

## **Konflikte gehören dazu**

Konflikte sind eine selbstverständliche Erfahrung in unserem Alltag. Es gibt sie in allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Kirche ebenso wie in jeder anderen Institution, im Privatleben und im Beruf. Sehr unterschiedlich ist allerdings, wie wir jeweils mit ihnen umgehen. Es gibt Menschen, die reagieren sehr schnell auf Konflikte, wollen sie "austragen"; andere nehmen sie am liebsten nicht wahr, kehren sie möglichst "unter den Teppich". In der Regel haben wir mehrere Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen - unsere jeweilige Reaktion hängt zum großen Teil davon ab, wie wir die Situation und die am Konflikt beteiligten Personen einschätzen und davon, welche Bedeutung ein Konflikt im Moment für uns hat und wieviel Kraft wir in die Lösung investieren wollen oder

können. Was für uns als Personen gilt, gilt auch für Institutionen und ihre unterschiedlichen Organisationsformen. Auch diese entwickeln Wege, wie sie mit Konflikten umgehen; Wege, die natürlich geprägt sind von den jeweiligen Personen, aber darüberhinaus auch Ausdruck sind einer für die Institution typischen Kultur.

**In der Kirche streitet man sich nicht . . . ! ?** In der Institution Kirche, in der das Ideal von Brüderlichkeit bzw. Geschwisterlichkeit einen hohen Wert hat, scheint das Zulassen von Konflikten und das Umgehen mit ihnen besonders schwierig zu sein. Konflikte werden häufig als Störung der anzustrebenden Harmonie erlebt, so daß die Beteiligten sich bemühen, Konflikte zuzudecken, nach dem Motto "In der Kirche streitet man sich nicht". "In der Kirche werden Konflikte personalisiert". Auch dieser Satz spiegelt eine Erfahrung vom Umgang mit Konflikten in der Kirche wieder. Die Lösung von Konflikten besteht dann darin, daß jemand ein Amt niederlegt oder die Stelle wechselt - also die Konfliktsituation verläßt. Die, die zurückbleiben, erhoffen sich von dem personellen Wechsel, daß

"wieder Frieden einkehrt". Eine häufige Erfahrung gerade derjenigen, die über lange Zeit Verantwortung in einer Gemeinde tragen, wie z.B. der Kirchenvorstand, ist allerdings, daß nach

einer Weile "die alten Konflikte wieder hochkommen" - obwohl doch die Person, die man mit dem Konflikt identifiziert hatte, längst nicht mehr da ist.

**Mögliche Hintergründe von Konflikten** Welches sind die Hintergründe von Konflikten in institutionellen Zusammenhängen? Im Kirchengremium arbeiten Menschen zusammen mit je unterschiedlichen Erfahrungen in Gemeinde und Kirche, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Motivationen. Auch ihr Zugang zu diesem Gremium ist jeweils unterschiedlich: die einen sind "geborene" Mitglieder, die anderen gewählte bzw. berufene. Für die einen ist die Arbeit im KV Teil ihres Auftrages als Pfarrerin oder Pfarrer der Gemeinde, die anderen nehmen dieses Amt in ihrer Freizeit und unentgeltlich wahr. Berufsrolle auf der einen Seite und Freizeitrolle auf der anderen - in diesen strukturellen Bedingungen des zentralen gemeindeleitenden Gremiums liegt durchaus ein "eingebautes" Konfliktpotential. Eine Berufsrolle in einem System zu haben, bedeutet, Teil des gesamten Kommunikations- und Informationsnetzes zu sein. Pfarrersinnen und Pfarrer, die ein theologisch herausgehobenes Amt in der Kirche innehaben, sind dies weitreichender

als die übrigen Hauptamtlichen, die MitarbeiterInnen im diakonischen, pädagogischen, musischen und Verwaltungsbereich. Das "Nadelöhr Pfarramt" erweist sich oft als Durchlaßsperre für Informationen, so daß vor allem die ehrenamtlichen Funktionsträger im KV sich häufig nicht genügend informiert fühlen, um Entscheidungen sachgemäß zu treffen. Diejenigen, die sich regelmäßig zu Dienstbesprechungen oder anderen beruflichen Anlässen treffen, können vieles "so zwischendurch" bereden. Daß der nötige Transfer der Informationen an die, die sie auch angehen, nicht oder nur unzureichend passiert, liegt nicht am "bösen Willen" der Beteiligten (obwohl es den natürlich auch gibt!), sondern eher an dem nicht-bewußten Umgang mit diesen Strukturen. Es gibt aber noch weitere Informations- und Kommunikationshemmnisse. Hauptamtliche und Ehrenamtliche in der Kirche haben strukturell unterschiedliche "Alltage". Von der Alltagswelt der ehrenamtlichen Funktionsträger geht oft zu wenig wirklich ein in die Arbeit im Kirchengremium. Da aber der

berufliche und private Alltag sehr wesentlich unsere Erfahrungen, unsere "Sicht der Dinge" prägen und unser Verhalten bestimmen, liegen manche Ursachen für Konflikte darin, daß der jeweilige Verstehens- und Erfahrungshintergrund nicht transparent ist.

