
Der Pastor als Konfliktlöser und -auslöser

Edgar Machel und Carsten Piorr

1. Das Spannungsfeld

Konfliktfähigkeit gehört zu den Schlüsselkompetenzen von Führungskräften und Leitern.¹ PastorInnen bilden dabei keine Ausnahme. Ob Sach-, Methoden-, Ziel- oder Wertkonflikte zwischen Personen und Gruppen innerhalb oder außerhalb der Gemeinden – Situationen sind vielfältig vorhanden und erfordern konfliktlösende und mediative Fähigkeiten von Seiten der PastorInnen. Die Rolle als Friedensstifter ist gefragt.²

1.1. Die Problematik

Zugleich werden PastorInnen als Leiter der Gemeinde durch visionäre Führung auch Konflikte – gewollt und ungewollt – hervorrufen. Beutel fragt zu Recht: „Wie kann ich meine Gemeinde verändern ohne sie zu ruinieren?“³ Jede Gruppe hat die Tendenz zur Erhaltung des lieb gewonnenen Status Quo, und Veränderungen erzeugen oft ein nicht unerhebliches Gefühl des Unbehagens.

Es gilt somit auf der einen Seite zu verbinden, zu bewahren und zu helfen und auf der anderen Seite zugleich zu verändern, Bewusstsein und Verstehen zu erweitern und zu konfrontieren. Während der erste Bereich eher Spannungen herausnimmt, erzeugt der zweite eher Spannungen. Zwischen diesen Polen gilt es sich zu behaupten.

Durch seelsorgerisches Verhalten versucht man dem anderen als Mensch zu begegnen, allerdings kann diese Nähe manchmal dafür sorgen, dass man aus Rücksichtnahme sinnvolle Entscheidungen zurückhält.⁴ Hingegen sucht gute Leitung positive Veränderungen, mit dem Risiko die Homöostase einer Gemeinde zu stören.

Dies kann zum einen durch strukturelle Veränderungen aber auch durch die grundlegende theologische Prägung der Arbeit geschehen.

¹ Vgl. R. Mahlmann, Konflikte managen – Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien, Weinheim 2000, 10 f.

² Vgl. J. Stockmayer, Nur keinen Streit vermeiden: Ein Konflikttraining für Christen, Emsbühl 2000.

³ M. Beutel, Wie kann ich meine Gemeinde verändern ohne sie zu ruinieren? Lernen von Willow Creek, Wuppertal/Kassel 1998. Allerdings wird das persönliche Spannungsfeld von Konfliktlösung und -auslösung wenig in der Literatur behandelt. In der Regel wenden sich die Autoren entweder der Konfliktlösung oder dem Changemanagement zu.

⁴ Vgl. C. Gennerich, Vertrauen: Ein beziehungsanalytisches Modell – untersucht am Beispiel der Beziehung von Gemeindegliedern zu ihrem Pfarrer, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2000, 194.

Eine erst kürzlich durchgeführte Untersuchung in den Vereinigten Staaten unter 2 467 Pastoren der Denominationen *United Church of Christ* und *Disciples of Christ* ergab, dass eine theologische Differenz zwischen Gemeinde und Pastor ein dauerhaftes Konfliktpotenzial in sich birgt, insbesondere wenn der Pastor liberaler als seine Gemeinde ist. Die Untersuchung ging zwar mehr der Frage nach, ob die Berufszufriedenheit durch theologische Differenzen zwischen Gemeinde und Pastor beeinflusst wird. Sie ergab, dass bei zu starken theologischen Differenzen der Wunsch nach einem Stellenwechsel deutlich wächst.⁵ Insofern macht der theologische Konflikt gemeinsames Arbeiten schwierig und mindert die Motivation durch die gleich bleibende Grundproblematik.

