

News

18.03.2008 | Mitarbeit & Ehrenamt

Konflikte im Vorstand vermeiden

Jedes Vorstandsmitglied ist darum bemüht, das Bestmögliche für den Verein zu leisten. Dass dabei die Meinungen auseinandergehen, ist ein normaler Prozess, der sogar förderlich ist. Wenn aber der Vorstand sich in einzelnen Fragen entzweit und sich starre Fronten bilden, muss sofort etwas geschehen, da sonst der gesamte Verein unter dieser Situation Schaden nimmt.

Konflikte der Generationen

Ein vorausschauender Vorstand denkt möglichst früh darüber nach, wie man junge Mitglieder in die Organmitarbeit einbinden kann. Voraussetzungen hierfür können und sollten in der Satzung verankert werden. So kann ein eigener „Jugendwart“ als Vorstandsmitglied vorgesehen werden. Allerdings kann man nicht festschreiben, dass dieses Vorstandsmitglied (das dann für den ganzen Verein tätig wird) nur von den Jugendlichen des Vereins gewählt werden darf. In der Mitgliederversammlung sollten aber gezielt auch jüngere Bewerber gesucht und zumindest für diesen Vorstand vorgeschlagen werden.

Schon vor der Mitgliederversammlung sollte der Vorstand das Thema des Nachwuchses diskutieren. Vielleicht ergibt sich dabei auch, dass ein verdientes Vorstandsmitglied gerne bereit ist, sein Amt zu Gunsten eines Jüngeren abzugeben. In diesem Fall sollte das zurücktretende Mitglied auf der Versammlung darauf hinweisen, dass es ganz in seinem Sinne ist, wenn ein jüngeres Mitglied seine Nachfolgerschaft antritt. Das dürfte auch andere, ältere Mitglieder motivieren, den jüngeren Kandidaten zu wählen.

Tipp:

Der Vorschlag eines jüngeren Mitglieds für den Vorstand macht aber nur Sinn, wenn es auch reelle Chancen hat, gewählt zu werden. Sie sollten deshalb vor dem Vorschlag ausloten, ob diese Chance besteht. Sollte dies nicht der Fall sein, sprechen Sie mit dem jüngeren Kandidaten und erklären ihm, warum ein Wahantritt erst im kommenden Jahr Sinn macht.

Je früher jüngere Vereinsmitglieder in den Vorstand eingebunden werden, umso besser können sie langfristig integriert werden. Durch diesen mittel- bis langfristigen Prozess lassen sich schon von vornherein Konfliktpotenziale minimieren.

Die langjährigen Vorstandsmitglieder müssen sich aber darüber im Klaren sein, dass neue Besen zwar sehr gut kehren, aber häufig auch raue Borsten haben. Wenn also junge Mitglieder in den Vorstand nachrücken, sollten gerade die „alten Hasen“ ein wenig Geduld mit den „jungen Wilden“ haben und ihnen auch in aller Ruhe Probleme erläutern, die den Neulingen nicht bewusst sind.

Tipp:

Gerade neue Vorstandsmitglieder kennen sich meist mit den juristischen Fallstricken der Vereinsarbeit nicht so aus wie die langjährigen Vorstände. Deshalb sollten Sie sich die Zeit nehmen, auch Dinge, die Ihnen selbstverständlich vorkommen, umfassend zu erklären.

Unterschiedliche Meinungen sind normal!

Nicht nur, wenn junge Mitglieder in die Vereinsarbeit eingebunden werden, kommt es zu Konflikten. Es ist normal, dass die Meinungen über die Zukunft des Vereins nicht nur generationsbedingt auseinandergehen. Darum wird es viele Diskussionen geben, die immer dann zu begrüßen sind, wenn sie dem Verein weiterhelfen.

Tipp:

Toleranz ist ein wichtiges Fundament der Vereinsarbeit. Das gilt auch bei der Überbrückung von generationsbedingten Meinungsunterschieden. Diese Toleranz muss aber von allen Mitgliedern des Vorstands ausgehen – von den jüngeren und älteren gleichermaßen.

Der persönliche Interessenskonflikt

Wenn es zu einem Konflikt im Vorstand kommt, sollten Sie prüfen, ob einer der Kontrahenten vielleicht persönliche Interessen hat, um ein bestimmtes Vorstandsergebnis herbeizuführen (Beispiel: Ein Grundstück soll gekauft werden, wobei ein Objekt im Besitz eines nahen Verwandten eines Vorstandsmitgliedes ist). Sollte dies der Fall sein, klären Sie dies in einem Einzelgespräch mit dem Betroffenen. Geben Sie ihm die Möglichkeit, sich selbst als befangen zu erklären. Sollte er sich weigern, müssen Sie allerdings deutlich machen, dass Sie dann die notwendigen Konsequenzen ziehen werden.

Inhaltliche Konflikte

Ist solch ein Fall zwar ärgerlich, aber immer noch relativ leicht zu lösen, wird es komplizierter, wenn es wirklich um Sachauseinandersetzungen geht. Kommt es zu verhärteten Fronten, machen Sie deutlich, welche Folgen ein auf Dauer angelegter Konflikt für den Verein hat.

1. Der Vorstand wird seiner Aufgabe nicht mehr gerecht, weil er sich mehr mit sich selbst als mit den Aufgaben des Vereins beschäftigt.
2. Da der Vorstand seinen eigentlichen Aufgaben nicht mehr gerecht wird, misstrauen die Mitglieder dem gesamten Vorstand.
3. Bilden sich im Vorstand Fronten, setzen sich diese nach unten zur Basis fort und können das Vereinsleben vergiften.
4. Da der Verein kein geschlossenes Bild nach außen tragen kann (nicht selten werden die Streitereien sogar in der Lokalpresse fortgesetzt), verliert der Verein an Ansehen in der Öffentlichkeit, was sich auch bei Spendern und Sponsoren negativ auswirkt.

