



Gewinnen und Fördern von Mitarbeitern in der Jugendarbeit

Jonas C. S. Schilke

Februar 2015

**Abschlussarbeit des Anfangsdienstes als Pastor im
Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland**

Jonas C. S. Schilke

Baptistengemeinde Potsdam

Schopenhauerstraße 8 – 14469 Potsdam

17.02.2015

Betreuer des Anfangsdienstes: Thomas Bloedorn

Bildquellen: Von oben nach unten

no more lookism / photocase.de

JSchilke / photocase.de

gregepperson / photocase.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Mitarbeit in der Bibel	5
Jugendarbeit.....	6
Jugendleiter	7
Jugendmitarbeit.....	9
Ältere Jugendmitarbeiter	9
Jüngere Jugendmitarbeiter.....	11
Mitarbeiter gewinnen	12
Ältere Mitarbeiter gewinnen.....	15
Jüngere Mitarbeiter gewinnen	16
Beispiele aus der Praxis.....	17
Mitarbeiter fördern	18
Coaching.....	19
Beispiele aus der Praxis	19
Mitarbeitertreffen.....	20
Beispiele aus der Praxis	21
Schulungen / Teambuilding.....	22
Fazit.....	23
Literaturverzeichnis	24
Anhang	25
Anhang 1: Spitzenleiter eines Teams - Bill Hybels	25
Anhang 2: Sichere Gemeinde für Kinder & Jugendliche	25
Anhang 3: Vision der connection jugend	25

Vorwort

Im Zentrum meiner Arbeit als Jugendpastor, sehe ich es als meine Aufgabe und mein Privileg an, Jugendlichen zu helfen, sie zu begleiten, ihr von Gott gegebenes Potenzial zu entdecken und mit ihnen gemeinsam Reich Gottes zu bauen. Zu erleben, wie Jugendliche aufblühen in einer Beziehung zu Jesus Christus, fasziniert sind von ihren eigenen Fähigkeiten und diese immer mutiger einsetzen und damit andere anstecken, ist die schönste Sache, die ich als Pastor erleben darf.

In meinem Leben ist Epheser 4,12 ein treibender Leitvers, der meine Aufgabe als Pastor beschreibt. Es heißt in diesem Vers: „für ihren Dienst auszurüsten“¹. Das heißt für mich, Menschen, besonders Jugendlichen, zu helfen, Gottes Sicht und Plan für ihr Leben zu entdecken und da hinein zu wachsen. In meiner eigenen Jugendzeit durfte ich erleben, wie Mitarbeiter² sich in mein Leben investiert haben und mich ermutigten, meine eigenen Gaben zu entdecken, zu entwickeln, einzubringen und gemeinsam mit ihnen, einen motivierten und Leidenschaftlichen Team eine Jugendarbeit aufzubauen.

Darum möchte ich mich in dieser Abschlussarbeit meiner Pastoren-Anfangszeit nochmal in fokussierter Art und Weise mit der Frage auseinandersetzen, wie man Mitarbeiter für eine lebendige Jugendgruppe gewinnt und fördert, die selber durch ihre Mitarbeit aufblühen und andere Jugendliche mit Begeisterung für Jesus und das Leben anstecken. In der vorliegenden Arbeit möchte ich dazu die Praxiserfahrungen aus meiner siebenjährigen ehrenamtlichen Tätigkeit als Jugendleiter und meinen fast drei Jahren als Jugendpastor reflektieren, um daraus einen persönlichen Gewinn für meine weiteren Aufgaben als Pastor zu ziehen.

Am Anfang dieser Arbeit steht eine kurze Sammlung von Bibelstellen, die mein eigenes theologisches Grundverständnis von Mitarbeit stark geprägt haben und noch prägen. Darauf folgend soll der Kontext einer solchen Mitarbeit in der Jugendarbeit angerissen werden, um dann einen Überblick über die spezifischen Voraussetzungen, Kompetenzen und Handlungsfelder von Jugendleitern und Mitarbeitern darzulegen. Aufbauend darauf werden verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung und -förderung aufgezeigt, jeweils gefolgt von einem kurzen Praxisbeispiel aus meinen eigenen Erfahrungen innerhalb der „connection jugend potsdam“, also aus meiner aktuellen Gemeinde.

¹ Alle Bibelstellen in dieser Arbeit werden nach der Neuen Genfer Übersetzung wiedergeben.

² Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit jeweils nur die weibliche oder männliche Form genannt, die jeweils das andere Geschlecht mit einbezieht.

Mitarbeit in der Bibel

An dieser Stelle soll eine zugespitzte und subjektive Auswahl von sieben zentralen Bibelstellen dargestellt werden, die mein eigenes Verständnis von Mitarbeit und Mitarbeitergewinnung stark prägen.

Epheser 4,11-12 „Er ist es nun auch, der ´der Gemeinde` Gaben geschenkt hat: Er hat ihr die Apostel gegeben, die Propheten, die Evangelisten, die Hirten und Lehrer. 12 Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, **für ihren Dienst auszurüsten**, damit ´die Gemeinde`, der Leib von Christus, aufgebaut wird.“

Das Wort „καταρτισμων“ bedeutet im Vers 12 „Zurüstung“, „Ausstattung“, „Fertigstellung“, kann aber auch mit „geschult“ zum Dienst übersetzt und somit in einem pädagogischen Sinn gebraucht werden.³ Die in Vers 11 aufgelisteten Personengruppen haben den Auftrag, alle Christen vorzubereiten und zu unterstützen, damit diese wiederum dem Aufbau der Gemeinde dienen.

1. Petrus 4,10 „Jeder soll den anderen mit der Gabe dienen, die er ‚von Gott` bekommen hat.“

Lukas 22,27 „Ich bin aber unter euch wie ein Diener“

Markus 10,43 „Wer unter euch groß sein will, soll unter euch Diener sein“

Hebräer 10,24 „Und weil wir auch füreinander verantwortlich sind, wollen wir uns gegenseitig dazu anspornen, einander Liebe zu erweisen und Gutes zu tun.“

1. Timotheus 4,12 „Niemand hat ein Recht, auf dich herabzusehen, nur weil du noch jung bist. Sei den Gläubigen ein Vorbild in allem, was du sagst und tust, ein Vorbild an Liebe, Glauben und Reinheit.“

Matthäus 9,37 -38 „Die Ernte ist groß, doch es sind nur wenig Arbeiter da. Bittet deshalb den Herrn der Ernte, dass er Arbeiter auf sein Erntefeld schickt.“

³ Vgl. Sellin 342.

Jugendarbeit

Christliche Jugendarbeit wird in den unterschiedlichsten Formen und von ganz verschiedenen Trägern mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern gestaltet. Im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem auf Jugendarbeiten eingegangen, die regelmäßig stattfinden und Teil einer lokalen Gemeinde sind. Die Form, in der eine Jugendarbeit stattfindet, ist für die Fragestellung der Mitarbeit nicht unerheblich, da sie unterschiedliche Anforderungen und Mitarbeitsmöglichkeiten bietet. Handelt es sich um eine offene Jugendarbeit mit selbst entwickelten Events und Freizeitangeboten oder ist es ein klassischer Jugendkreis, der in erster Linie ein Angebot für die eigenen Gemeindeglieder schaffen will?

Die Vision einer Jugendgruppe, also das Ziel, wozu diese Gruppe existiert und ihre Werte, bestimmt, was für Typen von Mitarbeitern gesucht und gehalten werden können.⁴

„Eine Vision gibt Kraft und bringt Menschen in Bewegung.

Eine Vision trägt dazu bei, sich mit einer Sache zu identifizieren.

Eine Vision bietet ein klares und lohnendes Ziel.

Eine Vision gewinnt neue Menschen, die sich für sie einsetzen.“⁵

Wo eine Jugendgruppe für sich eine Vision entwickelt hat, fällt es leichter, Mitarbeiter zu finden, weil man weiß, wonach man suchen muss. Im Gegensatz dazu ist es um einiges schwerer Mitarbeiter zu finden, wo eine Jugendgruppe nicht präzise weiß, was der Sinn ihrer Treffen ist und wohin sie sich entwickeln will. Diese Frage kann im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlicher dargelegt werden, aber sie bildet bei allen Mitarbeiterfragen die Grundlage. Das Gleiche gilt für Strukturen, Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten. Wo dort keine Klarheit herrscht, wird es schwierig bis unmöglich, geeignete Mitarbeiter zu finden.

