

## PRAXISBEISPIEL

## Konfliktprävention durch Kommunikation

*Die Stiftung PRO AUSBILDUNG hat ein Konfliktmanagementsystem entwickelt, das hilft, Konflikte in der Stiftungs- und Netzwerkarbeit dauerhaft zu reduzieren und zu vermeiden.*

» » » Es begann vor rund zehn Jahren, und ich weiß es noch wie heute. Wir, die Lenkungsgruppe des Kompetenzkreises Stiftungen NRW, eines regionalen Stiftungsnetzwerkes in Nordrhein-Westfalen, betreuten damals drei Damen, die in Düsseldorf eine Bürgerstiftung gründen wollten. Die ehrenamtliche Beratung in Sachen Stiftungsgründung gehörte zu unseren Aufgaben. Meine Kollegen, ein bekannter Stiftungsjurist und ein erfahrener Wirtschaftsprüfer, kümmerten sich um Satzung, Budgeteckpunkte und die notwendigen Unterlagen für die Finanz- und Stiftungsbehörden. Meine Aufgaben

waren die Organisation und Moderation der Gespräche sowie die interne und externe Kommunikation.

Damals gab es noch keine Bürgerstiftung in der Region Düsseldorf. Für uns alle war es ein unbekanntes Terrain. Die Arbeiten liefen reibungslos, in einer sehr freundlichen Atmosphäre. Mehrere Treffen waren notwendig, bis wir einen Überblick über die mittelfristigen Prozesse hatten. So kam dann auch die Zeit, wo es notwendig wurde, das Netzwerk, den

Kompetenzkreis Stiftungen NRW, über unsere Aktivitäten zu informieren. Wir berichteten, wie wir die drei Damen darin unterstützt hatten, die erste Bürgerstiftung in Düsseldorf zu gründen.

### Und dann kam der Eklat ...

Eine Kollegin bat ums Wort und war entrüstet. Ihr Vorwurf: Woher wir die Legitimation hätten, im Namen des Netzwerks den Damen zu helfen, eine Bürgerstiftung zu gründen? Wer hätte die Entscheidung gefällt, dass das Netzwerk hier tätig werden dürfte? Wir fielen aus allen Wolken. Wir hatten nicht daran gedacht, dass Netzwerkkollegen dagegen sein könnten, dass wir jemanden unterstützen, eine Bürgerstiftung zu gründen. Der Streit ging dann auch nicht mehr nur um die Bürgerstiftung, sondern um Struktur, Aufgaben und Rollen unseres Netzwerks. Wir hatten nie zuvor darüber gesprochen, wer wie welche Entscheidungen in unserem Netzwerk treffen darf. In einem Verein gibt es klare Strukturen, die fast alles regeln. Ein Netzwerk hat diese Funktionsverteilungen grundsätzlich nicht. Das hat Vorteile, kann aber auch, wie in unserem Fall, zu großen Problemen führen. Der Eklat war dann der Grund, warum wir ein Konfliktmanagementsystem in den rund 25 Netzwerken, die die Stiftung PRO AUSBILDUNG organisiert, aufgebaut haben.

### Konfliktmanagementsystem für Stiftungen

Dass Konflikte in Unternehmen hohe Kosten verursachen – bis zu 40 Prozent der Personalkosten – haben wir 2012 in unserer Studie „Der wahre Wert der Mediation“ errechnet. Initiatoren der Studie waren die KPMG, der Kompetenzkreis Stiftungen und die Unternehmerschaft Düsseldorf. Aber wie viele Stiftungsprojekte sind es, die scheitern, weil Konflikte nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden?

Um künftig Konflikte besser erkennen und steuern zu können, hat die Stiftung PRO AUSBILDUNG mit dem Düsseldorfer Zentrum für Konfliktmanagement und Konfliktkultur ein System entwickelt. Es erhielt den Namen „Die konfliktsichere Stiftungsarbeit“. Uns war klar – trotz Konfliktmanagementsystem wird es Konflikte geben. Verfügt man aber über ein entsprechendes System, kann man diese erkennen, reduzieren und erfolgreich auflösen.

### Das Konfliktmanagementsystem im Praxistest

Mit einem Konfliktmanagementsystem können Stiftungen bis zu einem Viertel ihrer tatsächlichen Konfliktkosten einzusparen, schätzen Experten. Auch darüber hinaus hat ein solches System viele Vorteile, so unsere Erfahrung. In unseren Stiftungsprojekten konnten wir produktive Verbesserungen erreichen, die Motivation der Beteiligten konnte gesteigert werden,

und alle Beteiligten waren kreativer und innovativer.

Potenzielle Konfliktherde sind in der alltäglichen Stiftungsarbeit meist vielfältig vorhanden. Typische Fälle in unserer Stiftungspraxis waren unklare Führungsverhalten, unbekannte Zuständigkeiten, unklare Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, Konflikte unter ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen, im hauptamtlichen Projektteam, zwischen mehreren beteiligten Stiftungen oder verschiedenen Stiftungsabteilungen und bei Verhandlungen über finanzielle oder personelle Ressourcen.

