

tionen werden immer wieder neu zwangsläufig dadurch entstehen, daß bestimmte legitim bestehende Rechtsverhältnisse durch unrechtmäßige Auslegungen überzogen sind und damit zu ungerechtfertigten Anwendungen führen³.

Dies ist etwa dann der Fall, wenn bei nicht unfehlbaren Aussagen und Erklärungen des kirchlichen Lehramtes – so z. B. die Verurteilung aller empfängnisverhütenden Maßnahmen in der Enzyklika „Humanae vitae“ (1968) – der Eindruck erweckt wird, als dürfe es in diesen Fragen keinen Dissens geben; Theologen, die eine davon abweichende Meinung vertreten, müßten mit entsprechenden Reglementierungen oder gar Verurteilungen rechnen. Bestimmte Formulierungen in römischen Erklärungen und Papstansprachen – besonders in der Ansprache des Papstes vom 12. November 1988 vor dem internationalen Moraltheologenkongreß in Rom – erwecken den Eindruck, als komme den Entscheidungen des kirchlichen Lehramtes ein Vorrang gegenüber dem Gewissensentscheid zu, als sei also das Lehramt dem einzelnen eindeutigen Gewissensspruch – Gewissen hier nicht als „Willkürmeinung“, sondern als recht informiertes Gewissen verstanden – übergeordnet. So unterstreicht auch die von der römischen Kongregation für die Glaubenslehre am 24. Mai 1990 herausgegebene „Instruktion über die kirchliche Berufung des Theologen“ die Aufgabe des kirchlichen Lehramtes, für das Gewissen der Gläubigen normgebende Urteile aufzustellen. Diesen lehramtlichen Entscheidungen in Sachen der Disziplin fehle nicht der göttliche Beistand, „selbst wenn sie nicht durch das Charisma der Unfehlbarkeit garantiert sind“ (n. 17). – Mit „göttlichem Beistand“ soll hier also nicht Unfehlbarkeit gemeint sein. Sollte mit dem Hinweis auf den „göttlichen Beistand“ einer Maßnahme jeder begründete theologische Dissens dazu ausgeschlossen werden, dann allerdings würde die auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil proklamierte Gewissensentscheidung des einzelnen mün-

³ Vgl. hierzu *Hadewych Snijderwind*, Die Orden und die kirchlichen Zentralgewalten. Ein struktureller Konflikt?, in: *Bulletin Europäische Gesellschaft für Katholische Theologie* 3 (1992) 98–115; *Johannes Gründel*, Das Gewissen – subjektive Willkür oder oberste Norm?, Düsseldorf 1990, 121–126.

digen Christen nicht mehr ernst genommen; es wird dann zumindest der Eindruck erweckt, das Gewissen besitze nur die Aufgabe, vorgegebene Normen auf die jeweilige Situation hin richtig anzuwenden. Tatsächlich heißt es auch in der römischen Instruktion von 1990: „Endlich kann auch der Hinweis, man müsse seinem Gewissen folgen, den Dissens nicht rechtfertigen, denn diese Pflicht wird ausgeübt, wenn das Gewissen das praktische Urteil im Hinblick auf eine zu treffende Entscheidung klärt, während es sich hier um die Wahrheit einer Lehraussage handelt“ (n. 38). Selbstverständlich kann und darf das kirchliche Lehramt in eine theologische Diskussion eingreifen und muß nicht zuschauen, bis sich eine Häresie herausgebildet hat. Doch der sachgemäße Eingriff ist nicht das Verbot, sondern das theologische Argument; ein gutes Argument macht ein Verbot überflüssig. Einem Verbot ohne überzeugendes Argument fehlt die moralische Legitimation; es erweist sich als reine Machtausübung und setzt die kirchliche Autorität dem Ideologieverdacht aus.

Praxis

Hans-Georg Ziebertz

Konfliktbewältigung in der Kirche

Der folgende Beitrag will zu einem besseren Verständnis und zu einer positiveren Bewertung der Konflikte in der Kirche hinführen. Der Autor beschreibt fünf Konfliktlösungsmodelle nach ihren Vorzügen und Nachteilen. Schließlich faßt er die Ergebnisse einer Untersuchung zur Konfliktbereitschaft bei Religionslehrern und Jugendleitern in Deutschland zusammen. Das erfreuliche Ergebnis: die Befragten sprechen sich überwiegend für eine Konfliktlösung aus, die der Klärung der Sachprobleme wie der Förderung der Beziehung entspricht. red

In Mt 5, 38 wird dem Spruch „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ eine andere Maxime ge-

genübertgestellt: „Leistet dem, der euch etwas Böses antut, keinen Widerstand, sondern wenn dich einer auf die rechte Wange schlägt, dann halte ihm auch die linke hin.“ Es ist schwer abzuschätzen, welche Wirkung dieser Vers in der Geschichte der Kirche in bezug auf das Konfliktverhalten von Christen gehabt haben mag. Daß aber erstens die Bereitschaft in der Kirche, die Existenz von Konflikten zuzugeben, und zweitens die Übung in der Konfliktbewältigung nicht besonders hoch ausgeprägt sind, ist allenthalben zu hören¹. Konflikte gibt es *in* der Kirche und *mit* der Kirche: beispielsweise über den rechten Gebrauch der Räume des Gemeindezentrums, über die Öffnungszeiten des Kindergartens, in Fragen der Jugendarbeit, über Entscheidungen der Kirchenleitung, zu lehramtlichen Verlautbarungen in Fragen der Ethik (vor allem Sexualethik), zum Umgang mit Geld und Macht – die Reihe der Beispiele kann fortgesetzt werden. Sind Konflikte bedauerliche Zwischenfälle, die schnell zu beseitigen sind, wenn sie denn einmal auftreten? Oder sind sie unvermeidlich und stellt sich viel eher die Frage nach den möglichen Formen einer konstruktiven Bewältigung?