Wichtig für diese Arbeit ist jedoch eine Präzisierung des Altersspektrums, welches dem Begriff der „Jugend“ zugrunde liegt. Die Frage nach dem Übergang zum Erwachsenenalter und dem Zeitpunkt, an dem man nicht mehr von Jugendlichen spricht, wird sehr unterschiedlich beantwortet, das Spektrum reicht von 18 Jahren bis zu Ende 20. In Anlehnung an Bernhard Schäfers und seine hilfreiche Unterteilung in drei Jugendphasen, orientiert sich vorliegende Arbeit an seiner ersten Phase mit der Bezeichnung „Jugendliche im engeren Sinn“⁶. Somit werden in dieser Arbeit mit der Bezeichnung „Jugend“ diejenigen Personen beschrieben, die sich vor allem innerhalb einer Altersspanne von ungefähr 13 bis 18 Jahren befinden.

⁴ Vgl. Fields, Jugendarbeit 40.

⁵ Bigger 112.

⁶ Schäfers 24.

Jugendleiter

Das Ziel, Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern impliziert, die Absicht, dass eine Jugendgruppe von mehr als einem Mitarbeiter gestaltet wird. An dieser Stelle soll der Fokus auf den Leiter einer Jugendgruppe gelegt werden, der das Ziel hat, ein Team aufzubauen. Dieser Punkt klingt banal, aber allein die Entscheidung dafür, eher im Team als alleine arbeiten zu wollen, bildet einen ersten wichtigen Schritt für mehr Mitarbeiter. Kein auch noch so begabter Jugendleiter oder voll angestellter Jugendpastor kann allen Aufgaben und Jugendlichen wirklich gerecht werden. Ein wirkliches Team aufzubauen, hilft der Arbeit, weil mehr und unterschiedlichere Persönlichkeiten und Gaben da sind, die sich gegenseitig ergänzen können. Es geht hier jedoch klar um ein Team, um Partner auf Augenhöhe, und nicht um Helfer, die einer Leitungsperson zuarbeiten.⁷ Auch, wenn noch keine (geeigneten) Mitarbeiter vorhanden sind, ist es die Aufgabe des Leiters, einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeiten leicht fällt und in dem Jugendliche an die Mitarbeit herangeführt werden. Ein geeigneter Rahmen hierfür ist eine klare Vision, genaue Anforderungen an die Mitarbeiter, geeignete Räumlichkeiten und ein Zugang zu benötigten Ressourcen.

Welche Kernkompetenzen und Charaktereigenschaften ein Leiter haben sollte und welche besonderes entscheidend sind für die Leitung von Mitarbeitern, werden in zahllosen Veröffentlichungen und Ratgebern mit langen Listen versucht darzulegen.⁸ Ausführliche Listen, die zwar einen idealen Leiter beschreiben, aber weit von der Realität und Erreichbarkeit entfernt sind. Fredmund Malik, einer der führenden Managementexperten, beschreibt dieses Listen als nicht hilfreich und demotivierend.

„Aber es ist eine alte Wahrheit der Motivationstheorie, dass Standards, die völlig jenseits jeder Erreichbarkeit liegen, nicht nur nicht motivierend sind, sondern dass sie die Menschen entmutigen.“⁹

Sein Appell richtet sich dahin, den Fokus auf die Grundsätze des Handelns einer Führungsperson zu legen, statt auf sein Wesen und seine Persönlichkeit. Es ist wichtig, den Blick auf erlernbare Schritte, Handlungen und Werkzeuge zu legen, auf Dinge, die kopierbar sind, im Gegensatz zu Charaktereigenschaften, die man nicht von einer anderen Person kopieren kann. Darum soll in dieser Arbeit auch ein Schwerpunkt auf die praktische Seite der Mitarbeiterbegleitung gelegt werden.¹⁰

⁷ Vgl. DeVries 29.

⁸ Vgl. Malik 33-34.

⁹ Malik 39-40.

¹⁰ Im Gegensatz dazu betont Jim Collins in seiner Beschreibung von herausragenden Leitungspersönlichkeiten (Level 5 Leiter) vor allem die Charaktereigenschaften. Vgl. Collins 53-54.

Trotzdem möchte ich an dieser Stelle den Versuch unternehmen, Leitung innerhalb einer Non-Profit Organisation und im speziellen in der Jugendarbeit, auf einen entscheidenden und für mich sehr zentralen Punkt zu fokussieren. Folgender Spruch bringt es für mich auf den Punkt:

„Nur wenn wir brennen, können wir andere anstecken.“

Bin ich begeistert von dem, was ich tue? Arbeite ich gern in der Jugendarbeit? Schöpfe ich Freude und Energie aus meiner Arbeit? Oder ist Jugendarbeit für mich eine Pflicht, weil es von mir erwartet wird oder es sonst keiner machen würde? Bin ich selbst begeistert von Jesus Christus? Erlebe ich es als etwas Lebensbereicherndes und Spannendes, in der Nachfolge Jesu zu stehen? Mag ich Jugendliche oder komme ich mit Menschen in dem Alter nur schwer klar? Liebe ich es, mit ihnen Zeit zu verbringen?

Für mich sind Begeisterung, Leidenschaft, Freude und Überzeugung die Grundlage der Arbeit.¹¹ Wo die Leidenschaft vorhanden ist, werden über kurz oder lang andere Mitarbeiter angesprochen werden.

John Wesley wird folgender Satz zugesprochen: „Wenn du begeistert bist, werden die Menschen gerne kommen und sich von der Begeisterung anstecken lassen.“

Wie wir unsere Arbeit gestalten und in welcher Haltung wir darüber sprechen, bestimmt sehr stark, wie andere darüber denken und ob sie Lust bekommen, ein Teil von dieser Arbeit zu werden. Egal, was man macht, man bleibt Vorbild. Die entscheidende Frage ist, was überwiegt: ein begeistertes oder ein resigniertes Vorbild? Sicherlich ist diese Zuspitzung auf Leidenschaft einseitig, aber gerade im Bereich Jugendarbeit gehören eine Menge Spaß, Freude und Begeisterung dazu! Zusammenfassend würde ich von Jugendleitern erwarten und mir wünschen, dass sie begeistert sind von Jesus Christus und Jugendlichen und in ihrer Arbeit alles geben, einen Rahmen (Vision/Kultur/Struktur) zu schaffen, in dem neue Mitarbeiter dazu kommen können und mit Begeisterung mitmachen!

¹¹ Vgl. „Begeisterungsfähigkeit ist eine wichtige Schlüsselkompetenz für die Führung im ehrenamtlichen Engagement.“ Redmann 126.

Jugendmitarbeit

Jugendarbeit ist in der Regel davon geprägt, dass mitarbeitende und teilnehmende Jugendliche in einem ähnlichen Alter sind. Auch ist die Gruppe oft der erste Ort, an dem Jugendliche selbst mitarbeiten, ihre Gaben ausprobieren und Verantwortung bekommen.¹² Ich habe es oft erlebt, dass jüngere Jugendliche in der Gruppe Mitarbeiter waren, ältere in derselben Gruppe dagegen „nur“ Teilnehmer. Das wirft die Frage auf, was einen Mitarbeiter auszeichnet und welche Grenzen, trotz der häufigen Überschneidung beider Gruppen, zwischen Mitarbeitern und Jugendlichen möglicherweise doch vorhanden sind. Wer ist Teilnehmer und wer ist Mitarbeiter? Meine These dazu: „Jugendarbeit braucht schwammige, fließende Übergänge zwischen Teilnehmern und Mitarbeitern!“

Jugendarbeit ist ein idealer Kontext, um Jugendlichen dabei zu helfen, ihre Gaben zu entfalten und genau sie sind auch die Experten, wenn es um Jugendkultur und das Erreichen ihrer gleichaltrigen Freunde geht. Wo eine starke Grenze zwischen Mitarbeitern und Teilnehmern besteht, werden Jugendliche klein und unmündig gehalten und eine große Chance verspielt! Trotzdem braucht Jugendarbeit klare Rahmenbedingungen. Es wäre auch keine Hilfe, wenn man sagt, bei uns gibt es gar keine Mitarbeiter oder Leitung. Es sind erfahrene und gute Mitarbeiter nötig, die in den meisten Fällen auch etwas älter sind, um Jugendliche auf der Reise ihrer Entwicklung zu begleiten, mit ihnen zusammen zu arbeiten, Menschen, die ihnen Möglichkeiten aufzeigen, sie ermutigen, moderieren, auswerten und gemeinsam mit den Jugendlichen Projekte in Angriff nehmen. Im Folgenden möchte ich auf Besonderheiten, Anforderungen und Chancen in Bezug auf ältere und jüngere Mitarbeiter eingehen.¹³

