

Konflikte in der Kirche sind alltäglich und ohne Verurteilung lösbar

Traugott Schall

(Referat auf der Herbsttagung von „D.A.V.I.D. gegen Mobbing“
27./ 28, Oktober 2012 in Eisenach)

Ich wiederhole den als Thema vorangestellten Satz. Konflikte innerhalb von Kirche und Gemeinden sind alltäglich. Sie gehören zum lebendigen Leben einer Gemeinde hinzu. Schon der Blick ins Neue Testament lehrt uns, dass Konflikte eine Wesensäußerung christlichen Lebens sind. Die Korintherbriefe und der Brief an die Galater legen davon ein deutliches Zeugnis ab. Die Verfasste Kirche, die oft als „Amtskirche“ diskreditiert wird, hat das weitgehend vergessen. Sie, die leitenden Frauen und Männer der verfassten Kirche, bevorzugen Gesetze in Form eines ausgebildeten Kirchenrechts. Weit schlimmer: In unreflektierter Übertragung theologischen Denkens sind sie auf das Schuldparadigma festgelegt. Für kirchliche Instanzen und viele Christen gibt es bei Schwierigkeiten und Problemen stets nur Schuldige und Unschuldige. Die Fälle krimineller Handlungen und von groben Gesetzesverstößen werden unreflektiert auf das ganz normale Leben in Kirche und Gemeinden übertragen. Und das hat Folgen.

Bei Problemen in Gemeinden ist die Sicht dazu fast immer einseitig. Die Schuld an einer Beziehungsstörung wird fast immer bei Pfarrerinnen und Pfarrern angesiedelt. Kirchliche Vorgesetzte und Kirchenleitungen verbünden sich fast ausnahmslos mit den gewählten Vertretern in Gemeinden und Körperschaften. Unterschwellig und unreflektiert wird Mitgliedern von Presbyterien und Kirchenvorständen nichts Böses zugetraut. Intrigen, Verleumdungen und Mobbing in Gremien bleiben diesen gegenüber fast immer ohne Konsequenz. Dass möglicherweise auch ein gestörter Mensch destruktiven Einfluss in einem Gremium hat, scheint völlig unbekannt. Mir ist nicht bekannt, dass etwa einmal ein Presbyterium oder Kirchenvorstand wegen missbräuchlicher Arbeit aufgelöst wurde. Methode ist, Pfarrer auszuwechseln. Die alttestamentliche Bestellung eines „Sündenbocks“ (3. Mose 16) lebt dabei ganz unfröhlich weiter.

Aus all diesen Gründen ist es notwendig und mehr als je unumgänglich über das Thema „Konflikte“ zu reden. Damit wird letztendlich nur ein vergessenes Thema wieder aufgenommen. Ich erinnere: 1963 gab es einmal in Dortmund einen Kirchentag mit dem Thema „Mit Konflikten leben“. Aber das war vor der 68er Kulturrevolution. Über Konflikte nachzudenken scheint in Vergessenheit geraten zu sein.

Ich will das Thema in fünf Schritten entfalten:

1. Konflikte sind Beziehungsmuster
2. Konflikte sind ohne Schuld
3. Konflikte sind zwangsläufig
4. Konflikte sind vielfältig lösbar
5. Konflikte sind unstabil-flüchtig

1. Konflikte sind Beziehungsmuster

Es ist unabdingbar. Ehe ich das eigentliche Thema berührte, muss ich klären, was dieses Wort „Konflikt“ meint.

Psychologen und andere Sozialwissenschaftler sprechen von einem Konflikt, wenn es um einen Gegensatz geht, der nicht einfach und schnell überbrückt werden kann. – Beispiel: Sie will an der See Urlaub machen; Er möchte im Gebirge wandern. Die Eltern wollen am Wochenende ausruhen; die Kinder möchten sich einmal richtig austoben. Ein Mitarbeiter will weiter arbeiten; seine Fähigkeiten reichen jedoch für seine Aufgabe nicht aus. Alle Beispiele aus der Praxis zeigen Gegensätze, die sich ausschließen.

Aber diese – nicht erdachten – Beispiele zeigen noch mehr. Ein Konflikt ist – wie unangenehm auch immer – ein bestimmtes wertfreies Beziehungsmuster. Es ist nicht böse, an der See ausruhen zu wollen; es ist nicht böse, im Gebirge zu wandern. Es ist nicht verwerflich, am Wochenende ausruhen zu wollen; der Bewegungsdrang von Kindern ist nicht unmoralisch. Auf einem Arbeitsplatz zu bleiben ist ein legitimes Motiv. Die Erwartung eines Arbeitgebers auf angemessene Leistung ist ebenso legitim und nicht verdammenswert.

Das Konfliktparadigma ist damit grundsätzlich partnerschaftlich angelegt. Dies Modell entspricht in besonderer Weise dem christlichen Glauben und dem, was global und abstrakt „Nächstenliebe“ genannt wird. Wir haben diametral gegensätzliche Interessen, aber wir achten uns und halten uns nicht gegenseitig für böse, verwerflich oder besonders schlecht, schuldig und sündhaft.

Die Erfahrung zeigt nun, dass Konflikte in sechsfacher Form auftreten können: Sie können (1.) einmal offen, „manifest“ sein oder verdeckt „latent“. Ein offener Konflikt ist für jedermann sichtbar. Bei dieser Form von Konflikten geht es nur darum, ob sie angemessen oder unangemessen bewältigt, d.h. gelöst werden.

