Leitfaden: Herausfordernde Gespräche mit ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen führen

Dieser Leitfaden berücksichtigt die besonderen Gegebenheiten ehrenamtlichen Engagements. Die hier beschriebenen Vorgehensweisen und Empfehlungen beziehen sich daher explizit auf die Zusammenarbeit mit und von Ehrenamtlichen (während es für hauptamtliche Mitarbeiter:innen in der Linienstruktur ein klar geregeltes Vorgehen gibt, welches nicht Gegenstand dieses Leitfadens ist – Kontakte für Rückmeldungen finden sie im Anhang).

Im Zusammenwirken von Ehrenamtlichen gibt es oft keine klaren Hierarchien oder formale Weisungsbefugnisse. Vielmehr basiert das Miteinander auf kollegialer Kooperation, gegenseitigem Respekt und dem gemeinsamen Ziel, einen wertvollen Beitrag zu leisten und Verantwortung für die Erledigung bestimmter Aufgaben zu übernehmen.

Gerade deshalb entstehen herausfordernde Gespräche, die sich als schwierig erweisen können, häufig zwischen Kolleg:innen, die selbst Teil des Systems sind, keine formale Machtposition innehaben, aber dennoch von den Auswirkungen gemeinsamer Entscheidungen und Konflikte unmittelbar betroffen sind. Konflikte entstehen an dieser Stelle, wenn die Aufgaben nicht ausreichend beschrieben wurden bzw. die Verantwortung nicht übernommen wird (oder werden kann) und/oder wenn ungleiche Machtverhältnisse bestehen.

In solchen Situationen ist es umso wichtiger, dass alle Beteiligten eine Grundhaltung einnehmen, die von Wertschätzung, Offenheit und Lösungsorientierung geprägt ist.

Zu Beginn sei darauf hingewiesen, dass sehr viele Aufgaben innerhalb unserer Diözese sowohl im Ehrenamt als auch im Hauptamt ausgeführt werden. Die Zusammenarbeit sowie die Erfüllung der Aufgaben funktionieren überwiegend reibungslos und gut. Für dieses Engagement bedanken wir uns an dieser Stelle ausdrücklich.

In der Diözese Linz legen wir Wert auf eine synodale Gesprächshaltung – hinhören, gemeinsam besprechen (Gespräche auf Augenhöhe) um Entscheidungen treffen zu können. Dennoch gibt es Situationen, in denen Konflikte entstehen können, aufgrund von Missverständnissen oder auch weil es unterschiedliche Vorstellungen in der Erledigung von Aufgaben gibt. Ehren- und Hauptamtliche bewegen sich hier in einem Spannungsfeld: Einerseits sind wir auf die Verlässlichkeit angewiesen, andererseits sind Ehrenamtliche keine Angestellten – sie „müssen“ nicht, sie schenken ihre Zeit freiwillig und sind mit all ihren Talenten und Fähigkeiten ein großer Schatz unserer Kirche.

Für eine gute Zusammenarbeit gilt es, wie in der Leitlinie für Ehrenamtliches Arbeiten in der Diözese Linz (Leitlinie Ehrenamt Diözese Linz) beschrieben, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Rahmenbedingungen und die Dauer der Tätigkeit vorab zu klären und schriftlich festzuhalten. Das schützt Ehrenamtliche vor Überforderung und sorgt für klare Abgrenzung. Durch gezielte Aufgabenverteilung lassen sich Konflikte im Team reduzieren. Gemeinsame Regeln können ergänzend vereinbart werden.

Wenn Schwierigkeiten auftreten, ist es wichtig, dass eine konkrete Situation zeitnahe unter vier Augen im direkten Gespräch mit der betroffenen Person angesprochen und klar benannt wird. Da sich auch Lebensrealitäten von Ehrenamtlichen verändern, besteht die Möglichkeit, übernommene Aufgaben oder das ehrenamtliche Tätigkeitsfeld zu verändern, die Tätigkeitsbeschreibungen anzupassen oder diese ehrenamtliche Tätigkeit zu beenden und in einem anderen Engagementbereich in der Diözese Linz mitzuwirken.

Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, dass herausfordernde Themen oder Schwierigkeiten frühzeitig angesprochen werden. Da solche Gespräche erfahrungsgemäß anspruchsvoll sein können, wird hier eine mögliche strukturierte Vorgehensweise beschrieben und auf unterstützende Materialien wie einen Gesprächsleitfaden und eine Mail-Vorlage hingewiesen.

