

Mit Konflikten umgehen

Wo Menschen miteinander zu tun haben, kommt es immer wieder zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Das ist normal und gehört zum Leben – auch in der Kirche und im KGR. Dort allerdings gibt es immer wieder eine gewisse Scheu vor Auseinandersetzungen und Konflikten. Unter Christinnen und Christen sollte es anders zugehen – so die Meinung. Das ist eine Illusion und auch entspricht nicht der Realität. In der Bibel wird heftig gestritten, Streitgespräche zwischen Jesus und Pharisäern oder zwischen Paulus und Petrus um den rechten Umgang mit getauften Heidenchristen, sind einige Beispiele. In der Kirchengeschichte kommt es immer wieder zu Trennungen, am Beispiel der Reformation oder des Kirchenkampfes im Dritten Reich zu sehen. Bis in die Gegenwart setzt sich das fort, in der Ökumene etwa, wo neben der Bemühung um mehr Einheit immer noch das Bedürfnis nach Abgrenzung vom Anderen besteht.

Was im Großen gilt, ist auch im konkreten Umfeld der Ortsgemeinde zu erleben. Die Ursachen sind vielschichtig: oft liegen sie im Bereich unterschiedlicher Bilder und Wertvorstellungen, in unklaren Rollen, Erwartungen, Beziehungen und Zuständigkeiten der Beteiligten.

Was tun, wenn ein Konflikt im Raum steht? Eine Grundregel hängt mit der Haltung zusammen, Konflikte als selbstverständlich und möglichst zeitnah zu behandeln. Totschweigen, zu lange unter dem Teppich halten oder aussitzen sind Haltungen, die eher zu einer Verschärfung eines Konfliktes als zur Lösung beitragen. Konflikte müssen besprochen werden, nur dann kommt Bewegung in die Sache oder festgefahrenen Beziehungen. Dazu allerdings bedarf es eines klar vereinbarten Rahmens und Spielregeln. Die beginnen bei der eigenen Aufmerksamkeit und Haltung, wie sie in den folgenden Punkten beschrieben wird:

Acht Empfehlungen für Ihr Verhalten in Konfliktsituationen¹:

1. Lassen Sie andere ausreden, auch wenn sie Kritik an Ihnen üben, hören Sie zu!
2. Wenn sich Ihr Konfliktpartner hinter ‚man‘- und ‚wir‘-Formulierungen verbirgt, fragen Sie ihn nach seinen Gefühlen.
3. Überprüfen Sie, was der andere, nachdem er ausgesprochen hat, in Ihnen auslöst. Welche Gefühle steigen in Ihnen hoch? Teilen Sie das dem anderen in der Ich-Form mit.
4. Es können Pausen entstehen. Halten Sie die Pausen aus, ohne gleich zum argumentativen Gegenschlag auszuholen.
5. Es gibt Konflikte, die nicht sofort gelöst werden können. Lassen Sie Konflikte auch einmal stehen. Eine Nacht darüber schlafen kann heilsam sein.

¹Gäde/Listing, *Gruppen erfolgreich leiten*, Mainz, 1993, S. 125

6. Wenn Sie feststellen, dass Sie im Unrecht sind, gestehen Sie das ein und kommen Sie dem anderen entgegen.

7. Wenn beide Konfliktkontrahenten auf ihren Positionen beharren, kann der Konflikt vielleicht durch einen Kompromiss gelöst werden.

8. Dehnen Sie einen Konflikt nicht ins Uferlose aus, bleiben Sie bewusst und konzentriert am Konfliktthema.

Diese Haltungen und Verhaltensweisen ermöglichen, die Schritte einer Konfliktklärung zu gehen.

Phasen einer Konfliktbearbeitung²

Ziel einer jeden Konfliktklärung ist ein GewinnerIn – GewinnerIn – Ergebnis, d.h. beide Konfliktparteien wünschen sich einen Gewinn und eine Bereicherung.

1. Vorbereitung

Wo – Wann – Wie? (neutraler Raum, Zeit, Atmosphäre überlegen)

Wer sind die Beteiligten?

Kann der Konflikt intern geklärt werden oder brauchen wir Hilfe von außen?

