

VORANKOMMEN
1. KAPITEL



PERSONALBÜRO: MITARBEITER/-INNEN GEWINNEN UND HALTEN



Çoğu dernekler ve topluluklar kendi „personel ofisine“ sahip olmasalar bile ... bu bölümün konusu olan görevleri yinede vardır: Her kuruluşun birçok yeteneği olan güçlü bir ekibe ihtiyacı var, memnun ve saygın çalışanlara ihtiyacı var. Dernek ve toplumun gelecekteki canlılığını sağlar. Personel ofisinde bunun için temeldir.

ته نانه ت نه كه ر په يدانه بن كومه له بسه ر نوسينگه ها تاييه ت بكاروبارئت فه رمانبه را فه دئ مينيت نه ركتت نافبري لقي به شيدا لسه ر ملئت وا فه: چونكه هه ر رنكخراوه ك پئويستي تيمه كا كارى يا بهئز ببه هره مه ندئت هه مه جوري هه يه بو سه نگاندا وا نه ركا و مسوگه ركرنا به رده واميبا كارئ كومه لا لنوسينگه ها كاروبارئت فه رمانبه را وده ست نيشانا ئاراستا.

حتى وإن لم تتوفر الجمعيات على مكتب خاص بشؤون الموظفين... تبقى المهام المشار إليها في هذا الفصل ملقات على عاتقها: ذلك لأن كل منظمة بحاجة لفريق عمل قوي بمواهب متنوعة تقدر جهوده ويؤمن إستمرارية عمل الجمعيات. في مكتب شؤون الموظفين تحدد المسارات.

INHALT

PERSONALBÜRO: MITARBEITER/-INNEN GEWINNEN UND HALTEN

EINSTIEG 4

PUNKTLANDUNG 5

Die wichtigsten Leitgedanken für das Personalbüro im Verein

ZUR SACHE / THEMEN UND ASPEKTE 6

Welcher Führungsstil passt zu mir? (Test)

DAS PERSONALBÜRO: 8

die vier Aufgaben im Mitarbeitermanagement

- > Den Bedarf ermitteln. Wen braucht die Gemeinde wofür?
- > Bewerber finden und auswählen. Was muss die Person können?
- > Beachten und regeln: die unterschiedlichen Formen der Mitarbeit.
- > Personal entwickeln: Mitarbeiter/-innen und Ehrenamtliche unterstützen.

DER ERSTE ARBEITSTAG 15

Unterstützung bei der Orientierung und Eingewöhnung

DER ERSTE MONAT IN DER NEUEN STELLE 16

Zeit, nachzufragen und Zwischenbilanz zu ziehen

BEI ALLEM GUTEN WILLEN – KONFLIKTE LÖSEN 18

ENTWICKLUNGSBEDARF 20

ES MUSS NICHT IMMER EIN PROFI SEIN: KOLLEGIALE BERATUNG 21

PRAXISTIPP 22



FUNDUS: ARBEITSHILFEN UND KOPIERVORLAGEN

>>> Im FUNDUS finden Sie ein gut sortiertes Warenlager mit 17 Arbeitshilfen, Kopiervorlagen und Beispieltexten, die bei der praktischen Umsetzung Ihrer Vereinsaufgaben hilfreich sind.

PERSONALBÜRO: MITARBEITER/-INNEN GEWINNEN UND HALTEN

EINSTIEG

Ein Verein ist gemeinnützig und kein Wirtschaftsunternehmen. Der Ausdruck „Personalmanagement“ aus der freien Wirtschaft mag daher auf den ersten Blick zu groß sein für das, was im Personalbüro einer Gemeinde zu erledigen ist. Die meisten der Aktiven im Verein engagieren sich schließlich unbezahlt und freiwillig. Sie kommen zusammen, um ihre religiösen oder sozialen Ideen gemeinsam zu verwirklichen.

Doch vielleicht will Ihr Verein schon lange mehr erreichen. Die gemeinsame Sache soll wachsen. Sie haben Ziele, für die Sie ein zuverlässiges und funktionierendes Team brauchen. Wenn demnächst die Gemeinde einen Erweiterungsbau plant oder die Jugendarbeit ausbauen will, dann muss man lange vor der Zeit Menschen finden und binden, die mitmachen wollen. Ein aufmerksamer Vorstand ist hier gefragt. Seine Mitglieder müssen ein Gefühl dafür haben, welche Kräfte gebraucht werden, welche in den eigenen Reihen zu finden wären und ob sie ins Team passen.

Auch wenn die meisten Vereine und Gemeinden kein eigenes „Personalbüro“ haben ... die Aufgabe, um die es hier geht, haben sie sehr wohl: Ob gemeinnützig oder nicht, jede Organisation braucht ein starkes Team mit vielen Talenten, braucht zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sichern die Zukunftsfähigkeit von Verein und Gemeinde.

PUNKTLANDUNG

Die wichtigsten Leitgedanken für das Personalbüro im Verein

1. Als ehrenamtlicher Vorstand müssen Sie nicht Mitarbeitermanagement studiert haben. Und Sie müssen nicht alles sofort können und selbst wissen. Lassen Sie sich dennoch im folgenden Kapitel überzeugen, dass mehr Professionalität in Personalfragen Ihrer Gemeinde nützt: eine vorausschauende Planung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der Verein braucht; eine zielgenaue Suche nach den passenden Kräften und eine gute Begleitung der Menschen, die sich für den Verein und seine Ziele engagieren sollen.

2. Ihre wichtigste Eigenschaft dabei ist: Erkennen Sie als Leitung die speziellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter/-innen im Verein und setzen Sie diese entsprechend ein. Schauen Sie auf das, was die Mitglieder im Verein können, und geben Sie positive Rückmeldungen. Sie können dazu beitragen, dass sich nach und nach mehr Menschen für die Mitarbeit motivieren lassen.

3. Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit das Mitmachen möglich wird. Oft geht es um eine gute Zeitplanung: Wann kann die berufstätige Mutter und wie viele Stunden hat sie zur Verfügung? Hat der selbstständige Familienvater Spielräume für Vereinsaufgaben? Und wenn ja: Passt das zu der Aufgabe, für die Sie ihn oder sie gern an Bord hätten?

4. Gibt es besondere Aufgaben wie pädagogische Betreuung in der Jugendarbeit, Übungsleitung in der Sportgruppe oder IT-Support fürs Vereinsbüro? Eventuell müssen Sie dafür bald schon außerhalb des Vereins suchen und eine Stelle ausschreiben. Eine feste Stelle ist gerade für kleine Gemeinden ein großer Schritt. Er ist mit einem Arbeitsvertrag und Sozialversicherungsabgaben verbunden. Wenn Sie unsicher sind, was dabei zu beachten ist, gönnen Sie sich und dem Team eine Beratung, zum Beispiel bei Ihrem Dachverband oder dem Wohlfahrtsverband, der für Sie zuständig ist. Nutzen Sie – wenn nötig – eine Kurzschulung.

5. Bieten Sie allen im Verein, egal ob sie im Ehrenamt oder Hauptamt tätig sind, Möglichkeiten zur Fortbildung, zum Coaching. Wenn das Team wächst und viele Kräfte gut im Zusammenspiel sein müssen, kann später auch Supervision hilfreich sein. Das Ziel von Fortbildung ist, dass sich alle weiterentwickeln können. Es ist zugleich ein Anreiz für Ehrenamtliche, die auf diesem Weg etwas von der Gemeinde zurückbekommen, das ihnen beruflich einmal helfen kann. Beim Coaching und bei der Supervision geht es vor allem darum: Konflikte möglichst früh zu erkennen und das Team stark zu machen.

6. Bedenken Sie: Personalentscheidungen sind die folgenreichsten in jeder Organisation. Sie erfordern Zeit und Energie und sollten daher sorgsam getroffen werden. Genau das ist Ihre Aufgabe.

ZUR SACHE / THEMEN UND ASPEKTE

WELCHER FÜHRUNGSSTIL PASST ZU MIR?

Ein klares Profil für die Personalverantwortlichen im Verein gibt es nicht. Jeder Mensch hat seine eigene Persönlichkeit. Menschen unterscheiden sich deshalb auch in der Art, wie sie ihre Aufgabe wahrnehmen. Das gilt auch für den Vorstand im Verein.

Eine klärendes Wort dazu vorab ...

Manche glauben, sie müssten immer wissen, wo es langgeht, und übernehmen deshalb wie am eigenen Arbeitsplatz sofort das Ruder. Gut möglich, dass sie dabei oftmals mehr tun, als von ihnen erwartet wird. Der Vorteil ist: Bei so einem Vorsitzenden ist in der Gemeinde meist für alles gesorgt. Niemand muss sich sorgen oder kümmern. Der Nachteil liegt auf der Hand: Der Vorstand ist bald schon für ALLES zuständig, man verlässt sich nur noch auf ihn. Und so werden leicht Vereins-Mitglieder übersehen, die längst bereit sind für Engagement und Mitarbeit. Schade!

