



Leitfaden

# Konflikt & Versöhnung

Leitfaden bei Konflikten in Kirchen und Gemeinden im  
Zuge der Corona-Pandemie – im Auftrag der  
Schweizerischen Evangelischen Allianz SEA

## Zweck des Papiers

Dieses Dokument soll Kirchen und Gemeinden Orientierung geben, um in einem Konflikt hilfreiche Schritte in Richtung Versöhnung zu gehen. Anlass dafür waren die Konflikte im Zuge der Corona-Pandemie. Konflikte gab es natürlich auch schon davor: in Familien, Gemeinschaften, Kirchen und Gemeinden. Auch wenn sie schwierig sein können, haben sie doch das Potenzial, positive Veränderungen zu bringen. Die Herausforderung, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu pflegen, ist gross und manchmal ist dafür Hilfe von aussen notwendig.

## Grundgedanke

In vielen Gemeinden hat der Umgang mit der Corona-Pandemie (staatliche Massnahmen, Impfungen, Einschätzung der Gefährlichkeit etc.) zu erheblichen Spannungen geführt. Gemäss einer aktuellen Umfrage unter den mit der SEA verbundenen Gemeinden gibt es zwei Jahre nach Ausbruch der Pandemie in knapp der Hälfte der Gemeinden Spannungen infolge der Pandemie. Davon betrachtet ein Viertel der Gemeindeleitenden die Aufarbeitung als abgeschlossen, fast 60 Prozent halten dies jedoch noch für nötig (weitere Informationen zur Umfrage unter [www.each.ch/aktuellethemen/coronavirus/](http://www.each.ch/aktuellethemen/coronavirus/)). Bei vielen ist deswegen der Wunsch gross, wieder Wege zueinander zu finden. Die SEA hat in Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten beschlossen, einen Leitfaden als erste Hilfe zu erstellen. Er soll Gemeinden darin unterstützen, entstandene Gräben zu benennen und zu überwinden, entweder mit Hilfe vorhandener eigener Ressourcen oder durch externe Hilfe.

## Aufbau des Leitfadens

1. Was verstehen wir unter Versöhnung?
2. Beobachtungen aus den Gemeinden
3. Einordnung eines Konflikts – Konflikteskalationsstufen und mögliche Massnahmen
4. Literaturvorschläge zur eigenständigen Weiterarbeit

## Impressum

Schweizerische Evangelische Allianz SEA  
 Josefstrasse 32, 8005 Zürich  
 info@each.ch, www.each.ch  
 PC-Konto 60-6304-6  
 IBAN CH46 0900 0000 6000 6304 6

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt. Die weibliche Form ist selbstverständlich mit eingeschlossen.

© SEA, Oktober 2022

# 1. Vom Konflikt zur Versöhnung – aber was verstehen wir unter Versöhnung?

Um über Versöhnung zwischen Menschen zu reden, ist es wichtig, sich über die Bedeutung von Versöhnung im Klaren zu sein.

Es gibt Situationen, die zwei oder mehr Parteien trennen. Ihnen steht etwas im Weg, das die Beziehung nachhaltig stört. Versöhnung bedeutet, dass die Beziehung, die belastet oder kaputt war, wiederhergestellt ist. Wiederherstellung meint dabei nicht, dass es so ist wie zuvor – die Geschehnisse, die zur Belastung oder Zerwürfnis geführt haben, verändern die beteiligten Personen und dadurch auch die Art der Beziehung, die nach einer Versöhnung entsteht.

Versöhnung geschieht nicht von heute auf morgen, dass man sich sozusagen einfach einen Ruck geben muss und alles ist gut. In den meisten Fällen ist Versöhnung ein längerer Weg. Der Theologe Miroslav Volf vergleicht Versöhnung mit einer Umarmung: Zu einer Umarmung gehören zwei Personen, die ihre Arme öffnen und Raum für die jeweils andere Person schaffen.<sup>1</sup>

Bis es zu einer Versöhnung kommt, sind oft viele kleine Schritte notwendig:

- Zunächst einmal, sich einzugestehen, dass die Beziehung beschädigt oder zerbrochen ist, und dies zu betrauern. Dazu gehört, dass für die Verletzungen Worte gefunden werden.
- Dann zu versuchen, die andere Seite besser zu verstehen, was sie bewogen hat, das zu tun, was sie tat. Weitere Schritte können dann sein,
- sich einzugestehen, dass unterschiedliche Sichtweisen möglich sind,
- sich bereitzuerklären, Risiken einzugehen und zu vergeben – das heisst den eigenen Groll loszulassen und sich zu entscheiden, nicht mit gleicher Münze heimzuzahlen,

sowie

- Klarheit herzustellen, indem jede Seite Verantwortung für die eigenen Taten übernimmt, um Geschehnisse so weit wie möglich wiedergutzumachen.

