

Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde im Bund Ev.-Freikirchlicher
Gemeinden in Deutschland

Tamara Schenk

Leiten in Konflikten

Wie kann Leitung in Konfliktsituationen gestaltet werden?

Abschlussarbeit zum Anfangsdienst

Mentorin im Anfangsdienst: Janina Wehde

11.06.2021

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Führen und Leiten.....	3
<i>Theologische Grundlagen.....</i>	<i>3</i>
2. Konfliktbegriff	5
<i>Veränderungen von Denk- und Verhaltensweisen während eines Konflikts</i>	<i>6</i>
3. Wie verändert sich die Rolle und Aufgabe der Leitung in Konfliktsituationen?	7
<i>Eskalationstreiber</i>	<i>7</i>
Projektion von allem Negativem auf die Gegenpartei	7
Kettenreaktion der Provokation.....	7
Ausweitung der Streitpunkte und Vereinfachung der Komplexität	8
Vereinfachte Wahrnehmung der Situation	8
Tendenz zum Personifizieren des Konflikts und Erweiterung des Personenkreises	9
Steigerung der Gewaltandrohung	9
<i>De-eskalieren oder Eskalieren? Rollen und Aufgaben einer Leitung</i>	<i>9</i>
De-eskalierende Intervention.....	11
Eskalierende Interventionen	11
Gemeindeleitung als Friedensstifter	12
<i>Veränderung des Leitungsverhaltens.....</i>	<i>13</i>
4. Das Kompass-Leitungsmodell	15
<i>Sozialkompetenz</i>	<i>16</i>
<i>Systemkompetenz</i>	<i>17</i>
<i>Handlungskompetenz</i>	<i>17</i>
<i>Persönlichkeitskompetenz.....</i>	<i>17</i>
5. Prävention: Konfliktkultur	18
Fazit.....	20
Literatur	22

Einleitung

„Wie kann Leitung in Konfliktsituationen gestaltet werden?“ – diese Frage stelle ich, nachdem ich in der ersten Hälfte meines Anfangsdienstes mehrere größere Konflikte in der EFG Mainz erlebt habe.

So wurde innerhalb der Gemeindeleitung ein Konflikt deutlich, als wir uns mit der Frage auseinandersetzen, wie wir mit Homosexualität umgehen möchten. Dies führte zum Austritt eines Gemeindeleitungsmitglieds. Auch in der gesamtgemeindlichen Auseinandersetzung kam es darüber sowohl zu inhaltlichen Konflikten, als auch zu grundsätzlichen Vorwürfen gegen die Arbeitsweise der Gemeindeleitung.

Auch im interkulturellen Zusammenleben unseres deutschen und farsisprachigen Gemeindeteils kam es zu einem größeren Konflikt.

Viele dieser Angriffe lösten in der Gemeindeleitung eine Art Lähmung und Verletzungen aus. Daher möchte ich mich in dieser Arbeit damit auseinandersetzen, wie Leitung konstruktiv, handlungsfähig und aktiv in solchen Situationen geschehen kann.

„Geistliche Leitung soll situativ angemessen sein, das heißt, den besonderen Herausforderungen in einer bestimmten Zeit und einem bestimmten Lebensraum entsprechen.“¹, schreiben Peter Böhlemann und Michael Herbst. Auch Dietmar Nowotka, ein erfahrener Coach und Berater für Kirchengemeinden und anderen Organisationen, spricht von situationsadäquater Führung und Leitung. Demzufolge soll sich diese Arbeit mit der Rolle der Leitung in der besonderen Situation von konflikthaftern Phasen beschäftigen.

¹ Böhlemann und Herbst, Geistlich leiten 12.

1. Führen und Leiten

Christliche Führungskräfte², bzw. Menschen, die in einem christlichen Kontext Leitungsverantwortung übernehmen „unterstellen sich ihrem Herrn Jesus Christus und orientieren sich an den Maßstäben der Bibel“³.

Die Begriffe Führen und Leiten werden in der Literatur häufig unterschiedlich benutzt. Führen wird zumeist im Zusammenhang mit Menschen verwendet, wenn diese zu Handlungen oder Meinungen bewegt oder befähigt werden sollen.⁴ Leiten als Begriff hingegen wird für das Lenken einer Gesamtorganisation mithilfe von Planung und Strategie verwendet.⁵

Theologische Grundlagen

Schon in der Bibel beschreibt Paulus verschiedene Aufgaben innerhalb einer Gemeinde. Dies kommt in der fünffachen Ämterstruktur zum Ausdruck.⁶ Gesunde und kompetente Leitungsstrukturen sind für eine Kirche überlebenswichtig, um ihrem missionarischen Auftrag gerecht zu werden.⁷ Nun können neutestamentliche Leitungsstrukturen nicht starr auf aktuelle Gemeindestrukturen übertragen werden, da ihr Kontext und ihre Situation sich von Heute unterscheidet. Jedoch zeigen sie wichtige Funktionen einer gelingenden Leitung für die Gegenwart auf. Dies sind seelsorgerliche Funktionen, lehrhafte oder verkündigende Funktionen. Diese müssen sich nicht in einer Ämterstruktur abbilden, sondern können durch Kompetenzen leitender Personen zum Ausdruck kommen. Böhlemann und Herbst verdeutlichen, dass aufgrund des missionarischen Auftrags und der Grundlage des Glaubens, Leitung in einer Kirche auf

² Im Text kann aus Gründen der Lesbarkeit gegebenenfalls nur ein Geschlecht gewählt werden. Wenn nicht anders beschrieben, beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter.

³ Noss, Führen 9.

⁴ Siehe Müller-Weissner, Chef sein 45ff und Noss, Führen 14.

⁵ Siehe Müller-Weissner, Chef sein 45ff und Noss, Führen 14.

