

***Kompetenzen in der Selbsthilfe festigen:***

**Gute Kommunikation – Konflikte vermeiden**

Eine „gute“ Kommunikation ist für den Austausch im Rahmen der *Selbsthilfe* wie auch für eine erfolgreiche Vereinsarbeit essentiell. In der Regel macht man sich jedoch keine Gedanken darüber, wie gute Kommunikation gelingen kann, weder von Seiten des Vereins (dem Vorstand und anderen Verantwortlichen), noch von Seiten des Leiters einer Selbsthilfegruppe oder eines für den Verein tätigen Beraters. Aber auch das einzelne Mitglied bzw. der Gruppenteilnehmer wird sich nur selten überlegen, welche kommunikativen Voraussetzungen er selbst mitbringen muss, damit das Gespräch in der Selbsthilfegruppe gewinn-bringend verläuft oder die Ziele des Vereins erreicht werden. Damit dies gelingt, sollte sich jedoch jeder Beteiligte darüber im Klaren sein, dass er seinen eigenen Anteil am Gelingen (oder Misslingen) trägt.

In der Regel findet Kommunikation in der Weise statt, dass ein Anliegen in eine Nachricht verpackt wird und der Empfänger diese Mitteilung dann entschlüsselt. Normalerweise läuft dies ganz automatisch ab, oft auch non-verbal, etwa in Form von Körpersprache. Auch Schweigen oder das Sich-Abwenden vom Gesprächspartner stellt eine Kommunikation dar. Der Kommunikations-wissenschaftler Paul Watzlawick hat den berühmten Satz formuliert: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Dieser Grundsatz beruht auf der Erkenntnis, dass Kommunikation immer ein Verhalten darstellt und man sich einem Verhalten nicht entziehen kann. Selbst wenn eine Person schweigend, mit verschränkten Armen und zur Decke blickend bei einem Gruppentreffen oder in einer Vorstandssitzung sitzt, kommuniziert sie: Sie teilt mit, dass sie keinen Kontakt will bzw. dass sie das Gespräch nicht interessiert.

Problematisch kann es werden, wenn eine Botschaft nicht oder falsch verstanden wird. Dabei ist zu bedenken, dass das Gesagte nicht immer mit dem tatsächlich Gemeinten übereinstimmen muss. Missverständnisse sind dann oftmals Auslöser für einen anschließenden Konflikt. Es hilft daher, bei Unklarheiten frühzeitig nachzufragen und zu versuchen, „zwischen den Zeilen zu lesen“, also etwa auch die Körpersprache des anderen im Blick zu behalten. Dabei sollte man sich auch darüber im Klaren sein, dass es verschiedene Kommunikationsstile gibt. Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz-von-Thununterteilt sie in folgende Grundtypen:

* der bedürftig-abhängige Stil

Der Betroffene versucht, Hilfe und Unterstützung von anderen zu erlangen, was die Gefahr birgt, in Abhängigkeit zu geraten und Selbstvertrauen zu verlieren.

* der helfende Stil

Der Betroffene stellt sich als stark und belastbar dar, versucht mit seiner Hilfe anderen gegenüber aber gleichzeitig, von seinen eigenen Unzulänglichkeiten abzulenken. Um diesen Zustand zu erhalten, ist sein eigentliches Ziel, dass die anderen ihre Probleme nicht loswerden.

* der selbst-lose Stil

Der Betroffene entwertet sich selbst, indem er sich als unbedeutend darstellt. Um eine Abweisung zu vermeiden, richtet er sich ganz nach dem anderen und versucht ihm gerecht zu werden.

* der aggressiv entwertende Stil

Der Betroffene hält sich für bedeutsamer als andere und versucht deshalb, diese zu entwerten und deren Schwächen für sich auszunutzen. Letztlich ist dies Ausdruck eines Minderwertigkeitsgefühls, weil er unterschwellig Angst davor hat, dass die anderen seine Schwächen und Fehler erkennen.

* der sich beweisende Stil

Der Betroffene versucht eine Fassade aufrecht zu erhalten, um sich stets ins rechte Licht zu setzen. Das bedeutet, dass er auf kraftzehrende Weise versucht, seine Fähigkeiten und sein Können unter Beweis zu stellen und gleichzeitig seine Fehler und Unzulänglichkeiten zu verdecken.

