



## Baustein 4: Mitarbeitende gewinnen, begleiten, fördern (Personalführung)

---

### 1. Zum Umgang mit dem Material

### 2. Grundsätzliches

### 3. Themen

- 3.1. Beginnen – gemeinsam gut starten
- 3.1.1. Eine Stellenausschreibung auf den Weg bringen
- 3.1.2. Den Start gestalten
- 3.1.3. Den Start veröffentlichen
- 3.2. Begleiten – den Weg gemeinsam gehen
- 3.2.1. Überblick über die Mitarbeitendensituation in der Kirchengemeinde
- 3.2.2. Für ein gutes „Betriebsklima“ sorgen
- 3.2.3. Das Gespräch mit den Mitarbeitenden fest planen
- 3.3. Beteiligen – gemeinsam Verantwortung tragen
- 3.4. Belohnen – das Engagement würdigen
- 3.5. Beenden – den Schlusspunkt gut setzen
- 3.5.1. Die schwierige Trennung
- 3.5.2. Die Verabschiedung im Gottesdienst

### 4. Arbeitsblätter

- Abl. 01: Maßnahmenkatalog für Überlegungen zum Ehrenamt in Gemeindegemeinderatssitzungen
- Abl. 02: Eine Stellenausschreibung verfassen
- Abl. 03: Antrag auf Kostenerstattung
- Abl. 04: Ehrenamtlich/hauptamtlich geleistete Stunden (Zusammenstellung für den persönlichen Gebrauch)
- Abl. 05: Gottesdienste zum ehrenamtlichen Dienst in der Kirche – Einführung und Verabschiedung
- Abl. 06: Wer ist wofür zuständig? Die gemeinsame Klärung
- Abl. 07: Erfassungsbogen „Wer arbeitet in unserer Kirchengemeinde mit?“
- Abl. 08: Erfassungsbogen „Wer ist wofür in der Kirchengemeinde zuständig?“
- Abl. 09: Das Arbeitsklima in der Kirchengemeinde – eine Befragung unter den Mitarbeitenden
- Abl. 10: Hinweise für das Führen von Mitarbeitendengesprächen
- Abl. 11: Das kleine Einmaleins für das Dankeschön an Ehrenamtliche
- Abl. 12: Bescheinigung über ehrenamtliche Arbeit
- Abl. 13: Leitfragen zur Klärung von Maßnahmen vor der Trennung von einem Mitarbeitenden

## 1. Zum Umgang mit dem Material

Der Gemeindegemeinderat ist für alle Fragen der Verwaltung und des Lebens der Kirchengemeinde zuständig. Eine seiner wichtigsten Aufgaben ist die Personalführung und -entwicklung. Der Gemeindegemeinderat trägt somit Verantwortung für alle, die sich in der Kirchengemeinde haupt- bzw. nebenamtlich arbeiten oder sich ehrenamtlich engagieren. Diese Verantwortung beginnt bei der Suche von geeigneten Mitarbeiterinnen




und Mitarbeitern, sie umfasst nach Beginn ihrer Tätigkeit deren Begleitung, Förderung und angemessene Beteiligung an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen und endet erst mit dem Ausscheiden der Mitarbeitenden aus ihrem Dienst.

In diesem Baustein finden Sie Instrumentarien, Tipps und Hinweise rund um die Themen „Personalführung/ Mitarbeitergewinnung und -begleitung“.

Achtung. Die hier aufgeführten Arbeitsblätter finden sich vollständig auf der Internetseite  
[www.ehrenamt-ekm.de](http://www.ehrenamt-ekm.de)

Sie können Sie auch auf dem Postweg über das Gemeindegremium der EKM in Neudietendorf beziehen:  
Gemeindegremium der EKM, Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf, Telefon (036202) 771790

## 2. Grundsätzliches

 *Im Entwurf für die Verfassung der EKM sind als Aufgaben des Gemeindegemeinderates in Artikel 25 u. a. benannt:*


*(3) Er (der GKR, d. Vf.) hat im Rahmen der kirchlichen Ordnung insbesondere folgende Aufgaben:*

- 5. Er bemüht sich, Gemeindeglieder für die ehrenamtliche Mitarbeit zu gewinnen, beauftragt und begleitet die ehrenamtlichen Mitarbeiter in persönlicher und fachlicher Hinsicht.*
- 6. Er nimmt die Rechte der Kirchengemeinde bei der Besetzung der Pfarrstelle wahr. Er stellt Mitarbeiter der Kirchengemeinde an oder wirkt bei der Anstellung der in der Kirchengemeinde tätigen Mitarbeiter mit.*
- 7. Er führt die Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde angestellten Mitarbeiter, sofern dies nicht durch dienst- oder arbeitsrechtliche Bestimmungen anders geregelt ist.*
- 8. Er unterstützt die Mitarbeiter bei der Ausübung ihres Auftrages.*

Der Gemeindegemeinderat trägt Verantwortung für alle in der Gemeinde tätigen Mitarbeitenden. Um die Personalverantwortung im Gemeindegemeinderat wahrzunehmen, bedarf es einer klaren Aufgabenschreibung innerhalb des Gemeindegemeinderates.

Folgende Fragen müssen geklärt sein:

- Wer ist für die Personalführung innerhalb des Gemeindegemeinderates hauptverantwortlich?

 *Die Gesetzesregelung in der Kirchenprovinz Sachsen und der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen sagt dazu Folgendes:*

 **Im Gemeindegemeinderatsgesetz der Kirchenprovinz Sachsen heißt es in Paragraph 22:**

*(2) Dem Vorsitzenden obliegen über die in § 20 Abs. 2 bezeichneten Aufgaben hinaus die Leitung der Sitzungen sowie die laufende Geschäftsführung. Zur laufenden Geschäftsführung gehören insbesondere die Vorbereitung und Ausführung von Beschlüssen, die Führung des Schriftwechsels, die Erteilung von Kassenanordnungen und die Führung der Dienstaufsicht gegenüber von der Kirchengemeinde angestellten Mitarbeitern zwischen den Sitzungen des Gemeindegemeinderates.*

*Einzelne oder die Gesamtheit der Aufgaben der laufenden Geschäftsführung kann der Gemeindegemeinderat im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden einem Mitglied, das gemäß Artikel 30 Abs. 3 Satz 1 der Grundordnung dem Gemeindegemeinderat von Amts wegen angehört, übertragen.*

*Das Mitglied kann sich einer solchen Übertragung von Aufgaben nicht entziehen.*



☞ *In der Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen ist zu „Vorsitz/Geschäftsführung“ in der Kirchengemeinde im Paragraph 24 Folgendes festgelegt:*

*(1) Der Gemeindegkirchenrat ist berufen, die Aufgaben der kirchengemeindlichen Selbstverwaltung zu erfüllen. Er sorgt für die Verbindung zwischen Pfarramt und Gemeinde. Neben den ihm durch Gesetz, Verordnung und Verfügung ausdrücklich zugewiesenen Aufgaben ist er für alle Fragen der Verwaltung und des Lebens der Kirchengemeinde zuständig und verantwortlich, deren Entscheidung nicht anderen kirchlichen Stellen zugewiesen ist.*

*(5) Der Gemeindegkirchenrat bestimmt, erforderlichenfalls durch Kirchengemeindegsetzung, das Nähere über die Behandlung und Erledigung der Geschäfte, soweit dies nicht durch kirchliche Gesetze oder Verordnungen geschieht.*

☞ *Im Gemeindegkirchenratsgesetz der Kirchenprovinz ist die Vorsitzende namentlich als Verantwortliche für die Geschäftsführung genannt und damit auch, wenn der Gemeindegkirchenrat es nicht anders regelt, zuständig für die Personalführung.*

*In der Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen wird der Gemeindegkirchenrat als Ganzes angesprochen. Aber: Wenn die Personalverantwortung in einem Thüringer Gemeindegkirchenrat nicht geregelt ist, liegt sie rechtlich gesehen auch in den Händen des/der Vorsitzenden.*

Mit Blick auf die haupt- und nebenamtlich Tätigen, die von der Kirchengemeinde angestellt worden sind:

- Wer hat die Dienstaufsicht inne?
- Liegt die Dienstaufsicht/Begleitung der Mitarbeitenden in der Hand einer Person, oder bietet es sich an, hier zwischen der disziplinarrechtlichen Seite und der fachlichen Begleitung zu unterscheiden und auch die Verantwortlichkeiten an unterschiedliche Personen zu vergeben?