Weit schwieriger ist jene andere Eigenschaft von Konflikten. Sie sind verdeckt und scheinbar unbemerkt. Sie tarnen sich gern und wirken „larviert“ (hinter einer Larve) destruktiv im Untergrund. Diese Eigenschaft hat es mit einem angeborenen Egoismus von Menschen zu tun. Die Bibel würde sagen, es ist Auswirkung der Sünde. „Du hast eine andere Meinung als ich, das ist böse.“ „Du entsprichst nicht meinen Wünschen, das ist „Schuld“. Vorwürfe und Streit sind die Folge. Mitunter sind auch ständige kleine „Reibereien“ – wie man sagt – oder eine länger andauernde Missstimmung Hinweis auf einen verdeckten und nicht erkannten Konflikt. Gerade darum ist Konfliktkenntnis hilfreich – auch unter Christen.

Darüber hinaus unterscheiden Fachleute (2.) „intrapersonale“ und „interpersonale“ Konflikte, die wiederum manifest oder latent sein können. Die bisherigen Beispiele betrafen stets interpersonale Konflikte: Zwei oder mehr Menschen sind an einem Konflikt beteiligt. Der Apostel

Paulus ist ein klassisches Beispiel für einen intrapersonalen Konflikt. „Das Gute, das ich will, das tue ich nicht; sondern das Böse, das ich nicht will, das tue ich“ (Röm. 7, 19).

Ein Widerstreit in einem Menschen selbst ist darum so bedeutsam, weil er oft ein nicht erkannter Auslöser für einen nur scheinbaren Gegensatz zwischen verschiedenen Menschen ist. Ein „intrapersonaler“ Konflikt löst einen „interpersonalen“ Konflikt aus. Eigentlich geht es um eine ganz persönliche Sache eines ganz bestimmten Menschen. Aber daraus entwickelt sich eine Unruhe in Familie, Gemeinde oder Beruf. – Ein Beispiel: Eine Frau möchte gern Bürgermeisterin werden, aber sie unterliegt bei der politischen Wahl. Ihre Enttäuschung und Kränkung – den inneren Konflikt zwischen ihren Zielen und der Realität – arbeitet sie in der Kirchengemeinde auf. Sie drängt in den Kirchenvorstand und sorgt mit ihrem Machtbewusstsein prompt für Konflikte. Ein eigentlich intrapersonaler Konflikt führt zu einem interpersonalen Konflikt.

Schließlich werden (3.) Sachkonflikte und Personkonflikte unterschieden. Ich werde zeigen, wie wichtig diese Unterscheidung ist. Zwei oder mehr Personen können sich mögen. Aber sie sind in der Sache ganz unterschiedlicher Meinung. Sie haben einen Sachkonflikt. Als Beispiel nenne ich die beiden Brüder Vogel. Der eine Bruder war überzeugter Sozialdemokrat und zeitweilig Bundesvorsitzender seiner Partei. Der andere Bruder war führendes Mitglied der CDU und von dieser Partei aus in zwei Bundesländern Ministerpräsident. Sie waren politisch gegensätzlicher Auffassung, verstanden sich aber als Brüder. Beim Personkonflikt ist es umgekehrt. Zwei oder mehr Personen sind sich in der Sache einig. Sie arbeiten z.B. als praktizierende Christen im gleichen Kirchenvorstand. Aber aus was für Gründen auch immer sind sich persönlich feind. Sie mögen sich nicht. Die Erfahrung zeigt, dass Personkonflikte weit mehr Mühe machen, um sie zu lösen. Sie verstecken sich gern im Verborgenen, sind also latent.

All das bisher Skizzierte ist Lebensalltag und auch Lebensalltag in Kirche und Gemeinden. Das unlängst beschlossene neue Pfarrerdienstgesetz irrt darum, wenn es implizit von einem konfliktfreien Leben unter Christen ausgeht. Es ist auch insofern fehlerhaft, da es nur eine einzige Lösungsstrategie kennt, die überdies jegliche Partnerschaft vermissen lässt. Es sei angemerkt, dass die entsprechenden Passi dieses Gesetzes eine grandiose Entwertung des „Ministerium verbi divini“ enthalten.

2. Konflikte sind ohne Schuld

Es scheint nun nötig, einen Blick auf das Beziehungsmuster „Schuld“ zu werfen. Ist ein Konflikt ein gleichwertiges, partnerschaftliches Beziehungsmuster, so stellt Schuld ein ungleichwertiges Beziehungsmuster dar. Denn natürlich gibt es Schuld. Wird über Schuld geredet, so geht es immer um eine ungleichwertige – wir sagen auch „hierarchische“ – Kommunikation. Einer hat Macht in den Händen, der andere ist machtlos. Einer stellt Schuld fest und klagt an und einer ist schuldig. Oder auch dies: Einer sieht sich selbst schuldig angesichts seiner Werte und Ziele. Das bleibt bestehen. Und auch das gilt: Durch den Blick auf das Phänomen „Konflikte“ wird Schuld nicht „wegpsychologisiert“. Das Recht kennt seine Verfahren, mit Schuld umzugehen. Für Christen ist die von Christus geschenkte Vergebung der eine große Weg,

Schuld zu bewältigen. Aber das Schuldmodell ist nicht das einzige Beziehungsmuster – auch nicht für Christen.

