Karolin Theiß

Abschlussarbeit des Anfangsdienstes als Ordinierte Pastorin im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K. d. ö. R.

Freiwilligenmanagement

Mai 2017

Karolin Theiß

ktheiss@gjw-bb.de

Gubener Straße 10

10243 Berlin

Inhaltsverzeichnis

1. Die Grundidee eines Freiwilligenmanagements 3

2. Auf dem Weg zum Freiwilligenmanagement 4
2.1 Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen 4
2.1.1 Betrachtung des Nutzens für verschiedene Interessensgruppen 5
2.1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell 5

2.2 Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln 7

2.3 Mitarbeiter*innen und Mitglieder informieren und einbinden 9
2.3.1 Initial-Workshop 9
2.3.2 World Café 10
2.3.3 Hut-Wechselmethode[1] 10
2.3.4 Shared Visioning – Die gemeinsame Vision[2] 11

2.4 Multiplikatoren benennen und qualifizieren 11
2.4.1 Multiplikatoren-Modell 11
2.4.2 Aufwandsabschätzung 13
2.4.3 Möglichkeiten zur Finanzierung von Multiplikatoren 13

2.5 Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen 14
2.5.1 Rahmenbedingungen für sichernde Abläufe und Strukturen 14
2.5.2 Rahmenbedingungen für Verständigung und Entwicklung 14
2.5.3 Förderung von Teamarbeit 15
Exegetischer Impuls: Die Aussendung der Jünger Jesu in Teams (Mk 6,7) 16
2.5.4 Beschwerdewege festlegen 17

2.6 Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation (weiter-) entwickeln 18
2.6.1 Implementierungs-Modelle 19
2.6.2 Anerkennungskultur anpassen 19
Exegetischer Impuls: Das Gleichnis vom Knechtslohn (Lk 17,7-10) 21
2.6.3 Partizipation ermöglichen 22
2.6.4. Umgang mit Widerstand 23

2.7 Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern 24

2.8 Öffentlichkeitsarbeit 24

2.9. Leitbild anpassen 26

2.10 Freiwilligenmanagement evaluieren 26

3. Fazit 29

Literaturverzeichnis 31

1 Vgl. De Bono 1996.
2 Vgl. Senge 2006, S. 251f.

1. Die Grundidee eines Freiwilligenmanagements

Obwohl sich in Deutschland jeder dritte Bundesbürger ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Kirchengemeinden u. a. engagiert, spielt das Thema „Ehrenamt“ in den Leitungsebenen vieler dieser Organisationen, in denen die Menschen mitarbeiten, nur eine nachrangige Rolle und wird weitgehend als Selbstläufer angesehen. Ein zu verzeichnender Strukturwandel im Ehrenamt bzw. in der Engagementbereitschaft führt aktuell jedoch dazu, dass sich viele Organisationen und Kirchen neu mit ihrer eigenen Freiwilligenarbeit befassen. Die Einführung eines Freiwilligenmanagements ist hier sehr attraktiv, denn es bietet die Möglichkeit, freiwilliges Engagement systematisch zu organisieren: Ehrenamtliche zu gewinnen, sie zu begleiten und in die Organisation oder Kirchengemeinde einzubinden.[3] Ziel des Freiwilligenmanagements ist die optimale Gestaltung der Zusammenarbeit aller Beteiligten, also „die Schaffung einer engagementfreundlichen Organisation, in der die Interessen und Erwartungen der Organisation und die Interessen und Erwartungen der Engagierten im Einklang sind“[4]. Im besten Fall wird eine Win-win-win-Situation erreicht, von der die Organisation, die Ehrenamtlichen und die Nutzer der von den Ehrenamtlichen erbrachten Angebote profitieren. Grundvoraussetzung für die Implementierung und Umsetzung eines solchen Managementkonzepts sind hierfür qualifizierte Mitarbeitende, denen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Sie treiben das Thema voran und sind Bindeglieder zwischen Freiwilligen und Organisation.[5] Jede Organisation, sei es eine Kommune, ein Verein mit vielen Hauptamtlichen oder eine kleine Kirchengemeinde mit einer hauptamtlichen Person, interpretiert für sich selbst, was sie unter Freiwilligenmanagement versteht und in welchem Umfang sie es umsetzen möchte.[6] Während sich kleine Vereine z.B. auf die systematische Gewinnung und Förderung freiwilliger Leitungskräfte konzentrieren, widmen sich größere Vereine dem Management der Kooperation und Integration von Ehrenamtlichen.[7] Die in den 1980er Jahren in den USA entstandene Idee eines Freiwilligenmanagements hat mit der Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen: Heute werden auch in Deutschland Qualifizierungen in diesem Bereich angeboten und an ersten Hochschulen hat das Thema einen festen Platz in den Lehrplänen.[8] Auch an der Theologischen Akademie Elstal des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland K.d.ö.R. wurde 2017 bereits ein Seminar zum Thema „Ehrenamtsmanagement“ angeboten.[9] Das Thema besitzt also eine große Relevanz auch für Gemeinden in „unserem“ Bund. Die Idee, mich in meiner Abschlussarbeit des Anfangsdienstes mit diesem Thema zu befassen, entstand aus der Beobachtung der Ehrenamtskultur in meinem beruflichen Umfeld – sowohl in der Evangelisch-Freikirchlichen Gemeinde Berlin Friedrichshain, in der ich von 2012 bis 2016 als Referentin für die

3 Vgl. Reifenhäuser 14.
4 Reifenhäuser 15.
5 Vgl. Reifenhäuser 15.
6 Vgl. Reifenhäuser 15.
7 Vgl. Reifenhäuser 16.
8 Vgl. Reifenhäuser 14, 36.
9 Vgl. Jahresprogramm 9.

Arbeit mit Kindern und Jugendlichen tätig war, als auch im Gemeindejugendwerk Berlin-Brandenburg, in dem ich seit September 2013 als Landesjugendpastorin arbeite. Ich stelle mir zunehmend die Frage, wie wir in Gemeinden und im Jugendverband neue Ehrenamtliche gewinnen und bereits Engagierte besser begleiten und wertschätzen können - und wie man sie auch irgendwann ziehen lassen und ihnen gebührend danken kann. Ich erhoffe mir aus der Beschäftigung mit dem Thema Impulse, die unsere Ehrenamtlichen sowie die Nutzer unserer Angebote und uns als Organisation bzw. als Gemeinden bereichern und nach vorne bringen.
Die Grundlage dieser Arbeit ist ein von der *beratergruppe ehrenamt* entwickeltes Freiwilligenmanagement-Modell, das 2013 im „Praxishandbuch Freiwilligenmanagement" vorgestellt wurde. Außerdem enthält die Arbeit zwei kurze exegetische Impulse, die Aspekte des Freiwilligenmanagements biblisch beleuchten. Um beiden Geschlechtern gerecht zu werden, finden sich in dieser Arbeit sowohl weibliche, als auch männliche Sprachformen.

2. Auf dem Weg zum Freiwilligenmanagement

Der Weg zur erfolgreichen Einführung eines Freiwilligenmanagements in einer Kirchengemeinde oder Organisation gliedert sich in folgende zehn Schritte:

2.1 Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen

Zunächst muss die Kirchengemeinde oder Organisation eine strategische Entscheidung für die Einführung eines Freiwilligenmanagements treffen. Während sich ehrenamtlich getragene Vereine und Kirchengemeinden, die bereits selbstverständlich mit Freiwilligen arbeiten, nur die Frage nach der Art der zukünftigen Zusammenarbeit zu stellen brauchen, müssen Organisationen, die bisher ausschließlich durch Hauptamtliche getragen wurden, grundsätzlich entscheiden, ob sie in Zukunft mit Ehrenamtlichen arbeiten möchten.
In beiden Fällen müssen die Leitungsgremien strategische und betriebswirtschaftliche Überlegungen anstellen, bevor sie sich für die Einführung eines Ehrenamtsmanagements entscheiden.[10]
Es gilt zu bedenken, dass Arbeitszeit für die Einführung und Durchführung des Managements aufgebracht werden muss und der Organisation oder Kirchengemeinde somit Kosten entstehen bzw. Arbeitszeit z.B. der Pastorin, die zuvor anders investiert wurde, nun hierfür aufgebracht werden wird. Darüber hinaus ist betriebswirtschaftlich nicht nachweisbar, in wie weit sich ein Ehrenamtsmanagement finanziell auszahlt[11]. Vermutlich wird das Freiwilligenmanagement keinen finanziellen Profit abwerfen, sein Nutzen liegt neben dem ideellen Wert an sich in der langfristigen „Investition für den Erhalt der Lebensfähigkeit und Produktivität der Organisation"[12]. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass ein gutes

10 Vgl. Reifenhäuser 18.
11 Vgl. Reifenhäuser 14.
12 Vgl. Reifenhäuser 18.

Ehrenamtsmanagement die Organisation oder Gemeinde personell, strukturell, kulturell und auch in ihrer inneren und äußeren Ausrichtung verändern und nach vorne bringen wird.[13]
Die folgenden Arbeitsmodelle können die Entscheidungsfindung für die Einführung eines Ehrenamtsmanagements unterstützen:

2.1.1 Betrachtung des Nutzens für verschiedene Interessensgruppen

Im Rahmen eines Strategie-Workshops mit mehreren Mitarbeitenden oder Leitenden, z.B. im Rahmen des Gemeinderates einer Kirchengemeinde, wird 1. nach dem Nutzen ehrenamtlicher Arbeit und 2. nach dem Nutzen der Einführung eines Ehrenamtsmanagements gefragt. Jeder Teilnehmende nimmt eine Perspektive ein und fragt sich:

1. Was bringt ehrenamtliche Arbeit für ...
2. Was bringt die Einführung von Freiwilligenmanagement für ...

- den Landkreis, die Region?
- die Organisations- oder Gemeindeleitung / Geschäftsführung?
- die hauptamtlichen Mitarbeitenden?
- die Ehrenamtlichen?
- die Nutzer der von den Ehrenamtlichen durchgeführten Arbeit?

