

Zum Artikel „Konfliktcasting“

Erschienen in der Zeitschrift „3E echt-evangelisch-engagiert: Das Ideenmagazin für die Kirche“, Heft 4 2021

Aus der Reihe „Prinzipien der Gemeindeentwicklung: Was Gemeinden vitalisiert“

Zunächst der Artikel:

Konfliktcasting

Im deutschen Kulturkreis ist die Angst vor Konflikten so groß. Wir versuchen alles, sie zu vermeiden. Nun ist es aber in der Regel so, dass alle guten Entwicklungen auch von Konflikten begleitet werden.

Speziell in der Gemeindeentwicklung gilt:

Wer sich bewegt, wer gute Entwicklungen anstößt, erlebt über kurz oder lang Konflikte der vielfältigsten Art.

Da gibt es altgediente Mitarbeitende, die wollen, dass alles bleibt, wie sie es kennen.

Nachbargemeinden und Kolleg*innen, die neidisch über eine positive Entwicklung sind.

Das Kirchenrecht, das von Erprobenden und Pionieren als Fessel erlebt wird.

In einer 360-Grad-Schau kann ein Konflikt aus allen Richtungen entstehen: von oben kommend, kirchenleitend, von innen, gemeindeintern, von rechts oder links.

Konfliktpotential gibt es zur Genüge. Nur wer den Stillstand liebt, wird keine Konflikte erleben.

Deshalb gilt es, Konflikte zu sehen, zu benennen und zu gestalten.

Und wenn es der Sache dient, Eskalationen zu setzen und zu durchleben.

Drei Fehler liegen nahe:

1. Konflikten auszuweichen, aus dem Weg gehen, indem wir nicht reagieren oder zu früh versuchen, Gegensätze zu versöhnen, auszugleichen, zu beschwichtigen. Viele halten Konfliktvermeidung für eine christliche Tugend.
2. Konflikte mit blinder Emotionalität zu durchleben. Wer unvorbereitet in den Konflikt geht, nimmt zu viel Gefühl mit. Das endet meist in lose-lose-Situationen, alle sind Verlierer.
3. In Konflikten sachlich zu argumentieren, logische Begründungsketten aufzubauen, die das Gegenüber überzeugen sollen. Das führt meist nur zu einer Verhärtung beim Gesprächspartner. Hilfreicher ist es, die Bedürfnisse des Gegenübers und die eigenen Bedürfnisse zu sehen und beide offen anzusprechen. Diese verstecken sich oft hinter einer scheinbar sachlichen Argumentation.

Die Literatur zum Thema spricht sehr schnell von „Konfliktlösungen“. Um das Potential von Konflikten für die Gemeindeentwicklung zu nutzen, müssen wir aber früher ansetzen.

Denn kaum etwas prägt eine Gemeinde stärker als ihr Konfliktmanagement, bewusst angenommene und geistlich gestaltete Konflikte.

Durch kaum etwas kann eine Leitungspersönlichkeit stärker zum Ausdruck bringen, welches Ethos sie prägt, welche Leidenschaft sie trägt und welche Ziele sie verfolgt.

In Krisen nimmt das Konfliktpotential zu – und damit auch die Möglichkeit, an ihnen zu wachsen und Gemeinde vital zu entwickeln.

Gute Leitungspersönlichkeiten suchen den Konflikt nicht. Aber sie gehen ihm auch nicht aus dem Weg.

Sie versuchen zu sehen, wo sie einen Konflikt an die Oberfläche bringen müssen, wo durch einen langsam vor sich hin köchelnden Konflikt das Vertrauen in einer Gemeinde verdampfen würde.

Ich rede nicht von den ganz normalen Meinungsverschiedenheiten, etwa im Presbyterium. Hier können wir über alles reden und uns die Wahrheit sagen ohne einander unnötig weh zu tun (ganz nach Epheser 4,15).

Ich rede auch nicht von persönlichen Differenzen oder Animositäten oder von persönlichen Eigenarten und Vorlieben. Die lassen sich gut moderierend ausgleichen – etwa, wenn es um den Musikstil des Gottesdienstes geht.

Ich rede von strategischen Konflikten über die Ausrichtung einer Gemeinde und diese gibt es zuhauf.

Deshalb gilt es für Leitende, bei jedem aufziehenden Konflikt zu casten:

Geht es wirklich um Inhaltliches, Geistliches, Kultur, Philosophie und Ziele der Gemeinde?

Und wenn ja, lohnt es sich wirklich, in den Konflikt zu gehen, hier Kraft und Zeit zu investieren? Würde der Konflikt meiner Gemeinde klarer machen, wofür diese Gemeinde steht? Trägt der Konflikt ein Gemeindeerbaungs- und ein Gemeindegrowthpotential in sich?

Wenn es auch hier ein „ja“ gibt, dann mit Gebet und Demut in den Konflikt – der Segen wartet schon.

Hier Material zur Weiterarbeit:

1. Literatur zum Thema:

Konflikte klar sehen, benennen und gestalten – das ist ein starkes Thema in der angelsächsischen Literatur zur Gemeindeentwicklung.