Diese Liste von Schritten ist nicht abschliessend und die Schritte müssen auch nicht zwangsläufig in dieser Reihenfolge vorkommen. Das Ziel, Geschehenes so weit wie möglich wiedergutzumachen, ist manchmal noch sehr weit von Gerechtigkeit entfernt. Der ehrliche Versuch ist aber dennoch viel Wert. Dieser Weg ist anspruchsvoll, mit ungewissem Ausgang und geht durch unbekanntes Gebiet. Wir als Jesus-Nachfolgerinnen und Jesus-Nachfolger orientieren uns dabei an Jesus: Er versöhnte die Welt mit Gott. Versöhnung ist das grosse Ziel Gottes, damit Frieden herrscht zwischen Gott und Mensch, unter den Menschen und zwischen Mensch und Schöpfung (vgl. Mk 12,29-31; Lk 1,79; Lk 2,13-14; Eph 2,16). Das Versöhnungsgeschehen durch Jesus, das an uns geschehen ist, soll sich auch in unserem Leben widerspiegeln, indem wir bereit sind, Wege der Versöhnung zu gehen (vgl. 2. Kor 5,18-20). Der Frieden, den Gott gibt, ist untrennbar mit der Suche nach Frieden mit den Mitmenschen verbunden. In dieser Aufgabe sind wir nicht allein gelassen: Gott selbst ist Ausgangspunkt und Quelle der Kraft zur Versöhnung. Jesus unterstreicht das, indem er verspricht dabei zu sein, wenn Menschen einander mit schwierigen Themen konfrontieren: Dort, wo «zwei oder drei» sich im Namen Jesu zusammensetzen, da ist Jesus, der Friedefürst mitten unter ihnen (vgl. Mt 18,20).

Dennoch müssen wir uns manchmal eingestehen, dass Versöhnung (momentan) nicht erreichbar ist, manchmal auch trotz gutem Willen beider Seiten. Zu unterschiedlich sind die Sichtweisen und zu tief die Verletzungen. In diesem Fall kann es hilfreich sein, erst einmal getrennte Wege zu gehen. Paulus und Barnabas trennten sich nach einer heftigen Auseinandersetzung (vgl. Apg 15,39). Auch das kann eine wichtige Etappe auf dem Weg der Versöhnung sein, bis die Voraussetzungen für eine Versöhnung gegeben sind.

Versöhnung kann nicht eingefordert werden. Die Beteiligten müssen diesen Schritt wollen, denn er ist anstrengend und erfordert Demut, eigene Fehler und die eigene Begrenzung einzugestehen. Auch Risiken einzugehen und sich verletzlich zu machen, gehört zum Weg der Versöhnung.

1 Miroslav Volf: Von der Ausgrenzung zur Umarmung, 2012.

## 2. Beobachtungen aus den Gemeinden

Es ist nicht neu, dass es in Gemeinden Auseinandersetzungen gibt; das sehen wir schon in der Apostelgeschichte und den Briefen in der Bibel. Was in letzter Zeit oftmals überraschte, war die weite Verbreitung und Heftigkeit von Konflikten im Zuge der Massnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie. Nicht nur in Gemeinden, sondern in der ganzen Gesellschaft gingen Risse mitten durch Freundschaften und Familien. Den Konflikt empfanden und empfinden immer noch viele Menschen als existenziell, weil er die Grundbedürfnisse nach Sicherheit (Schutz vor Krankheit) und Freiheit (Selbstbestimmung, Freiheitsrechte) betrifft. Es schien in dieser Situation kaum möglich zu sein, allen die eigene Meinung zu lassen und ansonsten weiterhin eine gute Beziehung zu führen. Sicherheit und Freiheit müssen oft gegeneinander abgewogen werden, diesmal ging es oft beiden Seiten um beides und betraf nahezu alle Menschen sehr unmittelbar. Man musste sich entscheiden, unter welchen Bedingungen man sich treffen wollte, in Kirchen und Gemeinden, als Freunde und Familie.

