

# Richtlinie zum Umgang mit Konflikten in Gemeinden und Gremien der Lippischen Landeskirche

vom 22. November 1994

(Ges. u. VOBl. Bd. 10 S. 458)

Die 30. ordentliche Landessynode hat in ihrer Sitzung am 22. November 1994 die „Leitlinien zum Umgang mit Konflikten in Gemeinden und Gremien der Lippischen Landeskirche“ beschlossen, die hiermit verkündet werden:

## I. Grundlegung

### 1.

Biblische Überlieferung und Geschichte der Kirche erinnern: Konflikte lassen sich auch im Leben der Gemeinde Jesu Christi nicht vermeiden. Ursache ist unter anderem, dass Menschen sich als unterschiedliche Glieder am Leib Christi (1. Kor. 12) glauben und erfahren. Sie haben unterschiedliche Erkenntnisse (Apg. 10) oder sehen voneinander abweichende Aufträge (Apg. 15). Menschen werden auch in der Kirche einander zur Last (Gal. 6, 2). Gegen die Gefahr schnellen Urteilens (Matth. 7, 1-5) bleibt die Aufgabe, sich gegenseitig anzunehmen (Röm. 15, 7). Das schließt den Umgang mit unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Prägungen, Wertungen, Zielvorstellungen und persönlichen Eigenarten ein. Die Erfahrung zeigt weiter, dass das nur unzureichend gelingt.

Als von Gott Angenommene bleiben Menschen zugleich Sünder. Auch Christen werden aneinander schuldig. Sie brauchen die Vergebung Gottes und die Vergebung untereinander. Dies geschieht in Beichte und Seelsorge. Gleichzeitig besteht jedoch die Aufgabe, dass Christen lernen, angemessener miteinander umzugehen. Dieser Aufgabe stellen sich diese Leitlinien.

### 2.

Wir erleben, dass trotz der Predigt von der Liebe Gottes und des Auftrags der Nächstenliebe manche Enttäuschung, Verbitterung und Zorn gegeneinander in den Gemeinden lebt. Weder die liebevolle Ermahnung auf der einen Seite noch formelle Verwaltungs- und Rechtsakte auf der anderen reichen aus, um Schuld zu tilgen oder Konflikte so zu lösen, dass Christen in ihrer Unterschiedlichkeit andauernd in Frieden miteinander leben können.

### 3.

Die Synode der Lippischen Landeskirche beschließt darum die nachfolgenden Leitlinien als Anleitung für die Gemeinden und ihre Glieder, auch für die Werke und ihre Mitarbeiter,

damit Frauen und Männer in der Kirche mit Missverständnissen, Konflikten und Kränkungen angemessener, d. h. im Geiste Jesu Christi umgehen. Mit diesen Leitlinien sieht sie sich unmittelbar in der biblischen Tradition (Matth. 18, 15ff). Sie nimmt zugleich zeitgenössische Erkenntnisse aus den Humanwissenschaften auf, die das Gebot der Nächstenliebe konkretisieren.

#### 4.

Ein Vorgehen nach diesen Leitlinien sollte im Konfliktfall - soweit möglich - vor der Anwendung verwaltungstechnischer oder rechtlicher Schritte durchgeführt werden. Es kann dabei auf unterschiedliche Weise begonnen werden:

- durch Verabredung der Betroffenen bzw. Beteiligten,
- durch Empfehlung innerhalb von Beratung und Supervision,
- durch Anordnung des zuständigen Superintendenten,
- durch Anordnung des Landessuperintendenten.

Sofern der zuständige Superintendent nicht schon informiert oder am Vorgehen beteiligt ist, ist er zum frühestmöglichen Zeitpunkt über den Konfliktfall und ein Vorgehen nach diesen Leitlinien zu informieren.