Die im 1. Korintherbrief dargestellten Konflikte lehren Christen nachdrücklich, diese beiden Paradigmen „Umgang mit Schuld“ und „Umgang mit Konflikten“ säuberlich zu trennen und nicht zu vermischen. Dabei hat es Kirche insgesamt augenscheinlich nötig, jenem zweiten Beziehungsmuster „Konflikte“ mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Denn hier geht es um Praxis der Nächstenliebe. Es geht um das, was heute modisch „Partnerschaft“ genannt wird. Die Bibel gibt dazu ganz unmissverständliche Hinweise. Zwei Beispiele von vielen:

Jesus warnt vor dem Verurteilen und sagt in der Bergpredigt: „Was siehst du den Splitter in deines Bruders Auge und wirst nicht gewahr des Balkens in deinem Auge“ (Matth. 7, 3). Paulus ermahnt die Gemeinde: „Nehmt einander an, gleichwie uns Christus angenommen hat zu Gottes Lob“ (Röm. 15, 7). Nein, nicht jedes von meinen Wünschen und meiner Vorstellung abweichende Verhalten anderer ist eine Schuld. Wo Menschen sind, gibt es unterschiedliche Vorstellungen und Ziele. Die Kirchengeschichte ist voll von der Klärung der unterschiedlichen Konflikte. Nur die Toten auf dem Friedhof haben keine für uns sichtbaren Konflikte.

Wir fatal eine Vermischung dieser beiden Paradigmen „Schuld“ und „Konflikt“ ist, will ich an jenem neueren Phänomen „Mobbing“ zeigen. Der Begriff kommt eigentlich aus der Tierwelt. Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat ihn im Hinblick auf Gruppenangriffe auf einen Fressfeind geprägt. Mittlerweile ist jenes Verhalten auch innerhalb von Kirche bekannt. Es bezeichnet nonverbales, verbales oder organisatorisches Bedrängen und Schikanieren von Einzelnen durch Vorgesetzte oder eine Gruppe.

Beim näheren Zusehen handelt es sich beim Mobbing immer um einen latenten Konflikt. Bei einer unklaren Mischung von Person- und Sachkonflikt dominieren in der Regel persönliche Aversionen und Aggressionen. Dies wird jedoch nicht aufgedeckt, geschweige denn klar definiert. Stattdessen wird quasi automatisch, d.h. ohne Nachdenken das Schuldmodell angewendet. Einzelne werden welches Vergehens auch immer – in der Phantasie und in Klatsch und Tratsch – schuldig gesprochen. Und sie werden entsprechend „bestraft“. Der diffus wahrgenommene Konflikt wird durch diffuse Machtausübung und Überheblichkeit ausgetragen. Innerhalb des Konfliktparadigmas handelt es sich um eine angestrebte Lösung durch Machtkampf. Dabei bleibt völlig ungeklärt, ob der Gemobbte möglicherweise eine Art „Sündenbock“ ist, an dem ein fehlerhaftes System sich ausagiert. (Systemische Berater sprechen in einem solchen Fall von „identifizierten Patienten“.) Gerade beim Mobbing von Mitgliedern eines Gremiums, das Gemeinde leiten soll, ist das sorgfältig zu beachten. Dies zeigt einmal mehr wie wichtig dieses Paradigma „Konflikte“ ist.

3. Konflikte sind zwangsläufig

Nun gibt es vermutlich etliche Christen, denen das ganze Thema unsympathisch ist. Als friedfertige Menschen fragen sie, warum es denn unter Christen überhaupt Streit geben müsse. Denn nicht selten zeigt sich ein Konflikt ja in einer verbalen Auseinandersetzung, im Streit. Hier ist die Antwort klar. Konflikte sind zwangsläufig und alltäglich. Sie helfen mit den ent-

sprechenden Lösungsstrategien bei der Bewältigung der unterschiedlichen Ziel und Wünsche von Menschen. Denn das gehört zum Menschsein dazu: die Unterschiedlichkeit. Viele Konflikte treten als solche ja gar nicht in Erscheinung weil sie unmittelbar gelöst und damit erledigt werden.

Ich wiederhole: Das Beziehungsmuster „Konflikt“ ist nichts Anderes als die Beschreibung ganz alltäglichen Verhaltens. Es ist das Modell, unterschiedliche Wünsche und Interessen zu klären und auszuhandeln. Heutige Konfliktbearbeitung nimmt dabei Erfahrungen der Menschheit auf.

Es ist eine Banalität, darauf hinzuweisen, dass jeder Mensch einzigartig ist, mit eigenen Ideen, Wünschen und Zielen. Diese Aussage führt aber nicht weiter. Ich nenne darum beispielhaft aus einer großen Fülle drei Ausprägungen von Unterschiedlichkeit. Ich nenne drei Ursachenkomplexe von z.T. heftigen Konflikten. Da ist einmal (1) das Geschlecht von Menschen. Menschen leben als Frau und Mann. – Beide Geschlechter haben (2) dazu immer eine individuelle Herkunft und Geschichte. – Schließlich unterscheiden sich Menschen (3) durch das, was wir Charakter nennen.

In 35 Jahren Eheberatung und 54 Jahren eigener Ehe habe ich gelernt und erfahren, dass (1) die beiden Geschlechter, Mann und Frau von Natur aus immer wieder überraschend Unterschiedliches wünschen. Von Lorient gibt es einen Sketch, in dem die Ehefrau einen Streit mit ihrem Mann mit dem Satz beendet: „Männer und Frauen passen eben nicht zueinander“. Nun, darüber schmunzeln wir. Wenn die Ehefrau jedoch einen Einkaufsbummel machen möchte und der Mann partout nicht mitgehen will, wird es schon alltäglich. Neurophysiologen haben vor Jahren herausgefunden, dass Männer gemeinhin nur eine Sache zur gleichen Zeit gut bewältigen können. Frauen können parallel mehrere Dinge tun. (Mich hat das getröstet, wenn bei Verwandten der Fernseher zu einer interessanten Sendung angestellt wurde und die Gastgeberin sich währenddessen regelmäßig parallel lang und lautstark über ein ganz anderes Thema unterhielt.) Eine Fülle von Ehekonflikten beruht einzig und allein in der Tatsache einer unterschiedlichen Lebensführung und Lebensbewältigung der Geschlechter. Dass das in der Phase starker erotischer Anziehung übersehen wird, macht diese Sache eher schwieriger.

