

Wie finden und binden wir Ehrenamtliche?

Ein Plädoyer für die systematische Förderung des Ehrenamts als Aufgabe der Hauptberuflichen

Von Ina-Marie Mühling

Das macht Ehrenamt attraktiv!

Etwas für sich und andere tun und darin Sinn erleben – das ist ein tragendes Motiv für viele Ehrenamtliche. Die Freude am eigenen Tun, die Entdeckung von Sinn, das Erleben von Wertschätzung durch andere und das Gefühl von Gemeinschaft, das Wachsen an meinen Aufgaben – all das motiviert Menschen. Mitgestalten, Mitverantworten, Wachsen und gleichzeitig Mitgetragen sein – das macht Kirche für Ehrenamtliche attraktiv.

Freiwilligenmanagement fragt danach, welche Faktoren und Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Menschen sich in einer Kirchengemeinde oder einem kirchlichen Projekt gerne engagieren und zufrieden sind. Von einem engagementfreundlichen Klima hängt die Attraktivität ab.

Die Bereitschaft zum Engagement hat nicht nachgelassen. Es gibt jedoch nicht mehr „den typischen oder die typische Ehrenamtliche“, sondern eine Vielzahl von Menschen unterschiedlichen Alters, mit sehr unterschiedlichen Haltungen, Erwartungen und Motivationen, die sich mit ihren jeweiligen Möglichkeiten, Ideen und Begabungen einbringen wollen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

In der Kirche ist Engagement oft von Beziehungs- bzw. Zufallsstrukturen bestimmt, was in der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen oft zu Überforderung, Kränkungen und Unzufriedenheit führt.

Möchten wir Menschen gewinnen und binden, dann brauchen wir ein engagementfreundliches Klima, also eine gute Kultur der Zusammenarbeit und förderliche Strukturen und Bedingungen, sowie neben den „traditionellen“ Möglichkeiten, andere oder auch neue Formen der Begleitung und Ermöglichung von Engagement.

Das Wissen um strategisches Freiwilligenmanagement (1) sowie Freiwilligenkoordination (2) bereiten auf eine solche Aufgabe vor. „Die Ziele des Freiwilligenmanagements sind letztendlich die Schaffung einer engagementfreundlichen Einrichtung, in der die Interessen und Erwartungen der Organisation und die Interessen und Erwartungen der Engagierten in Einklang sind ... Es soll vor allem die Rahmenbedingungen für das Freiwilligen Engagement verbessern.“ (3)

Eine veränderte Perspektive: Von den Ehrenamtlichen/Freiwilligen her denken

Was wir vom Freiwilligenmanagement lernen können, ist die Veränderung der Perspektive: „Nicht die Engagierten müssen sich der Kirchengemeinde oder der Einrichtungen anpassen, sondern eine Einrichtung oder Kirchengemeinde muss sich für Freiwillige/Ehrenamtliche und deren Interessen öffnen“ (4). Das bedeutet konkret:

- Welche Anreize bieten wir als Einrichtung, damit sich Freiwillige in unserem Kontext engagieren?
- Wie gestalten wir die Arbeit so, dass die richtigen Menschen an den richtigen Platz kommen; dass für kommende und scheidende Freiwillige gut gesorgt ist; dass die Zusammenarbeit in den Gruppen stimmt und die Menschen mit Vergnügen und effektiv arbeiten? (4a)
- Welche Kompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten können Menschen bei uns einbringen? Wie können Ehrenamtliche mit ihren Stärken und Fähigkeiten einen passenden Platz finden?
- Sind wir bereit, uns mit den freiwillig Mitarbeitenden zu verändern?

So schafft und erweitert Freiwilligenmanagement Zugangsmöglichkeiten und Handlungsräume, in denen Ehrenamtliche mit Spaß an ihrer Tätigkeit andere unterstützen und dabei ihre eigenen Erfahrungen und Kenntnisse einbringen können.

» Die Ehrenamtlichen dort einzusetzen, wo es ihnen Freude macht und nicht da, wo Not ist, sehe ich neben der Wertschätzung und Förderung jedes einzelnen als zentrale Aufgabe des Hauptamtlichen »

Burkhard Senf, Pastor in der Apostelkirche in Hamburg-Harburg, ausgebildet in Freiwilligenkoordination

Das Wissensgebiet der systematischen Engagementförderung ist überschaubar. (4b) Die „...Herausforderung besteht allerdings in der Übertragung und Anwendung auf die konkreten...“ Gegebenheiten vor Ort. (4c). Ziel einer Einführung der Freiwilligenkoordination ist, dass jede Gemeinde am Ende sagen kann: So ist es für uns mit unserer Prägung und in unserer Gemeindesituation stimmig und passend. Es soll eine jeweils individuell angemessene Form der Ehrenamtsarbeit und Koordination freiwilliger Arbeit erreicht werden (4d).