Wer führt die Gespräche:
Ehren- oder Hauptamtliche in Leitungsverantwortung mit betroffenen ehrenamtlichen Kolleg:innen oder Mitarbeiter:innen

Lösungsansatz in drei Schritten:

Schritt 1:

Treten Schwierigkeiten auf, sollten diese zeitnah in einem persönlichen Gespräch unter vier Augen mit der betroffenen Person offen angesprochen und eindeutig benannt werden. Hierbei geht es darum, Irritationen und/oder Verletzungen anzusprechen und Lösungen für eine bessere Zusammenarbeit zu finden.

- Gespräch des/der Verantwortlichen mit der beteiligten Person bzw. den beteiligten Personen (siehe Anhang ab S. 4: Vorschlag zur Gesprächsführung).
- Es gilt, dieses Gespräch so früh wie möglich zu führen und es gut vorzubereiten – Terminvereinbarung bzw. Terminabsprache, passender Ort (ungestört sein, neutral – bei niemandem Zuhause)
- Wenn es gelingt, im Gespräch einvernehmlich eine Lösung zu finden, soll diese in einer schriftlichen Vereinbarung (inkl. Zeitplan für die weitere Vorgehensweise und allfällige Unterstützungsmaßnahmen) festgehalten werden (siehe Anhang: Mailvorlage; keine Mails in CC oder BCC an andere Personen versenden).

Sollte das Vier-Augengespräch für beide Seiten nicht zufriedenstellend ablaufen oder keine konstruktive Vereinbarung möglich sein, kommt es zu Schritt 2.

Schritt 2:

Bei weiteren Schwierigkeiten oder Nichteinhaltung der getroffenen Vereinbarungen:

VARIANTE A: Der/die Verantwortliche setzt eine letzte Frist und weist darauf hin, dass danach keine weitere Zusammenarbeit möglich ist. Ziel ist es, rasch Lösungen zu finden und Gespräche nicht unnötig in die Länge zu ziehen. Weitere Unterstützungsmaßnahmen werden bei Bedarf angeboten.

VARIANTE B: Der Fall wird dem Pfarrer oder in seinem Auftrag eine:r der beiden Vorständ:innen oder den Grundfunktionsbeauftragen Gemeinschaftsdienst vorgebracht. Hier werden die bisherigen Schritte erfragt und wenn sich die angefragte Person zutraut, bei einem Gespräch dabei zu sein ist dies natürlich möglich und ev. klärt sich dadurch die Situation. Hat die angefragte Person und/oder haben die Kolleg:innen im Pfarrvorstand das Gefühl es wäre sinnvoll, dass eine externe Person beigezogen wird, um die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu verbessern (neutrale Person, Gesprächsführung – ggf. Mediation, …) – diese Person unterstützt beide Gesprächspartner:innen dabei, gemeinsam eine Lösung zu finden, indem sie allparteilich und inhaltlich neutral bleibt und für einen konstruktiven Dialog sorgt. Diese Variante wird empfohlen, wenn keine konstruktive Gesprächsbasis vorhanden ist und/oder einer der beiden Gesprächspartner:innen dies explizit wünscht. Wenn diese Entscheidung gefallen ist - bitte Kontakt mit Klemens Hafner-Hanner von BEZIEHUNGLEBEN (Kontaktdaten siehe Anhang) aufnehmen. Die Zuteilung der Beratung erfolgt durch ihn und der Fall wird begleitet.

Die angefragte Person des Pfarrvorstandes wird im Sinne der Fürsorge gebeten nach einigen Wochen bei den beteiligten Personen nachzufragen, ob die Beratung angenommen wurde. Von Seiten der Berater:innen von BEZIEHUNGLEBEN ist es nicht angedacht, dass Informationen zum Stand der Beratung weitergegeben werden (Verschwiegenheitspflicht).

Hinweis: Die Variante B wird seitens der Diözesanen Dienste unterstützt, indem Berater:innen von BEZIEHUNGLEBEN ohne Verrechnung von Kosten zur Verfügung stehen. Die Räumlichkeiten für die Gespräche werden nach Bedarf ausgewählt (in der Pfarrgemeinde, in Beratungsräumen von BEZIEHUNGLEBEN, ...).

Für beide Varianten gilt: Vereinbarungen (Zeitplan, konkrete Maßnahmen, ...) werden schriftlich festgehalten.

Sollte das Klärungsgespräch (Variante A oder B) für beide Seiten nicht zufriedenstellend ablaufen oder keine konstruktive Vereinbarung möglich sein, kommt es zu Schritt 3.