Vielleicht gehören Sie aber zu der anderen Gruppe. Ihnen sind die Worte „führen“ oder „leiten“ ein bisschen fremd. Vielleicht weil Sie sehr genau wissen, dass Sie nicht alles besser wissen und niemand von Ihnen erwartet, dass Sie das Vorstandsamt zum Hauptberuf machen ... Der Vorteil ist: Sie sind ein Vereins-Vorstand „zum Anfassen“. Sie werden gemocht, haben viele Freunde und immer ein offenes Ohr für andere. Das klingt moderner. Der Nachteil: Sie erfüllen vielleicht nicht die Erwartungen Ihrer Gemeinde, die auch mal „geführt“ werden will. Mit dem Vorstandsamt haben Sie diese Aufgabe übernommen.

Bei den Führungsstilen gibt es also nicht „richtig / falsch“ oder „gut / böse“. Aber alle Überlegungen zu der Art, wie Menschen den Verein „leiten“, führen geradewegs hinein ins Personalbüro. Denn hier geht es um die Planung von Stellen, Ämtern und Aufgaben im Verein. Jede Gemeinde braucht aktive Mitglieder, die sich meist ehrenamtlich und freiwillig engagieren. Nur sehr selten wird man feste Stellen einrichten und eine Geschäftsführerin, eine pädagogische Leitung oder einen Hausmeister einstellen. Es geht also um die Frage: Wie viele Schultern hat unsere Gemeinde zur Verfügung – welche Ziele kann sie sich vornehmen – und welche nicht? Dazu ein paar Fragen zur Selbsteinschätzung:

TEST: WELCHER FÜHRUNGSSTIL PASST ZU MIR?

1. Autoritärer Stil oder „Führen durch Anweisen“

„Ich weiß, was richtig ist, und so machen wir es.“

>>> *Das kann bei Sachfragen der richtige Weg sein, wenn Sie wirklich (!) mehr wissen als alle anderen und von Ihrem Fachwissen überzeugt sind. Sie nehmen deshalb manchmal in Kauf, dass andere mit ihren Ideen nicht gehört werden.*

>>> *Ihr Stil ist tatkräftig, aber auch autoritär. Sie entscheiden wie ein Vorgesetzter auf der Arbeit. Wenn Sie alles besser wissen und immer voranpreschen, werden andere frustriert sein und nicht mehr viel mitdenken. Ihre Bereitschaft, sich zu engagieren, kann sehr schwach werden.*

2. Konsultativer Stil oder „Führen durch Überzeugen“

„Ich weiß, was richtig ist, und möchte, dass du das auch so sehen kannst, um es genauso zu tun.“

>>> *Das ist eine etwas weichere Version von „Führen durch Autorität“. Wenn man mehr weiß und kann als die anderen, darf man vielleicht so handeln. „Höhere Sachkompetenz“ nennt man das. Bloß: Wie steht es mit der „Sozialkompetenz“? Menschen wollen mitgenommen und gehört werden. Erwachsene Mitglieder der Gemeinde wollen nicht nur „Mitwisser“ sein und abnicken dürfen. Auf Dauer ist das Risiko groß, dass gute Kräfte in der Gemeinde keine Initiative mehr zeigen. Sie sind aber das Kapital für die Zukunftspläne!*

3. Partizipativer Stil oder „Führen durch Einbeziehen“

„Ich habe eine Idee davon, was richtig sein könnte, und brauche deinen Rat, um eine gute Entscheidung treffen zu können.“

>>> *Wenn das Ihr Stil ist, haben Sie vermutlich große soziale Fähigkeiten! Der Rat von anderen ist Ihnen wichtig. Beziehungen sind Ihnen wichtig. Sie möchten deshalb Entscheidungen nicht einsam treffen, sondern mit möglichst vielen abstimmen.*

>>> *Wenn Menschen einbezogen werden bei vielen wichtigen Überlegungen, können sie sich einbringen, sie übernehmen innerlich Verantwortung. Jeder Vorstand ist eine Gruppe! Empfehlungen, die sich aus einer gemeinsamen Beratung ergeben haben, tragen die Handschrift von vielen. Das ist auch dann demokratisch, wenn Sie sich ausnahmsweise einmal durchsetzen müssen, weil Sie überzeugt sind, dass Ihre Lösung die bessere ist. Gut ist dennoch: Die Aktiven im Vorstand wachsen von Fall zu Fall und lernen immer mehr, worauf es für die Gemeinde ankommt. So schulen Sie mit diesem Führungsstil den Vereinsnachwuchs von morgen.*

4. Kooperativer Stil oder „Führen durch Delegieren“

„Ich habe noch keine Meinung, was das Beste ist, aber ich gebe einen Rahmen vor und vertraue, dass du das Richtige tun und mich informieren oder bei Bedarf um Rat fragen wirst.“

>>> Diese Art des Leitens setzt viel Vertrauen in andere voraus. Sie haben dieses Vertrauen und wissen, dass es für die Gemeindeglieder ermutigend ist, wenn sie selbstständig handeln dürfen. Wenn Sie andere mitentscheiden oder sogar autonom entscheiden lassen, treten Sie in den Hintergrund – ohne die vereinbarten Ziele dabei aus dem Auge zu verlieren. Nur im Hintergrund bleiben, ist auf Dauer zu wenig. Ganz ohne Vorschläge, Ideen und eine Richtung läuft es nicht. Hier sind Sie manchmal doch stärker gefragt!



**Eigene Ideen – und die Weisheit der Gruppe:
Lesen Sie hier ein Beispiel dafür, wie man
beides zugleich schafft:**

„Jeder hat gleiche Rechte. Und Pflichten.“

Müslüm Sakinc, Vorstand der Alevitischen Gemeinde Porz

„Klar, die ersten und zweiten Vorsitzenden sind für ALLES zuständig und verantwortlich dafür, dass gemacht wird, was beschlossen wurde. Aber: Wir haben im gesamten Vorstand Aufgabenteilung vereinbart. Bei der Vorstandssitzung wird dann berichtet, was läuft, wo es hapert. Wenn es Probleme gibt, kann man gemeinsam das Problem lösen und die Sache wieder ans Laufen bringen. Für uns hat sich das bewährt.

Es ist Aufgabe des Vorsitzenden und seines Vertreters, diesen Austausch zu organisieren. Sie sollen aber ein Teil der Gruppe bleiben! Wir achten darauf, dass der Vorstandsvorsitzende nicht die Sitzung übertönt. Jedes Vorstandsmitglied, sogar jedes Vereinsmitglied, soll sich einbringen, sich mit dem Verein identifizieren können und sich bei der Entwicklung wiederfinden. Autoritär führen muss nicht sein: Pluralismus ist uns wichtig. Es kann am Anfang schwierig sein, alle Leute auf einen Pfad zu bringen. Aber, wenn es einmal klappt, ist es auf lange Sicht am besten, viele Leute für die Sache zu begeistern. Und wenn eine Entscheidung von vielen mitgetragen wird, ist es viel einfacher, den Verein voranzubringen. Autorität ist Vertrauenssache! Da geht es um Wertschätzung und Anerkennung – und nicht darum, mit der Faust auf den Tisch zu hauen. Das will ich nicht. Davon bin ich überzeugt.“

DAS PERSONALBÜRO: DIE VIER AUFGABEN IM MITARBEITERMANAGEMENT

AUFGABE 1:

Wen braucht die Gemeinde – wofür? Den Bedarf ermitteln. Dies ist zu tun:

- Sie kennen die Ziele und konkreten Vorhaben Ihrer Gemeinde. Sie müssen ermitteln, welche Personen Sie schon für die Umsetzung haben und welche darüber hinaus mittelfristig gefunden werden müssen.
- Engpässe bei den Ehrenamtlichen oder Hauptamtlichen im Verein müssen festgestellt und geklärt werden.

Innerhalb der Organisation muss ein/-e Mitarbeiter/-in regelmäßig prüfen, wie groß der Personalbedarf ist und wie viel Personal tatsächlich zur Verfügung steht. Manche Organisationen nutzen dazu einen großen Jahreskalender, in dem alle Termine, Projekte und Vorhaben eingetragen sind. So verliert niemand die wichtigsten Vorhaben aus dem Auge. Die wichtigsten drei Personalfragen stehen manchmal direkt daneben: „Wer kann es machen? Wie viele brauchen wir außerdem? Schaffen wir das mit Ehrenamtlichen aus unseren Reihen?“ Freie Stellen können selbstverständlich, so oft es geht, mit geeigneten Ehrenamtlichen besetzt werden. Aber: Nicht alles geht mit Freiwilligen und Menschen aus den eigenen Reihen!

Die Zahlen sprechen für sich:

- 40 Prozent der Moscheegemeinden bieten eine Sozial- und Erziehungsberatung an,
- mehr als 50 Prozent eine Hausaufgabenbetreuung für Schüler/-innen,
- weitere 36 Prozent für ihre Mitglieder eine Gesundheitsberatung.

