

Vorversion!

Endversion erschienen in Fachzeitung OSC: Organisationsberatung, Supervision, Coaching Nr. 1-2016
ISBN 1618-808X

Der Artikel ist über Springer auch einzeln zu erwerben: DOI 10.1007/s11613-016-0459-z

Zwischen Dank und Drohung: Supervision für Freiwillige im Flüchtlingsbereich Gibt es eine neue Generation an Freiwilligen?

Mark Staskiewicz

Zusammenfassung Der folgende Artikel beschäftigt sich mit Erfahrungen aus Supervisionen mit Freiwilligen im Flüchtlingsbereich. Die Arbeit in diesem Feld hat ein paar Besonderheiten. Sie hält sich in einem weiten Spannungsfeld auf und kann von enormer Dankbarkeit für diese Tätigkeit bis zu Drohungen gegen die SupervisorInnen führen. Der Autor macht Ausführungen zu seiner These, dass wir es mit einer neuen Generation an Freiwilligen zu tun haben. Die Supervision hat seine Grenzen und die Organisationsberatung kann hier eine sehr brauchbare Unterstützung sein, die Freiwilligenarbeit optimal zu managen.

Schlüsselwörter Supervision – Freiwillige – Flüchtlinge – Organisationsberatung

Between gratitude and threat: Supervision for volunteers in the refugee sector. Is there are new generation of volunteers?

Abstract The current article deals with experiences in supervising volunteers in the refugee sector. The work in this field has some particularities. It operates between two extreme poles: enormous gratitude for this work on the one hand and threats against supervisors on the other. The author puts forward his thesis that we have to deal with a new generation of volunteers. Supervision has limitations, and organizational consulting can provide useful support in order to manage the work of volunteers optimally.

Keywords Supervision – volunteers – refugees – organizational consulting

M. Staskiewicz
Babenbergerstr. 47/21
A-8020 Graz (Österreich)
E-Mail: mail@we-progress.at

1 Angebot und Bedarf an Supervision

Tausende ehrenamtliche Helfer/innen sind täglich in der Begleitung und Versorgung von Menschen, die auf der Flucht sind, im Einsatz. Die Asylkoordination Österreich hat nach Supervisor/innen gesucht, die in diesem Bereich, wenn es dafür keine Budgets gibt, kostenlose Supervisionen anbieten. Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) hatte diesen Aufruf verbreitet. Knapp 170 Supervisor/innen sind ihm gefolgt (24.9.2015).

In der Steiermark habe ich zahlreiche Supervisionen gegeben. In diesem Artikel möchte ich einige Erfahrung wiedergeben. Ich gehe von einem immens hohen objektiven Bedarf an Supervision in diesem Bereich aus. Aktuell sehen wir nur die Spitze des Eisbergs. Inzwischen habe ich alleine mit über 40 Freiwilligen zusammengearbeitet, die an sehr unterschiedlichen Orten geholfen haben (in Transitlagern, an der Grenze, in Bahnhöfen, individuelle Hilfe etc.), und dies, obwohl die professionellen Hilfsorganisationen keine oder nur sehr wenig Information über die Möglichkeit einer Supervision geben. Die Freiwilligen organisieren sich zunehmend untereinander.

Als ich mein Angebot in diversen Facebook-Gruppen postete, kam es zu den ersten Supervisionen. In jeder Supervision, egal ob im Einzel- oder im Gruppensetting, kamen die Supervisand/innen von sich aus darauf, wem sie unbedingt auch von der Möglichkeit erzählen müssten, da es einen so hohen Bedarf gebe. Das aufgebaute Vertrauen bei den Supervisand/innen führte zu einem Vertrauensvorschuss im Umfeld und entsprechend zu weiteren Anfragen. Würden alle Freiwilligen wissen, was Supervision ist und dass es dazu Möglichkeiten gibt, würde die Kapazität der rund 170 Supervisor/innen meiner Vermutung nach nicht ausreichen. Wie in den klassischen Berufsfeldern ist es aber auch so, dass viele Freiwillige meinen, an sich wäre das sicher ein lohnendes Angebot, „aber ich habe keine Zeit dafür“. Bei Supervisand/innen, die in der Führung ehrenamtlicher Netzwerke stehen, wäre z.B. ein Bedarf an einer regelmäßigen Supervision gegeben.

