

## 8.6 Konfliktmanagement in Gremien

(Stand: August 2009)

Gremien sind Orte der Konfliktregelung. Vorstände haben die Aufgabe, zu entscheiden, wofür Geld ausgegeben wird und in welche Richtung die Stiftungspolitik in Zukunft gehen soll. Dies sind zwei Fragestellungen, über die die Gremienmitglieder mit gutem Grund unterschiedlicher Meinung sein können. Und selbst wenn sie sich einig sind, wohin die Entwicklung gehen soll, gibt es in der Regel unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie man dorthin kommt. „Keine große Entscheidung ist jemals einstimmig getroffen worden.“ (H. Hinterhuber, M. Bruch<sup>1</sup>) Die beiden Autoren sprechen von Vorständen in Wirtschaftsbetrieben. Das Gleiche gilt auch für Stiftungen. „Leadership beginnt da, wo der Konsens aufhört“, sagen die gleichen Autoren.

Die Bearbeitung von Konflikten ist eine der Kernaufgaben von Vorständen. Mehrheitsentscheidungen sind dafür das wichtigste Instrument. Wenn aber Meinungsverschiedenheiten zu Konflikten geworden sind, lassen sie sich meist nicht allein durch eine Mehrheitsentscheidung beseitigen. Gremien benötigen in der Regel zur Wahrung ihrer Arbeitsfähigkeit weitere Wege der Konfliktbearbeitung.

### Gremienarbeit ist konfliktträchtig

Die Arbeit von Stiftungsvorständen und Kuratorien ist also konfliktträchtig, völlig unabhängig davon, welche Personen als Vorstandsmitglieder gewählt worden sind. Je größer das Gremium, um so mehr Meinungsverschiedenheiten können entstehen. Solche Konflikte nennt man Systemkonflikte. Sie sind systembedingt, d. h. die Organisation ist so strukturiert, dass es aller Wahrscheinlichkeit nach Konflikte geben wird. Ein typischer Systemkonflikt zeigt sich häufig, wenn sich ehrenamtliche über

### Ursachen für Systemkonflikte in Vorständen

1 H. Hinterhuber, M. Raich, in Heike Bruch, Stefan Krummacker, Bernd Vogel (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Gabler, 2005, S. 53

hauptamtliche Mitarbeiter/innen beklagen oder umgekehrt. Auch wenn diejenigen, die das Geld verwalten, diejenigen kritisieren, die die inhaltliche Arbeit machen, hat man es meist mit Systemkonflikten zu tun. Ebenso ist dies der Fall bei Konflikten zwischen den Gremien. Systemkonflikte lassen sich nur schlecht vermeiden, denn sie entstehen weitgehend unabhängig davon, wer die handelnden Personen sind. Es ist die Aufgabe von Vorständen, diese Konflikte immer wieder neu zu lösen.

Voraussetzung für produktive Lösungen ist, dass die Gremien Konflikte nicht als ein unangenehmes oder peinliches Missgeschick betrachten und sie durch die Suche nach einem Schuldigen zu lösen versuchen. Die Frage nach der Schuld führt schon bei Kindern selten zu gerechten Lösungen. Nicht anders bei Erwachsenen: Erst wenn Vorstandsmitglieder die Beschäftigung mit Konflikten als notwendigen Teil ihrer Arbeit betrachten, werden Lösungen möglich, die über einfache Schuldzuschreibungen hinausgehen. Gemeinsame Analysen sind ein guter Ausgangspunkt für nachhaltige und kreative Lösungen.

## Konfliktvermeidung

### Konfliktvermeidung als häufige Strategie

Mit der latent konfliktträchtigen Situation in Gremien gehen ihre Mitglieder unterschiedlich um. Alle Menschen versuchen, Konflikte zu vermeiden, denn sie konfrontieren uns mit heiklen Gefühlen und mit heiklen Verhältnissen. Diese Tendenz ist in ehrenamtlichen Vorständen 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 Gremien also sehr erfinderisch:

Konfliktvermeidungsstrategien:

- Kleine Vorstände mit maximal zwei bis drei Vorstandsmitgliedern sind der Versuch, per Satzung die Konflikte zu minimieren.