Rick Warren erzählt in seinem programmatischen Buch „Kirche mit Vision“ zunächst die Geschichte der von ihm gegründeten kalifornischen Baptisten-Gemeinde, die wuchs, aber durch Wachstumsschmerzen hindurch. Unter anderem musste sie sich immer wieder von

wichtigen Mitarbeitenden trennen. Gerade diese ersten Kapitel und Erfahrungsberichte sind stark.

Bill Hybels fokussiert in seinen Büchern zum Thema „Führen“ immer wieder die Frage: Wofür brennt mein Herz als Leitender? Wofür bin ich bereit zu kämpfen? (z.B. in: Die Kunst des Führens, 2009, S. 279f)

Soweit ich es überblicke, werden in der deutschsprachigen Literatur Konflikte als etwas gesehen, was es zu vermeiden gilt. Es geht um gutes „Konfliktmanagement“ mit dem Ziel der möglichst schnellen „Konfliktlösung“.

Umso wohltuender ist das Kapitel „Konfliktmanagement“ im Handbuch „[Geistlich Leiten](#)“ von Peter Böhlemann und Michael Herbst. Ich kennen nichts Besseres zum Thema. Hilfreich sind z.B. die Analysefragen zum Konfliktverstehen und zur Konfliktannahme. Klar wird: Es geht nicht einfach darum, Konflikte zu vermeiden oder „wegzumachen“, denn: „So wie es keine Kirche ohne Konflikte gibt, hätte es die Kirche wohl auch nie ohne Konflikte gegeben.“ (2011, S. 174).

Wem es weniger speziell um unser Thema Konfliktcasting geht, sondern allgemeiner um Konfliktmanagement, findet jede Menge gute Literatur. Ein neueres Buch: [Ursula Wawrzinek: Kompass für schwierige Führungssituationen. 2019.](#)

Hier geht es z.B. darum, hinter den Konflikten im Team, auf der Arbeit etc. die Bedürfnisse des anderen zu sehen, sie ernst zu nehmen und dann gemeinsam nach guten Lösungen Ausschau zu halten.

2. Tipps für Konfliktgespräche:

Jedes Konfliktgespräch ist anders. Deshalb kann es kein allgemein gültiges Muster geben. Folgend jedoch einige wenige Punkte, die gerne beim Konfliktgespräch vergessen werden:

1. Sage deutlich und mutig „ich“. Es geht um dich als Leitenden, um deine Leidenschaft. Sage, wofür dein Herz schlägt und wofür du arbeitest. Verstecke dich nicht hinter scheinbar Objektivem und Fakten.
2. Benenne klar und deutlich, worum es dir geht. Dein Gegenüber hat das Recht, zu wissen, woran er mit dir ist und kann seinerseits Entscheidungen treffen.
3. Höre gut und aktiv zu; versuche, in guten Kontakt zu kommen, gehe die Gesprächslinien deines Gegenübers mit, achte auf ihre oder seine Worte, Körpersprache, Mimik und Gestik, auf Tonlage und Sprache.
4. Rede wertschätzend und freundlich, mache dir klar: jeder Beitrag hat sein Recht und seine Gründe, dein Konfliktpartner hat seine legitimen Bedürfnisse und Interessen.
5. Bewerte die Beweggründe deines Gesprächspartners für seine andere Haltung nicht, weder positiv noch negativ. Das steht dir nicht zu, ist nicht deine Aufgabe und für die Konfliktklärung nicht notwendig. Vor allem: Unterstelle bei deinem Gegenüber keine Motive, die er oder sie seinerseits oder ihrerseits nicht genannt hat.

Der besondere Tipp:

Ein gutes Übungsfeld für Konfliktgespräche mit anderen Menschen ist der Umgang mit Konflikten im eigenen Innern. Welche Stimmen melden sich in unseren inneren Konflikt-Gesprächen, zum Beispiel wenn Entscheidungen anstehen? Welchen Bedürfnissen geben wir wieviel Raum? In welchem Prozedere und nach welchen Kriterien entscheiden wir uns dann? Wie gehen wir wertschätzend mit den verschiedenen Anteilen in uns um?

Ein Beispiel aus meiner Praxis als Gemeindepfarrer:

Als frisch gebackener Gemeindepfarrer brannte mein Herz für (damals so genannte) sucherorientierte Gottesdienste. Ich wollte Gottesdienste gestalten für Menschen, die – eigentlich – keine Gottesdienste besuchen.

Alle langjährigen Mitarbeitenden und Presbyteriumsmitglieder räumten mir in den ersten Jahren einerseits viel Gestaltungsfreiheit ein und gingen andererseits diesen Weg auch tatkräftig mit.

Schritt für Schritt fällten wir – immer einstimmig - Entscheidungen in Richtung einer missionarischen Gemeindeentwicklung, die immer mehr Bereiche des Gemeindelebens umfasste und betätigten diesen Weg regelmäßig.

