

3.7 Konfliktkultur und Konfliktmanagement

Wo Menschen miteinander arbeiten und planen, kommt es manchmal zu Konflikten. Konflikte sind nicht nur normal, sie sind sogar notwendig. Wo unterschiedliche Persönlichkeiten, Charaktere, Ziele und Werte aufeinander treffen, kommt es zur „Auseinander-Setzung“ mit diesen unterschiedlichen Vorstellungen. Konflikte sind damit zuerst einmal Chancen und nicht Probleme.

3.7.1 Konfliktarten

Konflikte haben verschiedene Ursachen, die sich oft erst nach langer Suche diagnostizieren lassen:

- Wahrnehmungsstörungen und Missverständnisse: Man teilt sich verkürzt oder missverständlich mit, reagiert auf Reizwörter, ist durch ein bestimmtes Image (oder eine Rolle) geprägt und wird deshalb verzerrt wahrgenommen.
 - Zielkonflikte: Widersprüchliche Ziele werden verfolgt und zu wenig sorgfältig abgewogen, damit der gefundene Kompromiss für alle stimmt.
 - Wertekonflikte: Verschiedene Weltanschauungen, religiöse oder theologische Strömungen prallen aufeinander, woraus oft ein Machtkampf entsteht.
 - Beziehungskonflikte: Diese entstehen oft aus Sympathie- oder Antipathiegefühlen bzw. aufgrund unaufgearbeiteter negativer Erlebnisse (Verletzungen). Sie schaukeln sich ebenfalls oft zu Machtkämpfen oder Retourkutschen-Spielen auf.
 - Verlagerte Konflikte: Hinter Sachkonflikten verstecken sich häufig Beziehungskonflikte. Man schlägt den Sack und meint den Esel (z.B. wird vordergründig über den Blumenschmuck in der Kirche gestritten, eigentlich aber darum gekämpft, wer das Sagen hat).
 - Strukturbedingte Konflikte: Strukturen sind unklar bzw. so angelegt, dass sie dauernd Konflikte erzeugen (z.B. unklare Kompetenzzuordnungen).
 - Positionskonflikte: Diese haben ihre Ursache ebenfalls im strukturellen Bereich. Wer kraft der eigenen Position mehr Mittel und Macht zur Verfügung hat (z.B. der Profi gegenüber dem Laien, der Präsident, die Präsidentin gegenüber den anderen Kirchenpflegemitgliedern oder „einfachen“ Kirchgemeindegliedern), kann diese leicht gegenüber schwächer Gestellten missbrauchen. Diese „strukturelle Gewalt“ erzeugt nicht selten Ohnmacht und Ohnmachtsgefühle.
-

3.7.2 Konfliktdiagnose

Bei Konflikten besteht oft die Gefahr, zu schnell eine Diagnose zu stellen, um das Problem vom Tisch zu haben. Daher werden dann auch meist nur vordergründige Übel gefunden, anstatt das Problem gründlich zu analysieren und bei den Wurzeln anzupacken. Vielfach werden auch falsche Schlüsse gezogen, ohne dass man sich über die Ursache einig ist.

Es ist deshalb sehr wichtig, dass man die Ursache sauber analysiert, keine Vorurteile fällt und keine Schuldzuweisungen gegen Personen erfolgen, die dazu nicht Stellung nehmen und sich wehren können.

3.7.3 Umgang mit Konflikten

Die entscheidende Frage ist, wie wir Konflikte austragen. Das Ziel sollte sein, unterschiedliche Vorstellungen und Ziele, Werte und Auffassungen auszusprechen und zu diskutieren. Eine wertschätzende Auseinandersetzung, welche die verschiedenen Überzeugungen respektiert, erlaubt kreative Problemlösungen, auf die Einzelpersonen meist nicht kommen. Dabei geht es nicht um billige Kompromisse, sondern um einen gemeinsamen Konsens, eine tragfähige Lösung für alle Beteiligten.

Das ist nicht immer möglich. Wenn Menschen grundverschiedene Werte, Ziele oder Überzeugungen vertreten, die sie aus ihrer Sicht nicht aufgeben können, weil sie sich sonst verleugnen würden, oder wenn sie zu einem Lösungsfindungsprozess nicht mehr bereit sind, eskalieren Konflikte. Hier beginnt das Konfliktmanagement.