Ältere Jugendmitarbeiter

Im Kontext der Jugendarbeit bedeutet „älterer Jugendmitarbeiter“ ein Alter von über 18 Jahren, aber vor allem die Grundeinstellung, dass man in der Jugendgruppe vor allem als Diener ist und nicht als Teilnehmer und Konsument. Die sehr schlichte, aber komprimierte Grundvoraussetzung für Jugendmitarbeit beschreibt Doug Fields: „1. Sie lieben Gott, 2. Sie mögen Jugendliche“¹⁴. Darauf aufbauend braucht man ein buntes Team an Mitarbeitern mit verschiedenen Gaben und

¹² Beispiele hierfür sind: Instrument spielen, Lobpreis leiten, Moderation, Andacht halten, Essen einkaufen, kochen, Cocktails mixen, Theaterstück vorbereiten, passenden Clip zur Predigt raussuchen, Homepage erstellen, Werbung/Flyer/Social Media, Geländespiel planen, Sound/Licht-Technik, Hauskreis leiten, Fotowand gestalten, Gedicht schreiben, LAN organisieren, Siehe auch Fields, Abenteuer 221.

¹³ Eine andere gängige Möglichkeit der Unterteilung wäre „Teeniehelfer - Jugendmitarbeiter“. Da diese jedoch ein stärkeres Gefälle ausdrückt, setzt sie die Jugendlichen als „nur“ Helfer herab. Die Unterteilung anhand des Alters scheint daher am besten geeignet, obwohl sie kaum in der Praxis verwendet wird.

¹⁴ Fields, Abenteuer 194.

Persönlichkeiten. Im Kontext der Jugendarbeit halten sich einige Stereotypen, wie ein Jugendmitarbeiter zu sein hat. Sie sind jung, dynamisch, witzig, extrovertiert, kreativ, spielen E-Gitarre, haben eine Menge Freizeit und studieren Lehramt oder Sozialpädagogik.¹⁵ Gerade solche Stereotypen halten jedoch viele potenzielle Jugendmitarbeiter, die ein Segen für die Arbeit wären, von der Mitarbeit ab, weil sie selber sich als unpassend empfinden. Jugendliche sind verschieden, es gibt nicht „die Jugendliche“ und genau so gibt es nicht den perfekt passenden Jugendmitarbeiter. In der angelsächsischen Literatur zu Jugendarbeit wird häufig extrem positiv von Beispielen berichtet, wo sogar Senioren fest mitarbeiten und eine super Beziehung zu Jugendlichen haben. Auch aus meinen eigenen Erfahrungen kann ich nur bestätigen, dass das Alter kein ausschließendes oder allein qualifizierendes Kriterium für Jugendarbeit ist. Manche junge Erwachsene sind trotz ihrer altersmäßigen Nähe zu Jugendlichen für die Jugendarbeit ungeeignet und finden keinen Zugang zu ihnen.

Unabhängig von einem besonderen Fähigkeits- und dem Aufgabenprofil eines Mitarbeiters (Lobpreis, Predigt, Hauskreisleitung, PR, Seelsorge, Essen ...), sollte eine Grundhaltung des Dienens vorhanden sind. Die Jugendlichen stehen im Fokus. Sie sollen auf ihren geistlichen und persönlichen Reisen herausgefordert und begleitet werden. Nicht der eigene Spaß, Selbstdarstellung oder Bequemlichkeit stehen im Mittelpunkt, sondern die Jugendlichen.

Ergänzend dazu gibt es für einen Mitarbeiter zwei weitere wichtige Kriterien. Sie sind in den Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt, sollten aber bei jedem vorhanden sein. Das erste ist eine kommunikative Kompetenz:

„Dabei geht es um die Fähigkeit, Jugendlichen zuhören zu können, mit ihnen in einen gleichberechtigten Dialog zu treten und ihnen in einer authentischen Sprache auch religiöse und spirituelle Inhalte vermitteln zu können.“¹⁶

Konkret geht es dabei um aktives Zuhören, Beziehungen bauen, Ansprechpartner sein, Vertrauen schaffen und sprachfähiges Gegenüber sein. Als Mitarbeiter sollte man sich auf die Sprach- und Denkweise der Jugendlichen einlassen und sie in keine Richtung puschen, sondern offen sein für ihre Fragen und entdecken, wo Gott schon am Wirken ist. Das zweite Kriterium bezieht sich auf eine Grundhaltung des Lernen, des sich verbessern Wollens, Offenheit für neue Impulse, Ideen, Tools und Elemente. Lernen zu wollen bedeutet ein aktives Suchen danach, seine Gaben auszubauen, ein besserer Gesprächspartner zu werden, neue Ideen bei anderen Gruppen zu suchen, von dem Feedback der Jugendlichen zu lernen und gemeinsam als Team daran zu arbeiten, Jugendlichen besser zu dienen. Etwas Neues sollte gewagt werden, anstatt nur das zu kopieren, was man selber in

¹⁵ Vgl. Fields, Jugendarbeit 264. Solche Stereotypen gibt es auch besonders in Bezug auf Jugendpastoren. Siehe, Griffin, Fight The Youth Ministry Stereotype, www.youtube.com.

¹⁶ Kolb 184.

seiner Jugendarbeit erlebt hat. Ausprobieren, Experimentieren, Überraschungen erleben und daraus lernen sind hier wichtige Schlagwörter. Andere Personen würden diesen Bereich vielleicht eher mit Kreativität überschreiben. Ich sehe darin jedoch den Nachteil, dass Kreativität oft als etwas beschrieben wird, dass man hat oder eben nicht. Diese Ansicht ist, meiner Meinung nach, falsch und abschreckend. Lernen dagegen ist etwas Wachsendes und ein Prozess, auf den sich jeder Mensch einlassen kann.¹⁷

Zusammenfassend sehe ich 6 Grundanforderungen an ältere Mitarbeiter:

1. Liebt Jesus
2. Mag Jugendliche
3. Dienende Grundhaltung
4. Kommunikative Kompetenz
5. Lernen wollen
6. Special Fähigkeiten

Am Ende dieses Abschnitts soll noch auf eine Besonderheit bei Kinder- und Jugendmitarbeitern hingewiesen werden. Jede Gemeinde sollte für sich einen Standard zum Thema Kinderschutz festlegen. Eine geeignete Grundlage dafür bilden der Codex für Mitarbeitende, der vom Gemeindejugendwerk des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden erarbeitet wurde und ein erweitertes Führungszeugnis von den älteren Mitarbeitern.¹⁸ Zur Qualitätssicherung der Kinder- und Jugendarbeit in Deutschland gibt es die „Juleica“, die Jugendleiter-Card für ehrenamtliche Mitarbeiter. Sie wird in einer mehrtägigen Schulung zu den Grundlagen der Arbeit erworben.¹⁹

Jüngere Jugendmitarbeiter

Mitarbeit ist die einmalige Möglichkeit, Jugendlichen von einer passiven Zuschauerrolle am Rand des Spielfeldes zu einer aktiv mitgestaltenden, mitverantwortlichen und spannenden Rolle zu verhelfen. „Fordere Jugendliche heraus, sei nicht ihr Babysitter!“²⁰ Jugendliche mitarbeiten zu lassen, sie dazu zu motivieren, ist ein Ausdruck davon, dass man sie erst nimmt und Potenzial in ihnen sieht. Dabei ist es die Kunst, Sie herauszufordern, aber nicht unter Druck zu setzen, sie zu fordern, aber nicht zu überfordern, ihnen Verantwortung zu geben, die sie bewältigen können, die aber auch nicht zu langweilig ist. Eine Jugendgruppe ist der Ort, wo sich Jugendliche oftmals zum ersten Mal ehrenamtlich einbringen und somit ihre erste Erfahrung in Bezug auf Mitarbeit machen. Diese

¹⁷ Vgl. Kolb 185.

¹⁸ Siehe Anlage 2.

¹⁹ Vgl. Dallmann 465.

²⁰ Boshers 138.

Erfahrung sollte gut sein, in einer engen Begleitung und Reflexion, wo man Erfolge feiert und lobt und aus Fehlern lernen kann. Der Mut zum Probieren an sich muss gefeiert werden!

