

Konflikte sind keine einfachen Freunde – aber man sollte sie sich nicht zu Feinden machen (1)

Katharina Witte

Eine befreundete Grundschullehrerin erzählt von ihren Lesehelferinnen. Das sind Freiwillige, die regelmäßig in ihre Klasse kommen und leeschwache Schüler beim Lesen Lernen unterstützen. (2) »Meine erste Lesehelferin war wie mein 21. Kind. Sie hat so viel Aufmerksamkeit beansprucht, ständig hing sie mir am Rock und nach kurzer Zeit kannte ich ihre ganze Lebensgeschichte. Die zweite war genau das Gegenteil. Sie kam mit Gongschlag und ging mit Gongschlag. Ich musste hinter ihr her rennen, wenn ich Informationen haben wollte über die Kinder, mit denen sie gearbeitet hat. Meine Kolleginnen hatten viel mehr Glück mit ihren Lesehelferinnen. Aber jetzt habe ich auch eine ideale.« – »Was heißt ‚ideal‘?« – »Sie fordert eine klare Aufgabenstellung von mir, ist spontan und authentisch in ihren Rückmeldungen und wir lachen viel zusammen.« – »Und warum haben Sie den beiden anderen keine Forderungen gestellt?« – »Forderungen? Die sind doch freiwillig hier, da muss ich sie doch nehmen wie sie sind:«

Dieses Beispiel zeigt Muster in der Beziehung zwischen Festangestellten und Freiwilligen, die Ihnen wahrscheinlich bekannt sind (Vermeidung von Konflikten, Unbewusstheit der Festangestellten über ihre Rolle, Bedienen von Bedürftigkeit, Pflicht zur Dankbarkeit ...) und leitet damit durch diesen Artikel. Nach einer Einführung zu Konfliktdefinition und -eskalation beschreibe ich typische Konflikte in der Arbeit mit Freiwilligen. Diese erkläre ich dann mit der besonderen Konfliktdynamik zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen und ich schließe mit Anregungen zum Umgang mit Konflikten.

Konfliktdefinition

Ich verstehe unter einem sozialen Konflikt eine Spannungssituation, in der mindestens zwei Menschen oder Gruppen, die zueinander in einer Abhängigkeit stehen, solche Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen, Wahrnehmen oder Wollen haben, dass ihr Handeln davon beeinträchtigt wird (nach Glasl 1994).

Ein eskalierender Konflikt ist wie ein Rollen auf schiefer Ebene

Es gibt keine stillstehenden Konflikte. Entweder sie werden bearbeitet oder sie eskalieren zwangsläufig und fressen sich durchs Leben der Beteiligten. Zur Verdeutlichung fasse ich die neun Stufen der Eskalation eines Konfliktes von Friedrich Glasl (Glasl 1994, 215 ff) zusammen – selbst auf die Gefahr hin, dass Sie Ihnen bekannt sind – und zwar gekürzt in drei Phasen unter dem Aspekt der möglichen Ergebnisse:

Die erste Phase (die ersten drei Stufen bei Glasl) ist eine allmähliche Verhärtung der Standpunkte, eine Polarisierung im Denken und Fühlen. Die Untertöne nehmen zu, aber der Konfliktgegenstand und die Person werden noch auseinander gehalten. Wird in dieser Phase der Konflikt besprochen und auf seinen Ursprung zurückgeführt und geklärt, kann das Ergebnis noch eine win-win-Situation sein. Beide Parteien können aus dem Konflikt lernen und sich im Umgang miteinander entwickeln. Für Freiwillige und Festangestellte bedeutet das ein Anerkennen der unterschiedlichen Persönlichkeiten, Funktionen, Ziele und Aufgaben. In dieser Phase kann der Konflikt in der Regel gelöst werden, durch die Beteiligten selbst oder mit Hilfe einer dritten Person.

In der zweiten Phase (vierte bis sechste Stufe bei Glasl) lassen sich der Konfliktgegenstand und die Person nicht mehr auseinander halten. Die Sachauseinandersetzung wird auf die Person des Konfliktpartners verlagert («so war die schon immer») und irgendwann ist der Konfliktursprung nicht mehr im Bewusstsein. Es geht um Ausstoßung des Gegners, verbunden mit dem Gefühl »er oder ich – nur einer kann gewinnen«. Ergebnis ist eine winner-loser-Situation. Für Freiwillige und Festangestellte heißt das, einer muss gehen. Bei der Positionsmacht der Festangestellten ist es in der Regel der Freiwillige, der gehen muss oder rausgemobbt wird. In dieser Phase braucht die Konfliktlösung eine Prozessbegleitung oder Mediation.

