

# «Nicht jeder Konflikt ist lösbar, aber

In Hundevereinen und Rasseklubs gehen die unterschiedlichsten Menschen ihrem Hobby nach und verbringen viel Freizeit miteinander. Doch trotz den an und für sich gemeinsamen Interessen knallts in vielen Vereinen immer wieder im zwischenmenschlichen Bereich. Weshalb? Was kann man tun, damit Konflikte – wenn sie sich schon nicht verhindern lassen –, zumindest in einem anständigen Rahmen ablaufen? Konflikt- und Kommunikationsberater Nico H. Fleisch kennt die Antworten. ■ Markus Kocher

*Herr Fleisch, Konflikte und Meinungs-differenzen gehören zur menschlichen Kommunikation. Doch: Wann wird aus einer «normalen» Auseinandersetzung ein existenzieller Konflikt?*

Nico H. Fleisch: Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Meine Frau möchte einen Film über das Kloster «Marienberg» im Südtirol schauen und ich zeitgleich ein Fußballspiel des FC Bayern München. Wenn wir nun zwei TV-Geräte in unterschiedlichen Zimmern haben oder einer von uns beiden bereit ist, seine Sendung mit dem Recorder aufzuzeichnen und zeitversetzt zu schauen, dann haben wir zwar eine unterschiedliche Auffassung darüber, was eine sehenswerte TV-Sendung ist, aber keinen Konflikt. Wir akzeptieren die unterschiedlichen Auffassungen. Falls aber jeder darauf beharrt, seine Sendung sofort zu sehen und keine technischen Möglichkeiten bestehen, dieses Bedürfnis zu erfüllen, dann akzeptieren wir die unterschiedlichen Meinungen nicht mehr, es liegt ein «nicht akzeptierter zwischenmenschlicher Umgang mit Unterschieden» und damit ein Konflikt vor. Wir streiten, aber wenn dies selten vorkommt, beruhigen sich beide mit der Zeit wieder. Wenn solche Ereignisse aber häufig vorkommen und wir nichts unternehmen, dann wird der Konflikt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eskalieren.

*Gilt dieser Ablauf auch für Vereine, wo ja eigentlich alle Mitglieder das gleiche Ziel verfolgen sollten?*

Ja, absolut. Vereine haben einen ideellen Zweck; die Leute arbeiten weitgehend ehrenamtlich und opfern einen Teil ihrer Freizeit für ihren Verein. Oft sind sie mit hohem emotionalem Engagement dabei und überzeugt, die richtigen Meinungen zu vertreten. Auch wenn das im Grunde genommen sehr positiv ist, fällt es manchmal schwer, andere Auffassungen zu tolerieren oder Grenzen und Beschränkungen zu akzeptieren.

*Wie können solche Konfliktsituationen entstehen?*

Ich habe einmal als Organisationsberater eine weitgehend ehrenamtlich tätige Primarschulkommission begleitet. Wir reduzierten die Mitgliederzahl von 15 auf 7 Mitglieder und professionalisierten die



Sieht schlimmer aus, als es ist: Zwei Jung-rüden beim wilden Kräftemessen. «Meinungsdifferenzen können etwas sehr Befruchtendes sein – aber manchmal braucht es extrem wenig, dass daraus ein schwerwiegender Konflikt entstehen kann», sagt Konfliktberater Nico H. Fleisch.

Schulverwaltung. Bei jeder Gelegenheit begründete der Präsident die Reduktion damit, dass heute noch ein Pflegemitglied sich um die Termine für die Zahnhygiene und die «Laus-Tante» bemühe; so etwas sei doch «steinzeitlich» und müsse professionalisiert werden. Die betreffende Frau hatte diese Aufgabe viele Jahre engagiert gemacht und fühlte sich durch diese Äußerungen sehr gekränkt. Der Präsident versäumte es, ihr Wertschätzung zu geben. Sie sprach die Kränkung nicht an, sondern begann aus verständlicher Verletzung heraus das ganze Projekt zu bekämpfen.