2. Diagnose

Benennen des Konflikts

Jede/r schildert in Ruhe die eigene Sichtweise des Konflikts (Nicht unterbrechen!)

Wo gibt es Übereinstimmungen?

Wo gibt es Differenzen?

Hintergründe erforschen (Was nährt den Konflikt außer den sichtbaren Gründen?)

Geschichte des Konflikts verfolgen

3. Lösung

Ideen zur Lösung sammeln (ohne Bewertung)

Ideen bewerten

Eine Lösung auswählen

4. Übereinkunft

Einigung auf eine Lösung

Weg der Umsetzung beschreiben

Vereinbarungen treffen

Zeitpunkt für Überprüfung festlegen

5. Überprüfung

² Klesse, Klöss, Witte, *Kirche im Umbruch, Kirche im Aufbruch, Bremische Evangelische Kirche, 2000*



Realisierbarkeit überprüfen

Eventuell Revision und Neuvereinbarung

Anhand der folgenden Beschreibung können Sie Ihre Situation prüfen:

Einschätzung von Konflikten³

1. Formen einer konstruktiven Konfliktbeendigung

Konfliktlösung:

Die ursprünglich gegensätzlichen Standpunkte werden vollkommen angeglichen. Die Interessen beider Seiten finden volle Berücksichtigung. Wo echte Konfliktlösungen (Win-Win-Ergebnisse) erreicht werden können, ist eine deutlich verbesserte Basis für die Bewältigung zukünftiger Konflikte gegeben.

Konfliktregelung:

Es findet ein gerechter Interessenausgleich statt. Konfliktregelungen sind nicht mit „faulen“ Kompromissen zu verwechseln. Diese wären dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beteiligten um des Friedens willen oder aufgrund äußeren Drucks jeweils etwas entgegen kommen, in Wirklichkeit aber unverändert auf ihren ursprünglichen Standpunkten beharren und auf eine günstige Gelegenheit warten, diese doch noch (ohne Abstriche) durchzusetzen.

„Burgfriede“

Der Konflikt wird aus dem Stadium der Diskussion oder Eskalation in das Stadium der bewussten, aber nicht geäußerten Gegensätze, zurück geführt. Dies kann durch ein „Machtwort“ eines Vorgesetzten geschehen, aber auch durch Übereinkunft der Beteiligten, wenn sie befürchten, dass andernfalls negative Folgen eintreten könnten, die schwerer wiegen als die von den einzelnen Konfliktbeteiligten bestenfalls erzielbaren Vorteile.

2. Formen einer destruktiven Konfliktbeendigung:

Verhärtung:

Der Konflikt ist „chronisch“ geworden, es herrscht „kalter Krieg“. Dieses Stadium kann Jahre oder gar Jahrzehnte überdauern. Tatsächlich oder vermeintlich erlittenes Unrecht wird nicht vergessen. Es bleibt als dauerndes Konfliktpotential für die Zukunft bestehen. Die Energie ist weniger auf die Durchsetzung eigener Ziele als vielmehr auf die Verhinderung der Ziele der Gegenseite gerichtet. Es kann dabei zu kleinen Eskalationen mit Siegern und Verlierern kommen, die jedoch nicht zu einer Klärung führen.

(Selbst-)Destruction:

Die Energie richtet sich auf die psychische oder physische Schädigung oder gar Vernichtung des Gegners. Das Prinzip lautet: Du oder ich! In letzter Konsequenz

³ Prof. Dr. C. Nowak, *Konfliktmanagement*



schrecken die Beteiligten auch nicht vor selbstschädigendem Verhalten zurück (Gemeinsam in den Untergang!).

Zusammenfassung:

Zu einem lösungsorientierten Umgang mit Konflikten gehört sowohl für die Betroffenen als auch für KonfliktmoderatorInnen

- Kenntnis meiner gewohnten Verhaltensmuster in Bezug auf Konfliktumgang
- Aufmerksamkeit auf die Phase der Konfliktentwicklung
- Nachdenken über die Ebene, auf der ein Konflikt entsteht
- Bewusstes Einnehmen einer förderlichen Haltung
- Einhalten der Schritte einer Konfliktklärung
- Überprüfen der gefundenen Konfliktlösung auf ihre Qualität.

Ulrike Brand-Seiß