

# VEREINSWESEN UND KONFLIKTMANAGEMENT

Eine Arbeit zum Thema  
Konflikte in Vereinen



Es ist nicht gestattet das Gesamtwerk oder Teile davon zu veröffentlichen

© Sybille Reiter 2009

## INHALT

Vereine:	Begriffsdefinition Vereine – ein Phänomen Allgemeines
Die Beobachtung:	Vorstellung der begleiteten Vereine
Freiwilligen-Management:	Definition Zunutzemachen von freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern Verantwortung für das Team
Kommunikation:	Die Bedeutung der Kommunikation in der Gruppe
Aufkeimende Konflikte:	Definition des Begriffes Konflikt Signale erkennen und ernst nehmen
Auslöser von Konflikten:	Mangelnde, fehlende oder angespannte Kommunikation Besserwisser Unzufriedene Mitarbeiter Die Bedeutung der Fürsorgepflicht Negative Gruppenbildung im Team Herausforderung und Überforderung Rücksichtnahme und Wertschätzung
Teamarbeit:	Das Team, der Schlüssel zum Erfolg Miteinander und nicht Gegeneinander Gemeinsame Ziele verfolgen, den Erfolg gemeinsam tragen Misserfolg gemeinsam bewältigen Motivation und Teamstärkung
Förderung des Teamgeistes:	Das Ziel Die Struktur Die Kommunikation Respekt, Vertrauen und Wertschätzung Unterstützung und Flexibilität Konflikt- und Fehlerkultur Das Mitarbeitergespräch und seine Bedeutung Feedback
Konflikt im Team, was tun:	Erklärung über Entstehungsgründe von Konflikten im Team Lösungsansätze finden Konfliktspione
Wie schnell kanns gehen:	3 Beispiele zur Veranschaulichung eines ganz offensichtlich aufkeimenden Konfliktes
Mundpropaganda:	Bedeutung der Mundpropaganda Sinnvolle Nutzung der Mundpropaganda
Selbstzerstörung:	Gedanken zur Selbstzerstörung von Vereinen

## **DEFINITION .**

Vereine sind Gruppen, die sich zur Pflege gemeinsamer Interessen zusammenschließen. Nach dem Vereinsgesetz haben sich sowohl der Vorstand als auch die Mitglieder an die vorgegebenen Statuten zu halten.

## **VEREINE – EIN PHÄNOMEN .**

Kein Mensch möchte gerne alleine sein, so will er auch bei seiner Lieblingsbeschäftigung Freunde und Gleichgesinnte um sich haben. Jeder kennt die „Gefahren“ des Vereinslebens, kann Vereinsmeierei nicht ausstehen und trotzdem hat fast jeder von uns schon Vereinsluft geschnuppert. Ein Verein ist eine soziale Gruppe, die über eine gewisse Zeit in einem Kommunikations- und Interaktionsprozess steht („Kommunikation und Interaktion bezeichnen die Wechselbeziehung zwischen Individuen“ (Thomas 1991).

Die Vereinsmeierei ist jedem ein Begriff, nicht allen ist aber bewusst, was damit gemeint ist. Der Begriff ist eindeutig negativ besetzt, eine positive Auslegung wird damit unmöglich gemacht. Der ursprüngliche Gedanke der Teamgründung war das gemeinsame Interesse, die Vereinsgründung bedingt aber ein gewisses Maß an Bürokratie. Plötzlich gibt es einen Vorstand, mancher nennt sich dann Obmann oder Präsident, andere betiteln sich als Generalsekretär oder Finanzreferent. Aus dieser Struktur entsteht eine gewisse Hierarchie oder Rangordnung, die bedingt, dass sich die Gruppe dem Vorstand unterordnet. Diese Tatsache reicht oft schon aus, dass ein Verein zum Nährboden für Konflikte wird. Gründe können hier Neid und Missgunst sowie das Gefühl der Missachtung sein. Nehmen sich manche aufgrund ihrer Position dann auch noch Vorteile heraus, wird rasch von Päckelei oder Vetternwirtschaft gesprochen.

Gesamt gesehen muss aber festgehalten werden, dass die Gruppenbildung für den Menschen mehr Vor- als Nachteile bringt. Viele blühen förmlich auf, wenn sie ihrem Hobby in der Gemeinschaft nachgehen können, wird ein Mitglied zum wichtigen Funktionär, so kann das dessen Selbstbewusstsein unheimlich stärken. Das Pflegen gemeinsamer Interessen wird für viele das Highlight der Woche, sie finden Freunde, mit denen sie auch außerhalb des Vereins Kontakte pflegen.

Eine ideale Vereinsstruktur ist dann gegeben, wenn Funktionäre freiwillig das Beste in dem Bereich leisten, worin sie zu Höchstleistungen fähig sind. Das bringt Anerkennung, Befriedigung, Motivation und einen Aufschwung der Teamarbeit.

