


Baustein 8	Bausteine für die Arbeit im GKR   Herausgegeben vom Gemeindekolleg der EKM	
Thematischer Teil Seite 1 von 6	<b>Konflikte verstehen und regeln</b>	

## 1. Zum Umgang mit dem Material

## 2. Grundsätzliches

## 3. Themen

- 3.1. Was kennzeichnet einen Konflikt bzw. eine konfliktreiche Situation?
- 3.2. Konflikte in der Kirchengemeinde
- 3.3. Welche Konfliktarten gibt es?
- 3.4. Wie entwickeln sich Konflikte?
- 3.5. Lösungswege suchen
  - 3.5.1. Einen „fairen Streit“ führen
  - 3.5.2. Die Konfrontation wagen
- 3.6. Konflikten vorbeugen

### Achtung.

Die vollständigen Ausgaben der Bausteine finden Sie als ausdrückbare PDF-Datei auf der Internetseite

[www.ehrenamt-ekm.de](http://www.ehrenamt-ekm.de)

In EKM *intern* kann nur eine konstante Seitenzahl veröffentlicht werden. Gedruckte Exemplare können Sie auch über das Gemeindekolleg der EKM in Neudietendorf beziehen:

Gemeindekolleg der EKM

Zinzendorfplatz 3

99192 Neudietendorf

Telefon (036202) 771790

## 4. Arbeitsblätter

Abl. 01: Wie Konflikte eskalieren

Abl. 02: „Fair streiten“

Abl. 03: Den Konflikt klären – die Konfrontationssitzung

## 1. Zum Umgang mit dem Material

Konflikte gehören zum Alltag. Das ist in Kirchengemeinden genauso wie überall dort, wo Menschen zusammen leben und arbeiten.

Konfliktpotential rechtzeitig zu erkennen und korrigierend einzugreifen gehört zu den wichtigen Aufgaben eines Leitungsgremiums. Damit dies gelingen kann, ist es notwendig, etwas über die Entstehung und Entwicklung von Konflikten zu wissen und Methoden zur Arbeit in und mit dem Konflikt an die Hand zu bekommen. Der Baustein soll dabei helfen.

Ein Hinweis: Die Bausteine dienen der Unterstützung der Arbeit eines Gremiums. Deshalb finden sich im Folgenden Hilfen zur Bearbeitung sozialer Konflikte. Die Bearbeitung psychischer Konflikte kann hier nicht thematisiert werden.

### *Was ist ein sozialer Konflikt?*

*Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Einzelnen, Gruppen, Organisationen usw., wobei wenigstens eine beteiligte Partei eine Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen mit anderen Beteiligten in der Art erlebt, dass das eigene Wollen und Handeln eine Beeinträchtigung erlebt.<sup>1</sup>*

## 2. Grundsätzliches

Wo Menschen gemeinsam anpacken und Zukunft gestalten, können aus Ideen und Träumen konkrete Aufgaben und Projekte entstehen. Aber es wird öfter auch unterschiedliche Vorstellungen davon geben, auf welchem Weg sich was am besten umsetzen lässt. Nicht selten sind unterschiedliche Vorstellungen die Ursache für harte Auseinandersetzungen.

Das ist auch in der Kirche und bei der Arbeit des Gemeindekirchenrates nicht anders.

Schon in der Bibel finden sich zahlreiche Geschichten, in denen von unterschiedlichsten Konflikten erzählt wird.

1 Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Bern 1992, 14-15.