☛ *Der Gemeindegkirchenrat hat*

- *keine Dienst- und Fachaufsicht bei den Pastorinnen bzw- Pfarrerrinnen und Pfarrern*
- *keine Fachaufsicht bei hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Kirchenkreis angestellt sind*

☞ *Die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten des Gemeindegkirchenrates gegenüber den verschiedenen Mitarbeitengruppen finden sich gut zusammengefasst in: Berger, Andreas: Miteinander Mitarbeiter sein – gut zusammenarbeiten, in: Handbuch für Gemeindegkirchenräte. Hrsg. von der Arbeitsstelle Gemeindegkolleg der EKM. Weimar 2007, 99.*

Mit Blick auf die Ehrenamtlichen:

- Wie ist die Arbeit der Ehrenamtlichen im Gemeindegkirchenrat präsent?
  - Ist die Werbung um Mitarbeit und die Begleitung und Förderung ehrenamtlicher Arbeit in der Kirchengemeinde ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt der Gemeindegkirchenratssitzungen?
  - Gibt es für dieses Feld einen konkreten Ansprechpartner innerhalb des Gemeindegkirchenrates?

☞ *Gut ist, wenn unterschiedliche Begleit-, Förder- und Anerkennungsmaßnahmen immer wieder im Blick sind – ein für ehrenamtliche Arbeit in der Kirchengemeinde Beauftragter könnte dies regelmäßig einfordern.*

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 1:** *Maßnahmenkatalog für Überlegungen zum Ehrenamt in Gemeindegkirchenratssitzungen*

### 3. Themen

Personalführung und -verantwortung vollzieht sich in folgenden fünf Stationen:

<p>Beginnen – gemeinsam gut starten</p> <p>Begleiten – den Weg gemeinsam gehen</p> <p>Beteiligen – gemeinsam Verantwortung tragen</p> <p>Belohnen – das Engagement würdigen</p> <p>Beenden – den Schlusspunkt gut setzen</p>	
--	--

Die Führung ehrenamtlicher Mitarbeitender hat zwar einen anderen Kontext als die von Hauptamtlichen, sie beinhaltet aber grundsätzlich die gleichen Dimensionen und Aufgaben. Deshalb kommen in den folgenden Schritten immer alle Mitarbeitenden (seien sie haupt-, neben- oder ehrenamtlich tätig) gleichzeitig in den Blick.

#### 3.1. Beginnen – gemeinsam gut starten

##### 3.1.2. Eine Stellenausschreibung auf den Weg bringen

Die Kirchengemeinde lebt davon, dass sich Menschen in ihr ehrenamtlich engagieren und dass für bestimmte Bereiche auch haupt- und nebenamtliche Mitarbeitende angestellt werden. Bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden ist es wichtig, im Vorfeld gut zu klären, für welche Aufgabenbereiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt und gesucht, und soweit es das Hauptamt betrifft: auch bezahlt werden können.

Wenn jemand haupt- oder nebenamtlich für eine Arbeit gewonnen werden soll, wird man in der Regel eine Stellenausschreibung verfassen. Bei der Suche von ehrenamtlichen Mitarbeitenden wird dies eher seltener praktiziert, weil man damit rechnet, dass Menschen sich für eine Mitarbeit in der Kirchengemeinde, ganz gleich in welchem Bereich, „pauschal“ zur Verfügung stellen.

Aber: Das Ehrenamt, auch in der Kirche, verändert sich. Oftmals lässt sich heute jemand leichter gewinnen, wenn die Aufgabe, die dafür einzuplanende Zeit, aber auch der „Gewinn“ klar benannt sind. Die Mühe des Verfassens von Stellenausschreibungen kann dem Gemeindegemeinderat helfen, für sich selbst zu klären, wo und welche Mitarbeitende gesucht werden.

© **Baustein 4 – Arbeitsblatt 2: Eine Stellenausschreibung verfassen**

##### 3.1.2. Den Start gestalten

Wenn jemand im Haupt- oder Nebenamt den Dienst in der Kirchengemeinde beginnt, wird es in der Regel ein Einstellungsgespräch geben. Wenn es gut vorbereitet ist, dann werden sicher die erwarteten Aufgaben, die Struktur der Kirchengemeinde, Angebote zur fachlichen Begleitung, Zielvereinbarungen, die Möglichkeit zu Mitarbeitergesprächen, Begleitung beim Einarbeiten und andere für die Erfüllung des Dienstes wichtige Punkte eine Rolle spielen.



Beginnt jemand mit einem ehrenamtlichen Engagement, sind solch ausführliche Gespräche eher unüblich. Das erste intensive Gespräch findet, wenn überhaupt, manchmal erst statt, wenn die Mitarbeit schon eine längere Zeit läuft. Die „Einarbeitungszeit“ für Ehrenamtliche (und damit auch für andere Mitarbeitende) gestaltet sich so wesentlich schwieriger.

Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, sich vor dem Start für neue Mitarbeiter Zeit zu nehmen.

Es ist sicher eine Hilfe, wenn jemand, der neu beginnt, eine Mappe mit den wichtigsten Informationen zur Kirchengemeinde erhält, die einen schnellen Überblick über die Kirchengemeinde ermöglicht. In dieser „Info-Mappe“ könnte sich Folgendes finden:

- Gemeindebrief
- wenn vorhanden: eine kleine Geschichte der Kirchengemeinde
- die Gemeindekonzeption, das Gemeindeleitbild
- Liste der Aufgabefelder in der Kirchengemeinde mit den entsprechenden Verantwortlichen und ihren Kontaktdaten

☉ *Baustein 4 – siehe Arbeitsblatt 8*

- Information zum Umgang mit den im Dienst entstehenden Kosten

☉ *Baustein 4 – Arbeitsblatt 3: Antrag auf Kostenerstattung*

- Erfassungsblatt über die (ehrenamtlich bzw. hauptamtlich) geleisteten Stunden

☉ *Baustein 4 – Arbeitsblatt 4: Ehrenamtlich/hauptamtlich geleistete Stunden (Zusammenstellung für den persönlichen Gebrauch)*

### 3.1.3. Den Start veröffentlichen

Bei Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst ist es üblich, sie in einem Gottesdienst in ihren Dienst einzuführen. Dies sollte auch bei allen anderen Mitarbeitenden zur Regel werden.

Eine solche Einführung vergewissert die Mitarbeitenden, dass sie in ihrem Dienst auf den Beistand Gottes vertrauen können.