## **ALLGEMEIN .**

Überall, wo Menschen zusammenkommen, ergibt sich eine Fülle unterschiedlicher Meinungen, aus denen ein Verband profitieren kann, woraus aber auch rasch Konflikte entstehen können. Fakt ist also, dass auch in Vereinen dem Führungsstil der Obleute große Bedeutung zukommt. Gerade hier, wo ehrenamtliche Mitglieder in ihrer Freizeit arbeiten, muss die Vereinsführung große Sorgfalt bei der Aufgabenstruktur, Motivation und Fürsorge für die Mitarbeiter walten lassen. Wer schon in Vereinen Mitglied oder gar Mitarbeiter war, konnte sicher erkennen, welche Bedeutung der Kommunikation zukommt. Ein feinfühligere Leiter hört aus Bemerkungen heraus, ob die geforderten Aufgaben bewältigt werden können, es Unzufriedenheiten im Team gibt, ob unter den Funktionären eine Teamarbeit überhaupt möglich ist und wird die Gültigkeit der Strukturen immer wieder auf ihre Tauglichkeit überprüfen. Er wird auch erkennen, ob es Eifersüchteleien gibt, ob ein Mitarbeiter neu motiviert werden muss und ob eventuell ein Einzelgespräch von Nöten ist.

## **DIE BEOBACHTUNG .**

Als Studienobjekte dienen 2 Vereine, deren Gründung aus unterschiedlichen Interessen stattgefunden hat. Die Beschreibung der beobachteten Vereine ist nur in der offiziellen Version lesbar.

## **Freiwilligen-Management .**

Freiwilligenmanagement hat die Aufgabe der Betreuung von freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Freiwillige Mitarbeiter und ihr effizienter Arbeitseinsatz sind das höchste Gut eines Vereines. Wer die ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeit im Team etabliert hat, hat längst erkannt, dass diese Mitarbeiter unentgeltlich großes Engagement einbringen. Um so ein Team zu erhalten, braucht es attraktive Aufgabenprofile, gute Rahmenbedingungen und qualifizierte Ansprechpartner, damit eine konfliktfreie Zusammenarbeit möglich ist und sich Freiwillige im Team wohl fühlen und auch bleiben.

Das Ehrenamt wird für den Mitarbeiter dann interessant, wenn er seinen Tätigkeiten in einem harmonischen Umfeld nachgehen kann, seine Arbeit stellt einen wesentlichen gesellschaftlichen Beitrag für die Mitmenschen dar. In der Regel bringt diese freiwillige Arbeit Lernerfahrung und lässt Manchen auch auf neue Talente und Fähigkeiten stoßen. Die gefragten Fähigkeiten richten sich nach der Art der Vereines, somit sind auch unterschiedliche Fähigkeiten (Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kreativität,...) gefragt, dazu kommen dann noch die Fachkenntnisse. Im Unterschied zu der „alten“ Vereinsführung, ist es heutzutage wichtig, den Mitarbeitern bestimmte Kompetenzen zuzuerkennen. Ehrenamtliche haben ein Recht auf Mitverantwortung, Mitsprache, Beteiligung, man muss ihnen die Möglichkeit geben, eigene Ideen einzubringen und sich selbst zu verwirklichen. Freiwillige Mitarbeiter dürfen auch klare Rahmenbedingen fordern, die dann auch eingehalten werden müssen.

## **DIE BEDEUTUNG DER KOMMUNIKATION .**

Auch Kommunikation und Interaktion müssen gelernt und geübt sein, will man sich verständlich machen und anderen zuhören. Man kann die Gesprächspartner mit Sendern und Empfängern vergleichen. Die Nachricht des Senders wird quasi verschlüsselt übermittelt und enthält eine Vielzahl an verbalen und nonverbalen Anteilen (Sprache, Gestik, Mimik, Körpersprache,...). So muss der Empfänger diese erst decodieren. Hier ist entscheidend, ob die Botschaft beim Empfänger auch richtig ankommt. Jede übermittelte Nachricht unterliegt dem Einfluss von Sender und Empfänger.

Nach Schulz von Thun birgt jede übermittelte Information vier Seiten:

1. Sachinhalt
2. Appell
3. Beziehung
4. Selbstkundgabe/Information

Im Gespräch ist es also wesentlich, worauf der Sender das Gewicht seiner Aussage legt. Ebenso wichtig ist es, wie der Empfänger die Botschaft auffasst und auslegt, mit welchem der vier Ohren er hört. Dies ist meist situationsabhängig. So kann jede sachliche Aussage auch gefühlsmäßig als persönlicher Angriff ausgelegt werden.

Entscheidend ist aber, dass jede Art von Kommunikation nur erfolgreich sein kann, wenn Botschaften auf allen vier Ebenen beim Empfänger ankommen. Dabei ist es unwesentlich wie der Sender die Aussage gemeint hat, wichtig ist, dass der Empfänger sie versteht.

## **AUFKEIMENDE KONFLIKTE UND IHRE SIGNALE .**

Konflikte kosten viel Zeit, Energie und auch Geld. Bei guter Konfliktkultur bieten sie aber ebenso eine wertvolle Chance für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und gute Lösungsergebnisse.

Gerade in Vereinen kommt es häufig recht schnell zu Konflikten.

Meinungsverschiedenheiten, laute und unsachliche Wortwechsel, beleidigtes Schweigen, hinterrücks vertrauliche Gespräche und Telefonate führen, aggressive und aufhussende Briefe und mails und auch unversöhnliches Verhalten sind deutliche Anzeichen einer drohenden Eskalation.

