

Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

EIN BEISPIEL

„Das kann doch einfach nicht wahr sein!“ Wütend knüllt Franz Schmitz, seit über 12 Jahren Vereinsvorsitzender, den Zettel zusammen und wirft ihn in die Ecke. Do, 11.5., 9 Uhr, Jugendamt, Termin mit König – mehr steht auf dem Zettel nicht drauf und doch reicht es aus, Franz Schmitz die Zornesröte ins Gesicht zu treiben. Seit über einem Jahr ist das Gespräch mit dem Sozialdezernenten geplant und dessen Zustandekommen im Verein bei mehreren Gelegenheiten als eines der ganz wichtigen strategischen Ziele heraus gestellt worden. Und nun soll es genau in der Woche stattfinden, in der Franz seine jährliche Skat- und Segeltour geplant hat, ein Termin, den Franz im Verein schon vor Wochen bekannt gemacht hatte. „Sorry“, so die Reaktion von Dirk Wach, dem Hauptamtlichen, der den Termin vereinbart hat, „das ist dumm gelaufen. Dein Urlaub steht nicht in unserem Terminplaner.“ „Typisch Dirk“, denkt Franz Schmitz, der schon seit längerem über den Hauptamtlichen Wut im Bauch hat, „der kriegt Geld für das, was wir ehrenamtlich tun. Nur dass wir es besser machen.“ Er hat schon öfter beim Bier mit seinen Vorstandskollegen darüber gesprochen, und obwohl die meisten seine Kritik teilen, an Kündigung will keiner ran. „Die ganze Einarbeitung von jemand neuem“, klagt Svenja, „ohne mich. Dirk ist inzwischen bekannt, der hat die Kontakte zu den wichtigen Leuten. Und wir wissen ja nicht mal, ob es mit dem nächsten besser wird...“

Wo gehobelt wird, da fallen Späne!

Diese alte Volksweisheit erinnert uns daran, dass Konflikte zum Leben dazu gehören. Wann immer Menschen aufeinander treffen, sind Interessen im Spiel, und die sind – da mag es noch so viel an gemeinsamen Werten geben – oft verschieden. Darüber hinaus stimmt manchmal einfach die „Chemie“ nicht. Sicher ist es zutreffend, dass Konflikte den Anstoß zu notwendigen Veränderungen und sozialem Wandel geben können. Andererseits können Konflikte Organisationen auch lähmen, so dass sie sich nur noch mit sich selbst beschäftigen.

Zurück zu unserem Beispiel: Wir müssen eigentlich gar nicht wissen, welche Aufgaben sich der Verein gesetzt hat und welche Aktivitäten er entwickelt, wir müssen nicht wissen, wie groß er ist, wie viele Mitglieder dazu gehören, ob es sich um einen Selbsthilfe-, einen anderen gemeinnützigen Verein oder vielleicht eine Freizeitgruppe handelt, denn alles, was hier geschildert wurde, könnte in jeder der genannten Gruppierungen geschehen sein. Es ist sicher kein böser Wille, wenn es in der Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen in Initiativen und gemeinnützigen Organisationen bisweilen knirscht und kracht. Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen (ich nenne Sie hier im folgenden berufliche und freiwillige Mitarbeiter) sind nämlich fast so etwas wie eine Sollbruchstelle. Denn unterschiedlich sind die Grundlagen, Motive und demzufolge auch die gegenseitigen Erwartungen an die Mitarbeit. Wo die einen zunächst einmal ihr Geld verdienen und (oft mit großem Engagement) ihrem Beruf nachgehen, für den sie eine längere oder kürzere Ausbildung durchlaufen haben, steht bei den anderen die Frage im Vordergrund, wie sie aus ihrem Engagement Sinn und Nutzen für ihr eigenes Leben schöpfen können. Haben die einen politische, sportliche oder andere Freizeitinteressen außerhalb ihrer Arbeit, so vollzieht sich das Engagement der Ehrenamtlichen gerade in den Abendstunden

und an Wochenenden, der Zeit also, die für Angestellte zunächst üblicherweise eher Freizeit ist. Aber nicht nur das Thema „Arbeitszeiten“ stellt einen Konfliktpunkt dar. Häufig bestehen auf unterschiedlichsten Feldern Erwartungen, die aus der eigenen Perspektive verständlich sind, für das Gegenüber aber eine Zumutung darstellen.

