

11 Gruppenprozesse verstehen, Konflikte lösen

11.1 Dynamisches Gleichgewicht im Pfarrgemeinderat

Wie jeder Gruppenprozess wird auch die Arbeit des Pfarrgemeinderates von vier besonders wichtigen Gegebenheiten beeinflusst, die als gleichwertig anzusehen sind. Sie stehen in einer Wechselwirkung zueinander wie die Eckpunkte eines

1.

... die Person des **einzelnen** Pfarrgemeinderatsmitglieds (Psycho-Logik)

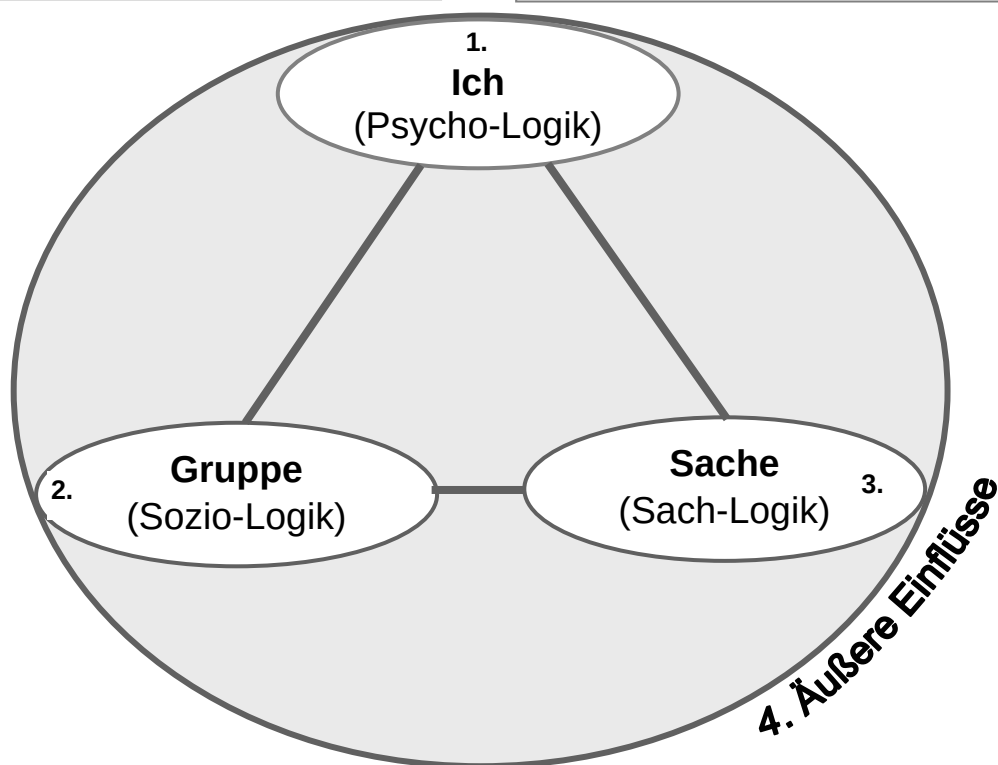
- ➔ Welche „Geschichte“ haben die Mitglieder?
- ➔ Welche Erwartungen, Befürchtungen?
- ➔ Wird ihr Wunsch nach Anerkennung befriedigt?
- ➔ Wird ihr Wunsch nach Einfluss und Macht befriedigt?

Dreieckes, das von einer Kugel umgeben ist. Die Arbeit des und das Miteinander im Pfarrgemeinderat werden dann erfolgreich sein, wenn die vier Grundgegebenheiten in einer Art „dynamischer Balance“ ins Spiel kommen.

3.

... die **Aufgaben**, die zu erfüllen sind (Sach-Logik)

- ➔ Werden Ziele und Schwerpunkte festgelegt?
- ➔ Wird die Umsetzung der Ziele geplant? Werden Aufträge verteilt?
- ➔ Wie sieht die Durchführung aus?
- ➔ Wird die „Qualität“ der Arbeit in regelmäßigen Abständen reflektiert und bewertet?