Zurzeit gelten keine Corona-Massnahmen mehr (Oktober 2022), die Sorge oder auch Angst, Sicherheit und Freiheit zu verlieren, hat daher im Umgang mit der Pandemie an Schärfe verloren. In dieser Phase haben manche Gemeinden bereits einen Weg gefunden, wieder gemeinsam vorwärtszugehen. Andere leiden weiterhin unter Funkstille zwischen bestimmten Personen in der Gemeinde sowie unter reduzierter Anwesenheit, Austritten und Zersplitterung. In wieder anderen Gemeinden ist der Konflikt lediglich kalt geworden und könnte schnell wieder aufflammen, wenn entsprechende Reizworte fallen.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage sehen die Schritte auf dem Weg zur Versöhnung ebenfalls unterschiedlich aus. Im Folgenden wird beschrieben, auf welchen Stufen sich ein Konflikt befinden kann und welche Schritte zur Konfliktlösung gegangen werden können. Dies soll helfen, die eigene Situation grob einzuschätzen, um dann geeignete Schritte zu unternehmen.

## 3. Einordnung eines Konflikts – Konflikteskalationsstufen und mögliche Massnahmen

Die Eskalation von Konflikten wird von Friedrich Glasl<sup>2</sup> in neun verschiedene Stufen eingeteilt. In diesem Papier legen wir den Schwerpunkt auf die ersten drei Stufen, in denen sich klärt, welche Art des Umgangs mit dem Konflikt sinnvoll ist.

### Überblick:

**Stufe 1:** Der Konflikt kann mithilfe der in der Gemeinde vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten gelöst werden.

**Stufe 2:** Kompetente Personen aus dem Umfeld, zum Beispiel aus den jeweiligen Gemeindeverbänden oder übergeordneten kirchlichen Strukturen, sollten hinzugezogen werden.

**Stufe 3 und höher:** Externe Fachpersonen sollten miteinbezogen werden, die keine nähere Verbindung zu einzelnen Personen der Gemeinde haben.

### Die Stufen im Einzelnen:

#### Stufe 1

##### *Fragen zur Standortbestimmung:*

- Gibt es in der Gemeinde verhärtete Meinungen in Fragen der Umsetzung von Massnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie?
- Sind die Spannungen so stark, dass Mitglieder teilweise nicht mehr auf sachlicher Ebene miteinander kommunizieren können?
- Sind die im Konflikt involvierten Menschen dennoch immer wieder im Gespräch miteinander?

##### *Wege zueinander:*

- Gemeinsame Aktionen (Sportanlässe, Wanderungen etc.), mit dem Ziel, wieder neue, positive Erfahrungen miteinander zu machen
- Moderierte Gespräche, in denen auf respektvolle und wertschätzende Weise über die Schwierigkeiten, Ängste und Frustrationen gesprochen werden kann

<sup>2</sup> In Anlehnung an Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, 2020, S. 243ff.

- Abmachungen treffen, in welchem Rahmen über kontroverse Themen gesprochen wird und wo nicht
- Zugeben, wenn man sich geirrt hat
- Gemeindemitglieder für Versöhnung sensibilisieren

## Stufe 2

### Fragen zur Standortbestimmung:

- Haben die einzelnen Personen oder Gruppen schon feste Meinungen über die anderen?
- Gibt es in der Gemeinde Polarisierungen, die es vorher in dieser Form nicht gab?
- Haben sich die Meinungen in der Gemeinde verhärtet?
- Gehen sie in ein Schwarz-Weiss-Muster über?
- Steht «Gut gegen Böse», «Richtig gegen Falsch»?
- Hören die Mitglieder einander kaum mehr zu?