* der bestimmende-kontrollierende Stil

Der Betroffene versucht, seine Umwelt zu kontrollieren und nach seinen Vorstellungen zu lenken. Dazu sind ihm Regeln und Struktur unerlässlich, um das eigene innere Chaos unter Kontrolle zu halten.

* der sich distanzierende Stil

Der Betreffende versucht, Distanz zu wahren, um in keine Abhängigkeit zu geraten. Verhalten sich andere aufgrund der als arrogant empfundenen Art ablehnend, führt dies zur Verunsicherung und weiterer Distanz.

* der mitteilungsfreudig dramatisierende Stil

Der Betroffene erzählt berichtet mit Begeisterung über sich selbst, wobei er jedoch gerne zur Übertreibung neigt. Dabei bleibt das wahre Innere jedoch meist verborgen.

Meist finden wir bei einer Person eine Mischung mehrerer der genannten Kommunikationsstile vor. Hinzu kommt die individuelle Stimmung, in der sich der Betroffene aktuell befindet, die wiederum von seinen Gefühlen abhängt. Je nachdem, ob seine menschlichen Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt sind, stellt sich ein entsprechendes Gefühl bei ihm ein, das sich sodann auf auch Form und Inhalt der Kommunikation auswirkt.

Grundsätzlich hat jeder Mensch ein Bedürfnis nach:

* Selbstbestimmung (Freiheit, Selbstentfaltung etc.)
* Integrität (Selbstwert, Authentizität, Kreativität etc.)
* geistiger Verbundenheit (Schönheit, Harmonie, Frieden, Heiterkeit etc.)
* Zwischenmenschlichkeit (Akzeptanz, Wertschätzung, Vertrauen etc.)

Hinzu kommen körperliche (Nahrung, Wärme, Erholung, Sicherheit etc.) sowie soziale Bedürfnisse (Spaß, Unterhaltung, Träume anerkennen, Trauern)

Sind diese Bedürfnisse erfüllt, stellen sich entsprechende positive Gefühle beim Betroffenen ein und er fühlt sich heiter, freundlich, sicher, wohlig, dankbar etc. Das Gegenteil ist bei unerfüllten Bedürfnissen der Fall. Der Betroffene reagiert aggressiv, ängstlich, unsicher, beunruhigt, hilflos, schlecht gelaunt, verzweifelt, verärgert oder etwa zornig.

Wertschätzung

Wichtig ist es vor allem, dem Beratenden stets ein hinreichendes Maß an Wertschätzung entgegenzubringen, egal ob man dessen Position teilt oder nicht. Dies gelingt dann am besten, wenn der Berater die Worte des anderen, seine Gestik und sein sonstiges Verhalten nicht sogleich nach seinen eigenen Maßstäben beurteilt, sondern zunächst nur akzeptiert, dass jemand eine bestimmte (ggf. andere als man selbst) Position vertritt und sich dement-sprechend fühlt.

Bei einer Beratung ist es deshalb nicht unbedingt hilfreich, bereits von Anfang an mit Ratschlägen, Trösten oder Belehrungen zu reagieren. Sinnvoller ist es, sich erst einmal nach dem gangbaren Weg aus Sicht des Beratenden zu erkundigen, etwa mit der Frage „Was müsste aus Ihrer Sicht passieren?“ Weiterbringen kann einen auch die Frage: „Wenn Sie morgen früh aufwachen und Ihr Problem ist gelöst, wie sähe dies dann aus?“ Hierdurch kann zum einen erreicht werden, dass sich der Beratende erst einmal selbst darüber klar wird, in welcher Hinsicht er Beratung und Unterstützung benötigt. Zum anderen kann eine Vertrauens-basis geschaffen werden, die zu einer Öffnung des Beratenden gegenüber dem Berater führt. Ist es nämlich auf diese Weise gelungen, die hinter den Worten und dem Gefühlsausdruck liegenden Positionen und Interessen des anderen zu ermitteln, kann die Lösungssuche umso gezielter angegangen werden.

Diese Herangehensweise empfiehlt sich natürlich für jeden Vereinsbereich, in dem kommuniziert wird, also nicht etwa nur für die Beratung oder den Austausch in der Selbsthilfegruppe, sondern auch für die Diskussionen im Vorstand, in der Mitgliederversammlung oder an anderer Stelle, wo es um verbandspolitische oder auch nur um rein geschäftliche Fragen geht.