So befindet sich der Pastor im Spannungsfeld von Konfliktlösung, das heißt der Wiederherstellung von Harmonie, und dem Rollenkonflikt, als Leiter und Visionär den Status Quo verändern zu wollen mit der Konsequenz einer – wenn auch kurzzeitigen – Destabilisierung, Irritation und letztlich Disharmonie. Veränderungssituationen erhöhen das Konfliktpotenzial, das in seinen Ausmaßen nur bedingt vorhersehbar ist.

Dazu kommt, dass angesichts eines sich verändernden Pfarrerbildes mit einer zunehmend geforderten personalen Kompetenz⁶ die Anforderungen für die einzelne Person gestiegen sind – und für manche Persönlichkeit auch in bedrohlicher Weise. Manche sehnen sich aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nach Harmonie und versuchen das Spannungsfeld durch gezieltes Konfliktvermeidungsverhalten aufzulösen.

Eine gelungene Vertrauensbeziehung zwischen Gemeinde und Pastor erfordert jedoch die Wahrnehmung und Gestaltung des Spannungsfeldes, wobei die unterschiedlichen Rollen nicht ohne weiteres austauschbar sind. Im Gegenteil, Rollenkonflikte und -unvereinbarkeiten sind der Normalfall. Nach Gennerich kann „eine Vertrauensart nur auf Kosten der anderen maximiert werden“⁷, das heißt, die verschiedenen Positionen schaffen ein unterschiedliches Vertrauensverhältnis auf Seiten der Gemeindeglieder. Der friedensstiftende und für alle Seiten offene Seelsorger und der wachstums- und zielorientierte Visionär mit Autorität können schwerlich in einer Person verknüpft werden.

Im Hinblick auf die behauptete Unmöglichkeit, bestimmte Eigenschaften des Pfarrers zur gleichen Zeit zu optimieren, zeigt sich besonders deutlich, dass das Bild von Autoritativität und das Bild von Urteilsfreiheit kaum zugleich realisiert werden können. Der gute Pfarrer oder die gute Pfarrerin scheinen ihre Wege zwischen den Polen finden zu müssen.⁸

⁵ Vgl. Ch. W. Mueller / E. McDuff, Clergy-congregation mismatches and clergy job satisfaction, in: Journal for the Scientific Study of Religion 43:2 (2004), 261–273.

⁶ Vgl. M. Klessmann, Pfarrbilder im Wandel: Ein Beruf im Umbruch, Neukirchen-Vluyn 2001.

⁷ Gennerich, Vertrauen, 12.

⁸ A. a. O., 112.

1.2. Die Gemeinsamkeiten

Bevor wir uns der Frage zuwenden, wie man mit dem Spannungsfeld umgeht, gilt es gemeinsame Handlungsmerkmale zu entdecken, die im Umgang mit Konfliktsituationen, ob lösend oder auslösend, hilfreich sind. Jeglicher Konflikt *per definitionem* ist

„eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.“⁹

PastorInnen mögen als Friedensstifter oder Visionäre unterschiedlich wahrgenommen werden, doch letztlich geht es in beiden Situationen um das gleiche Ziel: die Verherrlichung Gottes und das Heil des Menschen.

Für beide werden die gleichen sozialen Kompetenzen wie Empathie oder aktives Zuhören gebraucht.¹⁰ Und beide erfordern die Berücksichtigung des situativen Kontextes. Eine hohe Konfliktlösungskompetenz findet sich bei Personen, die ihre Beziehungen individualisieren, d. h. jeden ungleichmäßig behandeln können, weil die Bedürfnisse und Situationen voneinander abweichen.¹¹ Mahlmann sagt zu Recht, „ein Konflikt ist nicht objektiv vorhanden, sondern nimmt in einem subjektiven Erleben seinen Ausgang und zeigt sich als sozialer Prozess im Verhalten“.¹²