- Der Vorsitzende schlägt vor, und alle Beteiligten nicken.
- Das Gremium 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 im Gremium gibt, der immer stört und den Konsens unter den übrigen Mitgliedern verhindert.
- Die Höflichkeit verbietet Nachfragen und das Ansprechen unangenehmer Themen.
- Der Gründer holt nur Personen in die Gremien, die ihm ergeben sind. Das schränkt die Fachkunde des Gremiums in der Regel erheblich ein, verhindert aber größere Meinungsverschiedenheiten.
- Diejenigen, die anderer Meinung sind, erhalten die Einladung zur Vorstandssitzung zu spät. Die Sitzungen werden zu ungünstigen Zeiten angesetzt.
- Die Sitzungen dauern bis lange in die Nacht, so dass niemand mehr diskutieren mag.

Etliche dieser Verhaltensmuster in Gremien sind verlässliche Anzeichen dafür, dass alle Beteiligten Konflikte umgehen. In jedem Gremium, in dem Menschen über Jahre zusammenarbei-

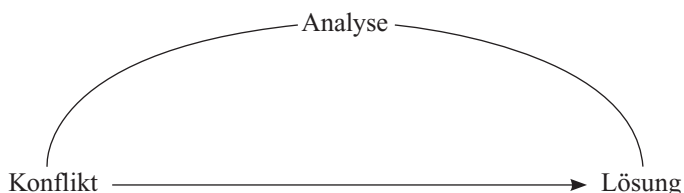
ten, gibt es Konfliktfelder, die allen Beteiligten bekannt sind, über die aber nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird.

Ähnlich wie in Familien oder Nachbarschaften richten sich Gremienmitglieder 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 Stiftung lösen zu wollen, wäre sicherlich unsinnig und für den Vorstand eine Überforderung. Erst wenn Konflikte die Gremienarbeit deutlich beeinträchtigen oder wenn die Arbeit im Gremium eintönig und phantasielos bzw. langweilig wird, ist es sinnvoll, sich Gedanken über Lösungsmöglichkeiten zu machen.

### **Analyse: Was ist los?**

Gängige Alltagskonflikte machen sich in der Vorstandsarbeit häufig als persönliche Animositäten bemerkbar. Nur sehr selten ist das die ganze Geschichte. Was auf der Oberfläche wie eine persönliche Abneigung erscheint, erweist sich bei genauerer Analyse viel häufiger, als man glauben mag, als ein Ergebnis von kontroversen Ansichten und Interessen.

Wenn Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten die Zusammenarbeit so stören, dass etliche Gremienmitglieder etwas unternehmen wollen, kommt es häufig zu folgendem Trugschluss: Man sucht nach Lösungen, bevor es eine gemeinsame Analyse der Situation gibt.



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.

## **gemeinsame Analyse als erster Schritt**

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.

Wie auch immer das Konfliktgeschehen auf der Oberfläche aussieht, es muss geklärt werden, auf welcher Ebene das zentrale Problem liegt:

## **Ebene des Konflikts muss gefunden werden**

1. Handelt es sich um einen Systemkonflikt?
2. Ist es ein Konflikt, der nur die Arbeitsweise des Gremiums betrifft?
3. Sind es persönliche Animositäten?

Beispiel: Vor einiger Zeit wurde in der Presse über einen Konflikt in der „ZNS – Hannelore-Kohl-Stiftung“ berichtet. Altkanzler Kohl legte seine Ämter nieder, nachdem eine von ihm initiierte Satzungsänderung nicht angenommen worden war. Vorausgegangen war, so die Süddeutsche Zeitung <sup>2</sup>, eine Machtverschiebung im Kuratorium der Stiftung: Während einer längeren Krankheitsphase des Altbundeskanzlers waren neue Mitglieder in das Kuratorium gewählt worden, die nach seiner Ansicht in keiner Beziehung zu seiner verstorbenen Frau stehen. Die Führung der Stiftung habe die Vorschläge des Altkanzlers vom Tisch gefegt – schreibt die BILD-Zeitung<sup>3</sup> und fährt fort: So etwas habe Helmut Kohl noch nie gemocht.

## **Praxisbeispiel**

- 2 Süddeutsche.de, Helmut Kohl verlässt die Hannelore-Kohl-Stiftung, 19.7.2009
- 3 Bild am Sonntag, Helmut Kohls Comeback in Berlin nach Ärger um Stiftung, 20.7.2009

Was ist hier persönliche Animosität? Was der Konflikt zwischen Neuerern und Traditionalisten und damit ein Systemkonflikt? Aus den dürftigen Informationen aus der Tagespresse lässt sich diese Frage nicht verlässlich beantworten. In diesem Fall ist aber mit großer Sicherheit zu vermuten, dass es sich nicht allein um einen internen Konflikt des Gremiums handelt auf Grund von Differenzen über die Arbeitsweise. Vermutlich handelt es sich auch nicht allein um persönliche Animositäten.

