

*Nach dem Winter  
kommt mit naturwissenschaftlicher Sicherheit  
der Frühling.*

*Im Sinne des christlichen Glaubens ist es gesichert,  
dass auf die winterliche Kirche  
eine frühlingshafte Kirche folgen wird -  
sobald die Christen und Christinnen bereit sind,  
radikale Erneuerungen zu finden und zu verwirklichen.*

**Julius Morel**

Um die Themen, welche die Arbeit von Julius Morel geprägt haben, aufzugreifen und die Impulse, die er gesetzt hat, fortzuführen, hat der JULIUS-MOREL-FREUNDESKREIS einen Fonds eingerichtet, der Publikationen im Sinne von Julius Morels "Radikaler Kirchenreform" unterstützt.

### Anliegen:

Der Fonds ermöglicht das Erscheinen innovativer Bücher mit theologischem oder religionssoziologischem Akzent, die für Kirche und Gesellschaft wichtig sind und die zu aktuellen religiösen oder kirchlichen Fragen Orientierung geben können.

### Inhaltliche Zielsetzung:

Der Fonds unterstützt die mutige Erneuerung der Kirche und fragt nach der Bedeutung und der Relevanz von Religion und Kirche im gesellschaftlichen Kontext. Er stellt ein Forum dar, in dem theologische und soziologische Fragen aufgeworfen sowie neue, zukunftsweisende Wege für Kirche und Gesellschaft skizziert werden.

### Profil:

Im Mittelpunkt stehen offene, wegweisende und kritische Impulse und Denkanstöße auf fundierter wissenschaftlicher Grundlage, aber in allgemein verständlicher Darstellung. Der Fonds unterstützt keine Dissertationen oder fachspezifische Monografien, sondern zielt auf ein allgemeines Publikum, sodass primär eine essayistische Form angestrebt wird. Der Umfang der einzelnen Werke soll 250.000 Zeichen nicht überschreiten.

### Erscheinungsweise:

Der Fonds ermöglicht und unterstützt Publikationen zum angegebenen Themenbereich über einen längeren Zeitraum hinweg in unregelmäßiger Folge. Interessent/inn/en werden gebeten, ihre Manuskripte beim **Tyrolia-Verlag, Exlgasse 20, 6020 Innsbruck (buchverlag@tyrolia.at)** einzureichen. Der JULIUS-MOREL-FREUNDESKREIS prüft in Zusammenarbeit mit dem Tyrolia-Verlag die eingereichten Manuskripte und entscheidet über deren Annahme.

### JULIUS-MOREL-FREUNDESKREIS

Dr. Maria Honffy  
Neuhauserstraße 13b, 6020 Innsbruck

**Der Fonds unterstützt Publikationen von Artikeln in unserer Zeitung, die seinem Anliegen und der inhaltlichen Zielsetzung entsprechen. Er übernimmt den finanziellen Mehraufwand für Druck und Layout und gewährt den AutorInnen ein Honorar von 100 Euro pro Artikel. Wir werden in jeder Nummer einen Artikel veröffentlichen und bitten um Zusendungen bzw. Vorschläge. Wir beginnen mit dem Abdruck eines Vortrages von Prof. Walter Kirchschräger, der er am 28. Oktober 2006 in Luzern anlässlich Tagung "Dass Väter und Mütter das Brot reichen" gehalten hat.**

*Zur Erinnerung (wir haben das Buch schon einmal in der Zeitung vorgestellt):*

### Julius Morel

#### **RADIKALE KIRCHENREFORM - Für eine mutige Erneuerung**

Wie ein Vermächtnis wirkt das kurz vor dem Tod des Jesuiten Julius Morel erschienene Buch, in dem er ungeschminkt und kompromisslos bis zornig, aber getragen von seiner Liebe zur Kirche und zu den glaubenden Menschen konstruktive Kritik übt.

Das Buch bietet eine Sammlung von Fakten und religionssoziologischen Analysen zur Situation der katholischen Kirche seit 1950. Damit behandelt er einen der aufregendsten Zeiträume der Kirchengeschichte mit ermutigenden Aufbrüchen, aber auch mit vielen ängstlichen Rückschritten. Sein Fazit: Kleine kosmetische Operationen können den Abwärtstrend an Glaubwürdigkeit der katholischen Kirche nicht mehr stoppen. Radikale (= vom Ursprung her kommende) Veränderungen und Reformen müssen erarbeitet und verwirklicht werden.

