



**Seminararbeit zum ÖBV – Führungskräfteseminar West 2011/12**

# **Konfliktmanagement in einem freiwilligen Verein**

**frühzeitig erkennen – rechtzeitig behandeln – gemeinsam lösen**

**von**

**Mathias Schuler**

**Bürgermusikkapelle Pians**

**31.März 2012**

## Inhaltsverzeichnis:

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Zur Person	3
1.2 Gründe und Gedanken zur Themenwahl	3
<b>2. Aufbau eines freiwilligen Vereines</b>	<b>4</b>
2.1 Die Funktionäre	4
2.2 Der Ausschuss/Vorstand	4
2.3 aktive (ordentliche) Musikanten	4
<b>3. Aufgaben, Pflichten und Rechte von Funktionären</b>	<b>5</b>
3.1 Aufgaben	5
3.2 Pflichten und Rechte	6
<b>4. Konflikte</b>	<b>6</b>
4.1 Konflikte erkennen	6
4.2 Stadien eines Konflikts	9
4.3 Das „gute“ Gespräch	9
4.4 Regeln im Verein	11
<b>5. Rückblick - Vorausschau</b>	<b>11</b>
5.1 Rückblick	11
5.2 Vorausschau	12
<b>6. Quellverzeichnis und Urhebernachweis</b>	<b>14</b>
6.1 Quellverzeichnis	14
6.2 Urhebernachweis	14

### Hinweis:

Zur einfacheren Lesbarkeit und zum leichteren Verständnis wurde in dieser Seminararbeit auf die geschlechterspezifische Formulierung verzichtet und nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch immer beide Geschlechter angesprochen.

# 1. Einleitung

## 1.1 Zur Person

Mein Name ist Mathias Schuler und geboren wurde ich am 16.09.1987 in Zams. Seit dem Frühjahr 1999 bin ich aktives Mitglied der Bürgermusikkapelle Pians. Derzeit spiele ich hierbei B-Tuba und übe die freiwillige Funktion als Jugendreferenten aus.

Neben den Ausbildungen an verschiedenen Instrumenten (Tenorhorn, Posaune, Tuba) an der Landesmusikschule Landeck besuchte ich nebenbei auch den Orchesterleitergrundkurs an der dort ansässigen Musikschule.

Während meiner Präsenzzeit bei der Militärmusik Salzburg machte ich eine Weiterbildung der Orchesterleitung des ÖBV in Innsbruck.

Im Jahre 2006 schloss ich auch das Jugendreferentenseminar West ab.

Seit 2004 bin ich Jugendreferent und in den Jahren 2010 und 2011 war ich Kapellmeister der Bürgermusikkapelle Pians.

## 1.2 Gründe und Gedanken zur Themenwahl

Neben dem kameradschaftlichen und musikalisch Erfolgreichen birgt ein freiwilliger Verein (in diesem Fall eine Musikkapelle) im Gegensatz zu einer Militärmusikkapelle eine Fülle von Konfliktpotenzial.

*freiwillig = mit freiem Wille = frei-willig (ehrenamtlich, unentgeltlich)*

Was passiert, wenn ein Mitglied nicht aus freiem Willen bzw. aus diversen Gründen nur mehr widerwillig dabei ist?

Wie kommt diese Widerwille oder die Unfreiwilligkeit zustande? Wo liegt der Grund motivationslos in einem freiwilligen Verein zu sein? Geld regiert heutzutage die Welt, doch welche Entschädigung erhalten die Freiwilligen?

Welchen Nutzen bringen wir ohne Entschädigung?

Warum entstehen Konflikte daraus?

Welche Konflikte entstehen daraus?

Was können wir als Führungspersonen dagegen tun?

Wie können Führungspersonen etwas dagegen tun?

## 2. Aufbau eines freiwilligen Vereines

### 2.1 Die Funktionäre

Damit eine Musikkapelle musikalisch, organisatorisch usw. geführt werden kann, bedarf es den Funktionären. Diese handeln - im Normalfall von der Vollversammlung gewählt, sowie teilweise auf Grund ihrer Ausbildung (sei es beruflich bedingt oder durch Aus- und Fortbildungen im Blasmusikbereich) für die bestmögliche Weiterentwicklung des Vereines. Funktionäre haben die ihnen anvertrauten Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen durchzuführen.