Konflikte, die im Vorstand auftreten, sind häufig symptomatisch für Differenzen zwischen Gruppierungen, die der Stiftung nahe stehen und die eventuell sogar in den Gremien vertreten sind. In solchen Fällen ist der Vorstand Spiegel des Systems.

Die Kunst der Konfliktregelung besteht in erster Linie in der Kunst der gemeinsamen Diagnose. 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 nach dem, ob

es sich um einen kalten oder um einen heißen Konflikt handelt, muss man sich auf andere Risiken einstellen.

## Heiße und kalte Konflikte

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. Sie sind von der Ehrlichkeit und Reinheit ihrer Motive überzeugt. Empörung und Moralisieren spielen eine große Rolle. Die eigene Motivation wird idealisiert. Das führt zu einem übertrieben positiven Selbstbild. Heiße Konflikte führen zu einer starken Führerzentrierung: Beide Parteien oder Gruppierungen bringen Führerpersönlichkeiten als Sprachrohr hervor oder als Macht- und Willensbildungszentren. Es kommt zu Stellvertreterkonflikten. Soweit Friedrich Glasl<sup>4</sup>, der ein Grundlagenwerk zum Thema „Konfliktmanagement“ geschrieben hat.

### Heiße Konflikte

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. Die Konfliktparteien geben sich in der Regel keinen Selbsttäuschungen hin. Sie können sogar verblüffend ehrlich und sarkastisch oder zynisch sein (Glasl, 2004). Die Atmosphäre bei kalten Konflikten ist also von Kälte und innerer Leere oder Fatalismus geprägt. Gesprächs- und Begegnungsmöglichkeiten werden immer seltener und schließlich so weit wie möglich gemieden. Im Extremfall will man den Anderen schaden. Die Stimmung lässt kaum ethische Bedenken aufkommen.

### Kalte Konflikte

In Gruppen mit solchen Zuständen verlieren alle Beteiligten zunehmend ihr Selbstwertgefühl. Die Beteiligten gehen in den Rückzug bis zu innerer Emigration. Es beginnt ein Prozess der

4 Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8.aktualisierte Auflage, Haupt Verlag, 2004

sozialen Erosion. Ein Gremium in einem solchen Zustand handelt nicht mehr als Gruppe sondern stellt eine Versammlung von vereinzelt Personen dar. Es entsteht ein latentes Führungsvakuum. Keiner will Repräsentant für das Ganze sein. Es ist schwer, Kandidaten z. B. für die Nachfolge eines Vorsitzenden zu finden. Auch für die Nachfolge von ausscheidenden Mitgliedern mag kaum jemand kandidieren. Die Arbeit im Gremium ist von Prozeduren, Verfahren und so genannten Sach- oder Systemzwängen geprägt.

Beide Konfliktmuster sind ansteckend: eine solche Atmosphäre breitet sich leicht auf andere Gremien und auf die Geschäftsstelle aus.

### **Abkühlen des heißen Konflikts und Erhitzen des kalten Konflikts**

Heiße Konflikte lassen sich nur durch Abkühlung lösen. Dass bedeutet, die Protagonisten müssen dafür gewonnen werden, dass sie nicht reflexhaft „auf die Palme gehen“. Von Palme zu Palme kann man keine Konflikte lösen. In emotionaler Erregung ist die Wahrnehmung aller Beteiligten zu sehr eingeschränkt. Wenn in solchen Debatten der Pegel der Aufregung zu sehr steigt, kann man eine Pause machen oder sich vertagen, damit alle Beteiligten die Chance haben, sich erst einmal wieder abzu-regen.

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. Gespräche über die konflikthafte Situation beginnen zögerlich und sehr vorsichtig. Kalte Konflikte in Gruppen können zunächst in heiße Konflikte umschlagen. Das ist ein zweischneidiger Gewinn. Dann gilt die oben beschriebene Lösung: Abkühlen. Manche kalten Konflikte sind nur dadurch zu lösen, dass alle Beteiligten erst einmal zwischen den Extremen heißer und kalter Konfliktverarbeitung hin- und herschwanken. Befriedigende Lösungen findet man bei mittlerer Konfliktspannung im Feld zwischen heißem und kaltem Konfliktmuster.