**Konflikte verstehen und regeln**

*Erinnert sei an Kain und Abel (1. Mose 4,1-16), Abraham und Lot (1. Mose 13,1-12), Jakob und Esau (1. Mose 27-33), Josef und seine Brüder (1. Mose 37+39-47), Gott und das murrende Volk in der Wüste (2. Mose 16), David und Uria (2. Samuel 11-12), den zornigen Jesus im Tempel (Markus 11,15-17), Petrus und Paulus (Apostelgeschichte 15).*

*Es ging um Neid, um Land und Lebensgrundlagen, um Erbschaft und Schwindel, um Bevorzugung und Karriere, um Hunger und Resignation, um Männeransprüche und Frauenpower, um Sexualität, um Gebet und Glaubensüberzeugungen. Die Lösungen waren verschieden: Mord, Trennung, Flucht und Wiederkehr, Versöhnung, Nahrung und Hoffnungszeichen, Krankheit und Raumbewinn, Neubestimmung und Verantwortungsübernahme, Kreuz und Auferweckung, eine neue Arbeitsteilung.<sup>2</sup>*

Es ist deutlich: Wo Leben gemeinsam gestaltet wird, entstehen Konflikte. Sie sind nicht angenehm, werden oft auch als unerträglich erlebt. Das führt dazu, dass man versucht, Konflikte zu vermeiden. Da verhält sich ein Gemeindegemeinderat in der Regel nicht anders als andere Arbeitsgremien und -gruppen.

Konflikte werden oft, solange es geht, verdeckt gehalten. Sätze wie „Wir wollen doch alle das Gleiche“ oder „Wir werden uns als Christen doch nicht streiten“ sind dafür ein beredtes Zeugnis. Aber einem schwelenden Konflikt einfach aus dem Weg zu gehen ist wenig fruchtbar. Denn schwelende Konflikte binden wichtige Kräfte und Energien, die eigentlich dringend an anderer Stelle benötigt werden.

Letztlich wird damit aber auch die Möglichkeit, eine schwierige Situation zu verändern, vertan. Denn jeder Konflikt birgt, auch wenn dies mitten im Konflikt manchmal nicht vorstellbar ist, wirkliche Chancen.

- Konflikte weisen deutlich auf vorhandene Probleme hin
- Konflikte erfordern intensive Gespräche
- Konflikte verhindern Stagnation
- Konflikte eröffnen verschiedene neue Perspektiven

### 3. Themen

#### 3.1. Was kennzeichnet einen Konflikt bzw. eine konfliktreiche Situation?

In einem Konflikt gibt es immer mindestens zwei Beteiligte. Das können

- zwei oder auch mehr Personen oder
- zwei oder mehr Gruppen sein.

Die Beteiligten in einem Konflikt stehen in einem bestimmten Verhältnis bzw. einer bestimmten Beziehungen zueinander. Entweder als Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder als Mitglieder mit unterschiedlichen Aufgaben in einem Arbeitsgremium u. a. m.

Immer, wenn sich jemand in diesem Verhältnis in seinen Interessen beeinträchtigt, in seinen Wünschen und Vorstellungen behindert, in seinen Gefühlen verletzt oder in seinen Erwartungen enttäuscht fühlt, liegt ein Konflikt vor. Dabei reagieren Menschen in konflikthaften Situationen ganz unterschiedlich. Folgende Verhaltensweisen könnten darauf hinweisen, dass es einen Konflikt gibt<sup>3</sup>:

*Aggression und Feindseligkeit*


*Es werden scheinbar lustige, tatsächlich aber verletzend Bemerkungen über andere gemacht.*

*Man redet über andere herablassend.*

*Man starrt sich mit „bösen Blicken“ an.*

2 Pohl, Dieter: Konflikte in der Kirche – kompetent und kreativ lösen. Neukirchen-Vluyn 2003, 14

3 Angelehnt: Singer, Herta; Malcherzyk, Christine: Konfliktmanagement, Gütersloh 2005, 14 und 15

Baustein 8	Bausteine für die Arbeit im GKR   Herausgegeben vom Gemeindekolleg der EKM	
Thematischer Teil Seite 3 von 6	<b>Konflikte verstehen und regeln</b>	