Die dritte Phase (siebte bis neunte Stufe) ist der Untergang von beiden, eine loser-loser-Situation. Sie wird genährt von der Haltung: »wenn ich schon nicht gewinnen kann, soll mein Gegner auch nicht gewinnen. Wir reißen uns gegenseitig in den Abgrund«. Zwischen Freiwilligen und Festangestellten kann diese Phase nur zwischen Festangestellten und ehrenamtlichen Vorständen auftreten, in der überwiegenden Beziehung zwischen Freiwilligen und Festangestellten führt die strukturelle Macht des Festangestellten dazu, dass er bleibt. In dieser Phase hilft in der Regel nur noch ein Schiedsverfahren oder ein Eingriff durch die Leitung.

Konfliktfelder in der Arbeit mit Freiwilligen

Supervision und Fortbildungen bieten den Raum, auftauchende Konflikte zu thematisieren und zu bearbeiten. Was ich hier beschreibe, nenne ich schwierige, Spannung produzierende Situationen zwischen Festangestellten

und Freiwilligen, die aber leicht zu Konflikten eskalieren können. Ich sage ‚Freiwillige‘ und bin mir bewusst, wie viele unterschiedliche Arten von Freiwilligeneinsatz es gibt. Ich nenne hier nur vier Arten und diese in Bezug auf Funktion und Position: 1. Freiwillige, die in Organisationen arbeiten, deren wesentliche Aufgaben von Festangestellten abgedeckt sind und in denen die Freiwilligen eine zusätzliche Qualität in die Organisation bringen (z.B. Altenheime, Kindergärten, Kliniken); 2. Freiwillige, die in Organisationen arbeiten, in denen die Freiwilligen existentieller Teil der Organisationen sind (z.B. Hospize, Telefonseelsorge, Tafeln, Kleiderkammern, Obdachlosentreffs); 3. Freiwillige, die Hauptamtlichen zuarbeiten (z.B. Schulen) und 4. Freiwillige, die in Vorständen arbeiten und damit Arbeitgeber der Festangestellten sind. Aufgrund dieser unterschiedlichen Positionen und Funktionen treffen meine Äußerungen zu Freiwilligen nie auf alle gleichermaßen zu.

- Selbstüberschätzung

»Eine meiner Freiwilligen will immer mehr, immer schwierigere und komplexere Aufgaben übernehmen, denen sie aber überhaupt nicht gewachsen ist.«

- Kompetenzüberschreitung

»Eine der Freiwilligen maßt sich an, die Chefin zu spielen und fährt ständig den anderen über den Mund. Sie weiß immer alles besser. Ich habe Angst, dass das Team auseinander bricht.«

- Informationsfluss

»Einige Freiwillige des Obdachlosentreffs kommen nie zur Dienstbesprechung. Lesen auch nicht im Infobuch. Dadurch kriegen sie wichtige Informationen und Absprachen nicht mit und begehen Regelverstöße, die das ganze Team zum Brodeln bringen. Natürlich könnte ich sie rauswerfen, aber gerade die decken den Wochenenddienst ab und ich brauche sie dringend.«

- Chef/innenrolle verweigern

»Die für uns zuständige Hauptamtliche kann sich nicht durchsetzen. Im Freiwilligenteam herrscht ein Tohuwahu und das geht nicht mehr lange gut. Jeder macht, was er will. Dabei ist sie doch die Chefin. Aber sie kriegt kein klares Nein über die Lippen.« (3)

- Macht

»Wir haben einen Vorstandsvorsitzenden, der alle Macht an sich reißt. Und das Penetrante ist, er sagt immer ‚wir‘ und meint aber ‚ich‘. Dadurch merken viele sein Machtgebaren nicht.« (4)

- Bedürftigkeit

»Ich kann Frau G. nicht mehr ertragen. Sie will ständig Zuwendung haben, erzählen wie schlecht es ihr geht und mir zeigen, wie sehr sie sich aufopfert für die Bewohner. Dabei sieht sie gar nicht die Bewohner, sondern nur sich.«

- Arroganz

»Der Chef unserer Einrichtung sieht uns Freiwillige nicht. Ich glaube er hat noch nie einer von uns die Hand gegeben. Ich werde immer wütender auf ihn.«