Missverständnisse zwischen Mitgliedern, Funktionären und Obleuten können Auslöser sein. Hier ist gutes Konfliktmanagement gefragt, das eine Eskalation und Ausbreitung verhindert, leider jedoch ist vielen Vereinen diese Praxis nicht bekannt und Hilfe von Außen wird selten genutzt.

Mit ein bisschen Erfahrung kann man leicht erkennen, dass die Teamstimmung gestört ist. Die Motivation der Mitarbeiter lässt nach, der eine oder andere kommt seiner Pflicht immer seltener nach, es gibt Getuschel oder Streit, im Team bilden sich Gruppen, die gegeneinander arbeiten, Verleumdung und Ungerechtigkeiten nehmen ihren Lauf, mit einem Wort: es knistert in der Atmosphäre. Tritt dieser Fall ein, kommt es unweigerlich zu einem Leistungsabfall der gesamten Gruppe, woraus ein enormer Schaden für den Verein entsteht. Es besteht Handlungsbedarf.

## **WER VERURSACHT DIE ENTSTEHUNG VON KONFLIKTEN .**

Vereine, die gute Teamarbeit leisten wollen, werden sich sowohl Mitglieder als auch Funktionäre genau ansehen. Kriterien sind hier Teamfähigkeit, Loyalität, Arbeitseinsatz und Fachwissen. Trotz aller Sorgfalt bei der Auswahl seiner Mitarbeiter, kann es passieren, dass das Vereinsklima gestört wird.

Gibt es Probleme, wird ohne Fehleranalyse oft schnell nach einem Schuldigen gesucht, der dann gemobbt wird und den ungastlichen Platz meist freiwillig verlässt. Was tun, wenn sich dann aber herausstellt, dass sich die Stimmung in keiner Weise gebessert hat? Man hat wohl einem falschen Funktionär den Laufpass gegeben.

Es gibt manigfache Ursachen für Konflikte im Verein, mit ein wenig Einfühlungsvermögen kann man der Entstehung aber gut vorbeugen.

### **Die Auslöser .**

#### **Mangelnde, fehlende oder angespannte Kommunikation .**

Kommunikation findet immer statt, sowohl verbal als auch nonverbal. Bereits durch die Körperhaltung, Mimik, Gestik und sogar mit der Kleidung senden wir Signale. Unsere momentane Gefühlssituation hat großen Einfluss auf das kommunikative Verhalten. Auch Stimmlage und Tonfall und viele weitere Signale übermitteln die Einstellung zur Thematik, dem Gesprächspartner und dem Thema.

#### **Funktionäre, die alles besser wissen .**

Es gibt einfach Menschen, die sich hervortun, um wenigstens in einem Verein etwas zu gelten. Am Liebsten würden sie den Vorstand stürzen, um alles selbst in die Hand zu nehmen. Hier helfen klare Strukturen und zugeteilte Aufgabenbereiche. Es muss klar sein, dass man hier im Team arbeitet und nicht als Einzelkämpfer.

### Funktionäre, die unzufrieden sind .

Fehlen Mitarbeitergespräche, so kommt es sehr häufig zu Unzufriedenheiten oder Überforderung (s. Herausforderung und Überforderung). Verantwortungsvolle Funktionäre ersuchen um ein Gespräch, um eine Neuaufteilung der Aufgaben zu erwirken. Wird das erhört und die Situation kann für alle Seiten befriedigend gelöst werden, wird der Verein weiter in Frieden arbeiten können.

Kommt der Vorstand dem Wunsch nicht nach, wird der Mitarbeiter die Gruppe entweder sofort verlassen oder weiter nach seinen Möglichkeiten arbeiten. Die Frustration steigert sich und es werden alle Regeln der Eskalationstreppe zu Tage treten. Dies kann so weit führen, dass eine win-win-Möglichkeit nicht mehr gegeben ist, der Verein verliert, der Mitarbeiter verliert (lose-lose), im schlimmsten Fall platzt der Verein.

### Ein Vorstand, der seiner Fürsorgepflicht nicht nachkommt .

Die gesetzlich geregelte Fürsorgepflicht in der Arbeitswelt gilt selbstverständlich ebenso - wenn auch nur als moralische Verpflichtung – in Vereinen. Ein guter Vereinsobmann wird diese Pflicht schon aus Eigeninteresse oder Interesse am Weiterbestehen des Vereines sehr wohl kennen. Die Mitarbeiter ordnen sich dem Vorstand unter, somit begeben sie sich in den Einflussbereich der Organisation. Der Leiter verpflichtet sich somit die persönlichen Interessen des Mitarbeiters zu wahren. Ein „guter Chef“ sorgt also dafür, dass sich seine Mannschaft wohlfühlt und die Aufgaben in einem guten Teamklima bewältigen kann.

Die Erfahrung zeigt, dass mancher Vereinsleiter wohl sein Geschäft versteht, es aber an der Mitarbeiterführung mangelt. Dazu zählen unklare Aufgabenstrukturen, ungebührliches Verhalten den Funktionären gegenüber und Negieren von Anregungen und Beschwerden.