Zum angeborenen Geschlecht kommt bei jedem Menschen (2) eine oft höchst individuelle Herkunft und Geschichte. Bekannt ist, dass unterschiedliche Landsmannschaften ureigene Gewohnheiten in Verhalten und Wesen haben. Bis heute wirkt das unterschiedliche Leben in der DDR und der Bundesrepublik nach. Weniger bekannt ist jedoch z. B., dass die Position in der Geschwisterreihe unterschiedliches Verhalten prägt. Dazu sind wieder nur einige Hinweise möglich. So sind älteste Kinder in einer Geschwisterreihe immer entthronte Einzelkinder. Sie waren eine Zeit lang „ein und alles“ ihrer Eltern und müssen einen Mittelpunktverzicht ertragen. Im späteren Leben sind sie oft sehr tüchtig. Sie holten sich als Kinder die Zuwendung ihrer Eltern oft durch besondere Leistung. Und das prägte. Als Älteste haben sie gelernt zu führen und wollen das gern auch im späteren Leben tun. Jüngste Geschwister haben gelernt sich einzuordnen. Sie haben auch länger als die älteren Geschwister Fürsorge erfahren und rufen das gern auch später ab. Aber sie haben auch gelernt zu opponieren. Einzelkinder wach-

sen häufig als kleine Prinzen und Prinzessinnen auf. Sie erwarten dann ein ganzes Leben lang eine besondere Berücksichtigung ihrer Ziele und Wünsche. Wenn das nicht erfolgt, kommt es zum Konflikt – nicht selten zum Erstaunen der Umwelt. Familienherkunft im weiteren und engeren Sinn prägt Werte und Ziele. Es ist klar, dass sich das z. B. auch in der Zusammenarbeit in einem Kirchenvorstand oder Gemeindegemeinderat zeigt. Die bloße Mitgliedschaft in einem solchen Gremium verleiht noch keine Kompetenz.

Weit prägender noch – auch im Leben von Kirche und Gemeinde – ist (3) das, was wir Charakter nennen. Hier verdanken wir dem Psychoanalytiker Fritz Riemann ein heuristisches Schema, das zum besseren Verstehen von Menschen hilft. Dies Schema fördert kein „Schubladendenken“. Alle Charaktere können stark oder auch weniger stark ausgeprägt sein. Außerdem hat jeder Mensch unterschiedliche Charaktereigenschaften. Aber eine Ausprägung dominiert in der Regel.

So gibt es einmal Menschen, die zu ihrer Daseinsfreude und Lebensbewältigung Distanz brauchen. Man kann sie „etwas sperrig“ nennen. Sie haben Angst vor Hingabe und sind geborene Einzelgänger. Es sind oft genial begabte und sehr sachliche Menschen, die wir so erleben. Sie haben einen klaren Verstand und eine starke Beobachtungsgabe. Ihre diagnostischen Fähigkeiten sind oft überragend. „Distanzierte Menschen“ leiten gern. (Wir finden sie darum auch gehäuft in kirchenleitenden Ämtern.) Sie können sich so die nötige Distanz zu anderen Menschen sichern. In ihrem Wunsch nach Distanz sind ihre Gefühle jedoch so versteckt, dass diese – ihre Gefühle – kaum wahrnehmbar sind. Weder sie selbst noch andere nehmen ihre Gefühle wahr. „Distanzierte Menschen“ zeichnen sich durch einen fast völligen Mangel an Mitgefühl aus. Sie urteilen aus der Distanz. Weil aber die Beziehung zu anderen Menschen immer durch Gefühle bestimmt ist, haben sie in Beziehungen mit anderen Menschen oft Schwierigkeiten oder diese mit ihnen.

Gewissermaßen gegenteilig leben die „Nähe-suchenden“ Menschen. „Lieben und geliebt werden“ ist ihr Lebensthema. Sie sind gern mit anderen Menschen zusammen und ergreifen gern einen entsprechenden Beruf. Sie brauchen Geborgenheit und wollen gebraucht werden. Sie sind beziehungsstark und leben mit ihren Gefühlen. Oft religiös zeigen sie viel Hingabe für andere. Sie geben gern, sind gutmütig und vertrauensvoll. „Nähe-suchende Charaktere“ haben oft ein geringes Selbstwerterleben. Ein „dickes Fell“ fehlt ihnen häufig. Sie sind kränkbar, wehren sich aber nicht. „Nähe-Suchende“ lösen selten einen Konflikt aus. Sie vermitteln eher und gleichen aus. Im vorhandenen Konflikt reagieren sie „intrapunitiv“ (punere/lat. = betrafen). Sie weichen in Krankheit aus und betrafen sich – ohne es zu wollen – selbst.