- Mobbing

»Es ist als hätten sich alle Freiwilligen gegen Frau M. verbündet. Sie wird von allen Seiten schikaniert. Nicht so offen, es sind immer klammheimliche Stiche. Ich habe das Bedürfnis, sie zu schützen, aber damit tue ich ihr wahrscheinlich keinen Gefallen. Dann wird sie noch kleiner als sie schon ist.«

- Wertschätzung einfordern

»Ich kann das Wort ‚Wertschätzung‘ nicht mehr hören. Einige Freiwillige tragen das Wort ständig auf den Lippen, als hätten sie den Freiwilligenurvey auswendig gelernt. Sie machen keinen Handschlag, ohne dass sie dafür »Wertschätzung« einfordern.«

- Gutmensch

»In unserer Hospizgruppe tobt die Konkurrenz und es gibt ein ständiges gegenseitiges Hacken. Wir haben zu wenige Sterbebegleitungen für die Anzahl der Freiwilligen. Alle sind sie Gutmenschen und sie kämpfen darum, wer der edelste unter ihnen ist.«

- Doppelfunktion

»Die Vorsitzende unseres Kirchenvorstandes ist gleichzeitig eine meiner Freiwilligen in der Kinderkirchengruppe. Da muss ich ihr Anweisungen geben. Ich kann das nicht gut, ich sehe immer meine Arbeitgeberin in ihr.«

- Mittelverteilung

»In dieser Organisation wird so viel Geld verschleudert. Aber die Ideen von uns Freiwilligen dürfen nichts kosten.«

- Alt gegen neu

»Wir sind ein schnell wachsendes Freiwilligenteam. Aber viele neue bleiben nach kurzer Zeit wieder weg, weil die alten Etablierten so unbeweglich sind und sich auf keine neuen Ideen einlassen.«

- Große Klappe

»In unserem Team sind einige Freiwillige, die überall mitreden und es immer besser wissen, aber mit anpacken tun sie ganz selten. Das müsste hier mal ordentlich knallen.«

- Alte Mühlen mahlen langsam

»In unserem kleinen Freiwilligenteam gibt es eine unglaubliche hohe Energie. Wir haben so viele praktische Veränderungsideen, aber bis in der Organisation mal eine Entscheidung dazu fällt, bin ich wieder weg.«

Strukturelle Macht gegen die Macht der zwei Füße

Konflikte entstehen nicht aus dem Nichts heraus. Vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen nenne ich hier sechs unterschiedliche Entstehungsgründe:

- Ziel- oder Interessenkonflikte
- Beurteilung- und Bewertungskonflikte
- Ressourcen- und Verteilungskonflikte
- Rollen- und Kompetenzkonflikte
- Beziehungs- und Persönlichkeitskonflikte und
- Struktur- und Hierarchiekonflikte

Die oben angeführten Konfliktbeispiele lassen sich alle einer dieser Konfliktarten zuordnen. Jeder dieser Konflikte kann sich zu einem heißen oder kalten Konflikt entwickeln (Glasl 1994). Heiße Konflikte sind unmittelbar ausgetragene, mit Emotionen geladene Auseinandersetzungen. Der Anlass ist meist transparent, und deshalb sind sie auch oft schnell lösbar. Verbreiteter in unserer Kultur sind die kalten Konflikte. Das sind nicht offen ausgetragene Meinungsverschiedenheiten, die u.U. langsam im Verborgenen anwachsen und zu Verbitterung und Erkaltung von Beziehungen führen (siehe Eskalationsstufen).

Die besondere Konfliktodynamik in der Arbeit mit Freiwilligen entsteht aus den objektiven Gegebenheiten und dem psychischen Umgang damit. Sie führt zu den kalten Konflikten, denn sowohl Festangestellte als auch Freiwillige sind bislang noch wenig geübt, diese Dynamik wahrzunehmen und spontan anzusprechen, obwohl die Ahnung da ist, dass sie die Zusammenarbeit vergiften kann.

Es kommt zu Vergiftungen, die durch unreflektierte Macht- und Ohnmachtgefühle, durch Dankbarkeitsdruck und Schuldgefühle, durch Bindungs- und Verlustangst entstehen. (5) Im Folgenden beschreibe ich mögliche Dynamiken zwischen Festangestellten und Freiwilligen in Bezug auf diese grundlegenden Gefühle, die Beziehungen bestimmen.

Macht- und Ohnmachtgefühle

Die Festangestellten haben die Verfügungsgewalt über Mittel und Räume, sie werden bezahlt und sie sind die Auftraggeber der Freiwilligen. Sie haben ein Wissen über Abläufe und entscheiden über Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeiten (Positionsmacht). Die Freiwilligen dagegen folgen ihrer Lust und ihrem Interesse. Sie gehen ein Engagement auf Zeit ein und haben die Macht zu gehen, wann immer es ihnen passt. Beide Seiten spüren die Macht der anderen und fühlen sich abhängig von dieser Macht.