Wenn in Ihrer eigenen Gruppe das Klima zwischen beruflichen und freiwilligen Mitarbeiterinnen nicht stimmt oder sich die Zusammenarbeit schwierig gestaltet, dann sollten Sie etwas tun, denn Konflikte lösen sich in aller Regel nicht von selbst!

Worum geht's in diesem Text?

Im folgenden Abschnitt finden Sie zunächst eine Anleitung, was Sie selbst und für sich alleine können, um besser durchzublicken. Am Ende der 12 Fragen sollten Sie sich die Frage selbst beantworten können, was als nächstes zu tun ist.

Im letzten Abschnitt finden Sie eine Anleitung, wie die Parteien eines Konflikts miteinander eine Lösung erarbeiten können. Die dort dargestellten Schritte sind nicht exklusiv für die Kooperation von beruflichen und freiwilligen Mitarbeitern. Dennoch ist es hilfreich, sich auch bei solchen Konflikten daran zu halten.

Fragen auf dem Weg zu einer Lösung!

Kein Zweifel: Konflikte haben ihre jeweils individuellen Entstehungsbedingungen und werden von jeweils einmaligen Persönlichkeiten ausgetragen. Auch wenn es typische Bedingungen gibt, die Konflikte zwischen beruflichen und freiwilligen Mitarbeitern herauf beschwören, kann es kein Rezept geben, wie Konflikte zu bearbeiten sind. Oder doch? Bei aller gebotenen Vorsicht gegenüber Pauschallösungen ist der Wunsch von Betroffenen nach einem Leitfaden durchaus legitim. Der hier vorgestellte Weg besteht aus einer Anzahl von Fragen, an deren Ende Sie sich Klarheit über den Konflikt und seine möglichen Lösungen erarbeitet haben werden. Die weiteren Schritte ergeben sich dann fast von selbst. Und dennoch: Prüfen Sie mit Kopf, Herz und Hand, ob das Vorgehen für Sie stimmig ist, damit der Leitfaden kein Leidfaden wird!

In 12 Schritten zum Erfolg

Wenn Sie gegenwärtig keinen Konflikt zu klären haben, dann überspringen Sie den nachfolgenden Abschnitt getrost, Sie können Ihre Zeit sicher anderweitig besser nutzen. Wenn es aber einen konkreten Konflikt gibt: Nutzen Sie die folgenden Fragen zur Selbstklärung, gehen Sie sie nacheinander durch und überspringen Sie keine Frage, selbst wenn sie Ihnen zunächst als Umweg erscheint oder Ihnen keine Antworten einfallen. Die vorgegeben Antwortmöglichkeiten sind nur Beispiele, die Sie zum eigenen Nachdenken anregen wollen. Möglicherweise haben Sie ganz andere Antworten als die hier vorgestellten. Notieren Sie Ihre Antworten, damit Sie am Ende Ihren Gedankengang noch einmal nachvollziehen können – und ihn ggf. mit einer Vertrauten oder auch mit Ihrem Widerpart in der Organisation besprechen können.

1. Was treibt Sie an?

- Ärger und Frust nimmt Ihnen die Lust an der Arbeit und am Engagement oder Ihnen erscheint alles mühselig, langwierig oder nutzlos. Die Ursache dafür sehen Sie im Verhalten der „Gegenseite“ – einem beruflichen oder freiwilligen Mitarbeiter – begründet. (emotionaler Konflikt)
- Ihre Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sind anders, als Sie (und andere) sich das vorstellen oder als es durch Satzungen, Stellenbeschreibungen etc. geregelt ist. Sie fühlen sich in Ihrer Mitwirkung gehindert und müssen um Ihre Position kämpfen. (Rollenkonflikt)
- Sie haben den Eindruck, dass wichtige Entscheidungen in eine falsche Richtung weisen und Ihre Anliegen, Interessen, Motive nicht oder zu wenig Berücksichtigung finden. Als Grund dafür sehen Sie das Verhalten der „Gegenseite“ – andere berufliche oder freiwillige Mitarbeiter, die Sie aber als Personen dennoch schätzen. (Interessenkonflikt)
- Sie sind selbst nicht direkt Beteiligter einer Auseinandersetzung zwischen beruflichen und freiwilligen Mitarbeiterinnen. Klären Sie: Fühlen Sie sich selbst durch den bestehenden Konflikt in Ihrem Engagement, Ihrer Schaffenskraft, Ihrem Willen oder Wollen beeinträchtigt? Dann sind Sie ebenfalls Betroffener und sollten dies zum Ausgangspunkt Ihrer weiteren Überlegungen machen. Oder verlangt Ihre Rolle in der Organisation von Ihnen, dass Sie tätig werden? Dann beantworten Sie die weiteren Fragen unbedingt aus dieser Rolle und wechseln nicht oder erst in einem zweiten Schritt in die Rolle einer oder mehrerer Konfliktbeteiligter. Wenn all das nicht zutrifft: Von wem stammt der Auftrag, sich mit dem bestehenden Konflikt zwischen beruflichen und freiwilligen Mitarbeitern zu befassen? Handeln Sie niemals ohne einen solchen Auftrag, wenn das nicht explizit Ihre Rolle in der Initiative, im Verein oder in der Organisation von Ihnen verlangt. Wenn Sie dennoch tätig werden sollen: Besorgen Sie sich den Auftrag dazu von allen Konfliktbeteiligten und versichern Sie sich, dass Sie nicht als Partei wahrgenommen werden! (Dritte Partei)