### 2.2 Der Ausschuss/Vorstand

Sämtliche Funktionäre einer Musikkapelle bilden zusammen den Ausschuss/Vorstand (A/V). Der A/V hat die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen, welche für alle Beteiligten des Vereines Gültigkeit haben, außer es ist in den Statuten eines Vereines klar vorgegeben bei welchen Entscheidungen es einen Beschluss der Vollversammlung braucht. Der A/V ist somit als eine kleinere Form der Vollversammlung unter Berücksichtigung einzelner Punkte anzusehen.

### 2.3 aktive (ordentliche) Musikanten

Die Mehrzahl und in diesem Fall wichtigsten Bausteine einer Musikkapelle sind die aktiven (ordentlichen) Musikanten (Funktionäre sind normalerweise gleichzeitig auch aktive [ordentliche] Musikanten). Ohne sie gäbe es die Musikkapelle gar nicht. Sie bestimmen in der Vollversammlung (Vorschläge, Diskussionen, Abstimmungen), wählen die Funktionäre (Wahlen, Ab-Wahlen) und als wichtigster Punkt, jeder ist als Instrumentalist ein Teil des Klangkörpers „Musikkapelle“.

Man sieht eigentlich schon, dass es innerhalb eines Vereines Hierarchien gibt und braucht. Der einzige Unterschied ist, dass wie im Berufsleben der „Freiwillige“ kein Geld bekommt damit er sich als „Teil des Ganzen“ versteht. Wie einfach ist es gesagt: *Entweder bist du dabei oder nicht!* Ich behaupte nun, dass jeder in einer Musikkapelle auch ein bestimmtes Ziel verfolgt. Sei es durch ein „Weiterkommen als Instrumentalist“, als „leidenschaftlicher Funktionär mit Erfolgsdrang“,... oder einfach nur als „Teil eines Ganzen zu sein“.

Alle, egal welchen Geschlechts, Alter, Bildung, usw. können nur einen Weg gemeinsam gehen, doch leider birgt dies - unter Berücksichtigung der oben erwähnten Punkte, oftmals viel Konfliktpotential.

Betrachten wir von Grund auf wie in einem freiwilligen Verein Konflikte entstehen, wie diese erkannt bzw. vorgebeugt, und im besten Fall gelöst werden können.

### **3. Aufgaben, Pflichten und Rechte von Funktionären**

#### **3.1 Aufgaben**

Wie in den Statuten eines jeden einzelnen Vereines teilweise wunderbar beschrieben, hat der Vereinsfunktionär – je nach Funktion – einiges an Arbeit. Das wesentliche an seiner Aufgabe, der Funktionär handelt im Sinne des Vereines und der Verein besteht wie wir schon gehört haben aus verschiedenen Individuen.

Ich vergleiche es immer mit einer Gratwanderung:

Die Lösungen der Aufgaben *sollten* zu einem bestimmten Teil jedem entsprechen...

Sei es als Kapellmeister, wo man für Jung und Alt Literatur finden soll, traditionell und modern zugleich und in einer Bandbreite der Schwierigkeitsstufen von z.B. A bis C,...

Als Obmann, wenn der gemeinsame Ausflug des Vereins ansteht. Hier können oft zeitliche Überschneidungen der Vereinsmitglieder mit ihren Berufen auftreten, oder die Rede beim letzten Platzkonzert war nicht ohne Fehler,...

Oder zum Beispiel auch als Schriftführer, wenn beim Jahresbericht bei der Jahreshauptversammlung eine Spielerei von 3 Musikanten unerwähnt bleibt,...

...Die Lösungen der Aufgaben eines Funktionärs entsprechen leider nicht immer jedem Vereinsmitglied zur Gänze. Es ist auch nicht Aufgabe des Funktionärs die Aufgaben für jedes einzelne Vereinsmitglied zu erfüllen, sondern für den Verein!

Wichtig ist bei der ganzen Sache, dass jedes Vereinsmitglied dies auch so sieht um eventuelle Konflikte zu vermeiden. Es ist immer wieder wichtig zu betonen, dass ein freiwilliger Verein durch Menschen (der Mensch ist fehlerhaft) geführt wird, und dadurch Konflikte entstehen können.

## 3.2 Pflichten und Rechte

Als gewählter Vereinsfunktionär hat dieser – teilweise auch in den Statuten verankert – seine ganz speziellen Pflichten und natürlich auch seine Rechte. Ein Jugendreferent muss die Jugendschutzbestimmungen kontrollieren und Jungmusikanten je nach Alter in die Schranken weisen. Der Kassier hat die Pflicht die Finanzen der Musikkapelle zu verwalten und den Ein- und Ausgang der Zahlungen zu kontrollieren und das Recht Zahlungen zu tätigen.