Er hat auch für die Plattform "Wir sind Kirche" ein Vermächtnis hinterlassen: "Die in den weltweiten Aktionen des Kirchenvolks-Begehrens geforderten Reformen sollten möglichst rasch verwirklicht werden, um sich mit den wesentlichen Problemen befassen zu können."

**ISBN 3-7022-2537-4, 495 Seiten, ca. € 34,-,  
Verlagsanstalt Tyrolia, Innsbruck, 2003**

# Konfliktbewältigung in der Kirche

Verfahren - Standards - Kommunikation

- DR. XAVER PFISTER -



Referat und Gesprächsgrundlage im Arbeitskreis  
bei der "aggiornament °tagsatzung07"  
in Basel - Allschwil, 17. - 19. Mai 2007

Über Konflikte zu reden ist schwierig, denn es kann nie aus Distanz geschehen. Im Nachdenken über Konflikte geschieht immer ein Stück Verarbeitung der eigenen Konfliktgeschichte. Darin liegt immer die Gefahr, dass die Überlegungen sich auf eine Selbstrechtfertigung verkürzen. Von daher ist es wichtig, dem Leser und der Leserin den eigenen Wahrnehmungsstandort transparent zu machen. Ich bin verheirateter Laientheologe, Vater von vier Söhnen. Nach zwölfjähriger Arbeit in einer Pfarrei - vornehmlich in der Jugendarbeit und ständiger Arbeit in der Erwachsenenbildung - arbeite ich nun seit 22 Jahren halbamtlich auf einer dekanatlichen Erwachsenenbildungsstelle. Im anderen Halbamt bin ich verantwortlich für die Informations- und Medienarbeit des Dekanates und der Kantonalkirche Basel-Stadt. Diese Kirche ist eine Kirche in manifester Krise, haben sich doch seit 1975 die Mitgliederzahlen halbiert!

Ich möchte in meinen Überlegungen - in drei Beiträgen - folgende Aufgaben lösen:

1. Konflikte und Konfliktlösungsverhalten beobachten und beschreiben.
2. Das Beschriebene reflektieren.
3. Visionen einer lebendigen Konfliktkultur im pastoralen Alltag formulieren.

## Konfliktfelder und Konflikte

Ich gehe von folgender Konfliktdefinition aus: Konflikt ist eine Situation, in der zwei (oder mehrere) Parteien - es können Personen oder Gruppen, es kann aber auch ein innerpsychischer Konflikt in der eigenen Person sein - sich durch ihr Verhalten gegenseitig « in die Quere » kommen. Zu gegensätzlichen Absichten und unvereinbaren Handlungen kann es zwischen Menschen auf drei verschiedenen Ebenen kommen<sup>2</sup>:

- a) In Bezug auf die Ziele ihres Verhaltens und Handelns. So entstehen Konflikte auf der Bewertungsebene. Fragen, die hier zur Debatte stehen, lauten: Was hat in der Pastoral Vorrang? Was wird tabuisiert? Wie bewerten wir die Welt, in der wir leben? Was ist unser Menschenbild, insbesondere in Bezug auf Mündigkeit und Autonomie?
- b) Konflikte entstehen in Bezug auf die Art und Weise, die Methode, mit der wir Ziele erreichen wollen. Das sind Konflikte auf der Sachebene. Hier geht es um die Beurteilung von Arbeitsmethoden. Etwa: Soll im Kinderlager um 8.00 Uhr oder um 10.00 Uhr Nachtruhe befohlen werden? Soll ein Pfarreiratsweekend stattfinden oder nicht? Soll der Erstkommunion Unterricht am frühen oder am späten Nachmittag stattfinden?
- c) Schliesslich gibt es den weiten Bereich der Konflikte auf der

Beziehungsebene. Hier spielen Charaktereigenschaften, Teamfähigkeit, aber auch Sympathie und Antipathie eine grosse Rolle. Schmerzlich wird hier erlebt, dass entgegen landläufiger Vorstellungen kein Seelsorger und keine Seelsorgerin allen alles werden kann.