Auch wenn die Komplexität¹³ des Geschehens manchmal die Belastbarkeit von PastorInnen bis zum Äußersten testet, so gilt als Rahmen die positive Komponente, dass Veränderungsprozesse als Konstante des Lebens und dazugehörige Konflikte als Korrekturmechanismen zu erkennen sind.¹⁴ Konflikte sind vorerst Chancen, die es gilt lebensfördernd und zum Dienst an der Gemeinde zu nutzen.¹⁵ Sie sind nicht einfach ein lästiges Hindernis, sondern Teil des Wachstumsprozesses einer lernenden Person und Organisation. Scholz unterscheidet daher auch Change von Veränderung:

„Change bedeutet kontinuierliche Verbesserung, nicht nur Veränderung der Organisation. Hiermit hebt sich ‚Change‘ von ‚Veränderung‘ ab. Einmal durch die Richtung der Veränderung (hin zu einer Verbesserung), zum zweiten unterstellt Change statt einer punktaktigen oder einmaligen Veränderung ein fort dau-

⁹ F. Glasl, *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Stuttgart 1999, 14 f.

¹⁰ Vgl. K. Doppler, u. a., *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen*, Frankfurt a. M. 2002, 236.

¹¹ Vgl. B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York 1990, 115 f.

¹² Mahlmann, *Konflikte managen*, 19.

¹³ Vgl. A. Hugo-Becker / H. Becker, *Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis-Konfliktfähigkeit-Kooperation*, München 2000, 112.

¹⁴ Vgl. M. Mary, *Change Management: Wandel ist die einzige Konstante*, Zürich 1996, 70 f.

¹⁵ Vgl. S. Großmann, *Konflikte sind Chancen: Spannungen in Alltag und Gemeinde schöpferisch lösen*, Wuppertal 1998, 154 f.

endes, stufenlosen Vorgehen mit sich kontinuierlich verändernden Zuständen und Prozessen, drittens nimmt Change konkret Bezug auf die Organisation.“¹⁶

2. Das Spannungsfeld entspannen

Die nun zu erörternden Gedankenansätze sollen weniger das Spannungsfeld auflösen als zum gelassenen und gesunden Umgang mit ihm anregen. Als Folge können Gemeinde und PastorInnen innerhalb des Spannungsfeldes produktiv, proaktiv und vertrauensbildend handeln.

2.1. Gelungene Konfliktlösung ist ein Teamgeschehen, in dem PastorInnen nicht als Zentralfigur gelten müssen. Die Gesundung des Systems bedarf der Mündigkeit der einzelnen Teilnehmer, muss Selbstheilung ermöglichen und an die Selbstverantwortung appellieren.¹⁷ Im systemischen Ansatz sind PastorInnen Teilnehmer eines gemeinsamen Prozesses. Zielfindung und die damit verbundenen Konfliktsituationen finden am „runden Tisch“ statt, so dass die Vertrauens- und Konsensbildung gefördert werden kann.

Breitenbach verbindet daher zu Recht den kybernetischen Gedanken mit dem Konzept der Konziliarität. Konflikte werden im „System“ Gemeinde als „fruchtbare Momente“ wahrgenommen und gehören im systemischen Ansatz zur Fähigkeit mehrdimensional und prozessorientiert denken und handeln zu können. „Wer Gemeindeentwicklung beeinflussen, also Gemeinde leiten will, muß es in integrierter Weise tun.“¹⁸ Konzentriert visionäre Gemeindeleitung mag die Wahrnehmung der seelsorgerischen Rolle von Seiten der Gemeindeglieder negativ beeinflussen und für einzelne auch persönliche Spannungen mit sich bringen.

Eine gesunde Vorgehensweise jedoch kann für beide Rollen gewinnbringend sein:

2.2. Konflikte, die durch den Prozess der Gemeindeentwicklung ausgelöst werden, benötigen geradezu die seelsorgerische Begleitung. PastorInnen werden die unterschiedlichen Rollen für sich eher überlappend wahrnehmen, denn Change-Management ist „weitreichend Emotionsmanagement“.¹⁹

„Konfliktlösung beginnt damit schon am Beginn der Veränderung, indem positives Begleiten der Ängste und Sorgen der Kirchenmitglieder im Prozess der Veränderung einsetzt. Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass Konflikte

¹⁶ J.M. Scholz (Hg). Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart 1995, 5.