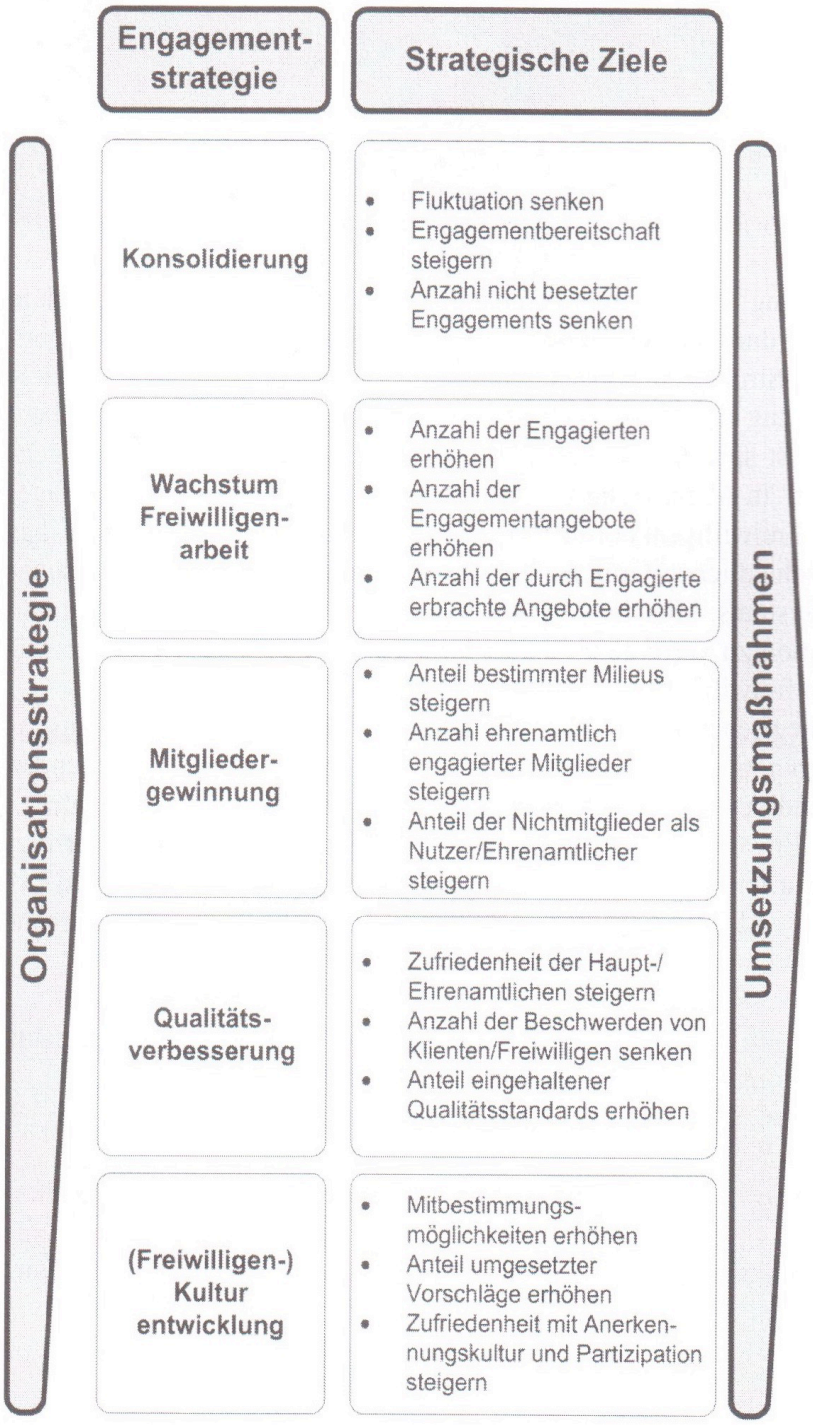
Im Plenum werden die Ergebnisse anschließend gesammelt und nach geringem und großem Nutzen bewertet.[14]

Der zu erwartende Nutzen der Freiwilligenarbeit bzw. des Freiwilligenmanagements muss geklärt werden, um spätere Missverständnisse innerhalb der Organisations- oder Gemeindeleitung zu vermeiden. Auch für die Kommunikation und das „interne Marketing“ der anstehenden Veränderungen ist diese Klärung wichtig.[15] Wenn die Organisations- oder Gemeindeleitung wahrnimmt, dass ehrenamtliche Mitarbeit nicht nur zur unentgeltlichen Erledigung von Aufgaben oder zur Selbstverwirklichung von Menschen da ist, kann sich eine gesunde Grundhaltung gegenüber Ehrenamtlichen entwickeln.[16]

2.1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell

Die Organisations- oder Gemeindeleitung sollte die Frage beantworten, aus welchem Grund sie ein Freiwilligenmanagement einführen möchte, d.h. welche Engagementstrategie sie verfolgt und welche strategischen Ziele erreicht werden sollen. Die folgende Darstellung kann in diesem Prozess hilfreich sein[17]:

13 Vgl. Reifenhäuser 18f.
14 Vgl. Reifenhäuser 20.
15 Vgl. Reifenhäuser 19.
16 Vgl. Reifenhäuser 21.
17 Reifenhäuser 22.



Es ist empfehlenswert, jedem strategischen Ziel einen Zahlenwert und einen Termin zuzuordnen. Z.B. *Zur Konsolidierung des freiwilligen Engagements soll die Fluktuation der Freiwilligen innerhalb von zwei Jahren von derzeit 30% auf unter 10% gesenkt werden.*[18]

Ein vergleichender Blick in die Praxis: Die folgenden Themen haben dazu geführt, dass sich die von der

18 Vgl. Reifenhäuser 23.

beratergruppe ehrenamt beratenen Kirchengemeinden in den vergangenen Jahren für die Einführung eines Freiwilligenmanagements entschieden haben:

- Verbesserung der Zufriedenheit und Bindung bereits engagierter Ehrenamtlicher
- Schaffung von Engagementmöglichkeiten für kirchenfernere Milieus / Menschen
- Integration neuer Ehrenamtlicher in traditionelle Engagementstrukturen der Kirche
- Gemeinwesenorientierung von Gemeinden durch ehrenamtliche Angebote[19]

2.2 Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln

Der zweite Schritt auf dem Weg zur Implementierung eines Freiwilligenmanagements besteht in der Erstellung eines Konzeptpapiers unter Mitwirkung aller betroffenen Bereiche; hier muss festgehalten werden, was sich die Organisation oder Kirchengemeinde unter Freiwilligenmanagement genau vorstellt und wie ehrenamtliches Engagement in der Zukunft organisiert, gefördert und unterstützt werden soll.[20] Die Verantwortlichen legen sich fest. Gleichzeitig werden die Vereinbarungen gesichert und überprüfbar gemacht. Umso klarer die Entscheidungen festgehalten werden, desto schneller und unkomplizierter kann die Organisation sie umsetzen.[21]

Begrifflichkeiten müssen geklärt, definiert und abgegrenzt werden; soll z.B. die Rede von Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtsentwicklung, von einem Freiwilligenmanager, -koordinator oder Ehrenamtsbeauftragten sein? Ein griffiger Projektname ist sehr hilfreich.[22]

In den verschiedenen Phasen des Projektes erfüllt das Konzept unterschiedliche Funktionen: Zunächst dient es der Auftragsklärung, dann als Grundlage für die interne Kommunikation, zur Dokumentation der wirklich umgesetzten Veränderungen und letztendlich als Qualitätsstandard zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.[23] Die folgenden Leitfragen können Kirchengemeinden oder Organisationen bei der Erstellung eines individuellen, auf sie zugeschnittenen Konzepts für das Freiwilligenmanagement als Richtschnur dienen[24]:

1. Titel der Initiative/des Projektes und der Projektorganisation

2. Hintergrund, Ziele und Umfang der Initiative/des Projektes

- Warum beschäftigt sich die Organisation gerade jetzt mit dem Thema Freiwilligenarbeit und Ehrenamtlichkeit?
- Welche Strategie und welches Ziel verfolgt die Organisation damit?
- In welchen Teilen (Breite und Tiefe) der Organisation soll das Freiwilligenmanagement greifen?

19 Vgl. Reifenhäuser 23f.
20 Vgl. Reifenhäuser 25, 62.
21 Vgl. Reifenhäuser 25.
22 Vgl. Reifenhäuser 62.
23 Vgl. Reifenhäuser 25.
24 Vgl. Vorlage Freiwilligenmanagement-Konzept Reifenhäuser 26f.

3. Grundsätze und Grundhaltung

- Definition Ehrenamtliche*r und/oder Freiwillige*r in Abgrenzung zu anderen Beschäftigungsformen
- Welches Selbstverständnis herrscht in Bezug auf Freiwilligenarbeit und Ehrenamtlichkeit in der Organisation und was steht in der Satzung?
- Welche Personalpolitik wird verfolgt und wie ändert sich der Status der Hauptamtlichen?
- Wie soll grundsätzlich mit Aufwandsentschädigungen, Schweigepflicht, Datenschutz, Versicherungsschutz und Führungszeugnis umgegangen werden?

*4. Information und Einbindung der hauptamtlichen Mitarbeiter*innen / Mitglieder*

- In welcher Form sollen die Mitarbeiter*innen, Mitglieder, freiwillig Engagierten über die Initiative/das Projekt informiert und in die Initiative/das Projekt eingebunden werden?
- In welcher Form soll die Leitungsebene über die Initiative/das Projekt informiert und in die Initiative/das Projekt eingebunden werden?

5. Multiplikatoren-System

- Auf welchen Ebenen sollen welche Mitarbeiter*innen als Multiplikatoren für das Freiwilligenmanagement fungieren?
- Wie sollen die Multiplikatoren auf den verschiedenen Ebenen bezeichnet werden (z.B. Freiwilligenmanager*in, Ehrenamtsentwickler*in, Freiwilligenkoordinator*in)
- Wie werden die Multiplikatoren in der Organisation und im Organigramm verankert und wie werden sie miteinander vernetzt?
- Welche Aufgaben sollen die verschiedenen Multiplikatoren übernehmen und welche Entscheidungsbefugnisse sollen sie besitzen?
- Welches finanzielle und zeitliche Budget (Freistellung für die Aufgabe) bekommen die Multiplikatoren?
- Wie werden die Multiplikatoren qualifiziert und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen sie mitbringen?

6. Gewinnung der freiwillig Engagierten

- Welche besonderen Zielgruppen/Milieus sollen für ein Engagement angesprochen und gewonnen werden?
- Welche Werbewege und Werbestrategien sollen zur Gewinnung genutzt werden?
- Welche Mindestanforderungen sollen die Engagierten erfüllen?
- Wie soll der Auswahlprozess gestaltet werden (Erstgespräch, Schnupperzeit, Zweitgespräch)?
- Werden (schriftliche) Vereinbarungen über das Engagement getroffen?
- Wie sollen die Ehrenamtlichen eingearbeitet werden?

7. Begleitung und Anerkennung der freiwillig Engagierten

- Sollen regelmäßige Entwicklungs- /Reflexionsgespräche durchgeführt werden?
- Wie soll eine Qualifizierung erfolgen?
- Wie soll den freiwillig Engagierten Anerkennung und Wertschätzung gezeigt werden?

8. Freiwilligenkultur

- Wo und wie sollen die Engagierten Möglichkeiten zur Mitsprache und Partizipation bekommen?

2.3 Mitarbeiter*innen und Mitglieder informieren und einbinden

Nur wenn die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen und Mitglieder einer Organisation oder Kirchengemeinde die Einführung eines Freiwilligenmanagements unterstützen, wird diese gelingen. Hierzu ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu informieren und mitgestalten zu lassen.
Informiert werden müssen sie

- über alle Bereiche, in denen sich Freiwillige engagieren (werden)
- darüber, wer Ansprechperson für die Ehrenamtlichen ist
- über den Stellenwert ehrenamtlicher Mitarbeit in der Organisation oder Gemeinde und die Strategie, die hiermit verfolgt wird
- ggf. über die Unterstützung, die von ihnen im Rahmen des Ehrenamtsmanagements erwartet wird.