## II. Entfaltung

#### 5.

Andauernde Konflikte sind Anzeichen offener oder verborgener Gegensätze, die sich einem spontanen Ausgleich widersetzen. Sie sind Störungen des gemeindlichen und kirchlichen Lebens. Sie verschlechtern das Klima in Gremien und Gemeinden, verursachen Spannungen und schließlich länger währenden - manchmal verborgenen - Streit. Länger verschleppte Konflikte haben dabei die Eigenschaft, sich zu verlagern. Spannungen in der Sache können zu Spannungen zwischen Personen werden. Persönliche Differenzen können sich auf Sachfragen hin verlagern. Darum ist es wichtig, das konkrete Ausmaß eines Konflikts und seine Ursachen zu erkunden, um eine Konfliktlösung herbeizuführen.

#### 6.

Gemeindeglieder, Mitarbeiter(innen), Pfarrerinnen und Pfarrer, die Anzeichen eines tiefergehenden Konfliktes bemerken, werden zunächst erkunden, was hinter der Klimaver schlechterung, der Spannung, dem Streit liegt, worum es im konkreten Konflikt geht. Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- Wodurch ist die Verschlechterung des zwischenmenschlichen Klimas bei den Betroffenen entstanden?
- Welche Faktoren verursachen die Spannungen?

- Um was geht es im offenen und verborgenen Streit, welche konkreten Streitpunkte werden genannt?
- Welche Ziele haben die Konfliktpartner, was wollen sie wirklich?
- Ist ein Missverständnis oder eine Kränkung Ursache des Konfliktes?
- Gibt es nicht aufgedeckte und unvergebene Verletzungen? Wo?
- Gibt es unterschiedliche Überzeugungen? Welche?
- Gibt es unterschiedliche Interessen? Welche?
- Spielen unterschiedliche Charaktere eine Rolle? Welche?
- Gibt es scheinbar Nichtbeteiligte, die doch den Konflikt mitgestalten? Wer?
- Gibt es unklare Zuordnungen, missverständliche Regelungen, mangelhafte Organisationsformen? Wie sehen sie aus?

### 7.

Diese Fragen können in doppelter Weise beantwortet werden.

Einmal ist es nach der Erfahrung wichtig, in Abstand von der eigenen konkreten Auseinandersetzung nach der eigenen Betroffenheit und dem eigenen Anteil am Konflikt zu fragen. Hier werden Gemeindeglieder, Mitarbeiter und Pfarrer auf die persönliche Andacht, Gebet und Gottesdienst verwiesen. In der persönlichen Besinnung kann deutlich werden, dass der Konflikt durch die Bitte um Vergebung einer Unachtsamkeit oder Kränkung gemildert oder gar ausgeräumt werden kann. Es kann deutlich werden, dass eigene Unnachgiebigkeit in der Sache und Härte in der Form vermeidbare Spannung verursachen. Gleichzeitig ist das helfende und klärende Gespräch mit einem vertrauenswürdigen und verschwiegenen Menschen hilfreich. Weil die Verschwiegenheit in einer schwierigen Situation grundlegend wichtig ist, ist die Prüfung dieser Frage entscheidend. Das lockere Gespräch mit einem Nachbarn oder die Äußerung von Unmut an dritter Stelle entlasten zwar, klären jedoch eine Situation nicht, sondern machen sie noch schwieriger. Ausdrücklich werden in diesem Zusammenhang in der Seelsorge erfahrene Gemeindeglieder, Mitarbeiter(innen) und Pfarrer(innen) als Gesprächspartner zur ersten Klärung genannt.

### 8.

Die persönliche Besinnung und das klärende Gespräch mit anderen dient als eigene Vorbereitung für das Gespräch unter den Konfliktpartnern. In diesem Gespräch sind die Partner angehalten, nicht von den Fehlern oder Versäumnissen des anderen im Sinne einer Anklage zu sprechen. Sie sollen vielmehr von der eigenen Wahrnehmung von Beschwerden, von den eigenen Erfahrungen, Eindrücken, Gedanken und Gefühlen in der jeweiligen Auseinandersetzung erzählen. Das Aussprechen eigener Versäumnisse und Fehler - so gering diese

immer eingeschätzt werden - erleichtert das Gespräch und ist oft der entscheidende Schritt zur Klärung.