Engagementfreundliche Rahmenbedingungen motivieren und ermöglichen Zugänge

Die Einführung von Freiwilligenkoordination (5) in verschiedenen kirchlichen Handlungsfeldern zeigt, dass bestimmte Strukturen und Rahmenbedingungen zu einem Mehrwert in der Zusammenarbeit von beruflichen und freiwilligen Engagierten führen, so dass Qualität, Zufriedenheit und Motivation gesteigert werden.

Bestimmte systematische Schritte fördern ehrenamtliches Engagement.

- Neue Ehrenamtliche werden persönlich zu einem Erstgespräch eingeladen, in dem geklärt wird, ob die Vorstellungen, Erwartungen und Motive des Interessierten und der Einrichtung zueinander passen. Passen Tätigkeit und Umfeld zu der Person, die sich gern freiwillig engagieren möchte?

- Die Zugänge werden durch Aufgaben – oder Ressourcenorientierung erweitert. Jede Gemeinde oder kirchliche Einrichtung hat Aufgaben. Sie beschreiben, wofür Menschen gefunden werden sollen. Dafür werden die Tätigkeiten sowie die erforderlichen Fähigkeiten, Ort sowie Umfang und Dauer definiert.

Eine andere Suchbewegung geht zur stärkenorientierten Freiwilligenarbeit (6). Hier wird gefragt: Was können Sie? Was wollen Sie? Worin können wir Sie unterstützen? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, werden Tätigkeitsfelder und Aufgabenbeschreibungen mit den Engagierten gemeinsam entwickelt.

- Es gibt Formen für die Einführung und Begleitung und Unterstützung von Ehrenamtlichen wie z.B. eine/n feste/n AnsprechpartnerIn, die/der für die Einarbeitung und alle Fragen zur Verfügung steht, regelmäßige Austauschtreffen, Feedback- oder Jahresgespräche sowie das Angebot für Fortbildung, die bezahlt wird.

- Ehrenamtliche werden nicht zu einem Engagement überredet, sondern über den tatsächlichen Zeitaufwand ihres Engagements sowie über die Aufgaben und Funktionen aufgeklärt – es gibt also eine klar umrissene Aufgabenbeschreibung.

- Eine Vereinbarung beschreibt Rechte und Pflichten, den Rahmen der Zusammenarbeit und Kommunikationswege. Was ist z.B., wenn ich krank werde und nicht da sein kann, um die Gruppe zu leiten? Wie wird das Engagement beendet? Wer wird im Konfliktfall einbezogen?

- Das Miteinander zwischen AmtsträgerIn, Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ist geklärt. Beteiligung wird ermöglicht, indem Rollen, Aufgaben, Macht- und Verantwortungsbereiche transparent und benannt sind: Was muss ich tun? Welche Funktion übernehme ich? Welche Verpflichtung, welche Rechte und Kompetenzen habe ich?

- Verschiedene angemessene Formen der Anerkennungskultur mit denen Wertschätzung ausgedrückt wird, sind vorhanden z.B. persönliches Feedback, Freundlichkeit oder ein nettes Wort, ein Ehrenamtsfest, Beteiligung bei relevanten Entscheidungen

- Konflikte werden nicht unter dem Teppich gekehrt! Es gibt eine Absprache darüber, wie mit solchen Situationen umgegangen wird.

- Ehrenamtliche haben ein/en qualifiziert/en AnsprechpartnerIn, am besten eine/en ausgebildete/en EhrenamtskoordinatorIn, die/der ansprechbar ist und in regelmäßigen vereinbarten Zeiträumen Feedback- und ein Begleitgespräch führen.

- Wer sich engagieren will, erfährt durch eine geeignete Öffentlichkeitsarbeit, an wen man sich in der Gemeinde wenden kann, um herauszufinden, was getan werden kann.