⁶ Siehe Eph 4, 11-12 (Zürcher Bibel): „Und er selbst hat die einen als Apostel eingesetzt, die anderen als Propheten, andere als Verkündiger des Evangeliums und wieder andere als Hirten und Lehrer, um die Heiligen auszurüsten für die Ausübung ihres Dienstes. So wird der Leib Christi aufgebaut.“

⁷ Siehe Frost, Michael und Hirsch, Alan, Die Zukunft gestalten, Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts, Glashütten 2008.

Inspiration und Intention durch Gottes Geist angewiesen ist.⁸ Daher sprechen sie von „Geistlicher Leitung“⁹.

Wer übt diese geistliche Leitung aus? In Mt 28,18-20 stattet Jesus seine Jünger mit der Vollmacht und dem Auftrag der Evangeliumsverkündigung aus.¹⁰ Weiterhin beauftragt er sie „mit der mittelbaren Leitung seiner Kirche“¹¹ in Mt 16,18f.¹² Gott setzt Menschen ein, die in der Kirche leitend tätig werden. „Geistliche Leitung ist Leitung durch den Göttlichen Geist, vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch die vom Geist eingesetzte Leitung.“¹³

Für die Kirchengemeinde bedeutet dies, dass zwar alle aufgerufen sind, das Evangelium zu verkünden und im Sinne des allgemeinen Priestertums Kirche mitzugestalten, es für die Ordnung innerhalb einer Gemeinde aber notwendig ist, dass Führung und Leitung von einem begrenzten Personenkreis verantwortet wird. Damit Kirchengemeinden ihre Aufgaben wahrnehmen können, ist es außerdem förderlich, wenn Aufgaben gabenorientiert wahrgenommen werden.¹⁴

Geistliche Leitung zeichnet sich dadurch aus, dass es ihre Aufgabe ist „die Verbindung zu Gott und den Menschen zu halten und zu fördern“ und auf Grundlage der Bibel und durch göttliche Inspiration Gegenwart und Zukunft der Kirche zu gestalten. Diese Aufgabe unterscheidet sie von nicht geistlicher Leitung in ihrer Intention und Zielrichtung. Leitung in einer Kirche muss demzufolge eine wesentliche Funktion haben, die sie von Leitung in nichtkirchlichen Organisationen unterscheidet. Dies drückt sich jedoch mehr in ihrer Intention als in ihren Methoden aus. Methoden und Formen weltlicher Leitung dienen daher auch im kirchlichen Kontext der

⁸ Siehe Böhlemann und Herbst, Geistlich leiten 19.

⁹ Böhlemann und Herbst, Geistlich leiten 19.

¹⁰ Siehe Mt, 28,18-20 (Luther): Und Jesus trat herzu, redete mit ihnen und sprach: Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden. Darum gehet hin und lehret alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.

¹¹ Böhlemann und Herbst, Geistlich leiten 22.

¹² Und ich sage dir auch: Du bist Petrus, und auf diesen Felsen will ich meine Gemeinde bauen, und die Pforten der Hölle sollen sie nicht überwältigen. Ich will dir die Schlüssel des Himmelreichs geben: Was du auf Erden binden wirst, soll auch im Himmel gebunden sein, und was du auf Erden lösen wirst, soll auch im Himmel gelöst sein.

¹³ Böhlemann und Herbst, Geistlich leiten 22.

¹⁴ Siehe Detje, Servant Leadership 222f.

Reflektion. In dieser Arbeit sollen daher Methoden und Modelle betrachtet werden, die auch in konfliktbehafteten Situationen hilfreich sein können.

2. Konfliktbegriff

Friedrich Glasl verwendet den Begriff „Sozialer Konflikt“ und versteht darunter „eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt.“¹⁵

Diese Definition verdeutlicht, dass auch dann schon ein Konflikt bestehen kann, wenn nur einer der Beteiligten eine Unvereinbarkeit wahrnimmt.¹⁶ Eine Unvereinbarkeit ist noch kein Konflikt, wenn lediglich eine Unvereinbarkeit im Denken oder Vorstellen wahrgenommen wird.¹⁷ Parallel dazu ist noch kein Konflikt gegeben, wenn eine Unvereinbarkeit nur im Fühlen oder nur im Wollen besteht.¹⁸

Um die Bedingung eines Konflikts zu erfüllen, ist nach Glasl eine Aktion notwendig, wie zum Beispiel ein Überzeugungsversuch oder andere mentale Beeinflussung und einer der Aktoren muss eine Beeinträchtigung, wie Widerstand, Abwehr oder Angriff wahrnehmen.¹⁹ Um von einem Konflikt zu sprechen muss also beides, eine kognitive Ebene und ein Realisierungshandeln, gegeben sein.²⁰

Wenn jedoch die Merkmale eines Konfliktes nicht gegeben sind, ist es hilfreicher, von logischen Widersprüchen, Differenzen in der Wahrnehmung, Spannungen, emotionalen oder intentionalen Gegensätzen zu sprechen, denn hier können andere Methoden als die der Konfliktbehandlung angewandt werden.²¹ Ein Benennen von

¹⁵ Glasl, Konfliktmanagement, 17.

¹⁶ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 17.

¹⁷ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 17.

¹⁸ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 18.

¹⁹ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 17.

²⁰ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 17.

²¹ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 18.

Wahrnehmungen, Unterschieden und Erwartungen und gegebenenfalls einer Entschuldigung können hier zur Klärung beitragen, bevor die Situation zu einem Konflikt eskaliert.²²

Folglich bedeutet dies auch für den kirchlichen Kontext, dass es hilfreich ist, die Situation zu klären, bevor sie sich zu einem komplexeren Konflikt entwickeln kann.