Ziel des Gespräches ist es zu diesem Zeitpunkt, die jeweilige eigene Sicht der Dinge, die eigenen Überzeugungen, Interessen und Wünsche möglichst klar auszusprechen. Ziel ist weiter, dass beide Konfliktpartner möglichst klar erfassen, worin die unterschiedlichen Positionen bestehen: Einig sein, worüber man uneinig ist.

### **9.**

Um zu einer Konfliktbewältigung zu gelangen, sind folgende Fragen nach einem ersten Gespräch hilfreich:

- Inwieweit kann (gegenseitige) Verzeihung erbeten und gewährt werden?
- Inwieweit können Gesprächspartner von der unterschiedlichen Sichtweise des anderen lernen und sie ertragen?
- Inwieweit können die unterschiedlichen Überzeugungen geachtet werden?
- Welches sind die unterschiedlichen Interessen?
- Ist es möglich, den Konflikt zu ertragen, so wie er ist?
- Ist ein Interessenausgleich im Sinne eines Kompromisses möglich?
- Kann der Konflikt durch eine neue Regelung der Gegebenheiten gelöst werden?
- Kann der Konflikt durch eine Veränderung der äußeren Situation gelöst werden?

### **10.**

Es ist durchaus möglich und wahrscheinlich, dass erste klärende Gespräche noch zu keinem Ergebnis führen. Weitere Gespräche sind in den meisten Fällen angemessen. Dabei ist jeweils eine erneute persönliche Besinnung oder ein erneutes persönliches Gespräch mit einem verschwiegene(n) Vertrauten zu empfehlen.

### **11.**

In jedem Stadium einer Bemühung um Lösung von Konflikten ist eine Supervision durch einen landeskirchlich anerkannten Supervisor nützlich und anempfohlen. Eine solche Supervision kann sein:

- Eine Einzelsupervision jeweils eines Konfliktpartners. Dabei ist es möglich, dass jeder Konfliktpartner sich einer eigenen Supervision unterzieht.
- Eine Team- (Beziehungs- oder Organisations-)Supervision. Hierbei sollten sich alle am Konflikt Beteiligten einer gemeinsamen Supervision unterziehen.

Supervision kann weiteren Schritten zur Konfliktlösung vorangehen, sie unterstützen oder ersetzen.

## 12.

Es ist möglich, dass die Konfliktpartner weitere Gespräche zu zweit nicht für sinnvoll halten. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben:

- Der Konflikt ist tiefergehend als zuerst vermutet.
- Die Spannung zwischen den Partnern ist zu groß, als dass ein klärendes Gespräch möglich ist.
- Es gelingt den Partnern nicht, sich gegenseitig verständlich zu machen.

In diesem Fall soll das Gespräch nicht abgebrochen, sondern mit Hilfe Dritter, die das Vertrauen der bisherigen Gesprächspartner besitzen, weitergeführt werden.

## 13.

Für diese weiterführende Stufe des Gespräches sind verschiedene Modelle sinnvoll:

Es wird ein gemeinsamer Gesprächsleiter für das weiterführende Gespräch gesucht. Das kann nach der Wahl der Beteiligten sein:

- ein in der Seelsorge erfahrenes Gemeindeglied,
- der Ortspfarrer oder ein anderer Pfarrer oder Pfarrerin,
- der zuständige Superintendent,
- ein(e) Seelsorgeberater(in) einer kirchlichen Beratungsstelle,
- ein(e) Pastoralpsychologe(in).

Jeder der Konfliktpartner kann sich auch einen befreundeten oder vertrauten Gesprächspartner als Mithilfe zur Klärung erbitten. Ein solches erweitertes Gespräch kann dann zu viert oder unter der Leitung eines anderen (wie oben) stattfinden.

Gibt es im weiterführenden Gespräch Schwierigkeiten, sollen die Beteiligten vor einem beabsichtigten Abbruch der Gespräche in jedem Fall beratende oder pastoralpsychologische Hilfe in Anspruch nehmen.

