

Gelassen leiten im Umgang mit Konflikten

Christliche Gemeinden pflegen nicht selten das Ideal der Harmonie und des Friedens. „Ist es möglich, soviel an euch ist, so habt mit allen Menschen Frieden.“ Römer 12, 18



Umso schwerer fällt es dann, Konflikte in der Gemeinde wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen. Es stellt sich die Frage, ob Konflikte für die Gemeinde dann nicht gefährlich werden können, weil offenbar wird, dass die Gemeinde nicht dem Ideal entspricht.

Auf der anderen Seite kann auch das **Ideal** hinterfragt werden. Der biblische und kirchengeschichtliche Befund offenbaren eine Vielzahl von Konflikten von der Urgeschichte angefangen bis hin in die Kirchengeschichte hinein mit ihren jeweiligen Konfliktumgangsstrategien.

Konflikte bieten für den Einzelnen wie auch für die Gemeinschaft die **Herausforderung**, an ihnen zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

Individuell hat jede Person eine **persönliche Geschichte im Umgang mit Konflikten**. Konflikte können individuell als bedrohlich erlebt werden oder aber auch als sportliche Herausforderung, sich ein neues Terrain zu erarbeiten.

Individuell wie institutionell gibt es **typische Grundreaktionsweisen**.

Individuell werden im Konflikt Emotionen erlebt, die zu einem impulshaften Verhalten verleiten können: Flucht oder Angriff. Wie gelingt es dann dem Einzelnen, die eigenen Gefühle zu kontrollieren und sie erst einmal wahrzunehmen und anzuerkennen, ohne gleich zu handeln.

Auch **institutionell** gibt es typische Reaktionsweisen:

- Unter den Tisch kehren
- Aussitzen
- Schwarzer-Peter-Spiel
- Eigenschaften werden Personen zugeschrieben
- Symptomträger wird versetzt / gekündigt

Die Weite der **Konfliktlandschaft**:

- Wertekonflikte
- Zielkonflikte
- Organisationskonflikte
- Konflikt der Bedürfnisse
- Konflikt der verschiedenen Kulturen

Was macht es den **Leitungen** schwer, im Konflikt hilfreich zu agieren?

- Rollendiffusion
- Divergierende Erwartungen intern und extern
- Loyalitätsverpflichtungen
- Leitungen sind oft nicht unparteiisch
- Unausgesprochene Solidarisierung zu Personen oder Aufgabenfeldern
- Unklare Ziele
- Unklare Abläufe, Regeln, Absprachen, Kommunikation
- Unklare Leitung
- Herauszögern von Entscheidungen
- Ausweitung der Konfliktbühne
- Zunehmende Eskalationsstufen
- Sich zu wenig Zeit für die Konfliktbearbeitung nehmen

Der Konflikt bietet die **Gefahr**, einander zu verletzen, und gleichzeitig auch die **Chance**, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Wie Menschen im Konflikt agieren, entscheidet darüber, wie der Konflikt nach innen und außen wirkt. Leitung und die Konfliktbeteiligten haben hier eine hohe Verantwortung, den Konflikt zu regeln und zu bearbeiten.

Welche **Ansätze** können hier hilfreich sein?

- Den Selbstwert der Einzelnen stärken im Sinne von Virginia Satir¹, um authentisch reagieren zu können und nicht beschwichtigend, anklagend, rationalisierend oder ablenkend.
- Die Beteiligten zur Kommunikation befähigen mit der Einführung von Kommunikationsregeln (Ich-Rede, konkret, wertschätzend, Bedürfnisse äußern)
- Zeitweise einen kontrollierten Dialog einführen. (Gesprächstechnik mit Regeln aus der Gruppendynamik)
- Eine erste wichtige Reaktion kann auf eine Status-quo-Regelung zielen, um miteinander konkret zu vereinbaren, das Verhalten zu begrenzen und nicht weiter eskalieren zu lassen.
- Konfliktbearbeitung unter der Moderation einer neutralen Drittpartei (Gemeindeberatung, Supervision, Mediation etc.)
- Konfliktbearbeitung nach den Prinzipien der Gewaltfreien und Einfühlsamen Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg²

An dieser Stelle wird in die **Prinzipien der Gewaltfreien und Einfühlsamen Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg** eingeführt. Diese Prinzipien können jedem helfen, eine bestimmte Haltung einzunehmen, die hilft, sich auf konfliktreichem Terrain zu bewegen. Diese Haltung kann eine gewisse Gelassenheit schenken, weil es nicht mehr darum geht, wer Recht hat oder wer sich durchsetzen kann. Es geht vielmehr um eine einfühlsame und wertschätzende Begegnung.

Zu allererst geht es darum, eine Verbindung von Mensch zu Mensch zu schaffen. Es geht um die Qualität, wie achtsam wir füreinander werden und wir Respekt für den Anderen entwickeln. Jede Partei soll den Eindruck vermittelt bekommen, dass ihre Bedürfnisse einen Platz finden und zur Sprache kommen.

Vier Prinzipien sind hier leitend. Am Anfang stehen das Beobachten und das Wahrnehmen der eigenen Gefühle. Dann gilt es, die Gefühle mit den eigenen Bedürfnissen in Verbindung zu bringen und sie zu versprachlichen. Was sind hinter den Anliegen die leitenden Bedürfnisse, die die Einzelnen haben. Dann geht es darum, gegenwartsbezogen in einer wertschätzenden Art handlungsorientierte Bitten auszusprechen.

1. Beobachten und nicht bewerten | Was sehe, taste, schmecke, rieche ... ich?
2. Gefühle wahrnehmen | Welche Gefühle nehme ich in mir wahr?
3. Bedürfnisse erkennen und aussprechen | Was brauche ich, um gut meine Aufgabe zu erfüllen und mich wohlzufühlen?
4. Bitten aussprechen | positive Bitten handlungsorientiert aussprechen

Zuletzt geht es darum, miteinander eine Lösung zu kreieren.

Auf folgende Ebenen kann eine Lösung entwickelt werden:

1. Eine Lösung, die die Bedürfnisse der Beteiligten aufnimmt.
2. Eine Lösung unter veränderten Rahmenbedingungen: Ressourcen, Abfolge, Beteiligung, Nutzen, Einschränkungen, Begrenzungen, Ausweitung etc.
3. Eine Lösung, die die Bedürfnisse aller gleichmäßig einschränkt und auf einen Kompromiss zuläuft.

Berlin, den 23.3.2017

Ernst-Eduard Lambeck
Kerstin Neddermeyer

Geschäftsstelle der Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung
in der Ev. Kirche von Westfalen
- Fachbereich des AmD -
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel.: 0231 / 540962
gboe@amd-westfalen.de

¹ Virginia Satir, Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und Selbsthilfe, München ⁵(1982)

² Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation. Einsprache des Lebens, Paderborn ¹²(2016)