Veränderungen von Denk- und Verhaltensweisen während eines Konflikts

Wie unter Punkt 2 beschrieben, sind im Konflikt Wahrnehmung, Denken, Wollen, Handeln und Fühlen involviert. Unter dem Stress eines Konflikts reagieren Menschen mit Kampf, Flucht oder Erstarrung und sind dadurch in ihrem Handeln beeinträchtigt. Durch den erhöhten Druck ist die Selbststeuerung verringert und es entsteht ein Gefühl des „in den Strudel hineingezogen werden[s]“ oder der „Lähmung“, sodass die Akteure in Wahrnehmung, Denken, Wollen, Handeln und Fühlen eingeschränkt sein können.²³ Dies kann im Verlauf eines Konflikts dazu führen, dass sich der Blick verengt oder sogar zeitliche und räumliche Abläufe unterschiedlich wahrgenommen werden, dass Akteure nicht mehr in der Lage sind, langfristige Folgen ihres Handelns zu überblicken oder dass der Gegenstand des Konflikts variabel wahrgenommen wird.²⁴ Zudem kann eine erhöhte Empfindlichkeit gegenüber Gefühlen dazu führen, sich aus Selbstschutz abzugrenzen und einen Empathieverlust zu erleiden.²⁵

Je unklarer eine Situation ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie eskaliert. Fehlende Klarheit und fehlender Austausch zwischen den Akteuren sorgt für Unsicherheit. Die Situation wird unübersichtlich und dies kann dazu führen, dass der Konflikt sich verschärft.²⁶

²² Siehe Glasl, Konfliktmanagement 19.

²³ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 39.

²⁴ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 41.

²⁵ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 43.

²⁶ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 213.

3. Wie verändert sich die Rolle und Aufgabe der Leitung in Konfliktsituationen?

Bevor mögliche Rollen oder Aufgaben einer Gemeindeleitung vorgeschlagen werden, soll zunächst betrachtet werden, wie ein Konflikt eskaliert. Die im Folgenden beschriebenen Eskalationstreiber sind gleichzeitig und wechselzeitig wirksam und führen zu Verzerrungen der Wahrnehmungen und zunehmender Feindseligkeit.²⁷

Eskalationstreiber

Glasl benennt die wichtigsten Mechanismen, die einen Konflikt vertiefen, ihn unübersichtlicher werden lassen und damit auch immer weniger kontrollierbar.

Projektion von allem Negativem auf die Gegenpartei

Alle Konfliktparteien sind mit eigenen Problemen und inneren Spannungsfeldern konfrontiert und projizieren diese auf die Gegenpartei. Der Akteur bewältigt den Umgang mit eigenen Schwächen nicht selbst und betrachtet sie im zunehmenden Verlauf nicht mehr als zu ihm gehörig und projiziert sie in sein Gegenüber. Es passt nicht zu seinem Selbstbild, eigene Schwächen wahrzunehmen, zu äußern und daran zu arbeiten. Dies führt zu zunehmender Frustration und gegenseitiger Schuldzuweisung oder auch zu der Behauptung, dass ihm vorgeworfene Schwächen eine Lüge sind. Dadurch ist die Wahrnehmung der eigenen Rolle im Konflikt verzerrt und die Gegenpartei wird für jegliche Schuld verantwortlich gemacht. Trotzdem wachsen Selbstvorwürfe und phasenweise spürt der Akteur sich selbst schuldig, sodass er sich in einem Dilemma wiederfindet und wachsendes Unbehagen empfindet. Der einzige Ausweg ist, sich selbstkritisch mit den eigenen Schwächen und der eigenen Rolle im Konflikt auseinanderzusetzen.²⁸

Kettenreaktion der Provokation

Durch gegenseitiges Provozieren entsteht ein Teufelskreis aus impulsiven und unüberlegten Handlungen. Beide Streitparteien streben danach, der

²⁷ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 213.

²⁸ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 214ff.

Gegenseite den größeren Schlag auszuteilen. Dies gibt den Akteuren ein Gefühl von Macht und Überlegenheit. Sobald von Akteur A ein Reiz in Form einer Provokation kommt, reagiert der Akteur B automatisch und diese Reaktion reizt Akteur A, sodass auch er darauf provokant reagiert. Folge dieses Kreislaufs ist, dass beide Akteuren dem jeweils anderen böse Absichten unterstellen und sich Befriedigung darin erhoffen, der Gegenpartei einen größeren Schlag zu versetzen. Aufgrund der Dynamik eines Kreislaufs bleibt die Befriedigung jedoch aus und so eskaliert die Situation bis zum Zusammenbruch.²⁹

Ausweitung der Streitpunkte und Vereinfachung der Komplexität

Die Akteure ziehen immer mehr Streitthemen in den Konflikt hinein. Dies führt zu wachsender Unübersichtlichkeit und darauf reagieren sie mit Vereinfachungen. Diese Ausweitung des Streitthemas kann ganz bewusst vorgenommen werden, um die Gegenpartei mit Argumenten und Beweisen zu überfordern und zu verwirren. So fällt es Akteur B zunehmend schwer, adäquat auf die Vorwürfe zu reagieren. Ein weiterer Grund für die Ausweitung des Streitthemas ist die unterschiedliche Wahrnehmung der Grundproblematik und der damit verbundenen Themenbereiche. Folge dieser Überkomplexität ist die Vereinfachung. Dies schafft zwar Orientierung, verhindert jedoch auch, dass das Problem umfänglich betrachtet wird.³⁰

Vereinfachte Wahrnehmung der Situation

Im Laufe des Konflikts vermischen sich bei den Konfliktparteien Auffassungen über Ursachen und Zusammenhänge und das eigentliche Streitthema wird immer unklarer. Dies kann bis dahin führen, dass sich darüber gestritten wird, was denn eigentlich Gegenstand des Konflikts ist. Es entstehen bei den Konfliktparteien eigene Theorien und Erklärungsmodelle über Ursachen und Verläufe, die sich ständig ändern können und auch offenkundig im Widerspruch zu nachprüfbaren Fakten stehen können. Ziel dieser Erklärungsversuche ist das Finden eines Schuldigen.³¹

²⁹ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 219ff.

³⁰ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 222ff.

