

## **Also, bei uns kommt so etwas nicht vor ... Konfliktmanagement und Konfliktmediation im Ehrenamt**

### **1. Vorbemerkung**

Die meisten Caritasverbände und Fachverbände, viele Einrichtungen und Dienste arbeiten gemeinsam mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Verantwortlich für den Einsatz der Ehrenamtlichen, deren Schulung, Begleitung, für die Anerkennungskultur bis hin zu einer wertschätzenden Verabschiedung sind in vielen Einrichtungen Ehrenamtskoordinatorinnen und -koordinatoren, denen auch die Klärung von Problemen bei der Arbeit und von Konflikten zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in den Ehrenamtsteams oder zwischen Ehrenamtlichen und Klientinnen und Klienten obliegt.

In seltenen Ausnahmefällen werden Konflikte auf die nächsthöhere Leitungsebene, auf die Ebene von Fachbereichsleitung/Geschäftsfeldleitungen oder gar zur Geschäftsführung oder zum Vorstand eskaliert.

Meist verlassen Ehrenamtliche, die sich in ihrer Arbeit oder Persönlichkeit nicht wert geschätzt, schlecht behandelt und missachtet fühlen, einfach den Verein oder zumindest ihr Arbeitsfeld ohne weitere Rückmeldungen. Zu einer Thematisierung der Probleme oder dem Wunsch, eine Klärung und einen endgültigen Abschluss herbei zu führen, kommt es nur selten.

Immer mehr Vereine und nachgeordnete Organisationseinheiten führen im Rahmen von Qualitätsmanagementprozessen verbindliche Regelungen und Vorgaben zu Partizipation und Beteiligung, zum Fehler- und Beschwerdemanagement ein. Mehrheitlich bleiben diese Prozesse aber auf Klientinnen und Klienten, hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch Honorarkräfte oder anderweitig bezahlte Kräfte) sowie die Auftraggeber beschränkt. Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden in diesen Prozessen in der Regel keine Berücksichtigung, weil sie aufgrund ihrer unentgeltlichen und freiwilligen Arbeit bis auf wenige Vorgaben (Führungszeugnis, Schulungen, Vertraulichkeitsvereinbarungen etc.) nicht weisungsgebunden arbeiten und nur an die meist eher informellen und kulturellen Konventionen der verschiedenen Einrichtungen gebunden sind.

Eine besondere Rolle nehmen Ehrenamtliche ein, die durch ihre Leitungsfunktion (Vorstand/Wirtschaftsbeirat) oder ihren Einsatz an Schaltstellen des Vereins/des Dienstes (ehrenamtliche Öffentlichkeitsarbeit/Fundraising/Supervision/Koordination von Ehrenamtlichen/spirituelle und religiöse Begleitung/ Verwaltung/Rechtsberatung/Controlling etc.) von besonderer Bedeutung für den Verein sind. Kommt es hier zu Konflikten und Missverständnissen, haben diese meist massive und unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit des Vereins/der Einrichtung und bleiben in aller Regel auch nicht ohne öffentliche Wirkung und sei es nur innerhalb der Organisation/des Vereins.

## 2. Konflikte kann man nicht vermeiden – aber managen

Soziale Arbeit ist immer Beziehungs- und Vertrauensarbeit, die sehr viel Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns, zur Wahrung von Distanz und Grenzen und zur Einordnung menschlicher Reaktionen verlangt. Professionelle Kräfte entwickeln schon in der Ausbildung ein Bewusstsein für die Grenzen, die ihnen durch die Menschen, mit denen sie arbeiten, aber auch durch das System – begrenzte Refinanzierungen, Platzzahlen, fehlende Zuständigkeiten etc. – gesetzt sind.

Durch die Arbeit in einem Team und regelmäßige Supervisionen können sie ihre eigene Arbeit, aber auch Belastungen und Überforderungen regelmäßig überprüfen und sich neu justieren.