Sind Freiwillige überhaupt Supervisand/innen? Die Tätigkeit, die die Freiwilligen ausüben, ist eine nicht bezahlte Arbeit. Bei Supervision geht es um die professionelle Reflexion der Arbeit. In den USA ist der Begriff der Supervision im Übrigen gerade in der Arbeit mit Freiwilligen entstanden (Belardi 2013, S. 19), man kann also auch von „back to the roots“ sprechen. Was im Supervisionsprozess passiert, ist ein „gemeinschaftlicher mehrperspektivischer Äquilibrierungsprozess“ (Schreyögg 2004, S. 76). Damit besteht kein Zweifel, dass es sich um Supervisand/innen und damit auch um Supervision handelt.

Viele der Freiwilligen, die sich bei mir meldeten, wussten zuvor nicht, was Supervision ist. Hier haben wir einen klaren gesellschaftlichen Auftrag. Methodisch müssen wir uns so ausrichten, dass unsere Nachrichten beim Empfänger ankommen. Die sozialen Netzwerke halte ich in diesem Bereich für ganz wesentliche Transmissionsriemen einer Informationskampagne.

Man könnte meinen, wenn Freiwillige sich nicht melden, hätten sie kein Thema, und ohne Thema gebe es keinen Auftrag für uns. Doch das wäre Augenwischerei. Da viele Freiwillige nicht wissen, was Supervision ist, bzw. die Abgrenzung ihnen z.T. so schwer fällt, müssen wir aktiv auf sie zugehen. Dies geht vor Ort oder via Internet etc.

Z.B. ergaben sich Supervisionen auch dadurch, dass ich Menschen, die mein diesbezügliches Angebot auf Facebook likten, anschrrieb und bei Bedarf ein persönliches Angebot formulierte.

Sich als Supervisor/in auf der Liste der Asylkoordination registrieren zu lassen, ist ein erster Schritt. Jedoch habe ich die Erfahrung gemacht, dass viele Hilfsorganisationen dieses Angebot der Asylkoordination nicht an die Freiwilligen weitermeldeten. Niemand von der Supervisor/innen, mit denen ich arbeitete, hatte über die jeweilige Hilfsorganisation von einem entsprechenden Angebot gehört. Deshalb erstellte ich eine eigene Liste mit Supervisor/innen, die in der Steiermark Supervision in diesem Bereich kostenlos anbieten, und verbreitete diese Liste in den sozialen Medien sowie auf meiner Homepage (<http://www.we-progress.at/supervision/flüchtlingsarbeit>).

Anders als bei sonstigen Supervisionen gibt es in der Regel keinen „Vorgesetzten“. Die Person selbst ist also der Auftraggeber. Dennoch befindet sich die Person in einem komplex verzweigten Gespinn in bzw. an einer oder mehreren Organisationen. Bestimmte Themen sind somit nur mit dieser Organisation (z.B. der Hilfsorganisation) bearbeitbar. Diese zu einem gemeinsamen Termin zu bewegen, ist oft schwierig, aber unabdingbar. Die Prioritäten werden oft anderweitig gesetzt, u.a. auch aus Überforderung.

Geht es thematisch oft um den Umgang mit Grenzen, so hat jedoch auch die Supervision ihre Grenzen. Privatthemen werden ebenso wenig bearbeitet wie die Frage, ob und wieweit Supervisor/innen bei starken psychischen Problemen der Supervisor/innen (die schon vorher bestanden oder im Zuge der Fluchterlebnisse aufbrachen) die richtige Profession vertreten. Deshalb ist die Kooperation mit Therapeut/innen wichtig, an die man in solchen Fällen verweisen kann.

2 Rolle der Supervisor/innen

Kostenlos Supervisionen anzubieten, ist nicht unumstritten. Selbst von Kolleg/innen hörte man Stimmen wie: „das macht den Markt kaputt“, oder „wenn man helfen will, soll man selbst Hand anlegen und nicht Supervisionen anbieten“. Jedenfalls ist aufgrund der vielfältigen Konfliktdimensionen von Menschen, die Zuflucht suchen, die Gesellschaft als Ganzes gefordert. Und hier können Supervisor/innen einen Beitrag leisten und müssen dies auch, wenn sie den ethischen Richtlinien ihrer Verbände gerecht werden wollen.