Dankbarkeitsdruck und Schuldgefühle

Die Festangestellten haben eine moralische Verpflichtung zur Dankbarkeit gegenüber den Freiwilligen. Sie werden bezahlt, auch wenn sie manchmal eine ähnliche Arbeit wie die Freiwilligen machen. Das löst Schuldgefühle aus. Schuldgefühle und Dankbarkeit verhindern eine ehrliche und offene Auseinandersetzung und erzeugen eine Scheu, kritisches Feedback zu geben oder etwas zu fordern. Die Freiwilligen gestehen sich oft nicht den persönlichen Gewinn ein, den sie durch ihre Tätigkeit bekommen, sondern demonstrieren die Helferin und das Opfer («es macht ja sonst keine»). Ihr Gewinn bleibt heimlich, oft ihnen selbst verborgen. Das führt ebenfalls zu Schuldgefühlen. Deren Folgen können Abhängigkeit, Dankbarkeit und devotes Verhalten sein.

Bindung und Freiheit

Die Festangestellten sind gebunden durch ihren Arbeitsvertrag und die Notwendigkeit, Geld zu verdienen. Sie tun ihre Arbeit häufig nicht gern und entwickeln Neid und in dessen Folge Aggression gegen die Lust und Freiheit der Freiwilligen. Während sie in ein enges Arbeitskorsett eingespannt sind, tun die Freiwilligen das, wozu die Festangestellten nie Zeit haben. Die Freiwilligen dagegen haben keine vertragliche Bindung und können Neid auf die Bindung der Festangestellten entwickeln. Um diesen Neid nicht zu spüren, entwickeln sie eine Tendenz zur Bindung, indem sie sich unentbehrlich machen und ihre Freiheit aufgeben.

Angst- und Verlustgefühle

Die Kultur der Organisation ist für die Festangestellten etwas Vertrautes. Freiwillige bringen ihre eigene, also eine fremde Kultur in die Organisation. Auf diese reagieren die Festangestellten mit Angst und Abwehr und lassen die Freiwilligen nicht zu nah an sich heran. Sie schützen ihr Terrain und machen sich größer als sie sich eigentlich fühlen. Die Freiwilligen kommen in eine ihnen fremde Kultur, sie haben nichts zum Festhalten, keinen Status, keine Schlüssel, keinen Schreibtisch ..., das erzeugt Unsicherheit und Angst und die Folge ist entweder Wichtigtun oder «Sein-Licht-unter-den-Scheffel-Stellen».

Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern der ungeübte Umgang damit

Wenn über diese Dynamik offen gesprochen werden kann, wenn sowohl Festangestellte als auch Freiwillige sich ihre Gefühle eingestehen können, dann können die unterschiedlichen Kompetenzen, Haltungen, Herkünfte, Erfahrungen zu einem Gewinn für beide Seiten werden.

Wie kann eine Organisation, die Freiwillige beschäftigt, gesund bleiben? Welche Maßnahmen für präventive und kurative Interventionen bei Konflikten bieten sich an? Schaut man sich die oben beschriebenen »Fällen« an, so macht es Sinn, als präventive Intervention über diese möglichen Spannungen zu reden. Aber dazu braucht es Räume und Zeiten

- für Gespräche
- für regelmäßiges Feedback
- für Dienstbesprechungen
- für Ehrenamtlichentreffen und Stammtische (zu denen auch die Festangestellten kommen)
- für Kommunikationsfortbildungen.

Und es braucht eine Festangestellte als Koordinatorin oder Managerin, die für die Freiwilligen zuständig ist, u.a. das Konfliktpotential einer Organisation wahrnimmt, beobachtet und entsprechende Maßnahmen organisiert.