2.

... das **Miteinander** im Gremium des Pfarrgemeinderates (Sozio-Logik)

- ➔ Wie heißen die *formellen* Regeln (z.B. Mehrheitsentscheidungen)?
- ➔ Wie heißen die *in-formellen* Regeln (z.B. keine offene Kritik an anderen Mitgliedern)?
- ➔ Welche Themen sind tabu?
- ➔ Welche Aufgaben sind verteilt?
- ➔ Wer hat die formelle Leitung? Gibt es informelle Führungspersonen?
- ➔ Welche Untergruppen gibt es? Welche Ziele verfolgen diese?

4.

... die **äußeren Einflüsse**, die auf den Pfarrgemeinderat einwirken

- ➔ Kirchlicher Kontext
 - ✓ Bibel und Tradition
 - ✓ Konzil, Synode, Kirchl. Dokumente, Satzung
 - ✓ Kirchl. Entwicklungen
- ➔ Örtliche Situation
 - ✓ Bevölkerungsstruktur
 - ✓ Milieus
 - ✓ Kultur / Tradition
 - ✓ Ereignisse

11.2 Unterscheidung Sach- und Beziehungsebene

Der Pfarrgemeinderat ist ein Gremium, das miteinander arbeiten will. Als Team gelten auch für ihn bestimmte Regeln, wie sie für Gruppen typisch sind. Zur Analyse von Gruppenprozessen – um z.B. Störungen und Konflikte zu bearbeiten – ist es sinnvoll, zu unterscheiden zwischen einer

- ➔ Sachebene
- ➔ Beziehungsebene

Sachebene

Der Pfarrgemeinderat ist keine Kuschelgruppe, schon gar keine Psychogruppe. Im Vordergrund steht die Sachebene, d.h.

- ➔ die Definition von Arbeitszielen
- ➔ die Planung und Koordination der Arbeit
- ➔ die Durchführung von Vorhaben
- ➔ die Auswertung von Ergebnissen

(siehe dazu Kap. 7)

Die Sachebene ist die Ebene, die sichtbar ist und an der die Gruppe von außen gemessen wird.

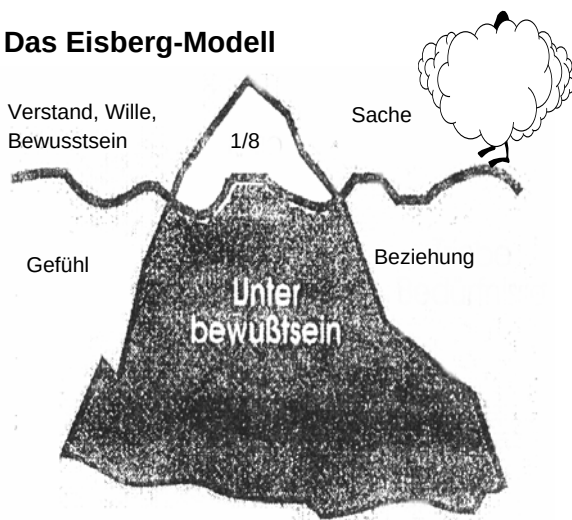
Beziehungsebene

In dem Moment, in dem die verschiedenen Personen das Gremium Pfarrgemeinderat bilden, *sind* sie nicht eine Gruppe, sie *werden* erst zu einer Gruppe: Sie beginnen einen gemeinsamen Prozess. Die Zusammenarbeit oder das Zusammensein in der Gruppe setzt eine soziale Dynamik in Gang:

- ➔ es werden Wünsche und Befürchtungen, also Gefühle den anderen Teilnehmern gegenüber spürbar
- ➔ die Mitglieder beeinflussen sich gegenseitig
- ➔ es entstehen Normen und Regeln
- ➔ es bilden sich Autoritäts-, Beliebtheits- und Arbeitsstrukturen
- ➔ es bilden sich Untergruppen und Koalitionen, die dem Einzelnen Sicherheit geben

Die Beziehungsebene ist die Tiefendimension einer Gruppe, die gerade in Arbeitsgruppen eher selten zur Sprache kommt.