### Wege zueinander:

- Hinzuziehen unabhängiger Mediatorinnen und Mediatoren für Gesprächsmoderationen
- Hinzuziehen von Fachpersonen, um Leitungspersonen bei der Konfliktbewältigung zu beraten (Konfliktcoaching)
- Einbezug von Personen aus den Fachstellen der jeweiligen Gemeindeverbände und Landeskirchen: Sie können schwierige Gespräche moderieren, Mediationen leiten und generell beratend unterstützen, wie in einer Situation vorgegangen werden kann. Informationen und Kontaktadressen sind unter anderem hier erhältlich:
  - Schweizerische Evangelische Allianz SEA (each.ch)
  - Dachverband der Freikirchen in der Schweiz (freikirchen.ch)
  - Kantonalkirchen

## Stufe 3

### Fragen zur Standortbestimmung:

- Sind plötzlich die Argumente der anderen unwichtig geworden?
- Haben Gemeindemitglieder versucht, andere zu überreden oder unter Druck zu setzen?
- Werden Mitglieder vor vollendete Tatsachen gestellt?
- Gibt es ein grundsätzliches Misstrauen gegen einzelne Gemeindemitglieder?
- Gibt es Untergruppierungen im Sinne von Verbündeten und Unterstützerinnen?

- Gibt es persönliche und direkte Angriffe?
- Gibt es keinen Ort mehr, wo Mitglieder unterschiedlicher Positionen noch zusammenkommen?
- Gibt es in der Geschichte der Gemeinde Erzählungen von schwierigen Ereignissen, die immer wieder hervorgeholt werden?
- Gab es traumatische Ereignisse, die unterschwellig noch eine Rolle spielen?

### Wege zueinander:

- Fachpersonen kontaktieren, die unabhängig von der Gemeinde (möglicherweise auch vom eigenen Gemeindeverband) sind und so eine neutrale bzw. allparteiliche Beratung gewährleisten können. Sie können auch hier moderieren, Mediationen durchführen und Leitungspersonen und -gremien bei der Gestaltung des gesamten Prozesses beraten.
- Gemeindeverbände und landeskirchliche Angebote können allenfalls unterstützen, Personen zu finden, die unabhängig von den eigenen gemeindlichen oder kirchlichen Strukturen sind.

## 4. Literatur zur Vertiefung

Boller, F. (2020). Selbstführung in stürmischen Zeiten: Wie wir krisenfester und konfliktfähiger werden. Neufeld Verlag.

Glasl, F. (2000). Selbsthilfe in Konflikten : Konzepte - Übungen - praktische Methoden (2. Aufl. ed.). Freies Geistesleben [u.a.].

Kreider, A., Kreider, E., & Widjaja, P. (2005). Eine Kultur des Friedens. Gottes Vision für Gemeinde und Welt. Neufeld Verlag.

Lederach, J. P. (2016). Vom Konflikt zur Versöhnung. Kühn träumen - pragmatisch handeln. Neufeld Verlag.

Marcuson, M. (2009). Leaders Who Last. Sustaining Yourself and Your Ministry. Seabury Books.

Ott, B. (2019). Tänzer und Stolperer: Wenn die Bergpredigt unseren Charakter formt. Neufeld Verlag.

Pries, B. (2021). The Space Between Us: Conversations about Transforming Conflict. MennoMedia.

Volf, M. (2012). Von der Ausgrenzung zur Umarmung: Versöhnendes Handeln als Ausdruck christlicher Identität (P. Aschoff, Trans.; 1st ed.). Francke Buchhandlung.

Waldmüller, B. (2019). Führen - sich und andere: aufmerksam, frei, entschieden. Echter-Verlag.

## Autorenteam

- **Anaël Jambers**, Mediatorin (SDM-FSM) und Geschäftsführerin von Trijalog Mediation und Transformation GmbH  
(anael.jambers@trijalog.ch, www.trijalog.ch)
- **Marcus Weiand**, Mediator am Institut Compax, Bildungszentrum Bienenberg  
(marcus.weiand@bienenberg.ch, de.bienenberg.ch/institutcompax)

## Weitere Expertinnen und Experten

- **Erwin Weibel**, Supervision und Coaching, Organisations- und Personalentwicklung  
(beratung@eweibel.ch, www.eweibel.ch)
- **Madeleine Bähler**, Coaching, Organisationsentwicklung, Weiterbildung  
(info@pro-action.ch, www.pro-action.ch)
- **Daniel Zwiker**, eidg. anerk. Psychotherapeut & Theologe  
(praxis@danielzwiker.ch, www.danielzwiker.ch)
- **Thomas Gerber**, Organisationsberater, Supervisor und Coach mit eidg. Diplom HFP  
(info@gerber-beratung.ch, www.gerber-beratung.ch)