Jüngere Jugendmitarbeiter zu leiten, bedeutet eine noch sensiblere und aktivere Begleitung als bei erwachsenen Mitarbeitern. Diese Begleitung ist zeitintensiv und sicherlich könnte man auch einige der Aufgaben selber besser und in viel weniger Zeit schaffen, aber langfristig gesehen ist die mehr investierte Zeit nichts gegen das Potenzial des Jugendlichen, welches sich Schritt für Schritt entfaltet. Man legt hier die Grundsteine für fähige und begeisterte Mitarbeiter, die sich gerne einbringen!

Aus meiner Sicht sollte es in Bezug auf Mitarbeit nur eine einzige Voraussetzung für Jugendliche geben und zwar, dass sie bereit dazu sind. Nicht mehr und nicht weniger. Die Grundvoraussetzungen, die für ältere Mitarbeiter gelten, sehe ich für Jugendliche am Anfang ihrer Mitarbeit als nicht entscheidend an. Ein Jugendlicher muss auch nicht Christ sein, um mitarbeiten zu dürfen. Ich würde ihn dann nicht von mir aus für eine Andacht anfragen, aber wenn jemand von selbst anfragt, würde ich mit ihm gemeinsam über eine geeignete Möglichkeit nachdenken.

Wenn Jugendliche von sich aus mitarbeiten wollen oder sich, was eher der Fall ist, zur Mitarbeit herausfordern lassen, dann reicht das als Voraussetzung voll aus.

Mitarbeiter gewinnen

Dort, wo wir selber von unserer Arbeit begeistert sind und sie als etwas Lebensbereicherndes erfahren, wo wir selber Mitarbeit nicht als Belastung, als eine negative Last erleben, sondern als etwas Lohnenswertes, da fällt es uns leicht, potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen.

„Mitarbeit soll eine der spannendsten, attraktivsten und begeisterndsten Erfahrungen sein, die ein Mensch auf dieser Erde machen kann.“²¹

Eine ganz zentrale Frage, die jeder potenzielle Mitarbeiter auf eine Mitarbeitsanfrage im Kopf hat: „werde ich das am Ende bereuen – oder genießen? Wird mein Leben wirklich erfüllter sein? Oder nur noch anstrengender?... Ist es die Sache Wert?“²² Menschen wollen sich investieren, aber sie prüfen genau, ob und wo sie sich einsetzen und vor allem, ob sie in einer verbindlichen Verpflichtung regelmäßig mitarbeiten wollen. Sich dessen bewusst zu sein, dass Menschen grundsätzlich motiviert sind mitzuarbeiten und sich investieren wollen, halte ich für eine entscheidende Hilfe. Es geht nicht darum, Mitarbeiter zu ködern oder zu überreden, doch endlich mal mitzuarbeiten. Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten bedeutet, ihnen einen Rahmen und Möglichkeiten zu bieten, sich in eine Arbeit zu investieren, die sich lohnt!

²¹ Bigger 120.

²² Hybels, Mitarbeiter 35.

Reinhard Sprenger vertritt in seinem Buch „Mythos Motivation“ einen sehr drastischen Kurswandel, indem er einen Fokuswechsel fordert, der von der Frage nach der Motivation umschwenkt zu der Frage: Wo wird die Motivation, die vorhanden ist, zerstört?²³ Wo Mitarbeiter unklare oder zu hohe Erwartungen erleben, nicht die nötige Unterstützung bekommen oder verheizt werden, da wird Motivation zerstört.

Im Folgenden wird in elementarisierter Form der Versuch dargelegt, die Gewinnung von Mitarbeitern in sechs Schritten zu beschreiben. Die Reihenfolge gibt eine Richtung vor, ist aber nicht statisch zu verstehen. Der Fokus liegt hierbei tendenziell eher auf den älteren Mitarbeitern. Am Ende dieses Kapitels soll aber nochmal im Speziellen auf beide Zielgruppen eingegangen und eine Erfahrung aus der Praxis geschildert werden.

6 Schritte zur Mitarbeitergewinnung

1. Was suche ich genau?
2. Ansprechen
3. Probieren
4. Erwartungen
5. Entscheidung
6. Weiter machen

Am Anfang steht die Frage „**Was suche ich genau?**“? Für welche Aufgabe suche ich einen Mitarbeiter? Welche Kompetenz bräuchte er? Was wäre seine genaue Aufgabe? Umso genauer diese Fragen am Anfang beantwortet sind, umso genauer kann man auch nach entsprechenden Mitarbeitern suchen. Gerade für die Jugendarbeit, in einer Situation des Mitarbeitermangels, scheint dieser Punkt vielleicht übertrieben, weil sich jeder überhaupt über irgendeinen Mitarbeiter freuen würde. Jedoch bestimmt das vorhandene Team, und vor allem das Leitungs- oder Kernteam, welche weiteren Mitarbeiter angezogen werden. Darum sollte man gerade bei Leitungsaufgaben oder in Bezug auf die Suche nach Mitarbeitern mit viel Verantwortung, wählerisch sein und nicht zu viele Kompromisse bei den Anforderungen eingehen.²⁴ Für die Auswahl neuer Mitarbeiter verweist zum Beispiel Bill Hybels auf drei Kriterien: Charakter, Kompetenz, Chemie.²⁵ Der letzte Punkt sticht dabei heraus. Es geht hierbei um die sehr subjektive Frage der Chemie. Hat der potenzielle Mitarbeiter eine „positive emotionale Wirkung auf mich“²⁶? Passt er in ein bestehendes Team hinein? Bei der Entscheidung spielt dieser Punkt immer eine Rolle, ob er nun bewusst wahrgenommen wird oder nur indirekt. Darum betrachte ich es schon als einen Fortschritt, sich auch über diesen Punkt bewusst

²³ Vgl. Sprenger 166.

²⁴ Vgl. Fields, Abenteuer 190; Hybels, Mutig 97.

²⁵ Vgl. Hybels, Mutig 91.

²⁶ Hybels, Mutig 96.

Gedanken zu machen. Als relevant sehe ich ihn jedoch in erster Linie bei einem zeitintensiven Leitungsteam an.

Der zweite Schritt ist das direkte und persönliche **Ansprechen** der Person. Kein Flyer, keine emotionsgeladene Predigt oder ein Mitarbeiteraufruf ist so effektiv wie eine persönliche Anfrage. Die folgende Aussage bezweifle ich zwar in ihrer statistischen Korrektheit, aber sie stimmt, meines Erachtens nach, in ihren Proportionen: 20% werden selber aktiv - 80% müssen gefragt werden.²⁷ Das kann gerade in der Jugendarbeit stark mit vielleicht vorhandenen, stereotypischen Vorstellungen darüber zusammenhängen, wie ein Jugendmitarbeiter zu sein hat. Es besteht Angst vor dem hohen und scheinbar unbegrenzten Zeitaufwand für die Mitarbeit, weil der potenzielle Mitarbeiter keine Idee davon hat, was es bedeutet, in der Jugend mitzuarbeiten und was genau von ihm erwartet wird.

Eine Anfrage an einen Kandidaten sollte eine Begründung dafür beinhalten, warum man sich gut vorstellen kann, dass die Person ein klasse Jugendmitarbeiter werden könnte, welche Kompetenzen man in ihr sieht und was genau für eine Möglichkeit der Mitarbeit vorhanden wäre, gepaart mit der Überzeugung, dass sich diese Arbeit lohnt, weil man in junge Menschen investieren darf.²⁸ Ziel einer solchen Anfrage ist es nicht, gleich eine verbindliche Zusage zu bekommen, sondern ein grundsätzliches Interesse der Person zu erfragen und ob sie Lust hätte, sich die Arbeit anzuschauen und probemäßig mitzumachen. Aus meiner Erfahrung gibt es auf eine solche wertschätzende Anfrage nur zwei Resultate: 1. Die Person nimmt die Einladung an und probiert sich aus. Oder 2. Die Person sagt nein, ist aber ermutigt durch das Potenzial, das man in ihr sieht.

