

## » Angebote zur Konfliktbearbeitung in Kirchengemeinden und -gremien



Beate Roggenbuck

Mediatorin/Ausbilderin  
BM® Bonn  
kontakt@beate-roggenbuck.de

*Jedes Ding hat drei Seiten:  
Eine, die du siehst  
Eine, die ich sehe  
und eine, die wir beide nicht sehen.  
Chinesische Weisheit*

Seit Anfang der 1990er Jahre haben sich Methoden und Konzepte zur konstruktiven

Konfliktbearbeitung kontinuierlich in Deutschland ausgebreitet. Das wohl bekannteste Verfahren ist die *Mediation*, ein moderiertes Konfliktgespräch, das die beteiligten Konfliktparteien darin unterstützt, faire und angemessene Lösungen in der Auseinandersetzung zu entwickeln. Mediation hat in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Eingang gehalten: als Streitschlichtung in Schulen, in Trennungs- und Scheidungssituationen, bei anderen familiären Konflikten, im Gemeinwesen, in Kollegien und Teams, bei umstrittenen Bauvorhaben usw. Wie aber sieht es in kirchlichen Arbeitsfeldern aus? Sicherlich gibt es dort, wie in allen Organisationen und bürgerschaftlichen Initiativen, auch schwelende und bremsende Konflikte. Welches Interesse haben die kirchlichen Institutionen, Gemeinden und Gremien an der Anwendung konstruktiver Konfliktbearbeitung? Finden sich dort bereits Ermunterungen zum fairen Konfliktmanagement sowie eine Vermittlung von entsprechendem Knowhow? Welchen Beitrag kann die evangelische Erwachsenenbildung leisten, diese Kompetenzen zu fördern?

### I. Ein Riss geht durch die Gemeinde

Im Laufe der letzten Jahre bin ich als Mediatorin schon einige Male angefragt worden, in einem konkreten Konfliktfall im kirchlichen Kontext tätig zu werden. Eine Ausgangslage: Ein Pfarrausschuss, ein gewähltes ehrenamtliches Gremium in einer katholischen Kirchengemeinde, ist nach seiner Neuwahl mit divergierenden Haltungen, Zielsetzungen und theologischen Überzeugungen seiner Mitglieder konfrontiert, die eine gedeihliche Kooperation der alten und neuen Mitglieder erschweren. Die schon länger aktiven Gremienmitglieder vertreten größtenteils eine progressive Einstellung, die neu gewählten Vertreter sind traditionell orientiert. Konkrete Konfliktpunkte sind unter anderem die Form der Gottesdienstgestaltung und der Umgang mit kirchenfernen Gemeinemitgliedern. Als gewählte Repräsentanten der Gemeinde fühlten sich die Mit-

glieder beider Gruppen verpflichtet, ihre jeweiligen Positionen voranzutreiben. Dies wiederum führte zu anwachsenden Spannungen, gepaart mit zunehmendem Vertrauensverlust bei einigen Pfarrausschussmitgliedern. Die Arbeitsatmosphäre war für alle Mitglieder unbefriedigend, sie band viele Ressourcen und produzierte ständig neue Polarisierungen. In dieser aktuellen Situation nahm der Pfarrausschuss den Vorschlag eines Mitglieds auf, eine externe Mediatorin anzufordern.

Die Mediation fand klassischerweise in fünf Phasen an einem Wochenendtermin statt, und zwar außerhalb der Kirchengemeinde in einem Bildungshaus – eine Rahmenbedingung, dessen positiver Effekt nicht zu unterschätzen war.

#### *Die fünf klassischen Phasen der Mediation*

1. Einleitung
2. Konfliktschilderung
3. Erhellung
4. Lösungssuche
5. Vereinbarung und Abschluss

Bei Gruppenmediationen kommt der Einleitung eine besonders wichtige Funktion zu, gilt es doch, alle an dem Prozess Teilnehmenden ‚mitzunehmen‘ und erstmals Vertrauen wieder aufzubauen oder neu zu stiften. Neben der Verabredung von Regeln zum Umgang miteinander bekamen alle Teilnehmenden auch Gelegenheit, ihre subjektiven Erwartungen zu äußern – eine für mich als Mediatorin wichtige Informationsrunde.