*Gibt es noch andere Beispiele?*

In einem Sozialdienst entstand ein Konflikt, weil der neue Leiter sofort alles umstellte. Wenn die Mitarbeitenden eine Massnahme hinterfragten, dann erklärte er entweder, dies habe er an der «besten Fachhochschule der Schweiz» so gelernt oder verwies auf seine Erfahrungen. Von seinen Vorgesetzten war er mit dem Auftrag angestellt worden, den Sozialdienst zu reformieren, doch leider war ihm nicht gesagt worden, dass die Mitarbeitenden, wenn auch mit teilweise veralteten Methoden, ausgezeichnete Arbeit geleistet hatten.

# jeder Konflikt ist klärbar»

Und so fragte er nie nach, wieso die Mitarbeitenden an ihren Methoden festhalten wollten, und der Konflikt eskalierte innert dreier Monate so weit, dass nur noch die Trennung von ihm als Lösung blieb.

## Ihr Fazit aus diesen Beispielen?

Auch wenn Meinungsdivergenzen etwas sehr Befruchtendes sein können, braucht es manchmal extrem wenig, dass daraus ein schwerwiegender Konflikt entsteht. Wenn das gegenseitige Vertrauen oder die Wertschätzung fehlt, braucht es oft nur eine An- und für sich unbedeutende Auseinandersetzung, dass die Lage eskaliert.

## Wie merkt man, dass ein Konflikt am Schwelen ist?

Als Vorstandsmitglied in einem Verein merkt man es zum Beispiel daran, dass man nicht mehr gerne an Sitzungen geht, sich dort nicht wohl fühlt, seiner Partnerin bis zum Überdross davon erzählt, misstrauisch oder übervorsichtig wird oder an einen Austritt denkt. Oder man findet die Debatten unsachlich oder merkt, dass «auf den Mann statt auf den Ball gespielt» wird, also persönliche Angriffe stattfinden.

## Wie entstehen eigentlich Konflikte?

Die meisten Konflikte beginnen mit sachlichen Differenzen. Man ist sich über irgendeine Sachfrage nicht einig und kann mit der Meinung der Gegenpartei nicht umgehen. Dann werden die Diskussionen emotionaler und es beginnen persönliche Angriffe und Vorwürfe. Man verliert die Fähigkeit, sich in die Gegenseite einzufühlen und deren Standpunkt zu begreifen. Die Positionen verhärten sich immer mehr, und aus Sachfragen werden «heilige Prinzipien», die man auf Tod und Teufel verteidigt.

## Was geschieht, wenn man in einer solchen Situation nichts unternimmt?

Jeder Konflikt, der nicht bearbeitet wird, wird früher oder später eskalieren und schlimmer werden. Faszinierenderweise läuft dies immer gleich ab, und zwar stets nach den neun Eskalationsstufen, die der österreichische Konfliktforscher und Mediator Friedrich Glasl dargestellt hat. Man weiss nicht genau, wie schnell die nächste Phase erreicht wird, es kann Tage oder Wochen oder gar Monate dauern.

## Sind Konflikte wirklich in jedem Fall gefährlich?

Definitiv nein. Konflikte gehören zum menschlichen Leben. Eine Beziehung, in der nie gestritten wird, ist tot, da ist keine

Energie mehr drin. Der Hamburger Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun braucht hierfür den passenden Ausdruck der «Friedhöflichkeit». Gefährlich sind Konflikte nur, wenn sie nicht bearbeitet werden.

## Und was ist zu tun, um das Problem zu lösen?

Ganz wichtig ist für mich die Kunst der «Respektvollen Konfrontation». Man gibt seinem Gegenüber Wertschätzung als Person, zum Beispiel Anerkennung für seine grossen Verdienste im Verein oder für seine grosse Erfahrung, bekundet seine freundschaftlichen Gefühle und weist gleichzeitig höflich und klar auf die unterschiedlichen Auffassungen in der Sachfrage hin. Man bemüht sich also ganz bewusst, die Sachfrage vom Menschen zu trennen, und weist auf das Verbindende, nämlich das Interesse am Wohlergehen des Vereins, hin.