### Gruppenbildung innerhalb des Teams .

Innerhalb eines Konfliktes fühlt man sich schnell im Recht und sucht nach Verbündeten, die einen in der Ansicht bestärken, Recht zu haben. Jede Handlung wird damit gerechtfertigt, dass man doch nur auf die Angriffe der Anderen reagiert. Als Verbündete kommen da alle Leute in Frage, auch die, von denen man sonst nicht viel hält. Man wirbt um Anhänger, wie Wahlwerber das tun. Es kommt zu Untergriffen wie Gerüchten und übler Nachrede.

### Herausforderung und Überforderung .

Die Herausforderung ist eine wichtige Sache für das Gelingen eines Vorhabens. Der Mitarbeiter wird sich sehr motiviert fühlen und sein Bestes geben. Angemessene Herausforderung lenkt den Blick in die Zukunft, man hat das Gefühl etwas bewegen zu können.

Die Überforderung hingegen wirkt motivationshemmend. Der Betroffene weiß, dass er die erwartete Leistung nicht erbringen kann, auch wenn er sich noch so sehr bemüht. Die Überforderung entsteht überall dort, wo die Herausforderung zur Belastung wird und sich in den Anforderungen krasse Unterschiede von Ziel und Ergebnis zeigen. Der Mitarbeiter muss artikulieren, dass er der Aufgabe nicht gewachsen ist und das muss vom Leiter erhört werden.

## Rücksichtnahme und Wertschätzung .

Jeder Mitarbeiter hat auch ein Berufs- und Privatleben, dem in der Regel größere Bedeutung als dem Vereinsleben zukommt. Das will das Mitglied auch vom Vorstand und den Verbandskollegen respektiert wissen. Dazu ein Beispiel: Aus Gründen der Rücksichtnahme wird das Beispiel nicht veröffentlicht.

## **TEAMARBEIT ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG .**

Teamarbeit ist DAS Schlagwort der Gruppenarbeit. Auch wenn jeder Leiter die Wichtigkeit der Teamförderung kennt, bleibt sie in der Praxis häufig ein Lippenbekenntnis.

Durch die Förderung des Teamgeistes kann man die Zusammenarbeit effizienter gestalten und die Leistung erhöhen. Die Teamentwicklung ist ein langer und wichtiger Prozess, der ständig unterstützt werden muss, gemeinsame Projektarbeit etwa fördert die Kreativität im Team und kann für den Verein erfolgreich eingesetzt werden.

Auch in der Organisation des Teams kommt dem Leiter der Gruppe große Bedeutung zu. Er hat für die Einhaltung der grundlegenden Faktoren der guten Zusammenarbeit zu sorgen. Dazu gehören Wertschätzung, Erfolg, Freude an der Sache und die persönliche Anteilnahme. In jeder Gruppe gibt es „negative“ Einflüsse wie Probleme, Kränkungen unter den Teammitgliedern und auch Misserfolge, die bewältigt werden müssen.

**Die wichtigste Devise in der Teamarbeit ist „Miteinander“, gesteckte Ziele werden gemeinsam angestrebt, Lösungen gefunden, Herausforderungen und Krisen bewältigt. Das alles geschieht im Team.**

Gemeinsame Erfolge und Erlebnisse im Vereinsleben stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl, motivieren, begeistern und vertiefen letztlich auch die Beziehungen unter den Mitarbeitern. Somit ziehen alle an einem Strang und unterstützen eine effektive und konfliktfreie Zusammenarbeit.

Zufriedene und engagierte Teammitarbeiter identifizieren sich mit dem Verband, sind mutig, zeigen Eigenverantwortung und führen eine gute interne Kommunikation. Im Team entsteht eine eigene Dynamik, die den Verein zum blühenden Gruppenerlebnis werden lässt.

Für ein gutes Team sind neue Impulse lebenswichtig, dazu ist es auch nötig, eingefahrene Strukturen immer wieder neu zu ordnen. Das Gemeinschaftserlebnis sind Erfolg und das Erreichen des Zieles, dazu ist der sogenannte „Informationstransfer“ innerhalb der Gruppe sehr wichtig, nur so kann man ein Team mit Langzeitgarantie erstellen.

Ein gutes Team muss immer wieder motiviert und gestärkt werden. Dazu gehört neben der Anerkennung und Wertschätzung auch das Veranlassen von gemeinsamen Events außerhalb der üblichen Tätigkeiten. Organisiert die Leitung etwa ein Saisonabschlussevent oder einen gemeinsamen Ausflug, hat das Team die Möglichkeit sich auch persönlich besser kennenzulernen und neue Ideen zu kreieren. Eine gemeinsame Projektarbeit motiviert neu und lässt die Gruppe am Erfolg weiter wachsen.

Ein noch nicht sehr bekanntes aber immens wirkungsvolles Tool zur Mitarbeiterfindung ist das Mitspracherecht des bestehenden Teams bei der Neueinbindung von Funktionären. Darf sich das Team seine Kollegen nach den Kriterien, die für den Verein wichtig sind, selbst aussuchen, fördert das die Teamarbeit allgemein. Mit einem Mitarbeiter, den man selbst in die Gruppe gewählt hat, arbeitet es sich leichter, die Motivation ihn einzuarbeiten und das

Interesse zu zeigen, dass man hier den richtigen „Mann“ ausgewählt hat, sind groß.