³¹ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 226ff.

Tendenz zum Personifizieren des Konflikts und Erweiterung des Personenkreises

Im Verlauf eines Konflikts neigen Akteure dazu, weitere Personen im Konflikt heranzuziehen und ihren sozialen Rahmen zu vergrößern. Ziel ist, das eigene Team zu vergrößern und Macht zu gewinnen. Wenn Gefahr besteht, dass Akteur A das Gesicht verliert, bemüht er sich um Verbündete noch bevor Akteur B die Möglichkeit hat, das Image von A zu zerstören. Je mehr Verbündete eine Konfliktpartei sich sucht und damit je größer der soziale Rahmen wird, desto komplexer, missverständlicher und unkontrollierbarer wird der Konflikt. Die Einflussmöglichkeiten der ursprünglich streitenden Akteure nimmt ab, da der Personenkreis der beteiligten Akteure unbeherrschbar geworden ist. Gleichzeitig wird der Konflikt unpersönlicher in dem Sinn, dass die ganze Person, nicht nur einzelne Handlungen und Aussagen, des Gegners abgelehnt wird. Im Konfliktverlauf wächst in dem Akteur der Wunsch, seinen sozialen Rahmen zu kontrollieren, schafft dies aber nicht. Folglich will er unabhängig von Fakten rechthaben und Anerkennung finden.³²

Steigerung der Gewaltandrohung

Im Zusammenspiel mit den schon beschriebenen Eskalationstreibern wächst der Druck und Stress bei allen beteiligten Konfliktparteien. Unter diesem gesteigerten Druck steigt die Bereitschaft Angriffe zu starten. Akteur A befürchtet, an Überlegenheit zu verlieren und greift zu Handlungsoptionen. Das bemerkt Akteur B und versucht gleichzuziehen oder zu übertrumpfen. Daraufhin regiert A wieder und mit jeder Schleife steigert sich die Intensität, die Gewaltandrohung oder -anwendung und ein Kompromiss zwischen den Konfliktparteien rückt in weite Ferne.³³

De-eskalieren oder Eskalieren? Rollen und Aufgaben einer Leitung

Wenn ein Konflikt immer weiter eskaliert, befinden sich die Akteure schnell in einem unüberschaubaren Kreislauf der gegenseitigen Provokation und Verletzung. Das Selbstbild, die Wahrnehmung der Gegenpartei und die faktischen Grundlagen für den Konflikt werden verzerrt wahrgenommen und eine Lösung wird zunehmend schwierig.

³² Siehe Glasl, Konfliktmanagement 229ff.

³³ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 233ff.

Ziel von Intervention muss daher sein, die Wiederholung eines weiteren Zyklus der Konflikteskalation zu vermeiden oder zumindest weiteren Schaden zu minimieren oder zu verhindern.

Stockmeyer beschreibt, dass Konflikte die Leitung immer angehen. Gemeindeleitungen können Konflikte nicht vermeiden, da diese sich immer auf das Umfeld der Konfliktparteien in der Gemeinde auswirken und zu unterschiedlichen Beeinträchtigungen führen können. So ist es auch Aufgabe von Leitenden, sich um Konfliktklärung zu bemühen und in der Bewältigung Leitungsverantwortung wahrzunehmen.³⁴

Nicht die ganze Gemeindeleitung als Team kann Konfliktgespräche führen und zwischen den Akteuren vermitteln. Sie muss Sprecher oder Verantwortliche benennen, die im Konflikt das Gespräch führen. Jedoch sind eine gute und transparente Kommunikation und Abstimmung im Team hilfreich. So kann sie im Konflikt Eskalationstreiber identifizieren. Sie kann Konfliktparteien helfen, die eigene Rolle zu reflektieren und Projektionsvorgänge transparent machen. Dies erfordert einen seelsorgerlichen Umgang der Leitung mit den Akteuren. Voraussetzung ist, dass die Konfliktparteien an einer Lösung interessiert sind.

Glasl schlägt als Intervention der Konfliktbehandlung präventive und kurative Maßnahmen sowie eskalierende und de-eskalierende Maßnahmen vor.

Wenn eine Leitung präventiv handelt, sucht sie kontinuierlich nach Konfliktpotential und leitet vor einer möglichen Eskalation Gegenmaßnahmen ein. Wenn sich zum Beispiel ein Kommunikationsmissverständnis zwischen Mitarbeitenden abzeichnet, kann hier ein Gespräch initiiert werden. Wenn Druck wächst, kann gemeinsam nach Entlastung gesucht werden oder wenn Frustration über mangelnde Kenntnisse wächst, kann geschult werden.³⁵

Kurative Maßnahmen dienen im Verlauf eines Konflikts der Lösung. Sie kommen dann zum Einsatz, wenn Streitpunkte benannt wurden und die

³⁴ Siehe Stockmeyer, Friedensstifter 18f.

³⁵ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 337f.

Situation bereits angespannt ist. Hier schlägt Glasl zwei Optionen vor. Entweder Leitung interveniert de-eskalierend oder eskalierend.³⁶

De-eskalierende Intervention

Um wirkungsvoll de-eskalierend intervenieren zu können, ist die Kenntnis von Eskalationstreibern notwendig. So wird es möglich, die Mechanismen zu verstehen, transparent zu machen und sie zu durchbrechen.