## Wie formuliert man das, was einen stört?

Wichtig ist, dass man sauber herausarbeitet, welche Punkte wirklich strittig sind, denn oft sind hinter pauschalen Vorwürfen wie «Deine Führung des Vereins ist grauenhaft» konkrete und bearbeitbare Bedürfnisse wie «Du solltest klarer delegieren und auch Kompetenzen abgeben» verborgen. Hilfreich ist weiter, herauszuarbeiten, aus welchen Interessen die Parteien ihre Standpunkte vertreten. Oft stellt man dann fest, dass die Parteien einander viel näher sind, als sie in der «Hitze des Gefechts» selber merken. Ganz zentral ist schliesslich, dass man die Parteien dabei unterstützt, sich in die Gegenseite einzufühlen zu können, und damit klischeehafte Feindbilder auflösen zu können.

## Wo liegen die Grenzen der Selbsthilfe im Konfliktfall?

Spätestens ab der vierten Eskalationsstufe nach Friedrich Glasl ist externe professionelle Hilfe zwingend notwendig. Die Parteien sind dann emotional schon so sehr in den Konflikt verstrickt, dass sie allein nicht mehr herausfinden. Sie manövrieren einander in negative Rollen und bekämpfen diese dann. Die Parteien haben übertrieben positive Selbstbilder und ebenso übertrieben negative Feindbilder, die ihnen die Sicht auf das wahre Geschehen verstellen, und oft sprechen sie einander auch öffentlich jegliche Sach- und Fachkompetenz ab.

## Zum Schluss: Welche Auswirkungen auf Konflikte haben die neuen Kommunikationsmittel wie E-Mail, SMS, Facebook & Co.?

E-Mail und SMS sind gerade für mich als selbstständig Erwerbenden unverzichtbar.

Sie haben aber den Nachteil, dass man die Nachrichten nur lesen kann, man sieht und hört das Gegenüber nicht. Dadurch werden Missverständnisse erleichtert. Weiter beobachte ich, dass viele Leute in E-Mail und auch SMS unsorgfältiger formulieren, als sie dies in einem Brief oder Gespräch tun würden. Als goldene Regel gilt deshalb auch hier, dass man unbedingt nachfragen soll, wenn man nicht sicher ist, wie etwas gemeint ist. ■

## Definition Konflikt

«Ein Konflikt ist ein nicht akzeptierter zwischenmenschlicher Umgang mit Unterschieden, Beschränkungen und Grenzen»

(Christoph Thomann, Schweizer Psychologe und Klärungshelfer; geb. 1950)

## Die neun Eskalationsstufen des Menschen im Konflikt

1. Verhärtung
2. Debatte, Polemik
3. Taten statt Worte
4. Sorge um Image und Koalitionen
5. Gesichtsangriff und Gesichtsverlust
6. Drohstrategien, Erpressung
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung, totale Zerstörung
9. Gemeinsam in den Abgrund

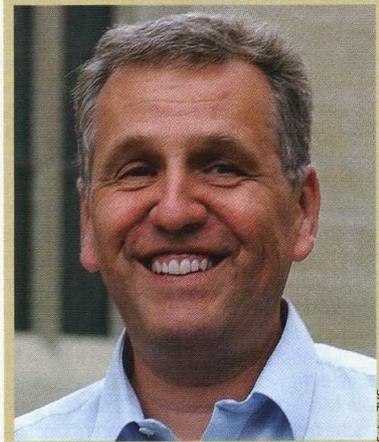


Foto: ZVG

## Tages-Workshop «Konfliktmanagement im Verein»

Die SKG führt für alle Interessierten am Samstag, 21. Mai, sowie am Samstag, 20. August, unter der Leitung von Nico H. Fleisch einen Tages-Workshop zum Thema «Konfliktmanagement im Verein» durch. Die Teilnehmerzahl ist auf 16 Personen beschränkt – Berücksichtigung in der Reihenfolge der Anmeldung.

## Im Internet

[www.nico-h-fleisch.ch](http://www.nico-h-fleisch.ch)

[www.skg.ch](http://www.skg.ch)