Den potenziellen Mitarbeiter sollte man dann einladen, vorbeizuschauen und sich **auszuprobieren**. Findet er einen Zugang zu der Arbeit? zum Team? Passen seine Gaben zum Aufgabenprofil? Letzteres betrifft weniger zeitlich begrenzte Projekte, sondern vor allem regelmäßige Aufgaben, wie zum Beispiel Lobpreisleitung, Hauskreisleitung, Jugendleitung etc. Nach einer begrenzten Zeit von ungefähr ein bis vier Treffen setzt man sich zusammen, um die Erfahrungen in Ruhe auszuwerten. Ganz wichtig beim Ausprobieren ist, dass keine Verpflichtung oder ein Versprechen zur weiteren Mitarbeit besteht. Die Person muss unbedingt mit einem Dank für ihr Probieren nach der vereinbarten Probezeit gehen dürfen.²⁹ In diesem Prozess des Ausprobierens und noch einmal gezielt bei der Auswertung, sollte die Frage nach den genauen **Erwartungen** an den Mitarbeiter und, auch andersherum, die Frage nach seinen Erwartungen an seinen ehrenamtlichen Einsatz besprochen werden. Dieser Schritt erfordert, wie auch schon für Schritt eins angesprochen, vom Leiter eine gute Vorbereitung, aber umso besser dieser Bereich geklärt ist, umso klarer und oft auch reibungsloser

²⁷ Vgl. Bigger 118.

²⁸ John Maxwell betont in diesem Zusammenhang besonders, bei dem Gesprächspartner das Herz anzusprechen und nicht nur auf einer sachlichen, informellen Ebene zu kommunizieren. Maxwell 107.

²⁹ Eine praktische Anregung für ein solches Auswertungsgespräch ist zu finden bei Hybels. Siehe Hybels, Mitarbeiter 70-72.

kann sich ein Mitarbeiter in seine Arbeit investieren. Wo das Ziel genau geklärt und der Rahmen abgesteckt ist, da kann man Mitarbeitern wirklich Freiheit lassen, einen eigenen Weg zu finden. Das fängt bei der Aufgabe an, eine Fotowand von der letzten Sommerfreizeit zu gestalten und reicht bis zur Planung der nächsten Sommerfreizeit.

Am Ende eines solchen Prozess kann steht dann eine **Entscheidung**. Falls die Person mitarbeiten möchte, entscheidet sie sich, eine konkrete Aufgabe zu übernehmen, ein Projekt zu starten, für eine gewisse Zeit, zum Beispiel ein oder zwei Jahre, in der Jugendarbeit verbindlich mitzuarbeiten. Es kann hilfreich sein, eine solche Entscheidung auch symbolisch festzumachen. Wenn man sich z.B. am Ende eines Mitarbeiterwochenendes für ein weiteres Jahr der Mitarbeit entschieden hat, schreibt man seinen Namen auf ein Snickers und legt sich dieses gut sichtbar in sein Regal. Oder man isst das Snickers und hebt sich die Verpackung mit dem Namen drauf in seinem Portemonnaie auf. Hierbei zu beachten ist, dass man eine für die Jugendarbeit geeignete Form wählt, die sich meines Erachtens deutlich von einem Handyvertrag unterscheiden muss. Das Wichtigste ist jedoch, dass man hilft, wirklich eine konkrete Entscheidung zu treffen. Es ist enorm anstrengend, in einem Team zu arbeiten, bei dem man nicht weiß, wer überhaupt wirklich Mitarbeiter ist und sich verbindlich für eine Aufgabe gemeldet hat. Mit dieser Entscheidung der Person für die Jugendarbeit ist der Prozess jedoch nicht beendet. Man kann sich nicht zurücklehnen, sondern jetzt geht es darum, den neuen Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen, seine Aufgaben gut zu machen und ihm zu helfen, sich weiter zu entwickeln. Es geht darum, **weiter zu machen**, weiter nach geeigneten Mitarbeitern zu suchen und dran zu bleiben. Gleichzeitig sollte man auch von seinen Mitarbeitern erwarten, dass sie neue Kandidaten finden.³⁰

Ältere Mitarbeiter gewinnen

An dieser Stelle möchte ich nochmal auf zwei Besonderheiten hinweisen, die ich im Zusammenhang mit der Gewinnung von erfahreneren und älteren Mitarbeitern erleben durfte. Gerade gute potenzielle, ältere Jugendmitarbeiter sitzen nicht zu Hause rum und wissen nicht, was sie mit ihrer Zeit anfangen sollen. Laut meiner Erfahrung haben Mitarbeiter umso weniger Zeit, desto älter sie sind. Daher ist für sie gerade der zeitliche Aufwand für eine Mitarbeit besonders klar zu benennen. Man sollte sich aber nicht davon abschrecken lassen, dass sehr begabte potenzielle Mitarbeiter auch sonst in ihrem Leben ein hohes Tempo fahren und sich nicht langweilen. Wenn man auf einen begabten Mitarbeiter mit Langeweile wartet, tut man dies vergeblich. Auch hier ist es sehr hilfreich, Menschen erst einmal für einen konkreten, einmaligen Dienst oder ein überschaubares Projekt anzufragen. Dadurch besteht die Möglichkeit, ganz unverbindlich in die Arbeit hinein zu schnuppern. Man könnte zum Beispiel jemanden aus der Gemeinde für eine Predigt einladen oder um Zeugnis aus

³⁰ Vgl. Fields, Jugendarbeit 271.

seinem Leben zu geben. Diese Person könnte darüber berichten, wie sie ihr Christsein im Beruf lebt, wie sie ihren Traumpartner gefunden hat, was sie auf ihrer Reise durch Nordindien gelernt hat, warum sie trotz Leid und schrecklicher Erfahrungen an einem treuen und guten Gott festhält usw. Für einen Jugendabend hatten wir einen Profi-Fußballer aus unserer Gemeinde eingeladen, der über seine Erfolge und Niederlagen gesprochen hat und wie ihm der Glaube dabei geholfen hat. Menschen mit besonderen Fähigkeiten, Hobbies oder Zugang zu besonderen Ressourcen können eingeladen werden und manchmal entwickelt sich aus deren Begegnung mit einzelnen Jugendlichen mehr und sie werden regelmäßige Jugendmitarbeiter. Aber auch, wenn das nicht geschieht, wächst der Kreis der Supporter der Jugendarbeit, derer, die eine Verbindung zur Arbeit haben, ein Interesse dafür, die dafür beten und die mal wieder für ein Projekt oder praktische Unterstützung gefragt werden können. Zum Beispiel könnte solch eine Person mal für ein Jugendmitarbeiteressen kochen oder ihren VW-Bus, den Anhänger oder das mini Auto für die nächste Jugendfreizeit zur Verfügung stellen.

Jüngere Mitarbeiter gewinnen

Wo Jugendliche sich wohlfühlen in einer Jugendarbeit und Vertrauen haben, so sein zu dürfen, wie sie sind, ist dies ein sehr gut geeigneter Rahmen für sie, ihre Gaben einzubringen. Die wenigsten Jugendlichen wissen von sich aus schon genau, was ihre Fähigkeiten sind und bringen diese von selbst ein. Sie brauchen Begleitung beim Entdecken. Eine geeignete Möglichkeit ist es, als Jugendgruppe oder Hauskreis zusammen einen Gaben- oder Fähigkeitstest durchzuführen und dann danach zu schauen, welche nächsten Schritte man gehen könnte, um seine Fähigkeiten auszuprobieren.³¹ Ein anderer und ergänzender Weg ist es, die Möglichkeiten für Mitarbeit in der Jugendarbeit immer wieder aufzuzeigen und Jugendliche dahingehend zu ermutigen. Vor allem geht es darum, kleine Schritte zu gehen, zu experimentieren und in Bewegung zu kommen. Vom Zuschauer zum Mitspieler werden! Am besten gelingt das, wenn man einzelne Jugendliche direkt anfragt, eine Aufgabe mit einem zusammen anzugehen und zu gestalten. Zum Beispiel „Hättest du Lust, mit mir das Geländespiel für nächsten Freitag vorzubereiten? Könntest du dir vorstellen, nächste Woche 30 Minuten früher zu kommen um mit mir zusammen Scheinwerfer aufzubauen? Ich habe gehört, du kannst super Klavier spielen. Hättest du mal Lust, bei einer Bandprobe vorbeizuschauen? Was hältst du davon, wenn du nächste Woche hilfst, die epischsten deluxe Burger ever für die Jugend vorzubereiten. Du hast dich dieses Jahr taufen lassen und dein Zeugnis vor der Gemeinde hat mich echt angesprochen. Kannst du dir vorstellen, deine Geschichte noch einmal in

³¹ Ein empfehlenswerter Test für Jugendliche ist der Fähigkeitstest auf www.xpand.eu.

der Jugend zu erzählen und zwei Minuten etwas zu deinem Taufvers zu sagen? Ich helfe dir auch bei der Vorbereitung, wenn du willst! Was denkst du? Hast du Bock?“

Besonders geeignet für Jugendliche sind zeitlich überschaubare Projekte, vor allem Events, da diese in einem begrenzten Zeitrahmen viele Arbeits- und kreative Gestaltungsmöglichkeiten bieten.³²

Jugendliche einbeziehen, Jugendlichen Verantwortung geben, sie herausfordern, begleiten Schritt für Schritt - das ist unsere Aufgabe als Mitarbeiter.