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.

## Häufige Sackgassen

Viele Mitglieder von Gremien, die sich für Konfliktlösungen engagieren, glauben, dass man Konflikte am besten im Zweiergespräch sehr diskret erörtert. Das mag in manchen Fällen ein guter Weg sein. In vielen Fällen erschwert es aber die Konfliktlösung: Konflikte können nur da gelöst werden, wo der Hauptkonfliktstoff liegt. Stellvertreterkonflikte können nicht zwischen einzelnen Mitgliedern des Vorstands gelöst werden. Die Frage „Was ist Huhn und was ist Ei“ ist von entscheidender Bedeutung. Haben wir einen Systemkonflikt, weil zwei Personen in der Stiftung untereinander so verfeindet sind, dass sie alles zu einem Konflikt hochkochen, oder haben wir zwei Vorstandsmitglieder, die persönliche Animositäten entwickelt haben, weil sie Protagonisten von Gruppierungen sind, für die sie Stellvertreterkonflikte ausfechten? Diese entscheidende Frage ist in einer Gruppendiskussion leichter zu lösen als im Zweier- oder Dreiergespräch.

## Falle: Zweiergespräch

Viele Gremienmitglieder glauben, wenn sich zwei im Gremium streiten, ist es am besten, wenn man sich nicht einmischt. Schließlich wollen sie die Sache nicht schlimmer oder größer machen als sie ist. Auch diese Strategie mag in vielen Fällen richtig sein. In vielen Fällen aber trägt sie zur Verschärfung und zum Fortbestand des Konfliktes bei. Wenn zum Beispiel Konflikte zwischen der hauptamtlichen Geschäftsführung und dem Gründer bzw. der Vorsitzenden des Vorstands auftreten, kann man fast immer davon ausgehen, dass es sich um einen Systemkonflikt handelt und nicht um einen persönlichen Konflikt. Die beteiligten Gremienmitglieder haben in einem solchen Fall die extrem wichtige Aufgabe, sich die Argumente beider Seiten sorgsam anzuhören

und dabei die Protagonisten vor persönlicher Diffamierung zu schützen. Dadurch tritt eine Versachlichung ein, die die Tür dazu öffnet, dass die berechtigten Argumente beider Seiten von allen Beteiligten in Erwägung gezogen werden können.

### **Lösungen zum Konflikt wollen ausprobiert werden**

Eine Regel oder ein verlässliches Anleitungsbuch, wann welche Konfliktlösungsstrategie besonders nützlich ist, gibt es nicht. Es gilt das Prinzip „Versuch und Irrtum“: Wenn eine Strategie nicht zum Erfolg geführt hat, geben viele derjenigen, die sich für die Konfliktlösung engagiert haben, auf. Das ist eine sehr häufige Sackgasse. Die erneute Suche nach einer anderen Lösung wäre viel sinnvoller, denn wer viel probiert und nicht müde wird, nach anderen Wegen zu suchen, hat die größte Chance, sinnvolle und befriedigende Lösungen zu finden. Ein langer Atem ist bei der Lösung von Konflikten in Gremien segensreich.

### **Spezielle Konfliktsituationen**

Es gibt spezielle Situationen in der Arbeit von Stiftungen, die unweigerlich mit Konflikten einhergehen:

1. Change: Grundlegende Veränderungsprozesse in der Struktur der Organisation,
2. Generationswechsel im Vorstand,
3. eine neue Geschäftsführung nimmt die Arbeit auf.

In allen diesen Fällen sind Konflikte ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Warum das so ist, wird im Folgenden genauer erläutert.

### **Change-Projekte**

Wenn Stiftungen beschließen, die Gremienstruktur zu verschlanken, Gremien zu verkleinern, mit einer anderen Stiftung zu fusionieren oder die Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle neu zu ordnen, dann haben sie ein grundlegendes Veränderungsvorhaben gestartet, das die Machtverhältnisse in der Organisation verändern wird. Ein solches Vorhaben ist nicht ohne Konflikte möglich, es sei denn, niemand hat die Tragweite des Beschlusses

erfasst. Die Konflikte, die entstehen, sind Revierkonflikte. Sie sind der erste Erfolg, den die Initiatoren des Veränderungsvorhabens verbuchen können. Die Konflikte zeigen, dass das Vorhaben ernst genommen wird.