## 14.

Der zuständige Superintendent ist über einen etwa beabsichtigten Abbruch gemeinsamer und bisher erfolgloser Gespräche zu informieren. Er soll in diesem Fall prüfen, ob es im konkreten Fall dienlich und notwendig ist, eine Einzelsupervision bzw. „Teamsupervision“ der Beteiligten verbindlich zu empfehlen.

## 15.

Gespräche zur Klärung von verborgenen und offenen Konflikten erfordern oft eine längere Zeit. Nur selten kann eine Konfliktlösung in ein oder zwei Gesprächen erreicht werden. Für alle am Konflikt Beteiligten ist darum eine dreifache Geduld

- mit dem Konflikt
- mit den Gesprächspartnern
- und mit sich selbst

eine wichtige und günstige Voraussetzung zur Konfliktlösung.

Die Geduld miteinander wird durch vier Rahmenbedingungen erleichtert, die das längere Gespräch begleiten:

- a) Die am Konflikt Beteiligten vereinbaren Gespräche für eine bestimmte Mindestdauer. Nach Ablauf dieser Zeit sollten sie den bisher erreichten Erfolg oder Misserfolg überprüfen und über weiteres Vorgehen beraten.
- b) Die am Konflikt Beteiligten räumen einander zwischen den Gesprächen immer wieder nötige Bedenkzeit ein, damit das bisher Besprochene bedacht und geprüft werden kann.
- c) Die Gespräche werden unter absoluter Verschwiegenheit geführt. Die Gesprächspartner geben für die Dauer der Gespräche keine Informationen an Dritte außerhalb der Gesprächsrunde und nehmen auch keine sonstigen Weisungen entgegen.
- d) Die Konfliktpartner halten sich an eine „Friedenspflicht“ gebunden. Sie verzichten ausdrücklich darauf, vor einem Abschluss der Gespräche formelle Schritte nach Verwaltungs- oder Kirchenrecht einzuleiten. Sie verzichten außerdem darauf, vor Abschluss der Gespräche verfassungsgemäße Gremien der Kirche über Inhalte des Konfliktgesprächs zu informieren und sie insofern in das Gespräch einzuschalten.

### 16.

Supervision erleichtert es, einen länger dauernden Weg zur Lösung meist mehrfacher und gleichzeitiger Konflikte durchzuhalten. Sie kann einen Konfliktlösungsprozess auf verschiedene Weise begleiten:

- als Einzelsupervision der Konfliktpartner zur Klärung von Interessen, Wünschen und Lösungsmöglichkeiten,
- als gemeinsame Supervision der Klärungsgespräche,
- als begleitende Supervision von Gesprächen mit dem Ortspfarrer, einem anderen Pfarrer oder Superintendent.

Doppelsupervision neben beraterischer oder pastoralpsychologischer Hilfe ist zu vermeiden.

### **III. Einzelfragen**

#### **17.**

#### **Konflikte zwischen Gemeindegliedern**

Für Konflikte zwischen Gemeindegliedern, etwa Kirchenältesten, ehrenamtlichen oder hauptamtlichen Mitarbeitern geben die oben ausgeführten Regeln ein hilfreiches Verfahren an die Hand. Gemeindeglieder werden daran erinnert, dass die Äußerung von Ärger und Unmut über einen anderen zwar entlastende Wirkung hat, aber selten einen Konflikt löst. Den in der Gemeinde Tätigen wird empfohlen, sich eine Seelsorgerin oder einen Seelsorger zu suchen, die Unmut, Ärger, Enttäuschung und anderes mehr verstehend hören und mittragen können. Die regelmäßige Mitarbeiterkonferenz und das seelsorgerliche Gespräch sind erste Schritte zur Vermeidung von Konflikten.

