärksten Engagementpotential aus (:15f), weil es ihnen hervorragende Lern- und Erfahrungschancen bietet.
Die drei stärksten Motive: Gesellschaft im Kleinen mitgestalten / mit anderen Menschen zusammenkommen / sich für ein Aufgabe zur Verfügung zu stellen, die gemacht werden muss.
Die drei stärksten Erwartungen: Spaß / sympathische Menschen treffen (Beziehungen) / helfen dürfen.
Es geht also nicht um Geld, aber es ist darf auch nicht umsonst sein, wenn man sich einsetzt (:22f). *Wir können also sagen, erfüllte Erwartungen sind der Lohn der Ehrenamtlichen (:22)… Ehrenamtliche Arbeit ist nicht selbstlos, sondern ein Tauschgeschäft. Die Währung mit der hier gezahlt wird, ist eben nicht der Euro, sondern Freude, Beziehungen und Sinn (:22).* Neben dem Spaß bezeichnet N. den Beziehungsfaktor als möglicherweise wichtigstes Engagementskriterium, vor allen Dingen, was die Dauer ausmacht (:25).
Interessant ist auch folgende Aussage, die dem Motiv „anderen Menschen helfen“ entgegen kommt: *Eine Gemeinde muss als Organisation eine gewisse Unfertigkeit als Spannung aushalten. Sie ist eben kein Hochglanzunternehmen, sondern immer ein Stück unfertig und darauf angewiesen, dass Menschen einen Sinn und Nutzen darin erkennen, an dieser Unfertigkeit mitzuarbeiten. Perfektion macht Ehrenamtlichkeit überflüssig (:26).*
Ehrenamtliche Tätigkeit hat heute etwas mit Selbstverwirklichung zu tun (:20f). Es kommt bei der Ausübung auch auf die persönliche „biographische Passung“ an, wozu auch immer die aktuellen Lebensumstände gehören. Zusammenfassend schreibt er zu dem Thema: *Wir haben es also mit einer neuen Entwicklung und einem neuen Typ von Ehrenamt zu tun. Ehrenamt zu fordern und zu fördern, heißt dann aber, sich auf diesen Typ einzustellen.*
Bei allem sieht N. das Ehrenamt als natürliche Wesensäußerung eines verantwortlichen Menschen, der sich für andere einsetzen will (: 28).

Teil 2: *Die Aufgabe der Leitenden ist es also, auf die Rahmenbedingungen zu achten, die Ehrenamtliche fördern. Hierin haben sie eine große Verantwortung (:29). Wir müssen uns bewusst machen, dass eine systematische und professionelle Personalentwicklung nicht nur für angestellte*

Mitarbeiter wichtig ist, sondern ebenso für ehrenamtliche. Vernachlässigen wir es, verlieren wir unser wichtigstes Gut, die Mitarbeiter.
Innerhalb des Buches beginnt jetzt der Exkurs zum Thema Leitung. Leitung erfüllt die Bedürfnisse einer Gruppe. Super finde ich die Zusammenfassung von bedürfnissorientierter Leitung auf Seite 36, die man natürlich nicht überzeichnen sollte.

- Durch Leitung werden soziale Grundbedürfnisse von Individuen und Gruppen erfüllt.
- Leitung stellt demnach eine lebenswichtige Ressource für ein soziales System da.
- Jede Gruppe verfügt über Leitungsstrukturen, - personen und - aufträge, auch wenn es dazu keine bewussten Vereinbarungen gibt.
- Nicht oder unzureichend zu leiten, bedeutet, Bedürfnisse nicht zu erfüllen, mit der Folge, dass der entstehende Hunger woanders gestillt wird (zum Beispiel durch informelle Führungsfiguren).
- Insofern ist Leitung ein Dienst an den Bedürfnissen der Menschen und des Systems, das wir gerade bilden.
- Leitung soll helfen, dieses System lebens- und entwicklungsfähig zu erhalten.
- Es gibt keinen allgemein gültigen Leitungsstil, den man auf alle Führungssituationen übertragen könnte. Leitung ist eingebunden in den organisatorischen und sozialen Kontext, in der sie stattfindet.
- Daraus folgt, dass Leitung sich zuerst mit den Bedürfnissen des Systems und seiner Mitglieder auseinander setzen muss.