## **FÖRDERUNG DES GUTEN TEAMGEISTES .**

Für einen guten Start der Zusammenarbeit in der Gruppe sind nur einige Punkte zu beachten. In der ersten Euphorie des neuen Vereins wird es für eine Zeit auch ohne diese Richtlinien klappen, Konflikte wären aber vorprogrammiert.

### Das Ziel .

Der Verein und seine Mitarbeiter müssen sich über die Aufgaben und Ziele des Verbandes einig und im Klaren sein. Daran kann man sich orientieren und dahingehend arbeiten.

### Die Struktur .

Ein eingetragener Verein unterliegt dem Vereinsgesetz und muss die Vorschriften der Verantwortung und Führung des Vereins übernehmen. Innerhalb der Mitarbeitergruppe müssen die Aufgabenbereiche genau definiert sein. Es macht Sinn, diese Struktur regelmäßig auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen.

Bei zeitlich fix gesteckten Zielen muss auch ein Zeitplan erstellt werden.

### Die Kommunikation .

Unter **Kommunikation** versteht man den Austausch von Informationen, das Mitteilen und Verständigen und die Weitergabe von Auskünften.

Wer in und mit einem Team arbeiten möchte, tut gut daran, die Kommunikation zu fördern und praktizieren. Nur so können Aufgaben koordiniert, neue Ideen eingebracht und Erfolge erzielt werden. Die Vereinsleitung hat die Aufgabe in regelmäßigen Gesprächen zu überprüfen, ob die eingeschlagene Strategie Erfolg bringt, die Mitarbeiter weiter motiviert sind und hat auch die Pflicht dafür zu sorgen, dass Informationen untereinander weitergeleitet werden.

### Die Kommunikation verbessern .

Wenn sich die Mitarbeiter untereinander im Klaren sind, dass die Kommunikation nicht klappt, tun sie gut daran, diese zu verbessern. Dies ist mit ein paar einfachen Tricks möglich und wird die Teamstimmung in kurzer Zeit wesentlich verbessern.

Zur Verbesserung der Kommunikation kann jeder wesentlich beitragen!

Ein gutes und wichtiges Gespräch darf nicht in Eile oder unter Ablenkung geführt werden. Durch das „**Sich Zeit und Raum nehmen**“ signalisiert man Interesse am Gespräch.

**Ehrlichkeit** schafft eine klare Basis, das Vermitteln von eigenen Eindrücken und Erlebnissen wirkt vertrauenserweckend und sympathisch.

**Vermeiden von Anschuldigungen und persönlichen Beleidigungen.**

Auch **Zuhören** kann man lernen. Der Gesprächspartner wird sofort die Freude am Gespräch verlieren, wenn er merkt, dass man gar nicht zuhört. Lassen wir den Gesprächspartner aussprechen und fassen wir seine Aussage kurz zusammen, ist das der beste Beweis, dass wir aufmerksam waren und die Botschaft verstanden haben.

Auch die **Meinung der Anderen zählt**. Lassen wir die Meinung der anderen gelten und respektieren diese auch, so kann man anschließend gemeinsam Vor- und Nachteile besprechen und vielleicht einen Kompromiss eingehen.

In einem Gespräch können/müssen nicht alle Punkte auf einmal geklärt werden. Sinnvoller ist es, **Punkte Stück für Stück anzusprechen** und Lösungen zu finden. In jedem Gespräch sollten **klare Aussagen** gemacht werden, man kann vom Gesprächspartner nicht erwarten, dass er Gedanken lesen kann. Argumente sollten sachlich und ohne jedes Herumreden vorgebracht werden.

### Mit ein bisschen Einfühlungsvermögen für den Partner spricht es sich leichter.

Sich Raum und Zeit für das Gespräch nehmen  
Vertrauensbasis schaffen  
Kommunikation in entspannter Atmosphäre führen  
Auf „gute“ Sitzordnung während des Gespräches achten  
Klare und deutliche Aussagen machen, verständlich kommunizieren  
Offen und ehrlich sprechen  
Sich im Klaren sein, wer der Gesprächspartner ist, auf den Partner einstellen  
Meinung des Partners respektieren, Argumente gelten lassen  
Persönliche Angriffe und Beschuldigungen unterlassen  
Zuhören und anschließend das Gesagte zusammenfassen  
Probleme ansprechen und Lösungen vorschlagen  
Unterscheiden zwischen Person und dessen Funktion  
Gesprächspartner ausreden lassen  
Nicht nur bestimmte Aspekte heraushören wollen

#### Kritik sinnvoll einsetzen:

Konstruktive Kritik bezieht sich auf ein Problem und nicht gegen eine Person  
Konstruktive Kritik ist konkret  
Konstruktive Kritik sucht keine Schuldigen  
Konstruktive Kritik sucht realisierbare Lösungen

**Wir kommunizieren immer von Mensch zu Mensch.**

**Wir kommunizieren, weil uns Lösungen wichtig sind.**

**Wir kommunizieren, weil wir gemeinsam etwas erreichen wollen!**

#### Respekt, Vertrauen und Wertschätzung .

Die gute Stimmung, Harmonie und der Teamgeist können nur in einem guten Klima bestehen. Nur ein zufriedener Mitarbeiter wird gute und motivierte Arbeit leisten. Daher ist ein respektvoller Umgang untereinander eine wesentliche Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit.