¹⁷ Vgl. G. und K. Birker, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, Berlin 2001.

¹⁸ G. Breitenbach, Gemeinde leiten: eine praktisch-theologische Kybernetik, Stuttgart/Berlin/Köln 1994, 341. 343.

¹⁹ U. Böning / B. Fritschle, Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, Freiburg i. Br. 2001, 43.

Indikatoren dafür sind, dass Veränderungen notwendig sind. Sie bringen zum Ausdruck, dass ein System nicht mehr ‚rund‘ läuft und einer Veränderung bzw. Korrektur unterzogen werden muss. Damit werden sie zu Korrekturmechanismen, die helfen, den alten Kontext zu verändern.“²⁰

Gutes Change-Management²¹ ist durch sensible Kommunikation und kontinuierlichen Informationsfluss gekennzeichnet, die die Vertrauensbasis in die Leitung stärkt und ein seelsorgerisches Begleiten erlaubt. Es ändert aber nicht unbedingt die unterschiedliche Rollenwahrnehmung der Gemeindeglieder. Der zielgerichtete Pastor mag weniger als Seelsorger und umgekehrt angesehen werden. Die dadurch entstehende Distanz zu einzelnen Gliedern muss emotional ausgehalten werden, auch wenn man sie praktisch überwinden möchte.

2.3. Vertrauensbildung ist u. a. dem Zeitfaktor unterworfen. Vorschnelle seelsorgerische wie systemische Entscheidungen schaden dem Miteinander, und mancher Vertrauensverlust von Seiten der Gemeinde basiert auf Zeitdruck. Wenn Entscheidungen erzwungen werden, werden dem Menschen sein Freiraum und seine Entscheidungsfreiheit genommen, die als Grundlage für eine gegenseitige Vertrauensbildung gebraucht wird. Größere Veränderungsprozesse erhöhen das Konfliktpotential und längere Zeiträume helfen, dieses Potential zu entschärfen. Es hat sich gezeigt, dass Zielplanungen und Visionsfindungen um die 6–12 Monate Zeit brauchen, um ausreichend Tiefe und Identifikation mit dem Ergebnis zu ermöglichen.

2.4. Viele PastorInnen legen bewusst ihren Schwerpunkt auf die seelsorgerische Tätigkeit. Aber die manchmal damit verbundene Vernachlässigung der strategischen Arbeit schadet letztlich dem Wunsch, der Gemeinde und dem Einzelnen helfen zu wollen. Der Harmoniewunsch kann sich als Harmoniefalle erweisen. Wer geistliches, persönliches und organisatorisches Wachstum will, der will zugleich Veränderung. Und Veränderung bedeutet Krise. „Lernen und Veränderung sind untrennbar miteinander verbundene Phänomene.“²² „Das Althergebrachte, das Evangelium kann nur recht bewahrt werden, wenn es aus dem Bestehen ins Neue aufbricht“.²³ Wer Seelsorge will, will damit auch Leitung, Zielorientierung und Visionsentwicklung, denn die Gesundung des Einzelnen braucht auch die Gesundung seines Umfeldes oder anders formuliert: der Gesundungsprozess der Gemeinde und des Einzelnen bedingen einander.

So trifft die Wahrnehmung der Spannung zwischen Konfliktlösung und -auslösung den Kern der Verkündigung des Evangeliums. Das Ringen um den Einzelnen ist immer auch Ringen um das Ganze. Wer sich seelsorge-

²⁰ C. Piorr, *Der Pastor im Spannungsfeld von Konfliktverursacher und Konfliktlöser*, unveröffentlichte Diplomarbeit, Theologische Hochschule Friedensau, 2004, 72.