Beispiele aus der Praxis

Das Ziel, Mitarbeiter zu fördern, ist fest in der Vision³³ verankert als der vierte von fünf Punkten:

„A place for your skills > Wir wollen ein positiver Ort sein, an dem Gaben entdeckt, ausprobiert und entwickelt werden!“

Bei einem unserer Jugendlichen, der gerade alt genug gewesen war, um in die Jugend zu kommen, merkte man schnell, dass es ihm leicht fällt, sich auszudrücken. Er träumte von einer Schauspiellaufbahn und war nicht gerade schüchtern veranlagt. Ich habe ihn dann einfach mal angesprochen: „Hey, hättest du Bock, mit mir im nächsten Jugendgottesdienst die Moderation zu übernehmen? Ich kann mir das total gut bei dir vorstellen. Wir zwei treffen uns in Ruhe auf eine Club Mate und überlegen uns etwas richtig Gutes! Hast du Bock, das mal auszuprobieren?“ Dann kommt man ins Gespräch und es kommen Fragen, wie: „Aber beten muss ich nicht, oder?“ Natürlich hat er bei den ersten Malen nicht gebetet. Er hat das gemacht, was er sich zutraute. Und das haben wir vor den ersten Gottesdiensten auch genau durchgesprochen. Er befand sich damit außerhalb seiner Komfortzone, jedoch noch nicht in der Panikzone. Er wurde immer besser und sicherer und hat einige Jahre bei uns die meisten Jugendgottesdienste moderiert.

Klar, könnte ich an dieser Stelle auch eine Menge Geschichten erzählen, wo jüngere und ältere Mitarbeiter nicht gewonnen werden konnten, wo sie keine Lust hatten, sich einzubringen. Ich habe mich jedoch entschieden, meinen persönlichen Fokus mehr auf die positiven Erlebnisse zu legen. Letztlich liegt es nicht in meiner Hand, ob sich jemand zur Mitarbeit herausfordern lässt. Aber ich will alles geben, den bestmöglichen Rahmen zu schaffen, damit es leicht ist, sich einzubringen und seine Gaben zu entwickeln. Ich will immer aktiv auf der Suche sein und Menschen zur Mitarbeit herausfordern. Ja, man bekommt eine Menge Absagen, aber manche lassen sich, trotz nicht perfekter Rahmenbedingungen und meiner Begrenztheit als Leiter, gewinnen. Und manchmal passiert es, dass einfach ein neuer Mitarbeiter vor der Tür steht, obwohl man nichts dafür getan hat!

³² Vgl. Schilke 71.

³³ Siehe Anlage 3.

Mitarbeiter fördern

Ausgehend von Epheser 4,12 gehört das Ausrüsten und Fördern von Mitarbeitern zu einer der zentralsten Aufgaben innerhalb der Gemeindearbeit. Es geht um kontinuierliches Begleiten und sich ständig die Frage stellen: „Kümmern wir uns in ausreichendem Maß um unsere ehrenamtlichen Mitarbeiter? Bieten wir ihnen die richtigen Schulungen und Entwicklungsmöglichkeiten? Gibt es noch bessere Methoden, wie wir neue Mitarbeiter finden und ermutigen können?“³⁴

Unsere Mitarbeiter, die wir im Augenblick haben, sind die beste Werbung für unsere Arbeit. Wo sich Mitarbeiter begeistert einbringen, da ziehen sie auch gleichzeitig neue Mitarbeiter an.³⁵ Gerade in der Jugendarbeit ist der Zeitraum, in dem Jugendliche die Gruppe besuchen, relativ eng gesteckt. Einerseits wachsen sie einfach aus dem Alter der Zielgruppe heraus und zum anderen findet nach abgeschlossener Ausbildung oder bestandem Abitur häufig ein Ortswechsel statt, weil man zum Studium, einem Freiwilligen Sozialen Jahr oder ins Ausland geht. Daraus ergibt sich, dass ein Jugendlicher in der Regel ungefähr vier bis fünf Jahre in der Jugendarbeit ist und gerade dann, wenn er sich zu einem tragenden Mitarbeiter entwickelt hat, weiterzieht.³⁶ Allein durch diesen fortwährenden Wechsel und die überschaubare Zeitspanne für die Einzelperson, ergibt sich eine ständige Präsenz des Themas der Mitarbeitergewinnung und ist eine überdachte Mitarbeiterförderung nötig, um das Beste aus der Zeit rauszuholen.

Zusammenfassend möchte ich noch einmal unterstreichen, dass Jugendarbeit vorankommt, wenn in Mitarbeiter investiert wird, wenn sie ermutigt, trainiert und inspiriert werden. Drei Möglichkeiten dazu sollen im Folgenden kurz angerissen werden.

³⁴ Hybels, Mitarbeiter 25.

³⁵ Vgl. Hybels, Mitarbeiter 100.

³⁶ Vgl. Ahlfeld 66.

Coaching

Hier geht es um die Begleitung von einzelnen Mitarbeitern, um ihnen für ihren Einsatz zu danken und spezifisch zu sagen, was großartig war und was noch besser werden kann. Sogar Malik, der sich im Allgemeinen sehr kritisch gegen ein ständiges Loben richtet, fordert es für junge Menschen jedoch ein, weil diese noch nicht so viele Erfahrungen haben und daher verstärkt Ermutigung brauchen.³⁷ Wertschätzung für ihren Einsatz auszudrücken bedeutet auch, konkretes Feedback zu geben, Felder und Bereiche der Weiterentwicklung aufzuzeigen und gemeinsam anzugehen.

Eine recht griffige Zusammenfassung zum Coaching von Mitarbeitern gibt Leo Bigger³⁸:

1. Sorge für Training-on-the-job
2. Biete die notwendige Unterstützung an
3. Erneure regelmäßig die Vision
4. Motiviere andere, ihr Bestes zu geben
5. Gib anderen die Freiheit, ihre Aufgabe zu beenden

Gerade der fünfte Punkt kann schnell untergehen, vor allem in einer Situation von Mitarbeitermangel. Hier können bei Mitarbeitern Schuldgefühle aufkommen oder ihr Antrieb ist mehr von Pflicht geprägt statt von Begeisterung und Leidenschaft. Entscheidend ist eine Kultur der Freiwilligkeit, des Ausprobierens und auch die Möglichkeit, Projekte oder Aufgaben in klarer Absprache für eine bestimmte Zeit zu übernehmen. Eine Aufgabe für Leiter, die sehr leicht untergeht, ist es, für Mitarbeiter, die ihre Aufgabe beenden, einen guten und wertschätzenden Abschluss zu finden. Auch das Ende von Schule oder Ausbildung und ein darauf folgender Wohnortwechsel, können eine große Chance sein, in Jugend und Gemeinde eine besondere Kultur der Verabschiedung zu entwickeln, in der Dankbarkeit und Wertschätzung ausgedrückt werden und die betreffende Person gleichzeitig für Aufgaben, die an ihrem neuen Wohnort auf sie warten, ausgesendet wird.³⁹

Beispiele aus der Praxis

Johann war extrem motiviert mitzuarbeiten, aber er hatte keine Ahnung, wie er sich in die Jugend einbringen konnte. Zu diesem Zeitpunkt war er ziemlich introvertiert und seine Hauptleidenschaft war die Beobachtung und Bestimmung von Vögeln. So standen wir beide erst einmal vor einer Herausforderung. Punktuell war es möglich, dass er bei einem der Übernachtungsevents am Morgen eine Vogel-Beobachtungs-Tour anbietet, aber langfristig war das Interesse der Gruppe dafür nicht so stark ausgeprägt. Bei einem Gabentest während eines Jugendabends kam er gefühlt auch keinen Schritt für sich weiter. Als danach die verschiedenen Bereiche und Möglichkeiten zur Mitarbeit auf

³⁷ Vgl. Malik 253.

³⁸ Vgl. Bigger 124 - 125.