#### Unterstützung und Flexibilität .

In einem Team ist es üblich, dass man sich gegenseitig unterstützt und auch für einen Kollegen einspringt, der verhindert ist. Das Ziel der Arbeit muss ja sein, das Gesamtziel weiter zu verfolgen und die Gruppenarbeit zu gewährleisten. Die Gruppe muss sich also eine Lösung erarbeiten, ist die gefunden, stärkt und motiviert das Team.

#### Konflikt- und Fehlerkultur .

Wo gearbeitet wird, gibt es Fehler, wo mehrere Menschen zusammentreffen Meinungsverschiedenheiten. Daraus kann man durchaus lernen und das als Gewinn für

den Verein verbuchen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings eine entsprechende Konflikt- und Fehlerkultur.

### Das Mitarbeitergespräch .

Mitarbeitergespräche sind ein gutes Mittel um Unzufriedenheiten, Überforderung und Konflikten vorzubeugen. In der Regel sind der Obmann/Leiter und die Mitarbeiter anwesend, in manchen Fällen machen auch Einzelgespräche Sinn. Das Team trifft sich in einer vertrauensvollen Atmosphäre und hat sich im Idealfall schon vorher überlegt, welche Punkte angesprochen werden sollen. Jeder sollte die Möglichkeit haben, seine Sicht der Lage vorbringen zu können, auch ein Feedback abzugeben und eventuell Vergleiche mit Vorjahren zu bringen. Das Teamziel sollte immer im Mittelpunkt stehen, dazu ist die Überprüfung der dazu eingeschlagenen Strategie enorm wichtig. Es folgen Überlegungen, ob die Arbeitsaufteilung weiterhin Bestand hat oder geändert werden soll.

Im Schlusswort sollte der Leiter dem Team Dank und Anerkennung für die Leistungen zollen, um die Motivation zu erhalten. Es empfiehlt sich auch ein Protokoll über das Gespräch anzufertigen und die Beschlüsse nach einiger Zeit auf Einhaltung zu überprüfen.

### Das Feedback .

Ohne Feedback ist es sehr schwer Verbesserungen in Angriff zu nehmen. Es empfiehlt sich also, die Mitarbeiter zu Rückmeldungen aufzufordern. Das kann mitunter für Einzelne recht heikel sein, besonders dann, wenn es Probleme in der Zusammenarbeit gibt. Man tut gut daran, keine Vorwürfe zu machen, sonst trifft man unweigerlich auf Widerstand. Ein Feedbackgespräch beginnt man mit positiven Punkten, vergisst nicht auf die Wertschätzung der anderen Personen und verwendet sogenannte „Ich-Botschaften“. Damit pauschaliert man die eigenen Eindrücke nicht, sondern legt offen dar, wie man selbst die Situation sieht. Der Bezug auf konkrete Ereignisse veranschaulicht den Zuhörern, was gemeint ist. Es müssen/können nicht immer alle gleicher Ansicht sein, man muss aber die Meinung der Anderen respektieren und sich auch damit auseinandersetzen. Zusammenarbeit kann nicht immer harmonisch verlaufen, es ist nur eine Frage der Kultur wie mit Schwierigkeiten umgegangen wird.

Diese wenigen Punkte, die für eine gedeihliche Zusammenarbeit nötig sind, gelten für jede Art von Gruppe, also nicht nur für Vereine, Arbeitsgruppen im Beruf, sondern auch für die kleinste Gruppe, die Familie.

## KONFLIKT IM TEAM, WAS TUN .

In einem Team entstehen in der Regel unterschiedliche Wahrnehmungen, Wahrheiten und Interessen. Auseinandersetzungen und Diskussionen sind völlig normal und sinnvoll solange man die Respektsregeln einhält. Aus den verschiedenen Sichtweisen kann eine Gruppe profitieren, wenn man die Diskussion zivilisiert stattfindet.

Kommt es aber dazu, dass Personen so handeln, dass einer in seiner Tätigkeit gehindert, bedroht oder verletzt wird oder einer annimmt, dass ihm ein Mitarbeiter etwas Böses will und sich vielleicht auch ungerecht behandelt fühlt, nimmt der Konflikt seinen Lauf.

Der Konfliktbeginn verläuft für die anderen Mitarbeiter oft unauffällig, mit fortschreitender Eskalation kann man sich der Situation aber kaum mehr erwehren. Man wird auch oft unfreiwillig mitten in den Streit hineingezogen. Das passiert spätestens dann, wenn die Konfliktpartner Koalitionen suchen.

Das führt innerhalb des Teams zur Gruppenbildung, die dann gegeneinander arbeiten. Das hat eine Verschlechterung der Arbeitsleistung und mangelnde Leistungsbereitschaft zur Folge.

