

Versöhnung: Konflikt- und Versöhnungskultur im Team

1. Einleitung

In den zukünftigen Pastoralräumen wird die Zusammenarbeit in Teams intensiv sein. Spannungen und Auseinandersetzungen werden dadurch häufiger und unausweichlich. Damit die Zusammenarbeit fruchtbar bleiben kann, müssen Spannungen wahrgenommen, angesprochen und einander zugemutet werden. Spannungsfelder sind unumgänglich. Sie weisen auch auf anstehende Klärungen hin und sind insofern eine Chance. Als ein Beispiel aus dem Leben der frühen Kirche steht dafür das Apostelkonzil (Apg 15).

Damit die Beziehungen im Team lebendig bleiben und eine gute Zusammenarbeit in der Seelsorge gefördert wird, braucht es Konfliktfähigkeit sowie eingeübte Wege der Verständigung¹ und der Versöhnung im Team.

Spannungen können verschiedene Ursachen haben: theologische Überzeugungen (z.B. Kirchenbilder, Sakramentenverständnis), kirchenrechtliche bzw. strukturelle Gegebenheiten (z.B. Stellung der Priester, der Diakone, der nicht-ordinierten Seelsorgenden), Charaktereigenschaften der Teammitglieder (z.B. extrovertiert versus introvertiert, vorsichtig versus provozierend, ordnungsliebend versus chaotisch). Solche Unterschiede und daraus resultierende Spannungen können produktiv sein, wenn sie konstruktiv einbezogen werden. Wenn sie aber gemeinsames Handeln einschränken oder gar verhindern, ist ein Konflikt entstanden, der aktiv angegangen und bearbeitet werden muss. Es ist entscheidend, dies fachlich kompetent und spirituell fundiert zu tun – und sich diesbezüglich auch selber fit zu machen.

Konflikte signalisieren auch Interessengegensätze, die verschieden angegangen werden können. Versuchen die beteiligten Personen sich gegenseitig niederzuringen oder die eigene Niederlage zu verhindern, um bestimmte Ziele zu erreichen bzw. Interessen durchzusetzen, wirkt sich der Konflikt destabilisierend aus. Wenn er jedoch kompetent und fundiert angegangen wird, kann sich ein Konflikt als Spannungslöser, stabilisierend und integrativ auf eine Beziehung auswirken.

Dieses Papier versteht sich als eine Handreichung für die Seelsorgenden. Es spricht von Grundhaltungen für eine gute Konflikt- und Versöhnungskultur im Team und erweitert die fachliche Kompetenz der Seelsorgenden in diesem Bereich.

2. Zwei Analysemodelle zur Einschätzung einer Situation

2.1 Stufenmodell der Konflikteskalation

Friedrich Glasl² hat in seinem Stufenmodell des Konflikts (neun Stufen) darauf hingewiesen, dass Spannungen sehr schnell zu Konflikten eskalieren, die nicht mehr ohne externe Hilfe bearbeitet werden können. Sieht er in den beiden Anfangsstufen (Verhär-

¹ Vgl. im Handbuch Seelsorge und Leitung, Pastorale Entwicklung als spiritueller Prozess.

² Vgl. F. Glasl, Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Bern, ⁶2011. F. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern, ⁷2002.

tung³ und Debatte⁴) noch Spielraum für eine Befriedung unter den Konfliktparteien selber, verneint er dies bereits für die dritte Stufe (Aktionen⁵). Dieses Papier fokussiert auf Möglichkeiten, welche die Beteiligten selber in der Hand haben. Ein frühzeitiges Erkennen der Spannungen und ein mutiges Ansprechen sind dabei von entscheidender Bedeutung. Beides gelingt umso besser, je tragfähiger die spirituelle Verwurzelung der Beteiligten ist. Das Apostelkonzil schliesst mit der überraschenden Behauptung: „Denn der Heilige Geist und wir haben beschlossen,...“ (Apg 15,28).

2.2 Schichtenmodell

„Das Problem sitzt tief“. In dieser Redewendung kommt zum Ausdruck, dass Konflikte verschiedene Schichten haben. Schmidt und Berg⁶ haben das Schichtenmodell zur Identifikation von verschiedenen Ebenen, auf denen Konflikte angesiedelt werden können, erarbeitet.



³ Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

⁴ Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit. Rationalisierungen und verbale Gewalt sind häufig. Man spricht zu Dritten, um über sie Einfluss zu gewinnen. Um einzelne Standpunkte bilden sich Subgruppen.