³⁹ Vgl. Fields, Jugendarbeit 293.

Plakate geschrieben wurden und man sich mal probenhalber für einen Bereich einschreiben konnte, entschied er sich für den Bereich Lichttechnik. Irgendwie machte es ihm Spaß, sich zu überlegen welche LED-Spots und Scheinwerfer man braucht⁴⁰ und diese jeden Freitag aufzubauen. Er wurde zum „Licht-Chef“ und machte einen super Job. Bald merkte er, dass ihn auch andere Bereiche interessierten und hatte Lust und den Mut sich dort auszuprobieren. Seine erste Predigt auf einer Jugendfreizeit in Italien wird keiner vergessen. Die anderen Jugendlichen hingen gebannt an seinen Lippen, als er über seine Sicht vom Leben mit Jesus sprach. Unsere Aufgabe als Mitarbeiter ist es, Jugendliche und Mitarbeiter herauszufordern, ihre Komfortzone zu verlassen, um Neues zu erleben und auszuprobieren, und dann diese Erfahrungen mit ihnen auswerten und weitere Schritte planen. Im Augenblick ist Johann in der Jugendleitung und wird im Sommer für ein soziales Jahr nach Afrika gehen. Ich bin gespannt, wo seine Reise noch hingeht.

Mitarbeitertreffen

Mitarbeitertreffen sind die geeignetste Plattform, die Vision und die Werte zu verdeutlichen, Gemeinschaft zu haben, gemeinsam zu beten, etwas Neues zu lernen, Vergangenes auszuwerten und die Zukunft zu planen. Wichtig dabei ist, die Zeit der Mitarbeiter nicht zu verschwenden. Die Treffen sollten ein klares Ziel verfolgen und einer bewusst gestalteten Struktur folgen. Gleichzeitig ist es gerade in der Jugendarbeit wichtig, dass sie nicht trocken und langweilig werden, eine Dynamik enthalten und Gemeinschaft einen festen Platz hat. Nicht nur die Effektivität von Mitarbeiterbesprechungen⁴¹ steht im Vordergrund, sondern dass Mitarbeiter motiviert und mit konkreten Schritten für die Zukunft ausgestattet werden. Insgesamt sechs Elemente sollten in einer Mitarbeiterbesprechung vorhanden sein. Sie können jedoch abhängig von den Aufgaben und der Gruppenphase unterschiedlich viel Raum einnehmen. In jedem Mitarbeitertreffen sollte die **Vision**, also der Grund, warum die Gruppe existiert, thematisiert werden. „Diener müssen ständig daran erinnert werden, dass das, was sie tun, wichtig ist.“⁴² Zu schnell rücken sonst Nebensächlichkeiten in den Vordergrund und man verliert das große Ziel aus den Augen. Des Weiteren ist Raum für **Gemeinschaft** wichtig, in dem man sich austauschen und Anteil am Leben der Anderen nehmen kann. Besonders geeignet dafür ist eine Zeit des gemeinsamen Essens.⁴³ Jugendliche und junge Erwachsene sind immer motiviert von leckerem Essen. Meines Erachtens gehört zu jedem

⁴⁰ Die Laser-Show-Anlage, die er gern gehabt hätte, konnte aufgrund von besonderen Sicherheitsauflagen und zu hohen Kosten leider nie gekauft werden.

⁴¹ Eine sehr grundlegende und strukturierte Darlegung findet sich bei Malik. Vgl. Malik 272.

⁴² Hybels, Mitarbeiter 100.

⁴³ Vgl. Matlock, Volunteering www.youtube.com.

Mitarbertreffen außerdem das **Gebet**, sowohl in der Vorbereitung, als auch beim Treffen selbst. Weil man in der Jugendarbeit sehr viele junge und noch unerfahrene Mitarbeiter hat, sind Mitarbeitertreffen der ideale Ort, eine Art **Mini-Schulung** über ein wichtiges Themen einzubauen.⁴⁴ Wo Mitarbeiter persönlich wachsen und von solchen Treffen gestärkt werden, wird durch sie auch die gesamte Jugend gestärkt. Ein Element, was leicht untergehen kann, ist der Blick zurück. Was lief und wie lief es? **Rückblicke** sind perfekt dazu, noch einmal gute Dinge und Erfolge herauszuarbeiten, besonders sichtbar zu machen und sich gemeinsam darüber zu freuen. Durch diesen genauen Blick auf die Arbeit geschieht gleichzeitig eine wertvolle Wertschätzung der Mitarbeiter. Wenn dagegen etwas nicht so gut lief, sollte hinterfragt werden, was man daraus lernen und beim nächsten Mal besser machen kann. Darauf aufbauend kann man dann schauen, was in der **Zukunft** ansteht, wie es gestaltet wird, wer mitarbeiten will und wie die konkreten nächsten Schritte aussehen.

Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden eine Facebook-Einladung von Lea Schmidt, einer der Leiterinnen aus unserem Team, zu einem „staff mampfen“, einem Mitarbeiteressen, welches ungefähr alle anderthalb Monate am Sonntag von 12:00 bis 14:00 Uhr stattfindet:

„Du kochst bei Connection, baust auf, baust ab, bereitest die Beamerfolien vor, machst Musik, motivierst Leute, bist in ner Kleingruppe, stehst hinter der Bar, kaufst Getränke ein, machst die Technik, postest bei Facebook, machst Moderation, kaufst diese super leckeren kleinen Snacks für die Tische beim Refill, zeigst Fotos von deinem Safariabenteuer, organisierst hammer Events oder Freizeiten, hilfst verplanten Leuten (Leitern) aus der Patsche, hilfst einfach so in der Küche mit, gehst auf neue Leute zu,....?!?!?! Oder du hast Interesse daran, dich mit einzubringen?

Hammer!!!! Vielen Dank dafür!!!! Genau DICH wollen wir daher Sonntag zum Essen einladen, denn du bist ein wichtiger Teil von Connection! Wir freuen uns auf dich!!!!“⁴⁵

⁴⁴ Fields, Jugendarbeit 297. Beispiele für Themen sind: Dienen, Umgang mit Frust, Mentoring, Jugendschutz, Feedback, Leiten, Dream Teams, Zeitmanagement.

⁴⁵ <https://www.facebook.com/events/317253865100340/?ref=22>

Weitere hilfreiche Tools, die uns die Zusammenarbeit erleichtern, weil sie von der jüngeren Generation größtenteils sowieso genutzt werden und übersichtlicher sind als Gruppen-E-mails⁴⁶:

- **WhatsApp-Gruppe:** für kleinere Teams super geeignet, um sich schnell über eine Frage, ein Thema oder ein Problem auszutauschen → <http://www.whatsapp.com/>
- **Facebook-Gruppe:** für einzelne Teams als Arbeitsplattform → www.facebook.com
- **Google Documents:** Unsere gesamte Jahresplanung steht online in einem Excel-Dokument, auf das jeder Mitarbeiter, der den entsprechenden Link hat, zugreifen und seine Mitarbeit eintragen kann. Solch ein Dokument ist auch gut geeignet für den Austausch von Ideen, Andachten und Listen (zum Beispiel Teilnehmerlisten) für Freizeiten.
→ <http://www.google.com/docs/about/>
- **Doodle:** Terminabsprachen ab vier Personen machen wir fast nur noch über dieses Tool
→ <http://doodle.com/de/>
- **Skype:** Eine Möglichkeit für Mitarbeiter, die zum Beispiel ein Semester im Ausland sind, bei Besprechungen dabei zu sein. → <http://www.skype.com/>

Schulungen / Teambuilding

Auch unabhängig von Mitarbeiterbesprechungen sollten Angebote vorhanden sein, bei denen das Team und besondere Kompetenzen im Vordergrund stehen und nicht die zu erledigenden Aufgaben. Hierzu kann man Schulungen selbst anbieten oder von anderen Einrichtungen oder Verbänden besuchen. Die Spanne von Themen reicht von Andacht halten, kochen für eine große Gruppe, Fundraising, Jugendliche begleiten, Monitoring und Seelsorge bis hin zu Flyer-Design. Als besonders motivierend werden auch größere Jugendmitarbeiter-Kongresse wahrgenommen, wie zum Beispiel der Willow Jugendkongress, welcher alle zwei Jahre stattfindet und mehrere tausend Mitarbeiter anzieht. Ein solch großes Event mit seinem Team aus der eigenen Jugendarbeit zu erleben und zusammen neue Impulse zu bekommen, kann sehr positive Auswirkungen auf die Arbeit haben. Allein schon die Fahrt, die gemeinsamen Übernachtungen, Mahlzeiten und die viele Zeit, die man in den Pausen miteinander verbringt, schweißen das Team enger zusammen.