Bei regelmäßigen Mitarbeitergesprächen müsste ein solcher Missstand sofort auffallen, eine gute Führungskraft greift sofort selbst ein oder holt sich Hilfe.

Als Erstmaßnahme bieten sich Einzelgespräche an, in denen man die beteiligten Parteien zur Lösungsfindung motiviert und auf ihre Bedürfnisse eingeht. Kann man der Situation selbst nicht mehr Herr werden, holt man sich die Hilfe eines Mediators, um den Fortbestand des Teams nicht zu gefährden. Ist eine gemeinsame Basis wiedergefunden, kann die Gruppe wieder friedlich zusammenarbeiten.

Nicht jeder Leiter kann gleichzeitig ein guter Konfliktpürhund sein, einige Vereine haben deswegen sogenannte Konfliktspione eingesetzt, die sowohl Präventions- als auch Konfliktbearbeitungsarbeit übernehmen.

## WIE SCHNELL KANNS GEHEN .

Es scheint gar nicht so schwierig zu sein, Strukturen festzulegen, Mitarbeiter zu schätzen und mit ihnen klare Ziele zu verfolgen. Gerade in Vereinen vergisst man aber gerne den Führungsstil zu überprüfen, nimmt die Arbeit der Kollegen gerne als gegeben an und auch mit der Kommunikation klappt es oft nicht wirklich gut. Wenn eine Situation dann eskaliert, ist man überrascht, wie konnte es nur dazu kommen?

Aus Gründen der Rücksichtnahme werden die 3 Beispiele hier nicht veröffentlicht.

### Fakten in diesem Beispiel:

Handlungen, die gegen das Vereinsinteresse sind, haben keinen Bestand, Vorstandsmitglieder haben ihre Aufgaben wahrzunehmen und im Interesse der Mitglieder zu handeln. Kein Vorstandsmitglied hat das Recht sich aufgrund seiner Position Sonderrechte herauszunehmen.

Quasi erzwungene Gruppenbildung um P (Koalition gegen F und R), bewusste Konflikthankeizung durch persönliche Beleidigungen (Killerphrasen), Ausschließen von Gesprächen zur Konfliktbewältigung.

Mobbing: gegen F und R wurde eindeutig gemobbt. Sie waren die Einzigen, die vereinskonform gearbeitet haben und waren damit eine Gefahr für die Anderen. Entzug von Informationen, Negieren von Schriftstücken und Anfragen.

Widerstand: Die unrechtmäßigen Arbeiten von P wären bei der Generalversammlung unweigerlich aufgefliegen. P hatte panische Angst vor Veränderungen ihrer Machtposition. Nachdem aber alle bis auf F und R von ihr abhängig waren und bei Aufklärung mit ihr den Vorstand verlassen hätten müssen, hat man begonnen Widerstand gegen F und R aufzubauen.

Veränderung der Bonitäten → Widerstand und Kampf um bereits erworbene Goodies.

Ziel erreicht: für F und R war das Maß voll, sie haben beide aufgegeben. In dieser Situation ist es schwer zu sagen, ob der Konflikt (win-lose-Situation) oder das Mobbing erfolgreich waren.

Diese Beispiele würden sich noch endlos fortsetzen lassen, aber diese drei zeigen deutlich wie schnell ein Verein in einen Konflikt geraten kann und wertvolle Mitarbeiter verliert, wenn man nicht eingreift.

## ACHTUNG MUNDPROPAGANDA .

Laut Wikipedia wird der Begriff **Mundpropaganda** (oder Mund-zu-Mund-Propaganda) folgend definiert: Mundpropaganda steht für die Verbreitung von Informationen oder Empfehlungen durch mündliche Weitergabe im persönlichen Gespräch „von Mund zu Mund“ (Gerüchte, Nachrichten gehen von Mund zu Mund), also in ungesteuerter, nicht flächendeckender Weise.

Es ist jedoch bekannt, dass Mundpropaganda auch negative Wirkung haben kann. Schlechte Nachrede verbreitet sich gepaart mit Ausschweifungen des enttäuschten Gruppenmitgliedes sehr rasch, nämlich schneller als positives Feedback.

Nach dem Motto „hat das Mitglied einen guten Gesamteindruck, erzählt er es einer Person, eine negative Erfahrung spricht sich mit erhöhter Geschwindigkeit an mindestens zehn Leute weiter“.

Das ist im Internetzeitalter besonders gefährlich. In diversen Foren und Blogs wird Vorgefallenes angeprangert und diskutiert, potentielle neue Mitglieder können somit vom Vereinsbeitritt abgeschreckt werden, oder zumindest sehr vorsichtig an die Sache herangehen.

Es ist daher sehr wichtig, dass in der Gruppe festgelegt wird, dass vereinsinterne Erlebnisse im Verband bleiben und dort so ausgesprochen werden, dass der Vorfall kein negativ behaftetes Thema bleibt.

Positiv verwendet, ist Mundpropaganda ein Gratis-Werbemittel, das nebenbei noch glaubwürdig und einflussreich ist. Man sollte sich diesen Weg der Mitgliederwerbung und Vorbildwirkung für Gruppen zu Nutze machen!