In der zweiten Phase ging es um die Schilderung der Sichtweisen der Parteien. Als Einstieg habe ich die Bildserie „Neun Stufen der Konflikteskalation“ aus der „Praxisbox Streitkultur“<sup>1</sup> gewählt. Das sind Zeichnungen, die symbolhaft die von dem Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelte Eskalationsdynamik eines Konfliktes darstellen. Ich bat die Teilnehmenden, eine Karte auszuwählen, die ihrer Meinung nach den Zustand der Gruppe abbildet. Das für die Beteiligten überraschende Ergebnis war dann: es gab durchaus Unterschiede in der Bewertung der Eskalationsstufe. Danach wurden von den Teilnehmenden die einzelnen Konfliktfelder genau benannt und eine Rangfolge der Bearbeitung festgelegt. Bei der Schilderung der Sichtweisen war es wichtig, dass alle Aspekte gehört werden konnten, zugleich aber durften die individuellen Stellungnahmen nicht zu langatmig ausfallen und sich nicht doppeln. Die Fishbowl-Methode war in diesem Fall eine gute Wahl, um die zentralen Positionen konzentriert darzustellen. Wichtiges Merkmal:

<sup>1</sup> Gugel, G. (2010): Praxisbox Streitkultur. Konflikteskalation und Konfliktbearbeitung. Tübingen.

Alle Sichtweisen kommen auf den Tisch und werden von der jeweils anderen Seite gehört, ohne sofort in einen Verteidigungs- oder Rechtfertigungsmodus zu fallen.

In der Phase drei ging es um die Erhellung von Hintergründen, es galt zu verstehen, welche Interessen, Bedürfnisse und Gefühle sich hinter den jeweiligen Positionen verbergen. Bei einem guten Verlauf kann der Mediator die Parteien ermuntern, einen Perspektivwechsel vorzunehmen, also sinnbildlich ‚in den Schuhen des Anderen zu gehen‘, im konkreten Mediationsfall verlief die dritte Phase leider nicht so einfach. Es kam zu einer Zuspitzung des Konfliktfalles zwischen drei Schlüsselpersonen, so dass ich vorschlagen musste, eine kleine Mediation nur mit diesen drei Beteiligten durchzuführen, um eine gewisse Balance im Gespräch zu wahren. Die anderen Teilnehmer/innen verständigten sich darauf, parallel mögliche Lösungsansätze zu diskutieren anhand der Fragestellungen: Wer sieht wo welchen Spielraum? Was ist verhandelbar? Methodisch bewährte es sich, hier einen Dreierschritt vorzuschlagen: Was kann a) kurzfristig, b) mittelfristig, c) langfristig getan werden? So konnten erste Vereinbarungen diskutiert und gleichzeitig Druck abgebaut werden, da nicht alles auf der Stelle geregelt werden musste.

In der kleinen, separat durchgeführten Mediation gelang es, Sichtweisen zu vertiefen und einen Perspektivwechsel durchzuführen. Damit konnten die untereinander bestehenden Spannungen deutlich reduziert werden.

Nach der Durchführung der kleinen Mediation kamen alle Teilnehmenden wieder zusammen. Die Parteien der kleinen Mediation hatten sich vorab verständigt, welche Punkte sie der Gesamtgruppe mitteilen, und auch die anderen Pfarrausschussmitglieder stellten ihre Lösungsideen den drei Schlüsselpersonen vor, woraus sich dann eine rege Diskussion ergab. In dieser Phase ist es Aufgabe der Mediatorin zu hinterfragen, ob die vorgeschlagenen Lösungsschritte fair, realistisch und angemessen sind. Schließlich wurden konkrete Vereinbarungen getroffen und die Verabredung, die mittel- und langfristigen Ideen weiter zu verfolgen.

Natürlich bestanden im Pfarrausschuss auch nach der Mediation noch unterschiedliche Einstellungen in Bezug auf die Gestaltung des Gemeindelebens und in theologischen Fragen. Verändert hatte sich aber die Haltung:

Waren die gegensätzlichen Positionen vor der Mediation als Infragestellung der eigenen Autorität oder des bisher geleisteten Engagements verstanden worden, so verlagerte sich der Fokus nach der externen Intervention mehr auf die hinter den Positionen stehenden Anliegen und die Frage, wie sich unterschiedliche Vorstellungen vom Gemeindeleben und von Glaubenssätzen integrieren lassen.