Er macht für eine Leitung vier Kompetenzbereiche aus: Sozialkompetenz, Systemkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und Handlungskompetenz (: 41). Besonders in Kirchen wird zu Recht Wert auf die Sozialkompetenz gelegt. *Ehrenamtliche leiden aber oft an der Unstrukturiertheit, Ziel- und Strategielosigkeit solcher Organisationen. Hier wäre die Systemkompetenz gefordert,…“ (:40).* N. mahnt an, keines der Bedürfnisse zu vernachlässigen.
Im Team ist es gut auszumachen, wer in welcher Kompetenz am stärksten ist und Aufgaben entsprechend zu verteilen (:45 - Abbildung 7). Er erklärt dann die einzelnen Kompetenzen:
Systemkompetenz: hier man das ganze System im Blick. Dieses System muss gut laufen, weil Menschen damit und darin leben. *Arbeit mit Menschen kann nur gelingen, wenn sie kontextuell begriffen wird, also in Bezug zu dem System, in dem sie stattfindet…. Strukturen sind eine Voraussetzung, damit sich Leben entfalten kann…. Insofern kann man Leitungskräfte auch als „soziale Architekten“ bezeichnen, die in der Lage sein müssen, die strukturellen Voraussetzungen ihrer Organisation und ihre soziale Statik berechnen zu können (:47).* Hilfreich ist auch das Schaubild 8 auf Seite 49 zur Organisationsentwicklung.
Sozialkompetenz: Sie beschreibt die kommunikativen Fähigkeiten einer Person, die Arbeitsbeziehungen zwischen den Menschen in einer Organisation gut zu gestalten. Interessant hier seine Aussage: *Die Herausforderung zu einer produktiven Beziehungsgestaltung liegt nicht im Überwinden von Distanz, sondern im Umgang mit Nähe und manchmal auch zu viel Erwartungen aneinander (:54).* Er schläft dafür das 4C Modell vor: Contact, Content, Context, Contract (:57f).
Handlungskompetenz: Das ist die Fähigkeit, Aufgaben zu definieren, sie zu organisieren und für ihre Erledigung zu sorgen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Am besten durch informieren, diskutieren und entscheiden.
Persönlichkeitskompetenz: *Menschen orientieren sich an Menschen. Motivation entsteht im Kontakt…. Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung (:72).* Dazu gehören meine Geschichte, meine Potenziale, mein Wesen und mein Stil. Persönlichkeitskompetenz zeigt sich darin, wie ich alles das authentisch zur Geltung bringe und damit zu meiner Ausstrahlung und meiner Wirkung komme (:76).

Hilfreich für Leiter und Leitungsteams dann die Checklisten zu den Kompetenzen auf 77f. Alle Kompetenzen sollten vorhanden sein. Einseitige Übersättigung einzelnen Kompetenzen sind zu vermeiden (:79f). *So reagieren manche Manager nahezu allergisch darauf, wenn es im Ehrenamt genauso ziel- und leistungsorientiert zugehen soll, wie in ihrem Berufsalltag (:83).*
Das Entscheidende der Führung ist ihre aktivierende Qualität (Schmidtbauer 2004). Wer Menschen führt, bringt sie in Bewegung, etwas zu tun, was sie ohne diese Führung nicht getan hätten (:84) Diese Aktivierung erreichen ausgewogene und integrative Führungskräfte (und auch Teams) langfristig am besten.
Dann geht er noch auf die Situation ein, wenn Haupt. und Ehrenamtliche miteinander arbeiten und benennt typische Schnittstellenprobleme (:85f).

Sinngebung ist einer der stärksten Motivationen (:53).
Wen ich sehe, dem verleihe ich Ansehen (:58).
Eine Vision ist die emotionale und Sinn gebende Dimension eines Ziels (:68).
Visionen dürfen emotional sein, unscharf und ungefähr (:68).