Das Eisberg-Modell



Für die Analyse von Gruppenprozessen ist der Vergleich mit einem Eisberg hilfreich. Weil man bei einem Eisberg nur 1/8 der Eismasse über der Wasseroberfläche sieht, können die Lage und das „Verhalten“ des Berges nur dann verstanden werden, wenn man die 7/8 des Berges, die verborgen sind, mit einbezieht. Auf die Gruppe übertragen heißt das, dass das Verhalten der einzelnen Mitglieder und der Gruppe als Ganzes nur dann verständlich ist, wenn man neben der Oberfläche von Sachthemen die „unsichtbare“ Tiefendimension berücksichtigt.

11.3 Störungen und Konflikte lösen

Grundregel: Störungen haben Vorrang

Konflikte gehören zu jedem Gremium

Konflikte gehören auch in Arbeits-Gruppen zum Alltag. Sie sind nicht zuletzt Folge menschlicher Begrenztheit. Konfliktbewältigung ist eine kulturelle Praxis. Sie muss wie Lesen und Schreiben erlernt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Konfliktklärung gefährlich ist und oft zur Verschärfung der Gegensätze führt. Deshalb werden Konflikte oft nicht angegangen. Dann binden sie aber die Energien und wirken wie ein verborgenes Gift in einer Gruppe. Deshalb ist es auch falsch, einen Konfliktoptimismus zu verbreiten. Oft macht man die Erfahrung, dass **gerade in kirchlichen Gruppen** und Gremien Konflikte nicht zugelassen und nicht offen ausgetragen werden. Gründe dafür sind übertriebene/s

- ➔ Selbstlosigkeit und Harmoniebedürfnis
- ➔ Loyalitätsverpflichtung
- ➔ ...

Grundregel: Störungen haben Vorrang

Es zeugt von der Reife eines Gremiums, wenn die Mitglieder bereit sind, Konflikte offen anzusprechen. Konflikte lassen sich umso leichter bearbeiten, je früher sie bearbeitet werden. Die Bearbeitung kann nur gelingen, wenn die Bereitschaft dazu vorhanden ist.

Formen und Motive von Konflikten

Sicher kennen Sie folgende Situationen:

- ➔ In Ihrer Gemeinde fällt ein Mitarbeiter aus und Sie stehen vor einem Berg neuer Aufgaben.
- ➔ Ihr Gremium steckt viel Energie in die Arbeit und Sie empfinden das Ergebnis dennoch als unbefriedigend.
- ➔ Spannungen oder Konflikte machen die Zusammenarbeit mit bestimmten Gruppen oder Personen nur schwer möglich.
- ➔ Die Pfarrgemeinderatssitzungen dauern ewig, und hinterher fragen Sie sich, was überhaupt erreicht wurde.
- ➔ Termindruck und die verschiedenen Anforderungen erscheinen so stark, dass sich Teams keine Zeit für den Austausch von Erfahrungen und damit auch den Ausdruck von Empfindungen und Gefühlen nehmen.



Die „Sache“ der Konflikte sind die Gefühle

Konflikte – so ist oft zu hören – sollten sachlich gelöst werden. Das stimmt. Jedoch sind Emotionen das Thema des Konfliktes und zugleich die wichtigste Antriebskraft, sie zu bearbeiten. Im Konflikt geht es den Beteiligten um Wichtiges. Wer sich einsetzt, klammert seine Gefühle nicht aus.