***Konflikte vermeiden***

Viele, die in Vereinen aktiv sind, wissen oder haben bereits selbst miterlebt, wie schnell Konflikte entstehen können, die dann ggf. sogar ausufern und die eigentliche Vereinsarbeit zum Erliegen bringen, ja sogar den Verband in seiner Existenz bedrohen können. Es fängt häufig mit einer einfachen Meinungs-verschiedenheit an und endet – soweit man dem Geschehen seinen freien Lauf lässt – irgendwann mit einem gegenseitigen Bekriegen. Egal, ob man insoweit von immer höheren Eskalationsstufen spricht oder – wie der Konfliktforscher Friedrich Glasl – von einem Abstieg zu immer primitiveren Formen der Auseinandersetzung, jeder weiß, wie sich ein Konflikt ungebremst entwickeln kann. Anfangs werden vielleicht noch lautstarke Diskussionen geführt, ohne dass der eine dem anderen zuhört. Irgendwann werden dann aber gar keine Worte mehr gewechselt, man geht sich vielmehr gegenseitig aus dem Weg. Zugleich werden Verbündete gesucht, Gerüchte verbreitet und Drohungen ausge-sprochen. Dabei geht es aber nicht nur um den anderen, sondern auch um sich selbst: man versucht, sich selbst umso mehr ins positive Licht zu rücken, je stärker versucht wird, dem anderen zu schaden und ihn in seiner Identität zu vernichten. Am Ende geht es nur noch darum, den anderen zu „zerstören“, und sei es um den Preis, dabei selbst „mit unterzugehen“.

In Vereinen ist eine solche Entwicklung gar nicht so selten. Es macht daher Sinn, wenn sich ein Verein bereits frühzeitig – d.h. ganz zu Beginn einer Ausein-andersetzung oder sogar ohne entsprechenden Anlass – Gedanken über möglicheDeeskalations- und Konfliktlösungsstrategien macht. So könnte geprüft werden, ob jemand im Verein als Moderator zwischen den streitenden Parteien in Betracht kommt, vielleicht eine Person, die ohnehin beruflich in einem entsprechenden Bereich tätig ist. Wichtig ist natürlich auch, dass sich die Verantwortlichen im Verein darüber im Klaren sind, dass ein Streit zwischen zwei Vereinsangehörigen am Ende die gesamte Organisation schädigen kann. Insoweit ist es geradezu eine Pflicht, dass der Vorstand bzw. der Verein rechtzeitig Maßnahmen ergreift, sei es durch Moderation, Vermittlung oder Mediation, sei es durch das Einleiten juristischer Maßnahmen (Schieds- oder Gerichtsverfahren, Vereinsausschluss etc.).

Was können Konfliktursachen sein?

* fehlende Akzeptanz unterschiedlicher Positionen / Interessen (z.B. Hinwegsetzen über andere Meinung im Vorstand oder in der Mitglieder-versammlung) Zusammenkommen
* fehlender Respekt / mangelnde Wertschätzung (z.B. wenn Mitglied meint, alles besser zu wissen und allein machen zu müssen)
* nicht harmonisierende Menschentypen / Kommunikationsstile (z.B. wenn Personen, die eine Vielzahl an Themen und Ideen gleichzeitig angehen und umsetzen wollen, auf Bedenkenträger oder Personen treffen, die lieber erst einmal ein einzelnes Themenfeld mit Bedacht angehen wollen)
* Missverständnis (z.B. bei der Übernahme und Erledigung von Aufgaben)
* Missachtung von „Spielregeln“ (insbesondere von Vorgaben der Satzung oder von Vereinsordnungen, aber auch von Umgangsformen)
* Unpünktlichkeit / Unzuverlässigkeit

Konfliktlösungen / Deeskalationsstrategie:

* Moderation (bei anfänglichem Stadium)
* offene Aussprache (Problem konkret ansprechen) / Transparenz
* Suche nach (unerfüllten) Bedürfnissen, die einem Konflikt zugrunde liegen
* keine voreiligen Bewertungen und Schuldzuweisungen, vielmehr Ursachenforschung
* Vermittlung innerhalb des Vorstandes / des Vereins / der Gruppe
* Vermittlung durch Person außerhalb des Vorstandes / des Vereins / der Gruppe
* Mediation / Streitschlichtung
* Maßregelung (Redeverbot, Ausschluss aus Gruppe, vereinsrechtliche Sanktionen, Vereinsausschluss, Unterlassungsklage)