In einer anderen Daseinsrichtung leben „ordnungsliebenden Charaktere“. Bei ihnen geht es nicht um Nähe oder Distanz, sondern um Bewahrung. Sie brauchen viel Sicherheit. Vorsicht und Planung sind ihre Stärken. Oft haben sie ein ausgeprägtes Organisationstalent. Darum sind Sie die geborenen Haushalter und Verwalter. „Ordnungsliebende Charaktere“ sind sowohl eigenwillig als auch anpassungsfähig. Sie sind ordentlich, pflichtbewusst und zuverlässig. Auch sind sie belastungsfähig. Ihre Genauigkeit kann jedoch zur Pedanterie werden. Ihr Bedürfnis nach Sicherheit macht sie bei Entscheidungen unbeweglich. Als oft konservative

Menschen sind sie wenig kreativ. Das führt dazu, dass sie Neuem gegenüber eher skeptisch sind.

Dieses, das Neue ist das Feld der „spontan-kreativen“ Menschen. Diese Charaktere leben aus dem Augenblick und haben Freude am Neuen, am Wagnis, am Unbekannten. Künstlerische Begabungen sind hier zur Hause. „Spontan-Kreative“ sind begeisterungsfähig und können begeistern. Mit ihrem Charme können sie andere mitnehmen. Sie inszenieren gern. Aber sie sind auch verführbar. Sie leben am liebsten den Traum ewiger Jugend und mitunter in einer Pseudorealität. Weil sie schnell ablenkbar sind, ist Zuverlässigkeit nicht ihre Stärke. „Spontan-kreative Charaktere“ fürchten jegliche Verbindlichkeit. Sie neigen auch zu Inszenierungen auf der Bühne des Lebens, auf der sie gern im Rampenlicht stehen. In Konflikten reagieren sie eher „extrapunitiv“. Sie strafen die anderen. Ihre Aggressivität kann überbordend sein. Sie entlädt sich im Augenblick und ist bald vergessen. Weil sie aus dem Augenblick leben, sind sie nicht nachtragend.

Alle diese Charaktere gehören in ihren Abstufungen zum ganz normalen Menschsein dazu. Sie sind Gaben und Begrenzungen eines jeden Menschen. Es ist einsichtig, dass Fähigkeiten sich ergänzen. Es ist ebenso folgerichtig, dass unterschiedliche Charaktere auch unterschiedliche Überzeugungen zur Folge haben. Die Bilder und Wunschbilder von Kirche und Kirchengemeinde müssen sich zwangsläufig unterscheiden. Und das muss z.B. in einem Kirchenvorstand notgedrungen zu kleineren oder auch größeren Konflikten führen.

Konfliktausgleich und Konfliktlösung sind darum eine der wichtigsten Aufgaben von Menschen in leitender Verantwortung. Das betrifft einmal die Pfarrer in der Gemeinde. Es betrifft aber genauso die kirchenleitenden Ämter. Denn alle Konflikte sind lösbar, wenn die Beteiligten es wollen.

4. Konflikte sind vielfältig lösbar

Ich wiederhole noch einmal. Alle Konflikte sind lösbar, wenn die Beteiligten es wollen. Zeigt sich ein Konflikt als scheinbar nicht lösbar, ist ein sorgfältiges Hinschauen geboten. Die Konfliktanalyse war u. U. noch nicht zureichend. Möglicherweise mischen sich Sach- und Personanteile. Vielleicht steckt hinter dem vordergründigen Konflikt auch ein larvierter, verdeckter anderer. Oder auch dies ist möglich: Die Konfliktbeteiligten haben sich in dem zusammengefunden, was die Transaktionsanalytiker „Spiel“ nennen. Die Konfliktpartner haben sich in einer destruktiven Beziehung – in einem „gemütlichen Elend“ – eingerichtet, woraus sie versteckten persönlichen Gewinn ziehen. Die Auseinandersetzung wird für die Streitenden belohnend. Auch das erfordert eine geduldige und sorgfältige Analyse.

Ich nenne die gängigsten Lösungsstrategien: Kompromiss, Regelung, Rückzug, Situation ändern, Problemlösungsverfahren, Machtkampf.

Ich beginne mit dem am häufigsten geübten aber schlechtesten Verfahren, (1) dem Machtkampf. Beim Machtkampf geht es darum, wer im Konflikt der Stärkere ist. „Er setzt sich durch.“ Das ist im Alltag – und leider auch oft in der Kirche – ein gängiges Verfahren.

Machtkampf hinterlässt Sieger und Besiegte. Das scheint z.B. in Öffentlichkeit und Politik normal. Aber Paulus mahnt, sich „nicht der Welt gleich zu stellen“ (Röm. 12, 2). Christen können es auch prinzipiell anders. Sie müssen sich dabei nicht scheuen, sich nicht nur von Juristen, sondern auch von Psychologen helfen zu lassen.

Unbesehen wird von vielen innerhalb der Kirche das Demokratieideal vertreten. Da gilt die Meinung, dass durch Abstimmungen eine gerechte Regelung von Meinungen und Überzeugungen möglich ist. Aber Kirche ist keine demokratische Einrichtung. Ich werde nicht müde darauf hinzuweisen, dass es in der Bibel eine klassische Geschichte um die Demokratie gibt. Pilatus lässt darüber abstimmen, ob Jesus oder Barrabas verurteilt werden soll. Das Ergebnis kennen wir. Wer Demokratie in der Kirche fordert, muss aufpassen, dass dabei nicht unversehens Jesus wieder umgebracht wird. Anders: Wer Demokratie in der Kirche vertritt, muss darauf achten, dass nicht verletzt wird, was Christen glauben und lehren.