„Zu viele Mitarbeiter sind frustriert und schwimmen nur im eigenen Saft.“⁴⁷

Deshalb bieten übergemeindliche Veranstaltungen, die über die Grenzen der eigenen Denomination hinausreichen, einerseits eine gute Möglichkeit des gemeinsamen Erlebens und des Austauschs, aber auch die Gewissheit, dass man nicht allein ist und es noch andere Jugendgruppen gibt.

⁴⁶ Emails werden von den jüngeren Mitarbeitern selten geöffnet. Stattdessen nutzen sie Facebook-Nachrichten.

⁴⁷ Faix 152.

Ergänzend zu den größeren Schulungen bieten sich Mini-Schulungsblöcke innerhalb einer Mitarbeiterbesprechung an. Das können kurze Impulse von 10-25 Minuten sein, die Mitarbeitern helfen sich weiterzuentwickeln und gleichzeitig gemeinsame Standards für die Mitarbeit festzulegen. Speziell in der Anfangszeit, aber auch später, sind eigene Mitarbeiter-Events oder -Trainings dazu geeignet, als Team eine gute Zeit zu haben, sich besser kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Dadurch wird die weitere Arbeit in der Gruppe um einiges erleichtert und bereichert.⁴⁸ Hier bieten sich ein Outdoor/Indoor-Teamtraining, Interaktionsübungen, zusammen Klettern gehen, eine Kanu-Tour, Paintball spielen oder einfach ein toller Abend als Team bei einem sehr guten Essen an.

Fazit

Am Ende dieser Arbeit möchte ich noch ein kurzes persönliches Fazit ziehen. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema „Mitarbeiter“ ist mir wieder einmal sehr bewusst geworden, mit was für tollen Menschen ich über die Jahre hinweg zusammen Jugendarbeit bauen durfte und darf!⁴⁹ Ich bin sehr dankbar für die Zeit mit ihnen. Des Weiteren hat sich die große Bedeutung von ansteckender Leidenschaft für Gott und Menschen als wichtiger Punkt herauskristallisiert. Die beste Werbung für neue Mitarbeiter sind unsere augenblicklichen Mitarbeiter. Und ich muss selber darauf aufpassen, dass meine eigene Begeisterung für Jugendarbeit erhalten bleibt und wächst. Mit anderen Mitarbeitern gemeinsam will ich auf der Suche danach sein, wie wir Jugendlichen heute in Deutschland am besten dienen können.

Abschließen möchte ich mit einem Highlight aus meiner Jugendarbeitszeit, das ich anderen und mir noch mehr wünsche. Bei einem tollen Event, einem Konzert mit einer Menge Arbeit, vielen Stunden Vorbereitung und einer Vielzahl von Mitarbeitern, ist es genial, zu erleben, dass es sich gelohnt hat, dass Jugendliche ihre Freunde mitgebracht haben, dass Mitarbeiter eine geniale Arbeit gemacht haben und über sich hinausgewachsen sind. Aber dann danach, um 2 Uhr nachts, noch mit ungefähr zehn Mitarbeitern im Kreis auf der Bühne zu sitzen, zwei Eisbecher „Ben & Jerry's“ im Kreis rumzureichen, sich über das tolle Event und ein noch besseres Team zu freuen und Gott dafür zu danken, das ist unbeschreiblich!

⁴⁸ Vgl. Hybels, Mutig 99.

⁴⁹ Boris, Simon, Kolja,, David, Lea, Jannica,, Alex, Julia, Meli, Simon, Sina Wolle, Felix, James, Voss, Nils, Andi, Nadine, Annouska, Simon, Lena, Basti, Holger, Jonathan, Eileen, Annika, Johann Friedrich, Jonas, Sissy, Rike, Anne, Erika, Sarah, Berry, Clemens, Samy, Phillip, Hannes, Felix, Stefan, Tobi, Marko,

Literaturverzeichnis

Ahlfeld, Oliver: Starke Mitarbeiter gewinnen und fördern. Als Gemeinde leben und wachsen, Kassel 2009.

Boshers, Bo: Jugendarbeit im Jahre 2000X. Vom Kuschelclub zur dynamischen Gruppe, Asslar 1998.

Bigger, Leo: Erfolgreich leiten. Wie man Mitarbeiter gewinnen und fördern kann, Zürich 2008.

Collins, Jim: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, Frankfurt 2001.

Dallmann, Florian: Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in: Handbuch Jugend. Evangelische Perspektiven, hg. Mike Corsa, Berlin 2013, 461 – 466.

DeVries, Mark und Nate Stratman: Building Your Volunteer Team: A 30-Day Change Project for Youth Ministry, Downers Grove 2015.

Faix, Tobias: Teeniearbeit Kreativ, Neukirchen-Vluyn 2001.

Fields, Doug: Abenteuer Jugendarbeit. Basic für (junge) Leiter, Bergneustadt 2006.

Fields, Doug: Jugendarbeit mit Vision. 9 Schritte zu einer lebendigen Jugendarbeit, Asslar 2000.

Hybels, Bill: Die Mitarbeiter Revolution. Begeistert in der Gemeinde mitarbeiten, Asslar 2005.

Hybels, Bill: Mutig führen. Navigationshilfen für Leiter, Asslar 2003.

Kolb, Peter: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten brauchen Jugendkirchenteams?, in: Innovation Jugendkirche. Konzepte und Know-how, hg. Michael Freitag u. Christian Scharnberg, Hannover 2006, 184-186.

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main 2006.

Maxwell, John C.: Leadership. Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien, Gießen 2011⁵.

Redmann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt: Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Wiesbaden 2012

Schäfers, Berhard u. Albert Scherr: Jugendsoziologie. Einführung in Grundlagen und Theorien, Wiesbaden⁸2005.

Schilke, Jonas: Das "Event" im Kontext der missionarischen Jugendarbeit, München 2013.

Sellin, Gerhard: Kritisch-exegetischer Kommentar über das Neue Testament. Der Brief an die Epheser, Göttingen 2008.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/Main 1992.

Internetquellen

Griffin, Joshua: Fight The Youth Ministry Stereotype,
<https://www.youtube.com/watch?v=lhTQnEwglBQ> ,13.02.2015 um 00:51 Uhr.

Matlock, Mark: Volunteering, <https://www.youtube.com/watch?v=yKUQbwPzzR0>, 29.01.2015 um 09:42 Uhr.

Anhang

Anhang 1: Spitzenleiter eines Teams - Bill Hybels⁵⁰

- Team Dazu anhalten, sich auf seinen Auftrag zu konzentrieren.
- Sicherstellen, dass die richtigen Leute mit den richtigen Gaben und Begabungen die richtigen Positionen einnehmen.
- Den Beitrag jedes Teammitgliedes optimieren.
- Die Last gleichmäßig verteilen, damit die Moral oben und das Burnout-Risiko niedrig bleibt.
- So kommunizieren, dass alle Teammitglieder immer auf den dem aktuellen Informationsstand sind.
- Die Gemeinschaft innerhalb des Teams sondieren und fördern.

Anhang 2: Sichere Gemeinde für Kinder & Jugendliche

<http://www.baptisten-potsdam.de/gemeindeleben>

Kinder und Jugendliche erleben bei uns, dass Gemeinde ein geschützter Raum ist. Wir arbeiten an Richtlinien für unsere Gemeinde zum Thema Kinderschutz. Alle Mitarbeitenden in diesem Bereich halten sich an den [Codex für Mitarbeitende](#), der vom [Gemeindejugendwerk](#) des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden erarbeitet wurde. So ist unsere Gemeinde ein sicherer Ort für Kinder.

Anhang 3: Vision der connection jugend

<http://connection-jugend.de/vision>

Jesus for President in your life >Wir möchten Jugendlichen unterstützen, eine persönliche Beziehung zu Jesus Christus aufzubauen!

Community for everybody > Alle sind hier willkommen, so wie sie sind!

Amazing fun >Wir sind begeistert vom dem was wir tun!

A place for your skills >Wir wollen ein positiver Ort sein, an dem Gaben entdeckt, ausprobiert und entwickelt werden!

Hope for your friends >Wir möchten unsere Hoffnung mit unseren Freunden teilen!

⁵⁰ Hybels, Mutig 98.