Schritt 3:

In diesem Schritt ist – je nach betroffenem Themenfeld und Zuständigkeitsbereich – das Seelsorgeteam oder/und der Pfarrvorstand über die Konfliktsituation in Kenntnis zu setzen. Diese Stellen sorgen dafür, dass jedenfalls eine externe Stelle zur Klärung hinzugezogen wird. Dies kann auch bedeuteten, dass Variante B aus dem Schritt 2 zur Anwendung kommt, falls zunächst Variante A gewählt wurde.

Bei weiteren Schwierigkeiten oder Nichteinhaltung der getroffenen Vereinbarungen kommt es zur Einschaltung der Clearingstelle mit dem Ziel: Klärung, ob eine weitere Zusammenarbeit noch möglich ist?

Wenn ja: Konkrete Vereinbarungen schriftlich fixieren und Zeitpunkte für die Überprüfung der Umsetzung und Einhaltung festlegen.

Wenn nein: Grundsätzlich ist eine Beendigung dieser ehrenamtlichen Funktion bzw. dieses Dienstes vorgesehen.

Beendigung der Zusammenarbeit für Ehrenamtliche (zumindest in dieser Aufgabe oder dieser Funktion) kann aussprechen:

- Die Person, die eine ehrenamtliche Funktion übernommen hat.
- Verantwortliche/r Seelsorgeteam-Koordinator:in für ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen – in Absprache mit dem gesamten Seelsorgeteam und unter Einbeziehung des Pfarrers oder in seinem Auftrag eine:r der beiden Vorständ:innen. Der Pfarrgemeinderat soll informiert werden mit dem Hinweis, dass nach diesem Leitfaden gehandelt wurde. Bei offiziellen Beauftragungen ersucht der Pfarrer offiziell den Bischof um „Rücknahme der Beauftragung aus wichtigem Grund“.
- Pfarrvorstand in Absprache mit dem Seelsorgeteam der Pfarr(teil)gemeinde. Bei offiziellen Beauftragungen ersucht der Pfarrer offiziell den Bischof um „Rücknahme der Beauftragung aus wichtigem Grund“.
- Bischof bei allen Ehrenamtlichen der Diözese Linz.

Wenn eine Beendigung des Ehrenamtes ausgesprochen wird, gilt es folgende Punkte zu bedenken:

- Es gilt für eine gute Übergabe der Aufgabenbereiche zu sorgen.
- Die Kommunikation an die Pfarrbevölkerung gut überlegen und im Seelsorgeteam gut absprechen.

- Es ist wichtig, Dank auszusprechen für das geleistete Engagement – auch in der Pfarr(teil)gemeinde und durch die Öffentlichkeitsarbeit der Pfarr(teil)gemeinde.
- Weitere Informationen zum Beenden im Ehrenamt finden Sie im ABC des Ehrenamtes - Wissenswertes für Ehrenamtliche)

Eine Rekurs-Möglichkeit ist nicht vorgesehen, da dadurch wieder alles von vorne beginnen könnte und darunter auch andere Ehrenamtliche leiden.

Mögliche Anlässe für Konflikte:

- Eine oder mehrere Aufgaben werden nicht wie vereinbart erledigt.
- Kommunikation ist (ab)wertend, nicht wertschätzend, schwierig, bietet Stolpersteine, Konflikte entstehen oder werden befeuert.
- Die Rolle der übernommenen Funktion bzw. Aufgabe wird nicht so gelebt, wie in der neuen Struktur vorgesehen.
- Es fehlt an der nötigen Flexibilität zur Erledigung bestimmter Aufgaben und/oder Aufgaben, die im Rahmen der übernommenen Funktion verbindlich geleistet werden müssen.

Hinweis: Es gibt in unserer Diözese über 80 Funktionen, in denen man ehrenamtlich bzw. freiwillig aktiv sein kann (Engagementberatung Diözese Linz).

ANHANG:

Kontakt zu BEZIEHUNGLEBEN BEZIEHUNGLEBEN.AT

Kontakt zu Clearingstelle Clearingstelle für Konflikte und Mobbing der Diözese Linz

Allgemein sei erwähnt, dass sich Ehren- und Hauptamtliche jederzeit an die Clearingstelle der Diözese Linz wenden können – auch schon vor dem in diesem Leitfaden angegebenen Schritt.