Kurative Interventionen sind solche zur Lösung bereits vorhandener, meist kalter Konflikte, die sich schon zu einer der Eskalationsstufen ausgeweitet haben. Auch hier wird die Koordinatorin gebraucht als dritte Person (oder eine Supervisorin, die Leitung oder eine Kollegin, die nicht zu nah dran ist),

- die garantiert, dass jede Konfliktpartei ihre Verletzungen oder ihre Sicht der Konfliktentwicklung ungestört erzählen kann

- die zwischen den Parteien übersetzt und klärt, ob die jeweils andere Partei die Äußerungen verstanden hat (u.U. sind die Parteien zu Anfang nicht in der Lage, direkt zueinander zu sprechen)
- die beide Parteien auffordert, bei Ich-Aussagen zu bleiben
- die Kenntnis von den Eskalationsstufen hat, denn diese Kenntnis ist auch von Nutzen für die Deeskalation
- die die Anteile beider Parteien am Konflikt nachvollziehbar macht (Anerkennen, dass es nicht »Opfer« und »Täter« gibt, sondern nur Akteure. Watzlawick 1960)
- die Zeugin ist bei der direkten Konfrontation der Konfliktparteien:
 - o die über das Einhalten der vereinbarten Kommunikationsregeln wacht
 - o die immer wieder nach einem Ziel sucht, das alle teilen können (z.B. das Ziel, weiterhin gut miteinander arbeiten zu können)
 - o die empathisch anerkennt, dass auch zunächst unverständliches Verhalten für den jeweiligen Akteur einen Sinn macht
 - o die eigene Gefühle äußert
 - o die ein Methodenrepertoire zur Verfügung hat wie Rollen- und Perspektivwechsel, kontrollierte Kommunikation (jeder Akteur wiederholt die Argumente des Gegners), Zielvereinbarungen, inneres Team (welche inneren Stimmen / Anteile lenken mich in meinen Überzeugungen und meinem Verhalten), Anregungen, sich die Situation von außen anzugucken, (»Gehen Sie innerlich auf den Balkon«, Ury 1991), Visualisierung des Prozesses, Stellen von zirkulären Fragen u.a.
 - o die darauf achtet und hinarbeitet, dass die Lösung effizient (umsetzbar, Kosten/Nutzen in Relation), fair (fair für alle Beteiligten?), stabil (überprüfbar, dauerhaft, transparent) und vernünftig (sachgerecht, realistisch) ist (Besemer 2001). (6)

Die begleitende Dritte sollte die Überzeugung haben (und diese den Konfliktpartnerinnen vermitteln), dass für die meisten Konfliktlösungen die nötigen Ressourcen in den beteiligten Menschen vorhanden sind. Dass es sich lohnt, den nicht immer einfachen Weg der Konfliktlösung anzugehen, anstatt sich zu trennen. Oder in Abwandlung des Titels: Konflikte sind keine einfachen Freunde, aber sie bieten große Chancen zum Wachsen. Für Personen und für Organisationen.

Anmerkungen

- (1) Die Quelle dieses Zitates ist mir nicht bekannt.
- (2) Projekt »Lesezeit« der Freiwilligen Agentur Bremen, inzwischen mit mehr als 230 Freiwilligen.
- (3) In einer Fortbildung 2009 für eine Freiwilligenagentur zum Thema »Umgang mit schwierigen Freiwilligen« haben es die Teilnehmerinnen in vier Rollenspielversuchen nicht geschafft, einer scheinbar ungeeigneten Freiwilligen ein klares »Nein« zu sagen.
- (4) Vgl. Theodor W. Adorno, Minima Moralia, Frankfurt / M., S. 252: »Wir sagen und Ich meinen ist eine der ausgesuchtesten Kränkungen.«
- (5) Wobei ich betonen möchte, dass weniger als 10% der Engagierten die Beziehung zu den Festangestellten als unbefriedigend und spannungsreich erleben (Freiwilligensurvey 2004). Es sind immer Einzelfälle, die konflikthafte Stimmungen erzeugen.
- (6) Oder nach der Methode »smart«: situationsspezifisch (konkret), messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (zitiert bei Böhmer 2007, 87)

Literatur

- Besemer, Christoph: Mediation. Gewaltfrei Leben Lernen. Ort? 2001
- Böhmer, Annegret und Klappenbach, Doris: Mit Humor und Eleganz. Paderborn 2007
- Fisher, Roger und Brown, Scott: Gute Beziehungen. München 2003
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Stuttgart 1994
- Pohl, Dieter: Konflikte in der Kirche. Neukirchen-Vluyn 2003
- Schmidt, Eva Renate und Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Offenbach/M. 1995
- Schulz von Thun, Friedrich: Miteinander Reden. 1–3. Reinbek 2006
- Ury, William L.: Schwierige Verhandlungen. Ort? Jahr?
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Bern 1960

Autorin

Katharina Witte, Supervision, Weiterbildung, Organisationsberatung in freier Praxis. Leitung Playbacktheater Bremen.

Kontakt:

witte@fehrfeld.de

www.fehrfeld.de

www.playbacktheater-bremen.de

Redaktion Newsletter

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de