Wenn man den Mitarbeitenden darüber hinaus ermöglicht, das Freiwilligenmanagement-Konzeptpapier mitzugestalten und zu kommentieren, werden sie die geplanten Veränderungen eher akzeptieren. Dennoch muss wie in allen Veränderungssituationen mit Widerstand gerechnet werden, der darin begründet ist, dass sich das vertraute sichere Umfeld verändert.[25]
Die folgenden vier Methoden können helfen, Mitarbeitende oder Mitglieder zu informieren und in das Projekt einzubinden:

2.3.1 Initial-Workshop

Während Mitarbeitende mit Desinteresse und Widerstand reagieren werden, wenn sie nur per E-Mail oder Rundschreiben über die Einführung des Freiwilligenmanagements informiert werden, ist Offenheit zu erwarten, wenn man ihnen im Rahmen eines Initial-Workshops Mitbestimmung und Mitwirkung ermöglicht. Am besten erklärt die Leitung den Workshopteilnehmenden persönlich die strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement. Es empfiehlt sich außerdem, einen Gast einzuladen, der „aus der Praxis“ erzählen kann, wie das Vorhaben schon einmal umgesetzt wurde. Darüber hinaus wecken Bilder von dem geplanten Vorhaben Interesse bei den Teilnehmenden, ein grober Zeitrahmen dient der zeitlichen Orientierung. Es ist außerdem ratsam, in den Dialog zu treten, die Kritiker zu Wort kommen zu lassen und ihre Bedenken Ernst zu nehmen. Sie können auf Widersprüche oder Lücken

25 Vgl. Reifenhäuser 28.

hinweisen, die bisher nicht in den Blick gekommen sind.[26]

2.3.2 World Café

Diese Methode ermöglicht die Diskussion konkreter Fragen und Themen in einer großen Gruppe, z.B. in einer Mitgliederversammlung einer Kirchengemeinde („Jahresgemeindestunde"):[27] Im Raum befinden sich mehrere Tische mit weißen Papiertischdecken, Stiften, einem Gastgeber und vier bis acht Stühlen. An jedem der Tische werden ein oder zwei vorher festgelegte, zur Diskussion einladende Fragen, die das Freiwilligenmanagement betreffen, diskutiert. Nach einer festgelegten Zeit (20 bis 45 Minuten) wechseln die Teilnehmenden die Tische. Der Gastgeber begrüßt die neue Gruppe und fasst die bisher an diesem Tisch geführte Diskussion zusammen. Die Gruppe diskutiert weiter, die Teilnehmenden sind aufgefordert, ihre Gedanken auf die Tischdecke zu schreiben. Nach der letzten Runde werden die Ergebnisse von den Gastgebern vorgestellt. Sie müssen gesichert, den Teilnehmenden rückgemeldet und im Freiwilligenmanagement-Konzept berücksichtigt werden.
Es ist sinnvoll, die Fragestellungen vorher zusammen mit den Teilnehmenden zu formulieren.[28]
Die folgenden Fragen wurden bereits im Rahmen der Einführung eines Freiwilligenmanagements im World Café diskutiert[29]:

- Professionalität versus Freiwilligenarbeit: „Sägen wir an dem Ast, auf dem wir sitzen?"
- Ängste und Befürchtungen der Hauptamtlichen
- Vom Selbstdarsteller bis zur „Mutter Theresa" – Welche Freiwilligen passen gut und welche wollen wir nicht?
- Der Pessimist in mir denkt sich …
- Warum überhaupt Freiwilligenarbeit/ Freiwilligenmanagement und warum gerade jetzt?
- Freiwillige managen und Hauptamt vergessen?
- Anerkennungskultur: Feuchter Händedruck oder „Treueherzen?"
- Der Optimist in mir denkt sich …

2.3.3 Hut-Wechselmethode[30]

Diese Methode ist hilfreich, um das Gespräch unter Menschen mit festgefahrenen Meinungen zu ermöglichen, da ein Thema aus gegensätzlichen Perspektiven betrachtet und so das ständige Wiederholen gleicher Argumentationsgänge verhindert wird.[31] Auch im Rahmen eines Initialworkshops zur Einführung eines Freiwilligenmanagements kann es unter den Teilnehmenden zu Lagerbildung kommen: Gegner kämpfen gegen Befürworter und andersherum.[32] Die Methode kann geplant oder in einer festgefahrenen Diskussion spontan angewendet werden.[33]

26 Vgl. Reifenhäuser 29.
27 Vgl. Reifenhäuser 30.
28 Vgl. Reifenhäuser 30f.
29 Reifenhäuser 30.
30 Vgl. De Bono 1996.
31 Vgl. Reifenhäuser 31.
32 Vgl. Reifenhäuser 32.
33 Vgl. Reifenhäuser 31.

Die Moderatorin weist allen Teilnehmenden dieselbe Hutfarbe zu und dann wird für eine festgelegte Zeitspanne „mit diesem Hut“ diskutiert:

Weißer Hut: Neutralität / Welche Informationen haben wir und welche benötigen wir noch?

Gelber Hut: Argumente dafür

Roter Hut: Persönliche Meinung und Emotionen

Grüner Hut: Kreativität, Wachstum und neue Ideen

Schwarzer Hut: Argumente dagegen

Blauer Hut: Moderation, Zusammenfassungen

2.3.4 Shared Visioning – Die gemeinsame Vision

Wenn man Mitarbeiter*innen und andere Betroffene für die Einführung eines Freiwilligenmanagements gewinnen möchte und sie nicht nur zustimmen sollen, ist es ratsam, eine anregende und inspirierende Sprache zu wählen, die die Vision zu einer von allen geteilten Vision werden lässt. Die Ziele des Projektes müssen rhetorisch so vermittelt werden, dass alle Teilnehmenden sie begreifen und verinnerlichen können. Ein berühmtes Beispiel für Shared Visioning ist Martin Luther Kings Rede „I have a dream“.[34]

2.4 Multiplikatoren benennen und qualifizieren

Damit die Implementierung eines Freiwilligenmanagements gelingt, müssen Verantwortliche benannt werden, die in der Organisation als Multiplikator*innen des Vorhabens fungieren. In großen Organisationen und Kirchen werden hierfür eigens Stellen für Freiwilligenmanager*innen, Freiwilligenkoordinator*innen, Ehrenamtsbeauftragte oder Ehrenamtsentwickler*innen geschaffen.[35]

2.4.1 Multiplikatoren-Modell

Das folgende Modell zeigt drei Aufgabengebiete des Freiwilligenmanagements, denen drei Rollen für die Multiplikatoren zugeordnet werden können[36]:

34 Vgl. Reifenhäuser 32, Senge 251f.
35 Vgl. Reifenhäuser 34.
36 Reifenhäuser 35.

Während große Organisationen verschiedene Personen für die drei Bereiche einstellen, werden sie in vielen anderen Organisationen von der gleichen haupt- oder ehrenamtlichen Person wahrgenommen.[37] Entscheidend ist, dass Multiplikator*innen für ihre Aufgabe geschult werden, da das Thema Freiwilligenmanagement bisher in den meisten Studien- und Ausbildungsgängen nicht thematisiert wird.[38] Mehrtägige Ausbildungsgänge und Qualifizierungen werden u.a. von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland e.V. und der *beratergruppe ehrenamt* angeboten, daneben gibt es regionale Bildungsanbieter und Weiterbildungsprogramme der Kirchen und großen Wohlfahrtsverbände.[39]

37 Vgl. Reifenhäuser 35.
38 Vgl. Reifenhäuser 36.
39 Vgl. Reifenhäuser 36.

2.4.2 Aufwandsabschätzung

Eine Umfrage unter von der *beratergruppe ehrenamt* geschulten Freiwilligenmanager*innen und -koordinator*innen ergab, dass von ihnen nur ein Fünftel mit einer vollen Stelle als Multiplikator*in eingestellt ist, 45% waren bis zu 25% für das Freiwilligenmanagement freigestellt und das übrige Viertel hatte gar keine Freistellung für diesen Bereich. Freiwilligenmanagement muss also an vielen Stellen „nebenher" laufen, die mangelnde zur Verfügung gestellte Zeit und zu geringe finanzielle Ausstattung hemmen die Multiplikator*innen in der Ausführung ihrer Aufgabe. Häufig sind Leitungen nicht bereit, weitere finanzielle Mittel für die Ehrenamtsförderung auszugeben, weil sie ehrenamtliches Engagement als Selbstläufer verstehen und die Ehrenamtlichen so engagiert und selbstlos wirken, „dass sie nur ab und zu ein paar Streicheleinheiten brauchen, um weiterzumachen"[40]. Da die Ehrenamtlichen jedoch sehr wohl wahrnehmen, ob sich die Organisation für sie einsetzt, darf die Bedeutung der Multiplikator*innen nicht unterschätzt werden: Sie sorgen einerseits für ein engagementfreundliches Klima, andererseits stellen sie sicher, dass auch weiterhin Ehrenamtliche für die Mitarbeit in der Organisation oder Kirche gewonnen werden können. Für viele Kirchen und gemeinnützige Organisationen steht damit ihre Zukunftsfähigkeit auf dem Spiel.[41]

Wie viel Zeit und Geld ist nun für das Ehrenamtsmanagement erforderlich? Rückmeldungen von ausgebildeten Freiwilligenkoordinator*innen lassen darauf schließen, dass ein Freiwilligenkoordinator mit einer Vollzeitstelle etwa 80 Ehrenamtliche gut begleiten kann (unter der Voraussetzung, dass unter der Begleitung vor allem Beziehungsarbeit wie Kontaktpflege, Gespräche, Nachfragen und Zuhören, Wertschätzen und Konfliktlösungen verstanden werden und das Freiwilligenmanagement bereits etabliert ist).[42]

Die bereits erwähnte Onlineumfrage der *beratergruppe ehrenamt* lässt außerdem darauf schließen, dass ein Großteil der Organisationen etwa 100 bis 200€ pro Jahr für eine*n Ehrenamtliche*n bereitstellt[43]. Diese Zahlen dienen aber nur als Richtwerte und können im Einzelfall deutlich abweichen.

2.4.3 Möglichkeiten zur Finanzierung von Multiplikatoren[44]

Eigenfinanzierung: Die Kirchengemeinde oder Organisation finanziert Personal- und Sachkosten selbst.
Fremdfinanzierung aus Privatwirtschaft: Wirtschaftsunternehmen finanzieren die Förderung ehrenamtlichen Engagements im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility Aktivitäten.
Finanzierung durch die Öffentliche Hand: Aus Haushaltsmittel der Kommunen, Gemeinden und Länder werden Ehrenamtsbüro, kommunale Anlaufstellen u.ä. finanziert.