In der Organisationsentwicklung versucht man, Menschen mit ihren Potenzialen genau da einzusetzen, wo sie diese optimal entfalten können. Bei Supervisor/innen ist dies eben die Supervision. Natürlich ist es auch eine gesellschaftliche Aufgabe, bei Staat, Land, Kommune und den Hilfsorganisationen die Forderung nach Budgets für Supervision zu stellen und deren Notwendigkeit zu erklären. Dies ist die mittelfristige Aufgabe. Die Staaten sparen durch die Arbeit der Freiwilligen hohe finanzielle Summen. Dafür sollten sie zumindest gute Bedingungen schaffen, und dazu gehört auch ein flächendeckendes Supervisionsangebot mit einer entsprechenden Finanzierung.

Bietet man kostenlose Supervisionen an, so ist man streng genommen auch Freiwilliger. In den konkreten Fällen hatte ich aber keine Probleme damit, dass Supervi-

sand/innen meine andere Rolle akzeptieren. Anders als bei einer klassischen Supervision werden jedoch stärker als sonst von den Supervisand/innen andere (private) Themen angesprochen, oder man wird eben als einer der Freiwilligen gesehen, der zur sozialen Gruppe dazugehört. D.h. die Gefahr ist größer, auch wegen anderer Dinge kontaktiert zu werden. Die professionelle Abgrenzung und Rollenklärung ist auch dadurch erschwert, dass die meisten Freiwilligen noch keine Supervisionserfahrung haben. Es kann so weit gehen, dass man als „Freund“ betrachtet wird (Nettelroth 2008, S. 33).

Die Diskussionen in der sog. Flüchtlingsfrage sind hoch emotional und politisch brisant. Die Gesellschaft ist in stark entgegengesetzte Lager geteilt, und es gibt kaum Brücken zwischen diesen Lagern. Die Arbeit mit diesen Freiwilligen führt auch zur Aufmerksamkeit der politischen Gegner der Freiwilligen. So erhielt ich z.B. einen Drohbrief. Aus der Perspektive der Drohenden bin ich als Supervisor eben jemand, der den Freiwilligen hilft. Da diese Verräter seien, die „Terroristen“ unterstützen, bin ich zum Feind geworden. Und mir wurde auch gedroht, dass ich dies bereue, wenn ich nicht damit aufhöre. Als Supervisor/innen sollten wir uns aber von niemandem unsere Tätigkeit verbieten lassen. Ich möchte deshalb hier von „Berufscourage“ sprechen, wenn wir dies nicht zulassen. Damit ist unsere Arbeit natürlich nicht unpolitisch. Auch sollten wir in solchen Situationen nicht vergessen, dass wir authentisch bleiben. D.h. wie wir auf Drohbriefe, Beleidigungen oder gar Angriffe reagieren, wird von den Supervisand/innen beobachtet. Im konkreten Fall reagierte ich mit der Bekanntmachung dieser Drohung über soziale Netzwerke. Des Weiteren berichtete eine Zeitung darüber. Damit zeigte ich, dass das Ziel, Angst zu verbreiten, nicht aufgehen muss, wenn man die Solidarität der Öffentlichkeit erfährt. Im Gegenzug zu den Drohbriefen erfährt man von den Freiwilligen, die sich häufig durch niemanden unterstützt fühlen, ein großes Maß an Dankbarkeit. In diesem Spannungsfeld halten wir uns somit auf. Am 30.3.2016 wurde ich sogar von zwei Menschen angegriffen. Sie haben versucht, mir ins Gesicht zu schlagen, und dabei wurde auch das Wort „Verräter“ gebraucht.

Es ist wichtig, die eigene Gegenübertragungsbereitschaft zu kennen (Schreyögg 2010, S. 161). Denn die Gefahr ist groß, dass die Supervisor/innen die gleichen Muster übernehmen. Die Freiwilligen sehen einen immensen Bedarf an Hilfe bei den Flüchtlingen. Die Supervisor/innen sehen einen immensen Supervisionsbedarf bei den Freiwilligen. Bei beiden besteht die Gefahr, in der unbezahlten Tätigkeit die eigenen Grenzen zu überschreiten und der „Sucht des Helfens“ zu verfallen. Deshalb ist der kollegiale Austausch von Supervisor/innen in Form von Intervisionsgruppen zu empfehlen.