Auf verbandlicher Ebene werden Module angeboten, mit denen intrinsische Prozesse strukturiert werden. Konfliktmanagement, Beschwerdemanagement, Fehlermanagement und Vorgaben für eine partizipative Arbeitsweise reagieren auf die latent vorhandene Gefahr, unter dem Druck, helfen zu wollen und helfen zu müssen das Gefühl für die eigenen und systemischen Begrenzungen zu verlieren. Die Module geben Orientierung für die Zusammenarbeit mit hochbelasteten Menschen in einem durchstrukturierten, standardisierten, auf die Erzielung und Erhebung von Wirkungen ausgerichteten Hilfesystem.

Die Eigenart des Ehrenamtes besteht im Wunsch, Menschen in Notlagen zu unterstützen. Ehrenamtliche kommen vor allem deshalb zu Trägern, Einrichtungen und Diensten, weil sie sich einer Personengruppe oder einem Verein/einer Einrichtung verbunden fühlen, Menschen in Notlagen Chancen und Perspektiven geben und sich aktiv in die Gestaltung sozialer und gesellschaftlicher Prozesse einbringen wollen.

Die Unterschiedlichkeit von Motivlagen und Wünschen sorgt immer wieder auch für Irritationen und Konflikte in der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen, in den Ehrenamtsteams und mit den Klientinnen und Klienten.

Typische Konfliktlinien

- beziehen sich auf die zusätzliche Anforderung an die Hauptamtlichen, neben den Klientinnen und Klienten „auch noch Ehrenamtliche“ betreuen und sinnvoll beschäftigen und ihnen in dem oben beschriebenen System aus Möglichkeiten und Grenzen Orientierung zu geben.
- entzünden sich an den Klientinnen und Klienten selbst, die sich „nicht helfen lassen wollen“, „in der Not eingerichtet haben“, „undankbar sind“, mit denen die Arbeit manchmal so mühsam ist und die den Erwartungen und lebensgeschichtlichen Erfahrungen der Ehrenamtlichen nicht entsprechen.
- sind systemimmanent weil die Ehrenamtlichen in ihrer Empathie und unbedingten Solidarität mit den Klientinnen und Klienten am „System“ scheitern, z.B. an zu viel/zu wenig/den falschen Lebensmittel-/Kleiderspenden, über die Unwilligkeit des Trägers, einen Kühllaster für die „Tafel“ zu kaufen bis hin zum Gesetzgeber, der Abschiebungen von geflüchteten Menschen dekretiert.

Konflikte zwischen beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in ehrenamtlichen Teams und zwischen Ehrenamtlichen und Klientinnen und Klienten, aber auch Widerstände und Unverständnis gegenüber politischen, rechtlichen oder systembedingten Themen, können und müssen frühzeitig erkannt und bearbeitet werden.

Da, wo Konflikte nicht vermieden oder frühzeitig aufgelöst werden können, muss es zumindest eine einvernehmliche und harmonische Trennung geben. .

### **3. Konfliktvermeidung und -bearbeitung**

Selbst wenn man davon ausgehen kann, dass Konflikte mit Ehrenamtlichen in aller Regel intern gelöst werden können, zeigt sich doch ein Bedarf an internen und externen Konfliktlösungsstrategien, die Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen die Möglichkeit der Entlastung und der Konfliktklärung und -beseitigung bietet.

Ehrenamtliche engagieren sich freiwillig, weil sie von Problemlagen von Menschen berührt sind, sich einbringen und als gesellschaftlich und politisch wirkungsvoll erleben wollen – dieses freiwillige Engagement sollte wertgeschätzt werden, weil es meist „mit Herzblut“ gelebt wird und über Gründe wie berufliche Existenzsicherung und das Einbringen der eigenen Professionalität hinausreicht.

Ehrenamtliche erleben Konflikte und Probleme daher häufig als Missachtung ihres Engagements, ihrer Arbeit und nicht zuletzt ihrer Persönlichkeit. Werden diese Gefühle innerhalb einer Organisation nicht aufgelöst, können sie sich zu einer dauernden Kränkung aufbauen, die weder den Betroffenen noch den Klientinnen und Klienten oder den Einrichtungen oder Trägern zum Vorteil gereicht, entwickeln.