1. Einige Aspekte von Konflikten

Als Konflikt versteht man die Feststellung einer Unvereinbarkeit von Auffassungen, Interessen, Zielen, Rollen, Wert- und Glaubensvorstellungen, die sich in unterschiedlichen Konstellationen zwischen Personen, Gruppen und Institution(en) ereignen können (Micro-, Meso-, Macro-Niveau). Die Vorstellungen der konfligierenden Parteien lassen sich zwar einzeln verwirklichen, aber nicht oder nur schlecht zusammen. Sie schließen sich also ganz oder teilweise aus. Zum Konflikt gehört, daß er offensichtlich ist, d. h., daß sich zumindest eine Partei des Konflikts bewußt wird. Mit der Bewußtwerdung, daß man von einer anderen Partei bedrängt wird oder sich bedrängt fühlt, daß dies feindselige Gefühle zur Folge hat und daß man „Gegenmaßnahmen“ einleitet, wird der Konflikt zu einem psychologisch faßbaren Problem². Es kann beobachtet werden,

wie Konfliktpartner ihre Beziehung und ihr Verhalten zueinander verändern. Neben den beobachtbaren Fakten findet aber auch eine innere Konzeptualisierung des Konflikts statt. Menschen definieren eine bestimmte Ausgangslage und schaffen sich ein bestimmtes affektiv und kognitiv strukturiertes Konzept von dem Konflikt. Das Konzept dient der Ausrichtung des eigenen Verhaltens und bietet einen Rahmen zur Interpretation des Verhaltens eines Konfliktpartners³.

Ambivalenz von Konflikten

Die grundsätzliche Bewertung von Konflikten ist abhängig von der Sichtweise, ob Konflikte eher als dysfunktional oder als funktional eingeschätzt werden. Bei einer dysfunktionalen Betrachtung wird der Konflikt als etwas nicht Normales, sondern als Störung eines natürlichen Ablaufs verstanden, und die Ursachen für den Konflikt werden oft dem Individuum zugeschrieben. Die zweite Sichtweise versteht Konflikte als etwas Normales oder, besser, als etwas Unvermeidliches. Konflikte werden als integraler Bestandteil der menschlichen Kommunikation erkannt und akzeptiert.

Konflikte sind ambivalent, sie haben konstruktive und destruktive Seiten. Konflikte können konstruktiv wirken, indem sie das Klima zwischen Menschen verbessern, wie ein Gewitter die Atmosphäre reinigt. Sie können der Anlaß sein, zwischenmenschliche oder strukturelle Veränderungen einzuführen, sie können Erneuerung und Reform zur Folge haben, Kreativität freisetzen und Interesse, Motivation sowie Partizipation fördern. Konflikte lassen die Konturen unterschiedlicher Überzeugungen klarer erkennen, was nicht zur Distanzierung der Konfliktpartner voneinander führen muß, sondern, im Gegenteil, die Gruppenkohäsion erhöhen kann. Konflikte können dazu führen, daß Beziehungen verstärkt und vertieft werden, weil einzelne Positionen deutlicher und Überzeugungen gestärkt werden.

Allerdings schränkt das Wort „kann“ diese positiven Möglichkeiten bereits ein. Kon-

¹ Vgl. die Beschreibung von N. Derksen, Konfliktbearbeitung durch Gemeindeberatung, in: *Diakonia* 23 (1992) 125–130.

² Vgl. H. Prein, *Confliktthering door een derde partij*, Lisse 1982, 48f.

³ Vgl. weiterführend: L. Bühl (Hg.), *Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie*, München 1972; H. J. Krysmanski, *Soziologie des Konflikts. Materialien und Modelle*, Reinbek 1971; A. Freiburg, *Konflikt als gesellschaftliche Dimension*, Hamburg 1983.

flikte können auch gegenteilige Konsequenzen zur Folge haben. Es kann deutlich werden, daß bestimmte Interessen nicht miteinander vereinbar sind, was zu psychischem und physischem Unwohlbefinden führen kann. Zwischen Konfliktpartnern kann die Kommunikation versiegen, man reagiert übersensibel auf den anderen, die eigene Wahrnehmung dessen, was der andere sagt oder tut, wird stark verzerrt. Durch einen Konflikt kann die Arbeit an einer gemeinsamen Zielsetzung beeinträchtigt oder gestoppt werden. Der Verbrauch von Personal, Zeit und Geld steht dann oft in einem sehr ungünstigen Verhältnis zur tatsächlichen Leistung. Die Spannungen können einen Grad erreichen, daß Interaktionen immer rigider werden, daß Aggressivität eskaliert und sogar Krankheiten auftreten.

Keine Erneuerung ohne Konflikte

Konfliktbearbeitung und Erneuerung gehen Hand in Hand. Wer etwas verändern will, wird sowohl Befürworter als auch Gegner mobilisieren. Solche Prozesse können sich auf lange Zeiträume erstrecken. Die Nachwirkungen des II. Vatikanums, bezogen auf den durch das Konzil erhobenen Reformanspruch, zeigen bis heute deutlich, wie Konflikte lange Zeit latent „schlummern“ können, bis sie erneut sichtbar und – mit unterschiedlich verteilter Zufriedenheit – bearbeitet werden. „Welche Kirche wollen wir, wie soll sie sein?“, diese Fragen sind seit der Konzilszeit latent präsent, und von Zeit zu Zeit kommt es darüber zu lokalen Konflikten⁴.

