

# Gruppenprozesse verstehen, Konflikte lösen

## 6.1 VON DER GRUPPE ZUM TEAM

### WAS IST TEAMARBEIT?

Gemeinsam an einer Sache arbeiten macht Sinn und Spaß! Niemand arbeitet gerne allein, weder im Pfarrgemeinderat noch anderswo. Gerade in den verschiedenen Gremien und Gruppen (Vorstandschaften, Arbeitskreise etc.) sollten sich alle über die Wichtigkeit einer guten Zusammenarbeit im Klaren sein. Allerdings ist die Zusammenarbeit in einer (gewählten) Arbeitsgruppe nicht immer ganz einfach. Grundlegende Regeln helfen hier und sichern den Erfolg der Teamarbeit.

### TEAMARBEIT HAT VIELE VORTEILE UND ERLEICHTERT MANCHES, DENN SIE

- erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl, weil alle an einem Strang ziehen
- bezieht viele Leute ein, das bedeutet: viele Ideen, mehr Kreativität
- sie spart bei effektiver Arbeitsteilung Zeit
- verteilt die Arbeitspakete auf mehrere Schultern
- legt die Verantwortung auf mehrere Schultern
- bietet Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch
- bietet Möglichkeit zur gegenseitigen Motivation
- sie bietet Spaß an der Arbeit, weil geteiltes Leid halbes Leid ist und geteilte Freude doppelte Freude!

### TEAMARBEIT HAT ABER AUCH EIN PAAR NACHTEILE, DENN

- eventuell gehen gute Ideen unter, weil für Entscheidungen oft Kompromisse nötig sind
- es entstehen große Reibungsverluste, wenn die Teammitglieder sich nicht „grün“ sind

### WANN IST EINE GRUPPE EIN TEAM?

Die Anzahl der Mitglieder ist abhängig von der Aufgabe; optimal sind sechs bis elf.

Ein Team sein heißt:

- Jedes Mitglied bringt seine Fähigkeiten ein, um das Ziel zu erreichen.
- Teammitglieder helfen und motivieren sich gegenseitig.
- Die Team hat eine eigene Identität, ein "Wir-Gefühl".
- Die Kommunikation nach innen und außen ist festgelegt.
- Die Struktur ist aufgaben- und zielorientiert.
- Das Team plant und steuert sich selbst; es prüft seine Effektivität regelmäßig.
- Es arbeitet selbstbestimmt mit gewisser Entscheidungskompetenz.

(nach Mabey/Caird: Building Team Effectiveness, 1999)



## 6.2 REGELN IM TEAM

An einer funktionierenden Teamarbeit muss gearbeitet werden und es müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein:

1 // Alle im Team müssen den gleichen Informationsstand haben, d. h. der Informationsfluss muss klappen. Sonst kann es geschehen, dass wenige Leute alles in der Hand haben, andere Meinungen aber unterdrückt werden. Das heißt auch, dass alle dazu bereit sein müssen, Informationen weiterzugeben.

2 // Dazu sind regelmäßige Absprachen nötig. Diese dienen auch zur Koordinierung der Arbeit.

3 // Die Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben müssen klar sein. Allen muss bewusst sein, wofür er/sie zuständig ist. Die Aufgaben sollten nach Interessen und Fähigkeiten der Leute verteilt werden.

4 // Und... sehr wichtig: Es müssen im Team die Ergebnisse festgehalten und die verteilten Aufgaben kontrolliert werden. Hier sind Protokolle sehr nützlich → **Kapitel II.5.2.**

5 // Die Aufgaben müssen gerecht verteilt werden. Damit sind zum einen alle an der gemeinsamen Arbeit beteiligt, zum anderen fühlt sich niemand überfordert. Unter Umständen heißt das auch, dass verschiedene Personen sich zurücknehmen müssen, nicht alles an sich reißen oder von den anderen „gebremst“ werden müssen.