Kontakt bei Konflikten mit Hauptamtlichen

Wenn die Konflikte Hauptamtliche betreffen, wenden Sie sich bitte an den Pfarrvorstand oder an die jeweiligen Fachbereiche auf Diözesanebene:

Fachbereich Priester und Diakone - priester@dioezese-linz.at

Fachbereich Pfarrseelsorger:innen - seelsorge.pfarren@dioezese-linz.at

Fachbereich Pfarrverwaltung - pfarrenservice@dioezese-linz.at

Hilfreiche Informationen zum Ehrenamt finden Sie im ABC des Ehrenamtes - Wissenswertes für Ehrenamtliche – es gibt Leitfäden und Checklisten für den Beginn der Tätigkeit sowie die Vorlage von Tätigkeitsbeschreibungen.

Tipps zur Gesprächsführung

Wir ermutigen Sie, diese Art von Gesprächen frühzeitig zu führen. Feedback oder Kritik sollte nicht zwischen Tür und Angel oder vor anderen Personen ausgesprochen werden. Wir bitten Sie, sich auf diese Gespräche gut vorzubereiten: Bitten Sie klar um ein persönliches Gespräch (ggf. mit einer schriftlichen Einladung), einen geeigneten Ort suchen (ungestört, bei niemandem zuhause, …), Ort und Zeit bewusst wählen;

Wichtig ist eine Gesprächsstruktur, die Klarheit schafft, Konflikte entschärft und trotzdem die Beziehung wertschätzt. Emotionen dürfen hier einen Platz bekommen. Es geht darum, fühle ich mich gehört, gesehen und verstanden.

Ziel ist es Lösungen zu finden, die eine (neue) Sicherheit herstellen, (wieder) gut miteinander arbeiten zu können.

Die Grundhaltung dieses Gesprächs ist: **klar – wertschätzend – lösungsorientiert** Das Gespräch ist kein Tribunal, sondern eine gemeinsame Suche nach einem gangbaren Weg.

1. Einstieg
„Danke, dass du dir Zeit für dieses Gespräch nimmst.

2. Beschreiben, warum wir zusammengekommen sind
Situationen direkt und klar benennen, weshalb dieses Klärungsgespräch stattfindet und nicht um den “heißen Brei” herumreden. Dabei ist zu beachten: keine Anschuldigungen, keine Unterstellungen, keine persönlichen Angriffe – sondern persönliche Wahrnehmungen (d.h. aus der eigenen Sicht und als ICH-Botschaft formuliert)

Ich habe wahrgenommen, dass …

Mir ist aufgefallen, dass …

3. Konflikt benennen, aus der Sicht von beiden Konfliktparteien

Von dir habe ich gehört, ... und von dir habe ich gehört, das und das ist passiert.

Wichtig: sachlich beschreiben, keine Bewertung, keine Verallgemeinerungen wie „immer“, „nie“, … verwenden.

„Was würdet ihr euch jeweils von der anderen Person wünschen, damit die Zusammenarbeit künftig besser gelingt?“

„Ich möchte verstehen, woran es liegt. Welche Vorstellungen und Bedürfnisse gibt es, welche Verletzungen wurden, wahrgenommen, was fehlt und was kann hier helfen (hier auch Raum für Emotionen und Ausdruck von Verletzungen geben)

4. Was hilft, damit zufriedenstellende Kooperation entstehen kann
Brainstorming für Lösungsansätze, alle Lösungen visualisieren (z.B. auf Flip Chart, Kärtchen, auf A3 Papier, …)

Wenn jemand in der Opferrolle bleibt (jammern, sudern) ganz konkret nach Lösungsideen fragen “Welchen Lösungsansatz siehst du für dein/dieses Problem, was kann helfen?” (immer wieder dieselbe Frage stellen kann hier hilfreich sein)

Raus aus dem Vorwurf und Problem hin zu einer Lösung (zum Mut machen)

Es ist sinnvoll, gemeinsam zu überlegen, welche Ressourcen und Unterstützungsangebote genutzt werden können, um die erarbeiteten Lösungen umzusetzen. Das können z. B. Weiterbildungen, externe Beratung, Team-Workshops oder die Einbindung weiterer Personen sein. So wird deutlich gemacht, dass niemand mit den Herausforderungen allein gelassen wird und die Bereitschaft besteht, aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen.