Für die Kirche ist der Erneuerungsgedanke wichtig, sie muß daher mit Auseinandersetzungen rechnen. Aber steht ihr ein adäquates Konfliktbewältigungsinstrument zur Verfügung, um die Restaurativen, die Zufriedenen und die Reformwilligen miteinander im Gespräch zu halten⁵? Viel eher kann in der Kirche eine deutliche Konfliktscheu konstatiert werden. Unbeschadet einzelner Gegenbeispiele ist die Haltung weit verbreitet, Konflikte seien nicht normal und anstößig.

⁴ Vgl. N. Greinacher – H. Küng (Hg.), *Katholische Kirche – Wohin? Wider den Verrat am Konzil*, München 1986.

⁵ Vgl. G. Douglas Lewis, *Resolving Church Conflicts: A Case Study Approach for Local Congregations*, San Francisco 1981.

Fig. Die Gedanken von Einheit, Versöhnung, Geschwisterlichkeit usw. lassen sich zudem leicht als theologische Untermauerung für eine Auffassung verwenden, daß Konflikte eigentlich auch nicht sein „dürfen“. So muß es nicht nur die Angst vor den destruktiv- eskalierenden Folgen eines Konflikts sein, die das innerkirchliche Konfliktklima beeinflusst, sondern das gemeinschafts- und harmoniebetonende Selbstverständnis der Kirche trägt einen Teil dazu bei, Konflikte als etwas Unangenehmes und schnell zu Überwindendes aufzufassen.

Konfliktvermeidung erscheint als das höchste Ziel – und wenn dies nicht zu erreichen ist, wird mit Konfliktbegrenzung vorliebgenommen. Aber es ist noch eine andere Haltung denkbar: Konfliktstimulierung. In der Konflikttheorie⁶ geht man davon aus, Konflikte als einen zuweilen ärgerlichen, aber nicht vermeidbaren Sachverhalt aufzufassen. Nicht die Konflikte selbst werden als Wert oder Unwert bezeichnet, sondern ihre Folgen in bezug auf andere Dinge, die als wertvoll empfunden werden. In einer Organisation kann die Effektivität der Dienstleistung einen solchen Wert darstellen. Konflikte beeinflussen diesen Wert positiv oder negativ. Der Organisation wird es auf Dauer schaden, wenn die negativen Aspekte eskalieren⁷. In einer Kirchengemeinde, in der der *Communio*-Gedanke gepflegt wird, kann der vielfältig vernetzte Dialog unter den Gemeindegliedern ein hoher Wert sein. Die Qualität des Umgangs miteinander ist gefährdet, wenn Konflikte ihre destruktive Seite stark entfalten.

Begrenzung der Destruktivität – Förderung konstruktiver Aspekte

Moralische Kategorien (wertvoll, wertlos, hilfreich, schädlich usw.) werden also nicht auf die Tatsache des Konflikts selbst bezogen, sondern vielmehr auf dessen Folgen angesichts eines anderen Wertes, der von einem Konflikt beeinflusst wird. Damit bietet sich eine neue Perspektive auf Konflikte an. Es geht nicht primär um sein Vertuschen oder um seine Eliminierung, sondern es stellt sich

⁶ Vgl. zusammenfassend die Darstellung von Prein, a. a. O. (1982).

⁷ Vgl. F. Glasl, *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*, Bern 1980.

vielmehr die Aufgabe, die destruktiven Seiten eines Konflikts auf ein Minimum zu beschränken und die konstruktiven soweit wie möglich zu erhöhen. Das kann auch bedeuten, nicht nur defensiv im Sinne einer Schadensbegrenzung mit Konflikten zu arbeiten, sondern bestimmte inhaltliche Aspekte eines Konflikts zu verstärken, um Positionen deutlich zu machen, Konsequenzen ins Bewußtsein zu rufen, wechselseitige Ansprüche zu erhellen usw. Der Gedanke der Konfliktbegrenzung erscheint damit nicht mehr als der *einzig*e, sondern als *eine* Strategie zur Bewältigung von Konflikten, nämlich zur Begrenzung möglicher negativer Folgen. Mit dieser Begrenzung ist nicht notwendig die Freisetzung positiver Entwicklungsmöglichkeiten verbunden. Dafür bietet sich als aktive Beeinflussung von Konflikten eine akzentuierte Konfliktstimulation an, um „faule Kompromisse“ zu verhindern und ein überzeugendes Agreement zu finden.

Dazu müssen die Eskalationsstufen erkannt werden, die Konflikte in der Regel durchlaufen⁸. Konflikte werden zu einem psychologischen Phänomen nicht durch den Konflikt an sich, sondern durch eine bestimmte Wahrnehmung von Vorgängen (Perzeption) und eine Bewertung der wahrgenommenen Vorgänge (Evaluation). Für die mögliche Eskalation eines Konflikts ist von Bedeutung, wie die Konfliktparteien den Konflikt definieren. Wie wird die Größe und das Ausmaß des Konfliktes bewertet? Handelt es sich um eine begrenzte Unstimmigkeit im „Hier und Jetzt“, an der eine begrenzte Zahl von Personen beteiligt ist? Oder erstrecken sich die Unterschiede auf Grundsätzliches (Prinzipien)? Übersteigt der Konflikt in der Wahrnehmung der Beteiligten Zeit und Raum? Wie wird weiterhin das eigentliche Problem beschrieben? Geht es um eine tatsächliche Unstimmigkeit in bezug auf einen Interessenkonflikt, oder wird ein Konflikt stellvertretend für andere, vielleicht tieferliegende Probleme geschürt, die aber selbst nicht zur Sprache kommen? Verharren die Konfliktparteien so sehr auf ihrer eigenen Position, daß sie sich weigern oder nicht in der Lage sind, die Interessen, Wünsche und Argumente der anderen Partei zur Kenntnis zu nehmen? Sind sie bestrebt, vor allem das