3 Arbeitsweise und Themen

Es haben sich sehr unterschiedliche und z.T. ganz unorthodoxe Settings ergeben. Gerade Menschen, die jeden Tag viele Stunden vor Ort sind und sich unabkömmlich fühlen, müssen teilweise geradezu an diesem Ort „abgeholt“ werden. D.h. ich habe auch einzelne Supervisionen an Hilfsorten durchgeführt. Hier konnte man beim Setting aber zumindest soweit steuern, dass man die Sitzanordnung entsprechend den Bedingungen gut veränderte bzw. das Timing gut setzte (also z.B. nicht in einer Essenssituation im Speisesaal). Dadurch haben Supervisand/innen in keiner Einheit unkonzentriert gewirkt. Im

Gegenteil, es war erstaunlich, wie konzentriert sie stets bei der Sache waren. Auch unübliche Zeiten haben sich ergeben, wie z.B. späte Abendstunden; wer also ein Thema hat, das er bearbeiten will, kann unter ganz unterschiedlichen Umständen arbeiten bzw. sich konzentrieren. Selten erlebt man eine so hohe Motivation, an einem Thema zu arbeiten, und dies auch, wenn man z.B. mit Gruppen arbeitet.

Viele Einheiten fanden jedoch im Einzelsetting statt. Die Einzelsupervision ist auch gerade deshalb so hoch frequentiert, weil die Freiwilligen ihre Arbeit sehr individuell und für sich gestalten. Es gab aber auch Gruppensupervisionen, die natürlich zur Reflexion wiederum einen anderen Charakter haben, da sie zeigen, wie andere Personen mit der Tätigkeit umgehen, und da bestimmte Themen eben keine individuellen Themen sind. Teilweise würde ich auch von Teamsupervisionen sprechen, wenn es sich um fast organisationsähnliche Zusammenarbeit von mehreren Personen handelt.

Die Themen in den Supervisionen waren durchaus heterogen – von Fallbesprechungen, über Kommunikation bis hin zum Zeitmanagement oder den eigenen Stärken und Prioritäten. In jeder Supervision ging es aber auch um Abgrenzung bzw. um Anzeichen einer Art „Sucht des Helfens“. Der Einsatz von vielen Freiwilligen geht sogar weit über eigene Grenzen hinaus, nicht wenige waren oder sind durch Überlastung physisch oder psychisch krank geworden. Teilweise wurde das ganze bisherige Leben verändert. Die Abgrenzung fällt vielen schwer, man nimmt sich vor, drei bis vier Stunden zu helfen, und bleibt dann zwölf Stunden, weil man überall einen Bedarf sieht. Oder es wird beschrieben, dass man den ganzen Tag bis zum Schlaf mit dem Thema beschäftigt sei. Einige Freiwillige sind schon weggebrochen und aus der Hilfstätigkeit ausgestiegen. Dadurch lastet noch mehr auf den anderen, die weiterhin aktiv bleiben.

Die Methoden, die in Supervisionen mit Freiwilligen im Flüchtlingsbereich Anwendung finden, unterscheiden sich nicht von den üblichen Methoden. Auffällig ist aber, dass die Arbeit mit Bildern besonders beliebt ist: Wenn es darum geht, Emotionen anzusprechen, können sie sehr hilfreich sein. Auch visuelle Aufstellungen, z.B. „Wie es sein könnte“ (Wrubel 2014, S. 53) mit der Coaching-Disc, führten zur Vertiefung. Vielen fiel die Beantwortung der „Wunderfrage“ (de Shazer 2003) schwer, weil diese einen Weg aus dem Helferalltag führt, gelang aber allen, wenn man den Raum dafür gab. Neben den üblichen systemischen Fragen ist die „Lösungsorientierung“ stets wichtig gewesen. Denn man muss in der Regel von einmaligen Doppel-Einheiten ausgehen (wobei ich teilweise auch Folgesitzungen durchführen konnte und diese sehr oft ratsam sind). Geschlossene und offene Fragen (Straß 2007, S. 86) sind angesichts des engen Zeitfensters bewusst auszuwählen. Immer wieder waren auch Überspitzungen sowie wertschätzende, aber provokative Methoden (vgl. Farrelly und Brandsma 1986) weiterführend, um neue Blickwinkel zu aktivieren. Die Stärkung des Selbstbewusstseins der Supervisand/innen durch paradoxe Fragen (Radatz 2013, S. 213) kann dies gut ergänzen. In Gruppen sind z.B. Tools wie das „World Café“ (Seifert, in Rohm 2015, S. 28) als belebendes Mittel einsetzbar, oder auch konfrontative Methoden, bei denen die Ritualisierung eine Konzentration auf die inneren Prozesse ermöglicht (Schlee 2012, S. 85).