**erster Erfolg:  
Revierkonflikte**

Solche Konflikte sollte man sorgsam verhandeln. Dafür ist es zunächst sinnvoll, sicher zu stellen, dass alle Beteiligten wissen, welche inhaltlichen Ziele von den Initiatore/innen verfolgt werden. Hauptamtliche Mitarbeiter/innen sowie die Mitglieder von Kuratorien und Beiräten müssen von der Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit der inhaltlichen Ziele überzeugt werden. Das ist von enormer Bedeutung für die Motivation derjenigen, die die Veränderung schließlich in die Tat umsetzen müssen.

Viele Stiftungen, die solche Projekte in Angriff nehmen, machen sich nicht die Mühe, die inhaltlichen Ziele, die mit der Veränderung verfolgt werden sollen, genau zu definieren. Das ist unglücklich, denn so können Erfolge nicht klar erkannt und gefeiert werden. Außerdem ist oft niemand bereit, Zeit zu investieren, damit alle Betroffenen und Beteiligten die Reichweite der Veränderungen und den Gewinn verstehen, den sich die Initiatoren für die inhaltliche Arbeit versprechen.

Viele Vorstände glauben, wenn sie selbst sich geeinigt haben, ist es leicht, das Vorhaben allen übrigen Beteiligten verständlich zu machen. Das ist aber in der Regel nicht so. Diejenigen, die bei den entsprechenden Diskussionen im Vorstand, nicht dabei waren, hatte keine Chance, sich in die neue Ausrichtung der Stiftung hineinzudenken. Außerdem haben sie eigene Ansichten und Interessen.

Viele Aspekte von Veränderungsprozessen sind zudem zu Beginn für niemanden ganz genau überschaubar. Hier helfen Konflikte weiter: Sie machen deutlich, wo Informationsdefizite bestehen und wer die angesteuerten Ziele nicht mitträgt. Manchen kann man durch bessere Information und erneute Diskussion des Vorhabens noch für die Sache gewinnen. Manche Ideen von Kritiker/innen des Vorhabens stellen eine echte Verbesse-

**Konflikte  
zeigen  
Informations-  
defizite auf**

zung des ursprünglichen Plans dar. Und schließlich kann man auch Revierstreitigkeiten schlecht lautlos beilegen. Angemessene Lösungen kann man erst finden, wenn die Interessenlagen und kontroversen Standpunkte der Beteiligten deutlich gemacht worden sind. Das geschieht häufig erst im Verlauf von Konflikten.

### **Generationswechsel im Vorstand**

Von Zeit zu Zeit findet bei Vorstandswahlen ein echter Generationswechsel statt. Das ist besonders dann der Fall, wenn die Satzung eine zeitlich unbegrenzte Mitgliedschaft in den Gremien erlaubt. Lange Zeit rekrutieren sich die Mitglieder aus den gleichen Kreisen. Dann tritt eine andere Generation an. Die bringt neue Vorstellungen von der Gesellschaft und von der Bedeutung von Stiftungen mit. In vielen Fällen bringt sie auch eine höhere oder andere Professionalität mit. Ohne Richtungskämpfe ist der Generationenwechsel nicht zu bewältigen.

### **Unruhe durch Generations- wechsel**

Stiftungen sind wie andere Organisationen – selbst wie Wirtschaftsbetriebe – keine rein rational funktionierenden Gebilde, sondern sie erhalten ihre Arbeitsfähigkeit in weiten Bereichen über Konventionen, über scheinbar selbstverständliche Abläufe und über unausgesprochene Regeln aufrecht. So ändern sich mit dem Generationenwechsel auch viele lieb gewordenen Routinen und kollektive Handlungsmuster. Das führt zu Reibereien und Missstimmungen. Selbst wenn es nicht dazu kommt, kann es sein, dass hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen Gegenstrategien gegen die Neuerungen entwickeln. Auch das kann zu einer gravierenden Veränderung der Organisation führen.

Versucht man diese Konflikte zu vermeiden, oder hoffen die Verantwortlichen, dass sie sich durch Nichtbeachtung von selbst erledigen, verschenken sie eine besonders gute Chance zur bewussten Gestaltung des Übergangs in eine neue Zukunft.