⁵ Die Überzeugung, dass "Reden nichts mehr hilft" gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem "Anderen" geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst; nonverbales Verhalten dominiert. Der pessimistische Ausblick und das Misstrauen wachsen; Konfliktbeschleunigung.

⁶ E.R. Schmidt und H.G. Berg, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch, Offenbach/M., 2004 (1995), 158ff.

Schmidt und Berg formulieren zwei wichtige Grundsätze für die Konfliktbearbeitung:

- Massnahmen zur Konfliktlösung setzen auf der 1. Ebene ein und geschehen von oben nach unten.
- Die Bearbeitung eines Konflikts soll nur soweit wie nötig nach unten führen – nicht so weit wie möglich!

Je tiefer die Ebene ist, auf der ein Konflikt zu lösen versucht wird, desto schwieriger wird es. Häufig wird der Grund für Spannungen und Konflikte sehr schnell auf der Wert- oder allenfalls Verhaltensebene geortet. Die Verhaltensebene kann z.B. durch Coaching (auch Führungscoaching) noch bearbeitet werden, Werte aber sind nicht verhandelbar. Es gilt deshalb möglichst frühzeitig zu klären, wie durch Massnahmen auf den oberen Ebenen die gemeinsame Handlungsfähigkeit erhalten oder wieder hergestellt werden kann.

3. Elemente einer Konflikt- und Versöhnungskultur

3.1 Wertschätzende Grundhaltung

Spannungen zwischen Menschen entstehen vielschichtig. Dahinter steht auch erlerntes Verhalten, das verändert werden kann, gerade weil es erlernt ist.

Der soziale Vergleich z.B. beeinflusst das Verhalten. Fällt er negativ aus (ich bin schlechter als der/die Andere), fördert er Aggressionen; fällt er positiv aus (ich bin gleich oder besser als die/der Andere), hemmt er Aggressionen. Es ist deshalb wichtig, der Grundhaltung einer verbalen und non-verbalen Wertschätzung grosse Beachtung zu schenken.

Es kann sein, dass weder ich noch mein Gegenüber Spannungen verbalisieren kann. Verdrängung von Spannungen oder deren Verneinungen schränken die Handlungsmöglichkeiten ein. Die Auseinandersetzung mit sich selber und die Selbstsorge gehören deshalb zentral zum Anschauen und Bearbeiten von Spannungen und Konflikten.

Bei der wertschätzenden Grundhaltung geht es um eine Grundhaltung, die in ignatianischer Spiritualität „liebende Aufmerksamkeit“ - gegenüber Andern, mir selber, der Situation und Gott – genannt wird. Sie kann z.B. im Gebet der liebenden Aufmerksamkeit eingeübt werden und die Haltung der inneren Freiheit und Offenheit für das Wirken von Gottes Geist unterstützen. Dies kann zu überraschenden Lösungen führen.

Für die folgenden Elemente ist diese Grundhaltung von entscheidender Bedeutung.

3.2 Spannungen wahrnehmen

Oft sind körperliche Symptome (Verspannungen, Unwohlsein, Herzjagen) erste Anzeichen, dass Spannungen bestehen. Es gehört zur Selbstkompetenz, eigene Körpersymptome („mein schwaches Organ“) wahrnehmen zu lernen. Wichtig ist auch die Wahrnehmung von Körpersignalen des Gegenübers (Erröten im Gesicht, Schweißausbruch, Herzklopfen, Gesichtsausdruck, veränderte Stimme usw.).

Der Wahrnehmung folgt die Einschätzung (Klärung). Dafür können die Hinweise von F. Glasl und das Schichtenmodell nützlich sein.

3.3 Klärungen

Die Klärung der Situation und die Selbstklärung fördern die innere Freiheit, um sich für eine lebensdienliche Konfliktbearbeitung zu engagieren. Als wer und wie stehe ich in dieser Auseinandersetzung? Wie sehe ich darin die/den Andere/-n? Wie weit ist der Konflikt eskaliert und auf welcher Ebene liegen die wichtigsten Konfliktpunkte? Welcher Handlungsspielraum öffnet sich mir, öffnet sich uns?