Zugleich markiert die Einführung auch öffentlich die Zuständigkeit eines Mitarbeitenden für einen bestimmten Bereich kirchlicher Arbeit. Zu einer solchen Einführung sollten auch die anderen haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden der Kirchengemeinde eingeladen werden und überlegt werden, inwieweit sie an der Gottesdienstgestaltung beteiligt werden.

☉ *Baustein 4 – Arbeitsblatt 5: Gottesdienste zum ehrenamtlichen Dienst in der Kirche – Einführung und Verabschiedung*

Zugleich ist auch der Gemeindebrief ein guter Ort, darüber zu informieren, dass jemand neu einen Dienst in der Kirchengemeinde übernommen hat.



### 3.2. Begleiten – den Weg gemeinsam gehen

#### 3.2.1. Überblick über die Mitarbeitersituation in der Kirchengemeinde

Um Personalführung verantwortlich zu gestalten, muss der Gemeindegemeinderat wissen, wer in der Gemeinde in welchem Aufgabengebiet mitarbeitet. Deshalb empfiehlt es sich, eine Übersicht zu erstellen und diese regelmäßig zu aktualisieren.

Das kann in zweierlei Weise geschehen:

- a) Man kann entweder alle Mitarbeitenden erfassen und jeweils festhalten, welche Aufgaben sie in der Kirchengemeinde wahrnehmen.
  - So wird niemand vergessen.
  - Es wird ganz schnell deutlich, bei wem zu viele Aufgaben auf dem Tisch liegen und wer vielleicht deshalb dringend Entlastung benötigt.
- b) Man kann auch umgekehrt vorgehen. Man notiert alle zu erledigenden Aufgaben und fügt die entsprechenden Verantwortlichen hinzu.
  - Es wird sich schnell herausstellen, welche Arbeitsbereiche gut mit Mitarbeitenden besetzt sind.
  - Es wird auch deutlich, für welchen Arbeitsbereich sich eigentlich niemand so richtig verantwortlich fühlt.
  - Und es lässt sich klären, wo es Missverständnisse gibt – weil jeder glaubt, der jeweils andere hätte dafür die Verantwortung übernommen.

☞ *Es empfiehlt sich, diese Listen im Gemeindegemeinderat gemeinsam zusammenzustellen. Denn oftmals nehmen die Mitglieder eines Gemeindegemeinderates (das trifft nicht nur auf große Gemeindegemeinderäte zu) unterschiedliche Ausschnitte des kirchengemeindlichen Lebens wahr – hier kann das gemeinsame Zusammentragen jedem helfen, die Kirchengemeinde als Ganzes in den Blick zu bekommen.*

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 6:** *Wer ist wofür zuständig? Die gemeinsame Klärung*

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 7:** *Erfassungsbogen „Wer arbeitet bei uns mit?“*

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 8:** *Erfassungsbogen „Wer ist wofür zuständig?“*

#### 3.2.2. Für ein gutes „Betriebsklima“ sorgen

Ein gutes „Betriebsklima“ ist wichtig, wenn Menschen gern ihre Aufgaben in der Kirchengemeinde wahrnehmen sollen. Eine Übersicht, an welchen Stellen die Mitarbeitenden zufrieden sind und wo das eine oder andere verbessert werden sollte, kann man zum Beispiel durch eine Befragung aller Mitarbeitenden erhalten.

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 9:** *Das Arbeitsklima in der Kirchengemeinde – eine Befragung unter den Mitarbeitenden*

#### 3.2.3. Das Gespräch mit den Mitarbeitenden fest planen

Zu einer guten Personalführung gehört, das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Dies sollte regelmäßig vor allem da geschehen, wo jemand die Leitung von Projekten, Gruppen und Kreisen innehat oder für Verwaltung, Bau oder Finanzen Hauptverantwortung trägt.

Themen solcher regelmäßigen Gespräche können z. B. sein:

☉ **Baustein 4 – siehe Arbeitsblatt 9**



Führen sollte diese Gespräche derjenige, der im Gemeindegkirchenrat die jeweilige Personalverantwortung (für Haupt- und/oder Ehrenamtliche) übernommen hat (siehe 2. Grundsätzliches). Er oder sie sollte einen Gesprächsleitfaden erstellen, der dem Mitarbeitenden im Vorfeld des Gesprächs zur Verfügung gestellt wird, damit dieser sich auf die Themen und Fragen vorbereiten kann.

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 10:** *Hinweise für das Führen von Mitarbeitendengesprächen*

### 3.3. Beteiligen – gemeinsam Verantwortung tragen

Jemand, der engagiert arbeitet darf zu Recht erwarten, dass er auch bei Entscheidungen, die seinen Arbeits- bzw. Aufgabenbereich betreffen, gehört wird und seine Erfahrungen einbringen darf.

📖 *Der Entwurf für die gemeinsame Verfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland hält in Artikel 28 fest:*  
(2) ... *In Angelegenheiten ihres Aufgabenbereichs zieht der Gemeindegkirchenrat die dazu in der Kirchengemeinde beauftragten Mitarbeiter zu seinen Beratungen hinzu.*

Hier ist vor allem eine gute Planung der Sitzungen des Gemeindegkirchenrates gefragt.

- Bei jedem Tagesordnungspunkt sollte im Vorfeld gut überlegt werden, wer zur Beratung und vor der Entscheidung gehört werden sollte und deshalb rechtzeitig eingeladen werden muss.

📖 *Naumann, Bettina: Mustertagesordnung für Sitzungen des Gemeindegkirchenrates, in: Handbuch für Gemeindegkirchenräte. Hrsg. von der Arbeitsstelle Gemeindegkolleg der EKM. Weimar 2007, 147*

- In die Sitzungsjahresplanung sollten Zeiten für Berichte aus den verschiedenen Arbeitsbereichen der Kirchengemeinde durch Mitarbeitende fest eingeplant werden, damit sie nicht im Alltagsgeschäft vergessen werden.

### 3.4. Belohnen – das Engagement würdigen

Mitarbeitende bringen Zeit, Energie, Ideen, vielleicht auch Geld in diese Arbeit ein – Grund genug, dies auch einmal in aller Form anzuerkennen und zum Ausdruck zu bringen.

Die Arbeit und das Engagement in der Kirchengemeinde ist ein öffentlicher Dienst – er sollte deshalb auch von Zeit zu Zeit eine öffentliche Anerkennung finden.

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 11:** *Das kleine Einmaleins für das Dankeschön an Ehrenamtliche*

Es gehört in der Zwischenzeit fast zum Standard, bei der Bewerbung um einen Ausbildungsplatz oder eine Arbeitsstelle auch anzugeben, ob und wo sich jemand ehrenamtlich engagiert. Es sollte deshalb selbstverständlich sein, dass ehrenamtlich Mitarbeitende spätestens beim Ausscheiden aus ihrem Dienst eine Bescheinigung über ihre ehrenamtliche Tätigkeit erhalten.

☉ **Baustein 4 – Arbeitsblatt 12:** *Bescheinigung über ehrenamtliche Arbeit*



### 3.5. Beenden – den Schlusspunkt gut setzen

Ein Arbeitsverhältnis oder ein ehrenamtliches Engagement kann aus ganz unterschiedlichen Gründen enden. Der Schlusspunkt lässt sich sicher am leichtesten setzen, wenn von Anfang an eine Befristung vereinbart war oder die Mitarbeitende aus ganz persönlichen Gründen ihren Dienst beendet.