2. Welches Ziel verfolgen Sie?

- Sie möchten sich Frust und Ärger von der Seele reden in der Hoffnung, dass Sie dies innerlich befreit und Sie die Freude an der Arbeit zurück gewinnen und der „Gegenseite“ wieder vorbehaltloser begegnen können bzw. keine Wut aufstauen.
- Sie möchten der betreffenden beruflichen oder freiwilligen Mitarbeiterin, die Sie am Konflikt beteiligt sehen, gern Ihre Meinung sagen oder sie in ihre Schranken weisen.
- Sie möchten die Ihrer eigenen Rolle als beruflicher oder freiwilliger Mitarbeiter entsprechenden Handlungsmöglichkeiten (wieder) herstellen, damit Sie zufrieden und verantwortlich und entsprechend Ihrem Auftrag handeln können.
- Sie möchten klären, ob ein weiteres freiwilliges Engagement oder eine weitere berufliche Tätigkeit unter den gegebenen Bedingungen für Sie Sinn macht und ob die Bedingungen sich so verändern lassen, dass Sie sich danach für einen Verbleib in der Organisation, Gruppe oder Initiative entscheiden können.
- Sie möchten die Kooperation mit den betreffenden beruflichen oder freiwilligen Mitarbeiterinnen auf eine neue Basis stellen.

3. Wenn ein Wunder geschehen würde...

- Stellen Sie sich vor, Sie würden den Rest dieser Woche wie gewöhnlich verbringen. Sie gehen am kommenden Sonntagabend schlafen und in der Nacht zum Montag geschieht ein Wunder. In Ihrer Organisation ist alles ganz wunderbar geworden, ganz so, wie Sie es sich schon immer gewünscht haben. Woran merken Sie in der kommenden Woche als erstes, dass ein Wunder geschehen ist? Schreiben Sie alle „Indizien“ die Ihnen einfallen, der Reihenfolge nach auf.
- Schauen Sie jetzt auf die nachfolgende Skala. Wenn 10 für das Wunder steht und 0 für das krasse Gegenteil, für die übelste Zeit, die Sie je in ihrem Verein, der Initiative oder Organisation erlebt haben, wo zwischen 0 und 10 würden Sie Ihre heutige Situation einordnen. Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung auch, aber nicht nur, den Konflikt, den Sie mit einem beruflichen bzw. freiwilligen Mitarbeiter oder mehreren Mitarbeitern gegenwärtig haben.

0

10

das krasse Gegenteil

das Wunder

- Welche Person(en) außer Ihnen selbst hat dazu beigetragen, dass Sie heute auf dem von Ihnen markierten Punkt (x) und nicht auf 0 stehen?
- Welches besondere Merkmal im Leben ihres Vereins oder auf Ihrer Arbeitsstelle hat dazu beigetragen, dass Sie heute auf x stehen und nicht auf 0?
- Welche eigene Aktivität hat dazu beigetragen, dass Sie heute auf x stehen und nicht auf 0?

4. Welche Lösungen sind in Ihren Augen realistisch?

- Beschreiben Sie nun möglichst genau, welche Lösungen Ihnen denkbar und realistisch erscheinen.
- Legen Sie fest, in welcher Reihenfolge Sie die gefundenen Lösungen gern verfolgen würden. Bedenken Sie dabei auch, wie viel Energie Sie das Verfolgen der Lösung wahrscheinlich kosten würde.