<i>Ablehnung</i>	<i>Es wird ständig widersprochen. Man zeigt Desinteresse, indem z. B. gelangweilt zum Fenster hinausgeschaut wird. Vorschläge werden mit „Killerphrasen“ wie: „Das haben wir doch immer anders gemacht“ vom Tisch gefegt.</i>
<i>Flucht</i>	<i>Man ist immer auf dem Sprung und hat keine Zeit. Man meidet den Blickkontakt. Man zieht sich zurück und beteiligt sich kaum noch.</i>
<i>Angepasstheit</i>	<i>Man lässt die anderen machen. Man bringt keine eigenen Ideen, um sich nichts zu Schulden kommen zu lassen. Man vermeidet Kritik und ist distanziert freundlich.</i>

### 3.2. Konflikte in der Kirchengemeinde

Kirchen und Kirchengemeinden erledigen nicht nur Arbeitsaufgaben oder setzen gefasste Beschlüsse um, sondern sie sind auch Orte, an denen Menschen sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen. Die einen bestreiten mit ihrer Tätigkeit in der Kirche ihren Lebensunterhalt, andere engagieren sich ehrenamtlich, beide Seiten oft mit hohem Einsatz an Zeit und Kraft.

Nun lassen sich Konflikte immer da gut vermeiden, wo die in einer Organisation Mitarbeitenden klare Aufgaben, Standards, auch Abgrenzungen vorfinden. Im Bereich von Kirche und Kirchengemeinden ist dies häufig schwierig, weil:

- Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche vielfach unklar sind bzw. sich überschneiden
- schwer zu beschreiben ist, was zentrale Aufgaben und Ziele der Arbeit sind oder anders gesagt
- schwer definitiv gesagt werden kann: Was ist wichtig und was kann entfallen?
- sich schwer definieren lässt, was, z.B. im Bereich Verkündigung, eine gute und akzeptable Leistung darstellt und was nicht
- es kaum Kontrollmechanismen gibt. Im Prinzip verantwortet jeder sein Tun nur vor sich selbst.
- viele ihre Freizeit investieren und in dieser nicht noch mit Konflikten konfrontiert werden wollen. So dominiert eine Harmonie, mit der versucht wird, Strittiges zuzudecken.

Wie offen Streitpunkte und Kontroversen in der Kirchengemeinde thematisiert werden können, hängt wesentlich vom Agieren des Gemeindekirchenrates in konflikthaften Situationen ab. Das heißt, Mitarbeitende in der Kirchengemeinde werden sehr genau wahrnehmen, wie das Leitungsgremium der Kirchengemeinde mit Konflikten im Arbeitsgremium selbst umgeht.

Jemand, der einen Konflikt in der Kirchengemeinde thematisieren möchte, wird sich folgende Fragen stellen:

- Wo – mit welchen Personen, in welchem Gremium – kann ich diesen konkreten Streitpunkt bzw. die Kontroverse ansprechen (weil es hier ein ganz offenes Ohr, ein Interesse an Lösungen gibt)?
- Welchen Preis werde ich (weil es Erfahrungen in anderen Konfliktfällen in der Gemeinde gibt) bezahlen müssen, wenn ich diese Dinge anspreche (an Zeit, Geld, Ansehen ...)?

Das heißt: Jeder gut gelöste Konflikt ermutigt Mitarbeitende, Strittiges frühzeitig anzusprechen. Das bietet die Möglichkeit, Probleme einer guten Lösung zuzuführen. Aber eben auch umgekehrt: Jeder schwelende Konflikt wird auch die Lösung neu auftauchender Konflikte in der Kirchengemeinde behindern.

### 3.3. Welche Konfliktarten gibt es?

Man kann Konflikte nach ihrem Konfliktgegenstand unterscheiden. Vielleicht ist die Ursache für einen entstandenen Konflikt eine unterschiedliche Auffassung über die Ziele der Arbeit oder über den Weg dahin, über die Rolle, die jemand im Gemeindekirchenrat spielt, oder über Gelder, die so oder anders eingesetzt werden

**Konflikte verstehen und regeln**

sollen. Meist liegt aber auch eine Mischung unterschiedlicher Ursachen vor. Zu analysieren, um welche Konfliktart es sich zentral handelt, ist hilfreich bei der Suche nach Wegen aus dem Konflikt.