Unterschiedliche und Trennende hervorzuheben, oder bleibt ein wenig Raum, um auch das (noch) Verbindende wahrzunehmen? Je nach der Konstellation der Wahrnehmungsmuster jeder Konfliktpartei eskaliert der Konflikt. Gefühle von Angst, Wut, Aggressivität und Feindschaft verstärken sich. Es geht nicht mehr nur um eine Sache, sondern auch um die Person(en). Der andere soll nicht mehr umgestimmt, sondern ausgeschaltet werden. Die Interaktion wird formalisiert und setzt, soweit möglich, Macht und Zwang frei.

2. Modelle der Konfliktbewältigung

Der niederländische Psychologe H. Prein⁹ nennt im Anschluß an die klassischen Forschungsarbeiten der US-Amerikaner R. R. Blake und J. S. Mouton¹⁰ fünf Reaktionsformen auf einen Konflikt:

1. einem Konflikt ausweichen,
2. einen Konflikt zudecken,
3. einen Konflikt forcieren,
4. einen Kompromiß suchen und
5. mit Konfliktlösungen konfrontieren.

Die fünf Modelle werden im folgenden zunächst etwas genauer beschrieben, dabei auch den Gründen¹¹ Rechnung getragen werden, die Handelnde haben können, um sich an einem dieser Modelle zu orientieren.

Beschreibung der Konfliktlösungsmodelle

1. Konflikten ausweichen

Bei diesem Handlungsstil ist von Bedeutung, daß Handelnde weder in bezug auf die inhaltlich zur Diskussion stehenden Sachfragen noch in bezug auf die Integration der gegenseitigen Interessen aktiv werden, sondern versuchen, sich aus der Konfliktzone zurückzuziehen. Das Modell „ausweichen“ stimmt mit dem Modell „zudecken“ darin überein, daß beide keine sachbezogenen Aktivitäten zur Lösung eines Konflikts unternehmen. Sie unterscheiden sich in der Motivation, die zu diesem Handeln führt. Beim „zudecken“ ist der Wille zur Harmonie vorherrschend, beim „ausweichen“ steht die Gleichgültigkeit (non-involvement) für die

⁹ Vgl. dazu seinen Forschungsbericht: Stijlen van conflictthanting, in: Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie 31 (1976) 321-346.

¹⁰ The Managerial Grid, Houston 1964.

¹¹ S. dazu H. Prein, Trainingsboek conflictthanting, Alphen 1989, 74.

⁸ Vgl. dazu Prein, a. a. O., 1982, 50ff.

betroffene Beziehung im Mittelpunkt. Man zieht sich aus einer Beziehung zurück, obwohl eine wechselseitige Abhängigkeit fortbesteht, und weigert sich anzuerkennen, daß ein Konflikt faktisch besteht. Eine äußerlich passive Haltung soll davor schützen, daß Emotionen in die Diskussion einfließen. Der physisch-soziale Kontakt wird auf die notwendigen Interaktionen reduziert.

Einige Gründe sollen genannt werden, warum Handelnde Konflikte ausweichen: Der Inhalt des Konflikts wird als unbedeutend eingeschätzt; man sieht keine Möglichkeit, sein Ziel zu erreichen; die möglichen Kosten einer direkten Konfrontation werden im Vergleich mit dem aktuellen Zustand als zu hoch eingeschätzt; durch das Ausweichen tritt eine Ruhepause ein, aus der heraus neue Anläufe entwickelt werden können; nach einer Phase des Nachdenkens wird einem schnellen Beschluß der Vorzug gegeben; jemand anders kann den Konflikt besser führen, oder der Gegenstand des Konflikts ist ein Deckmantel für etwas Wesentlicheres und schließlich Beziehungsverlust.

2. Konflikte zudecken

Für dieses Modell werden auch die Begriffe „glätten“, „zugeben“ oder „anpassen“ gebraucht. Es geht von der Annahme aus, daß viele Menschen fragil sind, daß ihnen eine offene Konfrontation und das Durcharbeiten von Meinungsverschiedenheiten sehr schwerfällt. Beispielsweise suchen Menschen im Kontakt zu anderen eher eine freundschaftlich-harmonische Atmosphäre, als daß sie negative Emotionen hervorrufen wollen, die sie einstellen können, wenn sie sich in einen offenen Konflikt begeben. Die Atmosphäre soll von negativen Emotionen und Belastungen freigehalten werden. Es wird versucht, Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden und zu umgehen, indem diese zum Beispiel auf einem so abstrakten Niveau diskutiert werden, daß jeder damit übereinstimmen kann. Die Herstellung von Harmonie geht einher mit der Preisgabe eigener Ziele. Man paßt sich an und versucht, andere zufriedenzustellen, ohne die eigenen Ansprüche zu realisieren.