5. Welche Qualität haben die Lösungen in Ihren Augen?

Ordnen Sie jeder der von Ihnen gefundenen Lösungen eine der folgenden Qualitäten zu:

- Es ist eine Lösung erreichbar, die für alle Beteiligten einen Gewinn darstellt oder mindestens akzeptabel ist. (beide sind „Gewinner“)
- Es ist eine Lösung erreichbar, die meine Wünsche und Interessen stärker berücksichtigt. Zwangsläufig folgt daraus, dass sie für die anderen Beteiligten einen Verlust oder eine Niederlage darstellt oder von ihnen so gedeutet wird. (ich gewinne, der Gegner verliert)
- Meine Wünsche und Interessen sind zwar berechtigt, aber in der gegebenen Situation nicht durchsetzbar. Deshalb bin ich zum Nichtstun verurteilt bzw. muss warten, bis sich das Blatt wendet. (ich verliere, der Gegner gewinnt)
- Wird der Konflikt zum Thema gemacht, wird keiner der Beteiligten davon einen Nutzen haben. Es ist keine befriedigende Lösung denkbar, deshalb ist die gegenwärtige Situation immer noch besser, als mit der Konfliktlösung nutzlos Zeit zu verschwenden und nachher schlechter da zu stehen als vorher. (beide sind „Verlierer“)

6. Wie würde ein kompetenter Freund, der Ihnen ohne Vorbehalte die Meinung sagt, die Lösung beurteilen?

7. Ist die Lösung auch für die Gegenseite akzeptabel? Welche Problembeschreibung würde die Gegenseite liefern und passt eine oder mehrere der von Ihnen gefundenen Lösungen auch zu der Problembeschreibung der Gegenseite? Wie würde die Lösung aussehen, die die Gegenseite wahrscheinlich wählen würde?

8. Was wäre jeweils erreicht und was bliebe offen, wenn es gelingen würde, die unter Punkt 4 geschilderten Lösungen erfolgreich umzusetzen?

9. Wer muss an der Lösung unbedingt beteiligt werden?

- Können Sie die Lösung im Konflikt mit der beruflichen oder freiwilligen Mitarbeiterin erreichen, indem Sie allein Ihr Verhalten verändern und dabei die Auswirkungen mitbedenken, die Ihr Verhalten auf die Gegenseite hat?
Selbstverständlich wünscht man sich eher von der Gegenseite eine Verhaltensänderung als selbst eine solche zu vollziehen. Aber der gesunde Menschenverstand lehrt, dass man sein eigenes Verhalten leichter ändern kann, als das der Gegenseite. Prüfen Sie deshalb immer zunächst, wie Sie durch eigene Verhaltensänderung zu einer produktiven Lösung beitragen können, die den Konflikt nicht einfach nur auf Ihre Kosten oder die der Gegenseite verschiebt.
- Sind Sie selbst eher als Einzelperson beteiligt oder sind Sie Handelnder für eine ganze Gruppe von Personen in der Organisation, ein Protagonist, der sich mit „seiner Gefolgschaft“ absprechen muss, um erfolgreich und nachhaltig am Konflikt zu arbeiten?
- Ist die Gegenseite eher eine Einzelperson oder als Einzelperson an dem Konflikt beteiligt oder ist sie Protagonistin einer Gruppe von Personen in der Organisation, die sich mit „ihrer Gefolgschaft“ erst absprechen muss, um erfolgreich an der Konfliktlösung zu arbeiten?
- Bedenken Sie bei Ihrer Antwort, dass ein Konflikt um so leichter lösbar ist, je weniger Beteiligte es gibt. Die wirklich Betroffenen sollten allerdings zu Beteiligten gemacht werden und nicht einfach übergangen werden. Insbesondere bei größeren Gruppen kann es nützlich sein, wenn einzelne bereits gangbare Lösungen miteinander verabreden und anschließend die anderen dafür zu gewinnen versuchen. Das funktioniert allerdings nur, wenn sie selbst von der Lösung wirklich überzeugt sind und nicht nur einen schlechten Kompromiss zu verkaufen haben.

10. Können Sie die Lösung aus eigener Kraft erreichen?

Nachdem Sie sich nun intensiv mit dem Konflikt befasst haben, beurteilen Sie bitte:

- Können Sie selbst ohne die Hilfe Dritter aktiv werden und den ersten Schritt zu einer Lösung gehen?
- Brauchen Sie ggf. Hilfe durch eine dritte Person? Gibt es in Ihrer Organisation jemanden, der dafür in Frage kommt. Würde diese Person von der Gegenseite als Ihre Unterstützerin gesehen oder als nicht parteiliche Vermittlerin? Wonach suchen Sie selbst: Nach Verstärkung oder nach Hilfe bei der Klärung des Konfliktes?