Oft werden diese Leistungen überwiegend ehrenamtlich erbracht. Was aber ist, wenn Ihre Gemeinde-Projekte erfolgreich sind und wachsen? Und beispielsweise immer mehr Jugendliche das Bildungsangebot nutzen? Wenn Ihr Verein anerkannter Träger der Jugendhilfe geworden ist und ein Profi-Trainer für das Sport-Angebot benötigt wird? Oder wenn im Fördermittelantrag Personalkosten für eine bestimmte Stelle bewilligt wurden? Dann wird aus dem Ehrenamtsmanagement ein Mitarbeitermanagement. Ihr Verein bekommt Zuwachs – und vielleicht sogar die erste feste Stelle!

TIPP: Es gibt Gemeinsamkeiten bei der Organisation von Ehrenamt und Hauptamt im Verein: Eine fest vereinbarte Aufgabe wird abgestimmt. Beide Seiten vereinbaren Verbindlichkeit für die Übernahme. Der Vorstand bietet seine Unterstützung und Rückendeckung bei allen Fragen an. In diesem Kapitel geht es vornehmlich um die hauptamtlichen Stellen, die im Personalbüro begleitet werden.

>>> Bitte beachten Sie deshalb auch das Kapitel, das sich ganz ums Ehrenamt dreht.

AUFGABE 2:

Was muss die Person können? Personal auswählen und finden.

- Als Vorstand formulieren Sie, was Sie von der Person erwarten (das Anforderungsprofil); Sie schreiben die Stelle aus und führen mit geeigneten Bewerberinnen/Bewerbern ein Einstellungsgespräch (Personalauswahl), um die Stelle zu besetzen.

Grundsätzlich unterscheidet sich die Personalbeschaffung bei Haupt- und Ehrenamtlichen nicht wesentlich. In beiden Fällen müssen Sie darauf achten, welche Aufgaben sich stellen, wie umfangreich das ist oder bald schon werden kann. Wer dafür aus den eigenen Reihen infrage kommt. Und wenn nicht: wer zu Ihnen passen und angeworben werden könnte. Ein Unterschied besteht sicher in der intensiveren Beziehungspflege zu Ehrenamtlichen. Sie bekommen kein Geld, aber viel Kontakt, Team-Geist, Wertschätzung, die Gewissheit, etwas Sinnvolles zu tun, und eventuell die Chance auf Qualifizierung.

Der entscheidende Unterschied ist: Wenn Sie eine Stelle ausschreiben müssen, z.B. nach der Bewilligung eines öffentlich geförderten Projektes, ist ein gezieltes Vorgehen gefordert. Sie nehmen als Verein dann meist Kontakt zu einer Person außerhalb des vertrauten Vereins auf.

ZUERST: DIE STELLENBESCHREIBUNG

Auf gute Vorbereitung kommt es an. Die Vor-Arbeiten bis zur Stellenanzeige und zur Auswahl der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters sind die Voraussetzung dafür, dass die freie Position effizient und effektiv besetzt werden kann. Die Stellenbeschreibung muss umfassend und aktuell sein.

- **Welche werden die Hauptaufgaben sein?** Gewichten Sie, was Sie vor allem erwarten und welche Aufgaben darüber hinaus gefordert sind. Eine Gewichtung schafft Klarheit und grenzt die Tätigkeitsbereiche und Befugnisse dieser Stelle ein. Dies müssen die Bewerber/-innen wissen, um sich zielsicher auf eine Stelle bewerben zu können. Ein klares Anforderungsprofil ist außerdem später beim Vorstellungsgespräch der Maßstab für die Personalauswahl.
- **Welche Vorbildung soll die Person mitbringen?** Sie wissen selbst: Schulische Bildung, Zeugnisse und Abschlüsse sind nicht alles! Vielleicht hat die Bewerberin viele praktische Erfahrungen mit der Vereinsbuchhaltung oder der Mitgliederverwaltung in einem anderen Verein gemacht. Vielleicht wünschen Sie sich aber außerdem jemanden, der in Fragen von Buchhaltung, Kassenprüfung oder Büroarbeiten ordentlich geschult ist.
- **Was sollen die Bewerber/-innen von uns und unserer Gemeinde wissen?**
- **Welche Formsachen sind wichtig?** Kopierte Unterlagen, Nachweise sowie der Bewerbungstermin und -schluss.

Checkliste

Das gehört in die Stellenausschreibung:

- Beschreibung der zu besetzenden Position (Aufgabenstellung, Vollmachten, Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortlichkeiten)
- erwartete (unbedingte) und erwünschte (zusätzliche) Voraussetzungen (Lebenslauf, Ausbildung, zusätzliche Erfahrungen, persönliche Voraussetzungen)
- besondere Anforderungen (Führerschein, Technikenkenntnisse, Übungsleiterschein, Juleika / Jugendleiterkarte etc.)
- Beschreibung der Gemeinde / des Vereins (Arbeitsbereiche, Größe, juristische Person, Träger / Förderer etc.)
- Bewerbungs-Formalitäten (Angaben über die Art und Weise der Bewerbung, die gewünschten Unterlagen sowie Terminsetzung; Vollzeit / Teilzeit und Entlohnung / tarifliche Eingruppierung)

F2

IM FUNDUS:

>>> F2 / eine Stellenbeschreibung für die Projektmitarbeit

WO SOLL DIE ANNONCE ERSCHEINEN?

- Eine „Stellenanzeige“ gehört unter „Aktuelles“ auf die Homepage der Gemeinde.
- Eine weitere an das virtuelle schwarze Brett Ihrer Organisationen – also alle internen Kontakte, die vielversprechend sein können. Erzählen Sie auf der Mitgliederversammlung von der Stellensuche. Verwenden Sie dabei immer das vereinbarte Stellenprofil! So gibt es keine Missverständnisse, wer gesucht wird. Sorgen Sie dafür, dass sich herumspricht, dass Ihre Gemeinde eine Stelle ausschreibt.
- Die Stellenanzeige geht außerdem an die Agentur für Arbeit. Dort gibt es in der Regel ein Portal, in das Sie die offene Stelle wahrscheinlich selbst einstellen müssen.
- Überlegen Sie, eine Annonce im Wochenblatt zu veröffentlichen (das wird meist kostenlos an alle Haushalte verteilt), oder schalten Sie eine Anzeige in der örtlichen Zeitung.

TIPP: Fragen Sie bei befreundeten Vereinen oder Gemeinden nach, wie die es machen: Gibt es Portale, in denen Stellenanzeigen erfolgreich eingestellt wurden?

SO SICHTEN SIE EINGEHENDE BEWERBUNGEN, BEVOR SIE ZUM BEWERBUNGSGESPRÄCH EINLADEN:

1. Prüfen der Formalitäten

Im ersten Schritt wird geprüft, ob die schriftliche Bewerbung alle formalen Kriterien erfüllt:

- Anschreiben und die genannten Motivationsgründe für die Bewerbung
- Beschreibung der bisherigen Tätigkeiten
- Lebenslauf
- Vollständigkeit der Zeugnisse (Belege, Tätigkeiten etc.)
- Bestätigen Sie den Eingang der Bewerbung und kündigen Sie an, dass Sie sich „nach der Sichtung aller Bewerbungen in den nächsten zwei Wochen ggf. für die Vereinbarung eines persönlichen Gespräches melden“ werden.

2. Das Vorstellungsgespräch

Im Vorstand haben Sie miteinander geklärt, welche Bewerber/-innen zum Gespräch eingeladen werden sollen. Spätestens zwei Wochen nach Versand der Bestätigung, dass die Bewerbungsunterlagen eingegangen sind, schicken Sie nun Ihre Einladung schriftlich an alle, mit denen Sie ein Vorstellungsgespräch führen wollen. In diesem Gespräch wollen Sie herausfinden, ob die Bewerberin / der Bewerber richtig für die gedachte Aufgabe ist und ob man zueinander passt. Es geht also um die Sache und um die Atmosphäre.

- Überlegen Sie, wer mit am Tisch sitzen soll (Vorstand / direkte Vorgesetzte / Kollegin / Kollege?).
- Halten Sie sich im Einstellungsgespräch eng an Ihre Stellenbeschreibung.
- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre, einen gut belüfteten Raum, in dem Sie ungestört sprechen können. Stellen Sie Getränke bereit. Laden Sie nicht mehr als drei Personen an einem Tag ein.

