

# KONFLIKTMANAGEMENT

## Wie kommt es zum Konflikt?

Ehrenamtliche Initiativen arbeiten hart für eine Sache, engagieren sich in ihrer Freizeit, haben aber nicht immer die gleiche Meinung. Oft kommen starke Persönlichkeiten zusammen, die nicht immer das gleiche Ziel verfolgen.

Wenn Meinungsverschiedenheiten zu handfesten Konflikten geworden sind, lassen sie sich meist nicht allein durch eine Mehrheitsentscheidung beseitigen sondern bedürfen einer anderen umfassenden Klärung.

Voraussetzung für produktive Lösungen ist, dass die Gruppe Konflikte nicht als ein unangenehmes oder peinliches Missgeschick betrachten und sie durch die Suche nach einem Schuldigen zu lösen versuchen. Gemeinsame Analysen sind ein guter Ausgangspunkt für nachhaltige und kreative Lösungen.

## Konfliktvermeidung

Mit der latent konflikträchtigen Situation gehen ihre Mitglieder einer Gruppe unterschiedlich um. Alle Menschen versuchen, Konflikte zu vermeiden, denn sie konfrontieren uns mit heiklen Gefühlen und mit heiklen Verhältnissen. Diese Tendenz ist in ehrenamtlichen Tätigkeiten besonders stark. Wer möchte sich schon in seiner Freizeit, nach einem arbeitsreichen Tag, auch am Abend oder am Wochenende, noch mit kontroversen Themen beschäftigen? In dem Interesse, Konflikte zu vermeiden, sind ehrenamtliche Gruppen also sehr erfinderisch:

- Einer schlägt vor, und alle Beteiligten nicken.
- Die Gruppe beschäftigt sich lieber mit dem operativen Geschäft: Wie soll z. B. die defekte Regenrinne repariert oder erneuert werden? Für die strategischen Fragen bleibt da wenig Zeit.
- Informell wird alles vorbesprochen. Diejenigen, die anderer Meinung sind, haben dann schlechte Karten, weil sie einer organisierten Mehrheit gegenüber stehen.
- Verschwörungstheorien: Es gibt vielfältige Vermutungen über verdeckte persönliche Interessen der Beteiligten mit dem Tabu, darüber formell zu reden.
- Personalisierung: Alle sind sich einig, dass es einen Schuldigen in der Gruppe gibt, der immer stört und den Konsens unter den übrigen Mitgliedern verhindert.
- Die Höflichkeit verbietet Nachfragen und das Ansprechen unangenehmer Themen.
- Macher holen nur Personen in die Gruppe, die die gleichen Ziele verfolgen. Das schränkt die Buntheit der Gruppe in der Regel erheblich ein, verhindert aber größere Meinungsverschiedenheiten.
- Diejenigen, die anderer Meinung sind, erhalten die Einladung zum Treffen zu spät.
- Die Treffen werden zu ungünstigen Zeiten angesetzt.
- Die Treffen dauern bis lange in die Nacht, so dass niemand mehr diskutieren mag.



Etliche dieser Verhaltensmuster in Gruppen sind verlässliche Anzeichen dafür, dass alle Beteiligten Konflikte umgehen. In jeder Gruppe, in dem Menschen über Jahre zusammenarbeiten gibt es Konfliktfelder, die allen Beteiligten bekannt sind, über die aber nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird. Ähnlich wie in Familien oder Nachbarschaften richten sich Gruppenmitglieder in der einen oder anderen Weise mit den gängigen Konfliktfeldern ein. Man vermeidet es, die unangenehmen Dinge beim Namen zu nennen. Mancher Konflikt löst sich auf diese Weise im Laufe der Zeit wie von selbst, andere werden als ständige Begleitmusik des Vereinslebens in Kauf genommen. Alle Konflikte in einer Gruppe lösen zu wollen, wäre sicherlich unsinnig und für alle eine Überforderung. Erst wenn Konflikte die Arbeit deutlich beeinträchtigen oder wenn die Arbeit in der Gruppe eintönig und phantasielos bzw. langweilig wird, ist es sinnvoll, sich Gedanken über Lösungsmöglichkeiten zu machen.

## Erster Schritt zur Konfliktlösung

Der wichtigste erste Schritt auf dem Weg zu guten Lösungen ist die gemeinsame Analyse. Eine gemeinsame Einschätzung, was der Kern des Problems ist, und auf welcher Ebene das eigentliche Problem liegt, erweist sich als die beste Voraussetzung dafür, dass es schließlich zu einer nachhaltigen Lösung kommt.

Jeder Konflikt ist anders: Es gibt Konflikte über Ziele und über Wege. Es kann um persönliche Interessen, Einflussphären, Machtverhältnisse und Reviere gehen. Es kann um Werte gehen oder um Rivalitäten persönlicher Art. Es kann zu Loyalitätskonflikten kommen. Und schließlich gibt es auch noch hier und da Konflikte auf Grund von persönlichen Animositäten.

- Ist der Konflikt eine ständige Begleitmusik, an die sich alle gewöhnt haben oder gibt es einen neuen Anlass, der den Konflikt neu aktiviert?
- Handelt es sich um einen Stellvertreterkonflikt?
- Was ist nur die Erscheinungsform (Symptom) und wo liegt der Kern des Problems?
- Auf welcher Ebene spielt die Musik: Systemkonflikt? Gruppen interner Konflikt? Oder persönliche Animositäten?
- Handelt es sich um einen heißen oder einen kalten Konflikt?
- Gibt es Informationsdefizite?
- Sind die Ziele unserer Arbeit für alle Beteiligten klar?
- Ist ein Generationswechsel zu verhandeln und zu gestalten?