Wenn z. B. in einem Kirchenvorstand mit 12 gegen 8 Stimmen (oder ähnlich) beschlossen wird, dass der Vorstand kein Vertrauen mehr zum Pfarrer hat und die Kirchenleitung ihn abberufen soll, dann ist das zwar demokratisch aber weder christlich noch biblisch. Es ist Machtkampf. Partnerschaft oder anders: die von den Kanzeln viel beschworene und Christen bestimmende Nächstenliebe fordern, dass es unter Christen keine Kampf Abstimmungen gibt. Sie verletzen die geforderte Einmütigkeit. Bei unterschiedlichen Überzeugungen müssen Gremien so lange verhandeln bis eine Minderheit den Weg der Mehrheit zumindest mitgehen kann. Ist das nicht der Fall, zeigt sich das Thema als „nicht konsensfähig“. Es sollte vermieden oder wiederum zumindest vertagt werden.

Das berührt eine zweite Lösungsstrategie von Konflikten, (2) den Rückzug. Konflikte können einmal als solche ganz einfach ausgehalten werden. Eine Lösung von Konflikten besteht in der Tat darin, sie zu ertragen. Das gilt in besonderer Weise von Personkonflikten. Zwei Menschen „können nicht gut miteinander“. Heute sagt man gern: „Die Chemie stimmt nicht“. Aber beide oder alle Betroffenen halten es aus. Diese Strategie hat zudem ein weiteres Ergebnis. In der längeren Zusammenarbeit schwindet oft die Antipathie und „man kann besser miteinander“. Ein psychologischer Lehrsatz findet dann seine Bestätigung: „Gegenseitige Attraktivität – oder Sympathie – ist eine Funktion gemeinsam verbrachter Zeit.“ Und das ist eine Alltagserfahrung. Wir erleben es, dass Menschen „sich mit der Zeit schätzen lernen“. Mitglieder von Körperschaften können durchaus daran erinnern werden.

Und auch so werden Konflikte gelöst: einer oder eine geben nach. Diese Lösung ist keine Überraschung, muss aber benannt werden. Bei jedem Konflikt erhebt sich die Frage, wie bedeutsam und entscheidend die eigene Position ist. Hier wird eine andere Charakterdimension bedeutsam: die Nachgiebigkeit von Menschen auf der einen Seite und die Dominanz auf der anderen. Nachgiebige Leute haben es an dieser Stelle leichter. Sind Menschen mit einer starken Durchsetzungskraft an einem Konflikt beteiligt, geht es nicht selten um etwas anderes. Der Konflikt ist so bedeutsam nicht; es geht eigentlich um Macht. Das ist ohne Moderation durch einen Dritten schwer herauszufinden.

Kompromisse (3) als Konfliktlösung kennen alle. Wenn jemand jedoch als stets kompromissbereit gilt, ist Vorsicht geboten. Die eine Seite muss im Konfliktfall nur entsprechend mehr fordern und vertreten, um schließlich das zubekommen, was sie möchte.

Konflikte sind auch (4) durch Regelungen aufzulösen. Das Ehepaar, das ganz unterschiedliche Urlaubsinteressen hat, kann durch eine Regelung ans Ziel kommen. Im ersten Urlaub fährt das Paar beispielsweise an die See. Der Gebirgsfreund, fährt dem Partner zuliebe dorthin mit. Im nächsten Urlaub ist das Ziel entgegengesetzt. Wieder fährt einer dem andern zuliebe dorthin, wo er sonst nicht viel Neigung hat. Bejahrte Paare sind dabei durchaus an die Zeit der ersten Liebe zu erinnern. Was früher gern getan wurde, ist auch später möglich.

In meiner Ratzeburger Zeit in der Zusammenarbeit mit zwei anderen Pfarrern gab es in Sachen der Kirchenvorstandsarbeit kaum Konflikte. Das hatte einen Grund. Das wichtige Thema der Finanzen war geregelt. Das für die pastorale Arbeit in den Gemeindebezirken nötige Geld stand jedem Pastor unmittelbar zur Verfügung. Der entsprechende Titel hieß „Männer- Frauen- und Jugendarbeit“. Und dieser Titel war so ausgelegt, dass jeder der drei Pastoren über den beschlossenen Untertitel im Rahmen der Beschlüsse selbst verfügen konnte. Jede Rechnung wurde vom jeweiligen Vorsitzenden angewiesen. Diese Regel verhinderte Abhängigkeit, auch Rivalität um Geld und Einfluss. Ein in manchen Gemeinden heftiger Konflikt wurde vermieden.

Konflikte werden schließlich dadurch gelöst, dass sich (5) die Rahmensituation ändert. Konfliktpartner oder ein Supervisor oder Moderator können sorgfältig analysieren, in welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen der Konflikt entstand und weiter besteht. Das intensive Gespräch miteinander ist dabei ein erster Lösungsschritt.

Bei dem leidigen Thema der Vertreibung von Pfarrern aus ihrer Arbeit und Gemeinde, ist eine Antwort auf diese Frage ganz einfach unerlässlich. Haben die Beteiligten auseichend und geduldig genug miteinander über das gesprochen was sie trennt? Vertrauensverlust ist eine Allaussage und damit ein Totschlagsphrase. Der Begriff Vertrauen kann alles oder nichts bedeuten.

Gerade diese Lösungsstrategie „die Situation ändern“ macht deutlich, wie unerlässlich eine sorgfältige, ja akribische Konfliktanalyse ist. Dazu sind Kirchenführer, Superintendenten, Pröpste, Dekane und Kirchenräte in der Regel nicht ausgebildet. Aber sie können sich der Assistenz von Fachleuten bedienen.