40 Reifenhäuser 37.
41 Vgl. Reifenhäuser 37.
42 Vgl. Reifenhäuser 37.
43 Vgl. Reifenhäuser 38.
44 Vgl. Reifenhäuser 39f.

Eigenfinanzierung durch Erwirtschaftung von Eigenmitteln: Ehrenamtliche erwirtschaften durch ihre Tätigkeit selbst Mittel zur Finanzierung eines Multiplikators.
Umverteilung: Hauptamtliche werden durch die Tätigkeit der Ehrenamtlichen so entlastet, dass Freiräume für die Koordination der Ehrenamtlichen entstehen. Diese Finanzierungsmöglichkeit scheint mir eine für Gemeinden und das Gemeindejugendwerk realistische Variante zu sein.
Freiwilligenmanagement auf ehrenamtlicher Basis: In Vereinen übernehmen Ehrenamtliche selbst das Freiwilligenmanagement.
Fremdfinanzierung aus Förder- und Stiftungsmitteln: Projekte können auf diese Weise gefördert werden, weitestgehend (außer EU-Fördertöpfe) werden aber keine Personalkosten übernommen.

2.5 Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen

Wenn eine strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement getroffen, ein Konzeptpapier verfasst, Mitglieder eingebunden und ein oder mehrere Multiplikatoren benannt und qualifiziert wurden, ist es an der Zeit, organisatorische Rahmenbedingungen für das Freiwilligenmanagement zu schaffen. Wenn Menschen sich für eine ehrenamtliche Mitarbeit entscheiden, sind die Rahmenbedingungen für sie von wesentlichem Belang.[45] Vier Bereiche spielen eine besondere Rolle:

2.5.1 Rahmenbedingungen für sichernde Abläufe und Strukturen

Die folgenden Leitfragen können helfen, sichernde Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche zu schaffen:[46]
Welchen Raum benötigt die Freiwillige, welche Größe und Ausstattung sind erforderlich?
Welche Hilfsmittel benötigt der Freiwillige für seine Aufgabe (z.B. Internetzugang, E-Mail-Adresse, Schreibtisch)?
Welche Versicherungen müssen für die Freiwillige und ihre geplante Tätigkeit abgeschlossen werden (Mindestmaß Unfall- und Haftpflichtversicherung)?

2.5.2 Rahmenbedingungen für Verständigung und Entwicklung

Begrüßung und Einführung in der Organisation oder Kirchengemeinde
Bei der Begrüßung eines neuen Ehrenamtlichen sollten neben dem Freiwilligenmanager auch ein Leitungsmitglied anwesend sein, um die Willkommenskultur deutlich zu machen. Nach einer förmlichen Begrüßung ist es hilfreich, den Freiwilligen über Aufgaben, Strukturen und andere haupt- und ehrenamtlich Engagierte zu informieren und ihm dazu eine „Orientierungshilfe“ (eine A4-Seite) mit wichtigen Ansprechpartner*innen, Telefonnummern und weiteren wichtigen Informationen zu überreichen. Anschließend wird der Freiwilligenmanager die Daten des neuen Freiwilligen erfragen und festhalten und gleichzeitig über die Datenschutzrichtlinien in der Organisation oder Kirchengemeinde

45 Vgl. Schaaf-Derichs 41.
46 Vgl. Schaaf-Derichs 43f.

informieren, auch hier ist ein Formblatt hilfreich.[47]
Es bietet sich an, dem neuen Ehrenamtlichen dann einen geführten Rundgang anzubieten und so Räume, Mitarbeitende und Vorgänge vor Ort vorzustellen. Ein projekt- oder organisationsbezogenes „Give-away“, z.B. ein Schlüsselanhänger oder ein Notizblock, verdeutlichen die Verbindung zur Kirchengemeinde oder Organisation über das erste Treffen hinaus.[48]

Anleitung und Begleitung im Prozess der freiwilligen Tätigkeit
Im Rahmen einer inhaltlichen Anleitung muss die neue Ehrenamtliche zunächst einen umfassenden Überblick darüber erhalten, welche Funktion ihrem Handlungsfeld in der Organisation zukommt, welche Personen damit zusammen und davon abhängen und wer die Verantwortung dafür trägt (juristische und operative Gesamtverantwortung).[49]
Die eigentliche operative Anleitung für die von der Ehrenamtlichen gewählte Tätigkeit kann je nach Aufgabenbereich auf dreierlei Weise geschehen:

- *„Training on the job“:* Der Ehrenamtlichen wird eine operative Tätigkeit unmittelbar vorgemacht und sie macht sie nach, z.B. Bastelarbeiten für ein Kinderfest.[50]
- *Anleitung durch „Visite“:* Diese bietet sich bei relativ selbst gesteuerten Aufgaben wie z.B. ehrenamtlichem Krankenhausbesuchsdienst an.Vor Ort ist ein Kennenlerntreffen mit anderen dort engagierten Ehrenamtlichen sinnvoll.[51]
- *Anleitung durch Hospitation:* Diese ist bei personennahen Unterstützungsprozessen sinnvoll, deren Komplexität bestmöglich durch eigene Erfahrung vermittelt werden kann, z.B. Begleitung von Geflüchteten bei Amtsgängen.[52] Dazu gehören regelmäßige Austauschgespräche zwischen neuen und erfahrenen Ehrenamtlichen, ggf. Hauptamtlichen und dem Freiwilligenmanager.[53]

2.5.3 Förderung von Teamarbeit

Teamarbeit lohnt sich! Zunächst ist für den Aufbau einer Teamarbeit eine besondere Koordinationsleistung des Freiwilligenmanagers notwendig, sie zahlt sich aber aus, weil alle Beteiligten von den Vorteilen dieser koordinierten Teamarbeit profitieren werden:[54]

- Die Aufgabe kann in Einzelaufgaben unterteilt werden.
- Die Kompetenzen der Ehrenamtlichen ergänzen sich gegenseitig.
- Kleinerer Koordinierungsaufwand, wenn die Aufgabe wiederholt werden soll

47 Vgl. Schaaf-Derichs 44.
48 Vgl. Schaaf-Derichs 45.
49 Vgl. Schaaf-Derichs 45.
50 Vgl. Schaaf-Derichs 45.
51 Vgl. Schaaf-Derichs 45f.
52 Vgl. Schaaf-Derichs 46.
53 Vgl. Schaaf-Derichs 46.
54 Vgl. Schaaf-Derichs 46f.

- Spaß und Freude an der gemeinsamen Arbeit
- Gemeinsames Feiern von Erfolgen
- Teamaktion lässt sich besser evaluieren und weiterentwickeln

Voraussetzung für gelingende Teamarbeit ist, dass die Teammitglieder gemeinsame Kompetenzen zur Problemlösung, Entscheidungsfindung und guter Umgangskultur besitzen, aber auch unterschiedliche, einander ergänzende fachliche Kompetenzen mitbringen und es eine Teamleitung gibt, die ihr Team in seiner Vielfalt wertschätzt und die „Teamklugheit" als wegweisend für gemeinsame Entscheidungen berücksichtigt.[55]

Exegetischer Impuls: Die Aussendung der Jünger Jesu in Teams (Mk 6,7)[56]

Und er rief die Zwölf zu sich und fing an, sie auszusenden je zwei und zwei, und gab ihnen Macht über die unreinen Geister (Mk 6,7 Luther 2017)

Im Rahmen der Erzählung von Jesu Wirken in Galiläa und unter den Heiden (Mk 1,1 bis 10,26) berichtet der Evangelist Markus, dass Jesus seine zwölf Jünger in Zweiergruppen aussendet (Mk 6,7-13), um den Menschen von ihm und seiner Botschaft zu erzählen.[57]

Warum schickt er sie nicht als Einzelne, sondern zu zweit los?

Nach alttestamentlicher Auffassung (5. Mose 19,15) waren zwei oder drei Zeugen vor Gericht notwendig, damit eine Entscheidung zustande kommen konnte.[58] Diese Regel galt jedoch nicht nur im Fall eines Strafprozesses, sondern auch generell zur Bewahrheitung von Tatbeständen, die nicht unmittelbar geprüft werden konnten (Mt 8,19; Joh 8,17, Hebr 6,18).[59] Das Auftreten der Jünger im Zweierteam qualifiziert ihre Botschaft also als rechtskräftig und verpflichtend[60]. Gleichzeitig unterliegt diese Botschaft einer ständigen Kontrolle durch einen Zweiten, „die Reinheit ihrer Verkündigung ist mehr geschützt, wenn der eine über den anderen wachen kann"[61].

Darüber hinaus ist die Arbeit im Team für die Jünger von ganz praktischer Bedeutung: Zwei Menschen können einander in herausfordernden Situationen trösten und helfen.[62] Sie dienen einander als Schutz vor Gefahren auf den langen und beschwerlichen Fußmärschen durch das oft wüste Land.[63]

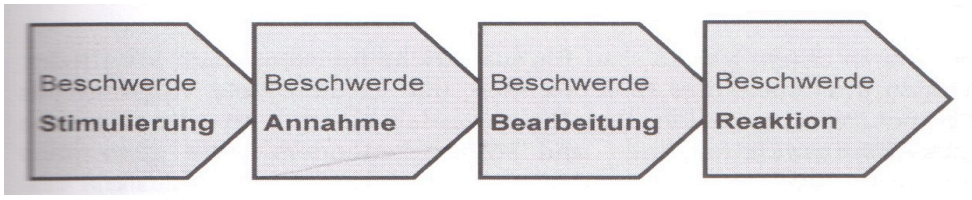
In der Aussendung der Zweierteams wird bereits die später entstehende, vom Evangelisten bereits

55 Vgl. Schaaf-Derichs 48. Für weitere Informationen zu den im Team zu besetzenden Rollen und spielerischen Anregungen zu Team-Building-Prozessen vgl. Schaaf-Derichs 48f.
56 Vgl. auch Lk 10,1.
57 Vgl. Rienecker 127. Die Nähe zur Schilderung der Konstituierung des Jüngerkreises in 3,15 lässt auf markinische Redaktion von 6,7 schließen, vgl. Gnilka 236f.
58 Vgl. Pohl 248.
59 Vgl. Pohl 248f.
60 Vgl. Pohl 249.
61 Rienecker 127.
62 Vgl. Rienecker 127.
63 Vgl. Rienecker 127.

vorausgesetzte Gemeinde Jesu angedeutet.[64] "Dienst für Jesus ist immer Dienst in der Gemeinde und kann nie ohne den anderen getan werden"[65].
Die Aussendung der Jünger in Teams lässt uns also verschiedene Dimensionen der Bedeutung von Teamarbeit in der Gemeinde erkennen: Als Team sind wir überzeugend. Im Team bleiben wir im Gespräch über die Botschaft, die wir weitergeben möchten. Im Team stärken wir einander den Rücken und trösten und schützen uns gegenseitig in herausfordernden Situationen. Gemeindearbeit, so wie Gott sie sich gedacht hat, ist Arbeit im Team.