Checkliste

Das gute Bewerbungsgespräch – sinnvolle Fragen

- **Offene Fragen:** „Wie haben Sie von der freien Stelle erfahren?“ „Was hat Sie spontan angesprochen?“ – regen den Erzählfluss an und schaffen Raum. Ein Vorstellungsgespräch läuft meist gut, wenn nach einer Smalltalk-Phase, in der sich alle Beteiligten aufeinander einstimmen, anhand sehr konkreter Arbeitssituationen diskutiert wird. Bleiben Sie mit offenen Fragen immer bei der zu besetzenden Stelle: „Worauf kommt es Ihnen an? Was ist Ihnen bei dieser Arbeit wichtig? Wo liegen Ihre Leidenschaften ...?“ Offene Fragen geben beiden Seiten Gelegenheit, ihre Wünsche und Vorstellungen zu äußern. So klärt man, ob die Vorstellungen zueinander passen.
- **Geschlossene Fragen:** „Wann, was, warum ...?“ – schränken ein, sind jedoch optimal, um Fakten zu sammeln.
- **Biographische Fragen:** „Wie haben Sie eine bestimmte Situation gemeistert? – zeigen Stärken des Bewerbers / der Bewerberin.
- **Situative Fragen:** „Stellen Sie sich vor ...“ – können Aufschluss geben, wie die Bewerberin / der Bewerber künftig handeln wird.

Stress und Unsicherheit erzeugen solche Fragen:

- **Suggestives Nachfragen:** „Finden Sie nicht auch, dass es wichtig ist ...?“ – engen ein und erzeugen Stress.
- **Provozierendes Nachhaken:** „Das hört sich etwas übertrieben an ...“ – machen unsicher und wirken unhöflich.

TIPP: Ein Einstellungsgespräch ist kein Interview und kein Kreuzverhör. Stellen Sie lieber wenige Fragen, aber mit Bedacht. Lassen Sie die Person reden: Der Gesprächsanteil des Vorstands sollte nicht mehr als 10 Prozent der Zeit betragen. Halten Sie Stille aus und geben Sie Zeit für Reflexion.

AUFGABE 3:

Sie haben sich entschieden: Die neue Stelle ist besetzt. Was Sie jetzt tun, beachten und regeln müssen:

- Bereiten Sie einen Arbeitsvertrag vor bzw. treffen Sie eine schriftliche Vereinbarung mit der / dem neuen Ehrenamtlichen.
- Klären Sie vor der Unterschrift alle arbeitsrechtlichen Fragen beispielsweise zum Vertrag mit Ihrem Dachverband oder bei Ihrem Wohlfahrtsverband, z.B. betriebswirtschaftliche Beratung/PariDienst.
- Kümmern Sie sich um alle Fragen zu Lohn und Gehalt, Urlaubsregelung, Altersversorgung / Sozialversicherung bei einer festen Stelle.
- Klären Sie Versicherungsaspekte bei Ehrenamtlichen wie auch bei Hauptamtlichen.

Grundsätzlich sind drei Formen der Mitarbeit zu unterscheiden:

- hauptberufliche Tätigkeit (als abhängige Beschäftigung oder als selbstständige Tätigkeit)
- nebenberufliche Tätigkeit (Umfang: ca. 10–14 Stunden pro Woche)
- ehrenamtliche / freiwillige Mitarbeit in der Gemeinde



ÜBERSICHT

Tätigkeitsform	Vergütungsform	Beitragsfreiheit (gesetzliche KV, PV, RV, AV)	Steuerfreiheit/ begünstigung
Hauptberufliche Tätigkeit mit Gemeinwohlbezug			
als Arbeitnehmer	Arbeitslohn, - entgelt	nein	nein
als Selbstständiger	Honorar	ja (aber Ausnahmen in der RV, § 2 SGB VI)	nein
Nebenberufliche Tätigkeit			
§ 3 Nr. 26 EStG	Übungsleiterpauschale	ja	ja, bis max. 2.400 €/Jahr
§ 3 Nr. 26a EStG	Ehrenamtspauschale	ja	ja, bis max. 720 €/Jahr
§ 3 Nr. 26b EStG	Betreuervergütung	ja	ja, bis max. 2.400 €/Jahr
Geringfügige Beschäftigung	Arbeitslohn, - entgelt	ja ¹	nein ²
Qualifizierende gemeinwohlbezogene Tätigkeiten			
Bundesfreiwilligendienst, FSJ	Taschengeld, ggf. Unterkunft oder Unterkunftszuschuss, ggf. Verpflegung oder Verpflegungsgeld	nein	nein
Freiwilliges Engagement			
	Auslagenersatz gem. § 670 BGB, pauschaler Auslagenersatz	ja	ja

1 aber pauschale Beitragsleistung des Arbeitgebers

2 Zahlung eines Pauschsteuersatzes möglich

HIER SIND DIE WICHTIGSTEN ANHALTSPUNKTE:

Hauptberufliche / abhängige Beschäftigung:

- Wer mit einer festen Stelle in der Gemeinde beschäftigt wird, bekommt zu einem fest vereinbarten Termin im Monat *Lohn bzw. Gehalt – abzüglich der Steuern und Sozialabgaben*.
- Der Verein meldet dem Sozialversicherungsträger (bei der jeweiligen Krankenkasse angesiedelt) die Neu-Anstellung (*Meldepflicht*).
- Die Gemeinde führt die einbehaltenen Steuern monatlich an das Finanzamt ab.
- Die einbehaltenen *Sozialabgaben* werden monatlich mit dem vorgeschriebenen Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsträger überwiesen.
- Die Gemeinde kennt und beachtet die *arbeitsrechtlichen Ansprüche* der Arbeitnehmerin / des Arbeitnehmers (z.B. Urlaubsregelungen, Zeitvereinbarungen, Krankengeldzahlungen etc.). Nutzen Sie für alle Fragen dazu die betriebswirtschaftliche Beratung Ihres Dachverbandes oder des Wohlfahrtsverbandes, dem Ihre Gemeinde angehört (z.B. PariDienst gGmbH).

Hauptberufliche / selbstständige Tätigkeit:

- Das vereinbarte Honorar wird (pauschal oder nach Stunden berechnet) ausgezahlt.
- Für die Versteuerung der Einkünfte sind selbstständig Tätige selbst verantwortlich.
- Es bestehen keine Meldepflichten für die Gemeinde, den Verein.
- Der / die Selbstständige muss eine eventuell bestehende Meldepflicht gegenüber der Deutschen Rentenversicherung beachten.

Nebenberuflich Tätige:

- Bei nur 10–14 Arbeitsstunden pro Woche spricht man von einer „nebenberuflichen Tätigkeit“. Die geleisteten Arbeitsstunden können pro Woche anfallen oder auf ein ganzes Jahr gerechnet auch in einem Block – zum Beispiel in einem Zeitraum von zwei Monaten – abgearbeitet werden. Das ist üblich zum Beispiel bei den so genannten „Saisonkräften“: Bedienung im Restaurant, Zimmerservice oder bei der Spargel-Ernte.
- Wenn Sie als Gemeinde einen Minijob einrichten („450-Euro-Job“), sind Sie Arbeitgeber: Es gelten alle Regelungen zu Mindestlohn, Kündigungsschutz und Urlaubstagen. Es müssen pauschale Beträge für die Sozialversicherung abgeführt werden. Als Arbeitgeber übernehmen Sie beim Minijob beide Anteile zur Sozialversicherung: den eigenen und den des / der Angestellten. Sie zahlen außerdem eine Steuerpauschale für den Minijob. Die Anmeldung erfolgt sehr bequem online bei der Minijobzentrale: www.minijob-zentrale.de.

Ehrenamtliche / Freiwillige:

- Eine Bezahlung erfolgt üblicherweise nicht. Aber Auslagen im Rahmen des Ehrenamtes (wie Fahrtkosten oder Briefmarken) werden erstattet. Sie werden spitz (also auf den Cent genau) abgerechnet oder pauschal. Die Höhe der Auslagen muss „angemessen“ sein.
- Hierfür fallen *keine Steuern und Sozialabgaben* an.
- Es bestehen *keine Meldepflichten*.
- Bei fest vereinbarten Tätigkeiten sind die Freiwilligen im Rahmen ihrer Tätigkeit über die Unfallversicherung der Gemeinde mitversichert.

Zwei interessante Möglichkeiten bei nebenberuflicher Tätigkeit in gemeinnützigen Organisationen: die Pauschalen für Übungsleiter und Ehrenamtliche

Sie haben die Möglichkeit, Menschen in Ihrem Verein zu beschäftigen, ohne dass Sozialversicherung und Steuern anfallen. Hier geht es um zwei besondere Regelungen, die in gemeinnützigen Organisationen zur Aufwandsentschädigung genutzt werden können: die so genannte „Ehrenamtspauschale“ sowie zur geringfügigen Bezahlung für bestimmte Tätigkeiten die „Übungsleiterpauschale“:

- **Übungsleiterpauschale:** Sie gilt für die nebenberufliche Beschäftigung. Es geht um Tätigkeiten, wo man direkten Kontakt mit Menschen hat, das ist z.B. so beim Sporttraining, bei der pädagogischen Begleitung der Jugendgruppe oder bei Hilfe bei der häuslichen Pflege. Bis zu 2.400 € im Jahr sind solche Tätigkeiten in der Steuer und auch bei den Sozialabgaben freigestellt.
- **Ehrenamtspauschale:** Sie ist nicht auf bestimmte Tätigkeiten beschränkt und gilt für ehrenamtliche Aufgaben, die im Verein regelmäßig übernommen werden, darunter fällt zum Beispiel die Arbeit als Vereinsvorstand, Schatzmeister, Vereinskassierer oder Reinigungskraft. Bis zu 720.– € können im Jahr für diese Tätigkeiten als vereinbarter Aufwandsersatz steuer- und sozialabgabenfrei ausgezahlt werden. (Eine Voraussetzung ist dabei allerdings zu beachten: In der Gemeinde-Satzung muss die Möglichkeit der Aufwandsentschädigung ausdrücklich vorgesehen sein! Bitte beachten!)