Der Kapellmeister hat das Recht das Programm – unter Berücksichtigung vom Niveau seiner Musikanten - selbstständig zu wählen und er hat aber dafür Sorge zu tragen, dass er dieses auch zur Aufführung bringt.

Es gibt jede Menge Punkte in den Statuten, speziell wenn man die Aufgaben der Funktionäre heraus liest und die daraus resultierenden Aufgaben und Pflichten sowie Rechte betrachtet, wo man sich – jeder einzelne Musikant – wirklich Gedanken machen soll.

*„... jede Musikantin, jeder Musikant sollte nach bestem Wissen und Gewissen seine Aufgabe als Musikant zum Wohle des Vereines ausführen...“*

[Auszug aus den Statuten der Bürgermusikkapelle Pians](#)

Betrachtet man einzelne Situationen objektiv und hält sich immer wieder vor Augen, dass die Musikkapelle ein freiwilliger Verein ist, erkennt man schnell wie viel Konfliktmöglichkeiten es überhaupt gibt bzw. geben könnte.

Was passiert eigentlich wenn ein Konflikt entsteht?

## 4. Konflikte

### 4.1 Konflikte erkennen

Ein Konflikt kommt leider nicht auf jemanden zu und sagt „hier bin ich“ ein Konflikt ist nicht gleich ein Konflikt und trotzdem sollte man immer darauf achten wenn sich Beziehungen untereinander verändern.

Meinungsverschiedenheiten sind hervorragende Weiterbildungsmöglichkeiten wenn man aus 2 verschiedenen Ansichten 1 und zwar die bestmögliche für den Verein herausarbeitet

Sticheleichen kommen immer wieder vor, oftmals führen äußere Einflüsse wie z.B. Alkohol,... dazu. Meist ist aber am Tag danach wieder alles vergessen.

Argumentative Auseinandersetzungen treten meist bei Vorstands/Ausschusssitzungen auf, diese sollten aber nicht auf die Musikanten übertragen werden.

Streitereien sollten vermieden werden, insbesondere wenn sie nach außen getragen werden könnten, da sich die Sicht auf den Verein negativ auswirken kann. Eltern von Jungmusikanten und auch Angehörige der anderen Musikanten betrachten dies oft genauer.

Folgende Tabelle zeigt die Systematik zwischenmenschlicher Spannungen.