2.5.4 Beschwerdewege festlegen

In allen Organisationen und Kirchengemeinden ist mit der Äußerung von Beschwerden zu rechnen. Beschwerden sind hilfreich, denn sie weisen auf Schwächen hin und ermöglichen so Verbesserung.[66] Dieses Verbesserungspotenzial kann allerdings nur ausgeschöpft werden, wenn die Mitarbeitenden ihre Beschwerden auch wirklich hier äußern. Auf unerfüllte Erwartungen, die zu Unzufriedenheit und Enttäuschung führen, reagieren viele Freiwillige mit der Beendigung ihrer Tätigkeit, negativen Äußerungen oder innerlicher Distanz von ihrer Tätigkeit. Ein Beschwerdemanagementsystem innerhalb der Kirchengemeinde oder Organisation kann dazu verhelfen, dass Betroffene ihre Beschwerden tatsächlich hier äußern und so aktuelle Schwächen aufdecken.[67]
Ein Beschwerdemanagementprozess kann nach folgendem Muster ablaufen[68]:



Beschwerdestimulierung: Um Mitarbeitende zu ermutigen, Beschwerden und Verbesserungsvorschläge mitzuteilen, ist es sinnvoll, möglichst unterschiedliche Kommunikationswege zur Verfügung zu stellen, z.B. Kummerkasten, Mitarbeitendenbefragungen und -gespräche, Tagesordnungspunkt „Beschwerde“ bei Sitzungen.[69]

Beschwerdeannahme: Eine angemessene Beschwerdeannahme reduziert die Unzufriedenheit des Ehrenamtlichen. Am besten wird sie in einem Beschwerdebericht erfasst, der im Laufe des

64 Vgl. Rienecker 127. Die Aussendung von Aposteln und Mitarbeitenden in Zweiterteams war dann auch Praxis in der Gemeinde (1. Kor 9,6, Apg 8,14, Apg 15,36-39), vgl. hierzu Schweizer Markus 68.
65 Schweizer Markus 68.
66 Vgl. Hölzer 50.
67 Vgl. Hölzer 52, vgl. auch Stauss 2007, S. 64.
68 Hölzer 53.
69 Vgl. Hölzer 54.

Beschwerdemanagementprozesses die folgenden Fragen beantwortet:[70]

- Wer hat sich beschwert?
- Wer hat die Beschwerde entgegen genommen?
- Was ist der Grund für die Beschwerde?
- Wie wird die Dringlichkeit eingeschätzt?
- Wer hat die Beschwerde bearbeitet?
- Welche Sofortmaßnahmen wurden getroffen?
- Welche nachfolgenden Schritte wurden eingeleitet?
- War der / die Beschwerdeführer*in mit der angebotenen Lösung zufrieden?

Wichtig ist eine unverzügliche Weiterleitung der Beschwerdeinformation an die zuständige Stelle.[71]

Beschwerdebearbeitung: Die Beschwerde wird intern geprüft, Lösungsvorschläge werden erarbeitet, Verantwortlichkeiten festgelegt und Bearbeitungstermine vereinbart.

Beschwerdereaktion: Der Beschwerdeführerin wird ein Lösungsangebot unterbreitet. Die Lösungsmöglichkeiten werden als feste Verfahrensregeln definiert, damit in vergleichbaren Fällen wieder angemessen und fair reagiert werden kann.[72]

Freiwillige spüren, dass Anregungen und Kritik gewünscht sind, wenn damit strukturiert umgegangen wird. Wenn eine Kirchengemeinde oder Organisation ein Freiwilligenmanagement einführt, sollte sie sich also fragen, wie Ehrenamtliche dazu ermutigt werden können, auftretende Unzufriedenheiten zu äußern und wo sie ihre Beschwerden anbringen sollen.[73]

2.6 Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation (weiter-) entwickeln

Ein zentraler und der gleichzeitig zeitaufwendigste Schritt der Einführung eines Ehrenamtsmanagements ist die Schaffung einer Kultur, in der Freiwillige wertgeschätzt werden und selbst mitgestalten können.[74] Wie kann eine zeitgemäße Engagementkultur in einer Kirchengemeinde oder Organisation verankert werden?[75] Wichtig ist ein Bewusstseinsbildungsprozess bei allen Mitarbeiter*innen und Mitgliedern.[76] „Bewusstseinsbildung und Verhaltensänderung schafft man durch Information, Überzeugung, Vorleben

70 Vgl. Hölzer 54f.
71 Vgl. Hölzer 54.
72 Vgl. Hölzer 54.
73 Vgl. Hölzer 50.
74 Vgl. Reifenhäuser 56, 63.
75 Vgl. Reifenhäuser 56.
76 Vgl. Reifenhäuser 63.

und unter Umständen auch mit Regelungen und Sanktionen.“[77] Am besten ist es, wenn der Freiwilligenmanager die Anerkennungskultur und Partizipationskultur selbst vorlebt.[78] Jedoch ist hier Geduld gefragt, denn die angestrebte Engagementkultur braucht Zeit zum Wachsen und muss auch gepflegt werden. Nützlich sind auch Begegnungen mit und unter den Ehrenamtlichen sowie festgeschriebene Leitlinien und Grundsätze.[79]

Das Ehrenamtsmanagement gilt als implementiert, wenn alle Betroffenen über alle Neuerungen struktureller und personeller Art informiert sind, alle handelnden Personen in Regelungen, Verfahren und Grundsätze eingeführt und Aufgabenprofile für die ehrenamtlichen Engagements erstellt sind. Wichtig ist außerdem, dass die Bewusstseinsbildung für die angestrebte Ehrenamtskultur initiiert ist. Viele Organisationen veröffentlichen im Anschluss ein internes Handbuch, das Richtlinien und Bausteine des zukünftigen Ehrenamtsmanagements enthält und regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird.[80]

2.6.1 Implementierungs-Modelle

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Freiwilligenmanagement zu implementieren:

Top-Down-Ansatz: Ein*e Projektverantwortlich*e setzt das von der Leitung vorgegebene Konzept um.[81]

*Bottom-Up-Prinzip: E*lemente des Ehrenamtsmanagements wachsen von der Basis her in die Organisation oder Kirchengemeinde hinein.

Promotoren-Modell: „Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern, nennen wir Promotoren“[82]. Freiwilligenmanager*innen sind Fachpromotoren; sie sind dafür geschult, in der Organisation die Arbeit mit Ehrenamtlichen zu entwickeln. Das könnten in der Gemeinde zum Beispiel Pastor*innen oder im GJW Landesjugendpastor*innen sein, die für diese Aufgabe geschult und in einem bestimmten Umfang freigestellt sind. Sie sind auf die Unterstützung eines oder mehrerer Machtpromotoren angewiesen (z.B. Vorstandsmitglieder), die vom Sinn des Ehrenamtsmanagements überzeugt sind und außerdem über Überzeugungskraft, gutes Ansehen in der Kirchengemeinde oder Organisation; Geduld und „die Bereitschaft und Fähigkeit, Strukturen und Verfahren zu verändern“[83] verfügen.[84]

2.6.2 Anerkennungskultur anpassen

Eine umfassende Anerkennungskultur ist für Freiwillige und die Organisation von höchster Wichtigkeit. Es gibt drei Formen der Anerkennung: ideelle Anerkennung, geldwerte Anerkennung und monetäre

77 Reifenhäuser 63.
78 Vgl. Reifenhäuser 64.
79 Vgl. Reifenhäuser 63.
80 Vgl. Reifenhäuser 64.
81 Vgl. Reifenhäuser 59.
82 Witte 1999, S. 15.
83 Reifenhäuser 60.
84 Vgl. Reifenhäuser 60.

Anerkennung.

Ideelle Anerkennung findet Ausdruck in zwischenmenschlicher Kommunikation.

Geldwerte Anerkennung zeigt sich in der Bereitstellung guter Rahmenbedingungen (z.B. gute technische Ausstattung, schöne Arbeitsräume, hochwertige Arbeitsmaterialien) und anerkennenden Geschenken oder Aufmerksamkeiten (Fortbildungsangebote, Erholungsangebote z.B: Mitarbeitendenfestivals wie MLI des Gemeindejugendwerks für Mitarbeitende in der Kinder- und Jugendarbeit, Einladungen zu einem Abendessen mit dem Team oder zu einem gemeinsamen Ausflug).

Die monetäre Anerkennung findet Ausdruck in finanziellen Aufwandsentschädigungen, z.B. Taschengeld im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes oder Freiwilligen Sozialen Jahres.[85]

Anerkennung findet auf drei verschiedenen Ebenen statt:

- auf persönlicher Eben: Anerkennung von Mensch zu Mensch (z.B. vom Hauptamtlichen oder dem Betreuten zum Ehrenamtlichen)
- auf sozialer Ebene: Anerkennung der Organisation für den Ehrenamtlichen
- auf gesellschaftlicher Ebene: Anerkennung der Gesellschaft für die Ehrenamtliche[86]

So ergibt sich folgende Matrix der Anerkennungskultur[87]:

	Persönliche Ebene	**Soziale Ebene**	**Gesellschaftliche Ebene**
Ideelle Anerkennung	Danke sagen Geburtstagskarte Geleistetes loben Beziehung pflegen	lobend erwähnen Portrait im Intranet Zertifikat Kompetenz-Pass	Pressebericht Öffentliche Laudatio bei Fest wichtige Kontakte herstellen
Geldwerte Anerkennung	Blumen schenken Fortbildung anbieten Theater-/Sport-Freikarten schenken	Neue Einrichtung für Arbeitsraum Dienst-Pkw Reisekostenübernahme Ehrenamts-Card	Einsatz für optimale Versicherung Lobby- und PR-Arbeit für Anerkennung im öffentlichen Raum
Monetäre Anerkennung	Aufwandsentschädigung persönliches Geldgeschenk	Fördermittel für Projektarbeit geringfügige Stundenentgelte für Dienste	Anwendung der Übungsleiterpauschal Steuerliche Befreiung bis zu 2 100 €/Jahr nach § 3 Nr. 26 EStG

Darüber hinaus hilft ein Jahreskalender dabei, die Anerkennungskultur umfassend zu gestalten und im