#### 3.5.1. Die schwierige Trennung

Wesentlich schwieriger gestaltet sich die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, wenn Arbeitsbereiche abgebaut und Mitarbeitende entlassen werden (Hauptamt) bzw. ihr Dienst nicht mehr benötigt wird (Ehrenamt) oder ein Mitarbeiter die Erwartungen an seine Arbeitsleistung (betrifft Haupt- und Ehrenamt) nicht erfüllen kann. Eine solche Trennung vollzieht sich meist mit vielen Konflikten und ist von heftigen Emotionen begleitet. In dieser Situation gut zu agieren, ist sicher eine der schwierigsten Aufgaben eines Gemeindegottesdienstes bzw. desjenigen, der Personalverantwortung im Gemeindegottesdienst übernommen hat.

Hilfreich ist, in dieser Situation das offene Gespräch zu suchen und sachlich gut darlegen zu können, welche Gründe zur Trennung führen. Gut ist, wenn schwierige Situationen und Perspektiven schon längere Zeit offen diskutiert wurden – schwer dürfte es werden, wenn Mitarbeitende erst im Zusammenhang mit der Entlassung zum ersten Mal davon erfahren.

Neben den sachlichen Argumenten bestimmen aber natürlich auch viele Emotionen (auf Seiten des Betroffenen, aber auch auf Seiten des Arbeitgebers, der sich im Konflikt zwischen der Einsicht in die Notwendigkeit des Stellenabbaus bzw. der Aufgabe eines Arbeitsbereiches einerseits und der Fürsorgepflicht für den Betroffenen andererseits befindet) einen solchen Trennungsprozess.

Nicht hilfreich ist, als Arbeitgeber dem klärenden Gespräch möglichst lange aus dem Weg zu gehen oder das Thema sachlich schnell abzuwickeln. Beides wird bei dem Mitarbeiter das Gefühl hinterlassen, schlecht behandelt oder sogar betrogen worden zu sein.

Die Möglichkeiten des Gemeindegottesdienstes, den Betroffenen konkrete Hilfe anzubieten (vor allem was die Suche nach einem neuen Arbeitsverhältnis betrifft), sind leider begrenzt. In der Regel eignet sich ein Arbeitgeber in dieser Situation nicht als neutraler Berater, da er selbst in den Konflikt zu intensiv eingebunden ist.

Bevor ein solcher Trennungsprozess in Gang gesetzt wird, sollte der Gemeindegottesdienst den Gesamtprozess im Voraus bedenken.

☞ *Es empfiehlt sich, die im Arbeitsblatt notierten Leitfragen im Gemeindegottesdienst gemeinsam zu bedenken.*

☉ *Baustein 4 – Arbeitsblatt 13: Leitfragen zur Klärung von Maßnahmen vor der Trennung von einem Mitarbeitenden*

#### 3.5.2. Die Verabschiedung im Gottesdienst

Wie der Dienstbeginn sollte auch das Dienstende öffentlich zum Ausdruck kommen. Deshalb ist es angemessen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie – aus welchen Gründen auch immer – ihren besonderen Dienst beenden, in einem Gemeindegottesdienst zu verabschieden.

Für die Mitarbeitenden kann es eine Hilfe sein, ihre Aufgabe innerlich und äußerlich loszulassen. Für die Gemeinde ist es wichtig, die Mitarbeitenden von ihrem Auftrag öffentlich zu entbinden, sie mit dem Segen Gottes daraus zu entlassen und sie damit in eine neue Phase ihres Lebens zu geleiten.

☉ *Baustein 4 – siehe Arbeitsblatt 5*



## Arbeitsblatt 1: Maßnahmenkatalog für Überlegungen zum Ehrenamt im Gemeindegremium<sup>1</sup>

Maßnahmen	bereits erfolgt	geplant für ... (Monat/ Jahr)	verantwortlich	kommt nicht in Frage
Über ehrenamtliche Arbeit wird im Gemeindebrief regelmäßig berichtet				
Im Gemeindebrief haben Ehrenamtliche die Möglichkeit, über ihre Arbeit zu informieren und zu werben				
Am „schwarzen Brett“ wird regelmäßig über laufende Arbeit von Ehrenamtlichen informiert				
Im Gottesdienst wird ehrenamtliche Arbeit besonders herausgestellt (Würdigung)				
Im Gottesdienst wird ehrenamtliche Arbeit besonders herausgestellt (Abkündigung)				
Im Gottesdienst wird ehrenamtliche Arbeit besonders herausgestellt (Mitwirkung)				
Praktikanten, Vikare, ABM-Mitarbeiter und andere kurzfristig Beschäftigte werden mit der ehrenamtlichen Arbeit in der Gemeinde vertraut gemacht				
Es gibt eine Verständigung über Würdigungsformen				
Ehrenamtliche Leiterinnen von Gruppen bzw. in Gemeinde-Projekten Engagierte berichten regelmäßig (mindestens 1x jährlich) im Gemeindegremium				
Die Gemeinde wirbt regelmäßig um Ehrenamtliche durch Stellenanzeigen in der Presse, Gemeindebrief ...				
Die Gemeinde wirbt regelmäßig um Ehrenamtliche bei der regionalen Freiwilligenzentrale				
Die Gemeinde wirbt regelmäßig um Ehrenamtliche durch Besuche bei neu Zugezogenen				

<sup>1</sup> Quelle: Arbeitsstelle für kirchliche Dienste in der Kirchenprovinz Sachsen



## Arbeitsblatt 2: Eine Stellenausschreibung auf den Weg bringen

### Die Stellenausschreibung verfassen

Ganz gleich, ob eine Kirchengemeinde einen Menschen für eine arbeitsrechtliche Anstellung sucht oder gern jemanden für eine bestimmte ehrenamtliche Tätigkeit über eine Stellenausschreibung gewinnen möchte, die Anzeige kann folgende Informationen enthalten:

1. Basisinformationen – kurz
  - Wer sucht?
  - Wer wird gesucht?
  - Für welches Aufgabengebiet?
  - Mit welchem Zeitumfang?
  - Wann ist der voraussichtliche Beginn?
  - Ist die Stelle befristet – wenn ja, bis wann?
2. Was über die Kirchengemeinde, den konkreten Arbeitsbereich, für den gesucht wird, zu sagen ist.
  - Vorstellung der Kirchengemeinde (Größe, Mitarbeitendenzahl, Standort(e))
  - Ausführliches Profil der ausgeschriebenen Stelle
    - Mitarbeitende im Arbeitsbereich
    - Entwicklungen des Arbeitsbereichs in den letzten Jahren
    - Gründe für die Ausschreibung
3. Welche Aufgaben auf warten die neuen Mitarbeitenden?
4. Was vom Bewerber oder der Bewerberin erwartet wird
  - an Erfahrungen
  - an Qualifikationen
  - an Begabungen
  - an Interessen
5. Was die Kirchengemeinde bietet – was der Bewerber gewinnen kann
  - Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten
  - Dauer der Einarbeitungszeit – Begleitung in dieser Zeit
  - Entlohnung bzw. Gewinn (z. B. bei ehrenamtlicher Tätigkeit: welchen persönlichen Gewinn darf der Bewerber erwarten)
6. Schlussinformationen
  - Adresse für die Bewerber bzw. anzusprechende Kontaktperson (z. B. bei Bewerbung um ehrenamtliche Tätigkeit)
  - Bewerbungszeitraum

### Die Stellenausschreibung auf den Weg bringen

Wichtig ist, nach dem Verfassen der Stellenanzeige genau zu überlegen, wo die Ausschreibung am ehesten von möglichen Bewerberinnen gelesen werden könnte.