Mehrfach stellte sich im Supervisionsprozess heraus, dass Themen der Freiwilligen auch mit Themen Überschneidungen haben, die eigentlich in deren Kernberufstätigkeit noch unbearbeitet sind, wie z.B. Abgrenzungsproblematik, Zeitmanagement etc. Daraus sind zuweilen Folgeaufträge im normalen beruflichen Kontext entstanden.

4 Die neue Generation von Freiwilligen

Dass Menschen sich als Freiwillige einsetzen, ist nichts Neues. Es gibt mancherlei gute Fachliteratur und auch wissenschaftliche Beiträge und Untersuchungen zur Freiwilligenarbeit bzw. zu Management und Führung von Freiwilligen (vgl. Witte 2015). Gerade im Sozialbereich sind Freiwillige eine der Stützen dieser Systeme, die in Zeiten der Sparpakete einiges abfedern können. Die Motivation für diese Tätigkeit ist die gleiche wie bei früheren Generationen (vgl. Schürmann 2013, S. 37), und auch die Faktoren einer Definition, was Freiwillige sind, haben sich nicht geändert (ebd., S. 19). In der EU sind zwischen 92 und 94 Millionen Menschen freiwillig tätig (ebd., S. 14). Die „neue Generation“ umfasst davon nur eine Minderheit.

Die neue Generation macht nicht ihr Alter aus, sie umfasst Jugendliche bis Senioren, Studenten bis Mütter und Berufstätige wie Arbeits- und Sinnsuchende oder auch Migrant/innen und Menschen, die selbst Fluchterfahrungen haben oder von Fluchterfahrungen ihrer Vorfahren berichten. Die aktuelle Situation hat diese neue Generation von Freiwilligen geschaffen. Denn eine lang anhaltende Krisensituation führt dazu, dass die freiwillige Tätigkeit sich nicht nur an einem einzelnen Tag über enorm viele Stunden erstreckt, sondern sich auch über einen langen Zeitraum in dieser Intensität hinzieht. Andere Generationen von Freiwilligen helfen zwar regelmäßig, oft aber nur wenige Stunden in der Woche. Die neue Generation hat zumindest zeitweise mehr gearbeitet als bei einer Vollzeitstelle. Das Ausmaß an der Selbstorganisation ist deutlich höher. Die Freiwilligen sind häufig recht energiegeladener, und ihre Fähigkeiten reichen bis hin zum Management sehr komplexer Hilfseinsätze mit der Organisation von benötigtem Material (Essen, Kleidung, Spielzeug, Fahrzeugen etc.) und zur Aufstellung der nötigen Human Resources. Während in der BRD es mehr freiwillige Männer als Frauen gibt (Schürmann 2013, S. 28), vermute ich, dass die neue Generation mehr Frauen umfasst. Die intrinsische Motivation ist immens, es gibt auch aber extrinsische.

Smartphones und Social Media sind nicht per se neu bei Freiwilligen. Aber die erweiterten technischen Möglichkeiten haben die Bedeutung dieser Kommunikationswege radikal erweitert und auf eine neue Qualität gehoben. Freiwillige berichteten, dass sie sich für ihre Tätigkeit entsprechende technische Kompetenzen erst aneignen mussten. Z.B. gibt es WhatsApp-Gruppen, die darüber informieren, dass ein Zug bzw. Bus mit Flüchtlingen eintrifft. Die Empfänger/innen sind 24 Stunden in Rufbereitschaft. Und es gibt einen hohen Bedarf an Austausch, jedoch keine Anleitung zur gezielten Intervention. Mir wurde von Freiwilligen berichtet, die jeden Tag mehrere hundert Nachrichten in WhatsApp- und Facebook-Gruppen erhalten. Allein das Filtern, was für sie eine wichtige Information ist, dauert Stunden. Wir finden uns somit in Themenfeldern wieder, die wir aus dem Führungskräfte-Coaching kennen: So ist z.B. das Gefühl, immer erreichbar sein zu müssen, auch sonst ein häufiges Leitungsthema. Andererseits müssen wir festhalten, dass die Tätigkeiten ohne diese Kommunikationsmittel in dieser Weise gar nicht mehr möglich wären (INKA-Forschungsverband 2015, S. 85).