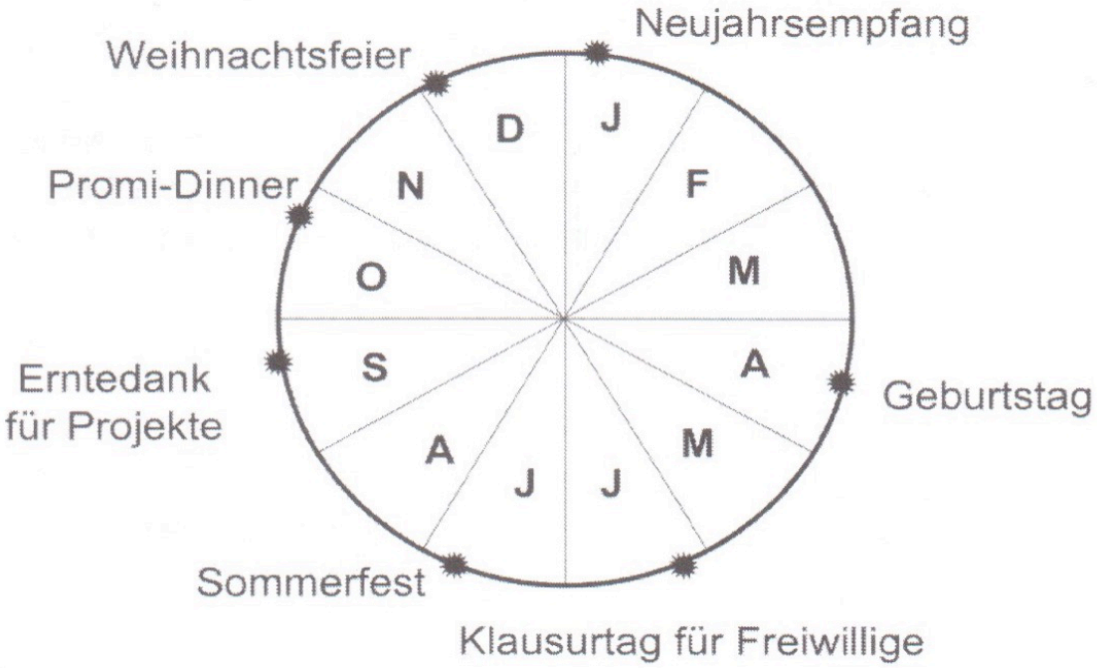
85 Vgl. Schaaf-Derichs 64.
86 Vgl. Schaaf-Derichs 64.
87 Schaaf-Derichs 65.

Blick zu behalten. Optimal ist ein ausbalanciertes Verhältnis von

- jährlich wiederkehrenden Ereignissen wie Weihnachtsfeiern und Sommerfesten, bei denen den Ehrenamtlichen gedankt wird
- individuellen Gelegenheiten wie Geburtstagen, die zu Dank und Anerkennung Anlass geben
- kritischer Würdigung
- ehrlicher Ergebnisbewertung
- gesellschaftlichen Anlässen, bei denen ggf. Akteure von außen Anerkennung zum Ausdruck bringen
- Pressemitteilungen, die das Engagement der Ehrenamtlichen öffentlich machen.[88]

Da Anerkennung sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, ist es ratsam, mit den Ehrenamtlichen darüber zu sprechen, was ihnen gefällt und was nicht.

Ein solcher Jahreskalender könnte folgendermaßen aussehen[89]:



Exegetischer Impuls: Das Gleichnis vom Knechtslohn (Lk 17,7-10)

7 Wer unter euch hat einen Knecht, der pflügt oder das Vieh weidet, und sagt ihm, wenn der vom Feld heimkommt: Komm gleich her und setz dich zu Tisch? 8 Wird er nicht vielmehr zu ihm sagen: Bereite mir das Abendessen, schürze dich und diene mir, bis ich gegessen und getrunken habe; und danach sollst du essen und trinken? 9 Dankt er etwa dem Knecht, dass er getan hat, was befohlen war? 10 So auch ihr! Wenn ihr alles getan habt, was euch befohlen ist, so sprecht: Wir sind unnütze[90] Knechte; wir haben

88 Vgl. Schaaf-Derichs 65.
89 Schaaf-Derichs 66.
90 ἀχρεῖος kann auch allgemeiner übersetzt werden mit armselig, unwürdig, wertlos als Bescheidenheitsausdruck, vgl. Bauer ἀχρεῖος 255, Grundmann 334.

getan, was wir zu tun schuldig waren.

(Lk 17,7-10 Luther 2017)

Das Gleichnis vom Knechtslohn, das aus der Sondergutquelle Q stammt[91], schließt die lukanische Komposition radikaler Forderungen Jesu (Lk 16,1-17,10) ab.[92] Es ist Teil der zweiten Jüngerbelehrung (Lk 17,1-10), die verschiedene kurze Warnungen und Mahnungen an die Jünger enthält.[93] Hier wird ein für die Antike typisches hartes Verhältnis zwischen Herr und Knecht gezeichnet: Der Knecht empfängt keinen Dank dafür, dass er seine Pflicht erfüllt hat, das wird vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt.[94] Das Gleichnis steht im Kontrast zu dem in Lk 12 gebrauchten Bild eines Herrn, der ganz anders an seinen Knechten handelt und mit dem Jesus sich vergleicht (Lk 12,37).[95] Wie ist dieses Gleichnis also zu verstehen? Aufschluss darauf gibt die Anwendung in V.10.[96] Hier wird vor der unter Juden, v.a. den pharisäischen Schriftgelehrten üblichen religiösen Lohnsucht gewarnt: Gott schuldet mir keinen Lohn, wenn ich geleistet habe, was er mir aufgetragen hat![97] Eine solche Lohnsucht stellt eine Gefahr für die Gemeinde dar, die Lukas vor Augen hat: Wer nach Lohn sucht, misst und vergleicht sich, will besser sein als die anderen oder hat das Gefühl, nicht an die Leistung der anderen heranzukommen. Und das führt nicht selten unter Mitarbeitenden zu Konflikten, Hochmut und Minderwertigkeitsgefühlen.[98] Gott behandelt alle Knechte gleich, er schuldet ihnen nichts, noch nicht einmal Dank.[99] Sein Lohn steht in keinem Verhältnis zur Leistung der Menschen, sein Lohn ist voll und ganz unverdientes Geschenk. „Die Haltung, die Jesus zeichnet, erhält den Frieden in der Gemeinde – trotz aller Unterschiede der Persönlichkeiten.“[100]

Eine gute Anerkennungskultur in der Gemeinde zu schaffen ist wichtig für alle Mitarbeitenden. Dabei gilt es, im Auge zu behalten, dass nicht die einen – etwa die, die im Rampenlicht stehen – mehr anerkannt werden, als diejenigen, die eher im Hintergrund wirksam sind. Denn vor Gott sind alle „Knechte“ gleich.

2.6.3 Partizipation ermöglichen

Wie viel möchten und dürfen Ehrenamtliche mitgestalten und mitentscheiden? Diese Frage muss je nach Aufgabenfeld, Zielgruppe und Rahmenbedingungen von der Organisation oder Kirchengemeinde in

91 Die Formel Τίς δὲ ἐξ ὑμῶν mit Relativsatz oder Partizip und einem Nachsatz ist typisches Kennzeichen von Q und S, vgl. Schweizer Lukas 171.
92 Vgl. Stöger 104.
93 Vgl. Schweizer Lukas 171.
94 Vgl. Grundmann 333.
95 Vgl. Grundmann 333.
96 Möglicherweise gehört V.10 nicht zur ältesten jesuanischen Fassung, da er das Gleichnis deutet und seine Pointe ein wenig verschiebt, vgl. Schweizer Lukas 171.
97 Vgl. Stöger 104. Jüdische Parallelen zeigen, dass in jüdischen Kreisen die Gefahr der Lohnsucht schon früher erkannt worden ist, etwa bei Antigonos von Socho: („Seid nicht wie Knechte, die dem Herrn dienen unter der Bedingung, dass sie Lohn empfangen, seid vielmehr wie die Knechte, die dem Herrn dienen unter der Bedingung, dass sie Lohn empfangen“ AbothI,3) und Rabbi Jochanan ben Zakkai („Wenn du aber viel Tora ausgeübt hast, dann tu dir darauf nichts zugute; denn dazu wurdest du geschaffen“ Aboth II,8) Vgl. Grundmann 333f., Schweizer Lukas 172.
98 Vgl. Schweizer Lukas 172, Grundmann 333.
99 Vgl. Stöger 104.
100 Stöger 104.

Absprache mit den Ehrenamtlichen unterschiedlich beantwortet werden. Wichtig ist jedoch sich bewusst zu machen, welche guten Gründe dafür sprechen, Partizipation der Ehrenamtlichen zu fördern:

- Partizipation ist Kernstück unserer Demokratie. In der ehrenamtlichen Tätigkeit können Menschen konkret erfahren, was Beteiligung bedeutet.[101]
- Viele Freiwillige wünschen sich, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen zu können.[102]
- Der unverstellte Blick der Ehrenamtlichen auf die Arbeit in ihrem Bereich bietet ein großes Potenzial für die Organisation.[103]

Hingegen gibt es auch Situationen, in denen sich Ehrenamtliche statt starker eigener Beteiligung eine strukturierte Projektplanung durch die Organisation wünschen, weil sie auf diese Weise entlastet werden. Am besten entscheiden Freiwilligenmanager*innen also über den Grad möglicher Partizipation an einem Projekt in Absprache mit den Ehrenamtlichen selbst.[104]

2.6.4. Umgang mit Widerstand

Die Einführung eines Freiwilligenmanagements bzw. der Arbeit mit Freiwilligen bedeutet eine große Veränderung innerhalb der Organisation bzw. Kirchengemeinde. Da Veränderungen oft Vorbehalte hervorrufen, ist mit Kritik zu rechnen. Neben sachlichen Vorbehalten („Ich soll in Zukunft Verantwortung für Freiwillige übernehmen, bekomme dafür aber im Rahmen meiner Stelle kein Zeitkontingent!“) gibt es viele emotionale Beweggründe, die zu einer ablehnenden Haltung führen:

- Gefühl der Entwertung („War es schlecht, wie wir es bisher gemacht haben?“)
- Gefühl von Neid („Warum sollen es neue Ehrenamtliche besser haben, als wir es hatten?“)
- Gefühl von Missachtung („Warum durfte ich nicht über die Konzeption des Freiwilligenmanagements mitentscheiden?“
- Angst vor Freiheitsverlust („Jetzt dürfen wir nicht mehr frei entscheiden!“)
- Angst vor Überlastung („Ich kann die Herausforderungen, die das Freiwilligenmanagement mit sich bringt, nicht bewältigen!“)
- Angst vor Machtverlust oder Arbeitsplatzverlust („Meine Position / mein Arbeitsplatz wird durch Ehrenamtliche überflüssig werden!“)
- Angst vor dem Verlust von Glaubwürdigkeit („Ich war immer gegen die Einbindung von Ehrenamtlichen.“)[105]

Zunächst ist es Aufgabe der Verantwortlichen in der Organisation oder Kirchengemeinde, sich der Kritik

101Vgl. Hoffmann 66f.
102Vgl. Gensicke, Geiss 2010, S.116f.
103Vgl. Hoffmann 66f.
104Vgl. Hoffmann 67f.
105Vgl. Hoffmann 69f.

oder dem Desinteresse zu stellen, zu informieren und zu versuchen, im Dialog die Blockaden zu lösen. Wenn auf diese Weise keine passive oder aktive Unterstützung erreicht werden kann und stattdessen ignorantes Verhalten oder offener Protest gezeigt werden, muss die Projektleitung reagieren und das Vorhaben ggf. anpassen (z.B. bestimmte Bereiche später einbinden). Bei komplettem Boykott oder Sabotage seitens der Mitarbeiter*innen muss aktiv eingegriffen werden, was in Ausnahmefällen zu Versetzung oder Entlassung von Mitarbeiter*innen führen kann.[106]

2.7 Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern

Im Gegensatz zu kontinuierlichen Angeboten verfügen Projekte per Definition über einen festgelegten Anfangs- und Endtermin, zu dem ein festgelegtes Projektziel erreicht sein soll.[107] Für die Bedürfnisse neuer Ehrenamtlicher sind sie die ideale Organisationsform, weil die Verantwortung zeitlich begrenzt ist und häufig temporäre Teams gebildet werden.[108] Dies ermöglicht den Ehrenamtlichen, in einen Bereich „hineinzuschnuppern“ und festzustellen, ob die Aufgaben ihnen Freude bereiten und zu ihren Fähigkeiten passen.