5. Nach dem Hintergrund fragen
„Mich interessiert, wie es dir mit dieser Aufgabe geht. Was macht dir Freude? Was erlebst du als belastend?“

„Wie siehst du die Situation? Was sind aus deiner Sicht, die Ursachen für den Konflikt und welche Lösungsmöglichkeiten siehst du.“

„Mir ist wichtig, dass du Freude an deinem Ehrenamt hast.”

„Gibt es etwas, das dir bisher im Team oder in der Zusammenarbeit gefehlt hat, das dir helfen würde, dich wohler zu fühlen oder deine Aufgabe besser zu erfüllen?“

Es gilt, aufmerksam empathisch und aktiv zuzuhören, Verständnis zu zeigen und nach Lösungen zu suchen.

6. Erwartungen und Möglichkeiten klären
Mir als Verantwortlicher:em/Kollegin:Kollegen ist wichtig, dass wir uns gegenseitig aufeinander verlassen können und dass Vereinbarungen eingehalten und Aufgaben zeitgerecht erledigt werden. Wer erledigt was bis wann und wo gibt es Abhängigkeiten (wer ist auf wen bei welchem Thema angewiesen) [konkrete Aufgaben, Zeitrahmen, Übergaben, ... schriftlich vereinbaren].“

7. Optionen einbringen und gemeinsam entwickeln
„Welche Alternativen sehen wir?“

Vielleicht kann die Aufgabe in einem kleineren Umfang übernommen werden oder auch nur Teile davon „Wäre es eine Entlastung, wenn wir diese Aufgabe anders aufteilen oder wenn diese Aufgaben jemand anderer übernimmt?“

8. Zwischenschritt (bei Bedarf)
Es kann auch sein, dass es noch Zeit für Überlegung braucht, bis zu einem nächsten Treffen, wo weitergearbeitet wird (ggf. Zwischenschritt bzw. Zwischengespräch einplanen)

Überlegung: Unter welchen Bedingungen möchte/kann ich mitarbeiten?

9. Neue Vereinbarung formulieren
Welche Veränderungen gibt es, damit die Zusammenarbeit in Zukunft gut funktioniert? Genaue Beschreibung der Aufgaben, Zeitrahmen festlegen, Bereiche werden abgegeben oder weitergegeben. Hier kommt es zur Niederschrift der Lösung, der beide Parteien zustimmen können.

10. Abschluss – Ermutigung und Dank
„Danke, für das Einlassen und die gemeinsame Suche nach Lösungen.“

„Mir ist wichtig, dass du weißt: Dein Engagement und deine aufgewendete Zeit sind für mich und für uns sehr wertvoll, auch wenn sich deine Rolle/deine Lebensrealität verändert. Das Ehrenamt hat in der neuen Struktur eine große Bedeutung bekommen und soll Freude machen und nicht zur Last werden.“

Variante, wenn ein Ehrenamtlicher sich verändern wird: „Ich danke dir für dein Engagement und deinen Beitrag für ...“

Überlegungen für einen Abschied (Ritual, Feier, Geschenk, ... – Ideen dazu finden Sie im ABC des Ehrenamtes - Wissenswertes für Ehrenamtliche)

Nach dem Gespräch - Reflexion
Es gilt, die Ergebnisse festzuhalten und wie besprochen zu verschriftlichen (siehe Formulierungshilfe).

Weiters ist es wichtig, für sich selbst das geführte Gespräch zu reflektieren. Hat man sich an die Vorlagen gehalten? Was war hinderlich? Was war fördernd? Wie schaffe ich es, mit Emotionen umzugehen? Wie gehe ich damit um, wenn das Gespräch in eine Richtung ging, die für mich schwer zu nehmen ist? Wie gehe ich damit um, wenn das Gespräch eskaliert ist und kein Lösungsweg möglich war? Hier empfehlen wir die Reflexion mit der Hauptamtlichen Ansprechperson oder einer Vertrauensperson (ggf. außerhalb des Teams).

Im Fall, dass es zu keiner Vereinbarung kommt – schlagen wir vor, direkt zu Schritt 2 überzugehen und eine externe Begleitung dazuzuholen.

Formulierungshilfe - Schriftverkehr

schriftliche Vereinbarung nach einem Gespräch (dieses ergeht nur an die Gesprächsteilnehmer:innen – keine Mails in CC oder BCC verfassen!)

Betreff: unserer Zusammenarbeit im Ehrenamt

Liebe/r [Name],

ich danke euch für das gemeinsames Gespräch.

Folgende Vereinbarungen haben wir verbindlich besprochen [Vereinbarungen und Fristen anführen]

Schöne Grüße
[Name]
[Funktion]