Freiwillige starten oft als Einzelperson, z.T. mit Freunden bzw. Bekannten. Sie schließen aber schnell Kontakt zu anderen Freiwilligen. Sie identifizieren sich mit die-

sen wesentlich stärker als mit den Hilfsorganisationen, die den konkreten Einsatz leiten. So entstehen Gruppen, daraus dann oft Netzwerke und auch Strukturen wie Vereine und Organisationen, in denen die Funktionen allerdings oft informell vergeben sind, da sie nicht gewählt oder von einem Vorstand beschlossen wurden. Es gibt aber oft auch Führungspersonen, die sich mit dem konkreten Projekt sehr identifizieren und eine starke Kontrolle der Gruppe organisieren, das heißt, sie wollen überall dabei sein und mitbestimmen. Die Netzwerke und Organisationen haben z.T. eine erstaunliche Disziplin und eine hohe Verlässlichkeit entwickelt. Dann gibt es auch wieder sehr offene, unverbindliche Strukturen. Die verschiedenen Netzwerke einer Region kommen über die Monate untereinander immer stärker in Kontakt. Man kennt Stärken und Schwächen des Anderen und kooperiert. Die Organisation von Freiwilligen, die zunächst eher autonom gearbeitet haben, entwickelt sich vermutlich aus der Feststellung, dass man organisiert noch effizienter ist. Auf der anderen Seite gibt es die Tendenz von Einzelkämpfer/innen, die zunächst Hilfsorganisationen unterstützen, sich nach einer Enttäuschung über fehlende Wertschätzung, Selbstbestimmungs- und Gestaltungsspielräume in eine individuelle Hilfe umzustrukturieren. Sie unterstützen dann Menschen, die sie dort kennenlernen, z.B. bei der Wohnungssuche, Behördengängen oder der Sprachkompetenzerweiterung.

Viele Freiwillige gaben an, enttäuscht von den Hilfsorganisationen zu sein, da sie nicht wertgeschätzt würden. Man erwartet von niemandem mehr Unterstützung und ist somit sehr stark in der Selbstorganisation. Von der Politik und dem Staat fühlen sich viele sehr enttäuscht.

Der hohe zeitliche Einsatz führt z.T. zu Konflikten in der Familie, in der Partnerschaft, im Freundeskreis oder auch mit beruflichen Anforderungen. Viele Freiwillige sind bereit, diese Konflikte auszuhalten. Deren Intensivität ist auch ein Erscheinungsbild der neuen Generation. Des Weiteren ist man bereit, den Hilfsorganisationen auf die Finger zu schauen und Verbesserungen durchzusetzen. Viele Initiativen zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Flüchtlingen kamen aus diesem Kreis. Hilfsorganisationen haben somit eine ganz neue Möglichkeit der Qualitätssicherung und des Verbesserungsmanagements, wenn sie dieses Potenzial nutzen.

5 Organisationsberatung

Immer wieder werden „Probleme“ mit den professionellen Hilfsorganisationen berichtet. Hier muss man als Supervisor/in gut aufpassen, da man in der Regel nur die Perspektive einer Seite erfährt. Viele Themen sind in einem Einzelsetting also nicht bearbeitbar. Es ist in diesen Fällen auch unsere Aufgabe, Kontakt mit den Professionellen aufzunehmen und geeignete Settings mit den Verantwortlichen und den Freiwilligen vorzuschlagen. So sind auch schon runde Tische entstanden. Oft geht es um Kommunikation, Unklarheit über Gründe für bestimmte Entscheidungen und um Gefühle von fehlender Wertschätzung. Es zeigt sich, dass es gut wäre, eine Organisationsberatung für die professionellen Organisationen anzubieten. Denn es gibt enorme Unterschiede zu den herkömmlichen Freiwilligen, sodass auch entsprechende organisatorische Strukturen erforderlich sind.