- Der Abschied eines/er Ehrenamtlichen ist kein Tabuthema und die Art und Weise der Beendigung ist transparent. Mit der betreffenden Person wird rechtzeitig geredet und der Ausstieg vorbereitet. Es gibt dafür Formen und Abschiedsrituale und auch der Übergang danach ist geregelt.

Das Ehrenamt braucht also Begleiter und Begleiterinnen mit Handwerkszeug und geklärter Haltung in der Zusammenarbeit

Es wird in Zukunft darum gehen, ausgebildete und für das Thema sensibilisierte Begleiter und Begleiterinnen zu haben, die vielfältige Möglichkeiten, Zugangswege und Struk-

„ Eine Vereinbarung schützt vor falschen Erwartungen, klärt die Zusammenarbeit und beugt so Konflikten vor. Das Geben und Nehmen ist in der Zusammenarbeit geklärt, das finde ich als Pastorin sehr entlastend. ”

Angelika Schmidt, Pastorin der Projektpfarrstelle zur Förderung der Ehrenamtlichenarbeit im Kirchspiel Hamburg-Bergedorf

turen für Ehrenamtliches Engagement schaffen.

„Ehrenamtliche begleiten wird eine, vielleicht sogar die zentrale Aufgabe der Hauptberuflichen der Zukunft sein“. (7) Dafür braucht es Qualifikationen und Kompetenzen, die in den Ausbildungscurricula kirchlicher Berufe verankert sein sollen.

Die Gestaltung und Sicherung von Rahmenbedingungen für Engagement und die Entdeckung und Förderung von Ressourcen ehrenamtlicher Arbeit gilt es als eigenständige berufliche Kompetenz und Aufgabe zu erkennen und zu finanzieren.

Das braucht Menschen, die gewinnen können, Stärken erkennen und fördern, die gleichzeitig auch Frustrationen bei Ehrenamtlichen auffangen können, widersprüchliche Anforderungen ausbalancieren, Konflikte moderieren und auch Grenzen setzen können. Ehrenamt ist somit auch als kirchliche Bildungsaufgabe zu verstehen, die fachliche und geistliche Begleitung durch Hauptamtliche braucht. (8)

Der Perspektivwechsel mit dem professionellen Blick des Freiwilligenmanagements verlangt nach einem veränderten Handlungsspektrum der hauptberuflich Beschäftigten – auch der Pastoren und Pastorinnen. (9) Es geht hier nicht um falsch verstandenes „selber machen“ oder Rettungsversuche von Arbeitsfeldern, in denen sich niemand mehr engagieren möchte, sondern es geht um die Schaffung von Räumen und vielfältigen Möglichkeiten, damit neue Ideen und Zugangswege entstehen.

Hauptamtliche werden so mehr zu ErmöglicherInnen, KoordinatorInnen, Hebammen, GärtnerInnen von freiwilliger Arbeit. (10)

Dabei wird es darauf ankommen, dass sich Hauptamtliche intensiv mit der eigenen Rolle als AmtsträgerIn und dem eigenen Leitungshandeln- und ansprüchen auseinandersetzen. Es braucht Klarheit im eigenen Umgang mit den typischen Spannungsfeldern in der Zusammenarbeit von Haupt – und Ehrenamtlichen. Eine dauerhafte Erwartungs- und Zielklärung sowie das Aushalten von paradoxen Arbeitszu-

„ Freiwilligenkoordination ist eine Chance für unsere fusionierte Gemeinde gemeinsame transparente Strukturen und Standards zu schaffen, die nach innen und außen wirken und die Attraktivität auch für neue Freiwillige erhöht ”

Andrea Weigt, Pastorin
in der Kirchengemeinde Alt-Rahlstedt, Hamburg

sammenhängen und strukturellen Abhängigkeiten (Wer hat hier das Sagen!), verlangt eine hohe dialogische, reflektierte sowie situative Leitungskompetenz. (11)

Es gibt eine große Vielfalt von Engagement: Von Ehrenamtlichen, die nach wie vor gerne als HelferInnen agieren bis hin zu Ehrenamtlichen mit hoher Selbständigkeit und leitender Verantwortlichkeit. Die Art der Zusammenarbeit und Begleitung hängt dabei auch von der zu bewältigenden Aufgabe, der Teamstruktur, den Kompetenzen und dem Grad der Selbstständigkeit der Ehrenamtlichen und vielem mehr ab. Das macht die Begleitung herausfordernd, aber auch interessant.