Gerade bei der Suche nach „neuen“ Ehrenamtlichen, sollte eine Öffentlichkeit über die Kirchengemeinde hinaus erreicht werden: neben Gemeindebrief auch Schaukasten, Amtsblatt, wöchentliche Briefkastenwerbung, Internetportal der Kirchengemeinde, des Kirchenkreises ...



## Arbeitsblatt 3: Antrag auf Kostenerstattung<sup>1</sup> (Muster)

Träger: .....

**Antrag auf Kostenerstattung** für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Name, Vorname .....

Anschrift/Telefon .....

Konto-Nr.: ..... BLZ: .....

Bank: .....

Im Rahmen meiner ehrenamtlichen Arbeit für .....  
sind mir folgende Kosten entstanden:

Art der Kosten/Erläuterungen	Betrag Euro	Ich versichere, dass diese Kosten ausschließlich im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit entstanden sind. Belege füge ich bei. Datum/Unterschrift .....
Porto		
Telefon		
Fahrten		
Arbeitsmaterialien		
Fortbildung		
Sonstiges		
<b>Summe:</b>		Ich bitte um: <input type="checkbox"/> Überweisung <input type="checkbox"/> Barauszahlung Betrag bar erhalten: Datum/Unterschrift .....

### Ausgabe-Anordnung 20.....

Betrag in Euro ..... in Worten / Euro .....

rechn. richtig /  sachl. richtig angewiesen Lfd. Nr. ....

Datum .....

Dieses Formular ist für die Abrechnung der Kosten gedacht, die Ehrenamtlichen im Rahmen ihrer Arbeit entstanden sind. Um den Verwaltungsaufwand zu vereinfachen, kann es sinnvoll sein, mehrere Belege für einen Antrag zu sammeln. Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass es für Kostenerstattung keinen Rechtsanspruch gibt und diese nur im Rahmen der dafür eingesetzten Haushaltsmittel des Auftraggebers beantragt werden können. Deshalb ist vorab sowohl der Kostenrahmen als auch die Art des Kostennachweises (Einzelaufstellung oder Pauschale) zu verabreden.

Erstattungsfähige Ausgaben sind:

- Portokosten
- Telefonkosten: Ein Einzelnachweis kann bei der Telefongesellschaft beantragt werden.
- Fahrtkosten: für die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel oder für das eigene Auto. Nach § 3 Nr. 16 EStG (Einkommensteuergesetz) können die nachgewiesenen Reisekosten steuerfrei erstattet werden. Für die Benutzung des eigenen PKW sind für jeden nachweislich im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit gefahrenen Kilometer 0,30 Euro steuerfrei erstattungsfähig.
- Arbeitsmaterialien: Bürobedarf und Bastelmaterial, Kopier- und Druckkosten.
- Sonstiges: Zum Beispiel kleine Geschenke oder Blumen für Besuche. Teilnahmegebühren für beantragte Fortbildungsveranstaltungen, Kosten für Übernachtung und Verpflegung bei Fortbildungsveranstaltungen oder auswärtiger ehrenamtlicher Arbeit können ebenfalls steuerfrei erstattet werden.

<sup>1</sup> Entnommen aus: Wie die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern gelingen kann. Hrsg. vom Gemeindedienst der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen.



**Arbeitsblatt 4: Ehrenamtlich bzw. hauptamtlich geleistete Stunden (Zusammenstellung für den persönlichen Gebrauch)<sup>1</sup>**

Träger: .....

Name, Vorname .....

Datum	Art der Tätigkeit	Zeitungsfang
	Summe (oder Übertrag auf neue Seite)	

Dieses Formular ist nur für den eigenen Bedarf gedacht. Hier können fortlaufend die Art der Arbeit/Tätigkeit und ihr zeitlicher Aufwand eingetragen werden. Für jeden Arbeitsbereich kann ein eigener Stundenzettel geführt werden.

- Zur Berechnung der Arbeitszeit gehören:
- die Dauer der Veranstaltung/des Dienstes
  - die Vor- und Nachbereitung (Briefe, Telefonate, Programmgestaltung, Abrechnung ....)
  - Hin- und Rückweg

Die stundenweise Erfassung gibt einen detaillierten Überblick über alle hauptamtliche Arbeit bzw. ehrenamtliche Tätigkeiten. Je nach Bedarf werden die Daten am Ende einer Woche, eines Monats, eines Jahres oder eines Projektes nach Arbeitsgebieten und dazugehörigen Aufgaben zusammengefasst. Eine solche Zusammenstellung kann eine Basis sein, auf der eine Arbeitsbescheinigung bzw. eine „Bescheinigung über die ehrenamtliche Arbeit“ ausgestellt wird.

<sup>1</sup> Entnommen aus: Wie die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern gelingen kann. Hrsg. vom Gemeindedienst der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen.



## Arbeitsblatt 5: Gottesdienste zum ehrenamtlichen Dienst in der Kirche – Einführung und Verabschiedung<sup>1</sup>

Einführung in einen kirchlichen Dienst Übersicht	Verabschiedung aus einem kirchlichen Dienst Übersicht
<p>Musik (zum Einzug) Gruß und Begrüßung (mit Hinweis auf die Einführung) Anrufungen Tagesgebet</p> <p><b>EINFÜHRUNGSHANDLUNG</b> Votum und Anrede (ggf. Verlesen der Urkunde) Bitte um den Heiligen Geist Schriftlesung (Ps. 150 <i>oder</i> Jes 55,8-11) (Einführungsansprache) Einführungsfrage Gebet Sendung und Segen (Überreichung eines auf den Dienst bezogenen Zeichens)</p> <p>Fortsetzung des Gottesdienstes</p>	<p>Musik (zum Einzug) Gruß und Begrüßung (mit Hinweis auf die Verabschiedung) Anrufungen Tagesgebet</p> <p>Schriftlesungen und Gesänge Predigt Gesang – Musik – Stille Glaubensbekenntnis Votum und Anrede Gebet (Liedstrophe) Entpflichtung Segensgebet Segnung (Überreichung eines Zeichens des Dankes)</p> <p>Fortsetzung des Gottesdienstes</p>
Einzelne ausgewählte Texte	Einzelne ausgewählte Texte
<p><b>Anrede:</b> <i>Wir wollen nun ..... in ihren/seinen Dienst als ..... .....einführen. Lasst uns den Beistand des Heiligen Geistes erbitten. (Wir tun dies mit dem Lied .....)</i></p> <p><b>Lied:</b></p> <p><b>Schriftlesung:</b> <i>Hört Gottes Wort. So steht geschrieben: ...</i></p> <p><b>(Einführungsansprache)</b> In einer kurzen Einführungsansprache wird das neue Aufgaben- gebiet, in das die Berufung erfolgt, beschrieben und die Verantwortung gekennzeichnet. Außerdem wird die oder der Einzuführende wie auch die Gemeinde für den Dienstauftrag im Namen Christi der Verheißung des Herrn vergewissert. In einem besonderen Gottesdienst kann dies auch in der Predigt geschehen.</p>	<p><b>Anrede:</b> <i>Liebe/r ..... es ist heute ..... Jahre her, dass Sie die Aufgabe als ..... übernommen haben.</i></p> <p>Mit persönlichen Worten kann an den Anfang und die Wegsta- tionen erinnert werden.</p> <p><i>Im Namen des Gemeindegemeinderates danke ich Ihnen dafür, dass Sie einen Teil Ihrer Lebenszeit, Begabung und Kraft unserer Kirchengemeinde ge- schenkt haben. Dadurch ist unsere Gemeinde auch von Ihnen geprägt worden. Nun ist die Zeit gekommen, Abschied von dieser Arbeit zu nehmen.</i></p> <p><b>oder:</b> <i>Ein Abschied macht frei, aber Abschied kann auch schmerzen. Wir wollen heute beides im Blick haben. Manches möchten wir am liebsten festhalten, man- ches Schwierige vergessen.</i></p>

<sup>1</sup> Entnommen aus: Gottesdienste zum ehrenamtlichen Dienst in der Kirche. Einführung und Verabschiedung, VELKD 2001.