Folgende Konfliktarten lassen sich unterscheiden:

<b>Ziel-konflikt:</b>	<i>Der Grundauftrag der Kirche ist klar: die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat. Aber wie sieht das konkret aus? Welche Arbeitsziele ergeben sich daraus? Was ist wichtig und was ist wichtiger?</i>
<b>Wege-konflikt:</b>	<i>Es gibt ein gemeinsam vereinbartes Ziel. Aber welche Schritte müssen gegangen werden, damit dieses Ziel erreicht werden kann? Welcher Weg ist erfolgversprechend, welcher Weg eher ein Um- oder Irrweg?</i>
<b>Bekenntnis- bzw. Wert konflikt:</b>	<i>Christen bekennen gemeinsam den dreieinigen Gott im Glaubensbekenntnis. Trotzdem unterscheiden sich die Glaubensüberzeugungen der einzelnen Gemeindeglieder in vielen Punkten, z. B. bei der Frage: Welche Rolle spielt Gott für meine Lebensführung? Wie stehe ich zu schwierigen Lebenssituationen: Scheidung, Sterbehilfe u.v.a.m.?</i>
<b>Verteilungs-konflikt</b>	<i>Die Aufgaben sind vielfältiger geworden oder die vorhandenen Mittel/Güter sind weniger geworden. In beiden Fällen müssen Güter (z. B.: Arbeitskraft, Arbeitszeit, Finanzen, Aufmerksamkeit) neu verteilt werden. Aber welcher Arbeitsbereich, welches Projekt wird gehalten, noch stärker gefördert und wo wird radikal gestrichen?</i>
<b>Rollen-Konflikt</b>	<i>In einen solchen Konflikt gerät jemand immer dann, wenn es Erwartungen an ihn gibt, die nicht unbedingt mit den Ausgangsinteressen desjenigen übereinstimmen. Jemand möchte am Leben der Kirchengemeinde nur teilnehmen und sieht sich plötzlich in viel Arbeit und Verantwortung „eingespannt“. Ein Mitglied des GKR hat schwere Bedenken gegenüber einem bestimmten Beschluss, muss ihn aber der Gemeinde gegenüber vertreten. Der Pfarrer/die Pfarrerin möchte gern im Mitarbeitendenkreis als Seelsorgerin wahrgenommen werden und muss plötzlich als Dienstherr agieren.</i>

Die hier beschriebenen Konfliktarten können ineinander laufen.


*Ein Beispiel: Ein GKR-Mitglied macht sich stark für die finanzielle Weiterförderung eines bestimmten Arbeitsbereiches. Es scheint, als geht es um einen Verteilungskonflikt. Aber eigentlich geht es um einen Rollenkonflikt. Das GKR-Mitglied ist mit dem Leiter dieses Arbeitsbereiches befreundet und will deshalb nicht als GKR-Mitglied mitverantwortlich sein für die Reduzierung dieses Arbeitsbereiches.*

*Wichtig ist, den eigentlichen Konflikt aufzudecken:*

- Geht es um einen Verteilungskonflikt, muss das Gesamtableau der Arbeitsfelder in den Blick genommen und diskutiert werden.*
- Geht es um einen Rollenkonflikt, müsste man gemeinsam überlegen, wie z. B. die Kommunikation mit dem Leiter des Arbeitsbereiches aussehen kann.*

Wenn man Konflikte bearbeitet, ist es also wichtig zu erkennen

- um welche Art von Konflikt es sich im Ursprung handelt
- die Streitparteien zu identifizieren (im obengenannten Beispiel läuft der Verteilungskonflikt zwischen den GKR-Mitgliedern, der Rollenkonflikt aber zwischen dem einen GKR-Mitglied und dem Leiter des Arbeitsbereiches)
- einen auf die Konfliktart bezogenen Lösungsweg zu suchen
- diesen durchzusetzen