Als Gründe für das Zudecken von Konflikten kommen in Betracht, daß ein Handelnder unrecht hat und daher eine direkte Auseinandersetzung in jedem Fall vermeiden will;

weil er die persönliche Ausgangsposition für einen späteren Zeitpunkt zu verbessern meint, z. B. indem er zu erkennen gibt, daß er aus Fehlern lernen kann; um sozialen Kredit zu gewinnen oder aus Angst vor Beziehungsverlust; um größeren Schaden zu vermeiden, etwa bei der Gefahr, einen Konflikt zu verlieren und ausgeschaltet zu werden, oder weil der Konflikthalt nicht als bedeutend angesehen wird, um deshalb einen Konflikt zu wagen.

3. Konflikte forcieren

Wer Konflikte forcieren will, sieht die sich gegenüberstehenden Ansprüche als einander ausschließend. Ziel ist es, in dem Konflikt um jeden Preis zu gewinnen. Dies kann auch unter Anwendung von Machtmitteln geschehen, wenn diese zur Verfügung stehen. Zum Beispiel können gezielt Informationen zurückgehalten oder Falschinformationen gegeben werden. Das Handeln nach diesem Modell ist stark an seiner sachbezogenen Lösung in eigenem Interesse orientiert.

Es gibt einige Gründe, die für eine Orientierung an diesem Modell sprechen können: Eine schnelle bestimmte Handlung erscheint als geboten; es geht um besonders wichtige Fragen, für deren Bewältigung unpopuläre Entscheidungen in Kauf genommen werden; eine Entscheidung wird durchgedrückt, weil sich andere Betroffene gegen eine Mitverantwortung bzw. Mitarbeit sperren; es geht um Fragen, die z. B. den Fortbestand einer Gruppe bestimmen, und man hält andere für wenig kompetent, sie sachdienlich bearbeiten zu können, oder man verfügt über entsprechende Machtmittel und kann Konflikte forcieren, ohne daß die eigene Position bedroht wird.

4. Konfliktlösung durch Kompromiß

Dieser Handlungsstil sucht nach einer „mittleren Auflösung“, die es jeder Partei ermöglicht, etwas von ihrem eigenen Standpunkt beizubehalten, ohne ihn aber vollständig realisiert zu haben. Natürlich wird jede einigermaßen befriedigende Lösung von Konflikten mit einem (wie auch immer beschaffenen) Kompromiß enden. Was diesen Handlungsstil aber kennzeichnet, ist das sofortige Anstreben einer für beide Parteien bestmöglichen Auflösung, wobei dem Gedanken des Gleichgewichts besondere Be-

deutung zugemessen wird. Dazu müssen beide Parteien Konzessionen machen, was im Endeffekt auch eine „schiefe“ Lösung zur Folge haben kann.

Gründe für dieses Modell liegen auf der Hand. In der Regel bietet es einen Ausweg aus dem Extrem „forcieren“, dabei eventuell zu unterliegen oder aber einen Konfliktgegner zu überwältigen, und es bietet einen Ausweg aus der unbefriedigenden Sachlösung beim Extrem „zudecken“.

5. „Konfrontative“ Konfliktlösung

Dieser Stil wird nach Prein als der meist effektive zur Auflösung von Konflikten beschrieben. Er setzt sich zusammen aus den Elementen „Konfrontieren“ und „Problemlösen“. Unter Konfrontieren wird verstanden, daß ein Problem in einer Kommunikation offen und direkt angesprochen wird, daß Ursachen aufgeheilt, Gefühle mitgeteilt und Mißverständnisse aufgeklärt werden. Die Konfrontation räumt gewissermaßen den Weg frei, um Konflikte lösen zu können. Die Problemlösung sucht nach realen Möglichkeiten, die auf beiden Seiten zu einer hohen Befriedigung führen sollen. Ziele und Inhalte beider Parteien werden in ein drittes Konzept integriert, dessen Erstellung als eine gemeinsame Aufgabe verstanden wird. Jeder Gruppe wird die gleiche Chance eingeräumt, ihre Anliegen und Ziele zur Sprache zu bringen (konsentisch-orientiertes Diskursmodell). Mit Hilfe dieser semantischen Bestimmung soll der Begriff „konfrontieren“ beibehalten werden, der im deutschen Sprachgebrauch aufgrund seiner Härte nicht unbedingt die beschriebenen Assoziationen hervorruft.

Gründe für diese Position können sein: Beide Interessen werden als so bedeutend angesehen, daß man sie nicht durch einen Kompromiß verwässern will; man strebt eine Integration beider Positionen an; die Mitwirkung beider Parteien ist bei der Beschlußfassung über ein Programm unverzichtbar; die Erhellung der Beziehungsebene wird als notwendig für die weitere Zusammenarbeit angesehen; entsprechende Zeit und Mittel stehen zur Verfügung, um eine konfrontative Konfliktlösung zu suchen, oder beide Grup-

pen sind genügend motiviert, um daran zu arbeiten, die Beziehungen zu verbessern.

Beziehung zwischen den Modellen

Diese fünf Handlungsmodelle können des weiteren in eine zweidimensionale Tabelle eingetragen werden¹². Die Senkrechte beschreibt das Maß der Energie, die in eine inhaltliche Problemlösung investiert wird (= Sachebene). Das Kontinuum läuft von passiv bis aktiv. Als passiv im Sinn der inhaltlich orientierten Konfliktlösung gelten die Konzepte „ausweichen“ und „zudecken“, und als „aktiv“ können die Modelle „forcieren“ und „konfrontieren“ verstanden werden. Die Waagrechte mißt die Intensität der Sorge für eine gute Zusammenarbeit und Integration von Interessen, und das Kontinuum dieser Achse verläuft von negativ nach positiv (= Beziehungsebene)¹³. Wenig Aufmerksamkeit erfährt diese Dimension bei den Konzepten „forcieren“ und „ausweichen“ (negativ), hohe Aufmerksamkeit hingegen bei den Konzepten „zudecken“ und „konfrontieren“. Das Konzept Kompromißsuchen ist in beiden Fällen auf einer Mittelposition einzuordnen.