#### **18.**

#### **Konflikte zwischen Gemeindegliedern und Pfarrern**

Auch bei einem Konflikt zwischen einem Gemeindeglied und einer Pfarrerin oder einem Pfarrer wird auf die grundlegende Möglichkeit eines klärenden Gesprächs verwiesen. Eine Aussprache und Klärung der Beziehung unter einander kann neue Gemeinsamkeit frei von Missverständnissen ermöglichen.

Bleibt das klärende Gespräch ohne Erfolg, sollen die Beteiligten dennoch nicht resignieren, sondern einen gemeinsamen Moderator benennen, der ihre Gedanken, Fragen und Wünsche anhört und sich um eine Verständigung bemüht.

Können die Beteiligten sich nicht auf einen solchen Dritten einigen oder bleibt dieser Versuch ohne befriedigendes Ergebnis, soll jeder einen persönlichen Helfer benennen, der das Gespräch weiterführen hilft. Ist ein Ortspfarrer an dem Konflikt beteiligt, soll in jedem Fall ein anderer Pfarrer oder eine Pfarrerin um einen klärenden Gesprächsbeistand gebeten werden. Die Leitung eines solchen Gesprächs soll nach Möglichkeit der zuständige Superintendent, ein weiterer Pfarrer, ein kundiger Berater oder ein Pastoralpsychologe haben.

#### **19.**

#### **Konflikte zwischen Pfarrern**

Die Lösung von Konflikten zwischen Pfarrern bzw. Pfarrerrinnen steht unter dem besonderen Anspruch, „dass ich nicht anderen predige und selbst verwerflich werde“ (1. Kor. 9, 27).

Sind zwei Pfarrer(innen) innerhalb einer Ortsgemeinde oder innerhalb der Landeskirche in einem Konflikt verstrickt, sollen sie beim Scheitern eines ersten klärenden Gesprächs jede(r) eine Pfarrerin oder einen Pfarrer ihres Vertrauens um Gesprächsbeistand bitten. Die Leitung eines solchen Gesprächs kann dem zuständigen Superintendenten, einem weiteren Pfarrer oder Pfarrerin, einem erfahrenen Berater oder einem Pastoralpsychologen

übertragen werden. Auch für diese Gespräche gelten die Rahmenbedingungen nach Ziffer 15.

Die Möglichkeit gemeinsamer fortlaufender Supervision ist hier wie an anderer Stelle empfohlen und besonders zu prüfen.

## **20.**

### **Konflikte in Gremien**

Konflikte können sich nicht nur zwischen einzelnen entwickeln. Sie können auch Kirchenvorstände, Mitarbeiterschaften und andere kirchliche Gremien schwer belasten und bis an den Rand der Arbeitsunfähigkeit bringen. Auch Konflikte in Gremien beruhen oft auf nicht verziehener Verletzung und Kränkung. Sie beruhen auf unterchiedlicher Sichtweise, Überzeugung und manch mal gegensätzlicher Einschätzung der Aufgaben von Kirche und Gemeinde. Auch die Frage von Einfluss und Macht führt in Gremien zu Konflikten.

Auf der Grundlage des Bildes der Gemeinde als Leib Christi (1. Kor. 12) ist es verfehlt, etwa politische Vorbilder von Regierung und Opposition auf die Gemeinde Jesu Christi zu übertragen. Es ist genauso verfehlt, etwa unterschiedliche Glaubensüberzeugungen im Sinne unterschiedlicher politischer Parteien zu deuten. Gemeinde Jesu als Leib Christi braucht unterschiedliche Gaben und Überzeugungen.

Konfliktlösung in Gremien ist vor allem anderen eine notwendige und bleibende Aufgabe. Zeigen sich in Gremien andauernde und nicht klärbare Konflikte, so sind diese Gremien zuerst auf die Hl. Schrift verwiesen. Im gemeinsamen Hören und Lesen der Bibel soll versucht werden, den gemeinsamen Grund des Glaubens wieder und neu zu erkennen. Es soll versucht werden, die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte verstehend zuzuhören und eine Einmütigkeit herzustellen. Bestehende Konflikte können da bei nicht nur durch Aufeinander zugehen, d.h. durch einen Kompromiss, gelöst werden. Auch eine Veränderung der Situation oder eine dem Interessenausgleich dienende Regelung vermögen unterschiedliche Gruppen zusammenzuführen. Manche Konflikte können auch scheinbar ungelöst ertragen werden.