**Einführungsfrage:**

*Liebe Schwester/Lieber Bruder .....  
sind Sie bereit, den Dienst einer/eines .....  
..... zu übernehmen,  
mit allen, die in der Gemeinde Dienst tun, zusammen-  
zuarbeiten und Ihr Amt in Treue gegenüber dem  
Bekenntnis unserer Kirche zu führen, so antworten  
Sie: Ja, mit Gottes Hilfe.*

*Einzuführende: Ja, mit Gottes Hilfe.*

**Gebet: Vater unser ...**

*Lebendiger Gott, von Ewigkeit zu Ewigkeit,  
mit vielerlei Gaben deiner Gnade hast du uns reich  
beschenkt.*

*Du willst, dass wir in treuer Haushalterschaft für-  
einander da sind.*

*Du öffnest unsere Augen für deinen Weg  
Und stärkst uns im Vertrauen auf deine Führung.  
Segne die Arbeit von .....  
Gib ihr/ihm den Heiligen Geist,  
damit sie/er in unserer Gemeinde Gutes tun kann  
und selbst Freude daran hat.*

*Gib uns allen die Einigkeit im Geist,  
dass wir miteinander dir dienen und dich preisen.  
Durch Jesus Christus unseren Herrn. AMEN*

**Sendung und Segen:**

*Nachdem wir das Wort Gottes gehört und ihn im  
Vertrauen auf seine Verheißung im Gebet angerufen  
haben, führe ich Sie in den Dienst ein.*

*(Die oder der Einzuführende kniet nieder.) Die Pfarrerin/der  
Pfarrer legt – gemeinsam mit den Assistierenden – die Hände  
auf und spricht:*

*Der Herr segne deinen Dienst in der Gemeinde.  
Friede sei mit dir.*

**(Überreichung eines auf den Dienst bezogenen  
Zeichens)**

*Zum Beispiel: Einer Lektorin kann das Lektorar, das  
Perikopenbuch oder die Bibel, dem Küster können die  
Kirchenschlüssel übergeben werden.*

*Gott hilft uns, anzunehmen und loszulassen. Gott  
trägt uns durch den Abschied hindurch. Zu ihm lasst  
uns beten:*

**Gebet:**

*Gütiger Gott, du segnest uns im Auf und Ab der Zeit,  
Du lässt Gutes wachsen in unserer Mitte.*

*Du achtest auch auf das, was im Verborgenen ge-  
schieht.*

*Du öffnest unsere Augen für die Weite des Himmels  
und weckst Hoffnung auf dich, wenn wir Ausschau  
halten nach unserem Weg.*

*Bleibe bei uns – alle Tage und in Ewigkeit. AMEN.*

**(Liedstrophe)**

**Entpflichtung:** .....  
*heute endet Ihr Dienst als .....*

*..... in unserer Gemeinde.  
Die Gemeinde entbindet Sie von Ihrem Auftrag und  
allen damit verbundenen Aufgaben und Pflichten.*

*(Davon sind Sie nun frei.) Wir danken Ihnen.*

**Segnung:**

*Die assistierenden Mitarbeiter sprechen nacheinander einen  
biblischen Zusage oder Segenswunsch. Zum Schluss spricht  
die Pfarrerin/der Pfarrer einen Segen unter Handauflegung:*

*Gott helfe dir loszulassen, was loszulassen ist.*

*Gott bewahre in dir die guten und die beschwerli-  
chen Erfahrungen deines Dienstes.*

*Gott begleite dich auf dem Weg, der vor dir liegt,  
und lasse dein Vertrauen wachsen.*

*So segne dich der barmherzige Gott, der Vater, der  
Sohn und der Heilige Geist. AMEN.*

**oder** (besonders, wenn Ehepartner in die Seg-  
nung einbezogen werden):

*Unser Gott segne euch den Blick zurück und den  
Schritt nach vorn.*

*Er bewahre in euch die Erfahrungen an diesem Ort.  
Gott begleite euch auf dem Weg, der vor euch liegt  
und lasse euer Vertrauen zu ihm wachsen.*

*So segne euch der barmherzige Gott, der Vater, der  
Sohn und der Heilige Geist. AMEN.*

**(Überreichung eines Zeichens des Dankes.)**



## Arbeitsblatt 6: Wer ist wofür zuständig? Die gemeinsame Klärung

### Einzelarbeit:

Jedes Mitglied des Gemeindegremiums erhält den Erfassungsbogen „Wer ist wofür in unserer Kirchengemeinde zuständig?“ und füllt diesen nach seinem Kenntnisstand aus.

☉ *Baustein 4 – Arbeitsblatt 8: Erfassungsbogen „Wer ist wofür zuständig?“*

### Arbeit in der Kleingruppe

Im Gemeindegremium werden Kleingruppen gebildet (höchstens 4 Personen). Diese vergleichen ihre Notizen mit denen der anderen Gruppenmitglieder.

Drei Arbeitsaufgaben:

1. Wer ist wofür zuständig – da sind wir uns als Gruppe einig!
2. Wer ist wofür zuständig – da wissen wir es nicht, bzw. hier können wir uns nicht einigen.
3. Wer ist wofür zuständig – diese Bereiche haben wir unter den Arbeitsgebieten noch hinzugefügt.

Die Arbeitsergebnisse der Punkte 2 und 3 werden auf Flipcharts notiert.

### Arbeit im Plenum

Im Plenum wird an der Tabelle entlang gearbeitet.

Am Flipchart wird zunächst im schnellen Durchgang festgehalten:

- Wo gibt es keine Differenzen, weil alle (einschließlich dessen, der als Zuständiger notiert ist), dem zustimmen?

Danach werden die „unklaren“ Punkte diskutiert:

- Zu klären: Warum ist an dieser Stelle die Verantwortlichkeit unklar:
  - Die Verantwortliche weiß um die Verantwortung – aber die anderen nicht.
  - Alle meinen, eine bestimmte Person wäre verantwortlich – aber sie fühlt sich nicht verantwortlich.
  - Die Verantwortlichkeit ist nicht geklärt.
- Vereinbarungen über die künftige Arbeitsverteilung treffen.
  - Wo wäre was am besten aufgehoben? – mit Blick auf
    - \* Begabungen und Lust
    - \* Zeit
    - \* Struktur
    - \* Informationsfluss
- Verabreden, wie die getroffenen Vereinbarungen umgesetzt werden.