Meine These ist, dass die Freiwilligen, die innerhalb bzw. am Rande der Hilfsorganisationen tätig sind, sogenannte Subkulturen gebildet haben und dass es zu Widersprüchen zwischen der Organisationskultur und diesen Subkulturen kommt. Die Bildung solcher Subkulturen ist nicht verwunderlich. Wie Schreyögg (2004, S. 344) festgestellt hat, steigt deren Wahrscheinlichkeit mit der Größe einer Organisation sowie der Aufgabenspezialisierung (vgl. Pühl 1996, S. 99). Die Subkultur muss nicht besser oder schlechter als die Organisationskultur sein, die unterschiedlichen Formen führen aber zu Konfliktpotenzialen, sodass an den Kommunikations- und Entscheidungswegen bewusst gearbeitet werden muss.

Bei Konflikten zwischen Freiwilligen und Organisation gibt es zwei Arten: die zwischen Rollen und die zwischen Personen (Kühl 2008, S. 41). Eine externe Supervision oder Organisationsberatung ist in der Lage, herauszufiltern, um welche Art des Konfliktes es sich handelt und ob organisatorische Veränderungen das Konfliktpotenzial in der Zukunft reduzieren können. Weil Organisationen mit ihren Strukturen kaum unmittelbar zugänglich sind (Buchinger 1998, S. 16), kann eine Organisationsberatung dazu dienen, mit Schaubildern, Organigrammen und Ablaufschemata die Dinge fassbarer zu machen.

Wenn die Freiwilligen, auf die man langfristig angewiesen ist, nachhaltig motiviert werden sollen, braucht man Raum für Supervision bzw. eine Anleitung für eine gezielte Intervention, und man muss genau abstecken, welche Spielräume für Selbstgestaltung, Mitgestaltung und für die Aufnahme von Verbesserungsvorschlägen möglich sind. Da es ein enormes Bedürfnis nach Vernetzung gibt (andere Generationen an Freiwilligen haben ein deutlich geringeres Bedürfnis nach Vernetzung), müssen auch hierfür Formen geschaffen werden. Der Aufbau von Anreizsystemen ist ergänzend wichtig, um nachhaltig die Motivation aufzubauen (Theilengerdes 2012, S. 47) bzw. zu halten. Auch Entwicklungsmöglichkeiten, wie z.B. die Qualifizierung von Freiwilligen und die Übernahme in eine professionelle Erwerbstätigkeit, müssen strukturell angedacht werden.

Es gibt sechs Funktionen der Freiwilligentätigkeit: Wertefunktion, Erfahrungsfunktion, Karrierefunktion, soziale Anpassungsfunktion, Selbstwertfunktion und Schutzfunktion (Wehner und Güntert 2015, S. 62). Diese müssen genau analysiert werden, um ihnen psychologisch und strukturell gerecht werden zu können.

Im Bereich der Einführung (die es häufig so gut wie gar nicht gibt) und Fortbildung besteht ein enormes Entwicklungspotenzial. Und als Organisationsberater ist es auch unsere Aufgabe, die gesellschaftliche Verantwortung anzusprechen, also die möglichen Folgen, wenn Freiwillige, die schlecht begleitet wurden, sich auspowern etc. Die Organisationen müssen deshalb auch bewusste Grenzen setzen, z.B. durch eine Begrenzung des Zeiteinsatzes pro Tag. Während in herkömmlichen Bereichen zwei bis fünf Stunden je Woche für sinnvoll gehalten wurden (Rosenkranz und Weber 2012, S. 38), müssen hier andere Größenordnungen benannt werden. Des Weiteren haben viele Organisationen in der Krisensituation keine Kriterien festgelegt, die ein Freiwilliger erfüllen muss. Nicht jeder Mensch ist für jeden Bereich geeignet (Rosenkranz u.a. 2014, S. 32).

Der gesellschaftliche Auftrag, Flüchtlinge in die Gesellschaft zu integrieren bzw. optimalerweise zu inkludieren, kann durch die Freiwilligen stärker erfüllt werden. Die Organisationsberatung sollte diesen Aspekt auch beleuchten. Laut Forschung gelingt die Integration durch die Freiwilligenarbeit um ca. 9% mehr als ohne sie (Han-Broich 2012,

S. 144). Und ich meine, dass diese 9% noch steigerungsfähig sind. Die neue Generation an Freiwilligen hat viele Beweise erbracht, was alles möglich ist und wie vielseitig die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen ist.