Baustein 8	Bausteine für die Arbeit im GKR   Herausgegeben vom Gemeindegremium der EKM	
Thematischer Teil Seite 5 von 6	<b>Konflikte verstehen und regeln</b>	

### 3.4. Wie entwickeln sich Konflikte?

Konflikte beginnen in der Regel mit kleineren Streitpunkten und Kontroversen, die vielleicht im Beginn ganz sachliche Ursachen haben: Zuständigkeiten sind nicht deutlich geklärt, Termine werden nicht eingehalten, vereinbarte Aufgaben und Aufträge werden nicht gut abgearbeitet u. v. a. m. Lösungen können in diesem Stadium relativ leicht herbeigeführt werden, indem man sich diesen sachlichen Problemen stellt.

Zu den sachlichen Themen können, werden solche Streitpunkte nicht zeitnah aufgenommen, ganz schnell emotionale Befindlichkeiten kommen: Enttäuschung, Wut, Ärger. Der Konflikt verlässt zum Teil die Sachebene und wird persönlich. Er verstärkt sich, aber er kann auf diesem Niveau lange schwelen. Je länger, desto schwieriger wird es, eine konstruktive und das heißt, für alle Beteiligten akzeptierbare Lösung zu finden.

Wenn jetzt die Leitung nicht eingreift, besteht die Gefahr, dass ein Konflikt einen „neuralgischen“ Punkt überspringt, ab dem es keine konstruktive Lösung mehr gibt. Das heißt: Zu diesem Zeitpunkt verlässt der Konflikt die sachliche Ebene vollständig und spielt sich nur noch auf der persönlichen Ebene ab. Deshalb ist es wichtig, zeitnah anlaufende Konflikte auf die Tagesordnung zu setzen.

☉ **Baustein 8 – Arbeitsblatt 1: Wie Konflikte eskalieren**

### 3.5. Lösungswege suchen

Um Konflikte zu lösen, müssen – unabhängig von den gewählten Methoden – folgende Schritte gegangen werden.

1. Das Problem, der Konflikt muss erkannt, benannt und formuliert werden.
2. Alle Informationen zum Problem, zum Konflikt müssen zusammengetragen werden.  
Zu prüfen ist:
  - Gibt es jetzt, wo alle Fakten auf dem Tisch liegen, eines/einen oder mehrere Probleme/Konflikte?
  - Was ist das gemeinsame Problem bzw. der gemeinsame Konflikt?
3. Alle Lösungen, die vorstellbar wären, kommen auf den Tisch.
4. Die Lösungsideen bilden die Grundlage für die Entscheidung zu einer konkreten und realisierbaren Lösung.

Folgende Checkliste kann helfen, auf dem Weg zur Lösung das Wichtigste immer im Blick zu behalten<sup>4</sup>:

- *Ist der Konflikt klar und verständlich formuliert?*
- *Sind die sachlichen und die persönlichen Aspekte im Blick?*
- *Liegen alle notwendigen Informationen auf dem Tisch?*
- *Ist deutlich, welches Ziel die jeweiligen Konfliktparteien bisher verfolgten?*
- *Wird ernsthaft an unterschiedlichen Lösungswegen gearbeitet?*
- *Herrscht zwischen den Konfliktparteien Übereinstimmung, welcher Lösungsweg zu bevorzugen ist?*
- *Sind alle Beteiligten bereit, die Entscheidung mitzutragen?*

#### 3.5.1. Einen „fairen Streit“ führen

Der sogenannte „faire Streit“ ist eine Methode, in Konfliktsituationen schwierigen Gesprächen eine Struktur zu geben und so eine für beide Seiten faire Auseinandersetzung zu ermöglichen. Der „faire Streit“ bietet sich vor allem da an, wo es zwei deutliche Konfliktpartner bzw. -parteien gibt. Wichtige Voraussetzung für diese Methode ist, dass die Gesprächspartner sich an bestimmte Bedingungen halten. Wie diese Bedingungen aussehen und wie ein „fairer Streit“ geführt wird, findet sich auf dem Arbeitsblatt.