Teamwork ist insofern ein Balanceakt, bei dem weder das Thema (das Ziel das erreicht werden soll), das Wir (das Team als Ganzes) noch das Ich (jedes Teammitglied für sich) zu kurz kommen dürfen. Herrscht zwischen diesen drei Dimensionen ein dynamisches Gleichgewicht, stellt dies die optimale Bedingung sowohl für die Aufgabenlösung, die Gruppeninteraktion als auch für die beteiligten Personen dar → **siehe auch Kapitel II.4**



Das heißt:

- Es sollten regelmäßige Runden eingeplant werden, um durch Reflexion und Feedback abzuklären, wie die Arbeit und die persönliche Zusammenarbeit funktionieren.
- Es ist wichtig, sowohl die inhaltliche Arbeit als auch die Atmosphäre regelmäßig zu reflektieren.
- Dabei sollen konstruktive Kritik, aber auch Lob und Anerkennung geäußert werden.
- Leitungsfunktionen, z. B. Gesprächsleitung, Hauptverantwortlichkeit, sollten gewechselt werden.
- Neue Mitglieder dürfen nicht überrumpelt werden; Zeit zur Orientierung und Hilfestellung sollte selbstverständlich sein.
- Anregungen und Verbesserungsvorschläge, auch von außen, werden ins Team eingespeist.

### ANFORDERUNGEN AN JEDES EINZELNE TEAMMITGLIED

Es braucht

- die Bereitschaft, sich an der Diskussion zu beteiligen und sich mit dem Thema auseinanderzusetzen
- die Fähigkeit und Bereitschaft, die Standpunkte und Meinungen, aber auch die Empfindungen und Gefühle der anderen mindestens zu respektieren und ernst zu nehmen. Offene Gespräche und gemeinsame Freizeitaktionen können dies unterstützen;
- die Bereitschaft, eigene Empfindungen zu äußern. Gefühle der Angst oder Unsicherheit bei einem Thema sollen mitgeteilt werden, damit eine sachliche Weiterarbeit nicht blockiert wird;
- die Bereitschaft, die eigene Meinung zu ändern und dies auch zu äußern. Eventuell kann durch ein sachliches Gespräch ein anderer Blick auf das Problem/Thema gewonnen werden.
- Aber: Eine gute Teamarbeit lebt nicht nur von Kompromissen. Falls Sie von Ihrer Meinung überzeugt sind, ist es auch wichtig, Stabilität und Konsequenz zu zeigen, auch wenn dies nicht der Mehrheit entspricht;
- Und schließlich: Jedes Teammitglied muss lernen, sich selbst und seine Fähigkeiten, seine Motivation für die Aufgabe und die zeitlichen Möglichkeiten richtig einzuschätzen. Das bedeutet, auch einmal „Nein“ sagen zu können.  
*(nach: Leitfaden für KLJB-Verantwortliche. Landesstelle der Katholischen Landjugend Bayerns e.V., München 2011, [www.landjugendshop.de](http://www.landjugendshop.de))*

## 6.3 GRUPPENPROZESSE VERSTEHEN

Wird ein „Haufen“ von Menschen zu einer „Gruppe“, einem Team, durchläuft die Gruppe bestimmte Entwicklungsstadien. Auch ein Pfarrgemeinderat entwickelt sich entsprechend dieser Gruppenphasen. Reflektieren Sie für sich doch probeweise die letzte Amtsperiode. Vielleicht erklärt sich die eine oder andere Schwierigkeit im PGR dann von alleine. Ein oft benutztes Gruppenphasenmodell unterscheidet nach Louis Lowy folgende Phasen:

GRUPPENPHASE	VERHALTENSMUSTER IN DER GRUPPE	LEITUNGSVERHALTEN
ANFANGS- UND ORIENTIERUNGS- PHASE	Distanz Orientierungsbedürfnis Kennenlernen	Interesse am Einzelnen zeigen – dem Bedürfnis nach Schutz und Distanz nachkommen – jedoch lenken und die Gruppe nicht alleine lassen
MACHTKAMPF- PHASE	Kampf um Positionen Sympathie, Antipathie und Ablehnung	autoritäres Verhalten im Sinne von Initiative ergreifen – Unterlegene ermutigen – Sündenbock durch vermehrte Zuwendung schützen – das Finden von Gruppenregeln, die allen Mitgliedern gerecht werden, unterstützen
VERTRAUENS- PHASE	Stabilisierung Wir-Bewusstsein Vertrauen	Hilfe bei der Klärung von Beziehungen – Unterstützung Einzelner, die benachteiligt sind – aufpassen, dass nicht ein Rückschritt in die zweite Phase geschieht
DISTANZIERUNGS- PHASE	Gruppenidentität ist gewachsen Zusammenhalt stabile Struktur	die Leitung ist beratend im Hintergrund, geben Aufgaben und Verantwortung ab, bringen ihre Erfahrung und Ideen mit ein
ABLÖSEPHASE	Stillstand in den Aktivitäten Abkapselung Einzelner „Abbröckeln“ der Gruppe	Die Leitung sollte Beziehungen zu anderen Gruppen fördern, dem Einzelnen bei der Ablösung helfen und selbst loslassen können.

## 6.4 KONFLIKTE GEHÖREN ZUM ALLTAG

Es ist keineswegs ungewöhnlich, dass in Pfarrgemeinderäten Schwierigkeiten im Umgang miteinander auftreten. In der Zusammensetzung eines PGR steckt zwar die Chance, die Vielfältigkeit einer Gemeinde widerzuspiegeln und zu berücksichtigen, aber sie birgt auch die Gefahr, dass es allzu leicht zu Spannungen, Auseinandersetzung und Konflikten kommt. Konflikte gehören ganz normal zum Gruppenalltag. Sie sind nicht zuletzt Folge menschlicher Begrenztheit.

Konfliktbewältigung 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 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 unter anderem übertriebene Selbstlosigkeit, ein übersteigertes Harmoniebedürfnis und eine starke Loyalitätsverpflichtung.

## 6.5 WISSENSWERTES ZU KONFLIKTEN

### FORMEN UND MOTIVE VON KONFLIKTEN

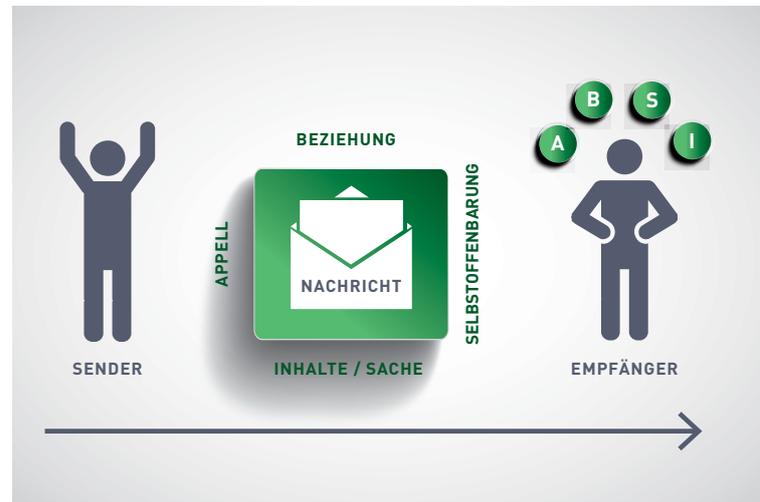
Die Gründe für Konflikte im Pfarrgemeinderat sind oft sehr unterschiedlich

- Sachliche Argumente und sachliche **Kritik** werden schnell als persönlicher Angriff verstanden. Bisweilen kommt es allerdings vor, dass **Kritik** tatsächlich als persönlicher Angriff gemeint ist.
- Eine **unzureichende Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen** führen zu Kommunikationsstörungen und Machtstreitigkeiten.
- **Unklare oder nicht benannte Ziele**, Perspektivlosigkeit und mangelnde Schwerpunktsetzung führen leicht zu Frust, Unzufriedenheit und Enttäuschung.
- Die **Durchführung der Pfarrgemeinderatssitzungen** erscheint mangelhaft, wenig produktiv und nicht zielführend.

Termindruck und die verschiedenen Anforderungen erscheinen oft so hoch, dass sich Teams keine Zeit für den Austausch von Erfahrungen, für gelingende Kommunikation, und damit auch den Ausdruck von Empfindungen und Gefühlen nehmen.