Zweidimensionale Zuordnung der fünf Modelle

Sachebene		
<i>aktiv</i>	forcieren	konfrontieren
	Kompromiß	
<i>passiv</i>	ausweichen	zudecken
	<i>negativ</i>	<i>positiv</i>
Beziehungsebene		

Sicherlich ist Vorsicht geboten, vorschnell ein bestimmtes Handlungskonzept als besonders geeignet für die Bewältigung aller Typen von Konflikten zu erklären. In der Praxis kann es Gründe geben, daß jedes der genannten Modelle in unterschiedlichen Situationen Anwendung findet¹⁴. Das bedeutet aber nicht, daß sie gleichwertig sind. Es zeigt

¹² Vgl. Prein 1976, 340, und ders. 1982, 54.

¹³ Die kommunikationstheoretischen Aspekte (Sach- und Beziehungsebene) behandeln P. Watzlawick – J. H. Beavin – D. D. Jackson, *Menschliche Kommunikation*, Bern u. a. 1980.

¹⁴ Beispielsweise weist Van der Ven mit Blick auf das Neue Testament nach, daß die junge Christengemeinde zu verschiedenen Anlässen nicht nur eine bestimmte, sondern mehrere der genannten Konfliktlösungen praktiziert. Vgl. J. A. Van der Ven, *Ecclesiologie in Context*, Kampen 1992.

sich, daß das Modell „ausweichen“ in sachorientierter Hinsicht in Passivität verharrt und in beziehungsorientierter Hinsicht keinen Beitrag zur positiven Entwicklung der Zusammenarbeit leistet. Daher dürfte dieses Modell für die Konfliktbearbeitung am wenigsten geeignet sein. Daneben sind zwei Extreme denkbar: erstens die Konzentration auf den Sachbezug unter Vernachlässigung der Dimension der Zusammenarbeit (forcieren), oder umgekehrt: die Konzentration auf den Erhalt der Möglichkeit der Zusammenarbeit, allerdings unter Aufgabe einer sachbezogenen Lösung des Konflikts (zudecken). Idealtypisch bietet sich die Diagonale als Ausweg an, dabei ist das Kompromiß-Modell vielleicht der oft gesuchte Ausweg „in der Mitte“ zwischen passiv und aktiv sowie zwischen negativ und positiv. Als eine weitergehende Perspektive bietet sich das Konzept „konfrontieren“ an, das das höchste Maß an sachbezogener Aktivität und das höchste Maß an Integrationsbestreben beinhaltet. Es will die destruktiven Seiten von Konflikten, die aus der Majorisierung von Konfliktgegnern und der Vergiftung des Klimas folgen können, nicht nur begrenzen oder neutralisieren, sondern das implizite destruktive Potential in konstruktive Bahnen lenken. Es gibt sich weder mit einer durchgedrückten Sachlösung noch mit unechtem Harmoniebestreben zufrieden.

Dieses zweidimensionale Schema kann zum einen gebraucht werden, um den Verlauf und die Richtung, die Konflikte nehmen, adäquat analysieren zu können (Ist-Zustand), es kann zweitens gebraucht werden, um eine wünschenswerte Form der Konfliktlösung festzulegen (Soll-Zustand), und es kann drittens dazu dienen, bei der Konfliktbegleitung den realistischen nächsten Schritt zu planen (konkretes Handlungsziel).

3. Methode der Untersuchung und Untersuchungsfragen

Wie wollen nun Religionslehrer und Hauptamtliche in der kirchlichen Jugendarbeit mit Konflikten umgehen? Dazu einige Untersuchungsfragen und -ergebnisse.

Den Befragten¹⁵ wurde zunächst die Schilderung eines Konfliktfalls vorgelegt. Eine

kirchliche Arbeitsgruppe hatte eine Aids-broschüre erstellt, worin sowohl offen über alle Sexualpraktiken berichtet wird, bei denen eine hohe Infektionsgefahr besteht, und die ausführliche Hinweise enthält, wie man sich schützen kann. Eine Reihe von Angaben ist nach Meinung der Kirchenleitung überflüssig, weil die genannten Praktiken bei Jugendlichen ohnehin nicht vorkommen sollten. Die Veröffentlichung soll gestoppt werden, aber die Gruppe besteht darauf und meint, auch in kirchlichen Kreisen müsse umfassend aufgeklärt werden. Der Konflikt spitzt sich zu, und Konsequenzen werden angedeutet.