Szene Gruppenmediation

## II. Dem Konflikt eine Chance geben

*Keine Angst:* Viele Menschen erleben Konflikte als bedrohlich, störend und destruktiv, im milden Fall als unangenehm. Andere wiederum sehen in ihnen nur eine Herausforderung, die gelöst werden muss. Bei Brainstormings zur Wahrnehmung von Konflikten äußern Teilnehmer/innen meiner Seminare in der Regel mehr negative als positive Assoziationen. Diese resultieren aus vielfältigen negativen Erfahrungen und führen leicht zur Konfliktvermeidung beziehungsweise -verdrängung. Der Streitpunkt bleibt in den meisten Fällen aber weiter im Raum und eine Klärung wird immer schwieriger. Erst, wenn es gelingt, das Auftreten von Konflikten nicht nur als Bedrohung zu empfinden, sondern Konflikte auch als Chance zur persönlichen, gruppenbezogenen und institutionellen Weiterentwicklung anzusehen, eröffnen sich konstruktivere Perspektiven.

*Das Problem gemeinsam lösen:* Kommt es zu Auseinandersetzungen, besteht immer die Gefahr, nicht mehr genau zwischen Person und Position zu unterscheiden, nicht mehr nur das Thema oder den Konflikt an sich im Blick zu haben, sondern die andere Partei zunehmend als Gegner/in wahrzunehmen, der oder die besiegt werden muss. Dieser Fokus ist durch Mediation zu ändern. Eine konstruktive Konfliktbearbeitung zielt darauf, Streitinhalt klar zu benennen und zwar als gemeinsam zu lösendes Problem *beider* Streitparteien – *joint thinking*<sup>2</sup>. Im Mittelpunkt steht dann nicht länger die ‚Gegnerin‘, sondern das Problem.

*Es geht nicht um Sieg oder Niederlage:* Das Verhalten in einem Konfliktfall wird oftmals davon bestimmt, sich durchsetzen zu wollen. Konstruktive Konfliktbearbeitung strebt alternativ dazu eine Konfliktaustragung an, die nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die Anliegen der anderen Partei be-

<sup>2</sup> Gugel, G. (2010): Praxisbox Streitkultur. Konflikteskalation und Konfliktbearbeitung. Tübingen, S. 13



Mediationsgespräch

rücksichtigt. ‚Win-lose-Entscheidungen‘ sind in der Regel nur ein kurzfristiger Erfolg für die eine Seite und beeinträchtigen im Regelfall die Beziehung der Kontrahentinnen. Sie ziehen Folgekonflikte nach sich und provozieren mit der Zeit den Abbruch der persönlichen Beziehung. ‚Win-win-Entscheidungen‘ stabilisieren Beziehungen. Auch wenn auf diesem Weg das eigene Ziel nicht hundertprozentig durchsetzbar ist, erlaubt diese Form der Konfliktbearbeitung aber, dass beide Seiten ihr Gesicht wahren können.

*Respekt im Umgang miteinander:* Die Beibehaltung eines respektvollen Tons in Auseinandersetzungen ist ein Schlüsselement der Mediation. Gerade in hoch eskalierten Konflikten wirken gegenseitige Schuldvorwürfe, Angriffe und fehlender Respekt wie Brandbeschleuniger. Gelingt es den Streitparteien wieder, zwischen Person(en) und Positionen/Problem zu trennen, so ändert sich bald auch wieder der Ton. Je früher ein Konflikt benannt und bearbeitet wird, desto geringer ist die Gefahr von verbalen Eskalationen, die schnell geschehen, aber nur mühsam zu vergessen sind.