11. Hilfe durch professionelle Konfliktschlichter

- Wenn Sie die Hilfe einer anderen Person brauchen und es in Ihrer Organisation bisher keine Person gibt, haben Sie zwei Möglichkeiten:
- A. Sie wählen gemeinsam eine Person mit entsprechenden Fähigkeiten in diese Rolle. Das verschafft ihr die nötige Autorität und Akzeptanz und sichert sie vor der Unterstellung, doch nur ihr eigenes Süppchen zu kochen.
- B. Sie suchen sich eine geeignete Person außerhalb des Verbandes, der Initiative oder Organisation. Es gibt Leute, die eine spezielle Ausbildung dafür haben und deshalb besonders geeignet sind. Sie nennen sich Mediatoren, Moderatoren oder Supervisoren.

12. Was werden Sie als nächstes tun?

Wenn Sie so weit gekommen sind, machen Sie nun Nägel mit Köpfen und treffen Sie eine konkrete Vereinbarung mit sich selbst: Legen Sie Ihre nächsten Schritte schriftlich fest:

- Was ist der erste Schritt in Richtung auf die Lösung und welche weiteren Schritte müssen schon jetzt bedacht werden, damit der erste nicht ins Leere läuft?
- Was ist ein günstiger Zeitpunkt und was ist der beste Rahmen, um den ersten Schritt zu tun?
- Handelt es sich eher um einen „heißen“ oder eher um einen „kalten“ Konflikt? (siehe Folgeabschnitt)
- Gibt es vorgegebene Formen, derer Sie sich bedienen können (Dienstbesprechungen, Supervisionstreffen, ggf. Einschalten von Personalvertretungen oder Vertrauensleuten) und die die Wahrscheinlichkeit vergrößern, dass es zu einer Lösung kommt?
- Möchten Sie alles zunächst noch einmal mit einem guten Freund durchsprechen? Dann vereinbaren Sie jetzt einen Termin.

Ein paar Hinweise zur Konfliktbearbeitung

Konflikte sind nicht jederzeit in gleicher Weise spürbar – und sie sind auch nicht jederzeit in gleicher Weise lösbar. Wählen Sie deshalb sorgfältig Ort, Zeit und Rahmen für die Lösungssuche. Hier wird ein Vorgehen beschrieben, wie die Konfliktparteien gemeinsam einen Konflikt beilegen können.

Konflikte können „heiß“ oder „kalt“ sein. Typisch daran ist, dass heiße Konflikte meist auftreten, wenn sich eine Partei am Erreichen ihrer Ziele gehindert sieht. Wenn sie mit der anderen Partei in Konflikt gerät, dann nicht deshalb, weil sie der Gegenseite schaden wollen, sondern einfach, weil sie „im Weg“ steht. Oft wird die Gegenseite sogar ausdrücklich geschätzt. Hier geht es vorwiegend darum, die wechselseitigen Interessen in den Blick zu nehmen. Der letzte Abschnitt dieses Textes bietet eine Anleitung zu Schritten, in denen eine Entscheidungsfindung und Konfliktlösung erfolgen kann.

Heiße Konflikte sind mit viel Emotionalität verknüpft. Nicht alle sind in der Lage, in dieser angeheizten Situation wirklich an einer Klärung zu arbeiten. Deshalb kann es sinnvoll sein, ein wenig zu warten, damit die Beteiligten Abstand gewinnen. Der Konflikt kann abkühlen, ohne ganz zu erkalten.

Anders steht es bei kalten Konflikte. Sie sind abgekühlt, weil eine Lösung des Konfliktes versäumt wurde oder erfolglos war. Sie führen zu einer Lähmung der Gruppe, die für alle – oft auch für Außenstehende – spürbar ist. Frustrationen und manchmal sogar Hassgefühle werden herunter geschluckt, sind aber damit längst nicht „vom Tisch“. So kann sich die ganze Organisation „anstecken“. Die Kontrahenten behindern sich, wo es nur geht, ohne dass diese Attacken und Aktionen offen ausgeführt werden. Meist erscheinen sie hinter Sachzwängen und Argumenten verborgen. Kalte Konflikte sind meist nur darüber lösbar, dass zunächst jede Seite für sich zu den guten Motiven zurück findet, die einmal das eigene Handeln motiviert haben. Diese mühsame Arbeit ist oft nur mit Hilfe eines Außenstehenden zu bewältigen, der im Umgang mit solchen Konflikten geschult ist.