Darum müssen Konflikte im Vorstand möglichst rasch und gründlich bereinigt werden. Stellen Sie also fest, dass sich die Fronten bei bestimmten Positionen verhärten, setzen Sie dieses Thema bewusst auf die nächste Vorstandssitzung. Bis dahin klären Sie die folgenden Fragen:

- Worum geht es in dem Streit wirklich? Welche Frage soll geklärt werden? Formulieren Sie diesen Punkt für die nächste Besprechung.

- Sprechen die Kontrahenten wirklich über dieses Thema? Analysieren Sie, ob die unterschiedlichen Stellungnahmen sich nicht vielleicht nur auf untergeordnete Ziele beziehen, die dem Gesamtziel dienen sollen. Dann können Sie bereits klarstellen, dass man sich im Gesamtziel einig ist, was es allen Beteiligten einfacher macht, einen Kompromiss für die als untergeordneten Ziele erkannten Bereich zu finden.
- Ist die zu klärende Frage wirklich so wichtig, dass sich der Vorstand darüber entzweien sollte? Stellen Sie dazu das Problem in den Kontext zur Gesamtaufgabe des Vereins.

Hinweis:

Das Wichtige an einem Kompromiss: Es darf keine „Verlierer“ geben. Nur wenn beide Seiten verzeichnen können, dass auch die andere nachgeben musste, wird der Vorstand auch in Zukunft vernünftig zusammenarbeiten können!

Beide Seiten müssen einander zuhören. Es gibt einige Grundsätze, die man im Umgang miteinander vermeiden sollte:

- Benutzen Sie keine Floskeln. Dazu gehört auf der einen Seite „das haben wir immer so gemacht“ und auf der anderen Seite „es wird Zeit, dass sich das ändert“. Beides sind inhaltslose Behauptungen. Beide Seiten sollten begründen, warum etwas so bleiben soll wie es ist beziehungsweise warum es geändert werden sollte.
- Reden Sie in der Sache. Persönliche Angriffe vergiften nur das Klima und bringen Sie in der Sache kein bisschen weiter.
- Beide Seiten müssen anerkennen, dass alle hinter den Vereinszielen stehen.

Tipp:

Gerade im Konfliktfall kann es sinnvoll sein, eine Redeordnung festzulegen. Hierin werden die grundsätzliche Umgangsform miteinander und eventuell auch die Redezeiten (insgesamt und/oder pro Beitrag) festgeschrieben. An diese Redeordnung haben sich alle zu halten. Der Versammlungsleiter erhält das Recht, bei Verstoß das zu entziehen.

Konfliktbereinigung außerhalb des Vorstands

Häufig verhärten sich die Fronten dermaßen, dass ein direktes Gespräch im Vorstand nicht mehr zu Stande kommen kann. Hier müssen Sie das Einzelgespräch suchen. Auch hierbei müssen Sie einige Spielregeln beachten, um zum Erfolg zu kommen:

- Machen Sie deutlich, dass Sie mit beiden Seiten sprechen.
- Stellen Sie klar, dass Sie vermitteln wollen und keine Stellung beziehen werden.
- Wenn Sie der anderen Seite von dem Gespräch berichten wollen, klären Sie vorher, was Sie weitergeben dürfen und was nicht.

Als Ausgangsbasis empfiehlt sich zunächst einmal, allgemein über den Verein und seine Ziele zu sprechen. Dabei können Sie ruhig die Satzung zur Hand nehmen. Versuchen Sie die Gemeinsamkeit im Ziel des Vereins zu finden. Ist diese Plattform erreicht, versuchen Sie die oben für die Vorstandssitzung formulierten Fragen im Einzelgespräch zu klären. Haben Sie das Gefühl, dass jetzt ein gemeinsames Gespräch sinnvoll ist, bieten Sie dies außerhalb des Vorstands an. Stellen Sie sich selbst oder eine von beiden Seiten akzeptierte neutrale Person als Vermittler zur

Verfügung.

Wenn sich keine Lösung ergibt

In ungefähr 98 % der Fälle lassen sich so Konfliktlösungen herbeiführen. Was aber bei den restlichen 2 %? Hier gibt es nur einen Weg: Auf einem demokratischen Weg eine neue Führung etablieren. Machen Sie hierzu in einer Vorstandssitzung deutlich, dass der derzeitige Zustand für den Verein schädlich ist und – wenn keine Lösung gefunden wird – deshalb die Entscheidung für die eine oder andere Seite fallen muss. Schlagen Sie vor, dass die Argumente noch einmal ausgetauscht und danach abgestimmt werden soll. Wer die Abstimmung verliert, muss sich dem Ergebnis unterordnen oder von seinem Amt zurücktreten.

Hinweis:

Die Aufforderung zum Rücktritt kann nur die letzte denkbare Lösung sein. Damit wird das Problem nämlich nur auf der Vorstandsebene gelöst. Wenn der Konflikt bereits bis zur Basis durchgedrungen ist, werden die dort entstandenen Fronten bleiben. Hier ist dann zusätzliche Arbeit erforderlich, um den Verein wieder in die richtige Richtung zu bringen.

Praxisgerechte Inhalte zu diesem Thema aus den Online-Produkten



Wie geht das: Zusammenarbeit im Vorstand?

Mehr Informationen

<http://www.redmark.de/verein>

20.03.2008