Wie die sogenannte „Flüchtlingskrise“ gezeigt hat, brauchen Verbände, Einrichtungen und Dienste neue Strategien, um mit selbstbewussten und eigenverantwortlichen, politisch interessierten und zum Teil in sozialen Medien gut vernetzten Bürgerinnen und Bürgern zusammenzuarbeiten.

In Zeiten, in denen Kirchen, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften, Parteien und das verfasste Vereinswesen große Anstrengungen unternehmen (müssen), sind sie auf die Mitarbeit engagierter Bürgerinnen und Bürger angewiesen, die auch als Lobbyisten nach außen wirken.

Schon das sollte Grund genug sein, Strategien, die heute im Personalmanagement angewendet werden, auch auf das Ehrenamt zu übertragen.

Die neue Generation der Ehrenamtlichen wird sich nicht schweigend zurückziehen, wenn sie sich nicht ausreichend beteiligt und ernst genommen fühlt. Daher wird eine externe Konfliktmediation in den kommenden Jahren zunehmend wichtiger werden. Sie kann interne Fehler-, Konflikt-, Beschwerde- und Partizipationsinstrumente nicht ersetzen, aber ergänzen.

### **4. Konfliktvermeidung und Konfliktmediation**

Da die DiAG Ehrenamt Verbänden, Einrichtungen und Diensten keine Vorgaben dazu machen kann und will, wie interne Regelungen zur Konfliktbewältigung und zum Beschwerdemanagement aussehen sollten, zumal dies die Vereine in Verbindung mit den jeweiligen Qualitätsmanagementprozessen und Zertifizierungsverfahren selbst zu lösen haben, werden hier vornehmlich Vorschläge für eine externe Konfliktlösung erarbeitet.

Zudem wird die Konfliktmediation als externes Angebot konzipiert, um Loyalitätsprobleme zu vermeiden, Vertraulichkeit nach innen und außen zuzusichern und für alle ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich zu sein.

Dazu müssen die Angebote offen kommuniziert, allen bekannt gemacht und sowohl von den hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von den Vorständen und Leitungskräften von Einrichtungen, Diensten und Verbänden mitgetragen werden.

Zur Konfliktmediation bzw. zur Bearbeitung von immer wieder auftretenden Themen und Problemen können verschiedene Formate im Rahmen eines Gruppenaustausches oder bilateraler Gespräche angeboten werden.

Die Konfliktmediation hat vor allem drei Schwerpunkte, die sich auf die oben bereits beschriebenen Konfliktlinien beziehen:

- Austausch und Fortbildung von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Form der Konfliktprävention z.B. Austausch zur Arbeit in existenzunterstützenden Einrichtungen oder in der Flüchtlingshilfe
- Rollenklärung bei Ehrenamtlichen in Leitungsfunktionen und an Schlüsselpositionen
- Externe Konfliktmediation

#### **4.1. Konfliktvermeidung durch Partizipation - Gruppenangebote als Austausch und Fortbildung**

Um ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zum Austausch und zur Entlastung zu bieten, wird ein Gruppenangebot initiiert, zu dem Ehrenamtliche aus allen Arbeitsbereichen eingeladen werden.

Austauschtreffen von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der existenzunterstützenden Dienste haben einen erheblichen Bedarf an gegenseitiger Information und Unterstützung deutlich gemacht.

Bei den Gruppenangeboten stehen Fragen zur praktischen Umsetzung der Arbeit, der Umgang mit Klientinnen und Klienten (Nähe/Distanz/Unzulänglichkeiten/Undankbarkeit/kulturelle Fremdheit/ Geschlechterrollen etc.) und die Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vereinen aber auch in Einrichtungen und Diensten im Mittelpunkt.

Die Treffen werden, wie es zum Teil jetzt bereits geschieht, durch die verschiedenen DiAGs als gemeinsame Veranstaltungen mit der DiAG Ehrenamt vorbereitet und durchgeführt.

Die Gruppenveranstaltungen sind für alle Ehrenamtlichen offen, die Themen bauen nicht aufeinander auf, so dass jederzeit Ehrenamtliche entsprechend ihrer Interessen zu der Gruppen hinzukommen oder wieder aussteigen können.