Konfliktbearbeitung bedarf der Moderation

Zur Konfliktbearbeitung braucht es eine/n gute/n Moderator/in, der/die alle Beteiligten mit einbezieht, das Gespräch strukturiert, auf Offenheit und Fairness achtet sowie Ergebnisse sichert. Da oft alle Mitglieder einer Gruppe Anteil an einem Konflikt haben, ist es ratsam, eine externe neutrale Person als Moderator/in einzuschalten. Die Hinzuziehung eines/r Außenstehenden ist kein Versageneingeständnis, sondern ein Zeichen von Kompetenz und Qualität des Gremiums.

Die richtige Diagnose

Für die Analyse eines Konfliktes ist es wichtig, ihn richtig zu diagnostizieren, also Regelverstöße von Beziehungsstörungen zu unterscheiden.

- ➔ Bei **Beziehungsstörungen** geht es meist um die Machtproblematik, also inwieweit der Einzelne in der Gruppe zum Zuge kommen kann und sich ernstgenommen fühlt.
- ➔ **Regelverstöße** haben dagegen meist in einer nicht sorgfältig wahrgenommenen Leitungsfunktion bei Sitzungen, Klausuren oder in Kursen ihre Ursache.

Die Jeder-gewinnt-Methode in sechs Schritten

1. Störung anmelden / Problem formulieren

- ➔ Eine Person meldet die Störung an, schildert, was sie beunruhigt ...
- ➔ Gefühle in Ich-Form und ohne Vorwurf
- ➔ Auf einen Problempunkt konzentrieren

2. Gefühle herausarbeiten

3. Umformulierung der Störung in Wünsche

- ➔ Die Gesprächspartner entwickeln Ideen dazu, wie Wiederholungen vermieden bzw. wie damit besser umgegangen werden kann.
- ➔ noch nicht darüber diskutieren
- ➔ Vorschläge sichtbar machen (Plakat, Pinwand)

4. Prüfen der Vorschläge

5. Vereinbarungen treffen

6. Später überprüfen

Acht Empfehlungen für das Verhalten in Konfliktsituationen

1. Lassen Sie den anderen ausreden, auch wenn er Kritik an Ihnen übt – hören Sie zu!
2. Wenn sich Ihr/e Konfliktpartner/in hinter „man“- und „wir“-Formulierungen versteckt, fragen Sie ihn/sie nach seinen/ihren Gefühlen.
3. Überprüfen Sie, was der/die andere in Ihnen auslöst. Welche Gefühle steigen in Ihnen hoch? Sie können sie ihrem Gegenüber in der Ich-Form mitteilen.
4. Halten Sie Pausen aus, ohne gleich zum Gegenschlag auszuholen.
5. Es gibt Konflikte, die nicht sofort gelöst werden können. Lassen Sie Konflikte auch einmal stehen. Eine Denkpause, eine Nacht darüber schlafen kann heilsam sein.
6. Wenn Sie feststellen, dass Sie im Unrecht sind, stehen Sie dazu und kommen Sie dem/der anderen entgegen.
7. Bleiben Sie konzentriert beim Thema und dehnen Sie einen Konflikt nicht ins Uferlose aus. Vermeiden Sie eine Generaldebatte.
8. Schauen Sie auf die möglichen gemeinsamen Interessen und arbeiten Sie auf einen Kompromiss hin.

AG Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung – eine Einrichtung in der Erzdiözese München und Freising

Für die Analyse von Gruppenprozessen, Förderung der Kommunikation, Rollenklärung, Zielentwicklung und Konfliktbearbeitung können Pfarrgemeinden seit 1992 von dem Angebot der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung Gebrauch machen. Die Berater und Beraterinnen haben sich in speziellen Ausbildungen in Fragen der Beratung und Organisationsentwicklung qualifiziert und arbeiten als Seelsorgerinnen und Seelsorger in Pfarrgemeinden oder kirchlichen Einrichtungen.