Manchmal entwickeln sich aus Projekten kontinuierliche Angebote. In dem Fall kann es ratsam sein, für die anfängliche Projektphase und das folgende kontinuierliche Angebot unterschiedliche Freiwillige zu finden. In der Projektphase werden Ehrenamtliche in ihrer Aufgabe aufgehen, wenn sie über „Pioniergeist“ verfügen und Herausforderungen lieben. Die sich anschließende dauerhafte Phase eines kontinuierlichen Angebots ist eher passend für Freiwillige, die Kontinuität und Dauerhaftigkeit schätzen.[109]

Für nähere Informationen zum Management von Freiwilligenprojekten empfehle ich Kapitel 7 „Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern“ im „Praxishandbuch Freiwilligenmanagement“[110].

2.8 Öffentlichkeitsarbeit

Wenn eine Organisation oder Kirchengemeinde attraktive Angebote und Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche bietet, sollte sie dies mittels der Öffentlichkeitsarbeit bekannt machen. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit wirkt nach außen und innen: Potenzielle neue Ehrenamtliche werden auf die Möglichkeit, sich zu engagieren aufmerksam. Gleichzeitig bedeutet ein positives Image der Organisation oder Kirchengemeinde in der Öffentlichkeit für die bereits engagierten Ehrenamtlichen eine Aufwertung ihrer Tätigkeit.[111]

Es gibt verschiedenste Instrumente für eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit. Einige Beispiele:

106Vgl. Hoffmann 70.
107Vgl. Freese 2000, S. 500f.
108Vgl. Reifenhäuser 72.
109Vgl. Reifenhäuser 73.
110Vgl. Reifenhäuser 72-82.
111Vgl. Reifenhäuser 89f.

Pressearbeit / Medienarbeit

Eine Pressemitteilung wird von der Organisation oder Kirchengemeinde selbst verfasst und an Zeitungsredakteure oder Redakteure von Online Redaktionen geschickt. Diese entscheiden, ob die Pressemitteilung überarbeitet und aufgenommen wird oder nicht. Um ihr Interesse zu gewinnen, sind folgende Kriterien hilfreich:

- Prägnanz (kurz und knapp)
- Relevanz (z.B. lokaler Bezug)
- Aktualität
- Emotionalität (z.B. Vorstellung eines Ehrenamtlichen)
- Dramaturgie (wichtigste Botschaft am Anfang)[112]

Tag der offenen Tür

Im Rahmen eines „Tages der offenen Tür" kann eine Kirchengemeinde oder Organisation der Öffentlichkeit neben ihren Räumen und Angeboten auch die Engagementkultur und vorhandene Möglichkeiten zum ehrenamtlichen Einsatz präsentieren. „Botschafter" (siehe unten) können von ihrer Arbeit erzählen oder Stellwände die Engagementmöglichkeiten aufzeigen.

Internetauftritt

Das Image einer Organisation oder Kirchengemeinde wird heute mehr denn je durch ihren Internetauftritt beeinflusst.Wer sich für ehrenamtliches Engagement interessiert, wird zunächst die Webseite der Organisation oder Gemeinde anschauen!

Die Webseite verrät viel über den Stellenwert der Freiwilligenarbeit: Das Thema Ehrenamt sollte auf der obersten Navigationsebene zu finden sein und dem Besucher die Möglichkeit bieten, schnell Informationen über Einsatzmöglichkeiten und Ansprechpartner*innen zu finden.[113]

Info-Material zum Thema Ehrenamt

Es ist ratsam, eine Broschüre mit Informationen zu Einsatzmöglichkeiten, der Engagementkultur und Rahmenbedingungen ehrenamtlichen Einsatzes in der Organisation oder Kirchengemeinde zu entwickeln. Die wirkungsvollste Art, neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen, ist nach wie vor die persönliche Ansprache. Eine Infobroschüre hilft den Angesprochenen bei der anschließenden Entscheidungsfindung, sie kann auch den Menschen gezeigt werden, die in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden (Partner*in, Kinder, Eltern etc.).[114]

112Vgl. Reifenhäuser 90.
113Vgl. Reifenhäuser 91f.
114Vgl. Reifenhäuser 92.

*Botschafter*innen*

Das persönliche Zeugnis von Menschen überzeugt! Darum können Botschafter*innen, die von ihren Erfahrungen als Ehrenamtliche in der Organisation oder Kirchengemeinde erzählen, einen sinnvollen und wirksamen Beitrag zu einer gelingenden Öffentlichkeitsarbeit leisten. Z.B. könnte ein Statement eines Botschafters mit Foto auf der Infobroschüre abgedruckt oder auf die Webseite gestellt werden oder eine Botschafterin erzählt beim „Tag der offenen Tür" von ihren Erfahrungen und beantwortet Fragen von Interessierten.[115]

2.9. Leitbild anpassen

Das Leitbild ist meist Ergebnis eines langen Aushandlungsprozesses und drückt das Selbstverständnis einer Organisation oder Kirchengemeinde aus (inkl. Vision, Zielen, Organisationskultur, Grundsätzen). Wenn sie auf den Einsatz von Ehrenamtlichen setzt, sollten dazu Aussagen im Leitbild getroffen werden, damit sichtbar wird, dass das Ehrenamt integraler Bestandteil der Gemeinde- oder Organisationskultur ist.[116] Folgende Fragen sind hierfür hilfreich:

- Warum ist uns ehrenamtliches Engagement wichtig?
- Wie werden Ehrenamtliche in Bezug zu Hauptamtlichen gesehen?
- Wie wollen wir zur Förderung und Weiterentwicklung unserer Ehrenamtlichen beitragen?
- Wo und wie können Ehrenamtliche mitentscheiden?
- Wie stehen wir zu Führung und Anleitung der Ehrenamtlichen?
- Welchen Anspruch haben wir an den Umgang mit Ehrenamtlichen?[117]

2.10 Freiwilligenmanagement evaluieren

Wenn eine Organisation oder Kirchengemeinde ein Freiwilligenmanagement eingeführt hat, ist es sinnvoll, seine Wirkung mit Hilfe eines Qualitätsmanagements regelmäßig zu überprüfen und zu verbessern. Aus den folgenden Schritten ergibt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess:

- Schritt 0: Bestandsaufnahme, wenn es noch keine Qualitätsstandards gibt: Wer engagiert sich wo, seit wann, warum? Welche Verfahren und Regelungen gibt es bereits?
- Schritt 1: Qualitätsstandards für das Freiwilligenmanagement definieren oder aktualisieren („Soll"). Das bereits erstellte Konzeptpapier kann als Qualitätsstandard dienen.
- Schritt 2: Qualitätsstandards in der Praxis umsetzen („Ist")
- Schritt 3: Qualität messen und Einhaltung der Qualitätsstandards überprüfen („Soll-Ist-Vergleich")

115Vgl. Reifenhäuser 92.

116Wenn eine Einsatzstelle von Freiwilligendienstleistenden das Qualitäts-Güte-Siegel QUIFD erlangen möchte, sind derartige Aussagen im Leitbild Voraussetzung. Vgl. http://www.quifd.de.

117Vgl. Reifenhäuser 93.

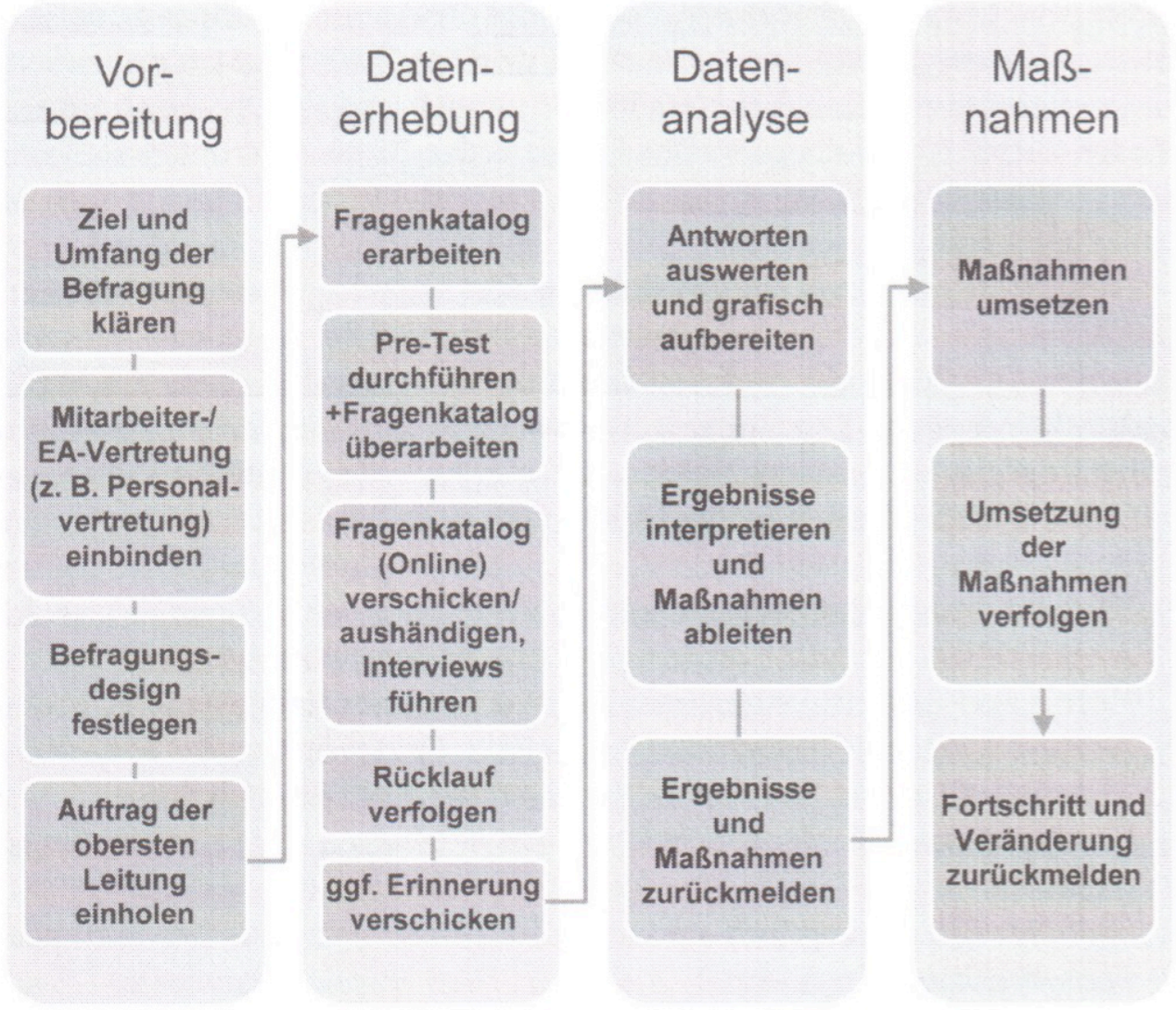
- Schritt 4: Qualitätsstandards anpassen (Schritt 1) oder Umsetzung der Qualitätsstandards verbessern (Schritt 2)[118]