## I.1 Konflikte auf der Bewertungsebene - Ideal und Wirklichkeit

Mein Ideal und meine Wirklichkeitserfahrung geraten einander in die Quere. Mein Pfarreibild und die Pfarreiwirklichkeit, mit der ich konfrontiert bin, stimmen nicht überein. Ich möchte lebendige Gottesdienste, die aus der Beteiligung der Laien entstehen. Zugleich erlebe ich aber einen spürbaren Rückgang der Gottesdienstbesucher. Wenige sind bereit, in einer Liturgiegruppe mitzuarbeiten. In der Basisgruppenbewegung sucht man miteinander, das Leben in all seinen Dimensionen zu teilen. Immer wieder aber bricht sich diese Idealität am Sog der Individualisierung, von dem alle betroffen sind. Der Konflikt zwischen Ideal und Wirklichkeitserfahrung tritt einem, der neu in die pastorale Arbeit einsteigt, zunächst von aussen entgegen. Er hört ständig Sätze wie: « Das haben wir auch schon versucht, aber ... », das entweder resignativ oder als Ordnungsruf alter Funktionäre dem Neuling entgegengehalten wird. Zunehmend nisten sich aber solche Sätze auch in der eigenen Psyche ein, bis der Seelsorger oder die Seelsorgerin selber ähnliche Aussagen macht.

### Abschied nehmen

Scheitern gehört zum pastoralen Alltag dazu. Nicht alles, was man anstrebt, gelingt. Oft gilt es, von Vorstellungen Abschied zu nehmen, Realitäten zu akzeptieren, die anders sind, als man sich das wünscht. Die Versuchung ist gross, sich diesem Abschied zu verweigern und damit die Trauerarbeit nicht zu leisten, die den Weg zu neuen Möglichkeiten öffnet. So führte etwa in unserem Dekanat 1991 die Aussage, dass im Jahre 2000 noch acht Priester zur Verfügung stehen, die sich

auf zuverlässige Statistiken berufen konnte, auf heftigen Widerstand. Die Meldungen des Kirchenrats, dass es mit den Finanzen eng werde, wurden lange bewusst überhört. Es fällt schwer, anzuerkennen, dass von der geltenden Sozialgestalt der Kirche Abschied zu nehmen ist. Diese Weigerung, den Abschied anzunehmen und auch bewusst zu gestalten, diese Weigerung, mit dem Überleben und auch Scheitern von Strukturen und Gestaltungsformen sozialer Gebilde zu rechnen, führt zu einem strukturell depressiven, bedrückten und bedrückten Klima. Ausdruck davon sind die doch häufig leidenden und depressiven Kirchenführer.

Ich meine, dass hier ein Konfliktfeld angezeigt ist, dass die Geschichte unserer Kirche in den kommenden Jahren entscheidend prägen wird. Denn das berühmte Verdunsten des Glaubens wird erst da wirklich pikant, wo es vom Verdunsten der Finanzmittel begleitet wird und der kirchliche Betrieb, der ja auch bei verdunstendem Glauben aufrechterhalten, ja meist sogar intensiviert und diversifiziert wird, nicht mehr in gewohntem Rahmen weitergeführt werden kann.

### Die Laien ernst nehmen

Entgegen den Aussagen des 2. Vatikanischen Konzils über die gemeinsame Sendung aller Getauften und Gefirmten werden Laien, seien sie nun Theologen oder nicht, als Lückenbüsser in der pastoralen Arbeit eingesetzt. Die ihnen eigene Kompetenz des gelebten Glaubens wird nicht wirklich ernst genommen.

Das berühmt gewordene Papier « Dialog statt Dialog-Verweigerung. Wie in der Kirche miteinander umgehen? » nennt drei grundlegende Konfliktfelder unter folgenden drei Stichworten: Abschied vom Klerikalismus, Abschied vom Patriarchat, Abschied vom Zentralismus. In diesem Text steht unter dem Stichwort « Laien sind keine Dilettanten »: "In der Praxis setzt sich dieses Bewusstsein der gleichen Würden und der gemeinsamen Sendung aller Getauften und Gefirmten erst langsam durch.