Schritte zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

1. Definition des Konflikts oder des Problems

In dieser Phase wird mit den Konfliktparteien geklärt, was genau der Konflikt ist, der jetzt bearbeitet werden soll. Wichtig ist, dass an diesem Schritt die Parteien gleichberechtigt beteiligt werden. Eventuell kann es auch mehrere Entscheidungsfragen geben, gegebenenfalls ist dann eine Prioritätenliste aufzustellen.

2. Klärung und Akzeptanz der Interessen

In dieser Phase werden die Positionen und die den Positionen zugrunde liegenden Interessen dargelegt. Alle Parteien erhalten gleichberechtigt genügend Raum, ihre Seite vorzustellen. Das setzt voraus, dass sie auch bereit sind, die andere Seite anzuhören. Es kann hier sinnvoll sein, gemeinsame Interessen im Konflikt herauszuarbeiten oder sich zuvor die gemeinsame, vom Konflikt nicht betroffene Basis zu vergegenwärtigen. Ziel dieser Phase ist es, dass die Parteien einander verstehen, das heißt wissen, was die andere Seite will und wozu sie es will. Wichtig ist, dass die Interessen akzeptiert werden, auch wenn die daraus folgenden Positionen nicht unbedingt gebilligt werden.

3. Gemeinsame Entwicklung von Lösungen

Dies ist die Phase, in der z. B. unter Verwendung kreativer Methoden (Brainstorming, Analogiemethoden, Zukunftsprojektionen etc.) möglichst viele, durchaus auch verrückte oder auf den ersten Blick unpraktikable Ideen gesammelt und entwickelt werden, wie die verschiedenen Bedürfnisse befriedigt werden könnten. Je mehr Ideen, um so besser. Ziel dieser Phase ist es, auf der Sachebene eine große Auswahl von Lösungen hervorzubringen, die die Interessen beider Parteien berücksichtigen, und auf der Beziehungsebene einen konstruktiven und kooperativen Umgang zu erleben und einzuüben. In dieser Phase wird nur gesammelt, nicht bewertet, um die Kreativität der Lösungssuche nicht zu behindern.

4. Entscheidung / Vereinbarung

In dieser Phase wird die Lösung ausgewählt, die allen Interessen am besten dient. Vielleicht muss sie noch aus praktischen Gründen modifiziert werden. Es kann ein Zeitraum vereinbart werden, in der die gewählte Lösung in der Praxis erprobt wird. Der „vorläufige“ Charakter der Vereinbarung fördert Toleranz und Experimentierfreudigkeit. Ziel dieser Phase ist es, eine befristete Vereinbarung zu treffen, die alle Parteien zufrieden stellt und die alle Parteien gewillt sind, aktiv mitzutragen.

5. Kontrolle

Nach der vereinbarten Zeit berichten die Parteien auf einem gemeinsamen Treffen über ihre Erfahrung mit der ausgewählten Lösung. Falls nötig, können noch Veränderungen vorgenommen werden. Ziel dieser Phase ist es, die Brauchbarkeit der gewählten Lösung zu überprüfen, sie gegebenenfalls noch zu verbessern und die Beziehung der Konfliktparteien zu stabilisieren.

Zur Vermeidung geschlechtsneutraler Wortungetüme wird im Text zwischen männlicher und weiblicher Form abgewechselt. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter.

Literatur, Links:

Risto, K.: Konflikte lösen mit System, 2003.
Conrad, B. u.a.: Konflikt-Transformation, 2003.
Kellner, H.: Konflikte verstehen, verhindern, lösen, 2000.
Crisand, E: Methodik der Konfliktlösung, 1999.
Schwarz, P.: Management – Brevier für Nonprofit-Organisationen, 2001.
Schmitz, Lilo / Billen, Birgit: Mitarbeitergespräche. Lösungsorientiert; Klar; Konsequenz, 2003.
Rauschenbach, Th. u.a.: Strukturwandel des Ehrenamts, 2000.

www.id-koeln.de

Autor:

Peter Wattler-Kugler

Redaktion:

Reinhild Hugenroth, Universität Duisburg-Essen

Gefördert von:

Projekt Ruhr GmbH, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds

Kontakt:

Centrum für bürgerschaftliches Engagement (CBE)
Friedrichstraße 9
45468 Mülheim an der Ruhr
Tel.: 02 08 / 4 44 74 35
E-mail: cbe-muelheim@t-online.de
www.cbe-muelheim.de

Wir unterstützen Sie bei der Suche nach Referenten!