Um Synergien zu schaffen, werden die bereits bestehenden Austauschtreffen z.B. bei den existenzunterstützenden Diensten und Fachveranstaltungen, wenn möglich, für Ehrenamtliche geöffnet.

#### **4.2. Rollenklärung**

Es werden Einstiegsschulungen und Fortbildungen konzipiert, die zur Rollenklärung vor allem für Ehrenamtliche in Leitungs- und Schlüsselpositionen dienen.

Bei allen Vereinen, Trägern und Diensten arbeiten berufliche Leitungskräfte mit ehrenamtlichen Vorständen, in paritätisch haupt- und ehrenamtlich besetzte Vorstandsteams und/oder ehrenamtlichen (Aufsichts)Räten in der Leitung zusammen. Einstiegsschulungen bereiten auf die zukünftige Rolle vor, regelmäßig angebotene Austauschtreffen dienen dazu, das jeweilige Rollenverständnis an individuelle und verbandliche Erfordernisse anzupassen, vor dem eigenen Erfahrungshintergrund zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Andere regelmäßig tagende Arbeitsgruppen wie die AG Öffentlichkeitsarbeit und die AG Fundraising sind schon heute offen für die Teilnahme von freiberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Caritasverbänden oder Fachverbänden, analog dazu könnten ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Schlüsselpositionen in Verbänden und Einrichtungen und Diensten bekleiden, zu bestehenden Gruppen eingeladen werden.

Nach einer Bedarfsabfrage könnten auch weitere Angebote initiiert werden.

Die bestehenden Gruppen dienen der Information über aktuelle Planungen und Entwicklungen auf diözesaner Ebene und auf der lokalen Ebene, vermitteln aber durch den Austausch auch Einblicke in die Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzzuschnitte, innerverbandliche Verortung und Zuständigkeiten.

Durch die Möglichkeit zur Rollenklärung im Vorfeld und in der Zusammenarbeit können mögliche Konfliktlinien und Themen schon präventiv bearbeitet und besprochen werden.

#### **4.3. Externe Mediation**

Die externe Konfliktmediation ist in der Regel nicht auf die Klärung von Problemen zwischen Ehrenamtlichen und Klientinnen und Klienten gerichtet, sondern auf die Bearbeitung von personellen Problemen zwischen Ehrenamtlichen/Koordinatorin/Geschäftsführung und/oder Vorstand sowie auf die Klärung und Behebung struktureller Fragen z.B. im Zusammenhang mit Haltungen und Positionen.

Die externe Mediation eröffnet die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen, einen bestehenden Konflikt bzw. die Gründe für das Ausscheiden aus einem ehrenamtlichen Engagement zu schildern. Im persönlichen Gespräch werden die bestehenden Probleme geklärt und mögliche Lösungen gemeinsam erarbeitet.

Im Bedarfsfall können professionelle Leitungskräfte mit denen der Konflikt besteht, hinzugezogen werden, um zu einer einvernehmlichen Klärung und Beilegung des Konfliktes zu kommen, im schlechtesten Falle einen versöhnlichen Abschied vorzubereiten.

Nicht geklärt werden Forderungen und Probleme, die sich unmittelbar auf die unternehmerischen Entscheidungen von Vereinen und Organisationen auswirken wie Vorstands- und Geschäftsführungsentscheidungen zur inhaltlichen Ausrichtung der Angebotsstruktur. Beispielweise die Anschaffung eines neuen Kühltransporters für die Essensausgabe, die sich Ehrenamtliche vielleicht wünschen, die Vereinsführung aus wirtschaftlichen und politischen Gründen aber ablehnt.

Das Angebot der Mediation ist auf bis zu zwei/drei Treffen begrenzt.

### **5. Beendigung des Prozesses**

Die Austauschgruppen bieten durch wechselnde Zusammensetzungen und Themenschwerpunkte einen Ort zum Lernen und zur gegenseitigen Entlastung, weil sich die Inhalte an die zuvor angemeldeten Bedarfslagen anpassen. Dieses Angebot wird innerhalb der bestehenden Strukturen von Austauschtreffen und Fachveranstaltungen dauerhaft angeboten.