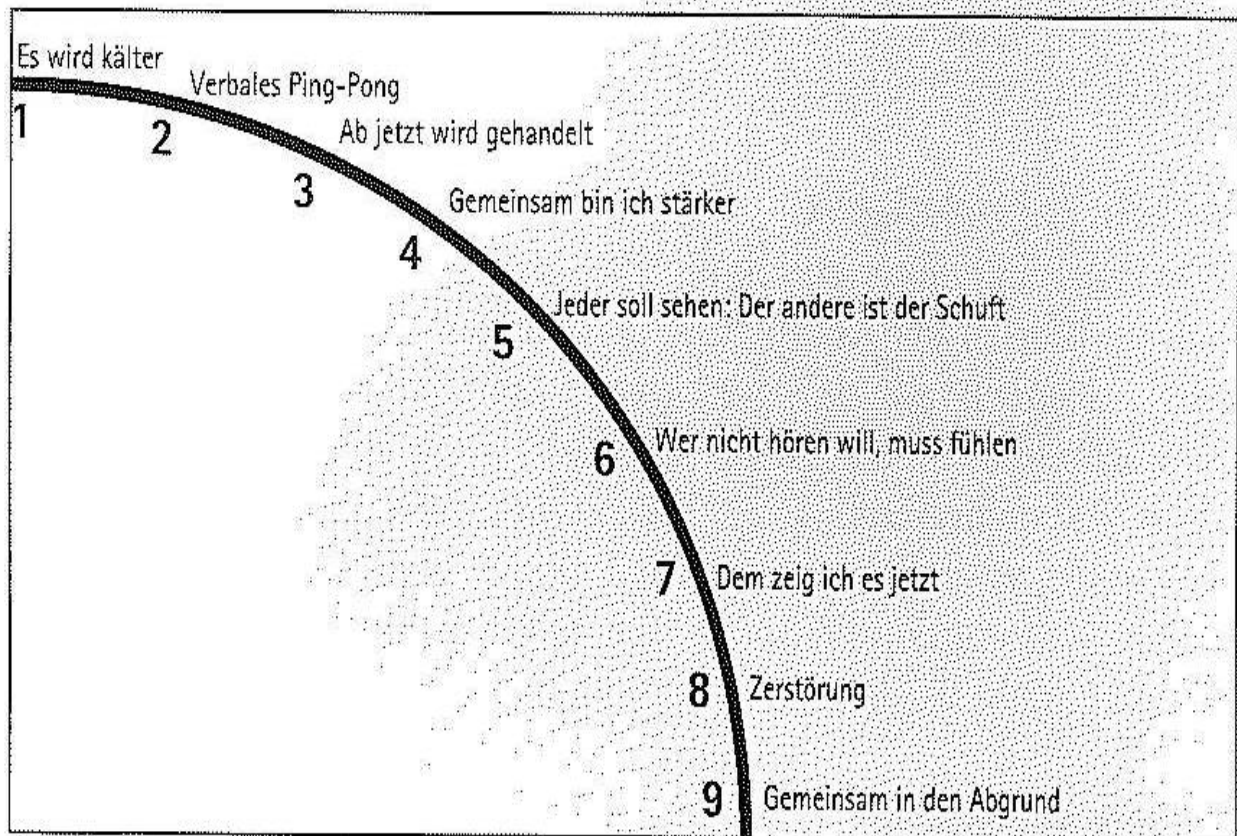
	Emotionale Beteiligung	Eskalations-tendenz	Einfluss auf die Beziehung	Besonderheiten	Handlungs-bedarf
<b>Kabbelej, Frotzelei, stärker: Stichelei</b>	Eher gering	Gleich bleibend	Gering	Klingt humorvoll, hat aber meist einen ernsten Hintergrund	Ja. Konfliktprophylaxe ist sinnvoll
<b>Meinungsverschiedenheit</b>	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Gibt sich wieder	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Lässt sich inhaltlich nicht lösen. Der Umgang damit kann aber verbessert werden	Sinnvoll: Verbesserung der kommunikativen Kompetenz
<b>Argumentative Auseinandersetzung</b>	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Wendet sich oft zu einer Lösung	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Eine inhaltliche Lösung ist möglich.	Richtiges Argumentieren erhöht den Spaß und den Erfolg; Argumentationstraining
<b>Streit</b>	Meist hitzig-negativ, hitzig-aggressiv	Der Pulverdampf verzieht sich	Negativ. Im Moment bedrohlich	Nach dem Streit oft in Ordnung, aber Vorsicht: Kurzschluss-Handlungen sind möglich!	Streit ist oft die Eskalation von Meinungsverschiedenheiten oder Argumentationen. Dort mit der Prophylaxe beginnen!
<b>Ressourcen-/ Territorialkonflikte</b>	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Meist sehr starke affektive Beteiligung	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Langanhaltend	Negativ	Werden oft nicht offen kommuniziert	Ja
<b>Konflikt</b>	Hoch bis sehr hoch	Verschlimmerung	Sehr hoch	Geringer Glaube an eine mögliche Lösung	Konfliktbearbeitung dringend notwendig

Konfliktmanagement; Andreas Edmüller, Heinz Jiranek; S. 19; Haufe



## 4.2 Stadien eines Konflikts

In der folgenden Abbildung ist gut zu erkennen welche Stadien eines Konfliktes es gibt.



Quelle: GLASL (1992)

Konfliktmanagement; Andreas Edmüller, Heinz Jiranek; S. 48; Haufe

Jeder kennt solche Situationen im privaten, beruflichen und auch im Vereinsleben. Es gilt früh genug zu erkennen wann welche Situation, welches Stadium erreicht hat. Man findet in freiwilligen Vereinen immer wieder Menschen, die eine besondere Gabe für das Erkennen zwischenmenschlicher Spannungen haben. Mit diesen Menschen regelmäßig zu reden bzw. sich als Führungskraft bewusst mit den einzelnen Mitglieder im Verein auseinanderzusetzen kann einiges an möglichen Problemen oftmals ganz einfach aus der Welt schaffen.

Von der anderen Seite aus betrachtet, ist es für eine Führungskraft nicht immer einfach das unsichtbare zu sehen. Stress (beruflich oder privat), Krankheit,... führen oft dazu, dass sich z.B.: der Obmann mancher Sachen auf der Stelle nicht annehmen kann.