²¹ Vgl. J. P. Kotter, *Chaos, Wandel, Führung: Leading Change*. München 21998.

²² Scholz, *Internationales Change-Management*, 5.

²³ R. Riess (Hg), *Konfliktfeld Pfarrhaus*, in: Sonderheft: *Wege zum Menschen* 8/9, 1978, 362.

risch um den Einzelnen kümmert, will auch die Gesundung der Gemeinde und der Welt. Und wer eine zielgerichtete, visionäre Gemeinde will, der denkt an das Wohl des Einzelnen in und außerhalb der Gemeinde.

Wie kein anderer konnte Jesus die zwei Pole in sich vereinigen, wenn auch nicht selten in einer Art und Weise, dass er seine Jünger irritierte. So konnte Jesus mit Blick auf der Ganze seinen Jüngern mitteilen, dass sie Kapernaum verlassen müssen, obwohl vor Ort genügend zu tun gewesen wäre (Mk 1,37 f.), andererseits blieb Jesus auch gegen den Widerstand der Jünger mit Blick auf einzelne Personen stehen, um sich seelsorgerisch der Not eines Menschen zuzuwenden (Mk 10,46–49).

2.5. PfarrerInnen müssen in diesem Prozess ihre eigenen Grenzen erkennen und austesten.²⁴ Es gilt flexibel zu sein, ohne die eigene Identität aufzugeben, dienend mitzuarbeiten, ohne den Selbstwert zu verlieren und belastbar, zielgerichtet, und tolerant zu bleiben, ohne die Selbstbestimmung, die Wertorientierung und den Realitätssinn einzubüßen. Dieses Idealbild ist gefährdet als realitätsfremd eingestuft zu werden, da der Mensch auf der Skala zwischen konfliktscheu und streitsüchtig selten eine gesunde Ausgewogenheit mitbringt. Dennoch ist der gesunde Umgang mit dem Spannungsfeld Konfliktlösung und -auslösung lernbar. „Konfliktfähig wird ein Mensch, indem er sich erweitert. So kann aus der konfliktträchtigen eine konfliktfähige Persönlichkeit werden.“²⁵

2.6. Hier ist die Kirchenleitung gefordert ein entsprechendes Coaching zu gewährleisten.

Interessanterweise ist modernes Coaching vermehrt eine Mischung aus individual-psychologischen Konzepten, also der seelsorgerischen Komponente, und der Verbindung zum Gesamtsystem, also der strategischen Komponente.²⁶ Die professionelle Reflexion des Konfliktverhaltens mag helfen, die persönlichen Charaktereigenschaften im Kontext der Führungsverantwortung und -herausforderung zu berücksichtigen. Konflikte können eskalieren und auch PfarrerInnen sind nicht davor geschützt als Verursacher aufzutreten. Coaching kann helfen, den Spannungsbogen besser aushalten zu können oder den Eskalationsprozess bei Konfliktsituationen frühzeitig in einer Phase aufzuhalten, in der noch genügend Selbstheilungskräfte innerhalb der Konfliktparteien existieren.

2.7. Konfliktlösung bleibt dennoch vordringlich eine theologische und spirituelle Aufgabe. Der Auftrag zu segnen und nicht Böses mit Bösem und Scheltwort mit Scheltwort zu vergelten (1 Petr 3,9), nicht streitsüchtig zu

²⁴ Vgl. *Glasl*, Konfliktmanagement, 433.

²⁵ *K. Berkel*, Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, (Arbeitshefte Führungspsychologie Bd. 15), Heidelberg 2002, 63.