*Gewaltfreie Kommunikation*

Eine alternative und durchaus erfolgversprechende Herangehensweise, um Konflikten bereits im Vorfeld wirksam zu begegnen, ist die sog. Gewaltfreie Kommunikation, die der US-amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg entwickelt hat. Dabei geht es darum, sich der eigenen Kommunikationsmuster bewusst zu werden und einen empathischen, wertschätzenden Umgang mit sich selbst sowie seinem Gegenüber zu pflegen, der eine offene und verständnisvolle Gesprächsatmosphäre schafft, die dann wiederum deeskalierend wirkt. Ziel ist es, eine Kommunikation zu führen, die nicht auf Bewertungen und Schuld-zuweisungen beruht, sondern in der nach Wegen gesucht wird, die hinter den Worten und Handlungen stehenden Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen.

Es werden dabei Methoden und Überlegungen zugrunde gelegt, wie sie bereits ansatzweise bei der Rubrik „Gute Kommunikation“ vorgestellt worden sind. Im Übrigen würde es den Rahmen dieser Übersicht sprengen, wenn man das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation insgesamt vorstellen wollte. Für alle Interessierten ist das Standardwerk von Marshall B. Rosenberg „Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens“ zu empfehlen. Unter diesem Stichwort finden sich im Internet zudem zahlreiche weitere Literatur-empfehlungen, aber auch Kursangebote, Vortragsveranstaltungen und Film-beiträge.

Es kann übrigens auch im Vereinsalltag – etwa in bei Vorstandssitzungen oder Mitgliederversammlungen – und insbesondere bei Treffen von Selbsthilfe-gruppen von Vorteil sein, wenn man hier die Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation anwendet.

*Mediation als Alternative zum Rechtsstreit*

Die meisten Streitigkeiten enden damit, dass eine Partei obsiegt und die andere unterliegt (etwa aufgrund eines Gerichtsurteils, einer vereinsrechtlichen Maßnahme wie einem Vereinsausschluss o.a.). Oft werden aber auch Kompromisse gesucht, bei denen eine tragbare Lösung für beide Seiten erarbeitet wird, etwa im Rahmen eines Vergleichs. Seit geraumer Zeit hat sich darüber hinaus eine weitere Art der Streitbeilegung etabliert: die sog. Mediation. Es handelt sich hierbei um ein außergerichtliches Verfahren zur Konfliktlösung, an dem die Partner freiwillig teilnehmen und nicht ein außenstehender Dritter (wie z.B. ein Streitschlichter) einen Lösungsvorschlag unterbreitet. Vielmehr arbeiten die Konfliktparteien selbst aktiv und eigen-verantwortlich daran, ihren Konflikt so zu lösen, dass ein für alle Seiten tragbares Ergebnis dabei herauskommt. Dabei geht man davon aus, dass die Konfliktparteien in der Regel bereits unbewusst Vorstellungen von etwaigen Lösungsmöglichkeiten haben und dass diese Lösungen mitunter nur ins Bewusstsein gerufen werden müssen. Das macht sich die Mediation zunutze. Denn ein Lösungsweg wird viel eher dann akzeptiert, wenn er von einem selbst stammt als wenn ein Dritter sie einem mehr oder weniger aufoktroyiert. Der Mediator ist deshalb nur Mittler zwischen den Streitenden. Er macht keine eigenen Vorschläge, sondern überlässt die Lösung den Parteien, wobei er jedoch versucht, eine vertrauensvolle und offene Kommunikation zwischen den Parteien herzustellen.

Die Mediation hat sich mittlerweile als Alternative zum gerichtlichen Verfahren etabliert, etwa bei Erb-, Sorgerechts- oder Nachbarschaftsstreitigkeiten. Sie kann auch für Streitigkeiten im Verein ein kluger Weg sein, weil er zum einen meist kostengünstiger ist und zum anderen „Ruhe“ in den Verband bringt. Sie muss nicht gleich bei der ersten Meinungsverschiedenheit ins Auge gefasst werden, hat sich ein Konflikt jedoch bereits weiterentwickelt und droht dem Verband deswegen ein Schaden, kann es Sinn machen, den Versuch einer Mediation zu starten.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*Stand: Januar 2019*