

## Konfliktmanagement in der Landeskirche

*Die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung (AGGW) in Württemberg, vertreten durch F. Dehlinger, Fr. v. Keler und U. Vallon, hat gemeinsam mit Kirchenrat W. Strohal, Dekan U. van Luijk, und den Dekaninnen G. Hühn und R. Kath im Blick auf Konflikte in Kirchengemeinden und -bezirken Regeln für ein Konfliktmanagement in der Landeskirche erarbeitet. Die AGGW stellt das Ergebnis dieser AG nun vor und regt ein solches Zusammenspiel von Konfliktmanagement und Konfliktberatung an.*

### **(1) Grundregeln über die Zuständigkeiten**

**Die Verantwortung für das Konfliktmanagement liegt grundsätzlich bei der Leitung, die für den vom Konflikt betroffenen Bereich verantwortlich ist.**

Bei Konflikten in einer Gemeindegruppe/einem Gemeindeteam ist zuerst die Gruppen/Teamleitung zuständig. Wenn diese Gruppenleitung selbst Teil des Konfliktes ist und darum den Konflikt nicht lösen kann, ist der für diesen Bereich zuständige Kirchengemeinderat, bzw. der/die für diesen Bereich zuständige Kirchengemeinderatsvorsitzende für die Bearbeitung dieses Konfliktes verantwortlich.

Für Konflikte im KGR sind die Vorsitzenden die verantwortlichen Konfliktmanager. Wenn sie selbst Teil des Konfliktes sind oder wenn sie nicht mehr weiter kommen, geht die Verantwortung für das Konfliktmanagement an den/die Dekan/in.

Wenn der Dekan oder die Dekanin Unterstützung brauchen, kommt der OKR in die Pflicht: Dezernat 3 für Personalkonflikte, Dezernat 8 für Konflikte, die das Recht der Kirchengemeinde betreffen. Ist die Zuordnung unklar, können beide Dezernate angesprochen und um Klärung der Zuständigkeit gebeten werden. Dekan und Dekanin können dann vom OKR mit konkreten Schritten der Konfliktbearbeitung beauftragt werden.

**Das ergibt für das Konfliktmanagement folgende aufsteigende Zuständigkeiten:**

- eigene Leitung in Gruppen, Projekten, Aktionen
- der für diesen Gemeindebereich zuständige KGR/Hauptamtliche
- KGR-Vorsitzende (Gew. Vorsitzende/r; Pfarrer/in)
- Dekan/Dekanin
- OKR (Dezernat 3 und / oder Dezernat 8)

Für die Bearbeitung eines Konfliktes ist es nicht dienlich, wenn Stufen übersprungen und über die für das Konfliktmanagement zuständige Person hinaus weitere Leitungspersonen einbezogen werden.

**(2) Zur Bearbeitung eines "heißen" Konfliktes empfiehlt es sich, dass der /die Konfliktmanager/in frühzeitig einen Gesprächspartner von außen mit einbezieht.**

„Von außen“ meint: der oder die Gesprächspartner/in ist nicht Teil des Konfliktes, nicht Partei und keinem Konfliktbeteiligten direkt vorgesetzt.

Der oder die Gesprächspartner/in von außen kann eine Person des Vertrauens, ein/e Gemeindeberater/in, ein/e Supervisor/in oder die zuständige Prälät/in sein. In der Regel ist es sinnvoll, wenn ein/e (Konflikt-)Berater/in das kirchliche Feld kennt.

Wenn in einer Kirchengemeinde in einem Konflikt Beratung in Anspruch genommen wird, ist es um der Transparenz will geboten, dass die Vorsitzenden des KGRs das Dekanatamt informieren.

### **(3) Konfliktmanagement in vier Schritten**

#### **3.1 Der/die Konfliktmanager/in sorgt für die Belichtung des Konflikts.**

- Hinsehen und Hinhören: Dazu braucht es Kontakt mit allen am Konflikt beteiligten Parteien. Die Konfliktbeteiligten sind eventuell auch einzeln zu hören.
- Sortieren: Worum geht es? Wer gehört dazu? Gibt es einfache Lösungsideen? Wer ist für Lösungen wichtig?
- Den Konflikt beim Namen nennen:  
Der/Die Konfliktmanager/in sucht mit den Beteiligten eine knappe, treffende und gemeinsame Beschreibung, worum es in diesem Konflikt geht.

#### **3.2 Der/die Konfliktmanager/in setzt einen klaren verbindlichen Rahmen für die Konfliktbearbeitung.**

- Er/sie vereinbart mit den Konfliktbeteiligten klare Regeln für die Bearbeitung.
- Er/sie definiert ein Zeitfenster für die Bearbeitung.
- Wenn es sinnvoll möglich ist, initiiert er/sie Interventionen aus eigenen gemeindlichen Kräften.
- In der Regel bedarf es in schweren Konflikten der Intervention durch Konfliktbearbeiter/innen von außen:
  - Gemeindeberatung
  - Supervision
  - Coaching
  - FachberatungDer/die für das Konfliktmanagement Verantwortliche ist in der Regel Mitauftraggeber/in der Beratung und beim Aufstellen des Beratungskontraktes beteiligt.
- Der/die Konfliktmanager/in sorgt für klare Vereinbarungen in Bezug auf Fristen und Termine, Zuständigkeiten, Maßnahmen und deren Auswertung.
- Der/die Konfliktmanager/in ist für die Öffentlichkeitsarbeit rund um den Konflikt verantwortlich. Er/sie muss vorab bei allen öffentlichen Äußerungen von Beteiligten zum Konflikt einbezogen werden.

#### **3.3 Der/die Konfliktmanager/in übernimmt in der Phase der Konfliktbearbeitung weiterhin Verantwortung:**

- Er/sie schafft einen geschützten Raum für die abgesprochenen Maßnahmen.
- Er/sie steht für die Anwendung und Einhaltung der Regeln ein.
- Er/sie behält im Blick, dass die vereinbarte Zeit genutzt wird.
- Er/sie fragt gemäß den Absprachen nach Berichten oder Auswertungen.
- Er/sie markiert Regelverletzungen.
- In der Bearbeitungsphase muss der/die Konfliktmanager/in von den Konfliktpartnern bei anhaltenden Regelverletzungen eingeschaltet werden.

#### **3.4 Der/die Konfliktmanager/in wertet aus, rundet ab oder gibt die Aufgabe weiter.**

- Wenn eine Deeskalation gelingt, stellt er/sie die Lösung fest und hilft, diese dauerhaft zu stabilisieren.
- Konnte der Konflikt nicht gelöst werden, setzt er/sie einen neuen Rahmen für die Bearbeitung.
- Wenn der Konflikt eskaliert, bezieht er/sie die nächste Leitungsebene mit ein. Wenn z.B. das Konfliktmanagement bis dahin bei dem/der Dekan/in lag, ordnet nun Dezernat 3 eine Außerordentliche Visitation an. Diese folgt im Wesentlichen wieder den vier Schritten: Den Konflikt wahrnehmen (Sehen), einen Rahmen für die Bearbeitung setzen (Urteilen), den Konflikt bearbeiten (Handeln), die Konfliktbearbeitung auswerten (Sehen).

(September 2010)