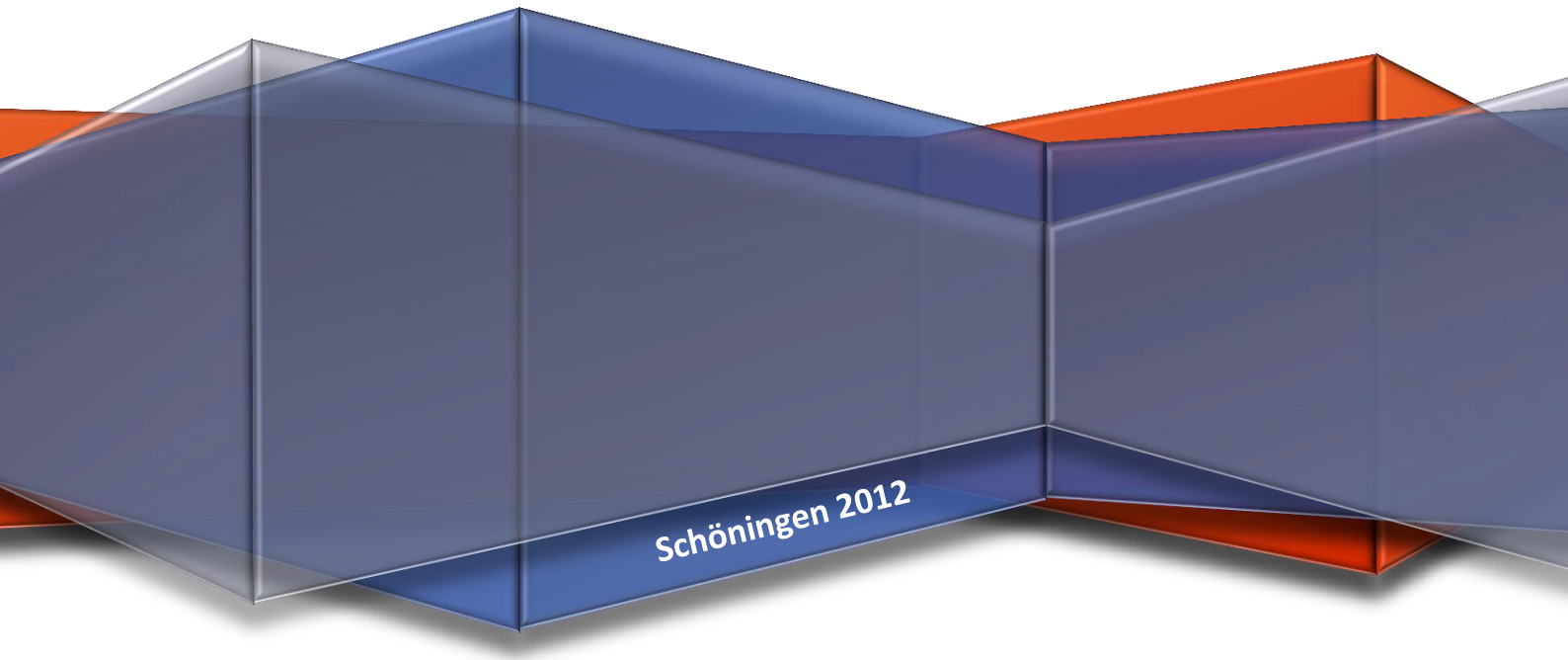
# Konfliktbewältigung in der Gemeinde

## Vikariatsarbeit

**Andreas Neef**



## INHALT

**1 Einleitung ..... 2**

**2 Konfliktfälle und Lösungsansätze ..... 3**

2.1 Konfliktstufen nach Glasl ..... 3

2.2 Lösungsansätze für die einzelnen Phasen ..... 5

*2.2.1 Selbsthilfe – Moderation ..... 5*

*2.2.2 Externe Beratung ..... 6*

*2.2.3 Machteingriff ..... 8*

2.3 Mediation im Vergleich zu anderen Lösungsansätzen ..... 8

**3 Konflikte in der Gemeinde Schöningen ..... 10**

3.1 Konfliktsituation ..... 10

3.2 Folgen für die Gemeinde und die Gemeindeleitungsarbeit ..... 11

3.3 Weg zur Mediation ..... 12

**4 Fragestellungen im Zusammenhang mit dem konkreten Lösungsansatz Mediation ..... 16**

4.1 Auswahl des Teilnehmerkreises - Geschlossen vs. Offen: ..... 16

4.2 Finanzierung der Mediation ..... 17

4.3 Transparenz gegenüber der Gemeindeversammlung ..... 18

4.4 Unsicherheit zum Verfahren der Mediation in der Gemeinde ..... 20

4.5 Zeitraum zwischen Eskalation und Beginn der Mediation ..... 23

4.6 Beteiligung des Pastors an der Mediation ..... 23

4.7 Mediationsprozess ..... 24

4.8 Welche Schritte können begleitend zur Mediation unternommen werden? ..... 25

**5 Mediation und dann … ? ..... 26**

**6 Literaturverzeichnis ..... 30**

**7 Anhang ..... 31**

7.1 Wortlaut der Mediationsvereinbarung ..... 31

# 1 EINLEITUNG

Zeiten, in denen wir mit Konflikten zu tun haben, empfinden wir als Krisenzeiten. Der Konflikt liegt vor uns. Alles scheint durch seine Dynamik so blockiert, dass es scheinbar kein Entrinnen mehr gibt. Selbst alle panisch und unkoordinierten Bemühungen Klarheit in die Situation zu bringen verheddern sich und verstärken den Eindruck, das Chaos sei ausgebrochen und der Fortbestand ist gefährdet.[1]

Das griechische Substantiv *krisis* bedeutet Scheidung, Entscheidung, Beurteilung, bis hin zu Reinigung. „Krise bezeichnet also in ihrer tiefen und grundlegenden Bedeutung einen Veränderungsprozess zum Guten. Der Mensch soll – wenn auch unter Schmerzen – von Verunreinigungen befreit werden, um als neuer Mensch weitergehen zu können.“[2] So gesehen bringt eine Krisenzeit, in der Konflikte in der Gemeinde zwangsweise zu bearbeiten sind, auch eine Chance des Neuanfangs. Man spürt, dass Bisheriges nicht mehr tragfähig ist und das Leben neu geordnet und geregelt werden muss. Kritisch ist die Krise deshalb, weil der Ausgang ungewiss ist – Gelingt der Übergang, oder nicht?

Eine solche Krisenzeit, in der Konflikte offen ausbrachen und viele ungelöste Konflikte im Raum standen, erlebte ich zu Beginn meiner Vikariatszeit in Schöningen im August 2010.

Für die Beschäftigung mit den konkreten Konflikten in Schöningen ist es zunächst wichtig, ein paar ausgewählte Konfliktfälle und deren Lösungsansätze zu beschreiben. Mit diesem Hintergrund werde ich die Konfliktsituation in Schöningen und den Weg zur Mediation beschreiben.

Im Zusammenhang mit der Mediation sind verschiedene praktische Fragestellungen aufgetreten, die uns beschäftigt haben und die vermutlich auch in anderen Gemeinden immer wieder Grund zur Diskussion sein werden. Daher werde ich diese Fragestellungen umfangreicher behandeln.

---

1 vgl. Stockmayer, Aufbruch, 69.
2 Stockmayer, Aufbruch, 70.

Die Ausarbeitung kann aufgrund des Themas nur aus meiner Perspektive geschehen. In der Arbeit verhandelte Themen und Ereignisse beruhen auf meiner Wahrnehmung und können von Beteiligten differenziert wahrgenommen worden sein.

# 2 KONFLIKTFÄLLE UND LÖSUNGSANSÄTZE

Die Lösungsansätze im Konfliktfall sind immer abhängig, wie weit fortgeschritten ein Konflikt schon ist. Daher ist zunächst eine ausführliche Konfliktanalyse notwendig.

Für die Konfliktanalyse haben sich die Konfliktstufen nach Glasl als hilfreiches Instrumentarium erwiesen. Ausgehend davon kann dann ein möglicher Lösungsweg bestimmt werden.[3]

## 2.1 KONFLIKTSTUFEN NACH GLASL[4]

Schaubild, siehe folgende Seite.

[3] Zu dieser Thematik gibt es eine Reihe von Literatur, die ich hier nicht im Einzelnen referieren möchte, da der Schwerpunkt der Arbeit sich mit dem konkret angegangenen Lösungsansatz Mediation beschäftigt. Zu empfehlen ist u.a. Johannes Stockmayer, Gemeinsam Wege finden.

[4] Vgl. Glasl, Konfliktmanagement, 183ff.

**(1) Verhärtung**

- Aus einer Spannung entwickelt sich dann ein Konflikt, wenn sich die Standpunkte verhärten. Der Verdacht kommt auf, dass tiefere Ursachen zu den Verstimmungen führen. Alle sind aber noch der Meinung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.

**(2) Debatte/ Polemik**

- Die Konfliktparteien entwickeln Strategien, um ihren Argumenten Nachdruck zu verleihen. Es verstärkt sich ein Schwarz-Weiß-Denken. Es wird behauptet, argumentiert und provoziert. Man setzt sich unter Druck. Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

**(3) Taten statt Worte**

- Der gegenseitige Druck wird erhöht, um sich gegenseitig auszubremsen und die eigene Meinung durchzusetzen. An die Stelle von Gesprächen treten Taten. Das Verständnis füreinander geht verloren, was die Eskalation beschleunigt.

**(4) Koalitionen**

- Mitstreiter werden gesucht. Man fühlt sich im Recht und macht den Anderen für das unfaire Verhalten verantwortlich. Gerüchte und üble Nachrede werden gezielt zur Verleumdung eingesetzt. Man idealisiert sich selbst.

**(5) Gesichts-verlust**

- Die Aktionen werden fanatischer. Schläge unter der Gürtellinie sind die Regel. Die öffentlichen und direkten Angriffe zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners. Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig, man ist sich im Hass verbunden.

**(6) Droh-strategien**

- Jeder versucht nun die Gesamtsituation zu kontrollieren. Durch Drohungen wird die eigene Macht gestärkt. Durch Ultimaten wird der Konflikt weiter beschleunigt und gleichzeitig der Handlungsspielraum weiter eingeengt.
  Der Gegener soll kalt gestellt werden.

**(7) begrenzte Vernichtungs-schläge**

- Mit gezielten Aktionen wird der Gegner empfindlich geschädigt. Sie zerstören ihn zwar noch nicht, aber sollen ihn doch Ausschalten. Täuschung und Lügen kommen zum Einsatz gegen einen Gegner, dem die Qualitäten abgesprochen werden. Kleinere eigene Schäden werden als Gewinn gewertet, wenn nur der Schaden des Gegners größer ist.

**(8) Zerspliterung**

- Ziel ist die Lähmung und die Zerstörung des feindlichen Systems.

**(9) gemeinsam in den Abgrund**

- Man geht auf totale Konfrontation, so dass es kein Weg mehr zurück gibt. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

## 2.2 LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DIE EINZELNEN PHASEN

**Phase 1 (Win – Win): Stufe 1 – 3**

### 2.2.1 SELBSTHILFE – MODERATION

Die Konfliktbeteiligten sind in den ersten Stufen noch an einer gemeinsamen, kooperativen Bewältigung interessiert. Diese Orientierung nimmt mit Fortschreiten der Eskalation zunehmend ab.

Voraussetzung für eine Konfliktmoderation ist, dass die Konfliktbeteiligten ihre Konflikte nach einigen Interventionen im strukturierten Prozess der moderierten Gespräche selbst miteinander analysieren und bewältigen können. Der Helfer schafft hierbei im Wesentlichen lediglich Strukturen für die Konfliktbearbeitungen und gibt kleinere Hilfestellungen. Er vereinbart zunächst mit den Beteiligten den Rahmen, die Beteiligten (auch den Moderator), die Verhaltensmaßregeln, nach denen sich die Beteiligten richten wollen, und die Art und Weise, in der der Prozess ablaufen wird. Die dadurch angestrebte Durchsichtigkeit und Überschaubarkeit des Prozesses ist die Grundlage für eine Akzeptanz durch die Beteiligten. Der Moderator hilft im Gespräch bei der Klärung von Wahrnehmungen, führt gegebenenfalls Prozeduren zur Problemlösung und Entscheidungsfindung ein (etwa ein Brainstorming zur Suche nach alternativen Lösungen oder eine Metakommunikation zur Wahrnehmung von Kommunikationsproblemen), weist auf Verstöße gegen die Vereinbarungen hin und achtet darauf, dass der Prozess vorankommt. Er hält sich hierbei mit wertenden Interventionen und direktiven Vorschlägen zurück. All das kann in diesem Stadium durchaus von den Beteiligten selbst wahrgenommen werden.

In der Moderation bei geringen Eskalationsgraden steht die Wahrnehmungsklärung, also die Hilfe zur besseren Selbst- und Fremdwahrnehmung im Vordergrund. Differenzen werden gemeinsam geklärt, man hört aufeinander. Der Moderator bemüht sich, auftretende Konkurrenzhaltungen aufzudecken und immer wieder den Nutzen der Kooperation deutlich zu machen. Die Konflikt-

handhabung geschieht eher aus Einsicht, auf der Basis des Vertrauens und aus eigener Motivation der Parteien. Sie sind es, die den Fortgang wesentlich bestimmen und die Ergebnisse durchsetzen. Der Moderator hält sich im Prozess zurück.

**Phase 2 (Win – Lose): Stufe 4 – 6**

### 2.2.2 EXTERNE BERATUNG

Ab dieser Eskalationsstufe sind Abneigung und Misstrauen zu stark gewachsen, als dass ohne Hilfe eines Unbeteiligten eine Deeskalation möglich wird.

#### 2.2.2.1 KONFLIKTBERATUNG

Gegenüber dem Moderator, der eine eher begleitende Rolle wahrgenommen hat, nimmt der Berater etwas stärker direktiven Einfluss. Allerdings drängt er dabei den Beteiligten keine Bewertungen und Lösungen auf. Ein Berater kann von Konfliktbeteiligten angefordert werden oder er kann sich als Berater anbieten, etwa als Pastor, Ältester oder Seelsorger, der einen Konflikt erkennt und seine Hilfeleistung anbietet. Dieses Angebot kann bei einfacheren Konflikten auf informelle Weise gemacht werden und auch in dieser Weise durchgeführt werden. Aber ohne die Akzeptanz dieses Angebotes aller beteiligten Personen und ohne konkreten Auftrag an den Berater ist auch die Beratung nicht möglich. Der Berater „kann in einem Konflikt nur so weit helfen, wie die Konfliktparteien es zulassen.“[5] Je höher das Eskalationsniveau ist, um so straffer wird der Berater den Prozess zu führen haben, damit nicht durch unfaires und verletzendes Verhalten weitere Eskalationsmechanismen wirksam werden.

#### 2.2.2.2 SCHIEDSVERFAHREN

Unter Vermittlung verstehe ich eine Strategie, die bei schärferen Konflikten, etwa der Eskalationsstufen 4-7, sinnvoll ist. Bei diesen Konflikten sehen die Beteiligten ihre Interessen recht stark gegensätzlich und unvereinbar. Sie sehen kaum mehr

[5] Großmann, Konflikte, 150.

oder keine Möglichkeiten der kooperativen Konflikthandhabung. Daher sind sie eher an einer Form der Schadensbegrenzung interessiert. Die Möglichkeit der vollständigen »Ausheilung« ist in diesen Eskalationsstufen geringer und wird auch von den Kontrahenten so eingeschätzt. Oft ist die Bereitschaft, sich miteinander intensiv auseinanderzusetzen, bereits stark eingeschränkt: Man will oft mit der Gegenseite nichts mehr gemein haben. Ärger und Ängste bestimmen das Bild. Die Intensität der inneren Strebungen zu Angriff oder Flucht ist bereits deutlich erhöht. Auch die Kommunikationsbarrieren sind erhöht. Andererseits sieht man auch noch die Notwendigkeit einer gewissen Lösung, um die schädigenden Wirkungen zu vermindern. Die Interaktionen werden weniger direkt gestaltet sein, sondern stärker über den Vermittler laufen; er tritt mehr oder weniger zwischen die Kontrahenten. Dabei ist der Vermittler an der Vergangenheit orientiert, an dem, was war und wie es geschah. Auf diesem Weg wird Schuld geklärt und eine Lösung durch die Entscheidung des Vermittlers angestrebt.

#### 2.2.2.3 MEDIATION

„Mediation (lateinisch ‚Vermittlung') ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes."[6] Die wichtigste Grundidee der Mediation ist die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien. Der Mediator ist verantwortlich für den Prozess. Die Parteien sind verantwortlich für den Inhalt. Dahinter steht der Gedanke, dass die Beteiligten eines Konflikts selbst am besten wissen, wie dieser zu lösen ist, und vom Mediator lediglich hinsichtlich des Weges dorthin Unterstützung benötigen. Das Ziel der Mediation ist die Lösung eines Konfliktes – möglichst durch den wechselseitigen Austausch über die Konflikthintergründe und mit einer verbindlichen, in die Zukunft weisenden Verein-

[6] http://de.wikipedia.org/wiki/Mediation (20.03.2012, 15:34).

barung der Teilnehmer. Dabei steht im Gegensatz zum Gerichtsverfahren die Frage nach einer eventuellen Schuld nicht im Vordergrund.[7]

Bei der Mediation geht es darum, in einer schon verfahren scheinenden Situation eine Win-Win-Lösung zu erarbeiten, die von allen Beteiligten akzeptiert und getragen wird.

**Phase 3 (Lose – Lose): Stufe 7 – 9**

### 2.2.3 MACHTEINGRIFF

Sollte ein Konflikt weiter eskaliert sein (Stufen 7-9), dann machen auch Vermittlungsversuche wenig Sinn: Der Konflikt ist bereits in einem so aggressiven Stadium, dass eingegriffen werden muss, um den Fortgang der Zerstörungen möglicherweise noch zu stoppen. Eingriffe haben hier in der Regel keine heilende Wirkung. Sie bestehen meistens aus dem Versuch der Konflikteingrenzung und der Reduktion des aggressiven Verhaltens und dessen Folgen. In der Gemeinde sollten diese Eingriffe vom Pastor und einigen Ältesten explizit in ihrer Funktion (nicht als Privatpersonen) vorgenommen werden. Sie sprechen damit gemäß der ihnen verliehenen Vollmacht. Damit ist diese letzte Möglichkeit der Behandlungsstrategien in gewisser Weise eine Form eines Machteinsatzes: Die Autorität der Eingreifenden wird bewusst eingesetzt.

## 2.3 MEDIATION IM VERGLEICH ZU ANDEREN LÖSUNGSANSÄTZEN

Die Mediation hat kein Monopol in der Konfliktlösung, sie ist auch längst nicht für alle Konflikte geeignet. Das ergibt sich schon allein aufgrund der Eskalationsstufe und der Bereitschaft der Konfliktparteien. Insgesamt gilt, dass auf einer Skala, die vom Richten am einen Ende über das Schlichten in der Mitte bis zur Mediation am anderen Ende reicht, der Grad der Formalisierung und der Normorientierung vom Mediieren zum Richten ständig zunimmt. Dagegen nimmt in umgekehrter

[7] Die Bestrebung, eine Win-Win-Lösung zu erzielen und dabei die eigentliche Schuldfrage nicht zu klären war einer der Kritikpunkte von Gemeindegliedern. Daher gehe ich auf diese Frage in Kapitel 4.3 gesondert ein.

Reihenfolge sowohl der Einfluss der Parteien und ihr Gestaltungsspielraum als auch ihre Orientierung an Bedürfnissen und gemeinsamer Zukunftsbewältigung immer stärker zu.[8]

Dadurch wächst im günstigsten Fall der gegenseitige Wille, einander zu verstehen. Die Kontrahenten kommen davon weg, einander und andere von ihrer Sicht zu überzeugen. Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren stehen bei der Mediation nicht nur die Fakten und Positionen zur Diskussion, sondern auch Gefühle und Bedürfnisse der Kontrahenten können geäußert werden.

Ein weiterer Vorteil der Mediation gegenüber einer Schlichtung oder einem Gerichtsverfahren ist, dass die Verantwortung für die Lösung bei den Kontrahenten liegt. Sie kann nicht »abgeschoben« werden auf den Dritten, auf dessen Konfliktlösungsfähigkeit man vertraut oder nicht traut.

8 vgl. Schäffer, Mediation, 151.

# 3 KONFLIKTE IN DER GEMEINDE SCHÖNINGEN

## 3.1 KONFLIKTSITUATION

Schon bei der ersten Gemeindeleitungssitzung begegnete mir ein erster Konflikt zwischen einem Gemeindeglied und der Gemeindeleitung. Vordergründig ging es um ein Buch und eine Erklärung der Gemeindeleitung zu diesem Buch in der Gemeindeversammlung. Diese Erklärung wurde später im Infoteil des Gottesdienstes revidiert. Das führte zu Spannungen innerhalb der Gemeindeleitung. In diesem Zusammenhang kam es immer wieder zu Äußerungen, die zeigten, dass an diesem Beispiel Verhaltensweisen aufgetreten sind, die wohl symptomatisch bei verschiedenen Konflikten in der Vergangenheit waren. Genauere Informationen fehlten mir zum damaligen Zeitpunkt.

Daneben habe ich in meiner Anfangszeit in verschiedenen Gesprächen von unterschiedlichen Konflikten, die in der Gemeinde ausgetragen wurden, gehört. Nicht immer waren an allen Konflikten die gleichen Personen beteiligt. Aber immer standen meist am Ende neue Wunden, die bis heute nicht geheilt waren. Aus Gemeindeversammlungsprotokollen wurde deutlich, dass die Geschwister immer wieder klärende Gespräche suchten oder dazu gebeten wurden. Am Ende standen die Versöhnung und die Zusage von künftig offenem und vertrauensvollem Miteinander. Meist hielt das nur bis zum nächsten Konflikt. Die entstandenen Verletzungen wirken sich bis heute auf das Miteinander leitender und ehemals leitender Geschwister aus.

Es muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass in den letzten 40 Jahren sehr intensiv miteinander Gemeinde gebaut wurde und Mitarbeit von vielen unterschiedlichen Geschwistern wahrgenommen wurde.[9] 1986 wurde das Gemeinde-

[9] 1972 bis 1992 war der Pastor im Schuldienst tätig und nahm den Gemeindedienst ehrenamtlich wahr. Daher waren viele Mitglieder gefordert, sich in entsprechender Weise im Gemeindeleben zu engagieren.

zentrum eingeweiht.[10] Dazu kommen in den letzten 20 Jahren eine Reihe von Ereignissen, die die Gemeinde stark belastet haben. Dazu gehören:

- Beendigung des Dienstverhältnisses eines Pastors nach 18 Monaten mit Spannungen innerhalb der Gemeinde. Die Defizite wurden hauptsächlich in der Gemeindeleitung und der Mitarbeiterschaft wahrgenommen. Manches konnte aus seelsorgerlichen Gründen nicht in der Gemeindeversammlung mitgeteilt werden.
- Austritt des stellvertretenden Gemeindeleiters nach verschiedenen, auch seine Person betreffenden Konflikten.
- Auseinandersetzung über die Taufe eines 12-jährigen, geistig behinderten Kindes. Trotz stark differierender Auffassungen auch innerhalb der Gemeindeleitung wurde der Junge durch den damaligen Pastor getauft, ohne dass die Gemeindemitgliedschaft geklärt wurde.[11]
- Verschiedene Auseinandersetzungen im Vorfeld der letzten Pastorenberufung (Notwendigkeit eines Pastors, Dauer der Vakanz, Dienstübernahmen, Dienst einer Pastorin).
- Daneben gibt es eine Reihe von Einzelkonflikten, die teils geklärt, teils zeitlich überwunden und teils noch präsent sind. Meist zwischen Personen, die an den anderen Konflikten ebenfalls beteiligt waren.

## 3.2 FOLGEN FÜR DIE GEMEINDE UND DIE GEMEINDELEITUNGSARBEIT

Die Gemeinde erlebte immer wieder offen ausgetragene, persönlich verletzende Anschuldigungen in Gemeindeversammlungen. Differierende Schriftverständnisse trugen ebenfalls dazu bei. Oft ging es dann um Recht und Unrecht. Annäherungen waren nur schwer möglich. Die Debatte wurde nur von wenigen ge-

[10] Im Vorfeld des Baus und nach dem Umzug gab es unterschiedliche Auffassungen, wie die Gemeindearbeit nun gestaltet werden müsse. Einige wollten eine innerliche Sammlung, andere meinten, dass es nun Zeit sei, endlich zu missionieren und das Gemeindezentrum auch mit allen Möglichkeiten zu nutzen.

[11] Das führt zu neuen Schwierigkeiten in der Gegenwart, da es der Familie nicht vermittelt wurde, dass das Kind nun nicht automatisch Mitglied der Gemeinde sei. Eine Klärung der Situation steht aus.

führt. Andere Gemeindeglieder saßen schweigend, teilweise überfordert von der Situation, dabei.

Die Gemeindeleitung sah sich häufig mit Misstrauen konfrontiert, nicht schnell genug und nicht geistlich genug auf die Probleme einzugehen. Einzelnen wurde Machtmissbrauch vorgeworfen.

Damit ist ein Hauptproblem angesprochen: Die einen werfen Machtmissbrauch vor. Andere sehen sich durch die Vorwürfe unter Druck gestellt und bewerten dies ebenfalls als Machtausübung. Mehrere Brüder handeln aus unterschiedlicher Motivation mit den gleichen Verhaltensmustern: Geht es nicht nach meinem Kopf, ziehe ich mich von der Mitarbeit zurück.

Bei den letzten Gemeindeleitungswahlen wurde diese Problematik ebenfalls sichtbar. Manche Gemeindeleitungsmitglieder konnten sich nach einer Wahlperiode keine neue Kandidatur vorstellen. Andere, potenziell infrage kommende Geschwister, zogen von vornherein zurück. Sie waren durch die unterschiedlichen, teils undefinierten Konflikte der Vergangenheit und durch die Art des Umgangs verunsichert.

Dieses Klima ist schädlich für die Beziehungen innerhalb der Gemeinde, aber auch für die Wahrnehmung von außen. Überdies werden wertvolle Zeit und Kraft gebunden. Damit ist die Gemeindearbeit effektiv gelähmt. Darüber hinweg täuschen gute Veranstaltungen, die aber zum Teil wechselseitig gemieden werden.

## 3.3 WEG ZUR MEDIATION

Einen ersten Versuch diese Problematik anzusprechen habe ich im Berichtsheft 2010 unternommen. Im Bericht des Pastors formulierte ich wie folgt:

> *Was mich beschäftigt sind die Beziehungen in der Gemeinde. Viele Jahre des miteinander Arbeitens und Bauens am Reich Gottes haben manch tiefe Verletzungen hinterlassen. Manch einer zieht sich ganz zurück aus der Arbeit, andere „meiden sich nur". Hier müssen wir ganz neu lernen, die Bitte des „Vater unser" zu leben:*

> *Und vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unsern Schuldigern. Das ist keine leichte Aufgabe. Wollen wir aber glaubwürdig von Jesu Liebe und seiner Vergebung reden, so sollte sie auch in unserem Miteinander vorkommen.*

Einige Gemeindeglieder zeigten sich erstaunt über diesen Absatz, andere bewerteten diese Worte als mutig.

Bei einem Seminar zum Thema „Missionale Gemeinde“ mit einem Gastreferenten kam es in meiner Gegenwart zu ersten öffentlichen Anschuldigungen gegenüber einem Gemeindeglied, das Gemeindeleben negativ zu beeinflussen. Hier wurde für alle am Seminar Beteiligten spürbar, wie tief verwurzelt Spannungen unter einigen Geschwistern in der Gemeinde sind.

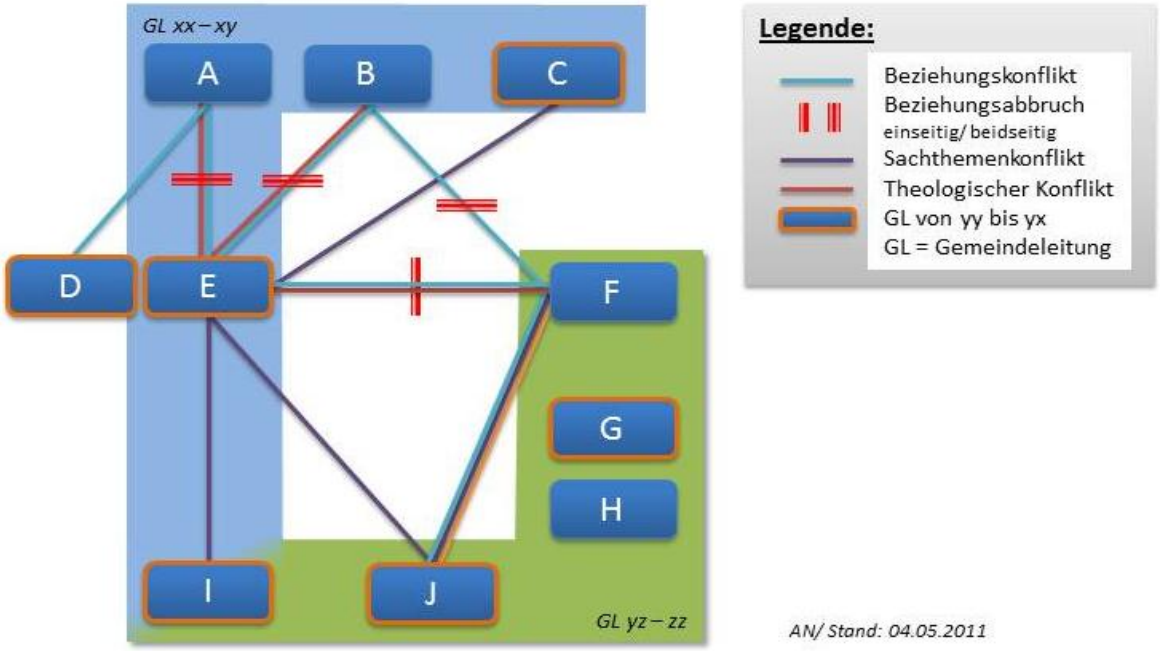
Bild 2: Ergebnisse des Seminartages zum Thema "Missionale Gemeinde".

Bild 1: Ergebnisse des Seminartages zum Thema "Missionale Gemeinde".

Bei der folgenden Gemeindeversammlung wurden die Ergebnisse des Seminartages der Gemeinde vorgestellt und den Teilnehmern in Erinnerung gerufen. In der anschließenden Aussprache wurde erneut ein tiefer persönlicher Konflikt deutlich. Einer der Kontrahenten wurde angeklagt, die Gemeinde in den letzten 20 Jahren zu lähmen und für das ausbleibende Wachstum verantwortlich zu sein.

Damit ist eine symptomatische Situation beschrieben, die in Gesprächen, meist zwischen den Zeilen, herauszuhören war.

Eine Schwester der Gemeinde, die bei dieser Versammlung dabei war und ausgebildete Mediatorin ist, bot der Gemeindeleitung eine Einführung zum Thema Konflikte an. Anhand des neunstufigen Konfliktstufenmodels von Glasl konnten wir einschätzen, welches Ausmaß die Konflikte mancher Beteiligten mittlerweile angenommen hatten. Einen Konflikt schätzten wir schon auf Stufe sieben ein. Andere bewegten sich im Bereich der Stufen drei bis vier. Das Erschreckte uns, war aber auch hilfreich, den wir spürten, dass hier etwas getan werden muss.

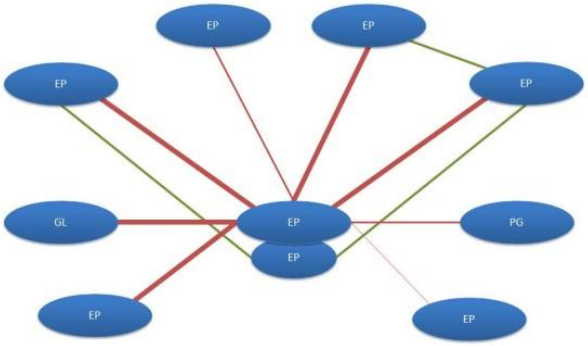



Zur Erhellung der unterschiedlichen Konflikte fertigte ich für mich eine Skizze an. Die Konfliktanalyse berücksichtigt die Konfliktart und die bisherige Zusammenarbeit in der Gemeinde. Namen und Jahreszahlen sind zum Schutz der Personen unkenntlich gemacht.

Mit dem Ziel „Leute zu bekräftigen und zu befähigen, ihre eigenen Konflikte zu bearbeiten“[12] schien uns die Mediation als Weg der Konfliktbearbeitung am sinnvollsten. Denn selbst „wenn keine konkrete Lösung in Sicht ist, bietet eine Mediation die Gelegenheit, Kränkungen, Missstände und Meinungsunterschiede zu äußern und während des Prozesses selbst einen Konflikt zu entschärfen und

[12] Dulabaum, Mediation, 12.

einen Einstieg in die Bearbeitung zu gewährleisten.“ [13] Aufgrund der bereits fortgeschrittenen Konflikteskalation entschieden wir uns als Gemeindeleitung für diesen Weg.




Konfliktdarstellung nach der Einzelbefragung durch den Mediator. Rot – Konflikte aus der Gesamtdarstellung, Grün – zusätzliche Konflikte aus Einzeldarstellungen. Im Vergleich zur eigenen Analyse zeigt die Grafik, wie unterschiedlich die Konflikte wahrgenommen werden. Zu beachten ist, dass bei einer grafischen Darstellung schnell ein falscher Eindruck der Konfliktbeteiligung entstehen kann. Hier scheint es, als sei eine Person Mittelpunkt der Konflikte, was de facto aber nicht der Fall war.

Wir wendeten uns folgerichtig an das Netzwerk Gemeindeberatung im BEFG. Hier wurde unsere spezielle Situation genau angehört und es wurde uns ebenfalls eine Mediation empfohlen. Dafür schlug man mehrere Mediatoren vor.

[13] Dulabaum, Mediation, 12.

# 4 FRAGESTELLUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM KONKRETEN LÖSUNGSANSATZ MEDIATION

Mit der Entscheidung für die Mediation ergaben sich neue Fragestellungen und Schwierigkeiten, die bei der praktischen Umsetzung deutlich wurden. Diese speziellen Fragestellungen sind in der Literatur zu Konfliktbearbeitung und Mediation nicht behandelt.

## 4.1 AUSWAHL DES TEILNEHMERKREISES - GESCHLOSSEN VS. OFFEN:

Die Mediation hat den Grundsatz der Freiwilligkeit. Das heißt, jeder der Medianten kann frei entscheiden, sich auf einen solchen Prozess einzulassen. Dieser Grundsatz steht allerdings gegen das Bestreben, möglichst viele Konflikte zu bearbeiten.

Damit befanden wir uns in einem Dilemma. Bei einer komplett freigestellten Teilnahme bestand in unseren Augen die Gefahr, dass Schlüsselpersonen sich nicht auf die Mediation einlassen könnten und so eine weitreichende Lösung unmöglich würde. Unter Zwang konnten und wollten wir auch niemanden stellen.

Als Gemeindeleitung entschieden wir, die Geschwister, die in aktuellen oder immer wieder unterschwellig spürbaren Konflikten sind, konkret anzusprechen und sie zu bitten, an der Mediation teilzunehmen. In den drei Monaten vor dem ersten Treffen mit dem Mediator haben wir die Unsicheren daher immer wieder ermutigt, sich auf die Mediation einzulassen und sich am Prozess zu beteiligen. Bei denen, die den Konflikt am liebsten nach früheren Verhaltensmustern geregelt hätten und zu einer schnellen Lösung kommen wollten, mussten wir immer wieder auf den Beginn der Mediation verweisen.

Trotz dieser Bemühungen wurde die Zusammenstellung des Teilnehmerkreises von einigen Teilnehmern kritisiert. Es wurde eine Koalitionsbildung befürchtet, die den Prozess einseitig werden lassen könnte.[14] Diese Befürchtung konnte im

[14] Diese Überlegung resultiert zum einen aus früheren Konflikten, ist aber auch typisch für die zweite Eskalationsstufe.

Vorfeld nicht ausgeräumt werden und schien sich bei der ersten Konflikterhellung durch den Mediator noch vor der eigentlichen Mediation zu bestätigen. Nach Auskunft der Mediatoren spielte diese Problematik im weiteren Verlauf der Mediation keine Rolle mehr.

## 4.2 FINANZIERUNG DER MEDIATION

Die Finanzierung der Mediation war ebenfalls ein mehrmals diskutiertes Thema. Bei einem normalen Gemeindehaushalt ist ein Betrag, wie er für einen solchen Beratungsprozess veranschlagt wird, nicht eingeplant. Daher wurde diese Frage in der Gemeindeleitung und in der Mediationsgruppe vor Beginn der Mediation thematisiert.

Einige Mediationsteilnehmer sprachen sich dafür aus, dass sich die Gruppe an den Kosten beteiligen solle, um den Gemeindehaushalt nicht zu sehr zu strapazieren. Das wurde von anderen Teilnehmern sofort verneint, da sie selbst die Mediation nicht für nötig erachteten.

Als Gemeindeleitung haben wir das Für und Wider diskutiert. Dabei ist uns wichtig geworden, die Teilnehmer nicht unter Druck zu setzen. Sie sollten neben der emotionalen Belastung nicht noch zusätzlich die finanzielle Last tragen müssen.

Begründet sahen wir diese Entscheidung darin, dass alle Konflikte der Mediationsteilnehmer im Zusammenhang mit ihrer Gemeindemitarbeit standen; teilweise aus der direkten oder früheren Leitungsverantwortung, teilweise aus aktuellen Anlässen. Die Gemeinde hat immer wieder von ihrer Mitarbeit profitiert und profitiert nach wie vor davon. Auf diese Weise wollten wir ihren Einsatz wertschätzen und zum Ausdruck bringen, dass wir als Gemeindeglieder auch im Konflikt zueinander stehen.

## 4.3 TRANSPARENZ GEGENÜBER DER GEMEINDEVERSAMMLUNG

Das höchste Entscheidungsgremium der Ortsgemeinden im BEFG sind die Gemeindeversammlungen. Für den Beginn einer Beratung oder einer Mediation muss hier über die Verwendung von großen Beträgen des Gemeindebudgets abgestimmt werden. Das ist in baulichen Angelegenheiten schon schwierig, aber hier kann ohne Verletzung einer Person verhandelt werden. Das ist jedoch im Konfliktfall nicht erreichbar, da es ja um Personen und Beziehungen geht.

Eine Reihe von Geschwistern hatte die Konflikte nicht bewusst wahrgenommen. Ein anderer Teil von Nichtbeteiligten konnte den eingeschlagenen Weg nicht gut heißen, da die Methode[15] als zu weltlich empfunden wurde. Gerade die Gemeindeversammlung hat einen sehr öffentlichen Charakter. Im Blick auf die Konfliktpartner ergibt sich hier eine seelsorgerliche Fragestellung. Können Konfliktpartner öffentlich genannt werden oder ist hier seelsorgerliche Verschwiegenheit wichtig? Oder kennt nicht sowieso jeder jeden in einer 100-köpfigen Gemeinde?

Die Größe der Gemeinde und die damit gegebene Bekanntheit unter den Geschwistern inklusive verschiedener Eigenschaften und Verhaltensweisen und die Öffentlichkeit einzelner Konflikte würden für eine öffentliche Nennung der konkreten Namen sprechen. Auf diese Weise würde auch eine Unsicherheit vermieden werden, wen es konkret betrifft, wie viele von den Konflikten betroffen sind und was konkret behandelt werden muss.

Dagegen sprechen eine Reihe anderer Faktoren. Konflikte belasten die Konfliktpartner ohnehin. Egal wie öffentlich die Auseinandersetzung war, würde jede weitere Behandlung des Konfliktes in der Öffentlichkeit Unterstützer oder Gegner mobilisieren. Das wäre für den Beginn und den Ausgang von Konfliktgesprächen nicht hilfreich. Der Konflikt würde sich so ausweiten und möglicherweise weitere

[15] Auf die Frage der Vermittlung gegenüber der Gemeinde, was eine Mediation ist und wie diese Methode auch theologisch begründbar und vertretbar ist, werde ich im Kapitel 4.4 eingehen.

eigentlich Unbeteiligte hineinziehen. Eine Nennung von Namen oder Konfliktthemen könnte des Weiteren zu einer Stigmatisierung innerhalb der Gemeinde führen. Die Konfliktpartner werden so unter Umständen vorverurteilt oder gar ausgegrenzt. Auf diese Weise bliebe ihnen wenig Raum, sich in einem Prozess zu verändern.

Bisher wurden Konflikte in Schöningen öffentlich ausgetragen mit all den beschriebenen Nachteilen für die Gemeinde und die Gesprächs- und Konfliktkultur innerhalb der Gemeinde. Am Ende blieben meist Sieger, Besiegte und eine Vielzahl von Verletzungen.

Einen Lösungsansatz für diese Problematik ist in der Aufnahmepraxis der Gemeinde zu sehen. Mit (Tauf-)Bewerbern wird in der Regel erst ein vertrauliches Gespräch geführt und sie werden dann durch die Gemeindeleitung der Gemeindeversammlung vorgeschlagen. Diese stimmt im Vertrauen auf das Verantwortungsbewusstsein der Gemeindeleitung in der Regel zu.

Als Gemeindeleitung entschieden wir uns, die beteiligten Geschwister aus den genannten seelsorgerlichen Gründen nicht zu nennen.

Das Votum der Gemeindeleitung für die Mediation, ohne konkrete Konfliktdetails zu nennen, wurde durch die Bekräftigung eines Gemeindegliedes[16] mit folgendem Bild unterstützt: *Wenn in der Gemeindeversammlung die Baukommission vorschlägt, das Dach zu reparieren oder die Heizungsanlage, weil es damit Probleme gibt, so folgt in der Regel nach einer Diskussion über Kostenhöhe und Umfang die Gemeindeversammlung dem Vorschlag, weil auf die Fachkompetenz der Baukommission vertraut würde. Verletzte oder zerbrochene Beziehungen zwischen Gemeindegliedern sind Reparaturfälle unseres geistlichen Gemeindehauses, die ebenso konsequent mit der Hilfe von dafür ausgebildeten Fachleuten bearbeitet werden müssen.*

[16] Das Gemeindeglied hat eine Mediatorausbildung und im Statement betont, dass es in baulichen Fragen auf das Urteil der Fachleute vertrauen muss.

Die größte Schwierigkeit in diesem Vorgehen ist und bleibt das Vertrauen in die Leitung der Gemeinde. Sind hier Vertrauen zerstört und Beziehungen zerbrochen, so wird es schwierig. Daher gilt es, Konflikte rechtzeitig zu benennen und nach Lösungsansätzen zu suchen und nicht erst, wenn es offensichtlich gar nicht mehr weiter geht.

## 4.4 UNSICHERHEIT ZUM VERFAHREN DER MEDIATION IN DER GEMEINDE

Wie bereits erwähnt war der Lösungsansatz bei einer Mediation, eine Win-Win-Lösung zu erarbeiten, für viele in der Gemeinde problematisch. Nach ihrer Überzeugung gibt es für einen Konflikt immer Schuldige, die gefunden werden und dann auch für ihre Schuld geradestehen müssten. Ein zweiter Kritikpunkt bestand darin, ein säkulares Verfahren in der Gemeinde anzuwenden, wo man sich doch gerade von der weltlichen Gerichtsbarkeit fernhalten solle (1Kor 6,1). Gerade in der Gemeinde müssten wir doch in der Lage sein, Konflikte miteinander zu lösen – früher sei das doch auch gelungen. Sehr schnell wird in diesem Zusammenhang auf Mt 18,15-19 verwiesen.

Diese Fragen können nicht einfach außer Acht gelassen werden, da sie mit Ängsten verbunden sind und sich so auch auf die Bereitschaft, sich auf den Prozess einzulassen, auswirken. An dieser Stelle haben wir als Gemeindeleitung im Vorfeld der Gemeindeversammlung nicht gründlich genug vorgearbeitet.

Die Themen Win-Win-Lösung und Schuldfrage hängen sehr eng zusammen. Bisher galt die Überzeugung, dass wenn der Schuldige gefunden ist und entsprechende Konsequenzen gezogen wurden, wieder Ruhe einkehrt. Eine Win-Win-Lösung schien daher unangebracht zu sein. Diese Überzeugung wird dadurch gefördert, dass wir als Menschen aneinander schuldig werden und diese Schuld auch vor Gott und Menschen eingestehen müssen, damit vergeben werden könne. Gerade Mt 18,15-19 gibt dafür ein Beispiel, auf das sich berufen wird. Dabei wird außer Acht gelassen, dass die meisten Konflikte sehr viel komplexer sind und meist eine konkrete Schuld eines Einzelnen nicht mehr auszumachen ist.

Außerdem wird bei diesem Verständnis gefördert, dass der Schuldanteil immer bei der anderen Konfliktpartei gesucht wird. Eine verantwortliche Konfliktklärung vermeidet es deshalb geradezu, in die „teuflische ›Schuld-Falle‹ zu tappen."[17] Michael Herbst betont in diesem Zusammenhang, dass die Vergangenheitsorientierung meist nur eine Lösung vorgaukelt und damit den nötigen Blick in die Zukunft verhindere.

Ein Beispiel für einen solchen Weg findet sich im Apostelkonzil in Apg 15. Es handelt sich hier um einen komplexen Konflikt, der unter anderem aus unterschiedlichen Schriftauslegungen resultiert, wie es auch heute in der Gemeinde vorkommt. Betrachtet man den Ablauf des Konfliktes, so fällt auf, dass an keiner Stelle von einer Schuld gesprochen wird, in dieser oder jener Weise gehandelt zu haben. Jede Seite bringt ihre Argumente und ihre Erlebnisse[18] ein und man ringt gemeinsam nach einem, von den Schriften her gottgefälligen Weg. Am Ende wird eine gemeinsame Lösung festgehalten. Dabei ist aber deutlich, dass sie auf der Suche nach einem Weg sind, der in Zukunft von allen getragen werden kann.

Diese Art der Konfliktlösung resultiert vor allem auch aus der Erfahrung, dass gefundene Lösungen nur dann Erfolg haben, wenn sie gemeinschaftlich entwickelt und von allen mitgetragen werden.[19]

Diese Argumente klären zwar das Streben nach einer Win-Win-Lösung. Der Umgang mit Schuld ist damit aber noch nicht geklärt. Hier muss zunächst eine Unterscheidung getroffen werden. Sicher gibt es Konflikte, die aus einer schuldhaften Handlung einer Person entstanden sind. Doch darum geht es in den wenigsten Gemeindekonflikten. Hier haben Konflikte oft eine vielschichtige, lange Vorgeschichte, die mit unterschiedlichen Bibelauslegungen, Persönlichkeitsprägungen, Empfindungen usw. zu tun haben können. »Die Schuldfrage« hier zu

---

17 Herbst, Geistlich Leiten, 176.

18 Das ist bemerkenswert, da es hier nicht nur um harte Fakten geht, sondern auch Gefühle und Beobachtungen.

19 vgl. Großmann, Konflikte, 86.

klären wäre vermessen und würde, wie erwähnt, nur eine Lösung vorgaukeln. Womöglich würde auf diese Weise der Graben zwischen vermeintlich Schuldigem und vermeintlichem Gewinner nur größer.

Dort, wo es um gegenseitiges Verhalten in konkreten Situationen geht, kann sich nur jeder selbst die Frage stellen, welchen Anteil er an der Eskalation des Konfliktes hat. Einen hilfreichen Leitsatz für eine solche Selbstprüfung findet sich in Mt 7,3-5.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, auf die Schuldfrage in einem solchen Konflikt zu verzichten, ist die Vergebung unserer Schuld durch Gott. Als Gläubige sind wir in mancher Hinsicht aufgefordert, offensichtliches Leben in Schuld, Paulus spricht in 1Kor 5 9-13 von unzüchtigem Verhalten, zu richten. Im Unterschied dazu geht es in Jak 4,1-12 um Streitigkeiten innerhalb der Gemeinde. Jakobus fragt nach der Ursache dieser Streitigkeiten und Kämpfe und verweist auf das eigensüchtige Begehren. Das viele Eifern, Kämpfen und Morden, das sicher auch im übertragenen Sinn zu verstehen ist, führt in seinen Augen zu nichts. Daher sollen Gläubige in der Gemeinde auf das gegenseitige Richten verzichten, weil nur Gott gerecht richten kann. Der Mensch soll mit demütigem Herzen das Gebotene tun und nicht aus der Distanz heraus Kritiker und Richter eines anderen sein. Dieses Recht steht ihm nach Jakobus nicht zu.

Theologisch wichtig ist auch die Umkehrung der Reihenfolge von Gottes Zuwendung. In Sach 1,3; Mal 3,7, oder auch hier in Jak 4,8 wird zuerst die Umkehr gefordert, bevor sich Gott wieder zuwenden kann. Dagegen hat Jesus diese Reihenfolge umgekehrt! Er hat die Nähe und Vergebung Gottes zugesagt und daraufhin Menschen zur Umkehr gerufen (Mk 1,15). Von da aus soll jeder selbst seine Schuld vor Gott bekennen und um Vergebung bitten. Damit ist für jeden geklärt, wohin er mit der Schuld gehen kann. Damit steht auch fest, dass die Schuld keinen Einfluss mehr auf unser Heil hat. Da, wo Gott vergeben hat, rechnet er die Schuld nicht noch einmal auf. Wir müssen uns daher nicht mehr gegenseitig

die Schuld in die Schuhe schieben, sondern können von der Vergebung her befreit überlegen, wie die Lösung von Spannungen, Streitfragen oder Handlungsweisen aussehen kann.

## 4.5 ZEITRAUM ZWISCHEN ESKALATION UND BEGINN DER MEDIATION

Diese Phase war für die Gemeinde von großer Unruhe bestimmt gewesen. Den Konfliktparteien ging die Konfliktbewältigung nicht schnell genug. Hinter den Kulissen wurde Druck aufgebaut und Unmut geäußert gegenüber der Gemeindeleitung und dem Pastor. Es bestand das Bestreben, möglichst schnell Gespräche zu führen, da sich jeder im Recht wähnte und der Andere das doch verstehen müsste. Diese Bestrebungen mussten und konnten verhindert werden.

So schwer diese Zeit auch war, erwies sie sich doch aus folgenden Gründen als hilfreich. Die Lösung der Konflikte konnte in einem abgekühlten Klima geschehen. Die eigentliche Eskalation lag drei Monate zurück. Das gab jedem Beteiligten Zeit, im Vorfeld der Mediation für sich zu sortieren, was ihm bei einer Mediation wichtig ist. Außerdem konnte eine Atmosphäre geschaffen werden, die eine größere Bereitschaft entstehen ließ, sich an der Lösungsfindung zu beteiligen.

## 4.6 BETEILIGUNG DES PASTORS AN DER MEDIATION

Bei Betrachtung der Konfliktlage wurde mir bewusst, dass es meine Kompetenzen weit überschreiten würde, den Versuch einer Klärung zu unternehmen. Außerdem stand ich zu stark in der Gefahr, vereinnahmt zu werden.

Ich erachte es für wichtig, in einer solchen Situation sehr genau zu bedenken, welche Funktion und welchen Auftrag ich als Pastor habe und bis zu welcher Konfliktstufe dieser Auftrag ohne Schädigung ausgeführt werden kann. Selbst, wenn ich die nötigen Kompetenzen habe, ist der Konflikt zu nahe an mir dran. Gebe ich mich in einen Konflikt hinein und sei es als Schlichter, so besteht stark die Gefahr, vereinnahmt oder im schlimmsten Fall von beiden Seiten abgelehnt zu

werden. Egal was, es schwächt meinen Auftrag als Verkündiger und schwächt die Beziehungen zueinander meist dauerhaft.

Da ich selbst neu in der Gemeinde war und in keine Konflikte involviert war, bestand keine Notwendigkeit, den Mediationsprozess mit zu gehen. Ich überlegte, den Prozess als neutraler Beobachter zu begleiten. Mir schien es zunächst hilfreich, etwas über die Art und Weise des Prozesses zu lernen.

Letztlich entschied ich mich aber dagegen, um weiter allen Beteiligten unabhängig von ihren Konflikten entgegentreten zu können. Ich wollte nicht, dass der ohnehin schon gestörte Umgang dadurch weiter nachteilig beeinflusst würde.

## 4.7 MEDIATIONSPROZESS

Die Mediation begann mit einem allgemeinen Einführungsabend mit dem Mediator, der für alle Gemeindeglieder offen war. Am Folgetag wurde in neun Einzelgesprächen[20] die Konfliktlage sondiert, die Ergebnisse vorgestellt und in der darauffolgenden Woche ein möglicher Weg vom Mediator vorgeschlagen, den die Gruppe mit seiner Unterstützung gehen kann. Dieser Vorschlag wurde diskutiert und abgewandelt. Auch hier zeigt sich die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien. Es folgten vier Gespräche, die von zwei Mediatoren geleitet wurden. Die Gespräche begannen Ende August und erstreckten sich bis Anfang Dezember. Abgeschlossen wurde die Mediation mit einer gemeinsamen Vereinbarung.[21] Die Absätze 2-4 unter Punkt drei der Vereinbarung wurden so der Gemeindeversammlung weitergegeben. Damit wurde ein wichtiges Signal seitens der Mediationsteilnehmer gesetzt.

Die Vereinbarung selbst möchte ich nicht im Einzelnen kommentieren. Für das, was erreicht wurde und was damit angestoßen wurde, können wir als Gemeinde dankbar sein. Sowohl die Gemeindeleitung, als auch einzelne Gemeindeglieder

[20] Die Anzahl der Gespräche ergab sich aus den zuvor angesprochenen Teilnehmern und solchen, denen es am Abend vorher wichtig wurde, eigene Konflikte zu bearbeiten. Teilweise nahmen Ehepartner das Gespräch gemeinsam wahr.

[21] Der Wortlaut der Vereinbarung ist im Anhang enthalten.

nehmen eine spürbare Veränderung insbesondere in den Gemeindeversammlungen[22] wahr.

Im Juli trafen sich die Mediationsteilnehmer erneut mit den Mediatoren zu einem Feedbackgespräch. Hier ging es um die Umsetzbarkeit der getroffenen Vereinbarung, die eigenen Erfahrungen seit dem Ende der Mediation und mögliche weitere Schritte in die Zukunft. Die Teilnehmer konnten sich im Augenblick noch nicht auf weitere verbindliche Schritte einlassen.

## 4.8 WELCHE SCHRITTE KÖNNEN BEGLEITEND ZUR MEDIATION UNTERNOMMEN WERDEN?

Wie kann Gemeindearbeit in dieser Situation gestaltet werden? Wie beschrieben sind die Konflikte eine Belastung für die Gemeindearbeit. Offene Diskussionen waren nicht möglich. Das wirkte sich insbesondere auf die Bibelstunde aus, die von offenen Diskussionen lebt. Sie wird nur noch von sehr wenigen Geschwistern besucht. Bei anderen Veranstaltungen mied man sich ebenfalls so gut es ging.

Wir haben als Gemeindeleitung versucht andere Formen von Veranstaltungen anzubieten, die in Gottes Gegenwart führen und Gemeinschaft ermöglichen. Dazu gehörten Adventsandachten, Lobpreisabende und Seminare. Gerade bei den Seminaren haben wir versucht Brücken zu bauen, den Anderen besser zu verstehen und neu zu respektieren.

Ein Kommunikationsseminar über drei Abende wurde von einer Schwester aus der Gemeinde und dem Pastor durchgeführt. Konzipiert war das Seminar so, dass Kommunikationswissenschaft und Bibel in Beziehung gesetzt wurden zu eigenen Erfahrungen mit Kommunikation. An diesen drei Abenden konnten ein paar Grundlagen angerissen werden, wie aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Wahr-

[22] Im Februar fand die Jahresgemeindeversammlung und im Juni eine Gemeindeversammlung zur neuen Wahlordnung statt. Beide waren von einer guten Atmosphäre auch bei kritischen Rückfragen geprägt.

nehmung der Wirklichkeit und Feedback. Die Abende wurden von den Teilnehmern sehr wertvoll erlebt.

Daneben fand ein Seminar an einem Samstag zum Thema Schriftverständnis mit einem externen Referenten statt. Das Thema wurde schon mehrere Jahre immer wieder hinausgeschoben, führte aber unterschwellig zu Spannungen. Unser Ziel bestand darin verschiedene Zugänge zur Schrift darzustellen, aber auch deutlich zu machen, dass, egal mit welchem Zugang die Bibel gelesen wird, bei allen die Liebe und Wertschätzung der Bibel vorhanden ist. Das Seminar wurde geschätzt und an zwei weiteren Abendveranstaltungen vertieft.[23]

## 5 MEDIATION UND DANN … ?

Zum jetzigen Zeitpunkt liegt die getroffene Mediationsvereinbarung bereits ein halbes Jahr zurück, auch das Feedbackgespräch hat, wie erwähnt, bereits stattgefunden. Die Erfahrungen daraus zeigen uns, dass die Mediation nur ein Auftakt für einen Gesamtprozess innerhalb der Gemeinde war.

Dieser Auftakt war wichtig, weil er den Beteiligten und der Gemeinde vor Augen geführt hat, dass wir weiter begleitete Schritte in die Zukunft der Gemeinde setzen müssen. Dazu ist es erforderlich, dass die Ursachen für die zurückliegenden Konflikte analysiert werden und entsprechende Konsequenzen daraus gezogen werden. Folgende Fragen sind für die Analyse hilfreich:

- *Wie sieht es mit den Strukturen der Gemeinde aus. Ergeben sich daraus Konfliktpotenziale, die vermieden werden können?*
- *Gibt es eine Gesprächs- und Feedbackkultur?*
- *Wie wird Verantwortung wahrgenommen?*
- *Welche Persönlichkeitsstrukturen fördern bei uns Konflikte? Wie können wir lernen uns darin wertzuschätzen?*
- *Was resultiert aus unterschiedlichen Bibelverständnissen und Frömmigkeitsstilen?*

[23] In einem Bibelabend der Mediationsgruppe nach der Mediation äußerte ein Teilnehmer, dass er eine Ursache der Konflikte auch im Fehlen des gemeinsamen Bibelstudiums und dem damit fehlenden Austausch sieht.

Aus diesen Fragestellungen resultieren für mich folgende Entwicklungspotenziale:

Die Gemeinde Schöningen hat in der Gemeindeleitungsperiode vor meiner Zeit sehr intensiv an den Strukturen gearbeitet und damit Verantwortungsbereiche gut aufgeteilt und klar geregelt. Entsprechend sind daraus keine neuen Konflikte entstanden. Konfliktpotenzial liegt im Bereich der Hauskommission, da hier Verantwortlichkeiten nicht klar genug geregelt sind.

Das größte Entwicklungspotenzial liegt meiner Meinung nach im Bereich der Gesprächs- und Feedbackkultur. Aus Erzählungen älterer Gemeindeglieder wird deutlich, dass in den 70er und 80er Jahren gute Gesprächsprozesse in großer Offenheit geführt wurden, die die Gemeinde inhaltlich weiter gebracht haben. Allgemein wird beklagt, dass die Offenheit geschwunden ist und die Form der Auseinandersetzungen härter wurden und es schließlich um Gewinner und Verlierer ging. Wann die Atmosphäre umgeschlagen ist, kann nicht genau gesagt werden. Fest steht aber, dass die Beziehungen enorm darunter gelitten haben. Daher gilt es wieder eine Kultur zu entwickeln, bei der Inhalte und Themen unabhängig von der Person besprochen und diskutiert werden können. Auch in den Arbeitskreisen für geistliches Wachstum, Evangelisation, Gottesdienstgestaltung oder den Mitarbeitergesprächen der Kinder- und Jugendmitarbeiter müssen Räume geschaffen werden, wo wir einander korrigierende und ermutigende Rückmeldung geben können. Gerade die gegenseitige Wertschätzung kam in der Vergangenheit zu kurz, sodass Kritik hauptsächlich negativ und defizitär geäußert wurde. In diesem Bereich werden wir Schulungen durchführen müssen.

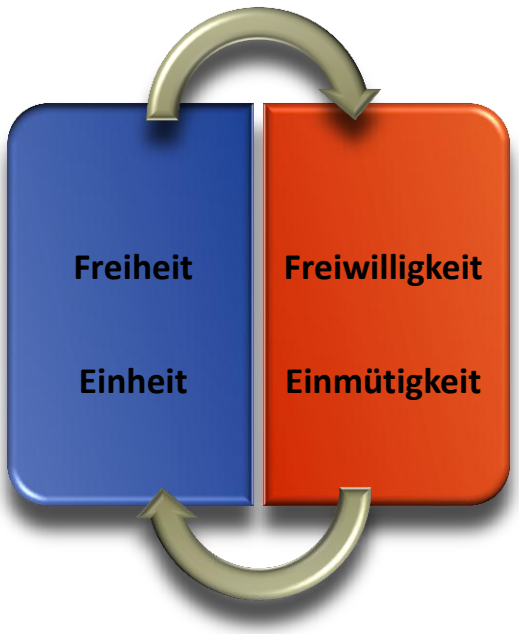
Meine Beobachtung ist, dass im Zweifel die Verantwortung auf dem Papier steht, aber nicht in der Konsequenz wahrgenommen wird, teilweise aus Angst vor neuen Konflikten. Wo allerdings dieser Mangel wahrgenommen wird, versuchen ihn andere auszufüllen. Auch hier gilt es Mitarbeiter langfristig zu stärken, ihre Verantwortung wahrzunehmen und auszufüllen. Als aktuelle Gemeindeleitung

werden wir deshalb ein Coaching in Anspruch nehmen. Auch konkrete Mitarbeitergespräche, bei denen Schwächen und Potenziale besprochen werden, können in Zukunft weiterhelfen.

Die Persönlichkeitsstrukturen haben ebenfalls einen beträchtlichen Einfluss auf die Konfliktdynamik. Hier können uns Selbstreflexion und Kenntnis der Hintergründe für eine bestimmte Persönlichkeitsausprägung helfen, einander besser zu verstehen.

Eine Reihe von Konflikten hat ihre Ursache in unterschiedlichen Bibelverständnissen und Frömmigkeitsstilen. Hier müssen wir neu lernen, miteinander die Bibel zu lesen und auszulegen im Wissen, dass alle in der Gemeinde mit Gottes Geist begabt sind. Es kann nicht darum gehen Wahrheit gegen Wahrheit auszuspielen, sondern von der gemeinsamen Mitte die Fragen von Ethik, Frömmigkeit und Tradition zu bedenken und dann auch im Sinne von 1.Kor 8,9 oder Röm 14,22 auf das eigene Recht oder die eigene Freiheit zu verzichten.

Ralf Dziewas schreibt in einem Aufsatz, dass Streit zu den grundsätzlichen baptistischen Lebensäußerungen gehört. Er bezieht seine Aussage auf das Zusammenleben im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, trotzdem sind meiner Meinung nach diese Aussagen auf eine Einzelgemeinde übertragbar. Ich glaube, er gehört generell zu einer lebendigen Gemeinschaft dazu. Die Ursache für den Streit in oder unter den Gemeinden liegt laut Dziewas in den zwei unaufgebbaren Grundprinzipien der Freiheit und Freiwilligkeit und der Einheit und Einmütigkeit. Das Freiheitsprinzip bedeutet, dass jeder Einzelne in Glaubens- und Gewissensfragen frei und Gott allein verantwort-



lich ist. Das Prinzip der Einheit dagegen hat ihren Grund im biblischen Bild des Leibes, bei dem es dem ganzen Leib schlecht geht, wenn es nur einem Glied schlecht geht. Deshalb wird ein intensives Miteinander gepflegt und bei Entscheidungen versucht, »alle mitzunehmen«. Dziewas meint, dass bei einem solchen System jede Änderung in grundsätzliche Diskussionen führt, durch die unweigerlich Streitigkeiten ausgelöst werden. Er schreibt: „In allen Fragen des Glaubens und Lebens verfechten wir das Prinzip der Freiheit und Freiwilligkeit, mit der Konsequenz, dass Menschen sich unter Umständen anders entscheiden, anders leben, anders beteiligen, als es bisher üblich war. Und schon gibt es Neuerungen, über die es sich zu diskutieren lohnt.“[24] Deshalb stehen wir zwischen diesen beiden Prinzipien. Das Prinzip Freiheit schafft uns Weite und Vielfalt und das Prinzip Einmütigkeit bringt uns wieder zusammen. Wo das eine Freiraum und Horizont öffnet, schränkt das andere die Perspektive wieder ein. Daher bleibt in der Gemeinschaft nur die Möglichkeit den Widerspruch zwischen Freiheit und Einmütigkeit auszuhalten. Dies mag zwar manchmal schwer sein, „doch der Streit, der aus diesen beiden Prinzipien entspringt, ist produktiv und erhält den Baptismus [die Gemeinde] lebendig.“[25] Diese Lebendigkeit muss gepflegt werden im Austausch und gegenseitigen wahrnehmen und wertschätzen als von Gott geliebter Mensch.[26]

---

[24] Dziewas, Baptisten, 11.

[25] Dziewas, Baptisten, 14.

[26] Michael Herbst, Siegfried Großmann und Johannes Stockmayer sind sich in dieser Sache ebenfalls einig, dass gerade darin eine Chance für eine christliche Gemeinschaft liegt.

# 6 LITERATURVERZEICHNIS

In diesem Verzeichnis habe ich auch Titel aufgeführt, die mir zum Thema hilfreich erscheinen und für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema dienlich sein können.

**Böhlemann, Peter/ Herbst, Michael:** Geistlich leiten ein Handbuch. Göttingen 2011.

**Dulabaum, Nina:** Mediation: Das ABC. Weinheim $^{5}$2009.

**Dziewas, Ralf:** Warum Baptisten immer streiten müssen. In ZThG 2002, S. 9-15, Hamburg 2002.

**Glasl, Friedrich:** Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern/ Stuttgart 1990.

**Großmann, Siegfried:** Konflikte sind Chancen. Spannungen überwinden in Alltag und Gemeinde. Wuppertal und Kassel 1998.

**Schäffer, Hartmut:** Mediation die Grundlagen. Retzbach 2004.

**Schwarz, Gerhard:** Konfliktmanagement - sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden 1990.

**Stockmayer, Bettina/ Stockmayer, Johannes:** Aufbruch aus der Krise – Leiten in Zeiten der Krise. Kassel 2008.

**Stockmayer, Johannes:** Gemeinsam Wege finden. Leipzig 2008.

**Strauch, Gerti:** Das Gemeindekarussell. Witten 2010.

# 7 ANHANG

## 7.1 WORTLAUT DER MEDIATIONSVEREINBARUNG

**1. Vergeben ohne Wenn und Aber**

- Die belastete Vergangenheit haben wir in großer Offenheit angesehen und in einem schmerzlichen Mediationsprozess gemeinsam wahrgenommen.
- Wir vergeben einander aufrichtig. Das Wort aus Kol. 3,13 (NGÜ) wollen wir ernst nehmen und neu zum Maßstab unseres Handelns machen: „Geht nachsichtig miteinander um und vergebt einander, wenn einer dem anderen etwas vorzuwerfen hat. Genauso, wie der Herr euch vergeben hat, sollt auch ihr einander vergeben."
- Die gegenseitigen Vorwürfe der Vergangenheit legen wir dauerhaft nieder und erwähnen sie zukünftig weder im unmittelbaren Gespräch unter uns Beteiligten, noch im Gespräch mit Dritten.
- Die vereinbarte Verschwiegenheit über die Inhalte des Mediationsprozesses behalten wir grundsätzlich bei und vernichten alle unsere Unterlagen darüber.
- Lediglich mittelbar beteiligte Personen wollen wir verantwortungsbewusst und ehrlich über das Ergebnis des Mediationsprozesses informieren und zu einer entsprechenden Haltung ermutigen.

**2. Versöhnt leben: Wertschätzung und Annahme**

- Wir wollen uns in Würde mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung begegnen. Das Wort aus Phil. 2,3 (Lut) wollen wir ernst nehmen und neu zum Maßstab unseres Handelns machen: „In Demut achte einer den anderen höher als sich selbst."
- Wir wollen uns offen und stets fair begegnen. In mindestens zwei Treffen wollen wir uns unter Leitung unseres Pastors über biblische Umgangsformen austauschen.
- Wir verpflichten uns, keine negativen Beurteilungen und Bewertungen übereinander gegenüber Dritten zu äußern.
- Wir werden stattdessen das Gute unter uns benennen und lobend wahrnehmen.
- Wir beten sehr bewusst füreinander.
- Wir werden unergiebige öffentliche Meinungskämpfe, die auf die Gemeinde irritierend wirken, unterlassen und uns zurück halten. Grundsätzliche Äußerungen in einer Gemeindeveranstaltung stimmt jeder mit der Gemeindeleitung vorher ab.
- Wir unterlassen jede die Leitungsverantwortung der Gemeindeleitung missachtende Einflussnahme.

- Unsere gemeindliche Mitarbeit erfolgt nur in Übereinstimmung mit der Gemeindeleitung.

**3. Probleme benennen und Gemeindeverantwortung einfordern**

- […] soll der Gemeindeversammlung über das Ergebnis des Mediationsprozesses und die unter uns ausgesprochene Vergebung in Abstimmung mit den Mediationsbeteiligten berichten. Über den vereinbarten Weg soll sie informieren und darum ersuchen, keine Nachforschungen über die Mediationsinhalte anzustellen.
- Es ist in der Vergangenheit viel Verletzendes in Gemeindezusammenkünften, Gruppen und persönlichen Gesprächen übereinander geredet worden. Wir bitten alle Geschwister der Gemeinde, diese Vorgänge als abgeschlossen zu betrachten, weil sie unter uns als Beteiligte vergeben sind. Wir bitten ebenso jeden, in Gesprächen darüber Zurückhaltung zu üben und selbst darauf zu achten, dass wir einander mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung begegnen.
- Wir bitten die Gemeinde um Begleitung des Versöhnungsprozesses durch Gebet.
- Wir ermutigen die Gemeindeleitung, ihrer Leitungsverantwortung konsequent und ohne falsche Rücksichtnahme nachzukommen, insbesondere auf aktuell auftretende Konflikte zeitnah und angemessen zu reagieren.

**4. Intervention/Überprüfung/Evaluation**

- Wir wünschen ausdrücklich die Ermahnung der beiden Mediationsbegleiterinnen […] und […], wenn sie in unserem Verhalten eine Missachtung der Vereinbarung wahrnehmen.
- In kritischen Phasen sollen […] und […] Ansprechpartnerinnen sein, um zwischen Beteiligten zu vermitteln und auftretende Probleme zu lösen.
- Die Einhaltung dieser Vereinbarung wollen wir in ca. einem halben Jahr in einem Bilanzgespräch überprüfen. Die Einladung und Leitung soll durch […] und […] erfolgen, soweit wir die Leitung nicht durch die Mediatoren für nötig erachten.