>>> *Ob Ehrenamtspauschale oder Übungsleiterpauschale – die Abgrenzung zu regulärer Arbeit, zu Honorarverträgen oder selbstständiger Arbeit ist schwierig. Lassen Sie sich in allen Zweifelsfällen beraten oder nutzen Sie die betriebswirtschaftliche Beratung Ihres Dachverbandes (z.B. PariDienst gGmbH).*

>>> *Arbeitshilfe zum Download: „Der Einsatz von Ehrenamtlichen aus arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlicher Sicht“:*
<https://tinyurl.com/paritaet-arbeitshilfe>

AUFGABE 4:

Wie werden Mitarbeiter/-innen und Ehrenamtliche unterstützt? Personal entwickeln. Ihre Aufgabe:

- die Stärken der Mitarbeiter/-innen entwickeln und fördern (Aus-, Fort-, Weiterbildung, Umschulung von Personal mitdenken und vorplanen)

>>> Bitte beachten Sie die vielen Vorschläge hierzu im Ehrenamtskapitel in dieser Arbeitshilfe.

TALENTE, TYPEN, TEMPERAMENTE – AUF DIE VIELFALT KOMMT ES AN!

Jede Personalentscheidung ist eine Chance für den Verein.

„Eine Stadt besteht aus unterschiedlichen Arten von Menschen: Ähnliche Menschen bringen keine Stadt zuwege.“ Diesen Satz von Aristoteles kann man sehr gut auf die Gemeinde und den Verein übertragen. Neue aktive Gesichter im Vorstand, in den Ehrenämtern oder als feste Stelle bringen frischen Wind. Vor allem unterschiedliche Menschen machen das Profil und die Persönlichkeit des Vereins aus. Vielfalt der Talente, Typen und Temperamente ist eine gute Basis für regen Austausch, Beratung und Kooperation. Nicht nur im engen vertrauten Kreis unter sich bleiben ... das ist eine große Chance auf Weiterentwicklung. In der freien Wirtschaft ist deshalb „Diversity“ bei jeder Stellenentscheidung das Leitbild. Haben Sie Interesse, dieses Thema für Ihre Gemeinde zu prüfen?

>>> **Wie „divers“ ist unsere Gemeinde?** Eine Schritt-für-Schritt-Arbeitshilfe des Paritätischen Wohlfahrtsverbands hilft der Antwort näher zu kommen:

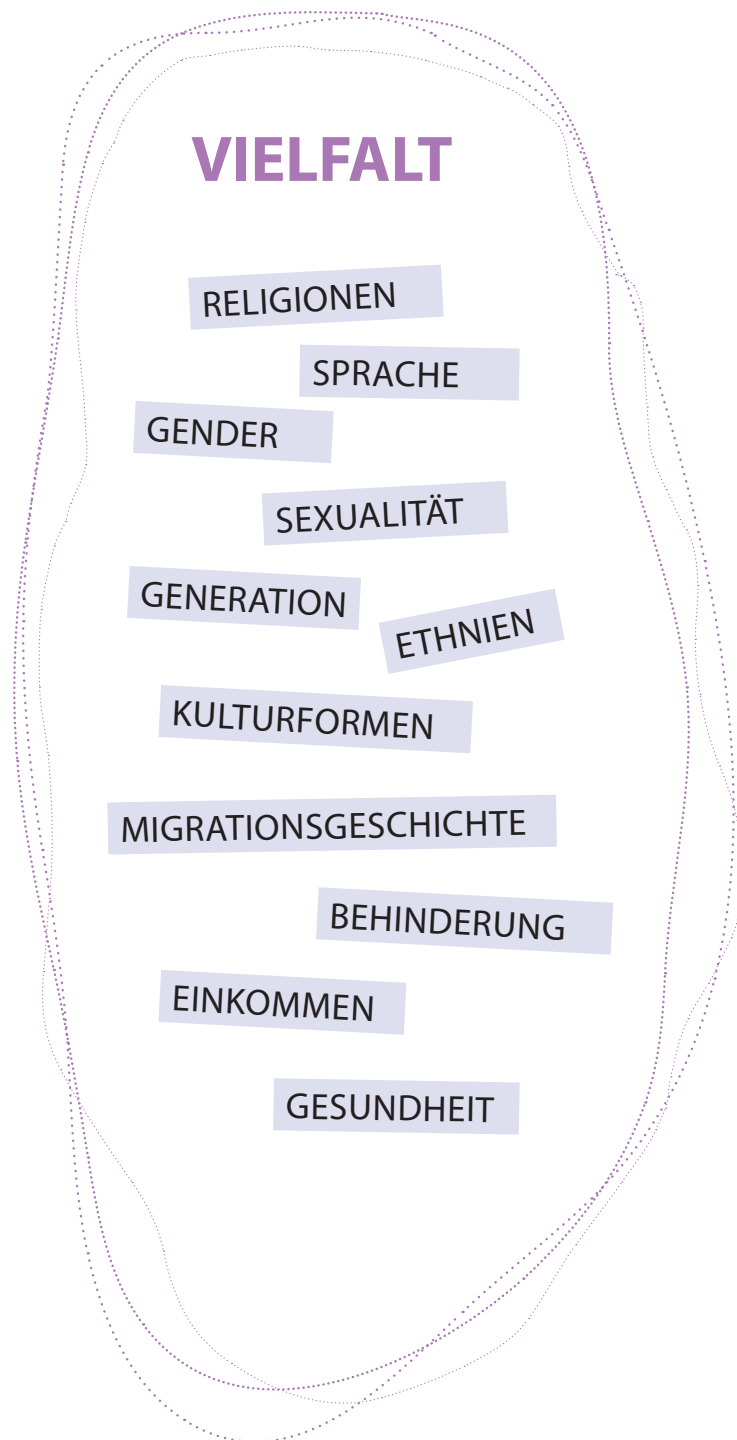
Ganz am Anfang sind Visionen, Pläne und Ideen gefragt: Was soll sich durch unseren Verein in der Welt verändern? Und: Welche persönlichen Leidenschaften stecken hinter meinem Engagement in der Gemeinde?

Dann wird konkret geprüft: Wie vielfältig ist der Verein wirklich? Und: Wo nützt uns das?

Am Ende leitet die Arbeitshilfe hin zu einer Ziel- und Zeitplanung: Wo möchte die Gemeinde in fünf Jahren hinsichtlich Vielfalt stehen?

Empfehlenswert! Hier geht's zum Download:

<https://tinyurl.com/leitfragen-vielfalt>



Der Arbeitsvertrag ist unterschrieben. Der Arbeitsbeginn vereinbart. Jetzt wird's konkret:

DER ERSTE ARBEITSTAG

UNTERSTÜTZEN BEI DER ORIENTIERUNG UND EINGEWÖHNUNG

Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Tag an einem neuen Arbeitsplatz? Damals waren Sie die / der „Neue“ und die anderen kannten sich bestens aus. Manchen fällt es schwer, sich zu erinnern, wie das war, „neu“ zu sein. Aber diese Erinnerung hilft dabei, Neue besser zu empfangen, ihnen Orientierung und ein Gemeinschaftsgefühl zu geben.

Das Ziel ist, so schnell wie möglich aus dem *ICH* und *DIE* ein *WIR* entstehen zu lassen.

Dazu braucht man nicht unbedingt eine ausgefeilte Strategie, wichtig ist, sich einfühlen zu können und zu erkennen, was man tun kann, um den Einstieg zu erleichtern.

Die / der Neue sollte ...

- einen sicheren Arbeitsplatz haben, für den sie / er die Verantwortung hat. Das heißt, sie / er muss prüfen, was nötig ist, um die Arbeit gut machen zu können. Funkzionieren PC und Telefon? Ist der Raum hell und nicht zu laut? Sind Schreibtisch und Stuhl praktisch und gesund? Gibt es abschließbare Fächer für persönliche Dinge? Dürfen persönliche Dinge wie Kinderfotos etc. dort platziert werden?
- Vorgesetzte und Kolleginnen / Kollegen haben, die ansprechbar sind, wenn etwas fehlt oder nicht funktioniert.
- Aufgaben haben, deren Zweck sich leicht erschließt oder genau erklärt wird. Und es sollte klar sein, wen man im Zweifel fragen kann.
- ein Gehalt beziehen, das sie / er für angemessen hält.
- als Person anerkannt werden.
- das Gefühl haben, zu einem Team zu gehören und gefragt und gut informiert werden.