## KONFLIKTE ALS KOMMUNIKATIONSPROBLEM

Sehr oft liegt Konflikten eine mangelhafte bzw. falsch verstandene Kommunikation zugrunde. Es gilt: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick), doch „80 % der Kommunikation gelingt nicht“ (Niklas Luhmann). Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun zeigen die verschiedenen Ebenen auf, die bei jeder Kommunikation mitschwingen. Sie können einen Hinweis geben, warum es so schwierig ist, verständlich zu kommunizieren.



### DIE UNTERSCHIEDUNG VON SACH- UND BEZIEHUNGSEBENE

Für den Pfarrgemeinderat gelten auch bestimmte Regeln, wie sie für Gruppen typisch sind. Zur Analyse von Gruppenprozessen – um z. B. Störungen und Konflikte zu bearbeiten – ist es sinnvoll, zwischen Sachebene und Beziehungsebene zu unterscheiden.

#### SACHEBENE

Der Pfarrgemeinderat ist keine Kuschelgruppe.

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

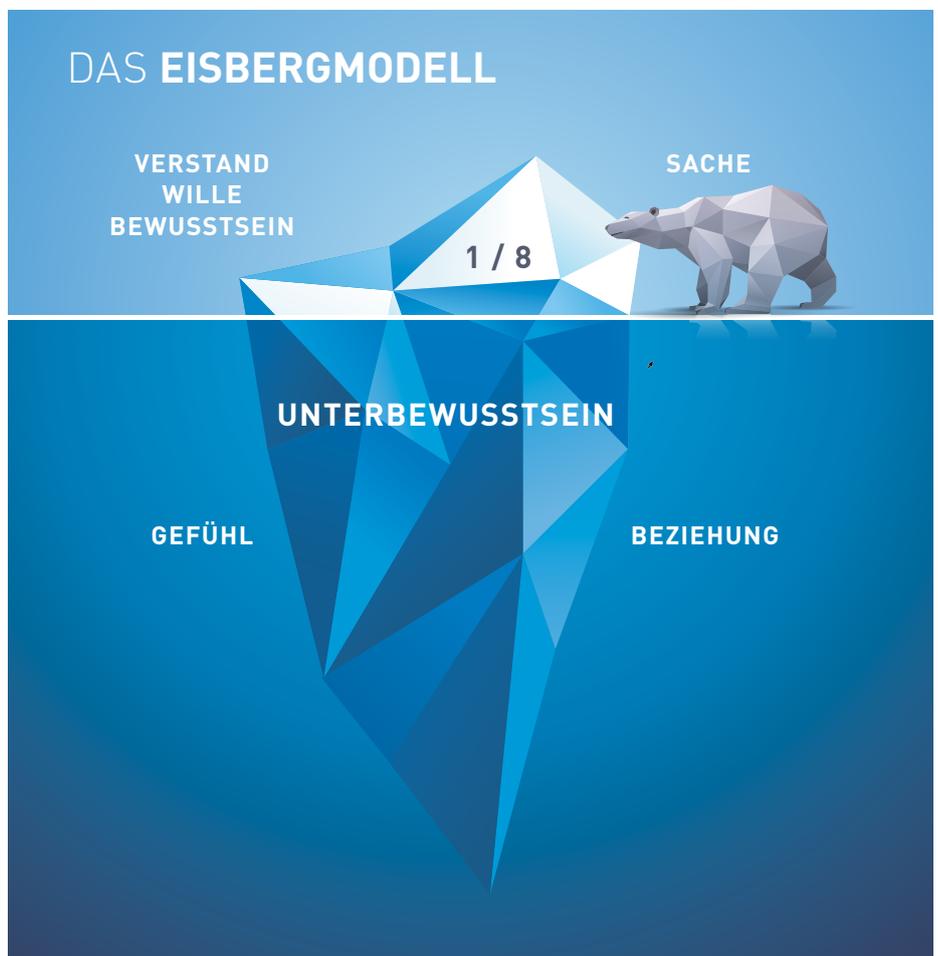
Die Sachebene ist die Ebene, die sichtbar ist und an der die Gruppe von außen gemessen wird.