Die Befragten erhielten eine Liste mit 20 Aussagen, wobei jeweils vier Aussagen zusammen eines der fünf Konfliktlösungsmodelle repräsentierten. Sie sollten bei jeder Aussage auf einer Skala angeben, welche der Aussagen am besten die Haltung ausdrückt, wie sie in dieser Situation reagieren würden. Die Wahlmöglichkeit reichte für jede Aussage von „sehr zutreffend“, „zutreffend“, „weder noch“, „eher unzutreffend“ bis „sehr unzutreffend“. Das Besondere an dieser Skala ist, daß sie aus Sprichwörtern (Aphorismen) besteht. Prein zufolge kommt in den Sprichwörtern „ein Stück Volksweisheit“ zum Ausdruck, das davor bewahrt, in fachsprachliche Begriffe zu verfallen. Zur Veranschaulichung sollen einige Beispiele genannt werden: „um den heißen Brei herumreden“, „sich taub stellen“ (ausweichen); „kein Mensch ist ein Engel“, „ein sanftes Wort stillt den Zorn“ (zudecken); „wer nicht hören will, muß fühlen“, „besser schlagen als geschlagen werden“ (forcieren); „den goldenen Mittelweg gehen“, „die Wahrheit liegt in der Mitte“ (Kompromiß); „kein Blatt vor den Mund nehmen“, „den Stier bei den Hörnern packen“ (konfrontieren)¹⁶.

Im folgenden soll überprüft werden, wie die untersuchte Gruppe kirchlich-orientierter Pädagogen und Theologen Konflikte austragen will. Gemessen wird allerdings nicht das faktische Konfliktverhalten dieser Personen, dazu wären observierende Verfahren nötig. Vielmehr wird die Selbsteinschätzung der

per Zufallsstichprobe ausgewählt. Genauere Hinweise vgl. *H.-G. Ziebertz, Moralerziehung im Wertpluralismus, Weinheim/Kampen 1990, 162ff.*

¹⁶ Die vollständige Liste vgl. *Prein 1976, a. a. O., und (modifiziert) ders. 1989, a. a. O., 33.*

Befragten erfaßt, wie sie meinen, daß Konflikte behandelt werden sollten und müßten. Die Ergebnisse spiegeln somit das Idealbild wider, das die befragten Lehrerinnen und Lehrer sowie die hauptamtlichen Kräfte in der kirchlichen Jugendarbeit von einem adäquaten Umgang mit Konflikten haben. Des weiteren soll die Berücksichtigung von drei weiteren Merkmalen – erstens das Lebensalter der Befragten, zweitens ihre allgemeinpolitische und drittens ihre kirchenpolitische Orientierung – Aufschluß darüber geben, ob sie zu signifikanten Unterschieden bei der Beurteilung der fünf Konfliktbewältigungsmethoden führen.

4. Untersuchungsergebnisse

Tabelle 1 stellt die Zustimmungswerte zu den Modellen dar. Je kleiner der Wert ist, desto höher fällt die Zustimmung aus.

Tabelle 1: Zustimmungswerte zu den fünf Konfliktbewältigungsmethoden

konfrontieren	(aktiv-positiv)	2,28
zudecken	(passiv/positiv)	3,14
Kompromiß	(akt./pass. – neg./pos.)	3,31
forcieren	(aktiv – negativ)	4,18
ausweichen	(passiv – negativ)	4,34

(Bedeutung der Ziffern: 1 = sehr zutreffend; 2 = zutreffend; 3 = weder – noch; 4 = eher unzutreffend; 5 = sehr unzutreffend)

Das Konzept, das als das besonders effektive zur Lösung von Konflikten verstanden wird, steht an der Spitze der Zustimmungsskala. Die Befragten unterstützen den Gedanken, auf Konflikte nicht nach reinen Sachgesichtspunkten zu reagieren, und auch nicht, sich *einseitig* um die Integration der Interessen zu bemühen. Sie wollen auch nicht primär den „goldenen Mittelweg“ gehen und Kompromisse suchen, sondern sie stimmen hoch mit dem Modell der Konfrontation mit Konfliktlösungen überein, das erstens sachlich um eine höchst-möglich diskursive Positionsbildung und hinsichtlich der sozial-emotionalen Dimension um einen höchst-möglichen Ausgleich von Interessen bemüht ist. Interessant ist, daß das Modell „zudecken“ den zweiten Platz belegt. Die Befragten bevorzugen also Konfliktlösungsmodelle, die in beiden Fällen eine positiv sozial-emotionale Atmosphäre beinhalten. Im ersten Fall (konfrontieren) ist dies gekoppelt an eine gleichermaßen sachlich befriedigende Lö-

sung, im zweiten Fall (zudecken) fällt dieser Aspekt aus. Erst an dritter Stelle folgt das Kompromiß-Modell, bei dem die schnelle Herbeiführung eines „Normalzustands“ erreicht werden soll, auch wenn dies „schiefe“ Lösungen beinhaltet. Negativ beurteilen die Befragten zwei Modelle, die gekennzeichnet sind durch das Maß an Energie, das in eine inhaltlich-sachbezogene Lösung von Konflikten investiert wird, wobei zugleich der sozial-emotionalen Komponente keine Aufmerksamkeit zukommt. Immerhin bildet das Modell „ausweichen“ das Schlußlicht bei der Wahl von Konfliktlösungsmethoden; eher wird noch ein Durchdrücken von Lösungen toleriert.

Das vor allem strukturierende Element ist somit die positive Ausrichtung auf den Erhalt einer Atmosphäre, bei der alle Beteiligten das Gefühl haben können, daß ihre Interessen berücksichtigt werden. Ideal ist es, wenn eine angemessene Sachlösung hinzukommt. Die Modelle, die diese Perspektive nicht oder nur ungenügend wertschätzen, werden von den Befragten als adäquate Wege zur Lösung von Konflikten abgewiesen.