Ich erinnere mich gern an eine Tätigkeit in einer Gemeinde meiner Heimatkirche vor Jahren. Der Kirchenvorstand – oder zumindest einige Mitglieder – stellten sich gegen den etwas sperriigen Pfarrer. Der zuständige Superintendent sah das mit Sorge und bat mich um Intervention. Ich machte zur Bedingung, dass die Zusammenkünfte mit dem Vorstand unter seiner Leitung stattfinden müssten. Sie sollten einen „amtlichen“ Charakter haben. Ich selbst wollte als Supervisor fungieren. Ich erinnere auch ein Anfangsvotum eines Ältesten an den Gemeindepfarrer. „Was wollen Sie noch bei uns, Herr Pfarrer; Sie sind hier überflüssig; wir brauchen Sie nicht!“ Es fanden mehrere Sitzungen statt, in denen der Konflikt analysiert wurde. Die Per-

son- und Sachanteile beider Seiten wurden herausgearbeitet, bearbeitet und geklärt. Friede wurde wieder hergestellt. Der militanteste Älteste lebt nicht mehr. Der Pfarrer tut seinen Dienst immer noch in der Gemeinde.

Die Arbeit damals – sie liegt etwa 20 Jahre zurück – illustriert: Bei Beziehungskonflikten in einem Kirchenvorstand mit dem Pfarrer als Mitglied oder Vorsitzenden geht es fast immer um eine Vermischung von Person- und Sachkonflikten. Diese Vermischung muss sorgsam getrennt werden. Sie macht Konflikte unlösbar und Kirchenleitungen damit hilflos. Konflikte in der Kirche sind zu wichtig, um sie allein den Juristen mit ihrem Handwerkszeug zu überlassen. Kirche tut gut darum daran, konfliktkundige Fachleute um Assistenz zu bitten. Eine bloße Gemeindeberatung von fortgebildeten Theologen reicht meist nicht aus.

In dem vor Jahren erschienenen Buch (6) „Familienkonferenz“ von Thomas Gordon wird ein Verfahren beschrieben, das auf der Kreativität von Menschen beruht. Klare Schritte sollen zu einer Lösung führen. 1. Sammlung von Lösungsideen ohne jegliche Diskussion und Zensur. 2. Sichtung der Ideen; alles wird gestrichen, was nicht die Zustimmung aller Konfliktbeteiligten findet. 3. Verbleibende – auch seltsame – Vorschläge werden gesichtet und auf begrenzte Zeit erprobt. Wird keine gemeinsame Lösung gefunden, vertagen sich die Konfliktbeteiligten zu einem neuen Termin. Grundidee dieser Lösung ist die gemeinsame Arbeit an einem Konflikt. Die Beteiligten mühen sich gemeinsam. Gordon hat dies Verfahren für Familien entwickelt. Es lässt sich jedoch unschwer auf andere Gruppierungen übertragen.

Zur Klärung und Abgrenzung: Manche Christen verweisen bei Konflikten gern und schnell auf das gemeinsame Gebet und benutzen es damit als Konfliktlösungsmethode. Das Gebet wird instrumentalisiert und erhält einen geheimen Nebensinn. Es soll schnell aus sozialen Problemen herausführen. Und weil ein Gebet für Christen schwer abzulehnen ist, ist dieser Ausweg so gefährlich. Die soziale und die religiöse Dimension unseres Lebens wird unzulässig vermischt. Fluchttendenzen dieser Art ist mit der alten Mönchsregel zu begegnen: Ora et labora. Konkret: Bete als hülfe kein Arbeiten; arbeite als hülfe kein Beten. Kirche hat vermutlich keine Nachhilfe in Sachen Gebet nötig, wohl aber bei der wirklichen Arbeit an Konflikten.

5. Konflikte sind instabil-flüchtig

Die bisherigen Überlegungen zeigten, dass eine schnelle Konfliktlösung nicht so ganz einfach ist. Sie kostet Zeit und Überlegungen. Gerade darum ist es für Kirchenleute so verlockend, bei Problemen und Störungen viel lieber auf das vertraute Schuldparadigma zurückzugreifen. (Dabei wird es nahezu makaber. Im Fall der schnellen Vertreibung von „auf Lebenszeit berufenen“ Pfarrern nach dem Pfarrerdienstgesetz wird dieser implizit zum Schuldigen gemacht und gleichzeitig wird betont, dass er nicht unbedingt Schuld haben muss. Dieser offenkundige Widerspruch blieb den Müttern und Vätern dieses Gesetzes verborgen.)

Ich komme zu einem der schwierigsten Punkte bei einer Konfliktlösung. Konflikte sind „wie ein nasses Stück Seife in der Badewanne“. Konflikte müssen möglichst schnell bearbeitet und

damit auch begrenzt werden. Sie wandern sonst rasch auf andere Ebenen und vermehren sich. Ich formuliere: Sie sind instabil-flüchtig. Ich will das an einem Beispiel skizzenhaft zeigen.

In einer Kirchengemeinde kommt es nach dem Scheitern anderer Lösungen zur arbeitsrechtlichen Trennung von einem angestellten Chorleiter. Die um Rat und Vermittlung gebetene Kirchenleitung empfiehlt dringend so zu handeln. Daraus entwickelt sich eine Kette von Konflikten.