### 4.3 Das „gute“ Gespräch

Hat sich einmal eine Situation unter Vereinsmitgliedern, zwischen Angehörigen und Eltern der Musikanten und dem Verein, unter Vereinen im Ort oder ortsübergreifend (Ein Mitglied eines Vereins ist oftmals in mehreren Vereinen, auch außerhalb vom eigenen Ort) aus welchen Gründen auch immer etwas verschärft, so ist es notwendig ein Gespräch zu suchen. Das „gute“ Gespräch bietet die Möglichkeit im ausgesuchten Rahmen mit den jeweils Betroffenen die Situation von Grund auf und völlig objektiv zu bereden. Es braucht hierbei keinen Konfliktmanager, lediglich gesunder Menschenverstand kann dazu führen, dass eine Lösung in beider Interesse gefunden wird.

Hierbei sei auch erwähnt, dass auch Musikanten viel dazu beitragen können um Konflikte entstehen zu lassen.

Beispiel:

Musikant Max ist seit 10 Jahren bei der Musikkapelle A. Von der Musikkapelle A hat Musikant Max ein Instrument zur Ausbildung bekommen, und ebenso wurde ihm die Ausbildung mitfinanziert. Musikant Max hat sich musikalisch gut entwickelt und spielt auch einzelne Solostücke bei der Musikkapelle A. Auf Grund seines musikalischen Könnens beschließt Musikant Max auch bei der Musikkapelle B mitzuspielen. Das Instrument ist von Musikkapelle A mit dem Musikant Max aber auch bei Musikkapelle B spielt. Ausrückungen schneiden sich, Musikant Max sollte auf einmal bei Musikkapelle A und B ein Solo spielen, spielt schlussendlich ein Solo bei Musikkapelle B mit dem Instrument von Musikkapelle A,...

Kompliziert wird es dann wenn Musikanten von beiden Musikkapellen ein Instrument haben und wenn die Musikanten bei beiden Vereinen Mitglied sind.

Ein „gutes“ Gespräch im Vorfeld kann die Situation von Anfang an klarlegen. Musikant Max kann seine Vorstellungen bezüglich einer zweiten Kapelle darlegen und der Obmann und der Kapellmeister können ihre Bedenken äußern sowie ihre Forderungen (gewisse Termine sollten bei Musikkapelle A eingehalten werden,...) klarlegen. Dabei sollte Angesprochen werden, dass einzelne Vereinsmitglieder unter Umständen keine große Freude bei der Sache haben, da Musikant Max auf Grund der Mitfinanzierung der Ausbildung auch entsprechende Verpflichtungen gegenüber der Musikkapelle A hat,...

## 4.4 Regeln im Verein

Regeln die der Verein aufstellt (z.B.: Rauchverbot, Konsum von Getränken während der Probe, Jugendschutz, usw.) müssen eingehalten werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Einhaltung einzufordern. Wie schnell ist ein „Schlendrian“ in einer solchen Struktur drin und wie schwer ist dieser wieder herauszubringen! Ältere Musikanten sollten hierbei als gutes Beispiel vorangehen.

Regeln bezüglich Ehrungen (ab wann gilt ein Musikant als aktives Mitglied im Verein, ab wann gilt ein Musikjahr für einen Musikant nicht als absolviert [Anzahl der Proben und Ausrückungen],...) sollten genau festgelegt und den Musikanten zur Kenntnis gebracht werden. Wenn es dann passiert, dass man nach 25 Jahren diskutieren muss wie viele Jahre der Musikant nun tatsächlich hat (24 Jahre oder 25 Jahre) dann können hier ebenfalls Konflikte entstehen. Normalerweise sind solche Dinge in den Statuten geregelt.

Wer selbst einmal Führungskraft ist wird merken, dass Rahmenbedingungen für solche Situationen in den Statuten klar geregelt sind, doch immer wieder können sich Probleme ergeben die es dann konfliktfrei zu lösen gilt. Gerade bei Ehrungen reagieren manche Musikanten sehr sensibel.

## 5. Rückblick - Vorausschau

### 5.1 Rückblick

Wenn sich einmal jeder überlegt, wie ein freiwilliger Verein heute funktioniert, wenn man nachdenkt wie er vor 100 Jahren funktioniert hat und sich auch Gedanken zu machen wie er in 100 Jahren wohl funktionieren wird, dann kann man von Früher auf Heute eine Veränderung erkennen. Die weitere Veränderung in die Zukunft liegt an uns, an Führungskräften die diese Veränderung/Weiterentwicklung bestmöglich mitmachen.