☉ **Baustein 8 – Arbeitsblatt 2: „Fair streiten“**

### 3.5.2. Die Konfrontation wagen

Eine weitere Möglichkeit, sich einem Konflikt zu stellen bietet die „Konfrontationsitzung“. Diese Methode eignet sich vor allem dann, wenn ein Konflikt in einer Gruppe schwelt, ohne dass es deutliche Zuordnungen zu abgegrenzten Konfliktparteien gibt.

Achtung: Auch wenn der Konflikt klein scheint, ist es wichtig, ausreichend Zeit für eine solche Sitzung einzuplanen.

☉ **Baustein 8 – Arbeitsblatt 3: Den Konflikt klären – die Konfrontationssitzung**

*Weitere Methoden, wie Lösungen gefunden, Kompromisse ausgehandelt werden können, siehe auch:*

☉ **Baustein 9: Sitzungen gestalten – Verhandlungen führen**

### 3.6. Konflikten vorbeugen

Noch wichtiger als Konflikte rechtzeitig zu erkennen und einer Lösung zuzuführen ist es, Strukturen zu schaffen, die Konflikte weniger wahrscheinlich machen.

Solche konfliktreduzierenden Maßnahmen könnten z. B. sein:

<b>Im Blick auf:</b>	<b>Konfliktreduzierende Maßnahmen</b>
<b>Zielkonflikt:</b>	<i>Klare und überprüfbare Ziele vereinbaren Genügend Zeit und Überzeugungsarbeit investieren, damit alle diesen Zielen auch zustimmen können</i>
<b>Wegekonflikt:</b>	<i>Regelmäßige Treffen festlegen, um Probleme und Spannungen schon im Vorfeld klären zu können und eingeschlagene Wege zeitnah zu diskutieren.</i>
<b>Bekennnis- bzw. Wertkonflikt:</b>	<i>Eine überzeugende Vision und klare Mission vertreten, mit der sich die Mitarbeitenden auch identifizieren können. Kritische Loyalität fordern und fördern.</i>
<b>Verteilungskonflikt</b>	<i>Gerecht und fair die vorhandenen Güter verteilen – d. h. unter anderem auch: für alle durchschaubar und nachvollziehbar!</i>
<b>Rollenkonflikt</b>	<i>Die Rollenklärung fördern – z. B. durch eine Beratung von außen, mit deren Hilfe Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt werden.</i>

Ziel kann es nicht sein, Konflikte völlig auszuschließen, sondern als Gemeindegremium konfliktfähig zu werden. Wichtige Voraussetzungen dafür sind:

- offene Gespräche, in denen gegensätzliche Positionen auch geäußert werden können
- der faire Austausch von Argumenten
- die Austragung von Konflikten nach bestimmten verbindlichen Regeln
- ein sauberer Abschluss der Konfrontation mit einem für alle nachvollziehbaren Ergebnis
- keine Nachteile im Nachhinein für eine der beteiligten Konfliktparteien<sup>5</sup>

## Arbeitsblatt 1: Wie Konflikte eskalieren

Konflikte beginnen klein und können, wenn sie lange schwelen, ähnlich einem Vulkanausbruch, eskalieren. Die Entwicklung eines Konflikts wird hier mit Hilfe eines Thermometers dargestellt, das eine ständig steigende Temperatur, sprich ein immer stärkeres Anheizen des Konfliktes, anzeigt. Die Möglichkeiten, den Konflikt gut zu lösen, schwinden, je stärker der Konflikt eskaliert.