„ Durch die Ausbildung zum Freiwilligenkoordinator habe ich wichtige Fach- und Rollenkompetenzen erworben, die mir heute dabei helfen, ganz alltägliche und auch besondere Herausforderungen in einem Team von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden, kollegial und partnerschaftlich anzunehmen. ”

Klaus Fuhrmann, Koordinator für die Jugendarbeit in der Ev.-Luth. Kirchengemeinde Ahrensburg

Dazu sind verschiedene Leitungs- und Begleitungsinstrumente nötig, die erlernt werden können, um eine von Ehrenamtlichen mitgeleitete, mitgestaltet und mitverantwortete Kirche zu leben. Das Wissen um verschiedene Modelle der Zusammenarbeit Freiwilligenmanagement und deren situativen Begleitungs- und Leitungsstile können hier unterstützen.

Die beschriebenen Instrumente der Freiwilligenkoordination im Zusammenspiel mit bewusst eingesetzten Leitungs- und Begleitungsformen werden Gemeinden und Diakonie sinnvoll unterstützen, um die Freude am Engagement sowie die Aktivierung von Engagement nicht dem Zufall zu überlassen. So führt die systematische Unterstützung ehrenamtlichen Engagements in der Kirche zu einem „Mehr“ an Attraktivität, an Offenheit und Ausstrahlung und lädt ein zur Mitgestaltung.

Anmerkungen

1 Freiwilligenmanagement umfasst alle strategischen Planungsprozesse zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements in Einrichtungen, siehe Schaubild in C. und O. Reifenhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, S. 61

2 Freiwilligenkoordination umfasst die operative Umsetzung und konkreten Instrumente zur Förderung ehrenamtlichen Engagements, s. Anerkennung 1

3 Carola und Oliver Reifenhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Juventa Verlag, 2013, S.15

4 Vgl. Barbara Hanusa, Perspektivwechsel - Mit Freiwilligenmanagement auf dem Weg von der Betreuungskirche zur Beteiligungskirche, in: Kirche in Bewegung, Gemeindekolleg VELKD, 2009, S. 11

4a Vgl. Beate Hofmann, Referat zum Schwerpunktthema Ehrenamtliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, 2. Tagung der 11. Synode der EKD, Ulm, Oktober 2009. S. 2

4b Vgl. Barbara Hanusa, Perspektivwechsel - Mit Freiwilligenmanagement auf dem Weg von der Betreuungskirche zur Beteiligungskirche

4c Barbara Hanusa, Perspektivwechsel - Mit Freiwilligenmanagement auf dem Weg von der Betreuungskirche zur Beteiligungskirche

4d Programmbeschreibung Freiwilligenkoordination in Kirchengemeinden; Institut für Engagementförderung des Ev.-Luth. Kirchenkreises Hamburg-Ost. Information zum Programm unter <http://www.ife-hamburg.de/Freiwilligenkoordination> in Gemeinden

5 Vgl. Schaubild „Aufgaben Freiwilligenkoordination“, <http://www.ife-hamburg.de/downloads-mobile/category/7-arbeitshilfen-freiwilligenkoordination>

6 Reich beschenkt: Von den Stärken zu den Aufgaben – ein Programm des Instituts für Engagementförderung des Ev.-Luth. Kirchenkreises Hamburg-Ost, unter <http://www.ife-hamburg.de/2-webseite/44-reich-beschenkt-die-eigenen-staerken-entdecken>

7 Beate Hofmann, Referat zum Schwerpunktthema Ehrenamtliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, 2. Tagung der 11. Synode der EKD, Ulm, Oktober 2009. S. 2

8 Nach K.E. Nipkow, Grundfragen der Religionspädagogik, Güntersloh, 2. Auflage 1990, S.101 bis 128

9 Vgl. Beate Hofmann, Referat zum Schwerpunktthema Ehrenamtliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, 2. Tagung der 11. Synode der EKD, Ulm, Oktober 2009. S. 2

10 Vgl. Beate Hofmann, Vielfältige Lebensstile – vielfältige Erwartungen, Gemeindepädagogische Konsequenzen aus der Ehrenamtstudie der ELKB, unter: <http://pfarrerverband.de/pfarrerblatt/index.php?a=show&id=3562>

11 Vgl. C. und O. Reifenhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Der situative Führungsstil berücksichtigt unterschiedliche Führungssituationen und die Vielfalt der Freiwilligen, Seite 133 ff