Laien werden immer noch und immer wieder als Lückenbüsser in Anspruch genommen, wo das kirchliche Amt sich aus verschiedenen Gründen nicht mehr verständlich machen kann. Allzu oft wird in kirchlichen Erklärungen gedankenlos davon gesprochen, dass der Laie durch den Priester zum Christen geformt und dass sein Glaubenssinn gestärkt werden soll - als sei der Laie nur Objekt der Seelsorge, ohne eigene Entscheidungs- und Mitsprachefähigkeit. Solche Redeweisen fördern das Missverständnis, Laien seien weniger gläubig, Kleriker aber im Vollbesitz des Glaubens."

Die Würde des Laien wird auch durch die in Diskussionen auftauchende Gefahr berührt, die Sachkompetenz der Theologen - Laien wie Kleriker - über die Glaubenskompetenz der anderen Getauften und Gefirmten zu setzen. Mancher Konflikt in der Kirche ist in dieser Schematisierung grundgelegt. Besonders ärgerlich ist dies, wenn es sich um die zeitgemässe Umsetzung ethischer Grundsätze in das tägliche Leben handelt. Auch geschieht es nicht selten, dass die Kompetenz von Laien nicht genutzt, ihr Rat nicht eingeholt wird. Wichtige Entscheidungen erfahren Laien aus der Zeitung, wenn sie schon längst unabänderlich sind, sollen sie dann aber als treue Töchter und Söhne der Kirche nach aussen mitvertreten. Sicher ist dabei selten Absicht im Spiel. Aber auch Gedankenlosigkeit ist ein Zeichen fehlender Wertschätzung. Besonders frustrierend ist jedes Gespräch mit Amtsträgern, wenn die Beteiligten sich des Eindrucks nicht erwehren können, dass sich hinter einer zur Schau getragenen Freundlichkeit letztlich Gleichgültigkeit gegenüber den Argumenten verbirgt. In solch scheinbar freundlicher Atmosphäre erscheint Kritik als unangemessene Aggression. Kritisieren-der geraten in das Licht unchristlichen Handelns. So erstirbt nach und nach jede ernsthafte Beratung: Die Versammlung beschränkt sich darauf, Dinge so zu beraten und zu beschliessen, dass von vornherein die volle Zustimmung des Amtsträgers sicher ist. Kritische Mitglieder ziehen sich zurück, während

diejenigen bleiben, denen die Behandlung einer Tagesordnung mit vorausehbareren Ergebnissen genügt.

Folgt man dem Bericht von Pastoral- und Gemeindefereferentinnen und -referenten, empfinden viele Priester deren Mitarbeit im eigentlichen pastoralen Bereich - und sei es auch nur unbewusst - als unangenehme Konkurrenz und stehen deshalb ihrem Dienst innerlich ablehnend gegenüber. Dem entspricht eine Praxis, die Laienmitarbeiterinnen und -mitarbeiter nicht zu Dienstgesprächen zuzieht, ihnen wichtige Informationen vorenthält, sie nicht an der Erarbeitung des pastoralen Konzepts beteiligt, ihre Initiativen unterbindet und ihnen ungeliebte, wenig Erfolg versprechende Aufgaben überträgt, die den Keim des Scheiterns in sich tragen. Auf dem Hintergrund derartiger Erfahrungen klingt dann die Bezeichnung "Laie" herabsetzend im Sinne von "Dilettant", "Hobbychrist", "blutiger Laie". Dabei ist die ursprüngliche Wortbedeutung ein Ehrentitel: « Glied des Volkes Gottes ».<sup>3</sup>

### Unterschiedliche Rollenverständnisse

Ein weites Konfliktfeld tut sich auf, wo unterschiedliche Identitäts- und Rollenverständnisse Einzelner aufeinander treffen. Das wird etwa in der Spitalseelsorge besonders deutlich. So wird das letzte Aufgebot der Priesterresignaten in die Spitalseelsorge beordert. Es geht darum, unzureichend ausgebildete, gesundheitlich eingeschränkte Priester einzusetzen, um den sakramentalen Service in den Krankenhäusern sicher zustellen. Hier werden subjektiv beeindruckende Leistungen erbracht, aber objektiv ist dieser Einsatz von Seelsorgern äusserst fragwürdig. Dem gegenüber steht die Vorstellung einer Spitalseelsorge, die ein ausserordentlich wichtiges Feld moderner Seelsorge ist, in der Teamarbeit als ökumenische Praxis mit andern christlichen Konfessionen gefragt ist, in der konfessionelle Abgrenzungsstrategien angesichts eines ökumenischen Interesses an der offensiven Rettung des Christlichen (Johann Baptist Metz) eine untergeordnete Rolle spielen. Sinnvoll wäre