Die Instrumente zur Rollenerarbeitung und Rollenklärung sowie zum gegenseitigen Austausch zu fachlichen Fragen können für die Dauer von ein bis zwei Jahren erprobt werden. Für die Schulung und Begleitung von zukünftigen oder bereits aktiven Vorständen kann auf bestehende Curricula verwiesen werden.

Sollten dann sich auch auf dieser Ebene der Bedarf nach Austausch herausbilden, können Austauschgruppen auch für Leitungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen implementiert werden.

Zeitlich begrenzt wird die externe Mediation, um auch die Fälle abschließen zu können, bei denen es um einen dauerhaften Konflikt geht, der sich längst verselbständigt hat und inzwischen integraler Bestandteil der Arbeit bzw. des Lebens und des Alltags geworden ist.

Die Angebote zur Konfliktprävention und -mediation sollen bestehende Probleme nicht perpetuieren, sondern dazu beitragen, sie zu vermeiden, zu lösen und abzuschließen..

## **6. Personal**

Für die Durchführung von Einstiegsschulungen, die Begleitung der Rollenentwicklung und für die externe Mediation sind zusätzliche personelle Ressourcen notwendig.

Mit den Einstiegsschulungen und der externen Mediation werden externe Kräfte – möglichst geschulte Mediatorinnen und Mediatoren – beauftragt, um die Neutralität und Offenheit des Angebotes außen und innen zu dokumentieren.

## **7. Ziele**

Mit den Angeboten zur Konfliktprävention und -mediation werden verschiedene Ziele verfolgt, die zur Weiterentwicklung der Organisationen und der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ebenso beitragen können wie zur Wertschätzung des Engagements der Ehrenamtlichen.

Folgende Ziele werden verfolgt:

- Entlastung der Ehrenamtlichen – welche Fragen und Probleme kommen immer wieder vor?
- Deeskalation, bevor Konflikte entstehen
- Gesprächsangebot, das im Krisenfall zeitnah und im ersten Schritt auch anonym genutzt werden kann
- Erkennen von strukturellen Problemen – was erschwert/erleichtert Zusammenarbeit?
- Erkennen immer wiederkehrender Belastungsanzeigen – z.B. „undankbare Klientinnen und Klienten“
- Erarbeiten von Fragen – Warum arbeite ich immer noch „freiwillig“ hier, wenn es mich belastet und keinen Spaß macht? Was müsste sich ändern, damit mein Engagement wieder Freude macht?
- Erarbeiten von Lösungen – Weiterarbeit unter veränderten Bedingungen? Versöhnlicher Abschied?
- Begleitung der Umsetzung der Lösung
- Veränderung struktureller Probleme in der Engagement- und Anerkennungskultur von Einrichtungen und Diensten, aber auch von Trägern und Verbänden
- Entwicklung von zeitgemäßen Engagementstrukturen, die den veränderten Anforderungen von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht werden – die Ehrenamtlichen von heute tun nicht mehr einfach nur das, was ihnen gesagt wird, sondern wollen selbst entscheiden und mitgestalten

## **8. Kommunikation**

Die Angebote werden über die Verbandskonferenz, das Treffen der EA-Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie im Rahmen der Mitgliederversammlungen der DiAGs vorgestellt.

Um die Ehrenamtlichen unmittelbar zu erreichen, werden die Koordinatorinnen und Koordinatoren gebeten, die Ehrenamtlichen der eigenen Einrichtungen und Dienste zu informieren.

Darüber hinaus wird das Angebot durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit z.B. in der Sozialcourage und durch Pressearbeit in den lokalen Medien beworben.

## **9. Auswertung**

Um eine valide Einschätzung zur Zielerreichung zu erhalten, werden einmal jährlich die in den Gruppentreffen bearbeiteten Themen, Teilnehmer\*innenzahlen und die Zahl der von Einzel- und Mediationsgesprächen erhoben.

Die Angebote des Austauschs mit einer neutralen Person sowie die Mediation sollten in einem Zeitraum von drei bis vier Jahren modellhaft erprobt werden. Finden sie im Modellprojektzeitraum zu wenig Akzeptanz, können sie wieder eingestellt werden.

Mitgliederversammlung der DiAG Ehrenamt  
19. Oktober 2017