<i>Was passiert ...</i>	<i>Wie die Lösung aussehen kann ...</i>
<p><b>Stufe 4:</b> Für die Konfliktparteien ist nur noch die „totale Vernichtung des Feindes“ vorstellbar. In dieser Phase haben die Konfliktparteien oft jegliches Gefühl für die Realität verloren.</p>	<p>Eine Lösung des Konfliktes ist überhaupt nicht mehr möglich. Die einzige „Lösung“ ist die Trennung der verfeindeten Parteien.</p>
<p><b>Stufe 3:</b> Der Kampf ist offen ausgebrochen. Mit allen Mitteln soll der jeweilige Konfliktpartner besiegt werden.</p>	<p>Gemeinsame Gespräche oder Beratung von außen bringen keine Lösung mehr. An dieser Stelle können oft nur juristische bzw. dienstrechtliche Schritte eine Klärung des Konfliktes bringen.</p>
<p><b>Stufe 2:</b> Es gibt zwischen den Konfliktparteien offene, aber auch verdeckte Versuche, über die andere zu siegen und den Konflikt nicht mit, sondern notfalls auch gegen die andere zu lösen. Gesichtsverlust und Drohungen sind Zeichen dafür, dass diese Eskalationsstufe erreicht ist.</p>	<p>Nur Gespräche innerhalb der Gruppe ohne die Begleitung durch einen Konfliktmediator führen an dieser Stelle nicht mehr zum Erfolg. Die Leitung steht vor der Aufgabe, die Notwendigkeit solcher Begleitung zu vermitteln.</p>
<p><b>Stufe 1:</b> Es gibt ein erstes Kriseln, die Fronten verhärten sich. Aber die meisten im Gremium merken das, und es gibt spürbare Anstrengungen, den beginnenden Konflikt auszuräumen, z. B. indem vorhandene Probleme analysiert und Ursachen abgemindert werden.</p>	<p>An dieser Stelle ist es wichtig, dass die Leitung die Situation aufmerksam wahrnimmt und zu konstruktiven Gesprächen – wie z. B. dem „fairen Streit“ einlädt.</p> <p>Eine Möglichkeit an dieser Stelle ist, einen Moderator/eine Moderatorin von außen für Gespräche in das Arbeitsgremium zu holen.</p>

Am Eskalationsthermometer wird deutlich: Nur in Stufe 1 und 2 kann ein Konflikt konstruktiv gelöst werden. Deshalb ist es wichtig, dass Leitungsgremien die Augen vor Konflikten nicht verschließen und ihren Beitrag leisten, damit Konflikte vor der Eskalation einer Lösung zugeführt werden!

## Arbeitsblatt 2: „Fair streiten“<sup>1</sup>

### Ziel:

- schwierige Gespräche in Konfliktsituationen gut führen

### Bedingung:

- beide Seiten nehmen den Konflikt ernst
- beide Seiten führen den „fairen Streit“ freiwillig durch
- beide Seiten wünschen ernsthaft eine Lösung des Konfliktes

### Hinweise für die Durchführung:

- Der Konflikt wird immer persönlich, d. h. in Ich-Form formuliert – niemand darf sich hinter Man-Formulierungen verstecken.
- Thematisiert wird nicht die gesamte Konfliktgeschichte, sondern ein aktueller Konfliktpunkt.
- Der Konfliktpartner muss die Möglichkeit haben, den angesprochenen Konfliktpunkt zu ändern. (Das heißt unveränderliche Situationen können nicht zum Gegenstand des „fairen Streits“ werden.)

### Und so könnte ein fairer Streit aussehen:

- Am Beginn werden die Konfliktparteien durch eine nicht am Konflikt beteiligte Person in die Bedingungen und den Ablauf eines „fairen Streites“ eingeführt.
- Im „fairen Streit“ stehen sich Kläger und Beklagter gegenüber.
- Beide Konfliktpartner wählen sich jeweils einen Berater, der darauf achtet, dass die vereinbarten Regeln eingehalten werden und der seinen Klienten auch im Fortgang des Gesprächs beraten kann.
- **Folgende Schritte sind nun zu gehen:**

### Schritte im Gespräch:

#### 1. *Die Klage wird thematisiert.*

- Der Kläger formuliert mit Unterstützung seines Beraters seine Klage und trägt diese dem Beklagten vor.
- Der Beklagte reagiert nicht auf die Anklage, sondern wiederholt sie so wörtlich wie möglich.
- Der Kläger bedankt sich, dass er angehört wurde.