Dafür arbeiten wir mit Kraft und Leidenschaft. Und immer stärker merkten die Menschen in und außerhalb der Gemeinde, welche Konsequenzen eine solche Entwicklung hat.

Im Presbyterium klagte immer häufiger ein Presbyter darüber, dass er seine Gemeinde nicht wiedererkenne: Es war doch so gemütlich, als nur 30-50 Leute im Gottesdienst saßen. Jeder kannte jeden. Es gab keine störenden Kleinkinder im Gottesdienst. Das Foyer war immer sauber. Aber jetzt kämen jeden Sonntag „fremde“ Leute und oft fände man keinen Platz mehr.

Dieser Presbyter hatte viele Predigten gehört über den missionarischen Auftrag einer Gemeinde. Er hatte mit abgestimmt über die Gemeindeentwicklung und sie befürwortet. Und schon oft hatten wir darüber gesprochen, wie es möglich ist, auch in einer größer werdenden Gemeinde Vertrautes zu finden, Beheimatung und einen kleineren Kreis von Menschen, die die eigene Geschichte und Vorlieben teilen.

Monatelang tat ich alles, damit dieser Presbyter im Boot bleibt. Im Gespräch mit ihm versuchte ich immer wieder, seine Bedürfnisse ernst zu nehmen und auf sie einzugehen. Irgendwann jedoch spürte ich, dass wir uns einem Punkt nähern, an dem diese Gespräche ins Leere laufen und eine Entscheidung ansteht. Dennoch hatte ich nicht den Mut, offen in den Konflikt zu gehen. Das tat eine Presbyterin. Sie sagte ihrem Presbyteriumskollegen: „Wenn Dir unsere Gemeinde jetzt schon nicht gefällt, wird sie dir nächstes Jahr noch weniger gefallen und übernächstes Jahr vielleicht gar nicht mehr.“ Mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit und Pressearbeit verließ der klagende Presbyter wenig später Presbyterium und Gemeinde. Als wir seinen Austritts-Brief in Händen hielten, sagte ich: „Schade, dass wir diesen wertvollen Menschen nicht mitnehmen konnten.“ Die Presbyterin aber entgegnete: „Dieser Abschied ist ein guter und wichtiger Schritt für unsere Gemeinde.“

Wie die meisten Pfarrerinnen und Pfarrer neige ich dazu, eine Gemeinde allein durch Worte aufbauen zu wollen.

Aber eine Gemeindekultur wird nicht durch Predigten oder die ständige Wiederholung von Worten aufgerichtet. Sie wird gebaut, wenn Menschen mit leidenschaftlichem Engagement sich für diese Gemeindekultur einsetzen und auch Konflikte dafür in Kauf nehmen.

Wenn die Menschen merken, wofür eine Pfarrerin, ein Leiter, eine Presbyterin bereit ist zu kämpfen, wird ihnen das Profil, die Kultur dieser Gemeinde konkret erlebbar.

Meine Gemeinde hat sich durch Konflikte gut entwickelt – auch wenn ich selbst offen gestanden meist nicht derjenige war, der sich ihnen gestellt hat.

Damit wir uns nicht missverstehen. Kritik ist wichtig und gehört dazu. Selbst wenn sie wenig konstruktiv vorgetragen wird.

Kritik zeigt einerseits die blinden Flecke. Deshalb ist sie ein wertvoller Beitrag, wichtig für jede gute Entwicklung. Manchmal können wir Kritikern sogar sagen: „Bleibe gerne als kritischer Beobachter des Prozesses dabei und gib uns gerne auch sehr deutliche Rückmeldungen.“

(Siehe dazu meinen Beitrag über den „Friktionsantrieb“ als Element der Gemeindeentwicklung in 3E Heft 2 2021)

Kritik zeigt andererseits die nicht befriedigten Bedürfnisse dessen, der sie vorträgt.

Unsere Aufgabe ist es, hinter der Kritik die aner kennenswerten Wünsche zu sehen, auf die wir fast immer gut eingehen können.

Aber manchmal geht es nicht um das Verarbeiten von Kritik, sondern um die Annahme eines Konfliktes.

Das fällt uns Pfarrerperso nen meist schwer. Wir wollen liebe Schwiegersöhne und liebe Schwiegertöchter sein, uns mit möglichst allen gut stellen. Pfarrer*innen kommen zum überwiegenden Teil aus Milieus, in denen man Konflikten aus dem Weg geht. Die Milieus der Exeditiven und der Performer haben keine Angst vor Konflikten, sondern sehen in ihnen gute Gestaltungsmöglichkeiten. Was sie am meisten befürchten in einer Gemeinde, sind Stillstand und Langeweile. Was ein Glück, wenn Menschen aus solchen Lebenswelten mit uns unsere Gemeinde entwickeln.

Gunter Schmitt ist Pfarrer und Systemischer Coach (EASC). Er war 20 Jahre lang Gemeindepfarrer und arbeitet seit sieben Jahren beim Missionarisch-Ökumenischen Dienst der pfälzischen Landeskirche und ist dort u.a. zuständig für die Arbeitsbereiche Gemeindeentwicklung und Kurse zum Glauben.