An dieser Stelle möchte ich zwei Instrumente zur Qualitätsprüfung des Freiwilligenmanagements vorstellen:

Zufriedenheitsbefragung für Ehrenamtliche

Mit Hilfe einer Befragung lassen sich die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen mit dem Freiwilligenmanagement messen (Schritt 3) und Verbesserungsmaßnahmen identifizieren (Schritt 4). Die Befragung findet mittels gedruckter Fragebögen, Online-Fragenkataloge oder persönlicher Interviews statt und sollte nur alle paar Jahre durchgeführt werden. Wichtig ist, den Befragten anschließend zu zeigen, dass die Umfrageergebnisse positive Veränderungen bewirkt haben.[119]

Die folgende Grafik beschreibt den Prozess der Befragung[120]:



118Vgl. Reifenhäuser 94.
119Vgl. Reifenhäuser 96f.
120Reifenhäuser 96.

Es bietet sich an, Ehrenamtliche in alle Phasen der Befragung einzubinden. Die Fragen sollten kurz, verständlich und nicht suggestiv formuliert sein und alle oder einen Teil der folgenden Kriterien umfassen:

- Einfachheit der (Erst-)Kontaktaufnahme
- Ansprechbarkeit und Zuverlässigkeit der Ansprechpartner*innen
- Höflichkeit und Ehrlichkeit beim Erstkontakt
- Anerkennung und Wertschätzung durch die Organisation / Kirchengemeinde oder Einzelne
- Materielles Umfeld und materielle Ausstattung der Ehrenamtlichen
- Flexibilität und Verständnis bei privaten Wünschen der Ehrenamtlichen
- Grad der Einbindung in Kommunikationsflüsse und Grad der Partizipationsmöglichkeiten
- Sicherheit und Transparenz bei der Planung und Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Anzahl angebotener Qualifizierungen, Erfahrungstreffen und deren Zugangsmöglichkeiten
- Einfachheit und Schnelligkeit interner Abläufe (z.B. Kostenerstattung)
- Kompetenzen der Multiplikator*innen des Freiwilligenmanagements
- Art und Weise des Umgangs mit Konflikten

Kennzahlensystem

Mit Hilfe eines Kennzahlensystems können Trends in der Freiwilligenarbeit erkannt und die Wirkung von Maßnahmen gemessen werden.

Erfasst werden können unter anderem die folgenden Kennzahlen[121]:

- Kontaktweg (persönliche Ansprache, Presse, Empfehlung etc.)
- Anzahl der Ehrenamtlichen in den verschiedenen Bereichen
- Altersstruktur der Ehrenamtlichen
- Anzahl der Anfragen (bzgl. eines Engagements
- Durchschnittliche Engagementdauer
- Grund für die Beendigung eines Engagements
- Anzahl geleisteter ehrenamtlicher Stunden
- Anzahl Fortbildungstage

Zu bedenken gilt, dass die Pflege der Daten aufwendig ist und sich erst Veränderungen erkennen lassen, wenn die Daten über einige Jahre erfasst wurden. Dennoch ist ein Kennzahlensystem ein hilfreiches Tool zur Überprüfung der Qualität des Freiwilligenmanagements: Die statistische Auswertung von Daten kann z.B. Entscheidungsträgern in der Organisation oder Kirchengemeinde die Wirkung des

121Vgl. Reifenhäuser 95.

Freiwilligenmanagements aufzeigen und sie so strategisch von seiner Bedeutung überzeugen.[122]

3. Fazit

In Deutschland engagiert sich jeder dritte Bundesbürger ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Kirchengemeinden etc.[123] Jeder von ihnen nimmt wahr, ob und wie stark sich „seine" Kirchengemeinde oder Organisation für ihn einsetzt. Das „Engagement für die Engagierten"[124] entscheidet also darüber, ob Ehrenamtliche längerfristig an diesem Ort tätig sein möchten und ob er für potenzielle Freiwillige interessant ist oder nicht.[125] Manche Organisationen betreiben bereits ein ausgezeichnetes Freiwilligenmanagement; in anderen Organisationen ist das Thema Ehrenamt noch nicht in seiner Bedeutung erkannt worden, so dass Ehrenamtliche hier wenig wahrgenommen, anerkannt und gefördert werden.

Woran entscheidet sich, ob eine Kirchengemeinde oder Organisation sich für die Ehrenamtlichen einsetzt oder nicht?

Einerseits ist hier die aktuelle Not ausschlaggebend: Fällt es zunehmend schwer, ehrenamtliche Mitarbeitende zu finden oder zu halten? Die Einführung eines Freiwilligenmanagements kann dieser Not begegnen, denn „Organisationen mit einer konsequenten Freiwilligenmanagement-Orientierung haben deutlich weniger Probleme, Engagierte zu finden und an sich zu binden"[126].

Andererseits sind hier die Haltungen und Überzeugungen der Leitungsebene entscheidend[127]: Wie wichtig sind uns die Ehrenamtlichen? Bzw. im christlichen Kontext: Nehmen wir als Gemeindeleitung oder Vorstand des Gemeindejugendwerks den „Schatz" wahr, den Gott uns mit den Ehrenamtlichen anvertraut hat – unabhängig davon, ob sie gläubig sind oder nicht? Wie können wir auf diesen „Schatz" gut aufpassen und verantwortungsvoll mit ihm umgehen?[128]

Die Auseinandersetzung mit Fragen des Freiwilligenmanagements kann meines Erachtens ein erster sinnvoller Schritt in diese Richtung sein. Wenn man sich für die Einführung eines Freiwilligenmanagements – in welchem Umfang auch immer – entscheidet, sind Geduld und ein langer Atem gefragt, denn dieser Prozess wird in den meisten Fällen eher Jahre als Monate dauern.[129] Und er wird von Kirchengemeinde zu Kirchengemeinde und von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich aussehen, denn die Ressourcen für die Gewinnung und Begleitung Ehrenamtlicher durch einen Freiwilligenmanager unterscheiden sich stark: Während ein großer Verband hierfür beispielsweise zwei Vollzeitstellen schaffen kann, wird die Pastorin einer kleinen Gemeinde vielleicht mit fünf

122Vgl. Reifenhäuser 97.
123Vgl. Reifenhäuser 14.
124Reifenhäuser 94.
125Vgl. Reifenhäuser 94.
126Reifenhäuser 99.
127Vgl. Reifenhäuser 98.
128 Vgl. Das Gleichnis von den anvertrauten Pfunden Lukas 19,11-27.
129Vgl. Reifenhäuser 60f.

Arbeitsstunden pro Woche für diesen Bereich freigestellt werden.
Auch je nach Kontext und Größe der Organisation wird sich der Weg des Freiwilligenmanagements unterschiedlich gestalten. Aber er kann zur Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, zur Entdeckung und Förderung von Gaben, zu stärkerer Anerkennung und umfassender gegenseitiger Bereicherung.

Literaturverzeichnis

Bauer, Walter: Art. ἀχρεῖος, in: Griechisch-Deutsches Wörterbuch zu den Schriften des NT und der übrigen urchristlichen Literatur, 5. Aufl., Berlin 1961, S. 255.

De Bono, E.: Serious creativity: die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart 1996.

Freese, E.: Grundlagen der Organisation. 8. Auflage, Wiesbaden 2000.

Gnilka, Joachim: Das Evangelium nach Markus, Evangelisch-Katholischer Kommentar zum NT, Dresden 1980.

Grundmann, Walter: Das Evangelium nach Lukas, THKNT, 2. Aufl. Berlin 1934.

Jahresprogramm 2017 (2016), Evangelisch-Freikirchliche Akademie Elstal (Hrsg.), Elstal.

Hoffmann, Sarah G.: Partizipation ermöglichen, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 66-68.

Hölzer, Peter: Beschwerdewege festlegen, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 50-55.

Reifenhäuser, Oliver: Freiwilligenmanagement evaluieren, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 94-99.

Reifenhäuser, Oliver: Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation entwickeln, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 56-71.

Reifenhäuser, Oliver: Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 25-27.

Reifenhäuser, Oliver: MitarbeiterInnen und Mitglieder informieren und einbinden; in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 28-33.

Reifenhäuser, Oliver: Multiplikatoren benennen und qualifizieren, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 34-40.

Reifenhäuser, Oliver: Öffentlichkeitsarbeit und Leitbild anpassen, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 89-93.

Reifenhäuser, Carola / Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013.

Reifenhäuser, Oliver: Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 72-82.

Reifenhäuser, Oliver: Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, S. 18-24.

Schaaf-Derichs, Carola: Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards

festlegen, in: Reifenhäuser, O. (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013, 41-56.

Schweizer, Eduard: Das Evangelium nach Markus, Neues Göttinger Bibelwerk, 15. neu bearb. Aufl., Göttingen 1978.

Schweizer, Eduard: Das Evangelium nach Lukas, Neues Göttinger Bibelwerk, Berlin 1983.

Stauss, B.: Beschwerdemanagement, 4. Aufl., München 2007.

Stöger, Alois: Das Evangelium nach Lukas, Geistliche Schriftlesung, Leipzig 1966.

Pohl, Adolf: Das Evangelium des Markus, Wuppertaler Studienbibel Ergänzungsband, Wuppertal 1986.

Rienecker, Fritz: Das Evangelium des Markus, Wuppertaler Studienbibel, 2. Aufl., Berlin 1966.

Witte, L.: Das Promotoren-Modell. In: Hausschildt, J. (Hrsg.): Promotoren Champions der Innovation. 2. Aufl., Wiesbaden 1999.

Internetquellen

http://www.quifd.de (Stand: 11.5.2017)

Gensicke, T.; Geiss, S. (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009; Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009, Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), München. Unter:http://www.bmfsfj.de/Redaktion-BMFSFJ/Broschuerenstelle/pdf-Anlagen/3._20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Stand 28.8.2012)