eine gemeinsame christliche, seelsorgerliche Präsenz auf den Stationen (denn es mutet auf dem Hintergrund der Reich-Gottes-Verkündigung eigenartig skurril an, wenn konfessions-orientierte Seeltorge-Solisten die Basis der kursorischen Besuche bilden) auf der Grundlage ein ökumenischen Seelsorgekonzeptes, die immer klarer praktiziert wird<sup>4</sup>.

Jüngere Seelsorger fordern eine berufsbegleitende Supervision, um ihre Aufgabe differenziert und reflektiert wahrnehmen zu können. Diese Forderung stösst bei älteren Seelsorgern auf sehr viel Widerstand. Sie können nicht verstehen, dass die eigene berufliche Praxis einer begleitenden Reflexion bedarf. Sie ist für sie Ausdruck der Angst vor der Wirklichkeit und Ausdruck der fehlenden Bereitschaft, einfach einmal zuzupacken und im Vertrauen auf Gott alle schwierigen Situationen durchzustehen.

Hier stossen zwei völlig unterschiedliche Rollenverständnisse aufeinander. Tendenziell identifizieren sich ältere Seelsorger völlig mit ihrer Berufsrolle und verlieren dadurch jede Rollendistanz. Jüngere Seelsorger betonen sehr stark die Differenz zwischen dem eigenen Personsein und der eigenen Berufsrolle und wollen hier ihre Freiräume wahrnehmen und sichern. Es ist verständlich, dass das Nebeneinander dieser beiden sehr unterschiedlichen Grundhaltungen und Rollendefinitionen zu massiven Konflikten führen kann.

### **Abschied vom Patriarchat**

Das Verhältnis von Frauen und Katholischer Kirche ist tragisch zwiespältig geworden. Hier tut sich ein Feld unzähliger Konflikte auf. Der Abschied vom Patriarchat in der Kirche ist dringend gefordert. Das schon zitierte Papier der Kommission VIII des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken formuliert so: « Das Verhältnis von Frauen und Katholischer Kirche ist zwiespältig geworden. Frauen identifizieren sich stark mit ihrer Kirche und engagieren sich hier. Zugleich erfahren sie eine Zurückweisung, die mehr ist als vereinzelte und zufällige Verweigerung, an den Entscheidungs-

prozessen und Leitungsstrukturen teilzuhaben. Das labil gewordene Verhältnis zwischen Frauen und Kirche lässt sich nicht mehr dadurch in den Griff bekommen, dass die eine oder andere Ungerechtigkeit beseitigt wird. Die Situation zeigt; wie fremd kirchliche Wirklichkeit gegenüber weiblichen Lebenszusammenhängen und Lebenserwartungen geworden ist. Die Stimmen, die leise oder laut, vereinzelt oder gemeinsam diesen Zustand beklagen, sind nicht mehr zu überhören; sie fordern Aufmerksamkeit. »

Die Tendenz, sich diesen Konfliktfeldern zu verweigern, ist in der Kirche weiterhin gross. Ein Weg der Konfliktverweigerung besteht darin, sich die Frauen, die sich nicht in diesen Konfliktbereich wagen, als Mitarbeiterinnen zu nehmen, und sie zur Rechtfertigung zu gebrauchen, dass das Thema « Frau - Kirche » im Grunde doch gelöst sei. Damit verliert man aber den Kontakt zu einer Mehrheit von Frauen, die, die unumkehrbar in die Suche zu einer neuen Frauenidentität aufgebrochen sind. Dieses Konfliktfeld « Kirche und Frau » ist grösser, als dass es eingeordnet in andere Konflikte im Rahmen dieses Artikels wirklich behandelt werden könnte<sup>5</sup>.

## **1.2 Konflikte auf der Sachebene**

Unter diesem Stichwort sind Konflikte angesprochen, die auf der Ebene der Operationalisierung von Zielvorstellungen auftauchen. Grundsätzlich ist man sich einig, wohin der Weg führen soll. Konflikte entstehen aber bei der Planung und der Planierung der einzelnen Wege.