Bei innerkirchlichen Konflikten rufen unterschiedliche Konstellationen von Beteiligten nach unterschiedlichen Massnahmen.

3.7.4 Konflikte innerhalb der Kirchengemeinde

Konflikte entstehen zwischen einzelnen Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und/oder Behördemitgliedern. In diesen Konflikten nimmt die Gesamtkirchenpflege eine unabhängige und neutrale Position ein. Sie versucht zwischen den betroffenen Personen oder Interessengruppen zu vermitteln und vermeidet einseitige und wertende Stellungnahmen, um ihre Unabhängigkeit als Entscheidungsinstanz nicht zu gefährden.

Ist eine Vermittlung nicht möglich, muss sie in der Sache entscheiden und Massnahmen ergreifen, welche den Konflikt entschärfen. Die Kirchenpflege ist dabei gemäss Kirchenordnung verpflichtet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen ungerechtfertigte Angriffe zu schützen (§ 50 Ziff. 7 KO). Die Kirchenpflege kann zur Unterstützung ihres Auftrags eine externe Beratung einsetzen oder eine Mediation veranlassen.

Für Beratung und Vermittlung stehen die Dekanatsleitungen zur Verfügung (§ 115 Abs. 2 Ziff. 8 KO). Die Inanspruchnahme des Dienstes einer Dekanatsleitung ist keine formelle Voraussetzung für ein allfälliges Beschwerdeverfahren.

Die Landeskirchlichen Dienste informieren über organisatorische Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie vorgegangen werden kann und welche gesetzlichen Verpflichtungen bestehen. Sie können aber aus verfahrensrechtlichen Gründen weder eingreifen noch für eine Partei aktiv Stellung beziehen.

3.7.5 Konflikte, bei denen die Kirchenpflege Partei ist

Wenn ein Konflikt zwischen einzelnen Kirchgemeindemitgliedern, einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter oder einem einzelnen Behördemitglied auf der einen Seite und der Kirchenpflege auf der anderen Seite entsteht, empfiehlt sich der Beizug einer externen Beratung oder einer Mediation. Gerade bei organisatorischen oder strukturellen Konflikten genügen oft ein paar Sitzungen, um Probleme zu erkennen und zu bereinigen. Bei Wert- und Zielkonflikten kann das Erarbeiten eines Leitbilds und gemeinsamer strategischer Ziele unter fachkundiger Begleitung sehr hilfreich sein.

Bei menschlichen und Beziehungsproblemen, vor allem, wenn ordinierte und gewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind, die gleichzeitig Mitglieder der Kirchenpflege sind (Pfarrerinnen, Pfarrer, Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone), ist der Beizug einer externen Beratung fast zwingend. Dabei geht es nicht nur darum, eine möglichst sachliche und faire Lösung zu finden, sondern auch darum, die Kirchenpflege von der Doppelfunktion als mittelbar oder unmittelbar Betroffene und als Vermittlungs- sowie Entscheidungsinstanz zu entlasten. Die Parteien können dabei die Rolle der externen Beratung auf eine Begleitfunktion beschränken. Sie können aber auch vereinbaren, dass sie einen Vorschlag oder Entscheidung der Beraterin oder des Beraters zu einzelnen Konfliktpunkten als verbindlich akzeptieren. Dabei ist zu beachten, dass die Kirchenpflege die ihr von der Kirchenordnung zugewiesenen Entscheidungskompetenzen nicht einfach an eine Mediatorin oder einen Mediator delegieren kann. Ausserdem kann auf die Beschwerdemöglichkeit im Voraus nicht gültig verzichtet werden, wenn der Entscheidungsinhalt relativ offen ist.

Gerade bei menschlichen Konflikten kann eine Vermittlung durch die Dekanatsleitung angezeigt sein. Meist kann die Dekanin oder der Dekan bzw. die Vizedekanin oder der Vizedekan nur punktuell oder für einen begrenzten Auftrag beigezogen werden. Die Aufgabe muss vorgängig klar definiert und der Umfang abgegrenzt werden.

Die Landeskirchlichen Dienste stehen wiederum für Rechts- und Vorgehensfragen zur Verfügung. Ihre Beratungsdienste stehen beiden Parteien offen und sind schon deshalb der Neutralität verpflichtet.