Manche Konflikte, die im Kleide großer Worte erscheinen und für viel Aufregung sorgen, haben ganz schlichte Ursachen. Andererseits kann ein Konflikt, der zunächst klein und überschaubar erschien, sich bei genauerer Betrachtung als weit reichendes, nicht so leicht zu lösendes Problem entpuppen. Manchmal wird die eigentliche Tragweite eines Konflikts erst dadurch deutlich, dass Lösungsversuche scheitern. Dann sind Geduld und Fantasie gefragt.



## Lösungen: Was tun?

Die meisten Konflikte, die sich über längere Zeit entwickelt haben, lassen sich nicht mit einem Schlag lösen. So wie es Zeit braucht, bis alle Beteiligten realisieren, dass ein Konfliktgeschehen als ernst zu nehmendes Problem behandelt werden muss, so sind in der Regel mehrere Schritte nötig, um zu einer befriedigenden Lösung zu kommen. Die gemeinsame Analyse – also das Gespräch im Gremium über die Beweggründe der Beteiligten ist in der Regel schon ein zentraler Schritt in Richtung Lösung. Die gemeinsame Analyse sorgt bei allen Beteiligten für Entlastung und weckt die Hoffnung, zu einer guten Lösung kommen zu können. Allerdings birgt eine solche Diskussion auch Gefahren. Je nachdem, ob es sich um einen kalten oder um einen heißen Konflikt handelt, muss man sich auf andere Risiken einstellen.

**Heiße Konflikte** werden laut und engagiert, zum Teil auch sehr hart oder dramatisch ausgetragen. Die Konfliktparteien sind von ihrer Idee beseelt und halten sie für die einzig richtige. Heiße Konflikte führen zu einer starken Führerzentrierung: Beide Parteien oder Gruppierungen bringen Führerpersönlichkeiten als Sprachrohr hervor.

Heiße Konflikte lassen sich nur durch Abkühlung lösen. Das bedeutet, die Protagonisten müssen dafür gewonnen werden, dass sie nicht reflexhaft „auf die Palme gehen“. In emotionaler Erregung ist die Wahrnehmung aller Beteiligten zu sehr eingeschränkt.

**Kalte Konflikte** sind geprägt von tiefer Enttäuschung einer weit reichenden Desillusionierung und Frustration. Es gibt in einer Gruppierung, die von kalten Konflikten geprägt ist, kaum noch verbindende Ideale. Gesprächs- und Begegnungsmöglichkeiten werden immer seltener und schließlich so weit wie möglich gemieden. Im Extremfall will man den Anderen schaden. Kalte Konflikte müssen langsam und vorsichtig aufgewärmt werden, um Lösungen finden zu können. Es braucht viel Geduld, bis Menschen, die sich zurückgezogen haben, bereit sind, sich wieder zu engagieren. Bei kalten Konflikten nehmen die Beteiligten häufig das Ausmaß der Schärfe und Destruktivität ihrer eigenen Umgangsformen nicht mehr wahr. Wenn der Prozess so weit fortgeschritten ist, ist es sinnvoll sich Moderatoren von außen zu holen, die entsprechend ausgebildet sind und viel Erfahrung haben.



## Lösungen: Was tun?

Die meisten Konflikte, die sich über längere Zeit entwickelt haben, lassen sich nicht mit einem Schlag lösen. So wie es Zeit braucht, bis alle Beteiligten realisieren, dass ein Konfliktgeschehen als ernst zu nehmendes Problem behandelt werden muss, so sind in der Regel mehrere Schritte nötig, um zu einer befriedigenden Lösung zu kommen. Die gemeinsame Analyse – also das Gespräch im Gremium über die Beweggründe der Beteiligten ist in der Regel schon ein zentraler Schritt in Richtung Lösung. Die gemeinsame Analyse sorgt bei allen Beteiligten für Entlastung und weckt die Hoffnung, zu einer guten Lösung kommen zu können. Allerdings birgt eine solche Diskussion auch Gefahren. Je nachdem, ob es sich um einen kalten oder um einen heißen Konflikt handelt, muss man sich auf andere Risiken einstellen.

**Heiße Konflikte** werden laut und engagiert, zum Teil auch sehr hart oder dramatisch ausgetragen. Die Konfliktparteien sind von ihrer Idee beseelt und halten sie für die einzig richtige. Heiße Konflikte führen zu einer starken Führerzentrierung: Beide Parteien oder Gruppierungen bringen Führerpersönlichkeiten als Sprachrohr hervor.

Heiße Konflikte lassen sich nur durch Abkühlung lösen. Das bedeutet, die Protagonisten müssen dafür gewonnen werden, dass sie nicht reflexhaft „auf die Palme gehen“. In emotionaler Erregung ist die Wahrnehmung aller Beteiligten zu sehr eingeschränkt.

**Kalte Konflikte** sind geprägt von tiefer Enttäuschung einer weit reichenden Desillusionierung und Frustration. Es gibt in einer Gruppierung, die von kalten Konflikten geprägt ist, kaum noch verbindende Ideale. Gesprächs- und Begegnungsmöglichkeiten werden immer seltener und schließlich so weit wie möglich gemieden. Im Extremfall will man den Anderen schaden. Kalte Konflikte müssen langsam und vorsichtig aufgewärmt werden, um Lösungen finden zu können. Es braucht viel Geduld, bis Menschen, die sich zurückgezogen haben, bereit sind, sich wieder zu engagieren. Bei kalten Konflikten nehmen die Beteiligten häufig das Ausmaß der Schärfe und Destruktivität ihrer eigenen Umgangsformen nicht mehr wahr. Wenn der Prozess so weit fortgeschritten ist, ist es sinnvoll sich Moderatoren von außen zu holen, die entsprechend ausgebildet sind und viel Erfahrung haben.