²⁶ Vgl. *M. Pich*, Handlungsräume gezielt erweitern, in: *Wirtschaft & Weiterbildung*, Nov/Dez 2003, 8–12.

sein, sondern Böses zu ertragen und mit Sanftmut zu reagieren (2 Tim 2, 24) kann nur gelingen, wenn das persönliche Leben aus der Gnade Gottes verstanden und gelebt wird. Gemeinde ist nicht das Ideal einer konfliktfreien Zone, sondern die Bereitschaft auch in konfliktreichen Situationen, Gott verherrlichen und den Menschen als Mitmensch achten zu wollen.

Die erste emotionale Reaktion auf einen Konflikt ist schwer beeinflussbar, die darauf folgende Handlung schon eher. Der Verpflichtung, die Sonne nicht über unserem Zorn untergehen zu lassen (Eph 4, 26), ist die Aufforderung zur Deeskalation. Die frühe Klärung personeller oder organisatorischer Konflikte ist seelsorgerisches Handeln, nimmt den anderen ernst und ist ein Ringen um die Beziehung untereinander.

Zwischenmenschliche oder organisatorisch-systemische Konflikte mögen in ihrer Tragweite von Fall zu Fall und in ihrer persönlichen Wahrnehmung unterschiedlich sein, sie tragen aber immer zu einer Störung im Miteinander bei. Die Beziehungswiederherstellung ist aber Gottes oberstes Ziel in der Gemeinde, denn es geht um seine Beziehung zu uns, die Beziehung untereinander und die Beziehung zur Welt. Um dieser Beziehungen willen werden PastorInnen ihre Rolle immer wieder zwischen den Polen suchen müssen.

Bibliographie

- Bass, B. M.*, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, New York ³1990
- Berkel, K.*, Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, (Arbeitshefte Führungspsychologie Bd. 15), Heidelberg 2002
- Beutel, M.*, Wie kann ich meine Gemeinde verändern ohne sie zu ruinieren? Lernen von Willow Creek, Wuppertal/Kassel 1998
- Birker, G. / Birker, K.*, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, Berlin 2001
- Böning, U. / Fritschle, B.*, Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, Freiburg i. Br. 2001
- Breitenbach, G.*, Gemeinde leiten: eine praktisch-theologische Kybernetik, Stuttgart/Berlin/Köln 1994
- Doppler, K., u. a.*, Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change-Management mit den Menschen, Frankfurt a. M. 2002
- Gennerich, C.*, Vertrauen: Ein beziehungsanalytisches Modell – untersucht am Beispiel der Beziehung von Gemeindegliedern zu ihrem Pfarrer, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2000
- Glasl, F.*, Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart ⁶1999
- Großmann, S.*, Konflikte sind Chancen: Spannungen in Alltag und Gemeindegliederschöpferisch lösen, Wuppertal 1998
- Hugo-Becker, A. / Becker, H.*, Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation, München 2000
- Klessmann, M.*, Pfarrbilder im Wandel: Ein Beruf im Umbruch, Neukirchen-Vluyn 2001
- Kotter, J. P.*, Chaos, Wandel, Führung: Leading Change, München ²1998

- Mahlmann, R.*, Konflikte managen – Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien, Weinheim 2000
- Mary, M.*, Change Management: Wandel ist die einzige Konstante, Zürich 1996
- Mueller, Ch. W. / McDuff, E.*, Clergy-congregation mismatches and clergy job satisfaction, in: Journal for the Scientific Study of Religion 43:2 (2004)
- Pich, M.*, Handlungsräume gezielt erweitern, in: Wirtschaft & Weiterbildung, Nov/Dez 2003, 8–12
- Piorr, C.*, Der Pastor im Spannungsfeld von Konfliktverursacher und Konfliktlöser, unveröffentlichte Diplomarbeit, Theologische Hochschule Friedensau, 2004
- Riess, R* (Hg.), Konfliktfeld Pfarrhaus, in: WzM 8/9, 1978
- Scholz, J.M.* (Hg.), Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart 1995
- Stockmayer, J.*, Nur keinen Streit vermeiden: Ein Konflikttraining für Christen, Emmelsbühl 2000