## Eine neue Geschäftsführung beginnt

Wenn eine neue Geschäftsführung mit der Arbeit beginnt, haben haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter oder Gremienmitglieder viele unausgesprochene Hoffnungen und Befürchtungen: Die einen hoffen, dass sich endlich einmal die Dinge ändern lassen, die sie schon lange ärgern. Die anderen hoffen, dass alles so bleibt, wie es ist. Wieder andere hoffen, dass inhaltlich andere Schwerpunkte gesetzt werden. Diejenigen, die in besonderem Maße die Gunst der bisherigen Geschäftsführung auf ihrer Seite hatten, fürchten den Bedeutungsverlust und andere hoffen, mit ihren Ideen mehr Gehör zu finden.

Keine Geschäftsführung kann all diese Hoffnungen und Befürchtungen erfüllen. Dementsprechend setzt nach einer ersten latent euphorischen Phase eine Phase der Verunsicherung, der Desillusionierung und der Konflikte ein. Alle testen, wie die neue Geschäftsführung ist. Häufig geschieht dies mit Hilfe eines relativ grundlegenden Systemkonflikts, der nicht so leicht zu lösen ist. Solche Konflikte entstehen durch ein diffiziles Zusammenspiel aller Beteiligten, das ihnen nur zum Teil bewusst ist. Der Konflikt hat die Funktion, der neuen Geschäftsführung eine Bühne zu bieten, auf der sie vorführen kann, wie sie sich in schwierigen Situationen verhält.

Solche Konflikte wirken wie ein Initiationsritual und haben eine außerordentlich nützliche Funktion für die Mitglieder der Organisation. Solche Konflikte zu vermeiden, wäre wiederum eine verschenkte Chance. Es lohnt sich, sie sorgsam zu diskutieren und zu verhandeln. Das schafft Klarheit in den Verhältnissen. Danach wissen alle Beteiligten besser, woran sie miteinander sind.

**Konflikte sind Initiationsrituale für neue Führungskräfte**

## Zusammenfassung

Statt einer Zusammenfassung finden Sie hier noch einmal die zentralen Leitfragen für die Bearbeitung von Konflikten in Gremien. Ausgangspunkt ist immer die Beschreibung der Situation

aus der Sicht einzelner Mitglieder des Gremiums. Dann schließt sich eine Phase der gemeinsamen Analyse in Form eines Brainstormings im Gremium an:

**Analyse: Was ist los?**

- 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? Gremieninterner Konflikt? Oder persönliche Animositäten?
- Handelt es sich um einen heißen oder einen kalten Konflikt?
- Stellen die Konflikte die erste Station und den ersten Erfolg eines Changeprojektes dar?
- Gibt es Informationsdefizite?
- Sind die Ziele unserer Arbeit für alle Beteiligten klar?
- Ist ein Generationswechsel zu verhandeln und zu gestalten?
- Stehen die Konflikte im Zusammenhang mit der Installation einer neuen Geschäftsführerin?

Die gemeinsame Analyse – also das Gespräch im Gremium über die Beweggründe der Beteiligten ist in der Regel schon ein zentraler Schritt in Richtung Lösung. Sie sorgt bei allen Beteiligten für Entlastung und weckt die Hoffnung, zu einer guten Lösung kommen zu können.

## Lösungen

- Abkühlen oder aufwärmen?
- Gruppendiskussion oder Gespräch zu zweit oder zu Dritt?
- Welche Argumente der Kritiker/innen weisen auf wichtige Aspekte hin, die bisher wenig im Blickfeld waren?
- Welche Konventionen, Routinen oder ungeschriebenen Gesetze sollten geändert werden?
- Was können die scheinbar nicht involvierten Gremienmitglieder besonders gut zur Lösung beitragen?
- Wie können wir für kleine Erfolge sorgen oder sie besser sichtbar machen?

Eine Regel oder ein verlässliches Anleitungsbuch, wann welche Konfliktlösungsstrategie besonders nützlich ist, gibt es nicht. Es gilt das Prinzip „Versuch und Irrtum“: Wer viel probiert und nicht müde wird, nach anderen Wegen zu suchen, hat die größte Chance, sinnvolle und befriedigende Lösungen zu finden. Ein langer Atem ist bei der Lösung von Konflikten in Gremien segensreich.

## Weiterführende Literatur

Gisela Clausen, Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, Beltz, 2002.

Gisela Clausen, Vereine modernisieren – die Schlüsselrolle der Gremien, in C. Edding, W. Krauss, Ist der Gruppe noch zu helfen? Barbara Budrich, 2006.

Gisela Clausen, Führung – Das sensible Zusammenspiel, in: C. Edding, K. Schattenhofer (Hrsg.), Alles über Gruppen, Beltz, 2009.

Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Aktualisierte Auflage, 2004.