Eskalierende Konflikte verlieren zunehmend an Übersichtlichkeit. Dadurch fehlt Klarheit. So kann es Aufgabe von Leitung sein, die Akteure klar zu identifizieren, das Streitthema immer wieder klar zu benennen, Argumente und Beweise zu strukturieren und einen roten Faden im Gespräch beizubehalten. Dies dient der Rekonstruktion des Konfliktverlaufs. Es ist hilfreich, den Akteuren ihr Verhalten und deren Auswirkung zu spiegeln und mit ihnen zu erarbeiten, ob sich ihr Anliegen mit der erreichten Wirkung deckt. Wenn dies nicht der Fall ist und der Akteur sein Handeln oder seine Worte bereut, führt dies bestenfalls zur Entspannung. Ebenso hilfreich ist es, mit dem Akteur Wahrnehmungen zu überprüfen. Im Konflikt ist das Verständnis der Situation verzerrt. Leitung kann hier helfen, Fakten zu ordnen. Wenn die Klarheit gewachsen ist, sind für die Akteure weitere Schritte der Klärung einfacher.³⁷

Eskalierende Interventionen

Wenn de-eskalierende Interventionen nicht zur gewünschten Konfliktklärung führen, kann eine Leitung überlegen, ob es sich lohnt, den Konflikt im Sinne der Lösung weiter zu eskalieren oder ob der Schaden dadurch nur noch größer wird. Weiterhin muss bedacht werden, ob solch eine Intervention durch eine Gemeindeleitung die Vertrauensbeziehung zu den Akteuren zerstört, sodass dies möglicherweise eher von externen Mediatoren durchgeführt werden sollte.

Ein Konflikt, der im unklaren Zustand ist und in dem Streitpunkte unausgesprochen sind, frustriert die Akteure. Sie leugnen Spannungen, fühlen sich schuldig, beschämt oder vermeiden den Umgang mit der Gegenpartei. Doch wenn die Kommunikation zwischen den

³⁶ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 338f.

³⁷ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 338f.

Konfliktparteien zum Erliegen kommt, rückt die Klärung in weite Ferne und die Chance auf Gerüchteverbreitung steigt. Durch gezielte Intervention durch die Leitung wird der Konflikt dynamischer und dabei entsteht die Möglichkeit, die Streitpunkte und Gegensätze herauszuarbeiten. Weiterhin können Akteure durch Intervention dazu geführt werden, ihre Beziehung zueinander offenzulegen und daran zu arbeiten. Eine Methode dafür ist ein Rollenspiel, bei dem die Konfliktparteien die eigene Position übertrieben darstellen müssen. Dabei werden die Akteure ermutigt, ihre Interessen und Wünsche zu erkunden und zu äußern.³⁸

Gemeindeleitung als Friedensstifter

Auf Grundlage von Röm 12,18³⁹ beschreibt Michael Noss Führungskräfte in der Gemeinde im Konfliktfall als Friedensstifter.⁴⁰

Auch schlägt er Regeln für „Friedensstifter“ vor. Neben der Analyse der Situation sollen sie einen Plan für das weitere Vorgehen entwickeln und den flexibel anpassen, wenn es der Verlauf erfordert. Dabei soll die Rolle und Funktion der Vermittler stets transparent sein und konsequent eingehalten werden. Sie sollen allen Akteuren Raum geben und ihnen vermitteln, dass ihre Perspektive und ihre Gefühle ernstgenommen werden. Dies soll auf Grundlage von Unparteilichkeit und mit viel Geduld geschehen. Ein eskalierter Konflikt, der mit vielen Verletzungen, Provokationen, Verbündeten und verzerrten Wahrnehmungen einhergeht, braucht Zeit, um geklärt zu werden. Damit die Konfliktparteien zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommen, müssen alle viel Geduld, Zeit und Kraft aufwenden. Letztlich weist er daraufhin, dass auch Friedensstifter Grenzen haben. Sie können zwar den Weg zu Frieden unterstützen, ihn jedoch nicht selbst schaffen.⁴¹

Auch Stockmayer rechnet Führungskräften, also Gemeindeleitungen, eine wichtige Rolle zu. Er beschreibt sie als diejenigen, die die Konfliktparteien

³⁸ Siehe Glasl, Konfliktmanagement 339f.

³⁹ Siehe Röm 12,18 (Luther): Wenn möglich, soviel an euch ist, lebt mit allen Menschen in Frieden!

⁴⁰ Siehe Noss, Führen 68.

⁴¹ Siehe Noss, Führen 68ff.

„am Verhandlungstisch“⁴² halten. Er sieht ein durch eine Führungskraft geleitetes Gespräch als wesentlich für den Erfolg der Konfliktbehandlung.

Anders verhält es sich, wenn die Art der Leitung selbst Ursache von einem Konflikt ist. Dies kann beispielsweise passieren, wenn Leitung zu stark oder zu schwach ausgestaltet wird. Eine Folge zu schwacher Leitung sind Machtspiele und Konkurrenz. Aus zu starker, autoritärer Leitung folgen Unfreiheit und Angst. Daher ist es stets hilfreich, das eigene Leitungsverhalten zu reflektieren und sich Feedback einzuholen. Für zu schwache Leitungen ist es daher notwendig, gemeinsam eine gute Leitungsstruktur aufzubauen, die von Klarheit, Verlässlichkeit, Ernstnehmen und reflektierten Erwartungshaltungen geprägt ist. So kann der Gemeinde oder dem Team Sicherheit vermittelt werden. Dazu gehört auch die Klärung der eigenen Rolle als Leiter oder Leiterin und klare Kommunikation dieser Rolle.⁴³ Wenn Leitende selbst Akteur im Konflikt sind, müssen sie eine unbeteiligte Partei bitten, zur Klärung beizutragen.

Veränderung des Leitungsverhaltens

Wenn eine Gemeinde durch einen Konflikt verunsichert und die Stimmung angespannt ist, ist die Gemeindeleitung unter erhöhtem Druck. Zusätzlich zum Konflikt gibt es weitere tagespolitische Themen, denen auch Beachtung geschenkt werden muss. Um sich und ihre Arbeit gut zu koordinieren und ihre Handlungen bezüglich des Konflikts miteinander offen abzustimmen, muss sie besonders konzentriert sein. Einige von Stockmayer und Stockmayer beschriebene Bedingungen helfen Gemeindeleitungen durch solche Phasen.