Diese Fragen weisen auf die folgenden drei zu klärenden Themenfelder hin. Ich kann mich dabei (mit oder ohne Unterstützung Dritter) fragen:

3.3.a Selbstklärung

F. Glasl nennt die erste Eskalationsstufe ‚Verhärtung‘. Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfungen kommen vor. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Ich kläre bei mir selber:

Worum geht es mir? Welche Bilder mache ich mir vom Anderen, von der Anderen, von unserer Situation? Geht es mir um das Durchsetzen der eigenen Position? Oder kann ich mir eine win-win-Lösung vorstellen? Geht es mir mehr um die Sache oder um Personen? Geht es mir in dieser Auseinandersetzung vor allem um meine Stellung, um meinen Einfluss (Positions- und Machtdenken)? Wie gehe ich mit meinen Einflussmöglichkeiten (meiner Macht) um? Setze ich sie zur Ermächtigung oder zur Entmächtigung ein? Wie steht es um meine Konfliktfähigkeit? Bin ich eher der Typ, der win/win-Lösungen oder win/lose-Lösungen oder lose/lose-Lösungen sucht? Neige ich zur Durchsetzung oder zur Unterwerfung?

3.3.b Situationsklärung

Nach F. Glasl findet in der zweiten Eskalationsstufe („Debatte“) eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Überlegenheit und Unterlegenheit werden wichtig. Ich kläre für mich:

Worum geht es genau? In welchen Situationen kommen diese Spannungen auf (Teamsitzungen, Zweiergespräche, Liturgie, bestimmte inhaltliche Diskussionen usw.)? In welchem Rahmen kommen diese Spannungen auf (wenn ich die Verantwortung habe; wenn ich Mitarbeiter/-in bin; wenn ich nicht mit einbezogen werde usw.)? Welches sind die Auslöser, die Vorgeschichte und die Konfliktpunkte? Wer ist involviert (beteiligt) und wer ist betroffen? Welche Rollen spielen mit (Vorgesetzte, Untergebene, Kolleg/-innen usw.)?

Wer verfolgt welche Ziele und hat welche Einflussmöglichkeiten (Macht)? Wie sehe ich die am Konflikt Beteiligten und die Betroffenen? Welchen Verhandlungsspielraum bin ich bereit zu geben? Handle ich in dieser Situation eher sachorientiert oder personenorientiert? Habe ich Mühe, das eine vom anderen zu unterscheiden?

Bin ich etwa schon in die dritte Eskalationsstufe hineingerutscht („Aktionen“) und überzeugt, dass "Reden nichts mehr hilft"? Verfolge ich bereits eine Strategie der vollendeten Tatsachen? Habe ich die Empathie mit dem "Anderen" verloren?

Bearbeiten kann ich immer nur die aktuelle Situation, die Gegenwart. Vergangenes und Erwartetes jedoch beeinflussen stets die Gegenwart. Darum gilt es, das eine vom anderen zu unterscheiden und eine Spannung, einen sich anbahnenden Konflikt so bald wie möglich und an den konkreten Vorfall anknüpfend anzusprechen. Geschieht dies nicht, eskaliert der Konflikt und aktuelle Situationen werden durch Vergangenes oder Erwartetes überladen.

3.4 Handlungsmöglichkeiten

Um Spannungen oder Konflikte auf den Eskalationsstufen eins und zwei anzugehen, haben sich als Methode das kritische Feedback und als Verhandlungsstrategie das Harvard Negotiation Project bewährt (siehe unten 3.4.c). Ist der Konflikt weiter eskaliert, sollte die vorgesetzte Person und/oder eine externe Fachperson (Mediator/-in) beigezogen werden. Oft ist dieser Schritt schon auf der dritten Stufe sinnvoll.

3.4.a Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine unverzichtbare Basis einer wertschätzenden Kommunikation. Wichtige Aspekte sind:

- Entspannte Gesprächsatmosphäre. Ich habe Zeit, Interesse, bin präsent
- Mit den Augen des Gegenübers sehen
- Körpersprache beachten
- Ich wiederhole, umschreibe, fasse die Aussagen zusammen. Ich kläre: „Wenn ich dich richtig verstehe, ...“
- Ich frage nach: „Was verstehst du unter...?“ „Könntest du den letzten Punkt noch genauer schildern?“
- Ich spreche Gefühle an: „Ich verstehe, dass dich das wütend macht...“ „Bist du jetzt...?“ „Wenn ich das höre, spüre ich...“
- Ich führe weiter und gebe Denkanstöße: „Siehst du noch andere Möglichkeiten?“ „Welche Bedeutung hat das für dich?“
- Ich setze in Beziehung: Neue Aussagen werden auf frühere bezogen. So werden Abhängigkeiten und Zusammenhänge deutlich.

3.4.b Konstruktiv mit Kritik umgehen

Kritische Rückmeldungen bereiten in der Regel Mühe. Wenn Kritik als pauschal, verletzend, befehlend, moralisierend empfunden wird, entsteht eher Widerstand als Veränderung. Konstruktives Kritisieren hat eine Verhaltensänderung zum Ziel und ist zukunftsorientiert. Das WIE der kritischen Rückmeldung ist von entscheidender Bedeutung.