Tipp: Weil Neue gerade am Anfang sehr viele Fragen haben, ist es sinnvoll, eine Person als „Mentor/-in“ zur Seite zu stellen, an die man sich bei allen Fragen wenden kann.

Einarbeitung, die wirkt. Dazu ein paar Vorschläge:

- Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre. Was wäre für Sie das passende Signal? Eine Blume zur Begrüßung? Eine Kaffeetasse mit Ihrem Namen? Eine persönliche Begrüßung Ihres Teams und der /des Vorgesetzten? Ein Schreibblock mit dem Logo des Vereins? Vielleicht ist eine Mischung aus spielerischen (Kaffeetasse) und formellen Signalen (offizielle Begrüßung durch Team und Vorgesetzte) am besten ...
- Bereiten Sie den Arbeitsplatz sorgfältig vor. (Wie würden Sie gerne – z.B. nach einem Urlaub – Ihr Zimmer vorfinden, um sich gleich wieder wohl zu fühlen?)
- Erklären Sie den Zweck des Vereins und seine Aufgaben immer dann, wenn die / der Neue unsicher zu sein scheint. Dabei helfen eine gute Homepage und manchmal auch Broschüren zur Vereinsgeschichte.
- Erläutern Sie ihr / ihm Regelungen wie Urlaub, Pausen, Arbeitszeiten, Sicherheitsvorschriften, tarifliche Bestimmungen, die Satzung, die Geschäftsordnung etc.
- Suchen Sie immer wieder Gesprächs- und Kontaktmöglichkeiten (Pausen, Aufgaben geben, um Rat fragen).
- Als Mentor/-in nehmen Sie sich unbedingt Zeit für die Unterstützung während der Einarbeitungsphase.

Man braucht keine wissenschaftlichen Studien (die es gibt), um zu wissen: Gut eingeführte und orientierte Mitarbeiter/-innen bleiben gerne und arbeiten besser. Sie identifizieren sich schneller mit dem Vereinsziel und bringen sehr schnell eigene Ideen ein.

Aber Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Versuchen Sie darum herauszufinden, was der neuen Kollegin / dem neuen Kollegen besonders wichtig ist: Der gute und regelmäßige Lohn? Interessante Aufgaben? Ein freundliches Team? Ansehen? Mitbestimmung? Gehört werden – zum Beispiel mit neuen Ideen?

DER ERSTE MONAT IN DER NEUEN STELLE ZEIT, NACHZUFragen UND ZWISCHENBILANZ ZU ZIEHEN

Nach dem ersten Monat, in jedem Fall aber in der so genannten Probezeit von sechs Monaten, ist es empfehlenswert, ein Mitarbeiter/-innengespräch zu führen. Gemeinsam sollte man darin klären, ob die Aufgaben zum Menschen passen; was bislang gut war; was sich verbessern ließe; wo sich eventuell Probleme zeigen und was man zur Lösung tun kann.

Mindestens einmal pro Jahr sollten Sie mit der neuen Mitarbeiterin / dem neuen Mitarbeiter ins Gespräch kommen. Machen Sie sich ein Bild, wo der / die Mitarbeiter/-in steht, um sie oder ihn besser fördern zu können. Das Mitarbeiter/-innengespräch ist ein besonderer Moment gegenseitiger Betrachtung, Bewertung und Zuwendung. Im besten Fall werden hier Leistungsfähigkeit und das Erreichte den weiteren Zielen gegenübergestellt – in einer Atmosphäre von Ruhe, positiver Aufmerksamkeit und Offenheit.

So gelingt ein Mitarbeiter/-innengespräch (MA-Gespräch):

- Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit, um ungestört über die derzeitige Arbeitssituation zu sprechen.
- Schalten Sie Ihre Telefone aus.
- Führen Sie ein Ergebnisprotokoll.
- Treffen Sie schriftlich eine Vereinbarung, was bis zum nächsten MA-Gespräch geschehen soll.

THEMEN FÜR EIN MA-GESPRÄCH:

1. Rückblick auf die Aufgaben und Ergebnisse des vergangenen Zeitraums

- Wie zufrieden sind beide Seiten mit der Leistung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters?
- Sind Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar? Was muss geklärt werden?
- Was hilft dem / der Mitarbeiter/-in dabei, seine / ihre Ziele zu erreichen?
- Was müsste sich verändern, damit sich die Leistungen verbessern?
- Wie haben bisherige Fortbildungen oder Supervision gewirkt?

2. Stärken, Schwächen, Potenziale der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters

- Wie sehen es beide Seiten: fachliche und methodische, persönliche und sozial-kommunikative Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale?
- Wo sehen beide Seiten Potenziale und Fähigkeiten, die derzeit nicht genutzt werden?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es? Was ist dazu nötig?

3. Zusammenarbeit und Führung

- Welche Führungsaufgaben und welches Führungsverständnis hat die / der Vorgesetzte?
- Welche Erwartungen gibt es auf beiden Seiten an die Zusammenarbeit, an Spielregeln für die Kooperation?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und anderen Personen aus dem Arbeitsumfeld aus? Wo ist Verbesserungsbedarf?
- Wie klappt die Kooperation mit anderen in der Gemeinde? Was ließe sich wie ändern?

4. Vereinbarung über künftige Aufgaben und Kriterien für die Einschätzung der Ergebnisse

- Mittel- und langfristige Aufgaben und Perspektiven im Arbeitsbereich der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters im Verein werden besprochen.
- Dann wird festgelegt, welche künftigen Schwerpunktaufgaben sich daraus ergeben.
- Was sind künftige Ziele? Und anhand welcher Maßstäbe wird beurteilt, ob der / die Mitarbeiter/-in sie erreicht hat?

5. Entwicklungsmaßnahmen

- Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters, z.B. Fortbildung, Auszeit, Bürowechsel, neues Team, neue Aufgabe.

Wichtig: Gegenseitigkeit!

Ein MA-Gespräch ist keine einseitige Angelegenheit – weder bei der Vorbereitung noch bei der Umsetzung. Es ist keine einseitige Rede aus Lob und Tadel durch eine Vorgesetzte / einen Vorgesetzten, sondern eine beidseitige Bestandsaufnahme und Planung für die Zukunft. Beide Perspektiven wechseln sich ab und ergänzen sich. Zum Beispiel: Wie zufrieden bin ich persönlich? Aber auch: Wo sehe ich Sie in zwei Jahren und was können Sie und ich dafür tun? Oder die Frage: Wie hat sie sich in das Team eingefunden und wie ist meine Zusammenarbeit als Leitung mit ihr? Und auch: Welche Aufgaben möchte ich ihr mittel- und langfristig gerne übertragen? Was muss ich dafür tun?

Gegenseitig Feedback geben

Viele Führungskräfte klagen: „Wenn ich jemandem die Meinung sage, ist er gleich eingeschnappt.“ Die Folge: Viele äußern sich lieber nicht. Andere Vorgesetzte klagen darüber, dass Mitarbeiter/-innen allen ihre Meinung sagen – ihnen aber nicht. Wie sollen Sie also wissen, was man über Sie denkt? Beide Probleme haben dieselbe Ursache: Das Feedback funktioniert nicht, weder in die eine noch die andere Richtung, weil die wichtigsten Regeln nicht bekannt sind. Feedback sollte man so geben, dass es auch angenommen werden kann. Das heißt:

1. Beziehen Sie sich auf eine konkrete Situation, einen bestimmten Anlass, statt allgemein zu „beurteilen“.
2. Geben Sie Ihr Feedback frei von Vorwürfen („*Sie haben nie ...*“, „*Sie machen immer ...*“, „*Sie wollen nicht ...*“ usw.).
3. Bleiben Sie sachlich, werden Sie nicht persönlich.

4. Sagen Sie ‚ich‘ statt ‚Du / Sie‘: Sprechen Sie von sich selbst (also z.B. nicht: „*Sie ignorieren immer meine Anweisungen!*“ – eher: „*Was kann ich tun, damit Sie meine Vorschläge umsetzen?*“).
5. Halten Sie der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter einen Spiegel vor und zeigen Sie, wie Sie ihre / seine Person sehen. Vermeiden Sie Rechtfertigung, wenn Sie Kritik anhören, oder Anweisung, wenn Sie etwas zu kritisieren haben.
6. Nennen Sie *drei* positive Aspekte und falls notwendig, *eine* Kritik / einen Wunsch. Man sagt dazu „3:1 Regel“.