Interessant ist nun, daß die genannte Rangfolge der Lösungsmodelle völlig gleich bleibt, wenn unterschiedliche Altersgruppen gesondert betrachtet werden. Auch bei der Berücksichtigung der allgemeinen politischen Orientierung der Befragten gibt es kaum Unterschiede zwischen den CDU-, SPD-, FDP- und Grün-Sympathisanten hinsichtlich des Modells „konfrontieren“. Alle stimmen darin überein, dieses Modell als beste Form der Konfliktlösung zu verstehen. Auch am negativen Ende der Rangfolge der fünf Konfliktlösungsmodelle zeigt sich hinsichtlich der Modelle „forcieren“ und „ausweichen“ zwischen den politischen Lagern Übereinstimmung. Signifikante Unterschiede sind lediglich bei der Beurteilung der Modelle „zudecken“ (zwischen 3,0 und 3,4) und „Kompromiß“ (zwischen 3,1 und 3,6) anzutreffen.

Etwas deutlicher werden Unterschiede bei der Berücksichtigung der kirchenpolitischen Einstellung der Befragten. Grundlage dieser Frage ist, ob die Veränderungen in der Kirche seit dem II. Vatikanum zu weit gegangen sind und die Kirche besser zu ihren eigentlichen Wurzeln und überliefertem Glauben

zurückkehren müßte (restaurativ), oder ob man mit den eingeleiteten Reformen zufrieden ist und meint, die Kirche habe ihr Gesicht zeitgemäß verändert, ohne Wesentliches aus ihrer Lehre zu gefährden (zufrieden), oder ob man schließlich mit den Reformen unzufrieden ist, weil sie nicht ausreichend seien, und eine weitergehende Erneuerung der Kirche für nötig hält (reformorientiert). Bis auf das Schlußlicht der fünf Modelle, das Modell „ausweichen“, gibt es eine Reihe von signifikanten Differenzen.

Tabelle 2: Konfliktbewältigungsmethoden und kirchenpolitische Orientierung

	restaurativ	zu- frieden	reform- orientiert
konfrontieren	2,6	2,4	2,2
zudecken	2,4	3,0	3,3
Kompromiß	3,2	3,1	3,5
forcieren	3,5	4,2	4,2
ausweichen	nicht signifikant		

(Bedeutung der Ziffern: 1 = sehr positiv; 2 = positiv; 3 = Mitte; 4 = negativ; 5 = sehr negativ)

5. Diskussion

Bei der Beurteilung dieser Ergebnisse muß berücksichtigt werden, daß die Berufsgruppen, die an dieser Untersuchung teilgenommen haben, in der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit professionell mit Jugendlichen arbeiten und in ihrem Beruf tagtäglich mit Konflikten umgehen müssen; die Ergebnisse lassen sich also nicht auf andere Gruppen und ihre „Konfliktscheu“ ausdehnen; zudem handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Befragten, d. h., was sie ideal vertreten, muß nicht identisch sein mit ihrer Praxis.

Was die Daten mitteilen, ist das Wunschbild der Befragten, wie sie sich eine Konfliktpraxis vorstellen. Diese Praxis wird nicht durch Ausweichen oder Zudecken von Konflikten gekennzeichnet, sondern durch ein offensives Zugehen auf konfligierende Positionen. Konflikte sollen gelöst werden, indem der Sach- und Beziehungsebene gleichermaßen recht getan wird.

Im Grunde kann dieser Sachverhalt nur sehr positiv zur Kenntnis genommen werden. Er kann ermuntern, sehr viel stärker auf allen kirchlichen Ebenen dafür zu sorgen, einen Ausweg aus der Beklemmung zu bahnen, die

sich häufig einstellt, wenn unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinanderprallen. Nur selten steht dabei die „tiefste Wahrheit Gottes“ zur Diskussion, um derentwegen keine Kommunikation mehr stattfinden dürfte. (Und stünde sie zur Diskussion, müßte dann nicht erst recht gestritten werden?)

Um kein Mißverständnis aufkommen zu lassen: Auch das Konfrontationsmodell sucht den Ausgleich zwischen unterschiedlichen Positionen, also den Kompromiß. Aber es will ihn nicht „um des lieben Frieden willen“, und es nimmt nicht an, daß der Kompromiß immer „in der Mitte“ liegt („Die Wahrheit liegt in der Mitte“). Die Stärke des Konfrontationsmodells ist die institutionalisierte Metakommunikation über das, was angesichts unterschiedlicher Positionen von allen Beteiligten und jenen, die nicht beteiligt, aber betroffen sind, gewünscht werden kann. Es sucht die Lösung nicht zwischen der Perspektive von ICH und DU, sondern übersteigt sie zur Perspektive des WIR. Nicht der schnelle Kompromiß, der den Konflikt „endlich“ beendet, zumindest äußerlich, sondern die Kommunikation über den Konflikt, über seine sachlichen und emotional-affektiven Dimensionen, führt die Parteien zusammen und nimmt ihre Belange ernst. Es ist zu wünschen, daß das hier vorgestellte Idealbild vom Umgang mit Konflikten in der Kirche an Gewicht gewinnt.

Knut Walf

Schiedsgerichtsbarkeit

In vielen wichtigen Segmenten der Gesellschaft gibt es verschiedene Formen von Schiedsstellen zur Lösung von Konflikten, die man nicht den ordentlichen Gerichten zur Entscheidung vorlegen will. Auch in der katholischen Kirche sind „Schiedsgerichte“ seit längerem bekannt. Besonders in den nachkonziliaren Synoden hat man sich um eine wirksame Schiedsgerichtsbarkeit bemüht. Trotz des CIC von 1983 ist diese Einrichtung aber noch nicht zu einem wirksamen Instrument der Konfliktlösung geworden.

red