**Die unterschiedlichen Konfliktebenen** Ein Konflikt wird häufig erlebt als ein sehr komplexes Gebilde, was es erschwert, ihn zu verstehen und einen Einstieg in die Bewältigung zu finden. Eine Hilfe dafür ist, sich die unterschiedlichen Ebenen eines Konfliktes vor Augen zu führen. Es lassen sich fünf Ebenen analytisch unterscheiden. Jede Ebene beinhaltet Anlässe für mögliche Konflikte.

**1. Die Ebene der Arbeitsorganisation** Da geht es um äußere Arbeitsbedingungen, um Räume, Ausstattungen materieller und personeller Art, um Arbeitszeiten, um Be- und Entlohnungen im weitesten Sinne. Konfliktträchtig ist in diesem Zusammenhang z.B. die unterschiedliche materielle Ausstattung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder von Arbeitsbereichen, die als besondere Wertschätzung oder aber als Geringschätzung erlebt werden können. Wer z.B. Schlüssel zu welchen Räumen bekommt oder wem sie verweigert werden, das kann Ausdruck eines Machtkonfliktes sein

**2. Die Ebene der Rollendefinitionen.** Da geht es um die jeweiligen Arbeitsaufträge derjenigen, die haupt- und ehrenamtlich mitarbeiten, die unterschiedlichen Erwartungen, um Absprachen und Arbeitsteilung. Unklarheiten über Zuständigkeiten, mangelnde Transparenz führen häufig zu Konflikten.

**3. Die Ebene des erlernten Rollenverhaltens.** Jede und jeder von uns hat im Laufe des Lebens verschiedene Rollen gelernt, die in bestimmten Situationen, zum Tragen kommen: da gibt es dann die Rolle der "Wortführer", der "Vielredner" und der "Schweiger", der "Tröster", der "Außenseiter". Solche Rollen werden leicht in einer Gruppe bzw. einem Gremium auf bestimmte Personen festgeschrieben. Eine solche

Festschreibung führt dann zur Erstarrung eines Gremiums, verhindert möglicherweise sachgerechte Entscheidungen und

trägt somit auch zu Konflikten bei.

**4. Die Ebene des Wert- und Normensystems** Konflikte erwachsen auch durch die im Laufe des Lebens erworbenen Wertvorstellungen und Normen der Beteiligten. Unterschiedliche religiöse und/oder politische Überzeugungen, unterschiedliche Kirchenbilder und Vorstellungen davon, wie christliches Leben zu gestalten ist, können in einem Kirchenvorstand zu Kontroversen oder Polarisierungen führen.

**5. Die Ebene des Persönlichkeitsprofils.** Hiermit sind die unterschiedlichen Ausformungen von Persönlichkeitsmerkmalen von Personen gemeint. Auch sie sind ein Konfliktpotential - vor allem, wenn in einem Gremium schwer miteinander vereinbarende "Charaktere" aufeinandertreffen und einzelne "sich nicht ausstehen können".

Die fünf Ebenen dieses Konfliktmodells lassen sich vorstellen als ein auf die Spitze gestelltes Dreieck. Wir benutzen dieses Bild oft, wenn es um Konflikte geht. Wir sagen dann: "Das Problem liegt tiefer", und meinen damit die unteren Schichten dieses Dreiecks. Je "tiefer" aber etwas liegt, desto weniger ist es Veränderungen zugänglich, denn sie bedeuten Veränderungen der beteiligten Personen bzw. Persönlichkeiten - für solche Veränderungen sind die "Arbeitsbeziehungen" in einem Kirchenvorstand oder im weiteren Bereich der Gemeinde nicht geeignet. Bearbeitbar sind eher die oberen Ebenen des Konfliktmodells. Ein erster Schritt für die Bearbeitung eines Konfliktes ist, daß sich die Beteiligten gemeinsam die verschiedenen Ebenen bewußtmachen und darüber reden. So lassen sich gemeinsam Möglichkeiten zur Veränderung einer Situation finden und damit Ursachen eines Konfliktes beseitigen. Und es lassen sich "Grenzen" erkennen, die im Moment nicht veränderbar sind, und Wege entdecken, wie die Beteiligten damit leben können.

Es gibt freilich Konfliktsituationen, die eine Gruppe oder ein Gremium nicht ohne Hilfe von außen bearbeiten sollte, weil alle Mitglieder zu stark beteiligt und betroffen sind.

(ein Text von der Webseite der Evangelisch Lutherischen Landeskirche Hannover)