Gegenseitig Feedback annehmen

Auch diese Regeln gelten für beide Seiten. Denn in einem guten MA-Gespräch sollte auch die / der Vorgesetzte Vorschläge und Kritik der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters anhören und ernst nehmen. So kann es gelingen:

1. Versuchen Sie, dem Feedback zu entnehmen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte.
2. Vereinbaren Sie Offenheit und Sachlichkeit.
3. Hören Sie zu – Sie müssen sich weder rechtfertigen noch verteidigen.
4. Stellen Sie Verständnisfragen.
5. Sortieren Sie aus, was Sie betrifft – beachten Sie anderes nicht.
6. Bedanken Sie sich für die Rückmeldung.
7. Sprechen Sie aus, was Sie bewegt hat, und formulieren Sie (wenn spontan möglich) einen Vorsatz, was Sie gerne neu oder anders machen wollen.



BEI ALLEM GUTEN WILLEN – KONFLIKTE LÖSEN WAS TUN, WENN ES AUF DIE DAUER EINFACH NICHT KLAPPT ZWISCHEN MENSCHEN IM TEAM?

„Aller Anfang ist schwer“, sagt man. Das mag stimmen, wenn eine Person an einem neuen Arbeitsplatz anfängt und sich orientieren muss. Aber meistens trägt die Anfangsbegeisterung, das Neue eine gewisse Zeit auch über sich abzeichnende Krisen hinweg. Doch manchmal kommt der Tag, an dem scheinbar nichts mehr geht, weil es mit dem Kollegen X oder der Kollegin Y Probleme gibt ...

Ein Beispiel: Herr K. ist schon viele Jahre im Verein Z. beschäftigt. Er ist sehr erfahren, ruhig, manchmal ein wenig zurückhaltend. Dann kommt Frau M., die neue Kollegin, dazu, mit Schwung und Begeisterung, die viele ansteckt. Sie bekommt viel Aufmerksamkeit für ihre Arbeit und ist – vielleicht auch darum – sehr erfolgreich bei dem, was sie tut. Die Ehrenamtlichen in ihrem Bereich sind zufrieden, während sich Herr K. mit manchen schon länger nicht sehr gut versteht. Er fühlt sich unwohl, schafft es in dieser Situation aber nicht (alleine), sich in Ruhe zu fragen, woran das liegt und welchen Anteil er selbst daran hat. Er fängt an, seine neue Kollegin zu beobachten, Fehler zu suchen und diese anderen gegenüber anzusprechen. Frau M. lässt sich das nicht gefallen und spricht sein Verhalten im Team offen an.

Keine Schuldfrage!

Die Situation ähnelt in dieser – schon zugespitzten Phase – einem verwickelten Wollknäuel, bei dem weder Anfang noch Ende erkennbar sind. Der Anfang des Fadens, mit dem man es entwirren und neu aufwickeln könnte, ist kaum noch zu finden. Wenig hilfreich sind Fragen danach, wer schuld ist, wer was falsch gemacht hat, wer gegen wen, wer mit wem ...

Aber was würde helfen, damit möglichst alle Beteiligten wieder miteinander arbeiten können? Sie müssen ja keine Freunde werden.

Die Zuspitzung eines Konfliktes erkennt man daran, dass wenigstens eine Partei oder Person „die Schuld“ (nur) bei der anderen sucht. Da ist es völlig klar, dass auch die „andere Seite“ aussprechen können muss, wie sie den Konflikt sieht. Klar muss sein: Es ist ein Konflikt zwischen Personen, es geht nicht darum, eine Person anzuklagen. In Konflikten zwischen Menschen geht es immer auch um Gefühle. Das müssen keine „großen“ sein wie Angst oder Zorn; meistens geht es eher um Kränkungen: darum, nicht gesehen zu werden mit dem, was man tut und kann.

Gelöst werden sollten möglichst alle Konflikte zwischen Kolleginnen / Kollegen rechtzeitig, wenn die Personen im Alltag weiter miteinander arbeiten sollen. Nur in großen Organisationen lassen sich Konflikte durch Versetzungen in andere Abteilungen oder Dienstorte lösen. In kleinen Vereinen oder Gemeinden wird dies nicht möglich sein. Das Ziel ist nicht Freundschaft, sondern kollegiales Miteinander.

Eskalation vermeiden: lieber früh als zu spät

Es gibt gute Gründe, sich Unstimmigkeiten und Konflikten möglichst zeitnah zuzuwenden und alle anderen Aufgaben zurückzustellen. Denn auf lange Sicht kostet es erheblich mehr, Mobbing und Burnout nicht zu beachten, weil fast immer irgendwann die Probleme in Ausfallzeiten, Krankentagen oder Leistungsabfall eskalieren.

Wie geht es anders?

Die wichtigsten Empfehlungen für Vorgesetzte und Kolleginnen / Kollegen:

- Erkennen, dass ein Konflikt vorliegt, und sich nicht beschwichtigen lassen; den „Bauchgefühlen“ trauen.
- Meine Rolle darin für mich beschreiben: Bin ich selbst Partei? Oder kann ich beide Seiten sehen?
- Konflikt offenlegen und ansprechen.
- Eigene Beobachtungen schildern.
- Eigene Gefühle äußern. Wenn der Ärger zu groß ist: einmal raus „um den Block“ laufen, durchatmen. Danach den Konflikt ansprechen.
- Eigenes Ziel für Veränderung benennen: „Ich möchte ...“. Sich dabei konkret auf die Situation beziehen. Nicht äußern, was Sie nicht wollen, sondern wie es besser sein sollte.
- Sprechen Sie davon, was Sie sich wünschen. Machen Sie sich dabei klar, dass die Umsetzung (auch) in der Macht anderer liegt. Die können Ihnen folgen, müssen es aber nicht.
- Interesse am Ziel der / des anderen haben: „Was sagst du dazu?“
- Gemeinsamkeiten finden.
- In Gedanken gemeinsame Ziele oder Wunschvorstellungen durchspielen: „Was wäre, wenn ...?“
- Vereinbarungen treffen, die überprüfbar sind.
- Geduld haben für Veränderung – aber die anderen erinern, was vereinbart wurde.

Ein Beispiel, wie sich Ziele und Vereinbarungen im Fall des Beispielkonfliktes zwischen Herrn K. und Frau M. finden lassen – anhand der so genannten SMART-Regel:



S

S – FÜR SPEZIELLES ZIEL:

Herr K. wünscht sich Anerkennung durch mehr Lob und Redezeit im Team: Beim nächsten Teammeeting darf er sein Projekt ausführlich darstellen und alle unterstützen ihn bei Problemen.

M

M – FÜR MESSBAR:

Das Team und Herr K. können beim nächsten Treffen sagen, ob sein Ziel umgesetzt wurde.

A

A – FÜR ADÄQUAT = ANGEMESSEN / AKZEPTABEL:

Für Herrn K. ist von großer Bedeutung, einmal im Team viel Raum zu bekommen.

R

R – FÜR REALISIERBAR:

Diese Lösung ist umsetzbar: Beim nächsten Treffen beteiligen sich alle und schenken ihm ihre volle Aufmerksamkeit.

T

T – FÜR TERMINIERT:

Der Termin für die Zielerreichung steht fest: In der nächsten Teamsitzung, also z.B. in den nächsten Tagen oder der nächsten Woche.

ENTWICKLUNGSBEDARF

NICHT DEM ZUFALL ÜBERLASSEN: WIE SICH TEAMS ENTWICKELN

Wenn alles gut läuft, gerät aus dem Blick, dass sich Einzelne und Teams nicht immer „einfach so“ weiterentwickeln. Die Folge: Erst im Krisenfall wird darüber nachgedacht, was sich ändern sollte. Wie Teams sind, wie sie sich positiv oder negativ entwickeln (lassen), hängt nicht nur von den Menschen ab, sondern natürlich auch von dem Verein, der Gemeinde oder Organisation, in der und für die sie arbeiten. Ganz gleich, ob bezahlt oder ehrenamtlich.

In einigen Teams gibt es häufig Personalwechsel, in anderen Teams sind schon seit Jahren dieselben Mitarbeiter/-innen beschäftigt. In manchen Vereinen ist seit Jahren die Leitung dieselbe, in anderen hat sie schon oft gewechselt. In manchen ist zeitweise der Krankenstand sehr hoch, andere haben auf Dauer Erfolg.

WAS TUN?

Erkennen, verstehen, moderieren heißt der Auftrag an die Führung – um rechtzeitig umlenken zu können. Dabei kann das Vier-Phasenmodell von Friedrich Glasl¹ helfen. Die wichtigste Botschaft: Alle vier Phasen haben ihren eigenen Sinn, damit sich ein Team finden kann. Oft durchlaufen Teams eine Phase mehrfach, z.B. wenn mehrere neue Mitarbeiter/-innen kommen, Leistungsträger/-innen gehen oder die Führung wechselt.