So arbeitet die Gemeindeberatung:

1. Sie schildern Ihr Anliegen. Wir nehmen Kontakt auf.
2. Erstes Treffen: Wir stellen unsere Arbeitsweise vor, Sie Ihre Erwartungen.
3. Alle Beteiligten halten Rücksprache und entscheiden sich.
4. Gemeinsame Vereinbarungen: Art, Ziel und Dauer der Beratung werden festgelegt.
5. Der Prozess beginnt, Kontrolle der Zielvereinbarung und evtl. Veränderung der Beratung.

Dafür steht die Gemeindeberatung:

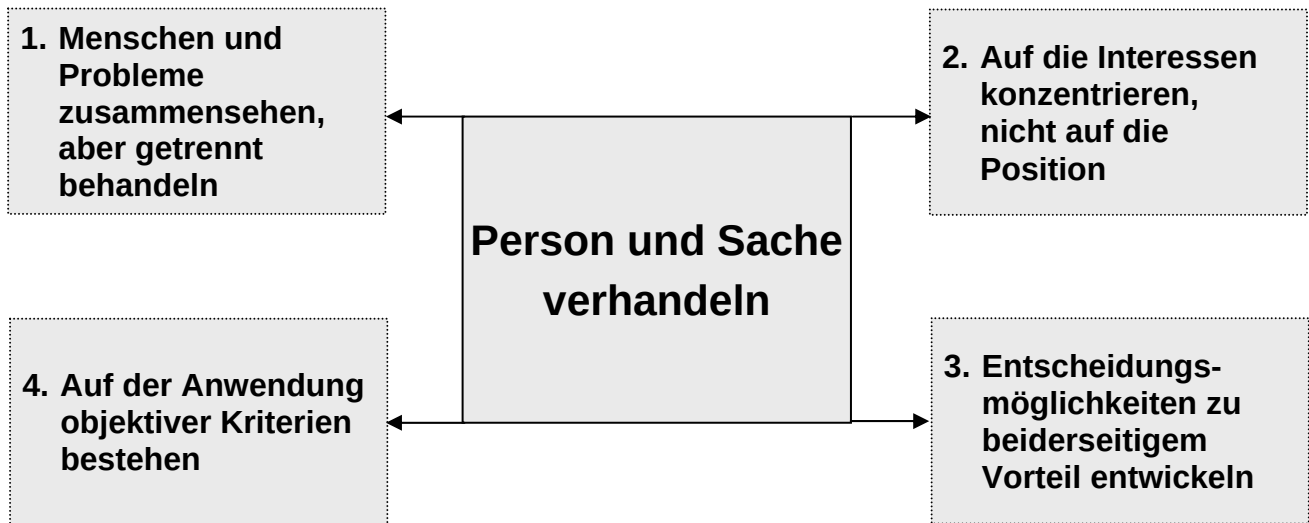
- ➔ Selbstbestimmung:
Der Weg wird von Ihnen bestimmt.
- ➔ Transparenz:
Wir legen unsere Karten auf den Tisch.
- ➔ Vertraulichkeit:
Sie bestimmen, ob etwas nach außen geht.
- ➔ Freiwilligkeit:
Niemand wird gezwungen – es ist Ihre Sache.
- ➔ Wertvoll:
Unsere Arbeit ist nicht umsonst.
- ➔ Partnerschaftliche Zusammenarbeit:
Gemeinsam erreichen wir das Ziel.
- ➔ Förderung individueller Fähigkeiten:
Die Kompetenz liegt in Ihrer Gemeinde.

Kontakt

Anschrift siehe Seite 114.

Einige Textbausteine des Kapitels „Störungen und Konflikte lösen“ sind entnommen aus: Eckhard Bieger/Jutta Mügge, Hinter Konflikten stecken Energien. Kompetenz für Leitung und Konfliktmoderation, Hamburg 1995.