*Die Interessen hinter den Problemen erkennen:* Gegensätzliche Positionen in einem Konflikt scheinen oft unvereinbar: Es geht um ‚entweder – oder‘. Aber was sind die jeweiligen Beweggründe für eine Position? Welche Interessen liegen dahinter? Konstruktive Konfliktbearbeitung versucht, diese Ebene herauszuarbeiten. Interessanterweise entdeckt man dann manchmal eine Übereinstimmung auf der Interessensebene, zum Beispiel den Wunsch nach Anerkennung und Partizipation. Diese Erkenntnis wiederum kann zu einer Verbesserung des Klimas zwischen Kontrahenten führen und zur Fokussierung auf das gemeinsam zu lösende Problem.

### III. Konkrete Methoden zur Angebotsentwicklung für kirchliche Akteure

Konflikte machen auch vor den Toren von Kirchengemeinden nicht Halt. Konflikte gibt es zwischen Mitarbeitern, Gemeindegliedern, im Kirchenvorstand, in den Ausschüssen, zwischen Haupt- und Nebenamtlichen. Eine konstruktive Konfliktbearbeitung ist herausfordernd für diese beteiligten Personen und nach meiner Erfahrung oftmals auch ungewohnt. Es lohnt sich aber, diesen Weg zu gehen und seitens der Evangelischen Erwachsenenbildung zu unterstützen.

Ein tieferes Verständnis füreinander und damit einhergehende Verbesserungen des Gemeindelebens sind nur zu erreichen, wenn frühzeitig Bruchlinien erkannt werden und man nicht erst dann aktiv wird, wenn es zu Rückzügen oder Eskalationen kommt.

Ein wichtiger Schritt zur Förderung einer Streitkultur in Kirchengemeinden ist die Reflexion der derzeitigen Regelungen: Gibt es Verabredungen, wie im Konfliktfall verfahren wird? Ist es sinnvoll, diese einzuführen, was spricht dafür, was dagegen? Vielleicht funktioniert die bisherige Praxis auch ganz gut, vielleicht könnte diese weiterentwickelt werden.

Ich möchte nun abschließend noch drei Methoden der Konfliktbearbeitung vorstellen, die mir in kirchlichen Arbeitsfeldern gute Dienste geleistet haben und die – je nach Eskalationsgrad eines Streitfalls – auch in Eigenregie durch mittels Erwachsenenbildungskurse geübte Moderatoren durchgeführt werden können. Bei schwierigerem und schon länger schwebendem Streit empfiehlt sich allerdings die Einbeziehung einer neutralen dritten Person als Moderator/in oder eben Mediator/in.

#### *Worum geht es?*

Bei der Bearbeitung von Konflikten ist darauf zu achten, dass alle beteiligten Parteien einbezogen werden. Die ersten Fragen lauten stets: Wer sind die Akteure? Gibt es weitere Personen, die eingebunden werden sollten?

Danach ist zu fragen: Wer ist die richtige Person, um die folgenden Klärungsschritte zu moderieren? Mögliche Optionen für diese Rolle sind: jemand, der aufgrund seiner Funktion gewählt wird, jemand, der am Konflikt nicht unmittelbar beteiligt ist, oder jemand, der das Vertrauen aller Beteiligten genießt.

Sind alle Beteiligten zusammengekommen, erfolgt die Definition des Problems aus der Perspektive der jeweiligen Parteien. Bei komplexeren Situationen oder bei Gruppenkonflikten gibt es häufig mehrere Anliegen, die sortiert und nacheinander geklärt werden müssen. Jeder Einzelpunkt wird

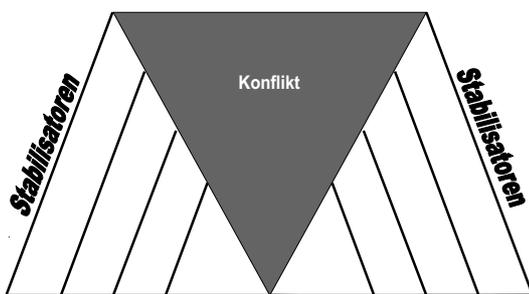
auf einer Karte notiert und für alle sichtbar an einer Pinnwand befestigt. Im Anschluss können dann inhaltliche Nachfragen gestellt werden und es wird gemeinsam versucht, die Punkte nach Dringlichkeit zu clustern. Eine Variante dazu: Der Moderator fügt die Themen in ein Bewertungsschema ein, das folgende Kategorien enthält:

Thema: → in Ordnung → Problem  
→ Konflikt Katastrophe<sup>3</sup>

Alle Teilnehmenden werden gebeten, ihre Wahrnehmung der jeweiligen Themen auf dieser Skala durch die Vergabe von Klebepunkten zu dokumentieren. Daraus ergibt sich schnell ein spontanes Bild, welche Unterthemen besonders dringlich bearbeitet werden müssen. Außerdem erhält die Gruppe eine Gesamteinschätzung, wie die derzeitige Situation erlebt wird.