Kommt das betreffende Gespräch zu keinem befriedigenden Ergebnis, sollte fachliche Beratung in Form einer begleitenden Supervision eingeholt werden.

## **21.**

### **Konflikte zwischen einem Gremium und einem Pfarrer**

Zeigen sich andauernde Spannungen, Klimaverschlechterung oder Streit zwischen einem Gremium und einem (zuständigen) Pfarrer oder Pfarrerin, sollen diejenigen, die diese Spannungen beobachten, sie zunächst in Form der Äußerung eines persönlichen Eindrucks in diesem Gremium zur Sprache bringen. In einem gemeinsamen Gespräch zwischen Gremium und Pfarrer oder Pfarrerin soll alsdann geklärt werden, wo unterschiedliche Sichtweisen, Überzeugungen, Interessen, Wünsche oder Verletzungen liegen. Es soll auch fest-

gestellt werden, wo Verzeihung von Unachtsamkeit, Kränkung oder Vergebung von Schuld neue Wege eröffnet. Führt ein solches Gespräch zu keinem befriedigenden Ergebnis, so ist vor dem Fassen von Entscheidungen oder Beschlüssen zu prüfen, ob die Annahme einer fachlichen Beratung in Form einer begleitenden Supervision geboten ist.

Der zuständige Superintendent ist so früh wie möglich über die versuchte Konfliktlösung zu informieren. Er soll bei der Überlegung hinsichtlich fachlicher Begleitung mitwirken.

#### **IV. Abschluss**

##### **22.**

##### **Verfahren beim ersten Scheitern**

Konfliktpartner können einzelne Schritte erprobt haben und dennoch ein Scheitern ihrer Bemühungen feststellen. Vor einer Erörterung des Konfliktes im Rahmen verfahrensrechtlicher Schritte nach entsprechenden Gesetzen sollen Kirchenvorstand, Superintendent oder Landessuperintendent prüfen, ob methodische Fehler im Sinne dieser Leitlinien im Gesprächsablauf zum Scheitern einer Konfliktlösung oder Versöhnung führten. Sie können sich dabei fachlich beraten lassen. Werden solche methodischen Fehler festgestellt, soll versucht werden, mit Hilfe fachlicher Beratung zu einer Klärung zu kommen.

##### **23.**

##### **Verfahren bei endgültigem Scheitern**

Ein endgültiges Scheitern seelsorgerlichen Bemühens nach diesen Leitlinien stellt der Landessuperintendent nach Anhörung der Beteiligten im Benehmen mit dem zuständigen Superintendenten fest. Diese Feststellung soll schriftlich in geeigneter Form erfolgen und den Konfliktpartnern übergeben werden. Haben die Konfliktpartner keine Einwendungen gegen diese Feststellung, kann nach Lösungen des Konflikts im Rahmen rechtlicher Möglichkeiten gesucht werden.

#### **V. Inkrafttreten und Erprobung**

##### **24.**

##### **Inkrafttreten**

Diese Leitlinien treten mit dem 1. Januar 1995 in Kraft.

##### **25.**

##### **Erprobung**

Diese Leitlinien werden für die Dauer von drei Jahren beschlossen. Nach dieser Zeit soll geprüft werden, ob sie unverändert beibehalten, verändert oder außer Kraft gesetzt werden.

In dieser Zeit ist die Seelsorgeordnung für die dienende Gemeinde in der Lippischen Landeskirche vom 10. März 1954 (Ges.u. VOBl. Bd. 4 S. 130) nicht anzuwenden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> gem. Beschluss der 35. ordentlichen Landessynode vom 27. November 2012 aufgehoben (Ges. u. VOBl. Bd. 15 Nr. 4 S. 232)