PHASE 1:

Das Team findet sich (Orientierungsphase)

Verunsicherungen und Spannungen werden artikuliert. Das Team ist auf der Suche nach Spielregeln. Es werden Aufgabenfelder jeder Person bestimmt, Hierarchien, die nicht durch Position (Vorgesetzte, Kolleginnen / Kollegen, Teamleitungen) festgelegt sind, werden ausgehandelt. Der Auftrag für die Leitung: durch Moderation die Einhaltung von Spielregeln befördern. Dazu gehört zum Beispiel, Vorstellungsrunden einzuleiten; die Bedeutung von Lob vorzuleben; gemeinsame Ziele zu erarbeiten; Aufgaben zu verteilen und Verantwortungen zu klären; wichtige Termine festzulegen.

PHASE 2:

Rollen zeigen sich und werden ausgehandelt (Sturmphase)

Hier steht das Aushandeln von Rollen- und Machtansprüchen im Vordergrund. Dass „es brodelt“, merken meist vor allem die, die für eine Zeit nicht im Team waren. Wortführer/-innen setzen sich an die Spitze, es kann passieren, dass sich das Team gegen Vorgaben und Aufträge wehrt. Der Auftrag für die Leitung: Spannungen aushalten und durch behutsames Nachfragen thematisieren; die Sache und Aufgabe in den Mittelpunkt stellen und klare Grenzen aufzeigen. Die Gruppe sollte ermutigt werden, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren – dabei helfen Feedbackrunden.

PHASE 3:

Das Team sortiert sich neu (Integrationsphase)

Regeln und Abläufe werden klar festgelegt oder erinnert. Der Auftrag für die Leitung: für Vertrauen und Verlässlichkeit sorgen. Es ist gut, wenn Tagesordnungen bei Treffen sehr systematisch abgearbeitet werden und großer Wert auf Protokolle und Vereinbarungen gelegt wird. Es ist aber ebenso wichtig, Erfolge zu benennen und für Fort- und Weiterbildung zu sorgen oder auch eine Übung zur Verbesserung der Kommunikation anzubieten.

TIPP: Einzelgespräche unterstützen den Gruppenprozess in dieser Phase.

PHASE 4:

Das Team ist bereit für Neues (Aktionsphase)

Im besten Fall werden jetzt gemeinsame Erfolgserlebnisse und neue Herausforderungen als Schub erlebt. Positive Rückmeldungen beflügeln ein Team und wecken den Wunsch nach mehr Erfolg. Der Auftrag für die Leitung: Teamkultur pflegen (z.B. durch Restaurantbesuche oder Ausflüge); darauf achten, dass alle ausreichend anspruchsvolle Aufgaben übernehmen; den Austausch von Informationen und (Einzel-)Ergebnissen durch gegenseitige Präsentationen sicherstellen.

TIPP: Beschreiben Sie / behalten Sie im Auge, in welcher Phase sich Ihr Team derzeit befindet und warum. Es ist hilfreich für Ihre Arbeit, wenn Sie dies in regelmäßigen Abständen überprüfen. Das Ziel ist immer, Ihr Team vom „Ich“ (der einzelnen Mitglieder) zum „Wir“ (als Gruppe) zu führen.

1 Glasl, Friedrich (2017): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

ES MUSS NICHT IMMER EIN PROFI SEIN: KOLLEGIALE BERATUNG EINE METHODE, UM SICH GEGENSEITIG ZU STÄRKEN

Im Alltag ergibt sich der schnelle Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen von selbst: „Wie wählst du noch mal den Hintergrund bei Powerpoint-Folien aus?“ „Hast du noch Druckerpapier?“ „Wie heißt noch mal der Stadtrat, der uns letztens so gut zugehört hat?“

Doch manche Probleme lassen sich nicht so schnell lösen, verschärfen sich mit der Zeit und können hilflos machen, wenn das eigene „Handwerkszeug“ zur Lösung nicht reicht. Das passiert bezahlten Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern ebenso wie Ehrenamtlichen, Vorstandsmitgliedern ebenso wie regelmäßig tätigen Freiwilligen.

Seit einigen Jahren findet die Methode der „kollegialen Beratung“, oft auch „kollegiale Fallberatung“ genannt, immer mehr Anhänger. Der Grund: So gut wie jede Gruppe, jedes Team kann sich zur kollegialen Beratung zusammenfinden – teure externe Profis sind nicht nötig. Allerdings sollten im Vorfeld einige Aspekte bedacht werden:

1. Die Gruppe sollte ohne größere interne Spannungen oder Konflikte sein. Konflikte in der Gruppe sollten vorher mit einer Beraterin / einem Berater bereinigt werden. Sonst fehlt das Vertrauen, eigene Themen / Fälle offen darzustellen.
2. Vier Bestandteile fördern den Erfolg kollegialer Beratung:
 - **Unterstützung:** Alle bemühen sich, die übrigen Teilnehmer/-innen zu unterstützen.
 - **Vertrauen:** Offen miteinander sprechen zu können und zu wollen, braucht eine Vertrauensbasis.
 - **Wertschätzung:** Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit.
 - **Vertraulichkeit:** Was besprochen wird, bleibt in der Gruppe, nichts wird „nach außen“ getragen.

So geht's / Kurzfassung:

In der kollegialen Beratung beraten sich Kolleginnen / Kollegen nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen und entwickeln gemeinsam Lösungen. Kollegiale Beratung findet in Gruppen von sechs bis neun Teilnehmenden statt, die am besten in regelmäßigen Abständen zusammenkommen. Sie tragen dabei ihre Praxisfragen, Probleme und „Fälle“ vor.

Eine/-r der Teilnehmenden leitet als Moderator/-in die Gruppe durch das Beratungsgespräch nach einem festen

Ablauf mit sechs Phasen und aktiviert dabei die Ideen und Erfahrungen der anderen. Alle beraten so den „Fall“ und suchen nach Lösungsideen und Anregungen, die den / die „Fallerzähler/-in“ weiterbringen sollen.

Für jede Fallberatung wechseln alle Rollen der kollegialen Beratung, es gibt also keine festen Rollenverteilungen unter den Teilnehmenden. Ein Durchgang der kollegialen Beratung dauert etwa 45 bis 60 Minuten.

TIPP: Wer mit der kollegialen Beratung starten will, sollte sich vorher genau mit den Regeln und Erfahrungen vertraut machen und eventuell auch ein Einführungsseminar dazu besuchen.

***Mehr erfahren?** Eine Open-Source-Plattform zu verschiedenen Themen im Projektmanagement bietet einen guten Überblick über das Prinzip kollegiale Beratung: <https://www.openpm.info/display/openPM/Kollegiale+Projektberatung>*

PRAXISTIPP

Seit einigen Jahren befragen Wissenschaftler/-innen alle 5 Jahre Menschen und Organisationen in Deutschland: Wer engagiert sich freiwillig, übernimmt ein Ehrenamt, tut unbezahlt etwas für andere? Wer engagiert sich mehr, wer weniger und warum? Wie lassen sich mehr Menschen motivieren und das Engagement attraktiver machen und was können Vereine, Gemeinden und andere Organisationen selbst dafür tun? Die Ergebnisse veröffentlichen sie unter der Überschrift „Freiwilliges Engagement“. Damit meinen sie mehr als zum Beispiel den Vorstandsposten im Verein oder die Tätigkeit als Übungsleiter im Sport.

Aber nicht alles, was wir unbezahlt und freiwillig tun, nennt man Ehrenamt. Niemand käme auf die Idee, die Erziehung von Kindern oder das Einkaufen für die alte Frau nebenan als „ehrenamtliches / freiwilliges“ oder „bürgerschaftliches Engagement“ zu bezeichnen. Diese drei Begriffe werden benutzt, um ehrenamtliche Tätigkeiten zu beschreiben, die im öffentlichen Raum stattfinden und „mit einer Organisation“ getan werden.

>>> *Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel Ehrenamt.*

Kollegiale Beratung

notwendig ist:

1.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



VORANKOMMEN.

SIEBEN THEMEN, SIEBEN ARBEITSHILFEN
FÜR DIE MUSLIMISCHE UND ALEVITISCHE
WOHLFAHRTSPFLEGE

Link

Die Arbeitshilfen stehen hier
zum Download zur Verfügung:
[https://www.paritaet-nrw.org/rat-und-tat/
veroeffentlichungen/broschueren/](https://www.paritaet-nrw.org/rat-und-tat/veroeffentlichungen/broschueren/)

Leitfaden / Druckversion

Die gedruckten Arbeitshilfen
können Sie hier bestellen:
Der Paritätische NRW / Fachgruppe
Bürgerschaftliches Engagement
Loher Str. 7 | 42283 Wuppertal
rieker@paritaet-nrw.org
www.paritaet-nrw.de

Film

Das Film-Portrait der beteiligten Gemeinden
und Cem-Häuser ist hier zu sehen:
www.youtube.com/ParitaetischerNRW

Impressum

Herausgeber: Der Paritätische NRW
Text und Konzept: www.kabine1.com
Konzept und Gestaltung: www.burchart.de
Video-Standbilder: www.herrbramsche.de