### **Die fehlende Zeit**

Kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind grundsätzlich unter Zeitdruck und im Stress. Ich begleite seit 17 Jahren ein Seelsorgeteam mit regelmässigen Supervisionssitzungen. In jeder dritten Sitzung ist das Thema der fehlenden Zeit, des Zeitdruckes und des Stresses ein Thema. Das Thema hat verschiedene Ebenen.

Der Druck entsteht einmal innerpsychisch: Was ich erreichen will und was mir die Zeit zu tun ermöglicht, ist miteinander nicht identisch. Der Druck entsteht gruppodynamisch: Die gemeinsame Arbeit im Team setzt kreative Ideen frei; die Realisierung neuer Ideen bedeutet aber Zeitinvestition. Die Zeit dazu fehlt. Die Gruppe aber drängt darauf, dass die neue Idee realisiert wird. Teamarbeit enthält in sich latent den Konflikt des Zeitdruckes, den das Team als Ganzes auf Einzelne ausüben kann.

Zeitdruck ist aber auch Ausdruck unserer kulturellen Situation. « Es besteht ein Zusammenhang zwischen unserem Zeitmangel und der Zunahme unserer Lebensmöglichkeiten, wie sie aus der allgemeinen Wohlstandssteigerung resultieren. Je grösser das Angebot an Lebensmöglichkeiten - von der Vielfalt der Lebensstile und Rollen, dem Überangebot an Gütern bis zur Vielzahl der Vereinigungen, die um unsere Aufmerksamkeit, unsere Sympathie und unser Engagement werben - desto mehr erfahren wir, dass die Zeit nicht ausreicht, um all das zu realisieren, was uns wünschenswert und erreichbar erscheint. Im ständig wachsenden Zeitmangel liegt wohl einer der tiefsten Gründe für das Nichtgelingen menschlicher Begegnung und für die Verständigungsschwierigkeiten auch in der Kirche<sup>6</sup>.

### **Der Dilettantismus**

Im Bereich Führung, Büroorganisation, Sitzungsleitung, Öffentlichkeitsarbeit könnte man über qualifiziertes Fachwissen verfügen. In kirchlichen Kreisen wird aber dieses Fachwissen oft gar nicht beansprucht. Man wurstelt freundlich unter Menschen dahin. So ist zum Beispiel die Personalführung und die Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in manchen Betrieben humaner und transparenter gestaltet als in der Kirche. Mancher Pfarrreirat verkommt aus Mangel an Wissen über vernünftige Sitzungsleitung zu einer Schwatzbude, die nur Frustrationen produziert.



## Die Machtfrage

Die Machtfrage stellt sich strukturell, aber auch individuell. Im Bereich der Kirche wird sie durch die ideologieverdächtige Rede vom Amt als Dienst immer wieder verstellt und verschleiert. Es gilt ehrlich einzugestehen, dass in einem pastoralen Bereich - etwa in einem Pfarreiteam - nicht alle die gleiche Macht haben. Ein Machtgefälle entsteht zum Beispiel durch die Länge der Anstellungszeit. Der, der seit zehn Jahren in einer Pfarrei arbeitet, hat eine andere Position als jener, der eben neu angefangen hat. Der Pfarrer hat eine andere Position als der Pastoralassistent. Dazu spielen unterschiedliche Charaktereigenschaften ebenso eine Rolle. Meistens ist der Impulsive, Führungsgewohnte mächtiger als der Nachdenkliche, Zögernde und Schweigsame. Es ist gefährlich, diese Machtunterschiede zu ignorieren. Sobald ein Konflikt auftaucht, wird das Machtgefälle spürbar und beginnt sich massiv auszuwirken. Es ist deshalb von Vorteil, wenn das Machtgefüge inner halb einer pastoralen Einheit sichtbar und transparent gemacht wird.

## Rollenkonflikte

Es ist eine weit verbreitete Erfahrung im kirchlichen Umfeld, dass Amtspersonen im persönlichen, individuellen Gespräch sehr offen und ehrlich sind. Sobald sie aber in der Öffentlichkeit reden, wirken sie ganz anders. Diese Erfahrung lässt sich durch einen Rollenkonflikt erklären, in den viele in der Kirche geraten. Sie möchten menschlich zugänglich sein, offen und ehrlich. