

Konflikte in der Gemeinde

Die Bearbeitung von Konflikten in einer Gemeinde aus pastoralpsychologischer Perspektive

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
2	HAUPTTEIL	2
2.1	Gemeindedarstellung in Grundzügen	2
2.2	Ebenen eines Konflikts	3
2.3	Der Konflikt auf der Sachebene	4
2.4	Der Konflikt auf der Beziehungsebene	5
2.5	Streitkultur in der Gemeinde	10
2.5.1	Gemeinde und Gesellschaft	10
2.5.2	Frömmigkeit: Liebe als Harmonie	13
2.5.3	Familiäre Strukturen	14
2.6	Ein Streit in der Gemeinde – das Problem der PastorIn	15
2.7	Lösungsansätze	16
2.7.1	Gemeindliches Konfliktmanagement	16
2.7.2	Unser Lösungsweg - Mediation	18
2.7.3	Das Ergebnis	19
2.8	Nach dem Konflikt – Die Grenzen	20
3	ZUSAMMENFASSUNG	21
	LITERATUR	23

1 Einleitung

Vielen Mitgliedern einer Baptistengemeinde ist die intensive Gemeinschaft in der Gemeinde sehr wichtig. In der Gemeinde, die einen engen Zusammenhalt der Mitglieder pflegt, fühlt man sich geborgen und getröstet. Das ist eine große Stärke, gleichzeitig aber auch eine große Schwäche: Wenn es in einer Gemeinschaft, in der es so persönlich wie in einer Familie zugeht, Streit gibt, ist dieser oft von viel Emotionalität und Aggression geprägt. Verletzungen und große Verunsicherungen bei den Gemeindemitgliedern sind die Folge. Die PastorIn hat dann die schwierige Aufgabe, vermittelnd und lenkend einzugreifen. Im Idealfall ist die PastorIn schon einige Zeit in der Gemeinde, so daß sie das Vertrauen der Gemeindemitglieder genießt und die Strukturen in der Gemeinde kennt. Als ich als Berufseinsteiger in die Gemeinde kam, fand ich mich mit der Aufgabe konfrontiert, in einem heftig ausgetragenen Gemeindegkonflikt vermittelnd einzugreifen. Ich fühlte mich keineswegs gut darauf vorbereitet. Aus dieser Erfahrung heraus ist diese Arbeit entstanden.

Spannungen und Auseinandersetzungen sind im Gemeindealltag nicht ungewöhnlich. Ungewöhnlich ist es, wenn solche Auseinandersetzungen zu konstruktiven Lösungen führen. Die Gemeinde hat oft nicht das nötige Handwerkszeug, um solche Konflikte zu lösen. Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, die Ursachen und Eigendynamik, also die „Anatomie eines Konfliktes“ besser zu verstehen. Ich werde dazu einen konkreten Konfliktfall¹ analysieren, um dadurch zu allgemeinen Schlußfolgerungen zu gelangen. Dabei werde ich die Theorie der zwischenmenschlichen Kommunikation im Bereich der Individualpsychologie und den systemischen Ansatz von Friedemann Schulz von Thun als Grundlage verwenden². Die Erkenntnisse von Schulz von Thun sind deshalb besonders geeignet, weil sie einen hohen Praxisbezug haben und gut auf eine Gemeinde baptistischer Prägung übertragen werden können. Außerdem lassen sie sich an einigen Stellen theologisch ergänzen. Damit soll die Gemeindegarbeit ganz bewußt aus einem etwas anderen Blickwinkel betrachtet werden, als dem sonst üblichen exegetischen.

Ein weiterer Aspekt, der in dieser Arbeit beleuchtet werden soll, ist die Rolle des Pastors/der Pastorin in einem Gemeindegkonflikt. Welchen Gefahren setzt er/sie sich aus? Welche Chancen und Handlungsmöglichkeiten ergeben sich in dieser Rolle?

Jeder Konflikt ist einzigartig. Deshalb kann es keinen „Fahrplan“ geben, nach dem man in Zukunft alle Krisensituationen in Gemeinden lösen kann. Möglicherweise kann aber der eine oder andere geschilderte Aspekt helfen, einen Konflikt besser zu verstehen.

¹ Die Anonymität der involvierten Personen bleibt gewahrt. Dennoch geht es um einen konkreten Konfliktfall, nicht um ein fiktives Beispiel. Deshalb bitte ich, diese Arbeit vertraulich zu behandeln!

² Dargelegt in: Miteinander reden 1-3.

Es werden anhand des geschilderten Beispiels die Chancen und Grenzen deutlich gemacht. Oft führen die Emotionen und Aggression, die während einer Auseinandersetzung frei werden, zu tiefen Verletzungen oder reißen alte Wunden wieder auf. Selbst viele Tage nach der „heißen Phase“ der Auseinandersetzung bleiben oft Spannungen, Mißtrauen und Enttäuschung zurück, die nur schwer beseitigt werden können. Gleichzeitig werden in einer solchen Krise Veränderungen möglich, die vorher nicht denkbar gewesen wären. Besonders dieser Aspekt eines Konfliktes wird wegen der dominierenden negativen Gefühle oft übersehen.

Ich gehe in dieser Arbeit wie folgt vor: Zuerst wird die Gemeinde und ihre konkrete Situation beschrieben. Danach wird der Konflikt auf seine Sachebene und auf seine Beziehungsebene hin untersucht. In einem weiteren Schritt wird die Rolle der PastorIn in einem Konflikt dargestellt, um anschließend zu vorsichtigen Lösungsansätzen zu kommen. Danach wird beschrieben, wie im hier beschriebenen Fall der Konflikt bearbeitet wurde.

2 Hauptteil

2.1 Gemeindedarstellung in Grundzügen

Ich beginne mit einer Beschreibung der Gemeinde, deren Konflikt näher beleuchtet werden soll.

Die Gemeinde, um die es geht, existiert bereits seit über 150 Jahren im ländlichen Raum. Sie hat etwa 100 Mitglieder. Es gibt eine große Gruppe von Teenies zwischen 13 und 15 Jahren. In den 80er Jahren gab es eine große Jugendgruppe aus den Kindern der Mitglieder der Gemeinde. Nach der Schule sind die meisten von ihnen zum Studium oder zur Ausbildung in größere Städte gezogen. Die wenigsten von ihnen sind nach Beendigung der Ausbildung zurückgekehrt, da es im ländlichen Raum kaum Arbeitsplätze gibt. Diese strukturellen Probleme des ländlichen Raums lassen sich unmittelbar an der Mitgliederstatistik der Gemeinde ablesen: Es sind vorwiegend Rentner, die zur Gemeinde gehören. Die Generation zwischen 20 und 30 Jahren fehlt komplett. Einige wenige Gemeindemitglieder sind zwischen 30 und 50 Jahren.

Die Gemeinde hat eine Besonderheit: sie ist in zwei Orten präsent, die 30 km auseinander liegen. Es gibt zwei Gemeindehäuser, die unterhalten werden müssen. Es gibt zwei Gottesdienste sonntags. Es gibt zwei Bibelstunden. Es gibt zwei „Gemeindeleben“ mit ihren Prägungen und Eigenheiten. Diese Doppelstruktur aufrechtzuerhalten und zu bedienen, kostet nicht nur von der PastorIn viel Aufwand, sondern bindet viele Mitarbeiter. Gefühlt hat man es eher mit zwei kleinen Gemeinden zu tun, die im Durchschnitt an dem einen Ort etwa 40 und am anderen Ort etwa 30 Gottesdienstbesucher haben. Während der größere Gemeindeteil eher spontan und kurzfristig Gemeindegarbeit organisiert, legt der andere Gemeindeteil Wert darauf, gut vorzuplanen und die Gemeindegarbeit langfristig zu organisieren.

Strukturell ist diese Konstellation ebenfalls sehr aufwendig: Es gibt Zusammenkünfte der Gemeindeteile in Teilgemeindeversammlungen. Es gibt Zusammenkünfte der Teilgemeindefeitungen, um für die ortsspezifische Gemeindearbeit vorzudenken und zu organisieren. Diese Treffen finden zusätzlich zu den regelmäßig stattfindenden Gemeindeversammlungen und Gemeindefeitungssitzungen der Gesamtgemeinde statt, in denen die Belange der Gesamtgemeinde besprochen werden.

Beide Gemeindeteile sind hauptsächlich durch ihre Struktur miteinander verbunden. Zum einen organisatorisch durch die Gemeindeversammlung und Gemeindefeitung der Gesamtgemeinde. Zum zweiten finanziell durch eine gemeinsame Kasse und Haushaltsführung. Zum dritten personell durch einen gemeinsamen Pastor. Es gibt etwa alle 2 Monate einen gemeinsamen Gottesdienst.

Diese Struktur hat den Nachteil, daß organisatorische und finanzielle Entscheidungen eine lange Vorlaufzeit haben. Es muß immer eine Gemeindeversammlung einberufen werden, in der beide Gemeindeteile zusammenkommen. Spontane oder kurzfristige Entscheidungen sind kaum möglich.

2.2 Ebenen eines Konflikts

Im folgenden geht es um die konkrete Konfliktsituation in der Gemeinde. Zunächst einige grundsätzliche Überlegungen:

Wenn man einen Sachverhalt schildert, geht man davon aus, daß allein die Sachinformation beim Gegenüber ankommt. Diese weit verbreitete Ansicht ist allerdings ein weit verbreiteter Irrtum. Der Sender einer Nachricht gibt in ein und derselben Nachricht viele Botschaften an den Empfänger weiter, die nicht nur auf der Sachebene, sondern darunter liegen.³ Gleichzeitig hört der Empfänger nicht nur die Nachricht des Senders, sondern er „macht“ sich daraus eine Information.⁴ Dadurch wird die Verständigung störanfällig und mißverständlich. Man meint, sich klar ausgedrückt zu haben. Man setzt voraus, das Gegenüber habe genau das verstanden, was ich gesagt habe. Man denkt, es gäbe nur den Sachaspekt, der in Reinform weitergegeben wird, verkennt aber, daß eine Botschaft mehrere weitere Aspekte enthält, die ebenfalls beim Gegenüber ankommen. Diese weiteren Botschaften einer Nachricht können zu Mißverständnissen und Konflikten zwischen zwei Menschen führen. Um diese Konflikte zu lösen, muß man die ganze Nachricht in den Blick nehmen, die mehr als nur den Sachaspekt enthält. Das ist eine wichtige Voraussetzung für eine Klärung. In der Individualpsychologie unterscheidet man üblicherweise zwischen 4 Seiten

³ Vgl. Miteinander reden 1, S.25f. Die Vieldeutigkeit einer Nachricht zeigt sich in folgendem Beispiel: Die Frau fährt Auto und sitzt am Steuer, der Mann (Beifahrer) sagt: „Du, da vorne ist grün!“. Jeder mag sich nun selbst überlegen, was der Mann seiner Frau *eigentlich* sagen will.

⁴ Vgl. Miteinander reden 1, S. 61f.

einer Nachricht: Es gibt den Sachinhalt (oder: Worüber ich informiere), die Selbstoffenbarung (oder: Was ich von mir selbst kundgebe), die Beziehung (oder: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen) und den Appell (oder: Wozu ich dich veranlassen möchte).⁵

Das Grundproblem zwischenmenschlicher Kommunikation läßt sich problemlos auf eine höhere Ebene stellen. Konfliktsituationen in der Gemeinde spielen sich wie die Kommunikation zwischen einzelnen Menschen ebenfalls auf mehreren Ebenen ab. Gerade als Außenstehender, der neu mit einem Gruppenkonflikt konfrontiert wird, wundert man sich, wie eine scheinbare Kleinigkeit einen so großen Streit auslösen kann. Nimmt man nun in den Blick, daß nicht nur der Sachinhalt die Botschaft bestimmt, dann wird erkennbar, daß der Gegenstand, an dem sich der Konflikt entzündet hat, der Anlaß, nicht aber die Ursache desselben ist. Es gibt auch die „Anatomie eines Konflikts“ wie es die Anatomie einer Nachricht gibt.⁶ Die Anatomie eines Konfliktes in allen Einzelheiten darzustellen, würde hier zu weit führen. Ich beschränke mich auf zwei Ebenen: die Sachebene und die darunter liegende Beziehungsebene. Im folgenden wird untersucht, wie sich der Konflikt auf diesen beiden Ebenen darstellt.

2.3 Der Konflikt auf der Sachebene

Wenn Konflikte in der Gemeinde auftauchen, suchen die Gemeindeglieder vor allem auf der Sachebene nach Ursachen und Lösungen. Viele Teilnehmer der Auseinandersetzung stürzen sich auf diesen Teil der Nachricht und suchen ihr Heil in der Sachauseinandersetzung. Dies erweist sich in Konflikten regelmäßig als verhängnisvoll, weil das Problem oft nicht so sehr in einer sachlichen Differenz liegt, sondern auf der zwischenmenschlichen Ebene.⁷ So versucht man vergeblich, den Konflikt in einer sachlichen Auseinandersetzung zu lösen und scheitert, weil die eigentliche Ursache des Konfliktes nicht im Sachinhalt zu finden ist.

Auch wenn in den seltensten Fällen wirklich sachliche Themen die Ursache für einen Konflikt sind, findet man auf dieser Ebene seinen Anlaß oder Kristallisationspunkt. Deshalb ist es wichtig, auf die sachliche Seite der Auseinandersetzung als erstes einzugehen. Ich werde im folgenden die Fakten des Konfliktes darlegen.

Bevor ich in die Gemeinde kam, gab es eine Vakanzzeit von etwa 3 Monaten. In dieser Zeit fanden Neuwahlen zur Gemeindeleitung statt. Während der Vorwahlen gab es Unregelmäßigkeiten, die für Verwirrung und Unruhe in der Gemeinde sorgten. Es gab eine Teilgemeindeversammlung an einem der beiden Orte, um diese Unruhe und Verwirrung zu klären. Auf dieser Zusammenkunft wurde der Vorschlag unterbreitet, eine größere Selbständigkeit für beide Gemeindeorte

⁵ Vgl. Miteinander reden 1, S. 26ff.

⁶ Vgl. ebd. 25.

⁷ Häufig streitet man sich um eine „richtige“ theologische Ausrichtung: „liberal“ oder „konservativ“. Bei näherem Hinschauen stellt man in den meisten Fällen fest, daß die theologische Auseinandersetzung, also die Sachebene nur vorgeschoben ist, während das Problem ganz woanders liegt.

zu erreichen. Jeder der beiden Gemeindeorte sollte eine größere Freiheit bekommen, in organisatorischen und finanziellen Belangen eigenständig entscheiden zu können. Eigenständig entscheiden heißt in diesem Zusammenhang: Entscheidungen für den jeweiligen Gemeindeort fällen zu können, ohne den anderen Gemeindeteil fragen zu müssen. Außerdem sollte jeder Gemeindeort so die Möglichkeit bekommen, an seinem Ort als Gemeinde mit den je unterschiedlichen Ausprägungen und Herausforderungen besser tätig werden zu können. Das langfristige Ziel war eine Trennung beider Gemeindeteile in eigenständige Gemeinden.

Auf der Teilgemeindeführungssitzung wurde dieser Vorschlag als Antrag eingebracht, es kam zu einer (Tendenz-) Abstimmung, die eine Mehrheit fand. Das Problem: Die Teilgemeindeführung hat keine Befugnisse, einen solchen Antrag umzusetzen. Sie kann lediglich verlangen, diesen Antrag auf einer Gesamtgemeindeführung einzubringen, zu diskutieren und zur Abstimmung zu bringen.

An diesem Antrag entzündete sich der Konflikt in der Gemeinde. Im weiteren Verlauf sprach man zusammenfassend vom „Verselbständigungsantrag“, um der Sache einen Namen zu geben. Während eine Gruppe sehr heftig für die Verselbständigung beider Gemeindeteile stritt, trat eine zweite Gruppe auf den Plan, die dieses Ansinnen ablehnte. Es gab in jeder dieser beiden Gruppen Einzelpersonen, die mit besonderer Vehemenz und Aggressivität ihre Sicht der Dinge vertraten.

Wenn man allein die Sachinformationen betrachtet, scheint der Antrag auf Verselbständigung ein nachvollziehbares Anliegen zu sein: eine schwerfällige, langsame und einengende Struktur soll durch eine andere ersetzt werden, die mehr Freiheit und Handlungsspielraum gewährt. Nun ist eine Veränderung der Struktur in einer Gemeinde nicht so leicht, weil Veränderung für viele als Bedrohung angesehen wird. Aber wie konnte sich ein heftiger Konflikt entwickeln, der die Gemeinde vor eine Zerreißprobe stellte? Um das zu verstehen, muß man sich eine andere Ebene anschauen, die unter der Sachebene liegt. Während die Sachebene Anlaß und Austragungsort für den Konflikt ist, liegt die Ursache jedoch auf der Beziehungsebene darunter, die nicht sofort ersichtlich ist. Um diese Beziehungsebene geht es im nächsten Abschnitt.

2.4 Der Konflikt auf der Beziehungsebene

In Auseinandersetzungen behaupten die Kontrahenten oft, daß es ihnen „nur um die Sache gehe“. Man bemerkt aber eine Anspannung, Gereiztheit und Aggression, die dieser Aussage nicht so recht entsprechen will. Neben der Sache geht es in Konflikten oft auch um die Beziehung zueinander. Diese Ebene darf in einem Konflikt nicht übersehen werden. Unter der Beziehungsebene verstehe ich alles, was unterhalb des reinen Faktenstandes liegt und auf den Konflikt einwirkt.⁸

⁸ Diese Definition ist nicht besonders differenziert. Für unseren Fall soll sie genügen, da sie im wesentlichen den Unterschied aufzeigen soll zwischen Sachaspekt und allem, was nicht zum Sachaspekt gehört.

Die Beziehungsebene nimmt nicht nur den Intellekt eines Menschen, sondern den Menschen als ganzheitliches Wesen in den Blick. Der Mensch existiert und argumentiert nicht im „luftleeren Raum“, sondern mit seiner Biographie, seinem Charakter, seinen familiären Prägungen, seinen Erlebnissen. Die Meinung, die ein Mensch vertritt, wird also von seinem Lebensumfeld mitbestimmt. Gerade bei der Bewältigung von Konflikten ist es m.E. sehr wichtig, die Beteiligten in einem *System* zu begreifen, in dem jeder eine bestimmte Rolle spielt, bestimmte Gesetzmäßigkeiten herrschen, jeder nach unausgesprochenen, ja oft unbewußten Regeln spielt. Das sog. systemische Denken begreift das Verhalten und Erleben des Menschen nicht aus seiner innerseelischen Dynamik allein heraus, sondern aus den Gegebenheiten des sozialen Systems, innerhalb dessen er seinen Platz hat.⁹ Wenn man einen Konflikt systemisch zu begreifen und die Lösung auf diesem Wege zu finden sucht, dann ist es einfacher, die Beteiligten in den Lösungsprozeß einzubinden. Es geht dann nicht mehr darum, den Schuldigen an der Misere auszumachen, sondern das Miteinander konstruktiver zu gestalten. Nun kann man die Frage stellen, warum solche Systeme, die zerstörerisch auf das eigene Leben und das Leben Anderer wirken, aufrechterhalten werden. Der Gedanke liegt nahe, daß die Beteiligten einen geheimen und unbewußten Nutzen aus diesem Kreislauf ziehen. Es stellt sich die Frage: „Was haben die Beteiligten davon, wenn sich dieser Kreis dreht und dreht?“ Es ist nicht die ganze Wahrheit, daß alles heillos miteinander verstrickt ist und nur Leid erzeugt. Unter der Oberfläche des psychischen Geschehens werden noch andere weniger bewußte Bedürfnisse befriedigt.¹⁰

Diese Beziehungsdynamik gibt es nicht nur im zwischenmenschlichen Bereich, sondern auch bei Gruppen von Menschen und Organisationen. Das ist auch in unserem Gemeindeflukt so. Es gibt zwei Gemeindefluktteile, die in einer Beziehungsdynamik gefangen sind, die derjenigen zwischen einzelnen Menschen sehr ähnlich ist.

Mit diesen Vorüberlegungen gibt es nun ein gutes Werkzeug, mit dem ich unseren Konflikt auf der Beziehungsebene untersuchen werde. Dazu wird mit dem oben geschilderten systemischen Ansatz vorgegangen, der für ein tieferes Verständnis sorgen soll, so daß aus den so gewonnenen Erkenntnissen auf Lösungsmöglichkeiten für diese Situation geschlossen werden kann.

Es gibt zwei Gemeindefluktteile, die etwa 30 km voneinander entfernt sind. Beide Teile haben ihre je eigene Prägung und unterscheiden sich in ihrer Außen- und Innenwirkung erheblich voneinander. Ein Gemeindefluktteil ist vitaler und hat mehr Gottesdienstbesucher, als der andere. Hier kommen mehr Kinder und mehr Besucher zum Gottesdienst. Es beteiligen sich mehr Leute am Gemeindefluktleben und gestalten die Gottesdienste mit. Gleichzeitig ist diesem Gemeindefluktteil die Spontaneität

⁹ Vgl. Miteinander reden 2, S. 28f. Hier mache ich besonders auf die Beispiele zu Ehe und Partnerschaft, Kindererziehung und Berufsleben auf den nachfolgenden Seiten aufmerksam.

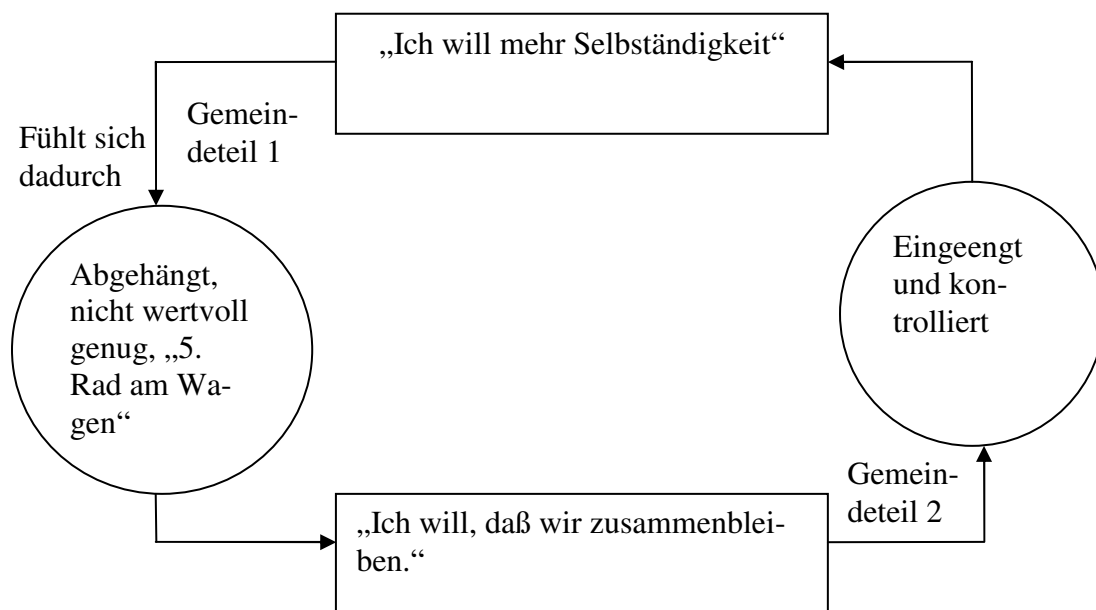
¹⁰ Vgl. Miteinander reden 2, S. 35. Diese unbewußte Dynamik, die einen solchen Teufelskreis aufrechterhält, nennt man Kollusion. Nachzulesen bei Jürg Willi. Siehe Literaturverzeichnis.

und Flexibilität sehr wichtig. Es soll nicht alles vorgeplant werden. Man will Freiheit haben, um spontan handeln zu können. Von diesem Gemeindeteil geht der Antrag aus, mehr Selbständigkeit und eigene Entscheidungsbefugnisse zu bekommen. Der Wunsch nach mehr Freiheit und Flexibilität kommt in diesem Antrag zum Ausdruck.

Während hier die Chancen in dieser Neustrukturierung gesehen werden, überwiegen im anderen Gemeindeteil die Ängste, daß man ohne den anderen Gemeindeteil nicht überlebensfähig ist. Hier kommen vorwiegend Ältere zum Gottesdienst. Insgesamt gibt es hier weniger Gottesdienstbesucher. Im Ansinnen auf mehr Eigenständigkeit wird eher die Gefahr gesehen, daß man „abhängt“ wird und auf lange Sicht bei einer vollständigen Trennung nicht überlebensfähig ist. Man fühlt sich viel stärker auf den anderen Gemeindeteil angewiesen, als umgekehrt. Hier entsteht das Gefühl, daß der vitalere Gemeindeteil durch diesen Antrag den Gemeindeteil „loswerden“ will, der personell und finanziell weniger zur Gesamtgemeinde beizutragen hat. Dieser Gemeindeteil ist im Gegensatz zum anderen sehr bedacht auf Vorplanung und Organisation. Es gibt Sicherheit, wenn man weiß, was auf einen zukommt. Freiheit erlangt man nicht in spontanen Handlungen, deren Konsequenzen man nicht überblicken kann, sondern vor allem in einer guten Haushaltsplanung und einem entsprechenden Regelwerk.

Genau diese Unterschiedlichkeit wirkt nicht ergänzend, sondern entzweierend. In einem Gemeindeteil wird es als einengend empfunden, wenn der andere Gemeindeteil auf Einhaltung bestimmter Formalien und Regeln beharrt. Umgekehrt wird die Spontaneität vom anderen Gemeindeteil als eigenmächtige Kompetenzüberschreitung empfunden. Je mehr ein Gemeindeteil nun versucht, die Vorzüge der Verselbständigung schmackhaft zu machen, je mehr ein Gemeindeteil versucht, die Vorteile des Zusammenbleibens herauszustellen, desto größer wird die Ablehnung des anderen Gemeindeteils.

Man kann diesen Kreislauf – dieses System – in folgender Grafik darstellen:



Das ist ein wichtiger Aspekt in diesem Konflikt, jedoch nicht der einzige. Es handelt sich hier nicht nur um eine Auseinandersetzung zwischen zwei Gemeindeteilen, sondern in erster Linie um eine Auseinandersetzung zwischen Einzelpersonen. Vieles ist in der Vergangenheit passiert, das zu Kränkungen und Verletzungen geführt hat, die bis heute nicht aufgearbeitet sind. Die betroffenen Personen aus beiden Gemeindeteilen kommen deshalb nicht mehr zu gemeinsamen Gottesdiensten, weil sie dort den ungeliebten „Geschwistern“ aus dem anderen Gemeindeteil begegnen könnten. Man geht sich aus dem Weg und erreicht einen spannungsvollen Frieden, der aber der Gemeinschaft nicht förderlich ist und jederzeit in einen Konflikt umschlagen kann.

Der Antrag auf Verselbständigung wurde von jemandem gestellt, der die „Gegner“ auf den Plan rief. In der Vergangenheit gab es zwischen den Hauptbeteiligten dieses Konfliktes schon heftige Auseinandersetzungen. Man interpretiert den Verselbständigungsantrag also nicht auf der Sachebene als Vorschlag für eine Strukturverbesserung. Im Gegenteil empfindet man diesen Antrag als einen „Schachzug“ gegen sich selbst. Der Antrag wird auf der Beziehungsebene umgedeutet. Er ist der Versuch, die ungeliebten Personen im anderen Gemeindeteil loszuwerden, indem man sich von ihnen strukturell und finanziell als Gemeindeteil unabhängiger macht. Persönliche Differenzen, Kränkungen und Verletzungen stehen nun im Vordergrund und sollen mit Hilfe dieses Sachthemas geklärt werden. Die positive Intention des Vorschlags, gerät völlig aus dem Blick. Gesehen werden lediglich die Person oder Gruppe, die diesen Antrag eingebracht hat und die Kränkungen der Vergangenheit. Umgekehrt kann es sein, daß die Person, die den Verselbständigungsantrag eingebracht hat, tatsächlich die vom „Gegner“ unterstellte Motivation hat. Triebkraft für das eigene Handeln sind dann wieder die ungelösten Kränkung und Verletzungen der Vergangenheit, die nun auf der Sachebene zu einer Lösung führen sollen.

Man kann also das Sachthema durch ein beliebiges anderes ersetzen. Es würde am Konfliktverlauf nichts ändern. Die Worte wären andere, die Aggression, die Abneigung, die Akteure wären jedoch dieselben. Es ist unmittelbar einsichtig, daß auf der Sachebene keine Lösung für diesen Konflikt gefunden werden kann.

Es gibt noch eine weitere Ebene, die in jedem Konflikt eine Rolle spielt, nämlich die Frage: Wer hat die Macht? Es gibt zwei Arten von Macht: Die ordentlich durch die Gemeinde legitimierte und durch deren Struktur begrenzte Macht. Z.B. die Macht der Gemeindeleitung oder der Ältesten. Diese Art der Machtausübung ist notwendig und konstruktiv, auch wenn sie mißbraucht werden kann. Die zweite Art der Machtausübung wirkt so gut wie immer destruktiv: Die informelle Machtausübung derer, die in der Gemeinde ein hohes Ansehen genießen, auf die eher gehört wird, als auf andere Personen, die es verstehen, eloquent oder besonders laut zu reden usw. Diese inoffizielle Macht ist aber in keine Struktur eingebunden und somit weder begrenzt noch handhabbar. Diese Art der Macht gibt es in jeder Gemeinde. Die Frage ist, ob und wieviel Raum für Einflußnahme man denen gibt, die diese Macht für ihre Interessen einsetzen. Auch in unserem Fall wurde diese inoffizielle Macht gebraucht, um diesen Verselbständigungsantrag einzubringen. Der Antrag zur Verselbständigung wurde während der Zeit eingebracht, da die Gemeinde keine PastorIn hatte. Gleichzeitig wurde eine zeitliche Frist zur Umsetzung gestellt. Die Konsequenzen, falls dieser Antrag nicht eingebracht und zur Abstimmung gebracht wird, wurden nicht genau benannt.¹¹ Dadurch entstand der Eindruck, daß die Vakanz und die damit verbundene Führungsschwäche ausgenutzt wurden, um ein eigenes Anliegen mit dem nötigen Druck durchzusetzen.¹² Im speziellen, sich von den ungeliebten Geschwistern des anderen Gemeindeteils unabhängiger zu machen. Die eigene informelle Macht wurde genutzt, um persönliche Interessen durchzusetzen und das Sachthema von vornherein emotional negativ aufgeladen. Es gab auch Gemeindemitglieder, die sich aus sachlichen Gründen eine größere Selbständigkeit gewünscht hätten. Doch eine sachliche Auseinandersetzung und ein konstruktiver Umgang mit diesem Thema waren in dieser Situation nicht mehr möglich. Um einem Konflikt in eine positive und konstruktive Richtung lenken zu können, ist es wichtig sich bewußt zu machen, daß es auch immer um Macht geht und genau darauf zu achten, wer eigentlich offiziell welche Macht verliehen bekommen hat und diese Machtträger zu unterstützen.

¹¹ Für informelle Machtausübung sehr typisch: alles bleibt unspezifisch und ungreifbar. Im Zweifelsfall kann man immer alles abstreiten.

¹² Der Sachverhalt wurde hier sehr vorsichtig formuliert, aber in der Praxis ist er häufig anzutreffen. Ungeschminkt muß man von Erpressung sprechen. Es wird dann mit Austritt aus der Gemeinde oder Fernbleiben oder Kürzung des Gemeindebeitrags gedroht, wenn man nicht das tut, was derjenige für richtig hält.

2.5 Streitkultur in der Gemeinde

Bevor man sich möglichen Lösungsansätzen zuwenden kann, ergibt sich zunächst die Frage: Wie kommt es überhaupt zu dieser verhängnisvollen Gemengelage und Machtkämpfen in dieser Gemeinde? Wie kommt es, daß so schlecht mit unterschiedlichen Meinungen und persönlichen Differenzen umgegangen werden kann?

M.E. gibt es dafür drei wesentliche Gründe: Zum ersten die Veränderung gesellschaftlicher Werte, die dem Individuum einen ungleich höheren Stellenwert einräumen, als der Gemeinschaft. Zum zweiten liegt dem gegenseitigen Umgang ein unreflektiertes Bild von Frömmigkeit und Nächstenliebe zugrunde, das in Konfliktsituationen nicht nur sprachlos macht, sondern lebensfeindlich und krank machend wirkt. Zum dritten sind Konflikte in der Gemeinde oft auch Familienkonflikte oder man kann sie mit Familienkonflikten vergleichen. Im folgenden wird auf diese drei Aspekte näher eingegangen.

2.5.1 Gemeinde und Gesellschaft

Die Postmoderne wird als „Zeitalter des Narzißmus“¹³ bezeichnet. Während vor einigen Jahrzehnten das Wir-Gefühl, die Gemeinschaft einen viel höheren Stellenwert einnahm, von bestimmten Berufsgruppen eine hohe Autorität ausging – Pfarrer, Lehrer, Arzt – hat das Pendel sehr stark in Richtung Individualismus ausgeschlagen. Wir müssen uns besorgt fragen, „ob der Selbstverwirklichungsgedanke zur Selbstsucht verkommen und das Gemeinschaftsgefühl so weit verkümmert ist, daß die Frage «Was bringt mir das?» zur modernen Leitfrage eines reinen Ego-Kalküls geworden ist.“¹⁴

Das hat Folgen für den Umgang miteinander und das unmittelbare Gemeindeleben. Da jeder in erster Linie sich selbst und seine eigenen Bedürfnisse befriedigt sehen will, gibt es wenig Bereitschaft, sich der Gemeinschaft unterzuordnen und zurückzustehen. Eine andere Meinung als die eigene läßt man nicht gelten. Wenn die eigene Meinung, die eigene Idee, die eigene Richtung, in der die Gemeindegemeinschaft gehen sollte, keine Akzeptanz findet, ist das in einer von Egozentrik – man spricht lieber von selbstverwirklichendem Individualismus – geprägten Gesellschaft schwer auszuhalten. Man ist eher bereit, die Auseinandersetzung zu suchen, als den Weg mit Anderen mitzugehen, auch wenn man in eine ganz andere Richtung will.

Gleichzeitig mit der Betonung des Individuums in einer Gemeinschaft verschwindet die Bereitschaft, auf Autoritäten zu hören. Man empfindet das Anerkennen einer Person, die in einen bestimmten Bereich meines Lebens hineinsprechen und möglicherweise zurechtweisen darf, als Eingriff in die eigene Freiheit. Man spricht dann schnell von der eigenen Privatsphäre, die niemanden etwas angeht. Die Elemente der Selbstbestimmung und der Freiheit, die eigene Lebensweise

¹³ Miteinander reden 3, S. 161.

¹⁴ Ebd.

wählen zu können, sind wertvolle Güter, die nicht angetastet werden dürfen. Das verträgt sich nur schlecht mit dem baptistischen Konzept von Gemeinde mit seinen familiären Strukturen, in denen man sich selbstverständlich mit „Bruder“ und „Schwester“ anredet. Beides bildet einen unauflösbaren Gegensatz: einerseits will man seine Privatsphäre auch in der Gemeinde schützen, andererseits erweckt die Gemeinde oft den Eindruck, der Gottesdienstraum sei die zweite Wohnstube.

Es gibt ein weiteres Problem, das für eine Konsumgesellschaft charakteristisch ist. „Unsere ganze Kultur basiert auf der Kauflust, auf der Vorstellung eines für beide Seiten günstigen Austausches. Das Glück des modernen Menschen liegt in dem Vergnügen, sich die Schaufenster anzusehen und das zu kaufen, was zu kaufen er sich leisten kann.“¹⁵ Diese Vorstellung beschränkt sich nicht auf die materiellen Werte, sondern geht viel tiefer, weil dieses Denken seit unserer Geburt jeden Bereich unseres Lebens durchdringt. Selbst die „Partnersuche“ ist von diesem Denken durchdrungen. Für den Mann ist ein „attraktives“ Mädchen, für die Frau ein „attraktiver“ Junge ein nettes Bündel von Eigenschaften, die beliebt und auf dem Persönlichkeitsmarkt im Augenblick gefragt sind. „In einer Kultur, [...] in der der materielle Erfolg von überragendem Wert ist, gibt es eigentlich keinen Grund, davon überrascht zu sein, daß die menschlichen Liebesbeziehungen den gleichen Grundzügen folgen, den Waren- und den Arbeitsmarkt beherrschen.“¹⁶ Die Liebe zwischen zwei Menschen funktioniert wie ein Tauschgeschäft. Ich gebe etwas an den Partner ab und bekomme etwas Anderes dafür und hoffe, kein „Verlustgeschäft“ dabei zu machen.¹⁷

Dieser Wertmaßstab prägt also unseren Liebesbegriff auch unseres christlichen Glaubens und unserer Beziehungen in der christlichen Gemeinde. Diese Form des Tauschhandels wird unbewußt auf die Gemeindewirklichkeit übertragen: Es geht weniger darum, die Liebe Gottes, die in dem Dreiklang Vater, Sohn und Heiliger Geist in sich selbst ruht, in unser Leben und unserer Gemeindewirklichkeit umzusetzen, so daß auch wir in diesen Dreiklang mit hineingenommen werden und zur Ruhe finden, die eben in dieser Beziehung selbst liegt. Wir suchen nicht einmal danach. Gesellschaftlich liegt es uns näher zu fragen: „Was habe ich davon, wenn ich mich in der Gemeinde einbringe? Was bringt mir das, wenn ich mich jeden Sonntag zum Gottesdienst frühmorgens aus dem Bett schäle?“ So erwartet man meist unbewußt, weil dieses Denken gesellschaftlich in jeder Faser unseres Lebensalltags selbstverständlich geworden ist, eine Gegenleistung dafür, daß man Zeit, Kraft, Geld, Gehirnschmalz in die Gemeindegemeinschaft investiert. Solche Gegenleistungen können z.B. sein: Anerkennung durch die Geschwister, Erfolg in der „Gemeindegemeinschaft“, Geborgenheit, Sicherheit. Bekommt man nicht die Gegenleistung, die man sich insgeheim wünscht, dann fühlt man sich betrogen. Man bekommt für seinen Einsatz nicht den gewünschten Gegenwert. Der Tauschhandel wird plötzlich zu einem Verlustgeschäft. Man fühlt

¹⁵ Fromm 17.

¹⁶ Fromm 18.

¹⁷ Vgl. Fromm 17ff. Diese befremdlich anmutende Sichtweise wird auf diesen Seiten sehr schön erklärt.

sich benachteiligt oder übervorteilt. Das ist ein wesentlicher Aspekt, der in den meisten Konflikten selten betrachtet wird, aber m.E. eine sehr große Rolle spielt.

Die Frage ist nun, wie christliche Gemeinde damit umzugehen hat. Bisher scheint man der Illusion anzuhängen, die Gemeinde sei ein „gesellschaftsfreier Raum“, in dem nichts von diesen gesellschaftlichen Veränderungen ankommt. Die Einflüsse werden als „Zeitgeist“ und momentane Mode verteufelt, ohne sich die Mühe zu machen, alles zu prüfen, um das Gute zu behalten. Das Problem: Die Verleugnung führt zur Verdrängung. Wenn diese Einflüsse der Gesellschaft auf die Gemeinde aber verdrängt werden, sind sie nicht weg. Sie tauchen z.B. in aggressiven Konflikten und destruktiven Auseinandersetzungen wieder auf. Eine solche „Kopf in den Sand“-Mentalität entzieht sich den Herausforderungen der heutigen Zeit und büßt so jede Relevanz für Kultur und Gesellschaft ein.¹⁸ Alle Kraft und Energie wird nun dafür aufgewendet, die Oberfläche ruhig zu halten, während es unter der Oberfläche immer heftiger tobt und irgendwann um so heftiger an die Oberfläche durchbricht. Wenn Gemeinde missionarisch sein will, muß sie zunächst gesellschaftsrelevant sein, d.h. den Menschen ein Angebot machen, wie man konstruktiv sein Leben gestalten kann. Dazu ist es wichtig, sich den gesellschaftlichen Verhältnissen zu stellen, sie wahrzunehmen, sie anzunehmen und nicht zu verteufeln. Welche Antworten haben wir als Christen für die Entwicklungen in der Gesellschaft bereit? Eine Antwort könnte sein, daß der Individualismus nicht nur positiv wirkt, sondern auch destruktiv und zerstörerisch für unser Leben ist, wie z.B. in Konfliktsituationen. Hier könnte Gemeinde ein Gegengewicht zur Überhöhung des Individualismus schaffen, indem sie aufzeigt, daß Isolation und Vereinsamung nicht dem Willen Gottes entsprechen. Der Mensch ist als soziales Wesen geschaffen. Ein neuer Mensch kann man nicht für sich allein werden. Die Neuwerdung vollzieht sich in der Beziehung zum Gegenüber und wie ich diese gestalte. Ein Leben, das Gott entspricht und das Leben bejaht kann man nicht für sich allein führen.¹⁹ Da aber die marktwirtschaftlichen Gesetze verlangen, daß man alle Kraft darauf verwendet, sich selbst so teuer wie möglich auf dem Arbeitsmarkt zu verkaufen, verbannt man alles, was nicht unmittelbar diesem Ziele dient, in den Bereich der Hobbys oder erwartet, daß es von allein funktioniert. Meditation, Religion, Mitmenschlichkeit, Teamfähigkeit, Mittel zwischenmenschlicher Kommunikation sind allenfalls als soziale Kompetenzen nötig, um den eigenen Marktwert zu steigern. Diese Werte sind also nur Mittel zum Zweck und willkommen, wenn sie helfen, für die Arbeitswelt noch besser gerüstet zu sein.²⁰ Das Evangelium fragt nicht: „Was bringt mir das?“ oder „Mache ich einen für mich vorteilhaften Tausch?“ sondern: „Was bringt es der Beziehung

¹⁸ Viele Christen scheinen sogar der Meinung zu sein, daß wir in einer grundsätzlich *guten* Gesellschaftsform leben. Speziell die Marktwirtschaft, in der jeder Mensch zunächst nach seinem finanziellen Wert bemessen wird (Arbeitsmarkt) und der Egoismus des Individuums auf wundersame Weise zum Wohle Aller führen soll, widerspricht zutiefst der christlichen Sicht auf den Menschen in seiner Ganzheitlichkeit und seiner Beziehung zu Gott.

¹⁹ Vgl. Jünger. Meditationen 43.

²⁰ Vgl. Fromm 15ff. Am Beispiel des Liebens hat Fromm den hier nur sehr knapp beschriebenen Zusammenhang ausführlicher dargestellt.

zwischen Gott und Mensch?“ Das Evangelium darf man nicht mit gesellschaftlicher Ideologie verwechseln: Die Liebe Gottes besteht eben nicht in einem Tauschhandel, sondern in dem, der sich selbst gibt, ohne eine Gegenleistung zu verlangen. Liebe ist etwas, das nichts erwartet, aber alles erhofft.²¹

Diese Ausführungen zeigen, daß viele in der Gemeinde ausgetragene Konflikte eine gesellschaftliche Ursache haben. Wenn man sich diese Einflüsse bewußt macht, kann man überlegen, wie man diesen Einflüssen angemessen begegnen kann. Nebenbei verdrängt und verleugnet man nicht, daß Gemeinde immer auch Kind ihrer Zeit und damit ihrer Gesellschaft ist. Dadurch kann sie Bedeutung für die Gesellschaft erlangen, indem sie Mißstände aufzeigt und ein Gegengewicht bildet.

Der folgende Abschnitt ist mit dem hier formulierten Liebesbegriff als Tauschhandel eng verbunden.

2.5.2 Frömmigkeit: Liebe als Harmonie

Während auf der einen Seite heftig gestritten wird, leiden zumeist viele Geschwister unter den unruhigen Verhältnissen in der Gemeinde. Sie ziehen sich zurück, weil es für sie unverständlich und schwer auszuhalten ist, daß Geschwister in der Gemeinde plötzlich mit so aggressiver Vehemenz miteinander streiten.

In der Bibel wird berichtet, wie ein Schriftgelehrter zu Jesus kommt und ihm die Frage nach dem höchsten Gebot stellt. Jesus antwortet ihm daraufhin: „Das höchste Gebot ist das: »Höre, Israel, der Herr, unser Gott, ist der Herr allein, und du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele, von ganzem Gemüt und von allen deinen Kräften«. Das andre ist dies: »Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst«. Es ist kein anderes Gebot größer als diese.“²² Besonders der zweite Teil dieses Liebesgebotes, das schon in der Tora steht (3.Mose 19,18), wird in der Gemeinde oft mißverstanden als Harmoniegebot: Es darf nicht gestritten werden. Konflikte, Mißverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten in der Gemeinde werden mißverstanden als Beweis für die Lieblosigkeit unter den Geschwistern.²³ Also wird man möglichst alle Meinungsverschiedenheiten vermeiden, um die Harmonie und Einheit nicht zu stören. Es entsteht eine friedliche und höfliche Stimmung, die gleichzeitig eine „friedhöfliche“ Stimmung ist.²⁴ Es entsteht eine Pseudo- Harmonie, in der über Unterschiede, Meinungsverschiedenheiten und Mißverständnisse nicht gesprochen werden kann. Diese Strategie des Verdrängens hat aber einen

²¹ Die Sichtweise von Paulus wird besonders im Hohelied der Liebe in 1.Kor 13 sichtbar. Sie kann uns helfen, weniger in marktwirtschaftlichen Kategorien des Tauschhandels, als vielmehr in Kategorien der Beziehung zu denken.

²² Mk 12,29-31 nach der Übersetzung von Martin Luther. Das Gebot zur Nächstenliebe findet man z.B. auch in Joh 13,34f.

²³ Makaber aber wahr: oft ist es auch so. Es geht eben nicht um ein Sachthema, sondern um die gestörte Beziehung. Da kommt es in der Auseinandersetzung oft zu diesen Lieblosigkeiten.

²⁴ Vgl. Miteinander reden 3, S. 117.

gegenteiligen Effekt: Auch wenn über die Probleme nicht gesprochen wird, sind sie trotzdem da und kommen an anderer Stelle wieder hoch. Oft an einem Thema, wo es gar nicht hingehört. Kränkungen und Verletzungen können nicht dadurch heilen, daß sie unter den Teppich gekehrt werden. Nicht nur körperliche, sondern auch seelische Verletzungen brauchen Heilung. Um diesen Prozeß der Heilung in Gang setzen zu können, ist als Anfangspunkt der bewußte Akt der Vergebung nötig. Vergebung darf nicht mit Vertrauen verwechselt werden. Zerstörtes Vertrauen muß wieder aufgebaut werden. Es kann passieren, daß gar kein Vertrauen wieder entstehen kann. Vergebung aber ist ein bewußter Akt des Loslassens. An dieser Stelle wird der vielbeschworene Neuanfang im christlichen Leben konkret. Indem ich loslasse und vergebe, wird Raum für Veränderung geschaffen, auch in Konflikten wo sich Menschen unversöhnlich gegenüberstehen und kein Ausweg mehr zu sehen ist.

In unserem speziellen Konflikt gab es Kränkungen und Verletzungen der Vergangenheit, die an diesem Thema wieder hochkamen. Das äußerte sich in einer sehr aggressiven, angriffslustigen und emotional sehr aufgeladenen Atmosphäre. Die Kränkungen und Verletzungen, die hier einfließen und mit dem Sachthema nichts zu tun haben, bestimmen unbemerkt und unbewußt die Handlungen der Protagonisten dieses Konfliktes.

2.5.3 Familiäre Strukturen

Nun besteht innerhalb der Gemeinde starke Familienbande: Viele Gemeindemitglieder sind auch miteinander verwandt. Das beeinflußt den Konflikt nicht unwesentlich: Wenn es z.B. zwischen leiblichen Geschwistern Streit gibt, dann ist es nicht selten der Fall, daß sich das in Gemeindeleitungen deutlich zeigt. Dazu müssen die „Kontrahenten“ nicht in der Gemeindeleitung sein. Ein naher Verwandter, wie z.B. der Sohn, die Ehefrau oder der Onkel können die Stellvertretung übernehmen. Das kann der Grund sein, daß einmal mehr über ein Sachthema gestritten wird, aber die Beziehungsebene dahinter das Problem ist. Nun wird versucht über die Sache dem Anderen klarzumachen, was man von ihm hält. Das kann soweit gehen, daß die ganze Arbeit blockiert und die Atmosphäre permanent sehr angespannt ist.

Auf der anderen Seite kann sich eine heftige Auseinandersetzung in der Gemeindeleitung bis an den Mittagstisch in der Familie fortsetzen und plötzlich sehr persönlich werden.

Diese Beispiele mögen reichen, um deutlich zu machen: Beziehungen in der Gemeinde sind oft verwoben mit Familienbeziehungen. Die Probleme, die man miteinander in der Familie hat, können sich sehr leicht auf Themen der Gemeinde übertragen und umgekehrt. Über längere Zeit kann sich so einiges an Verletzungen, Mißverständnissen und Kränkungen ansammeln und aufstauen. In einer Atmosphäre, in der Liebe mit Harmonie verwechselt wird, können diese Dinge aber nicht aufgearbeitet werden. Das eigene Gefühl bleibt aber bestehen und hat eine sehr lange Lebensdauer. Es kommt unweigerlich an anderer Stelle wieder an die Oberfläche. Die in der Vergangenheit

erlittenen Verletzungen und Kränkungen werden mit Sachthemen verknüpft, die gar nichts damit zu tun haben. Außenstehende fragen sich dann irritiert, warum eine Kleinigkeit eine so große Aggression freisetzt.²⁵ Zugleich liegt hier eine große Chance für die PastorIn, die als Außenstehende diese Eigendynamik aufdecken kann. Einmal mehr zeigt sich, wie wichtig die Neutralität und eine gewisse Grunddistanz des Hauptamtlichen ist, um die Sachebene von der Beziehungsebene unterscheiden zu können. Mit der Rolle der PastorIn beschäftigt sich der nächste Abschnitt.

2.6 Ein Streit in der Gemeinde – das Problem der PastorIn

Wenn in einer Gemeinde ein Konflikt ausbricht, dann steht die PastorIn in der Gefahr, von dieser schwierigen Krisensituation vereinnahmt zu werden und ihre Neutralität und Distanz zu verlieren.

Eine Erwartung kann sein, daß der/die Hauptamtliche das Problem lösen soll. Er/Sie soll in der großen Weisheit des Amtes das „lösende Wort“ sprechen, mit dem alle Beteiligten zufrieden und glücklich sind. Oder er/sie soll mit strenger Autorität eine Entscheidung treffen, so daß wieder Ruhe und Frieden in der Gemeinde einkehrt. Wenn sich die PastorIn darauf einläßt, bringt das einige Probleme mit sich: Er/Sie entmündigt die Gemeindemitglieder und traut ihnen nicht die Kompetenz zu, die Meinungsverschiedenheiten selbst zu regeln. Außerdem könnte die PastorIn in den Konflikt hineingezogen werden und ihre Neutralität verlieren. Ihre Entscheidung wird nicht nur Zuspruch erhalten. Es wird Konflikttelnehmer geben, die sich benachteiligt fühlen und der PastorIn Parteilichkeit vorwerfen. Der Vorwurf könnte lauten: Die PastorIn hat zu bestimmten Gemeindemitgliedern eine bessere Beziehung, als zu anderen und sucht deshalb deren Vorteil. Es kann passieren, daß sich der Konflikt auf die PastorIn überträgt und an dessen Person festgemacht wird. Plötzlich ist sie diejenige, der die ganze Schuld zugesprochen wird, weil sie ja die Entscheidung getroffen hat, die sich im Nachgang leider nicht als das „weise und lösende Wort“ herausgestellt hat. Hat die PastorIn einmal diese Rolle angenommen, kommt sie nur schwer wieder heraus. Eine gewisse Distanz und Objektivität sollte unbedingt gewahrt bleiben.

Gemeindeglieder versuchen, die PastorIn auf ihre Seite zu ziehen. Es gibt „Koalitions- und Bündnisangebote“. Das bringt den Hauptamtlichen gleich doppelt in Verlegenheit: Zum einen könnte die Ablehnung des Bündnisangebots als Ablehnung der Person mißverstanden werden. Zum anderen kann diese Ablehnung als Hinweis mißverstanden werden, auf der Seite der „Gegenpartei“ zu stehen und damit parteiisch zu sein. Eine bewußte Ent-täuschung aller handelnden Personen ist in diesem Fall wichtig. Damit meine ich, daß die Täuschung aufgehoben wird, unter der die Gemeindeglieder bisher standen, nämlich daß die PastorIn zur Konfliktlösung beitragen

²⁵ Wenn sich Geschwister „bis aufs Messer“ um die Farbe der Sitzbezüge streiten, geht es in den seltensten Fällen allein um die Frage rot oder blau.

ihn aber nicht wie mit einem Zauberstab aus der Welt schaffen kann. Das ist und bleibt Aufgabe der Gemeinde.

Das ist im konkreten Konfliktfall gar nicht so leicht, weil jedes Wort der PastorIn von den Beteiligten auf die Goldwaage gelegt wird. Jede Äußerung wird auf Hinweise untersucht, daß die PastorIn doch auf der einen oder anderen Seite steht.

Grundsätzlich sind folgende Maßnahmen zum Schutz der PastorIn in jedem Fall zu empfehlen:

Zum einen das Gespräch mit den Kollegen: Es ist gut zu wissen, daß man nicht allein dasteht und bekommt möglicherweise einen anderen Blick auf die Dinge. Es kann entlastend wirken, sich aussprechen zu können und „Dampf abzulassen“.

Zum zweiten sollte Supervision in Anspruch genommen werden. Man hat seine eigenen oft eingefahrenen Strategien, mit denen man bestimmte Aufgaben versucht zu lösen. Mit Hilfe von Supervision kann man sich dieser Strategien bewußt werden und möglicherweise besser funktionierende Wege finden.²⁶

2.7 Lösungsansätze

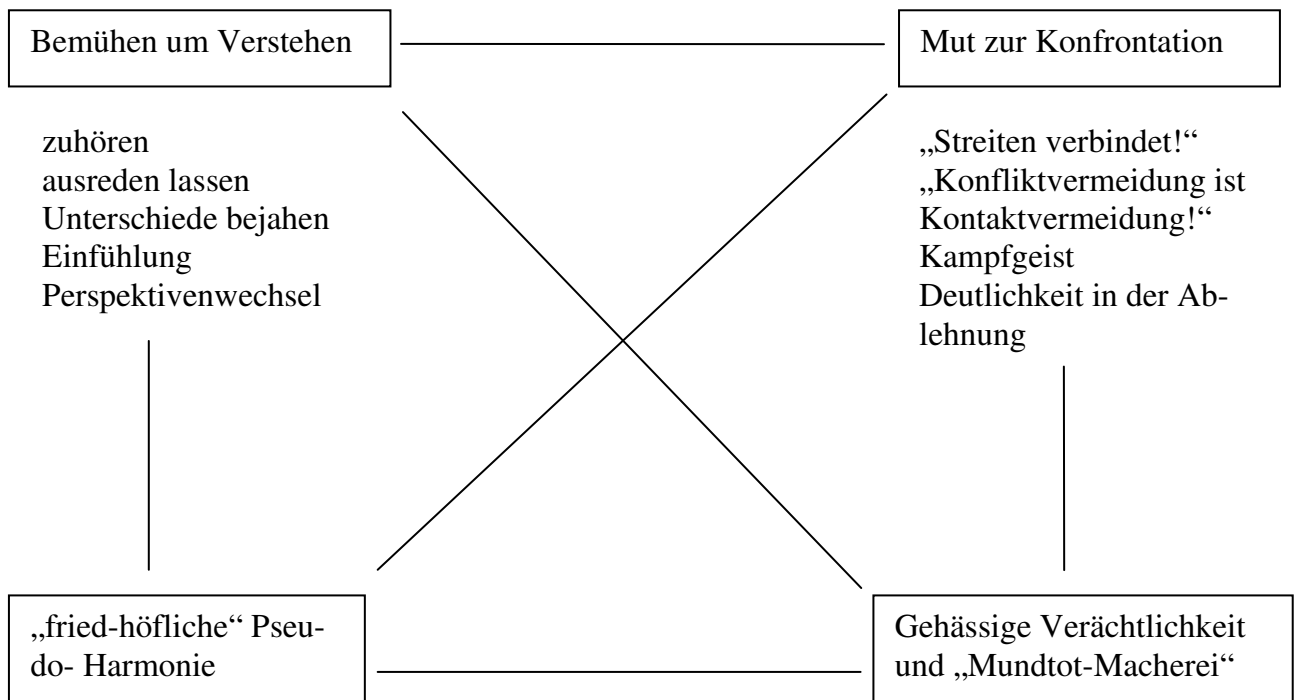
Die oben dargestellte Analyse zeigt, wie vielschichtig der Konflikt in der Gemeinde ist, für den es keine schnellen Lösungen gibt. Im folgenden wird dargestellt, wie eine grundsätzliche Streitkultur aussehen kann, um für die Zukunft zu vermeiden, daß immer wieder Konflikte zu regelrechten Zerreißproben für Gemeinde und PastorIn werden. Das ist gleichzeitig ein wesentliches Anliegen dieser Arbeit: Es wird zunehmend wichtig, gerade im kommunikativen Bereich traditionelle und unbewußt übernommene Werte auf den Prüfstand zu stellen, um in der Gemeinde besser miteinander auszukommen.

2.7.1 Gemeindliches Konfliktmanagement

Zunächst gilt das universale Kooperationsgesetz: Menschen, die miteinander zu *schaffen* haben, *machen* einander zu schaffen.²⁷ Es gibt zwei Spielarten des Mißlingens: die „friedhöfliche“ Pseudoharmonie und die andere Seite, den Vertreter gegensätzlicher Auffassung verächtlich und mundtot zu machen. Beide Arten lähmen und blockieren die Kommunikation und die Zusammenarbeit. Das kann man auffangen, indem man zwei Gegentugenden entwickelt, die im untenstehenden Schaubild dargestellt sind.

²⁶ Ein Beispiel: Ein Mann läuft auf dem Gleis entlang und plötzlich bemerkt er, daß ihm ein Zug entgegenkommt. Er fängt an sich zu beeilen und hofft, daß bald eine Weiche kommt, denn sonst ist er verloren. Supervision hilft, zu erkennen, daß man einfach nur zwei Schritte runter vom Gleis machen muß, damit man nicht vom Zug überrollt wird. Unsere in der Vergangenheit erfolgreichen Strategien, also immer auf dem Gleis weiterzulaufen, helfen uns hier nicht weiter.

²⁷ Vgl. Miteinander reden 3, 117.



Die beiden oberen Kästen sind die beiden Schwestertugenden, die zu einer konstruktiven Streitkultur gehören. Zum einen das gegenseitige Bemühen um Verstehen, aber auch Meinungsverschiedenheiten sind erlaubt. In aller Deutlichkeit kann das ausgesprochen werden, was einem auf dem Herzen liegt. In den unteren Kästen sind die Entartungsformen oder entwertenden Übertreibungen dieser Tugenden dargestellt. In diese negativen Werte flüchtet man sich, wenn man es nicht schafft, die Positivwerte in ihrer Dialektik auszuhalten und einen Wert einseitig betont. Versucht man sich gegenseitig zu verstehen und den Weg des Anderen nachzuvollziehen, wird schnell eine „friedhöfliche Pseudo-Harmonie“ entstehen, die Angst vor Konfrontation hat und diese in jedem Fall unterdrücken muß. Wird der Mut zur Konfrontation überbetont, wird man schnell dazu übergehen, den Anderen nicht nur zu konfrontieren, sondern auch zu verletzen und mundtot zu machen. Dann versucht man nicht mehr, die Sichtweise des Anderen zu verstehen und blockiert sich gegenseitig.²⁸

Eine Gemeinde, die konstruktiv und motivierend arbeiten will, muß eine Gesprächskultur entwickeln, die die oben beschriebene Spannung zwischen dem Wunsch nach Einheitlichkeit und Harmonie, aber auch der Unterschiedlichkeit aushält. Es muß ein wichtiges Anliegen in der Gemeindegemeinschaft sein, eine solche offene und transparente Gesprächskultur langfristig einzuüben, so daß man für Krisenzeiten besser gerüstet ist und im Idealfall ohne die gegenseitige Entwertung und Verletzung auskommt, die nicht nur in unserem speziellen Konflikt, sondern in der Vergangenheit eine Einigung schwierig oder gar unmöglich gemacht hat.

²⁸ Vgl. Miteinander reden 3, S. 118.

Dieser Ansatz zur Konfliktbearbeitung ist natürlich nicht geeignet für einen konkreten Krisenfall. Wie geht man aber in einer Situation vor, in der es gerade „brennt“? Das wird im folgenden anhand unseres konkreten Beispiels dargestellt.

2.7.2 Unser Lösungsweg - Mediation

Die Gemeindeleitung nahm einen Mediator als Vermittler im Konflikt in Anspruch. Folgende Definition des Begriffes Mediation wird in dieser Arbeit zugrunde gelegt: „Mediation (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien – teilweise auch Medianden oder Mediandinnen genannt – wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich.“²⁹

Die Gemeindeleitung suchte sich einen Außenstehenden, der zwar den deutschen Baptismus mit seinen Eigentümlichkeiten gut kennt, aber unsere Gemeinde im speziellen nicht. Neutralität war für den Prozeß der Klärung wichtig. Außerdem wurde vermieden, daß die PastorIn Gefahr läuft, in den Konflikt hineingezogen zu werden. Der Mediator kommt zum Gespräch und geht danach wieder. Wenn etwas schiefgeht, stört es den Mediator nicht so sehr, wie die PastorIn, die in der Gemeinde bleibt. Die Aufgabe des Mediators war es, die sehr emotional geführte Diskussion auf die Sachebene zu beschränken und mit der Gemeindeleitung eine Strategie zu entwickeln, wie mit dem Verselbständigungsantrag umgegangen werden kann. Es sollte explizit nicht darum gehen, die Beziehungsprobleme der Vergangenheit aufzuarbeiten. Außerdem wirkt eine ständige Rückschau auf den „Tathergang“ meist nur destruktiv. Selten hilft die Frage zur Klärung, wer denn die Schuld an dem Konflikt trage. Deshalb sollte der Mediator das Gespräch darauf ausrichten, wie in Zukunft gehandelt werden kann.

In einem ersten Mediationsgespräch wurden die wichtigsten Beteiligten des Konfliktes und die Gemeindeleitung zusammengebracht. Sie sollten das Gespräch *miteinander* führen anstatt bisher *übereinander*. Dazu bekam jeder die Gelegenheit, seine Wünsche zu formulieren. Es sollte ein geschützter Rahmen zum Gespräch geschaffen werden, ohne sich der Gefahr weiterer Kränkungen und Verletzungen auszusetzen. Dazu gehörte, auf der sachlichen Ebene zu diskutieren, also nicht unter die Gürtellinie zu gehen und das Besprochene vertraulich zu behandeln.

Diese Gespräche wurden ergebnisoffen geführt, d.h. weder die Verselbständigung noch die Erhaltung der Gesamtgemeinde standen vorher als Ziel fest.

²⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Mediation>. 26.10.2010.

Im weiteren Verlauf der Gespräche – es gab insgesamt vier Mediationsgespräche in dieser Zusammensetzung – einigte man sich darauf, einen Abstimmungsprozeß durchzuführen, in dem die Gemeinde selbst entscheiden sollte, ob sie einer Verselbständigung zustimmt oder nicht. Dabei wurden mehrere Varianten von der Gruppe ausgearbeitet und zur Abstimmung gestellt. Nur auf diese Weise konnte man die wirkliche Meinung in der Gemeinde gegenüber Vermutungen und Behauptungen herausfinden.

Sehr wichtig für den gesamten Entscheidungsprozeß war eine offene und transparente Durchführung. Jedes Gemeindemitglied sollte den Prozeß nachvollziehen und mitbestimmen können. Aus diesem Grund wurde zur Abstimmung Briefwahl zugelassen, um die Entscheidung auf eine möglichst breite Basis in der Gemeinde zu stellen.

Am Ende dieses Prozesses entstand ein Kompromiß, der einerseits mehr Selbständigkeit für die beiden Teilgemeinden brachte, andererseits die Zusammengehörigkeit beider Gemeindeteile wahrte. Diese Neuregelung sollte für zwei Jahre probeweise eingeführt werden, bevor eine Abstimmung diese Änderung endgültig macht. In dieser Probephase befindet sich die Gemeinde zur Zeit.

2.7.3 Das Ergebnis

Der Weg hin zu dieser Einigung war sehr schwierig. Immer wieder waren die Gespräche in den Mediationsrunden und Gemeindeversammlungen emotional sehr aufgeladen. Es war eine große Herausforderung, den Blick immer wieder auf die Lösung hin auszurichten und die Beziehungsebene von der Sachebene zu trennen. Die Mediation durch einen Außenstehenden bewährte sich, weil vor allem die Ältesten der Gemeinde dadurch sehr entlastet wurden.

Die Gemeinde hat auf der Sachebene einen Kompromiß für den Konflikt gefunden, der von der Mehrheit der Gemeindemitglieder getragen wird. Es kehrt nach dieser emotionalen Belastungsprobe wieder Ruhe ein: Die meisten Gottesdienstteilnehmer wollen Trost und Stärkung für ihren Alltag erfahren, nicht aber die Aufregung und nervliche Belastung, die dieser Konflikt gebracht hat. Deshalb waren sie froh, als die vordergründigen Auswirkungen des Konfliktes beigelegt waren. Danach gab es verschiedene Gemeindeveranstaltungen, die den Blick nach vorn lenken und für ermutigende Erfahrungen im Gemeindeleben sorgen sollten. Es ist wichtig, den Gemeindemitgliedern das Gefühl zu vermitteln, daß das Gemeindeleben auch Freude und Zuspruch bringt. Diese Phase nach der akuten Krise ist sehr wichtig, aber auch langwierig. Es braucht viel Zeit, um Vertrauen wieder aufzubauen.

Der ausgestandene Konflikt bietet für die Zukunft der Gemeindegemeinschaft Gestaltungsmöglichkeiten, die vorher kaum denkbar gewesen wären. Es wird aus Anlaß des Konfliktes sehr intensiv darüber nachgedacht, in welche Richtung sich die Gemeinde entwickeln will, welche Schwerpunkte sie in der Gemeindegemeinschaft setzen will und wie sie das Verhältnis der beiden Teilgemeinden zuein-

ander neu bestimmen will. Der Konflikt bewirkte also nicht nur schmerzvolle Auseinandersetzungen, sondern enthält auch Chancen zur Veränderung. Es entsteht dadurch ein Raum zur Gestaltung, den es nun auszunutzen gilt. Jahrelang festgehaltene Strukturen kommen auf den Prüfstand, und es entsteht eine Dynamik, die nun freilich in möglichst konstruktive Bahnen gelenkt werden muß. Insofern muß ein Konflikt nicht als bedrohlich empfunden werden, sondern kann als Möglichkeit zur Entwicklung und Reifung willkommen geheißen werden.

2.8 Nach dem Konflikt – Die Grenzen

Der französische Politiker Aristide Briand hat im 19. Jh. das Zitat geprägt: „Ein Kompromiß ist dann vollkommen, wenn alle unzufrieden sind.“³⁰ Die hier gefundene Lösung erfüllt keine Vorgabe der Beteiligten vollkommen. So geht einigen die konkrete Umsetzung der Verselbständigung nicht weit genug und anderen wieder viel zu weit. Deshalb haben sich nach diesem Konflikt einige Gemeindemitglieder innerlich und äußerlich zurückgezogen. Es sind trotz aller Behutsamkeit schmerzhaft Kränkungen, Unverständnis und Unwillen zurückgeblieben. Es war auf weite Strecken keine Bereitschaft zu erkennen, sich auch nur ansatzweise auf den Gedankengang der gegensätzlichen Partei einzulassen. Obwohl diese Entscheidungsfindung sehr offen und transparent gestaltet wurde, werfen sich beide Seiten gegenseitig Manipulation vor und stehen sich nach wie vor unversöhnlich gegenüber. Das zeigt: der akute Streit konnte behoben werden, aber auf der Beziehungsebene ist alles beim alten. Das ist natürlich nicht verwunderlich, da die Aufgabe der Konfliktlösung zunächst darin bestand, den konkreten Sachverhalt zu bearbeiten. Die Machtfrage und das Problem der gegenseitigen Verletzungen, Kränkungen, Antipathien usw. in denen dieser Konflikt seine Ursachen hat, wurden völlig ausgeklammert. Die Beziehungen können in so einer „heißen“ Phase nicht bearbeitet werden. Diese Ebene aufzuarbeiten und eine konstruktive Streitkultur zu entwickeln ist nur mit viel Mühe, Arbeit und Zeit möglich. Dazu muß eine Gesprächskultur eingeübt werden, die Störungen in der Kommunikation erkennt und diese Störungen (meist auf der Beziehungsebene) zum Thema macht.³¹ Die Grundvoraussetzung dafür ist allerdings eine gegenseitige Offenheit und der Wille zur Versöhnung. Es ist kein Prozeß in Gang gekommen, der auf eine tiefgehende Heilung zwischen Menschen und diesen Willen hindeutet.

Es gibt viele Dinge, die das Miteinander fördern oder zerstören. Oft überwiegt im Miteinander der Gemeinde das Mißtrauen, das sich in zahllosen Fällen bestätigt zu haben scheint. Es gibt viele Hinderungsgründe, die in dieser Arbeit schon angeklungen sind, warum Menschen nicht (mehr) bereit sind, sich auf einen inneren und äußeren Veränderungsprozeß einzulassen. Es ist sogar in vielen Fällen gar nicht ratsam – besonders in akuten Krisensituationen – alte Dinge aufarbeiten zu wollen, weil es eher einem Aufwühlen der Vergangenheit gleichkommt und keine Heilung bringt.

³⁰ <http://www.zitate.de/kategorie/Kompromiß> am 28.10.2010.

³¹ Vgl. Miteinander reden 1, Kap. V.

Da bleibt wie in dem hier beschriebenen Konflikt nur noch „Schadensbegrenzung“. Wie die Feuerwehr hetzt man von einem Brandherd zum nächsten, obwohl man eigentlich Brandschutz betreiben wollte. Doch wie geht man als PastorIn mit dieser Situation um? Muß man die Hoffnung aufgeben, daß sich etwas verändert?

Wenn man nur mit den Menschen rechnet, müßte man verzagt alle Hoffnungen fahren lassen. Der Mensch ist seinem tiefsten Wesen nach begrenzt. In seiner Wahrnehmung, in seinen Vorstellungen und Kräften. Der Mensch ist eingebunden in die Sünde. Das bedeutet, er lebt nicht in vollkommenen Einklang mit Gott, mit den anderen Menschen und schließlich nicht einmal im Einklang mit sich selbst. Er ist von sich selbst entfremdet.³² Der Mensch ist auf die Vergebung Gottes angewiesen und hat sie im Glauben ein für allemal empfangen. Jedoch muß diese Vergebung jeden Tag aufs Neue ergriffen werden. Es ist Aufgabe der PastorIn, immer wieder darauf hinzuweisen. Sie kann diesen Heilungsprozeß bei den Menschen aber nicht machen. Aber Gottes Gnade ist größer als alle menschlichen Möglichkeiten. Trotz aller Schwierigkeiten gibt es die Hoffnung, daß der lebendige Gott das Evangelium auch in unserer Gemeinde immer wieder aufbrechen läßt, so daß Menschen wieder zueinander aufbrechen und zueinander finden. Es kommt zu heilender Veränderung, die jene zerbrochenen Beziehungen zusammenführt, eben die Beziehungslosigkeit beseitigt.

3 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde am Beispiel eines konkreten Konfliktes einer Gemeinde dessen Ursache und Wirkung untersucht. Es wurde festgestellt, daß es in einem Konflikt immer mindestens zwei Ebenen gibt, nämlich die sichtbare Sachebene und die weit weniger sichtbare Beziehungsebene. Um einen Konflikt besser zu verstehen, muß man neben der Sachebene auch auf diese Beziehungsebene schauen. Es wurde aufgezeigt, welche gesellschaftlichen, religiösen und biographischen Ursachen die Unfähigkeit hat, Konflikte miteinander zu lösen und Meinungsverschiedenheiten auszuhalten. Es wurde aufgezeigt, welche Gefahren und Chancen in der Rolle des Pastors/der Pastorin in einer Konfliktsituation liegen.

In einem nächsten Schritt wurde anhand eines konkreten Konfliktbeispiels ein möglicher Lösungsweg für einen akuten Streit aufgezeigt. Dabei wurde festgestellt, daß die Hilfe durch eine außenstehende Person mit Erfahrung sehr hilfreich sein kann, um zu guten Konfliktlösungen zu kommen. Das Werkzeug der Mediation scheint ein gutes Mittel zu sein, um gerade in „heißen“ Konflikten vermittelnd und ausgleichend eingreifen zu können. Gleichzeitig haben sich mit dem Konflikt Möglichkeiten zur Veränderung aufgetan, die es vorher nicht gab. So wird über strukturelle Veränderungen nachgedacht, um die Gemeinde für die Zukunft handlungsfähiger zu machen

³² Vgl. Jüngel. Wahrheit 355f.

und die Aufgaben besser und effizienter lösen zu können. Auf der anderen Seite gibt es selten die „perfekte“ Lösung. Jede Konfliktbewältigung hat ihre Grenzen und meist bleiben trotz aller Vorsicht und Behutsamkeit nach dem Konflikt Kränkungen, Enttäuschungen und Verletzungen zurück. Das zeigt, wie wenig hilfreich traditionelle Arten der Konfliktbewältigung sind. Es braucht eine Streitkultur, die nicht nur die Sachebene, sondern auch die Beziehungsebene in den Blick nimmt.

Es gibt weder ein Schema noch einen goldenen Weg, um Konflikte in unseren Gemeinden besser oder sanfter zu lösen. Aber wir sind auch nicht auf Gedeih und Verderb den immer häufiger auftretenden Konflikten ausgeliefert, die die Gemeindegarbeit erheblich erschweren können. Es gibt Mittel und Wege, besser miteinander auszukommen, Verletzungen zu heilen und Vertrauen neu entstehen zu lassen. Solche Konfliktsituationen machen den Gemeindegmitgliedern nicht nur die Unterschiedlichkeit bisweilen schmerzlich bewußt, die dazu führt, daß man aneinander leidet. Diese Krisen können auch positiv wirken. Es gibt in der Gemeinde eine Vielfalt der Charaktere, kreatives Potential und viele Gaben, die sich ergänzen können. So ein Konflikt kann auch konstruktive Züge annehmen, wenn es gelingt, diese Unterschiedlichkeit der Blickwinkel nicht als Bedrohung zu empfinden, sondern als Bereicherung der eigenen begrenzten und eingeschränkten Sichtweise. Ein Konflikt ist eine Krisensituation, die so Chancen zur (Neu)Gestaltung bietet: Plötzlich werden – wenn auch schmerzhaft – Veränderungen möglich, die in vielen Jahren zuvor undenkbar erschienen. Insofern haben Konflikte ein sehr hohes Veränderungspotential und können sehr positiv wirken, wenn es gelingt, die Konfliktlösung in konstruktive Bahnen zu lenken.

Literatur

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Bd. 1, ³⁶1981 Reinbek bei Hamburg.

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation, Bd. 2, ²¹1989 Reinbek bei Hamburg.

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Bd. 3, ¹⁵1998 Reinbek bei Hamburg.

Erich Fromm: Die Kunst des Liebens, 1959 Berlin.

Eberhard Jüngel: Theologische Meditationen. Gott – für den ganzen Menschen, Einsiedeln 1976.

Eberhard Jüngel: Wertlose Wahrheit. Zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens in Theologische Erörterungen Bd. 3, Tübingen ²2003.

Eugene Petersen: Der verlorene Hirte. Wie Gott geistliche Leiter aus der Wüste führt, Wuppertal 2000.

Jürg Willi: Die Zweierbeziehung. Spannungsursachen, Störungsmuster, Klärungsprozesse, Lösungsmodelle, Reinbek bei Hamburg 1975.