## Arbeitsblatt 8: Erfassungsbogen „Wer ist wofür in unserer Kirchengemeinde zuständig?“

Bitte füllen Sie diesen Bogen aus, indem Sie das Entsprechende entweder ankreuzen/die entsprechenden Namen einsetzen und/oder – so Sie glauben, dass für eine klare Antwort Ihrerseits eine ergänzende Bemerkung wichtig – Sie diese hinzufügen.

	Aufgabenbereiche	Wird erwartet	Ist Aufgabe des GKR (Gibt es konkrete Namen?)	Ist Aufgabe der Pfarrerin/ des Pfarrers	Ist Aufgabe anderer Mitarbeitender (Gibt es konkrete Namen?)
<b>Aufgaben im Verkündigungsdienst</b>	Andachten				
	Gottesdienst				
	Kindergottesdienst				
	Konfirmandenarbeit				
	Jugendarbeit				
	Christenlehre				
	Bibelstunde				
	Frauenarbeit				
	Männerarbeit				
	Seniorenarbeit				
	Rüstzeiten				
	Besuchsdienst				
	Chorarbeit				
	Bibelwoche				
	Friedensdekade				
	Kasualien				
	Seelsorgerliche Gespräche				
	Öffentlichkeitsarbeit				
Gemeindebrief					
...					
...					



	<b>Aufgabenbereiche</b>	<b>Wird erwartet</b>	<b>Ist Aufgabe des GKR (Gibt es konkrete Namen?)</b>	<b>Ist Aufgabe der Pastorin/ Pfarrerin/des Pfarrers</b>	<b>Ist Aufgabe anderer Mitarbeitender (Gibt es konkrete Namen?)</b>
<b>Verwaltung – Organisation – Repräsentation</b>	Geschäftsführung im GKR				
	Verwaltung – Gemeindebüro				
	Verwaltung Kindergarten				
	Andere Verwaltungsaufgaben				
	Bauangelegenheiten				
	Finanzbeschaffung				
	Küsterdienste				
	Organisation von Gemeindefesten und -fahrten				
	Beziehungen zu Partnergemeinden				
	Kontakte in Politik und Gesellschaft				
	Anleitung für ABM/ Zivi/Ein-Euro-Job				
	Pflege Gebäude/ Grundstücke				
...					
<b>Region – Kirchenkreis – Landeskirche</b>	Vertretungsdienste in der Region				
	Mitarbeit bei reg. Veranstaltungen				
	Regionale Kinder- und Jugendarbeit				
	Krankenhaus-seelsorge				
	Aufgaben im Kirchenkreis				
	Aufgaben in der Landeskirche				
	...				
<b>Weiteres</b>	Weiterbildung theol. Arbeit				
	...				



## Arbeitsblatt 9: Das Arbeitsklima in der Kirchengemeinde – eine Befragung unter den Mitarbeitenden<sup>1</sup>

Name, Vorname: (wenn die Befragung nicht anonym durchgeführt werden soll)

.....

1.	Arbeitsfeld					
1.1.	Welche Aufgaben nehmen Sie wahr? ..... .....					
1.2.	Wie lange arbeiten Sie in dieser Gemeinde? .....					
		1 = trifft nicht zu; 2 = trifft kaum zu; 3 = teils/teils; 4 = ziemlich; 5 = trifft zu				
		1	2	3	4	5
2.	Aufgabenstellung					
2.1.	Meine Aufgabe ist klar definiert.					
2.2.	Absprachen, Kooperationen und Arbeitsaufteilung klappen gut.					
3.	Zusammenarbeit					
3.1.	In Entscheidungen, die meinen Arbeitsplatz/mein Tätigkeitsfeld betreffen, werde ich einbezogen.					
3.2.	Die Leitung meiner Gemeinde interessiert sich dafür, wie es mir in meiner Arbeit geht.					
3.3.	Die Zusammenarbeit im Team ist partnerschaftlich.					
3.4.	In meinem Arbeitsbereich arbeite ich selbstverantwortlich.					
3.5.	Ich bekomme angemessene Anerkennung für meine Arbeit.					
3.6.	Notwendige Kritik ist konstruktiv.					
3.7.	Wir gehen Konflikten nicht aus dem Weg.					
4.	Mitarbeiterförderung					
4.1.	Ich erhalte die Fortbildung, die ich brauche, um meine Arbeit in guter Qualität machen zu können.					
4.2.	Ich erhalte angemessene Begleitung und Beratung in meiner Arbeit.					
4.3.	Die Leitung legt Wert auf einen hohen Standard bei meiner Arbeit.					
4.4.	Die Leitung fördert meine persönliche Motivation für die Arbeit.					
4.5.	Die Leitung legt Wert darauf, dass ich mich mit den Zielen, die sie als christliche Gemeinde hat, auseinandersetze.					

<sup>1</sup> Aus: GET – Buch. Arbeitsbuch für Trainerinnen und Trainer der Trios und Gemeinde – Entwicklungs – Teams . Hrsg. von Johannes Bilz und Volker Roschke, Berlin und Celle, überarbeitete Version 2/2005



## Arbeitsblatt 10: Hinweise für das Führen von Mitarbeitendengesprächen

Auf diesem Arbeitsblatt finden Sie Hinweise für das Führen eines Fördergespräches – ein reines Konflikt- oder Krisengespräch würde noch andere Aspekte enthalten müssen. Das Fördergespräch bietet beiden Seiten die Gelegenheit, auf eine längere Arbeits- bzw. Tätigkeitsstrecke zurück- bzw. vorauszublicken.

### Kontakt und Eröffnung des Gesprächs

- kurze Eröffnung statt langer Einstiegsreden
- immer positiv beginnen (auch bei solchen Mitarbeitendengesprächen, deren Inhalt für den Mitarbeitenden [unangenehm ist])
- immer Blickkontakt halten
- die Anliegen/Probleme der Mitarbeitenden ernst nehmen
- sich mit den Argumenten der Mitarbeitenden auseinandersetzen, auf die Gefühle eingehen
- offen zugeben, wenn man sich selbst geirrt hat

### Einstieg ins Thema

- deutlich über den Gesprächsgegenstand informieren
- das Thema mit dem zentralen Punkt einleiten
- das gemeinsame Ziel herausstellen

### Gesprächsgestaltung

- auf Augenhöhe achten: keiner sollte das Gespräch bestimmen
- auch Pausen und Schweigen aushalten
- dem Mitarbeitenden Raum zur Entwicklung von Gedanken und Aspekten geben
- Fragen stellen, wenn deutlich ist, dass etwas nicht stimmt
- so formulieren, dass das Gegenüber zu Fragen angeregt wird
- bei Meinungsverschiedenheiten vergewissern, ob man über das gleiche Thema spricht

### Mögliche Gesprächsinhalte

- Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation
- Arbeitsmittel und Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsklima und Arbeitsbelastung
- persönliche Faktoren, z. B. Krankheit o. a.