Wenn die Organisation es versteht, die Freiwilligen in ihrem selbstbestimmten Engagement noch zu unterstützen, so fällt ihr primär die Rolle eines Koordinators zu, da die Bürger/innen zunehmend die Aufgabe erhalten, z.B. kulturelle und freizeitliche Aufgaben zu gestalten (Reifenhäuser u.a. 2012, S. 37). Die Professionellen müssen systematisch darin geschult werden, z.B. die „Regeln für gleichberechtigte Kommunikation“ (Redmann 2015, S. 208) einzuhalten. Neue Motivationsschübe können auch durch gezieltes Projektmanagement erzielt werden. Dazu ist es aber wichtig, die Erfolgsfaktoren zu kennen (Wurster 2015, S. 53).

Die Führung von Freiwilligen und auch deren Wertschätzung drückt sich insbesondere dadurch aus, dass man sich Zeit nimmt, z.B. zum Erstgespräch (Reifenhäuser 2013, S. 115). „Keine Rückmeldung über die gemachte Arbeit zu bekommen, heißt, keine Wertschätzung zu erhalten“ (ebd., S. 152). Inwieweit unsere Tätigkeit nur „Schmieröl im kapitalistischen Getriebe“ ist (vgl. Weigand 2012, S. 29) oder wir in dieser Thematik mit unserer Arbeit auch gesellschaftliche Auswirkungen provozieren, wäre eine spannende Frage. Auch im Bereich der Netzwerke, die sich unter Freiwilligen gebildet haben, wären solche Organisationsberatungen angebracht. Denn hieraus sind teilweise bereits Organisationen oder Vereine entstanden.

Literatur

- Belardi, N. (2013). *Supervision – Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H.Beck.
- Buchinger, K. (1998). *Supervision in Organisationen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Farrelly, F., & Brandsma, J.M. (1986). *Provokative Therapie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Han-Broich, M. (2012). *Ehrenamt und Integration. Die Bedeutung sozialen Engagement in der (Flüchtlings-)Sozialarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- INKA-Forschungsverband (Hg.) (2015). *Engagiert im Katastrophenschutz. Impulse für ein zukunftsfähiges Freiwilligenmanagement*. Schwalbach: Wohenschau.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Nettelroth, J. (2008). *Konfliktpotenziale in der Flüchtlingshilfe*. Norderstedt: Grin.
- Radatz, S. (2000). *Beraten ohne Ratschlag*. Wien: Literatur-VSM.
- Redmann, B. (2015). *Erfolgreich führen im Ehrenamt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reifenhäuser, C., Hofmann, S.G., & Kegel, T. (2012). *Freiwilligen-Management*. Augsburg: Ziel
- Reifenhäuser, C., & Reifenhäuser, O. (2013). *Praxisbuch Freiwilligenmanagement*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Rohm, A. (Hg.) (2006). *Change-Tools*. Bonn: Manager Seminare.
- Rosenkranz, D., & Weber, A. (Hg.) (2012). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Rosenkranz, D., Görtler, E., & Limbecl, B. (2014). *Woher kommen künftig die Freiwilligen*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Pühl, H. (1996). *Supervision in Institutionen*. Frankfurt/M.: Fischer.

- Schlee, J. (2012). *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schürmann, L.K. (2013): *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, A. (2004). *Supervision. Ein integratives Modell*(4., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- de Shazer, S. (2003). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Straß, U. (2007). *Hilfreiche Fragen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Theilengerdes, R. (2012). *Der Motivationskreislauf in Non-Profit-Organisationen. Schlüsselfaktor für die Arbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen*. Hamburg: Diplomatica.
- Wehner, T., & Güntert, S.T. (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weigand, W. (Hg.) (2012). *Philosophie und Handwerk der Supervision*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Witte, K. (2015). Den richtigen Abstand finden. Supervision mit Freiwilligen in sozialen Arbeitsfeldern. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22 (4), 425-436.
- Wrubel, E. (2014) *Perspektivwechsel*. Berlin: dpv.
- Wurster, M.T. (2015). *Helden gesucht: Projektmanagement im Ehrenamt*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Mark Staskiewicz, arbeitet hauptberuflich als Leiter eines Wohnverbundes der Lebenshilfe-GUV in Graz, Österreich. Nebenberuflich ist er im Bereich Supervision (ÖVS), Coaching und Prozessbegleitung tätig und hat das Gewerbe „Unternehmensberatung“. Schwerpunkte: Supervision für Freiwillige, Sozialbereich und Prozessbegleitung Inklusion und Sozialraumorientierung. Internet: www.we-progress.at.