3.7.6 Das Schlichtungsverfahren

Kann eine Streitsache nicht beigelegt werden, haben die Parteien die Möglichkeit, die Schlichtungskommission anzurufen. Die Schlichtungskommission klärt den Sachverhalt und versucht, zwischen den Parteien zu vermitteln. Das Schlichtungsverfahren ist kurz, aber sorgfältig. Es geht darum, möglichst schnell eine verbindliche Lösung zu finden. Der Vergleichsvorschlag der Schlichtungskommission wird verbindlich, wenn er von beiden Parteien akzeptiert wird. Findet keine Einigung statt, besteht die Möglichkeit, entsprechend den Regeln der Kirchenordnung zu klagen oder Beschwerde zu führen.

Das Schlichtungsverfahren ist zwingend, wenn der Rechtsmittelweg eingeschlagen werden soll (§ 140 KO).

Eine Unterstützung durch die Landeskirchlichen Dienste ist nicht mehr möglich, wenn die Parteien in einem offiziellen Verfahren involviert sind. Rechtsberatung müssen die Parteien von unabhängigen Rechtsberatungsstellen (z.B. einer Anwaltskanzlei) einholen.

Die Schlichtungskommission zeigt dem Kirchenrat nicht an, dass ein Schlichtungsverfahren im Gange ist. Inhalt und Entscheid sind geheim. Auch wenn ein Konflikt durch Beschwerde oder Klage gelöst werden soll, bleibt die Argumentation der Parteien im Schlichtungsverfahren geheim und allfällige Angebote beider Parteien im Schlichtungsverfahren können bei einem weiteren Verfahren (Beschwerde oder Klage) nicht verwendet werden. Der Grund dafür liegt darin, dass im Schlichtungsverfahren beidseitig zufrieden stellende Lösungen gefunden werden sollen und es deshalb beiden Parteien möglich sein muss, unvoreingenommen ihre Meinung und ihre Ansprüche vortragen zu können. Droht eine Verwendung der Informationen im Beschwerdeverfahren, wird das Schlichtungsverfahren seiner Funktion beraubt.

Die Schlichtungskommission ist jedoch gemäss § 5 Abs. 2–3 Schlichtungsreglement (SRLA 238.300) verpflichtet, ein Scheitern der Vermittlung mit eingeschriebenem Brief zuhanden der Parteien schriftlich festzuhalten. Welche Bestandteile dieser Brief enthält, ist in § 5 Abs. 3 Schlichtungsreglement geregelt.

Im Fall eines Weiterzugs an die landeskirchliche Beschwerde- oder Klageinstanz stellt die Schlichtungskommission dieser Instanz auf deren Ersuchen die Eingabe an die Schlichtungskommission, ein allfälliges Widerklagebegehren sowie den Brief zur Feststellung des Scheiterns der Vermittlung gemäss § 5 Abs. 3 Schlichtungsreglement zu (§ 6 Schlichtungsreglement).

3.7.7 Das Rechtsverfahren (Beschwerde und Klage)

Der Kirchenrat ist nicht nur die Exekutive der Aargauer Landeskirche. In einem Verfahren stellt er als erste verwaltungsinterne Beschwerdeinstanz auch die Judikative dar (ausser er ist selbst Partei, in welchem Fall das Rekursgericht erste Instanz ist). Des-

halb verhält sich der Kirchenrat bei Konflikten in Kirchgemeinden äusserst zurückhaltend, damit er nicht als vorbefasst im Sinn der verfahrensrechtlichen Regelungen zu gelten hat und dadurch die ihm von der Kirchenordnung zugewiesene Beschwerdeentscheidfunktion nicht mehr wahrnehmen kann.

Ist ein Verfahren vor dem Kirchenrat hängig (sei es durch Beschwerde oder Klage oder im Rahmen aufsichtsrechtlicher Tätigkeit), können auch die Landeskirchlichen Dienste keine beratende Funktion mehr wahrnehmen. Sie erteilen lediglich rechtliche Auskünfte, zum Beispiel zu Verfahrensfragen.

Gegen Entscheide des Kirchenrats kann Beschwerde beim Rekursgericht eingereicht werden. Das Rekursgericht entscheidet innerkirchlich abschliessend. Ein Weiterzug an das Verwaltungsgericht des Kantons Aargau und anschliessend an das Bundesgericht ist zwar möglich, jedoch nur, wenn geltend gemacht werden kann, dass der Entscheid das Organisationsstatut oder Verfassungsrechte verletzt.