Zunächst nennen sie „Starke Teamleitung“⁴⁴. Auch wenn innerhalb dieses Teams alle ihren eigenen Verantwortungsbereich haben und es einen Sprecher gibt, so muss das Team der Gemeindeleitung im Konfliktfall zur Gemeinde Geschlossenheit und Einheit leben, sich gegenseitig entlasten, einen sicheren Raum für Offenheit und Ehrlichkeit bieten und sich über grundsätzliche Visionen einig sein. Sie distanzieren sich klar davon, dass einzelne Personen diese starke Leitung allein ausüben. Dafür nennen sie

⁴² Stockmayer, Friedensstifter 38.

⁴³ Siehe Stockmayer, Friedensstifter 32.

⁴⁴ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 128.

menschliche Gründe, wie den zu hohen Druck, die Gefahr des Machtmissbrauchs oder die vertane Chance der Gabenvielfalt eines Teams. Zudem nennen sie geistliche Gründe, wie die Verheißung Jesu für die Gemeinschaft in Mt 18,20 oder verschiedentliche Berufungen im Sinne des fünffachen Dienstes in Eph 4,11.⁴⁵ Dieses Leitungsteam muss im engen Kontakt zur Gemeinde stehen und sie regelmäßig informieren.⁴⁶

Weiterhin nennen sie „Straffe Sitzungsleitung“ als erleichternde Bedingung für Konfliktphasen. Dies bedeutet, dass die Sitzungsleitung gut organisiert und vorbereitet sein muss, sowie in einer guten Balance aus Moderationstechnik und Spiritualität geschieht. Eng damit verknüpft ist die Erstellung der Tagesordnung. Diese muss gut strukturiert und für alle zugänglich rechtzeitig verfügbar sein, sodass sich die Teammitglieder vorbereiten können. Sie soll mit einer geistlichen Besinnung, Austausch und Gebet starten. Vor allem der persönliche Austausch schafft Verständnis und Nähe untereinander. Teammitglieder dürfen Tagesordnungspunkte ergänzen, dies muss aber in Absprache geschehen. Der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin ist verantwortlich für Ablauf, Zeitplan und dafür, den Themen, Meinungen und Gefühlen ausreichend Raum zu geben. Er oder sie steuert den Beratungsprozess innerhalb des Teams und achtet darauf, wer sehr viel oder sehr wenig redet und bemüht sich um Balance. Außerdem fasst er oder sie Zwischenergebnisse zusammen, sodass das Ergebnis der gemeinsamen Beratung gebündelt wird und auf Richtigkeit überprüft werden kann. Die Sitzungsleitung überprüft oder stellt zur Debatte, ob eine Entscheidung getroffen werden kann oder ob noch weitere Schritte vorher nötig sind.⁴⁷

Gerade in Konfliktphasen sind Zwischenhalte wichtig, in denen das Team auf die Meta-Ebene gehen kann und den Prozess des Teamgesprächs reflektiert.⁴⁸ Hilfreich ist es auch, wenn das Team z.B. ein Codewort miteinander vereinbart, wenn ein Teammitglied das Bedürfnis hat

⁴⁵ Mt 18,20 (Luther): Denn wo zwei oder drei versammelt sind in meinem Namen, da bin ich mitten unter ihnen. und Eph 4,11 (Luther): Und er selbst gab den Heiligen die einen als Apostel, andere als Propheten, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer,

⁴⁶ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 128ff.

⁴⁷ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 132ff.

⁴⁸ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 134.

innezuhalten, Spannungen oder Missverständnisse zu benennen. Auch Teamvereinbarungen wie kurze Pausen vor wichtigen Entscheidungen können helfen, diese ohne Druck zu treffen. Ergebnisse der Beratungen sollten mit der Gemeinde kommuniziert werden, um dem Vorwurf zu entgehen, geheime Absprachen hinter verschlossenen Türen zu treffen.⁴⁹

Gibt es in einer Sitzung hohen Gesprächsbedarf, kann eine Rednerliste eingeführt werden. Wer etwas zum Ablauf und Prozess des Treffens sagen möchte, kann dies als Antrag zur Geschäftsordnung formulieren und wer inhaltliche Forderungen stellt, soll dies als Antrag stellen. So können klare Gesprächsregeln vereinbart werden und das Ergebnis der Sitzung kann nachvollziehbar im Protokoll vermerkt werden.⁵⁰

Das Ende einer Sitzung kann mit Gebet oder zusätzlich mit einem Ritual gestaltet werden. Alles Gesagte wird in Gottes Hand gelegt. Ein Ritual kann ein immer gleiches Lied, Gebet oder Bibeltext sein, den alle am Ende gemeinsam lesen.⁵¹

4. Das Kompass-Leitungsmodell

Dietmar Nowotka stellt als Grundlage für das Verständnis von Leitung in Kirchengemeinden das Kompetenzmodell vor. Dieses Modell soll der Orientierung und als Diagnoseinstrument im Leitungsalltag dienen.⁵²

Weiterhin beschreibt er, welche Bedürfnisse in Gruppen entstehen und welchen Nutzen Leitung für die Befriedigung dieser Bedürfnisse hat.⁵³

Leitende haben das Bedürfnis nach Selbstdarstellung, Verantwortung, Vision und Umsetzung. Gruppen haben das Bedürfnis nach Vorbildern, Sicherheit, Orientierung und Unterstützung.⁵⁴

Er stellt die These auf, dass mangelnde oder unzureichende Leitung dann vorhanden ist, wenn diese Bedürfnisse der Gruppe nicht erfüllt werden. Leitung dient also den Bedürfnissen der Menschen der zu leitenden

⁴⁹ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 139.

⁵⁰ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 1327ff.

⁵¹ Siehe Stockmayer und Stockmayer, Aufbruch 140.

⁵² Siehe Nowotka, Ehre 30.

⁵³ Siehe Nowotka, Ehre 33.

⁵⁴ Siehe Nowotka, Ehre 34.