### Kritik – Feedback über kritische Sachverhalte

- *Wahrnehmung:* Ich-Botschaften senden: „Ich habe gehört, gesehen, wahrgenommen, dass Sie in letzter Zeit oft zu spät gekommen sind ...“
- *Interpretation:* Vermutungen, Unterstellungen als Ich-Botschaften markieren: „Ich vermute, dass Sie ... Ich habe den Eindruck ... Mir scheint“
- *Gefühl:* Auch als Ich-Botschaft: „Das ärgert mich ... ich zweifle ... ich hoffe.“
- *Wunsch/Appell:* „Ich erwarte, ich wünsche“ – keine indirekten Appelle formulieren wie: „Es wäre wünschenswert ...“

### Gesprächsende

- das Unangenehme nicht erst am Ende, sondern positiven Schluss setzen
- Ergebnisse zusammenfassen

### Das Gespräch war ein Erfolg, wenn

- beide Seiten dem Ergebnis des Gesprächs zustimmen
- die Atmosphäre von Akzeptanz, Wertschätzung, Verständnis geprägt war
- die wesentlichen Punkte zur Sprache kamen



## Arbeitsblatt 11: Das kleine Einmaleins für das Dankeschön an Ehrenamtliche<sup>1</sup>

**Mit ganz schlichten Mitteln können Sie Ihren Respekt für ehrenamtliches Mitwirken ausdrücken: anerkennend und kostenneutral**

- Begrüßen Sie die Ehrenamtlichen mit dem Namen, nicht nur mit „Hallo“.
- Sagen Sie, was Sie wirklich meinen.
- Lernen Sie die persönliche Situation ihrer Ehrenamtlichen kennen.
- Respektieren Sie die Empfindlichkeiten oder Vorlieben Ihrer Ehrenamtlichen.
- Unterstützen Sie bei persönlichen Bedürfnissen und Problemen.
  
- Nehmen Sie sich für Gespräche Zeit.
- Nehmen Sie Ehrenamtliche gegenüber abwertenden Äußerungen anderer in Schutz.
- Veranstalten Sie eine Diskussionsrunde „Ehrenamtliche kommen zu Wort“.
- Kinderbetreuung/Babysitterdienst organisieren, anbieten, besorgen
- Erkundigen Sie sich nach dem Verlauf der ehrenamtlichen Tätigkeit und lassen Sie sich von der speziellen Aufgabe erzählen.
  
- Laden Sie zu Dienstbesprechungen ein.
- Planen Sie rechtzeitig und sorgfältig, wenn Ehrenamtliche beteiligt sein sollen.
- Laden Sie Ehrenamtliche zur Diskussion ein, wenn Veränderungen anstehen.
- Richten Sie eine Seite in Ihrem Gemeindebrief ein, in dem jeden Monat ein anderes ehrenamtliches Tätigkeitsfeld in der Gemeinde, der Diakonie durch die Betroffenen (mit Foto) selbst oder dem Träger vorgestellt wird.
- Bescheinigen Sie ehrenamtlichen Jugendlichen Dauer und Inhalt ihrer freiwilligen Mitarbeit, z. B. für Studienplatz oder Berufsausbildung.

### **Eine Würdigung Ehrenamtlicher ist auch mit knappen Mitteln realisierbar**

- zum Geburtstag gratulieren (Karte)
- Schicken Sie zum Erntedankfest und zu Weihnachten eine Grußkarte an die Familien.
- Versenden Sie eine Dankeschön-Karte, besonders nach einem intensiven Einsatz.
- Informieren Sie regelmäßig über Fortbildungsangebote, organisieren Sie diese.
- Feiern Sie Erfolge und Projekte!

### **In jedem Fall ist folgendes eine Überlegung wert:**

- Laden Sie Ehrenamtliche der Gemeinde oder der Diakonie zu einer jährlichen Würdigungsveranstaltung ein (vielleicht sogar als eine gemeinsame Veranstaltung).
- Veranstalten Sie einen Jahresausflug aller Ehrenamtlichen gemeinsam mit Gemeinden und diakonischen Einrichtungen (kennenlernen, Gemeinschaft pflegen).
- Übernehmen Sie die Fortbildungskosten für Seminare, die dem ehrenamtlichen Tätigkeitsfeld dienlich sind.
- Stellen Sie Fördermittel für den Ausbau der ehrenamtlichen Tätigkeit in den Haushalt ein.

<sup>1</sup> Entnommen aus: Wie die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern gelingen kann. Hrsg. vom Gemeindedienst der Evangelischen-Lutherischen Kirche in Thüringen.



## Arbeitsblatt 12: Bescheinigung über ehrenamtliche Arbeit<sup>1</sup> (Muster)

Träger: .....

Frau/Herr .....

geboren am ..... in .....

wohnhaft .....

hat in der Zeit von ..... bis .....

im zeitlichen Umfang von ..... Stunden pro  Woche  Monat  Jahr

in der Funktion als .....

ehrenamtlich gearbeitet  
im Bereich .....

Beschreibung der Tätigkeit .....

.....

.....

.....

.....

.....

Ort, Datum

rechtsverbindliche Unterschrift des  
Trägers/Stempel

Diese Gliederung ermöglicht eine Zusammenfassung ehrenamtlicher Arbeit in einem bestimmten Tätigkeitsfeld. Sinnvoll ist solch eine Bescheinigung zum Beispiel auch als Teil von Bewerbungsunterlagen, deshalb sollte die Arbeit möglichst genau beschrieben werden.

<sup>1</sup> Entnommen aus: Wie die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern gelingen kann. Hrsg. vom Gemeindedienst der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen.



## Arbeitsblatt 13: Leitfragen zur Klärung von Maßnahmen vor der Trennung von einem Mitarbeitenden<sup>1</sup>

- Ist eine Trennung zwingend notwendig?
- Sind alle möglichen Alternativen sorgfältig abgeklärt?
- Was sind die Gründe für die beabsichtigte Freisetzung? Gibt es Gründe, die für alle Beteiligten nachvollziehbar sind, die alle mittragen können?
- Welche Begründung für die beabsichtigte Trennung ist davon ableitbar?
- Wie ist der bisherige Werdegang des Betroffenen einzuschätzen? Wo liegen seine Stärken? Wie sehen seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt aus?
- Gibt es Möglichkeiten, ihn an anderer Stelle bei einem kirchlichen Arbeitgeber einzusetzen?
- Kann er oder sie einem anderen Arbeitgeber empfohlen werden?
- Was wird dem Betroffenen zu sagen sein?
- Wer wird den Betroffene in welcher Weise informieren?
- Wer spricht die beabsichtigte Trennung an? Ist diese Person für diese Aufgaben entsprechend vorbereitet?
- Mit welchen emotionalen Reaktionen ist zu rechnen? Könnten hier größere Probleme auftreten?
- Welche Rolle spielen der familiäre und private Hintergründe des Betroffenen?
- Welche individuelle Regelung ist im Rahmen eines Aufhebungsvertrages vorgesehen?
- Wie lange wird der Trennungsprozess voraussichtlich dauern, und wie wird man in dieser Zeit miteinander umgehen?
- Kann die Mitarbeiterin weiterhin ihre Aufgabe wahrnehmen? Ist eine Freistellung erforderlich oder günstig?
- Mit welchen Reaktionen ist innerbetrieblich und außerbetrieblich zu rechnen?
- Wer gibt auf Anfrage Stellungnahmen ab? Wer steht als Referenz zur Verfügung?
- Sind juristische oder sonstige Verwicklungen zu befürchten? Wer wird zur juristischen Beratung hinzugezogen?
- Welches Datum für eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag? Kann von diesem Datum abgewichen werden? Gibt es eine Möglichkeit, die Kündigungsfrist eventuell zu verlängern oder den Zeitpunkt des Ausscheidens ganz offen zu lassen?

1 Entnommen aus: Höher, Friederike u. a.: Handbuch Führungspraxis Kirche. Gütersloh 1999, 56