#### 2. *„Was sich ändern könnte“ wird thematisiert*


- Der Kläger formuliert mit Unterstützung seines Beraters seinen Wunsch, wie sich der Partner in der diskutierten Situation ändern könnte und trägt diese dem Beklagten vor.
- Der Gesprächspartner wiederholt so genau wie möglich den Wunsch.
- Der Kläger bedankt sich, dass er angehört wurde.

#### 3. *„Was sich wirklich ändern kann“ wird thematisiert*

- Der Beklagte formuliert mit Unterstützung seines Beraters seine Antwort auf den Wunsch, ob er sich ändern will oder nicht und trägt diese dem Kläger vor.
- Der Kläger wiederholt die Antwort so genau wie möglich.
- Der Beklagte bedankt sich, dass er angehört wurde.

☞ In diesen drei Schritten kann ein Konfliktpunkt abgearbeitet werden. Für den nächsten Punkt werden wieder alle drei Schritte hintereinander gegangen. Rückfragen und Nachfragen sind im Gesprächsverlauf natürlich möglich.

1 Angelehnt an: Fairer Streit, in: Berg, Eva Renate: Beraten mit Kontakt. Offenbach 1995, 337 f.

Baustein 8	Bausteine für die Arbeit im GKR   Herausgegeben vom Gemeindekolleg der EKM	
Arbeitsblatt 3 Seite 1 von 1	<b>Konflikte verstehen und regeln</b>	

## Arbeitsblatt 3: Den Konflikt klären – die Konfrontationssitzung

### Ausgangslage:

Ein Gemeindegemeinderat ist mit der Zusammenarbeit unzufrieden, es gibt deutlich Spannungen bei der gemeinsamen Arbeit. Aber es ist nicht ganz klar, wo die Ursachen dafür liegen und damit auch nicht, welche Lösungsschritte sich anbieten.

### Der Weg:

In einer Gemeindegemeinderatssitzung werden die verschiedenen Meinungen und Einstellungen miteinander konfrontiert.

### Das Ziel:

Die Sitzung soll helfen, notwendige und hilfreiche Änderungen in der gemeinsamen Arbeit herbeizuführen.

### Ein Hinweis:

Eine solche Konfrontationssitzung sollte von einer Person geleitet bzw. moderiert werden, die nicht am Konflikt beteiligt ist.

### *Und so könnte die Sitzung gestaltet werden:*

1. Die Moderatorin bzw. der Außenbegleiter erklärt den geplanten Ablauf. Die Sitzung kann nur stattfinden, wenn alle mit dem geschilderten Vorgehen einverstanden sind.
2. Jedes Gemeindegemeinderatsmitglied wird im Beisein aller anderen von der Moderatorin in einer vereinbarten Zeit (zwischen 5 und 10 Minuten) interviewt im Hinblick auf:
  - den eigentlichen Konflikt
  - den eigenen Anteil am Konflikt
  - seine Ansicht zum Konfliktstoff
  - den möglichen Leidensdruck oder auch seine Hoffnungen
  - die Unterstützung, die es bei der Bearbeitung und Lösung des Konfliktes erhofft und erwartet
3. An die Einzelinterviews schließt sich ein Plenumsgespräch an, in dem nicht Kommentare zu dem Interview eines anderen erlaubt sind, aber Nachfragen. Nach dem Plenumsgespräch sollte deutlich sein, wer welche Einstellung zum Konflikt hat.
4. In einem nächsten Schritt sollten die einzelnen Gemeindegemeinderäte sich – mit dem Blick auf den konkreten Konflikt – gegenseitig ein Feedback geben.

➔ **Baustein 7 – Arbeitsblatt 4: Feedback im Gemeindegemeinderat**