Konstruktive (kritische) Rückmeldung kann aus vier Schritten bestehen. Dabei spreche ich immer von mir (Ich-Botschaften).

1. Verhalten: Worum geht es?

Ich beschreibe möglichst konkret und zeitnah das Verhalten, das mich stört und das verändert werden soll.

2. Folgen: Was bewirkt dieses Verhalten?

Ich schildere die Auswirkungen dieses Verhaltens für mich persönlich, für die Arbeitsabläufe, für die Qualität der Arbeit oder für die Zusammenarbeit.

3. Gefühle und Bedürfnisse: Wie habe ich die Situation erlebt?

Ich teile mit, welche Gefühle dieses Verhalten, diese Situation und die entsprechenden Folgen bei mir ausgelöst haben (Ärger, Wut, Enttäuschung...) und welche Bedürfnisse, Interessen bei mir tangiert sind.

4. Erwartungen: Wie soll es weiter gehen?

Ich anerkenne, dass die Situation gemeinsames Handeln erschwert. Ich nenne meine konkreten Ziele und Erwartungen.

Wenn ich meine Rückmeldung angebracht habe und es im Moment nicht um eine weitere Verhandlung geht, gebe ich meinem Gegenüber Gelegenheit, nachzufragen und eigene Empfindungen zu äussern. Es ist möglich, dass meine Rückmeldung starke Reaktionen auslöst. Dann kann ich durch aktives Zuhören mein Gegenüber unterstützen, die Empfindungen zu verarbeiten, damit ein partnerschaftliches, offenes Gespräch wieder möglich wird.

Wenn die kritische Rückmeldung der Einstieg zu einem eigentlichen Konfliktgespräch ist, äussert sich im Anschluss an meine Rückmeldung die andere Person zu den Punkten 1 - 4, ohne sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen.

Schliesslich erarbeite mit meinem Gegenüber Problemlösungen, die für beide akzeptabel und realistisch sind. Ich kläre, welche Hilfestellungen nötig sind und gegeben werden können.

Dafür kann das folgende Verhandlungsmodell dienen.

3.4.c Das Harvard Negotiation Project (HNP)

Dieses Modell unterscheidet zwei Aspekte (Person und Sache) und zwei Stile (hart und weich). Das Verhandlungsergebnis soll drei Kriterien genügen: 1. Vernünftig sein, 2. Effizient, wirkungsvoll und dauerhaft sein, 3. Die Beziehung der Verhandlungspartner/-innen verbessern.

Die Art und Weise der Verhandlung fassen vier Sätze zusammen:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln. Ich habe ein Problem mit einem Menschen; dieser Mensch ist aber deswegen nicht das Problem.
2. Auf Interessen (Ziele) konzentrieren, nicht auf Positionen. Wenn wir die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten ins Zentrum stellen, entstehen Raum und Motivation für vielfältige Lösungsansätze. Das Festhalten an einer Position und damit an der Lösung, für die ich mich bereits entschieden habe, erschwert oder verhindert eine gemeinsame Lösungsfindung.
3. Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln, die zum beiderseitigen Vorteil reichen. So können beide das Gesicht wahren.
4. Auf der Anwendung objektiver Kriterien (von den Beteiligten nicht verhandelbare Rahmenbedingungen) bestehen. Dies steckt den Handlungsspielraum ab und dient einer stabilen Arbeitsbeziehung.

Wichtig ist, dass am Schluss klare Abmachungen getroffen werden, auch bzgl. des Umgangs mit weiteren Störungen, und ein Überprüfungstermin vereinbart wird.

3.4.d Unterbrechungen

Unterbrechungen (z.B. Stille zwischen einzelnen Schritten, Gespräch später weiterführen) sind von zentraler Bedeutung und können Luft geben und Zeit für die eigene Verarbeitung. Sie verlangsamen den Prozess, der sonst oft zur Beschleunigung tendiert (Gewaltspirale). Werden Unterbrechungen gemeinsam beschlossen und eingehalten, besteht die Möglichkeit, in der Stille gemeinsam vor Gott da zu sein – mit den Konflikten, aber auch mit den Anliegen. Unterbrechungen können dazu dienen, in der Stille auf sich selber, aufeinander und darin auf Gott zu hören. Sie können das Vertrauen ineinander und in den Prozess selber fördern und damit den Weg frei machen für eine Lösung, bei der alle etwas gewinnen. Eine gemeinsame Stille und/oder ein Gebet können auch am Schluss stehen.