Gruppe und damit dem System, welches diese Menschen bilden. Leitung muss sich immer an den Kontext anpassen und ist demzufolge veränderlich, da sie sich mit den aktuellen Bedürfnissen der Gruppe auseinandersetzen muss.⁵⁵

Leitende können sich in Konfliktsituationen das Bedürfnis nach Orientierung zunutze machen und vermittelnd eingreifen.

Das Kompetenzmodell von Nowotka ist auch im konfliktunabhängigen Leitungsallday hilfreich. Im Folgenden soll beispielhaft dargestellt werden, welche Kompetenzen wie im Konfliktfall eingesetzt werden können und welche Art von Führungsverhalten für Konfliktsituationen davon abgeleitet werden kann.

Das Kompetenzmodell beinhaltet vier Kompetenzen. Alle Menschen haben alle vier Kompetenzen, jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Wenn Teammitglieder einer Gemeindeleitung testen und reflektieren, welche Kompetenzen sie jeweils wie stark haben, kann das Team diese Stärken gezielt einsetzen und gabenorientiert am Konflikt arbeiten. Das Kompetenzmodell hilft also, um die Rolle einzelner Gemeindeleitungsmitglieder in der Konfliktbearbeitung herauszuarbeiten.⁵⁶

Sozialkompetenz

Nowotka ordnet diesem Bereich den Umgang mit Menschen zu. Mit Sozialkompetenz begleiten und unterstützen Leitende und vermitteln zwischen verschiedenen Personen. Sie fördern Potentiale und ermutigen die Mitarbeitenden, sich zu entfalten. Im Konfliktfall kommt diese Kompetenz sehr stark zum Tragen, denn ein Mensch mit hoher Sozialkompetenz hat die Fähigkeit zu kommunizieren, zu moderieren, zu vermitteln und Stärken herauszuarbeiten. Ein Gemeindeleitungsmitglied mit hoher Sozialkompetenz wird im Verlauf immer darauf achten, wie es den Akteuren geht, welche Gefühle im Spiel sind, was noch unausgesprochen ist, ob es Rollenkonflikte gibt und wie die Atmosphäre ist.⁵⁷

⁵⁵ Siehe Nowotka, Ehre 36.

⁵⁶ Siehe Nowotka, Ehre 40.

⁵⁷ Siehe Nowotka, Ehre 41ff.

Systemkompetenz

Teammitglieder mit hoher Systemkompetenz betrachten die Gemeinde als System im Ganzen. Sie haben größere Ziele, Visionen und Veränderungsprozesse im Blick und steuern diese. Diese Teammitglieder strukturieren das System Gemeinde und schaffen dadurch gute Grundlagen für klare Zuständigkeiten und Prozesse. Im Konfliktgeschehen fällt es ihnen leicht, die Auswirkung eines Konflikts auf das System Gemeinde zu erfassen und sie kennen die strukturellen Möglichkeiten sehr gut, sodass sie Strukturen oder etablierte Prozesse als Ressource nutzen können. Sie überprüfen die Ausrichtung und das Ziel und hinterfragen während des Konfliktbearbeitungsprozesses, ob Strukturen und Vision des Systems hilfreich und belastbar sind. So können sie einen Konflikt als Chance für Veränderung und Optimierung begreifen.⁵⁸

Handlungskompetenz

Menschen mit hoher Handlungskompetenz sind diejenigen, die eine Entscheidung umsetzen, sie delegieren und das Ergebnis kontrollieren. Sie übernehmen die Aufgaben, die zur Umsetzung des Entschlusses notwendig sind und managen den Prozess. Dabei gelingt es ihnen, auch herausfordernde Aufgaben in kleinere Teilaufgaben und Teilzuständigkeiten zu untergliedern und sie tragen Sorge, dass die Aufgabe beendet wird. Sie haken nach dem Treffen einer Entscheidung nach, ob Verantwortlichkeiten klar sind. Im Konfliktfall achten sie besonders auf die Einhaltung von Zielen und übernehmen konkrete Aufgaben.⁵⁹

Persönlichkeitskompetenz

Persönlichkeitskompetenz ermöglicht Leiten durch Vorbild. Teammitglieder leiten durch ihre Persönlichkeit, zeigen nachahmenswertes Verhalten, inspirieren und faszinieren Andere. Das führt dazu, dass andere Menschen beginnen, über ihr eigenes Verhalten oder ihren eigenen Glauben nachzudenken. Menschen mit hoher Persönlichkeitskompetenz müssen sich dabei stets hinterfragen, wie sie sich selbst steuern und welche Wirkung sie haben. Im Konfliktfall können

⁵⁸ Siehe Nowotcka, Ehre 41ff.

⁵⁹ Siehe Nowotcka, Ehre 41ff.

sie ein positives Beispiel darstellen und andere durch ihre Persönlichkeit ermutigen, einen Schritt mit ihnen zu gehen.⁶⁰

5. Prävention: Konfliktkultur

Stockmayer stellt die These auf: „Wenn Sie Konflikten gegenüber positiv eingestellt sind, bilden diese keine gewaltige Hürde für Sie und Sie sind eher bereit, sich Schwierigkeiten zu stellen.“⁶¹ Eine positive Sicht auf Konflikte erleichtert es, Chancen zu sehen. Zu diesen Chancen gehört Klärung, Reinigung, Befreiung oder Erlernen von Resilienz und Stärke. Um solch eine positive Einstellung zu Konflikten zu erlernen, empfiehlt er Training. Dies kann dadurch geschehen, Konfliktbereiche bewusst zu betreten und sich Auseinandersetzungen zu stellen. Dies bedeutet nicht, grundlos Streit zu beginnen, sondern vielmehr zu versuchen, unklare, herausfordernde und missverständliche Situationen nicht zu meiden als Ausdruck einer Form der Harmoniesehnsucht. Gleichzeitig stellt er fest, dass diese positive Sicht auf Konflikte dann leichter fällt, wenn man selbst nicht beteiligte Konfliktpartei ist. Im Fall der eigenen Beteiligung ist das Bedürfnis nach Sicherheit groß und es fehlt Neutralität. In diesem Fall ist es sinnvoll eine unbeteiligte Drittpartei als Mediator oder Schiedsinstanz hinzuzuziehen.⁶²