Zum Schluss möchte ich noch ein Thema anschneiden, das ebenfalls sehr vereinstypisch scheint.

## DAS PHÄNOMEN MÜHSAM AUFGEBAUTES SELBST MUTWILLIG ZU ZERSTÖREN .

Viele Vereine werden mit Enthusiasmus und unheimlichem Arbeits- und Geldaufwand gegründet, die Ziele sind hoch gesteckt und die Freude groß, wenn alle Vorhaben sich verwirklichen lassen.

Es wird schnell darauf vergessen, dass die Ziele nur dann weiterverfolgt werden können, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind und ihre Arbeit in einem gesunden Klima leisten können. So gibt es kaum Vereine, in denen Mitarbeitergespräche stattfinden oder Rücksicht auf plötzlich veränderte Lebensumstände genommen wird.

Erst schult man Mitarbeiter perfekt, diese nehmen ihre Aufgaben sehr ernst und bei guter Leistung dürfen sie meist auch noch zusätzliche Agenden übernehmen.

Der Obmann ist der „Held“, der Verein steht gut da, wird von gleichartigen Gruppen oft beneidet und angefeindet, steht ein gutes Team hinter seiner Arbeit, wird man so einer Gemeinschaft kaum ankönnen.

Kommt es zu Überforderung, Missstimmungen oder gar Konflikten, die nicht geeignet gelöst werden, so konnte ich beobachten, dass manche Leitung den Weg des geringeren Widerstands sucht und nicht den Problemen im Team auf den Grund geht, sondern die völlig falschen Mitarbeiter plötzlich unliebsam wegweist. Es stellt sich heraus, dass der Konflikt im Untergrund weiterhin schwelt, also muss ein Anderer der Schuldige gewesen sein. Das nächste Teammitglied verlässt die Gruppe. Einige Obmänner haben sogar die Gabe bewusst

Unstimmigkeiten zu provozieren, nachdem sich das nicht jeder gefallen lässt, beginnt das Prinzip der „Zehn kleinen Negerlein“ und einer nach dem anderen ist dahin. In Gruppen mit breitem Interesse wird der Verein natürlich laufend neue Mitglieder bekommen, der alte Stamm mit Ausbildung, Wissen und Erfahrung ist dann natürlich bereits nicht mehr im Verein.

So mancher Obmann sieht sein Vereinsprojekt scheitern, möchte aber nicht an geeignete Nachfolger übergeben und beginnt den erbitterten Kampf gegen sein eigenes Werk. Wenn er nicht als Leiter dieser Gruppe bestehen kann, so soll es diesen Verein gar nicht mehr geben. Das ist dann das Ende eines ursprünglich so liebevoll aufgebauten Vereines.








## DIE UMFRAGE ZUM THEMA

Seit Kurzem läuft auf meiner Internetseite eine Umfrage zum Thema Vereinswesen. Obwohl die Befragung noch bis zum 31.07.2009 läuft, zeigt die rege Beteiligung schon jetzt sehr eindeutige Ergebnisse.

Das Voting stellt die Frage „Wie ist deine Einstellung zum Vereinsleben“ und umfasst folgende Antwortmöglichkeiten:

- Ich bin in keinem Verein
- Ich bin bewusst in keinem Verein
- Ich bin bei keinem Verein mehr
- Ich bin seit Jahren Mitglied
- Ich bin Mitglied und Funktionär
- Ich bin von einem Verein sehr enttäuscht
- Ich wurde in einem Verein gemobbt

Die Umfrage läuft seit 1. Juni 2009 und wurde bereits von 40 Usern bearbeitet. Das bisherige Zwischenergebnis ist sehr interessant:

Ihre Meinung	Klicks	Anteil
Ich bin bei keinem Verein	4	 10,0%
Ich bin bewusst bei keinem Verein	6	 15,0%
Ich bin bei keinem Verein mehr	5	 12,5%
Ich bin seit Jahren Mitglied	5	 12,5%
Ich bin Mitglied und Funktionär	7	 17,5%
Ich bin von einem Verein sehr enttäuscht	6	 15,0%
Ich wurde in einem Verein gemobbt	7	 17,5%
<b>Summe</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Hier kann man deutlich sehen, dass Menschen doch ganz gerne in Verbänden sind, um ihren Hobbies nachzugehen. 30 % aller Voter sind seit Jahren Vereinsmitglieder und der Großteil von ihnen sogar in wichtigen Funktionen tätig.

Nur 10 % aller Teilnehmer sind in keinem Verein, interessant hingegen ist die Tatsache, dass 15 % ganz bewusst in keinem Verein Mitglied sind. 12,5 % sind bei keinem Verein mehr, wobei hier die Ursache des Austritts unwesentlich ist.

Überrascht haben mich die hohen Votingzahlen der gemobbten und enttäuschten Vereinsmitglieder, diese Gruppe macht immerhin 32,5 % aus! Diese hohe Zahl der Vereinsgeschädigten bestätigt die Wichtigkeit meiner Arbeit.

Das endgültige Ergebnis der Umfrage wird Ende Juli veröffentlicht.