Unterbrechungen sind ein zentrales Element einer Kultur der Wertschätzung aller Beteiligten und Betroffenen⁷ sowie der Sache, um die es geht. Sie unterstützt die innere Freiheit der Beteiligten, wirklich auf die Andern, sich selber und Gottes Stimme in Allem zu hören und sich auf diesem Hintergrund für nächste Schritte zu entscheiden, die zu einem Stück mehr an gutem Leben beitragen.

⁷ Von einem Konflikt sind nie nur die in direkter Auseinandersetzung Stehenden betroffen, sondern immer auch weitere Personen in deren Umfeld, z.B. andere Mitglieder eines Teams.

4. Rollenbewusst und im Kontext beruflicher Zusammenarbeit handeln

Dank meiner Rolle habe ich Zuständigkeiten, Macht und Einflussmöglichkeiten. Wozu verhilft mir also meine Rolle bzw. inwiefern trägt die Art und Weise, wie ich meine Rolle (nicht) wahrnehme zur guten Zusammenarbeit im Team oder zu Konflikten bei? Oft sind es die Implikationen einer Rolle (Zuständigkeiten, Bilder, Erwartungen, Ängste), die zu Konflikten führen, weil sie entweder nicht bewusst sind oder nicht offen angesprochen werden.

Dies gilt insbesondere für vier mögliche Konfliktfelder im kirchlichen Arbeitsfeld:

- Konflikt zwischen vorgesetzter Person und untergebener Person
- Konflikt zwischen Ordinierten und Nicht-Ordinierten
- Konflikt zwischen Mann und Frau
- Konflikt zwischen theologisch und nicht theologisch ausgebildeten Fachpersonen (z.B. Jugend- und Sozialarbeitende).

Treten in der Zusammenarbeit Spannungen oder Konflikte auf, ist es besonders wichtig, Rollentransparenz herzustellen (vgl. im Schichtenmodell die zweitoberste Ebene) und Konfliktpunkte, die damit im Zusammenhang stehen, zu thematisieren und nicht auf die Werteebene zu verlagern.

Ebenfalls wichtig ist die Klärung, ob es sich um einen Konflikt handelt, der auf dem Weg von Ausgleich und Vermittlung angegangen werden kann (je nach Eskalationsstufe mit oder ohne externe Hilfe), oder ob es um das Einhalten von Rahmenbedingungen, Regeln oder Abmachungen geht, welches von der vorgesetzten Ebene durchgesetzt werden muss. Gelingt dies nicht, muss ein solcher Konflikt durch den Einsatz der entsprechenden Machtposition beendet werden.

In jeder Konfliktsituation muss jeweils abgewogen werden, welche Lösungsmöglichkeit am sinnvollsten ist und welche Strategie gewählt werden soll, wobei die drei Strategien in der Praxis nicht immer klar zu trennen sind. Als Grundregel gilt:

- bei Konflikten möglichst häufig Ausgleich und Vermittlung suchen
- wenn es die Situation erfordert, Konflikte durch den Hinweis auf Regeln bzw. Rechtspositionen angehen
- so wenige Konflikte wie möglich durch den Einsatz der entsprechenden Machtposition (z.B. Auflösung der Zusammenarbeit) beenden.

Schliesslich ist stets zu beachten, dass es hier zunächst und in der Regel bleibend um berufliche Beziehungen zwischen Angestellten geht. Konflikte gehören dazu und beinhalten Chancen zur Weiterentwicklung. Im Prozess der Konfliktbearbeitung kann Versöhnung geschehen. Werden dabei die Beziehungen als berufliche Beziehungen gesehen, entlastet dies bereits beträchtlich und fördert ein glaubwürdiges Zusammenarbeiten.

5. Versöhnung

Es kann Unversöhntes zurückbleiben, gerade wenn am Konflikt Beteiligte sich persönlich verletzt erlebt haben. Eventuell können Formen der Versöhnung mit der Zeit angesprochen werden. Vielleicht ist ein Versöhnungsritual angezeigt bzw. möglich. Dazu kann auch Wiedergutmachung z.B. in Form einer materiellen Abgeltung gehören.

6. Unterstützung

Wer in Konfliktsituationen eine Unterstützung durch Fachpersonen sucht, kann sich an die Seelsorgenden für Seelsorger, an die Personalverantwortlichen im Bischöflichen Ordinariat oder an die Regionalverantwortlichen in den Regionalen Bischofsvikariaten wenden.⁸

05.12.2012

⁸ Dieses Dokument wurde erarbeitet durch Elsbeth Caspar, Biel; Theres Spirig-Huber, Bern; Markus Thürig, Solothurn.