Das Havard-Konzept: Menschen und Probleme trennen



1. Menschen und Probleme zusammen sehen, aber getrennt behandeln:

- ➔ Sorgen Sie für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre.
- ➔ Dazu gehören: *Ich-Botschaften*; Ich denke, fühle, meine ...
- ➔ Trennen von Beobachten und Interpretieren: Ich sehe ..., Ich meine dazu ...
- ➔ Bereit sein, den Blickwinkel des anderen, seine Sichtweise einmal einzunehmen.

2. Auf die Interessen konzentrieren, nicht auf die Positionen:

- ➔ Menschen beziehen Positionen, für die sie sich aufgrund bestimmter Interessen, innerer Bedürfnisse und Notwendigkeiten entscheiden.
- ➔ Es ist wichtig, sich genau auf diese Motivation im Hintergrund zu konzentrieren, um Gemeinsamkeiten hinter den unterschiedlichen Positionen entdecken zu können.

3. Entscheidungsmöglichkeiten zu beiderseitigem Vorteil entwickeln:

- ➔ Nehmen Sie Abschied von einem „Entweder-Oder“.
- ➔ Entwickeln Sie Alternativen zu den vorhandenen Positionen.
- ➔ Finden Sie Möglichkeiten, die die unterschiedlichen Interessen berücksichtigen.

4. Auf Anwendung objektiver Kriterien bestehen:

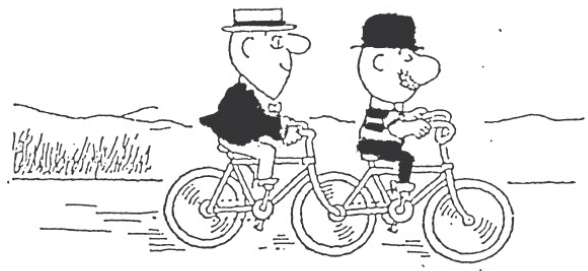
- ➔ Die Vereinbarung muss objektiven Kriterien entsprechen z.B. Richtlinien, Gesetzestexten, Qualitätsmerkmalen. Überprüfen Sie: Welche Maßstäbe setzen wir uns?

nach: Starthilfe für Pfarrgemeinderäte im Bistum Würzburg, Würzburg 2006, S. 69

Elf Gründe, aus Konflikten zu lernen



1. Konflikte machen **problembewusst**: Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
2. Konflikte stärken den **Willen zur Veränderung**: Sie signalisieren, dass etwas in Zukunft anders laufen muss, z.B. eine alte Gewohnheit aufgeben, eine neue Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
3. Konflikte erzeugen den **notwendigen Druck**, Probleme aktiv anzugehen. Ohne diesen Druck fehlt oft die Kraft und Entscheidung, brisante Themen anzupacken.
4. Konflikte vertiefen **zwischenmenschliche Beziehungen**: Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihr verletzte Seite und finden heraus, wie sie unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können.
5. Konflikte **festigen den Zusammenhalt**: Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
6. Konflikte **machen das Leben interessanter**: Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
7. Konflikte geben den Anstoß, **Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen**: Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
8. Konflikte **fördern Kreativität**: Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Einmal einen anderen Blickwinkel, nämlich den der Gegenseite anzunehmen, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue kreative Lösung zu finden.
9. Konflikte lassen uns und andere **besser kennen lernen**: Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns z.B. konkurrieren oder uns behindern.
10. Konflikte führen zu **besseren Entscheidungen**: Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
11. Konflikte fördern **die Persönlichkeitsentwicklung**: Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen. Das stiftet ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung.



nach: Starthilfe für Pfarrgemeinderäte im Bistum Würzburg, Würzburg 2006, S. 70

Weitere Materialien zum Thema „Konflikte lösen“

- Konflikte bewältigen, Themenhefte Gemeindearbeit Nr. 17, Verlag Bergmoser und Höller (www.buhv.de)
- Konfliktlösung. Ansätze für eine konstruktive Streitkultur, Werkbrief der KLJB Bayern 1997/IV.