Zunächst kommt es zur Auseinandersetzung zwischen Chormitgliedern und Kirchenvorstand als ganzem. Ein Konflikt mit einem der zwei Pfarrer wächst aus diesem Konflikt. Der Pfarrer gilt fortan als Blitzableiter oder Sündenbock. Der Konflikt wandert dann in den Kirchenvorstand hinein. Mit dem Pfarrer als Sündenbock verlagert sich der Konflikt auf die Ebene Pfarrer und Kirchenleitung, (die von ihrem Rat plötzlich nichts mehr wissen will und sich mit den Chormitgliedern verbündet). Die nächste Ebene ist der Konvent des Kirchenkreises, wo sozusagen ein „Tochterkonflikt“ als Personkonflikt landet. Schließlich wandert der Konflikt in die Landessynode, die „demokratisch“ durch die Macht einer Stimmenmehrheit ein scheinbares Ende des Konfliktes herbeiführt. Ich nenne zur Verdeutlichung die Hauptstationen: Chorleiter – KV-intern – Pfarrer – Kirchenkreis – Landeskirche.

Der ganze in Presse und Rundfunk verhandelte Prozess bietet mit seinen Fakten, Versäumnissen, Fehlern und Intrigen Stoff für einen Kriminalroman. Andere Verläufe lassen sich dem sicher an die Seite stellen.

Das skizzierte Beispiel zeigt jedoch eine zweite und gravierende Schwierigkeit bei einer Lösung von länger andauernden Konflikten. Sie zeigen sich nicht selten als eine Mischung aller drei Konfliktdimensionen. Latente Konfliktanteile mischen sich mit manifesten. Intrapyschische Anteile wirken ein und vor allem mischen sich in aller Regel Anteile von Sach- und Personkonflikten. Ein Konflikt mit vielen latenten – nicht aufgedeckten – Anteilen wandert nicht nur. Er saugt auch nahezu magisch Aggressionspotentiale in sich auf. Mitunter ist das Erscheinungsbild eines solchen Konfliktfeldes so, dass es rational kaum fassbar ist. Böse Kräfte aus der Tiefe scheinen losgelassen. Der Volksmund weiß es noch und sagt: „Der Teufel ist los!“ Die Beteiligten werden mehr und mehr unfähig, den Konflikt unter sich zu lösen. Wieder bietet sich für eine bloß verwaltete Kirche das Schulparadigma oder der Machtkampf als Ausweg an. Das gilt umso mehr, wenn eine Kirchenleitung durch Handlungsfehler in den Konflikt selbst verstrickt ist.

Seit mehr als 60 Jahren haben wir jedoch eine Fülle von Erfahrungen in der Beratung von Ehen als der kleinsten konfliktfähigen Gruppe. Wir wissen, dass es bei Spannungen schnell zu einer Situation kommt, in der Beteiligte nicht mehr fähig sind, einen Konflikt selbst zu lösen. Wir wissen aber auch, wie eine kundige und geduldige Moderation einer kompetenten Fachkraft zur Lösung hilft. Unparteiische und verschwiegene Eheberater wirken wie Katalysatoren in der Chemie. Sie ermöglichen Prozesse. Das ist auf Kirche und Gemeinde übertragbar.

An dieser Stelle sind zunächst die „Hirten“ gefragt. Ich erinnere: Die leitenden Ämter in der Kirche sind von Tradition und Ursprung her zuerst „pastores parochiarum“, für die „ministri ver-

bi divini“. Sie sind hilfreiche Begleiter der Pfarrerschaft. Das aus meiner Sicht schlimme Wort „Amtskirche“ konnotiert den weitgehenden Verlust dieser geistlichen Aufgabe. Aber ich postuliere mit Nachdruck: Bischöfe, Pröpste, Superintendenten und Dekane sind zunächst für die Pfarrerinnen und Pfarrer da. Sie sind Dienstvorgesetzte mit Aufsichts- und Fürsorgepflicht. Zunächst haben sie auf der Seite der Amtsträger in den Gemeinden zu stehen, um deren Arbeit zu unterstützen. Und um der Arbeit der Kirche willen ist es ihre Aufgabe, zu allererst beiden „Parteien“ – ich wiederhole: beiden – im Gemeindekonflikt geduldig zuzuhören. Die Angst vor rebellierenden Gemeindegliedern in einem Kirchenvorstand ist kein guter Ratgeber. Aber das hat eine Voraussetzung. So wie Mitarbeiterführung in der Ortsgemeinde gefragt ist, so auch auf der Ebene der Gesamtkirche. Wer ein kirchenleitendes Amt ausführt, braucht grundlegende Kenntnisse von Personalführung. Theologische Kompetenz, kirchenpolitisches Engagement, körperliche Ausstrahlung, Leitungsenergie und Eloquenz reichen für ein solches Amt nicht.

Dienstvorgesetzte scheinen darum bei Konflikten nicht selten überfordert. Wenn nicht alles täuscht spielt auch die Kompetenz zu Seelsorge und Personalführung bei Wahlen und Berufungen eine eher geringe Rolle. Ausgesprochene Seelsorger mit einer nähesuchenden und ordnungsliebenden Charakterbetonung werden selten mit Leitungsaufgaben betraut. Oft drängen sie auch nicht danach. Aber wie auch immer: Die Erfahrungen aus Seelsorge, Beratung, Psychotherapie und Psychologie allgemein stellen Hilfen und auch einen Ausgleich zur Verfügung. Erfahrene Fachleute aus diesen Bereichen sind auch in der Kirche zu finden. Sie wissen, dass Lösungen gründlich sein müssen und Zeit brauchen.

Ich wiederhole noch einmal: Gemeindekonflikte und Konflikte mit Pfarrern in der Kirche sind zu ernst, um sie allein den Juristen der Kirche zu überlassen. Sie sind schon vom Zuschnitt ihrer Aufgabe her fast immer Partei.

Hier ist Umdenken – „Metanoia“, Buße – in der Kirche nötig.