#### Das Konfliktdreieck

Nachdem klar ist, in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden, gibt der Moderator folgenden Impuls: ‚Stellen Sie sich vor, dass der Konflikt ein auf der Spitze stehendes Dreieck ist (malt auf dem Kopf stehendes großes Dreieck und schreibt das Thema hinein). Damit dieses Dreieck weiter auf dem Kopf stehen kann, braucht es seitliche Stabilisatoren (seitliche Linien zeichnen, die das Dreieck stützen) – welche Aspekte oder welches Verhalten stabilisieren den Konflikt?‘ Die Gruppe wird nun gebeten, sich in Kleingruppen auszutauschen, welche Aspekte in der Gemeinde oder im Gremium, in der Leitung und beim Einzelnen den Konflikt am Leben halten. Die Teilnehmenden sollen dabei möglichst auch das eigene Verhalten einbeziehen und die gefundenen Aspekte einzeln auf Karten notieren. Im nächsten Schritt stellen die Klein-



gruppen einander ihre Ergebnisse vor und kleben die Karten auf die seitlichen Linien. Danach sollte eine längere Phase der Erklärung und Vertiefung einzelner Punkte anschließen und zum Schluss die Frage: Was kann geändert werden, welche Lösungsmöglichkeiten gibt es, diesen Konflikt zu entschärfen oder zu lösen?<sup>4</sup>

#### Das Teamschiff

Wie sind die Aufgaben und Rollen in Gremien oder in der Institution verteilt? Auch das kann ein möglicher Konfliktpunkt sein. Zur Reflexion der tatsächlichen und der gewünschten Rollenverteilung kann die Metapher des ‚Teamschiffs‘ sehr hilfreich sein. Die Teilnehmenden werden dabei aufgefordert, mit Hilfe des Bilds eines Schiffes die eigene Rolle zu beschreiben: Wer ist der oder die Kapitän/in, Offizier/in, blinde/r Passagier/in oder arbeitet im Maschinenraum usw.? Anschließend diskutiert die Gruppe, ob Selbst- und Fremdwahrnehmung übereinstimmen und welche Wünsche bestehen, Funktionen zu verändern oder zu erweitern.<sup>5</sup>



Wie weit ist der Konflikt eskaliert? Mediandin schildert ihren Eindruck mit Hilfe einer Zeichnung.

„Mediation ist kein Zaubermittel, sondern eine praktische Möglichkeit, Konfliktparteien in einem Klärungsprozess zusammenzubringen. Viele Menschen scheuen sich davor, offene Konflikte anzusprechen – weil sie die Konsequenzen befürchten, weil sie denken, dass der/die andere die Verantwortung für das Problem trägt oder weil sie Schwierigkeiten haben, mit starken Emotionen umzugehen. Die Kunst der Mediation besteht darin, vorurteilsfrei allen Sichtweisen Raum zu geben und einen Perspektivwechsel, das heißt die Wahrnehmung und Akzeptanz der Anliegen der anderen Seite zu ermöglichen. Gemeinsam machen die Beteiligten sich dann auf die Suche nach einem realistischen und fairen Lösungspaket, das alle Interessen und Bedürfnisse gleichermaßen berücksichtigt.“

Jamie Walker

<sup>3</sup> Kunkel-van Kaldenkerken, R./van Kaldenkerken, C. (2013): Niveaus der Handlungsfähigkeit. In: Knapp, P.: Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Bonn, S. 101.

<sup>4</sup> Bähler, C./Oboth, M./Schmidt, J./Weckert, A. (2011): Praxis der Gruppen- und Teammediation. Paderborn, S. 96.

<sup>5</sup> Ebd., S. 98.