Jemand erzählte mir, dass es früher ganz normal war z.B. am Freitagabend in die Musikprobe zu gehen. Ausrückungen zu kirchlichen und weltlichen Anlässen waren ganz natürlich. Bei den Proben hat man sich getroffen, gemeinsam musiziert und die Kameradschaft gepflegt. Gestritten, hat derjenige gesagt, hat man früher anders als heute.

Im Vergleich zu früher geht es bei vielen oft nicht mehr so einfach alle Termine (Proben und Ausrückungen) einzuhalten. Im Vergleich lebten die Leute mehr in der näheren Umgebung als heute. Mit 18 Jahren kann es sein, dass eine wichtige musikalische Stütze im Verein z.B.: nach Wien studieren geht und dadurch wahrscheinlich nur mehr begrenzt anwesend ist.

Geld regiert die Welt! Dadurch kann es schon sein, dass der eine oder andere beruflich auf Grund von Termindruck,... oftmals ausfällt.

Wie wichtig sind in diesen Fällen die kameradschaftlichen Zusammenkünfte? Einerseits um das Gemeinsame zu leben, andererseits um Konflikten vorzubeugen (=> das „gute“ Gespräch)

## 5.2 Vorschau

Heute hat jeder ein Mobiltelefon. Die Handys klingeln, jeder ist erreichbar, die Technik entwickelt sich immer schneller weiter,... Bei den Proben und Ausrückungen sollte man sich echt überlegen die Handys auszuschalten! Sie stören und bringen Unruhe und Unkonzentriertheit in die Runde. Ist das Handy erst der Anfang?

Momentan ist es so, dass völlig unterschiedliche Generationen miteinander in einer Musikkapelle musizieren. Das älteste Mitglied ist 65 Jahre und das jüngste Mitglied ist mit 11 Jahren gerade zur Musikkapelle gekommen. Hier können auf dieser Tatsache basierend Konflikte entstehen.

Heutzutage und in Zukunft ist es meines Erachtens sehr wichtig flexibel zu sein und zu bleiben. Das Niveau der Musikschulen ist sehr gut, es kommen gut ausgebildete Jungmusikanten in die Musikkapellen. Die ältere Generation darf aber nicht vergessen werden, schließlich war sie es, die unseren Verein so mitgestaltet hat wie er heute ist. Die Aufgaben der Führungskräfte ist es gemeinsam mit allen Beteiligten in einem freiwilligen Verein bei Konfliktsituationen eine Lösung zu finden, bestenfalls diese sogar zu vermeiden.

Jede Führungskraft muss sich in in seiner Position, in seinem Verein selbst die notwendigen Gedanken machen. Im Verein kennt man die Musikanten, man weiß genau auf was man achten muss und wie man in bestimmten Situationen mit ihnen umgehen muss. Genau mit diesem Wissen lassen sich oftmals Konflikte vermeiden.

Ein wunderbares für Musik in der Zukunft bietet das folgende Video:



<http://www.youtube.com/watch?v=D7o7BrlbaDs>

Ob sich hierbei allerdings Konflikte vermeiden lassen?

Beobachten lässt sich die Stimmung der Musikanten auch an der Harmonie ihres Zusammenspiels. Liegen Spannungen in der Luft, so kann dies das Zusammenspiel merkbar beeinträchtigen. Ebenfalls so verhält sich bei Stress.

Egal wie, Konflikte, Konfliktsituationen sind menschlich aber sich gemeinsam durch Menschen lösen.

## **6. Quellverzeichnis und Urhebernachweis**

### **6.1 Quellverzeichnis**

Zitat Seite 6:

Auszug aus den Statuten der Bürgermusikkapelle Pians

Tabelle Seite 8:

Konfliktmanagement; Andreas Edmüller, Heinz Jiranek; S. 19; Haufe

Abbildung Seite 9:

Konfliktmanagement; Andreas Edmüller, Heinz Jiranek; S. 48; Haufe

Video Seite 13:

<http://www.youtube.com/watch?v=D7o7BrlbaDs>

### **6.2 Urhebernachweis**

Der Verfasser dieser Arbeit ist mit der Veröffentlichung auf der Homepage des ÖBV einverstanden.