### Klare Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen

Die meisten Probleme in unserer Netzwerkarbeit entstanden durch fehlende, verbindliche Kommunikationsstrukturen. Kommunikationsstrukturen wurden somit zur wichtigen Basis unseres Konfliktmanagementsystems. Deshalb treffen sich die Netzwerke unserer Stiftung regelmäßig über das Jahr verteilt in sogenannten „großen Netzwerkrunden“. Alle Netzwerkmitglieder können daran teilnehmen und Themen einbringen. Zudem sind sie auch an wichtigen, schwerwiegenden Entscheidungen beteiligt, die in den „großen Netzwerkrunden“ getroffen werden.

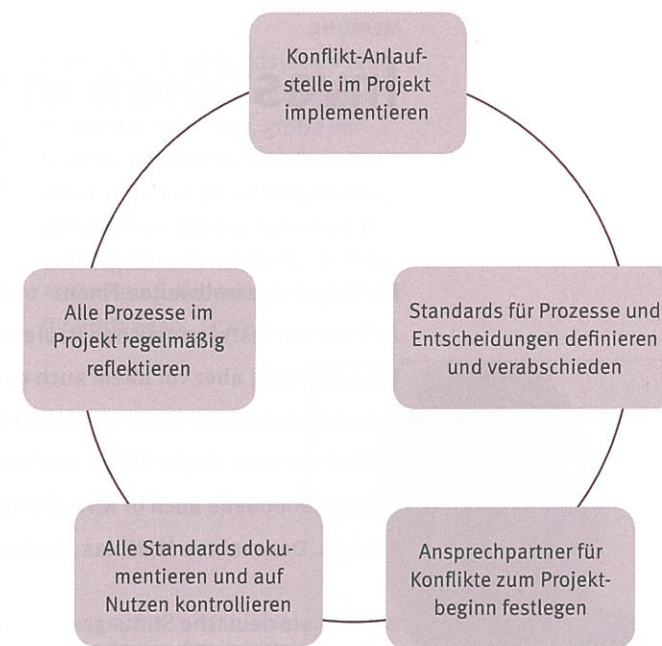
Auch die Entscheidungsstruktur haben wir verbindlich festgelegt. Dazu gehört: Welche Entscheidungen darf die Lenkungsgruppe, die vom gesamten Netzwerk gewählt wurde, selbstständig treffen? Welche Entscheidungen müssen vom gesamten Netzwerk getroffen werden? Teilprojekte haben für ihr Projekt Entscheidungshoheit. Für al-

le Projektverbindungsstellen gibt es Ansprechpartner, die für eine strukturelle und verbindliche Kommunikation verantwortlich sind. In der Regel sind dies hauptamtliche Mitarbeiter der Stiftung. Unter unseren hauptamtlichen Mitarbeitern gibt es auch zertifizierte Mediatoren, die an der Ruhruniversität Bochum ausgebildet wurden.

Festgelegt wird auch, was in E-Mails geklärt werden kann und für welche Instrumente wir persönliche Kurztreffen, Telefonkonferenzen oder supervisionsähnliche Workshops benötigen. So sollen z.B. in E-Mails keine Diskussionen ausgetragen werden – mit Ausnahme von Brainstorming-Phasen, was aber vorher angekündigt werden soll. Alle Teilnehmer dürfen auch „Nein, jetzt nicht“ sagen, wenn Raum und Zeit fehlen. Wichtig: Auch diese Strukturen müssen vorher verbindlich vereinbart werden.

### „Wertschätzung“ lautet das Schlüsselwort

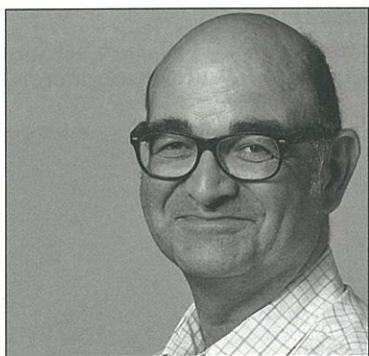
Wir haben es geschafft, dass unsere Arbeit in eine funktionierende Konfliktkultur mündet, die nach innen und außen getragen wird. Das Handlungsfeld Kommunikation wird durch weitere Bereiche komplementiert: 1. Konfliktaufstellen im Projekt und in der Stiftung, 2. verbindliche Verfahrens- und Entscheidungsstandards, 3. Ansprechpartner, die auch als Konfliktberater fungieren können, 4. Dokumentation, 5. Controlling und 6. eine vernünftige Qualitätssicherung. Und am Ende dürfen drei Punkte nicht fehlen: 1. Wertschätzung, 2. Wertschätzung, 3. Wertschätzung. « « «



Konfliktmanagement in einer Stiftung

### Typische Konfliktfelder

- » Unklares Führungsverhalten
- » Unbekannte Zuständigkeiten
- » Unklare Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
- » Verhandlungen über finanzielle oder personelle Ressourcen
- » Konflikte unter ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen, im hauptamtlichen Projektteam, zwischen mehreren daran beteiligten Stiftungen oder verschiedenen Stiftungsabteilungen



**CHRISTOPH SOCHART** ist seit 2000 Geschäftsführer der Stiftung PRO AUSBILDUNG, eine Initiative der Düsseldorfer Arbeitgeberverbände. Er ist Mitbegründer der Düsseldorfer Stiftertage, Sprecher des Kompetenzkreises Stiftungen NRW und mitverantwortlich für den Stifterkongress NRW. In all diesen Bereichen gibt es eine enge Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Weitere Informationen  
sochart@unternehmerschaft.de  
www.stiftung-proausbildung.de  
www.kompetenzkreis-stiftungen.de