Leitenden Personen oder Gruppen empfiehlt er, sich den Konflikten anzunehmen, denn sie wirken sich auf den ganzen Verantwortungsbereich aus und haben negativen Einfluss auf die Atmosphäre. Doch sie können nutzbar gemacht werden, wenn Leitenden sie als Indikatoren für Themen oder Bereiche sehen, die schwierig sein könnten. Auch sich während des Konflikts damit auseinanderzusetzen was aus der Situation gelernt werden kann, kann motivierend wirken. Eine weitere Motivation, Konflikte anzugehen ist, sich den möglichen Gewinn vor Augen zu halten, der nach der Klärung sichtbar werden kann und Konflikte als Möglichkeit für Neuerungen zu betrachten. Diese Klärungen

⁶⁰ Siehe Nowotka, Ehre 41ff.

⁶¹ Stockmayer, Friedensstifter 14.

⁶² Siehe Stockmayer, Friedensstifter 14ff.

und Neuerungen müssen gestalten werden und dies ist Aufgaben von
Leitung.⁶³

⁶³ Siehe Stockmayer, Friedensstifter 14ff.

Fazit

Konflikte binden viel Kraft, fordern erhöhtes Engagement, viel Zeit und Energie. Auch Verletzungen gehen damit einher, die Zeit zur Heilung benötigen. Ein Konflikt ist trotz allem auch immer eine Chance auf mehr Klarheit, tieferes Verständnis von Meinungen und ein höheres Maß an Vertrauen im Leitungsteam. So schlägt Heifetz Gemeindeleitungen sogar vor, Konflikte ganz gezielt auszulösen, um dann im Prozess der Konfliktbewältigung zu lernen, mit Herausforderungen umzugehen und am Ende des Prozesses gestärkt herauszugehen.⁶⁴ Sie aktiv auszulösen sollte nicht zwingend Aufgabe und Beschäftigung einer Gemeindeleitung werden, da dies die Gemeinde wohl stark verunsichern würde. Jedoch kann eine Leitung auf Grundlage eines starken Vertrauensverhältnisses aktiv unklare Themen ansprechen und offene Gespräche führen, bevor sie zu einem Konflikt eskalieren. So werden positive Veränderungsprozesse möglich, Meinungen reflektiert und Teams gefestigt.⁶⁵

Die subjektiv empfundene Betroffenheit bei Konflikten im Gemeindekontext ist sicherlich häufig deswegen so hoch, weil Glaube und Gemeinde sehr persönliche Themen sind. Der eigene Glaube ist Teil der Identität und die Gemeinde ist ein soziales Umfeld, in dem sich stark geöffnet wird. Wenn ein Konflikt mit einem Menschen oder in dem sozialen Umfeld entsteht, mit dem oder in dem das eigene Glaubensleben geteilt wird, dann betrifft diese Stresssituation einen sehr intimen Raum der Persönlichkeit.

Konflikte nicht zu bearbeiten ist jedoch auch keine Lösung. Dies wird manchmal in Gemeinden versucht, wenn eine falsch verstandene Erwartung der Einmütigkeit unter Christen und Christinnen vorherrscht, die es verbietet, unterschiedlicher Meinung zu sein. Da auch Christen und Christinnen Menschen sind und demnach auch Konflikte haben, fördert dies die Tabuisierung von Meinungspluralität und verhindert mündiges streiten. Dies führt zu unterdrückten und unterschweligen Konflikten, die letztendlich noch extremer eskalieren können.

⁶⁴ Siehe Heifetz und Grashow und Linsky, Leadership 149ff.

⁶⁵ Siehe Detje, Servant Leadership 304.

Wenn sich ein Konflikt entspannt oder sich die Situation geklärt hat, bietet sich die Gelegenheit, das eigene Leitungsverhalten im Konflikt zu reflektieren. Wünschenswert wäre natürlich eine kontinuierliche Reflektion der Leitung auch während der Konfliktbearbeitung. Doch wenn dies nicht geschehen ist, dann sollte diese Chance spätestens danach ergriffen werden. Die Autorin hat Einzelsupervision und Gruppensupervision mit der Gemeindeleitung als sehr hilfreich empfunden.

Literatur

BÖHLEMANN, PETER UND HERBST, MICHAEL: Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011.

DETJE, MALTE: Servant Leadership. Ansätze zur Führung und Leitung in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert (BEG 23), Göttingen 2017.

GLASL, FRIEDRICH: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Bern ¹²2020.

HEIFETZ, RONALD UND GRASHOW, ALEXANDER UND LINSKY, MARTIN: The practice of adaptive leadership. Tools and tactics for changing your organization and the world, Boston 2009.

MÜLLER-WEISSNER, ULRICH: Chef sein im Haus des Herrn. Führen und leiten in der Kirche – eine Praxishilfe, Güterloh 2003.

NOSS, MICHAEL: Führen. Mutig und kompetent Verantwortung übernehmen, Wuppertal und Kassel 2003.

NOWOTTKA, DIETMAR: Ehre, wem Ehre gebührt. Erfolgreich Ehrenamtliche leiten, Kassel 2007.

STOCKMAYER, JOHANNES: Selig sind die Friedensstifter. Konflikttraining für christliche Führungskräfte (edition acf focus 2), Bonn 2004.

STOCKMAYER, JOHANNES UND STOCKMAYER, BETTINA: Aufbruch aus der Krise. Leiten in schwierigen Zeiten. Ein Wegweiser für neue Führungskräfte in christlichen Gemeinden, Kassel 2008.