#### BEZIEHUNGSEBENE

In dem Moment, in dem verschiedene Personen das Gremium Pfarrgemeinderat bilden, sind sie nicht eine Gruppe, sie werden erst zu einer Gruppe. Die Zusammenarbeit oder das Zusammensein in der Gruppe setzt eine soziale Dynamik in Gang: Wünsche und Befürchtungen, Gefühle, Einflussnahme werden spürbar; es bilden sich Autoritäts-, Beliebtheits-

und Arbeitsstrukturen sowie Untergruppen und Koalitionen, die dem Einzelnen Sicherheit geben. Die Beziehungsebene ist die Tiefendimension einer Gruppe, die gerade in Arbeitsgruppen eher selten zur Sprache kommt.

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. Die Kernkonflikte einer Gruppe verstecken sich oft im ganz untersten Teil des Eisbergs.



## 6.6 // 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 ihre 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 selbst 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.

## 6.7 TIPPS ZUR KONFLIKT-LÖSUNG

Es gilt die 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. 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.

### 1 // BEGLEITUNG UND MODERATION BEI KONFLIKTEN

Zur Konfliktbearbeitung ist eine gute Moderation hilfreich, 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.

Zu den Aufgaben des Diözesanrates gehört es, die Arbeit der Dekanats- und Pfarrgemeinderäte zu fördern, dies heißt auch in Konfliktfällen seine Vermittlung und Beratung anzubieten, wie dies u.a. auch in der Pfarrgemeinderatssatzung im § 15 vorgesehen ist. Wenden Sie sich in Konfliktfällen daher frühzeitig an Ihre\*n jeweilige\*n Regionalgeschäftsführer\*innen.

Im Erzbischöflichen Ordinariat gibt es darüber hinaus Möglichkeiten der Begleitung durch die Gemeindeberatung und die Arbeitsgemeinschaft Supervision. Auch die Regionalteams können Sie bei Konflikten kontaktieren.

→ Kapitel II.10.2

Wichtig ist allerdings, dass der PGR frühzeitig die Situation erkennt und Hilfe in Anspruch nimmt. Allzu schnell ist es dazu zu spät.

### 2 // 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?



### 3 // KLEINER ERSTE-HILFE-KASTEN IM KONFLIKTFALL

Verweis: s. Kap. 10.1. Ansprechpartner im Beratungsbedarf

#### Acht Leitfragen zur Konfliktbearbeitung

- 1 // Worum geht es in dem Konflikt wirklich?
- 2 // Worüber wird in diesem Konflikt geredet?
- 3 // Wer ist an dem Konflikt beteiligt? – Direkt, indirekt?
- 4 // Wer entscheidet letztendlich über die Lösung?
- 5 // Wer verspricht sich welchen Nutzen aus dem Konflikt und wer hat Interesse daran, den Konflikt zu beenden?
- 6 // Wie ist der Konflikt entstanden?
- 7 // In welcher Entwicklungsphase befindet sich der Konflikt?
- 8 // Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Bearbeitungsstrategie?

#### Acht Empfehlungen für das konkrete Verhalten in Konfliktsituationen

- 1 // Lassen Sie den/die andere\*n ausreden, auch wenn er/sie 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.



#### Neun Empfehlungen, wenn ich selbst verärgert bin

- 1 // Sage „ich“ statt „man“
- 2 // Spreche von dir selbst und bringe deine Erfahrungen und Ideen ein.
- 3 // Achte auf deine Körpersprache und auf die der anderen.
- 4 // Bemühe dich, richtig zuzuhören, was der andere sagt.
- 5 // Interpretiere nicht das Verhalten anderer.
- 6 // Sei bereit, den anderen ernst zu nehmen, auch dann, wenn du anderer Meinung bist.
- 7 // Berücksichtige deine Gefühle. Gib ihnen klar und angemessen Ausdruck.
- 8 // Sage, was du wirklich sagen willst, und nicht das, was andere möglicherweise von dir erwarten. Sei du selbst.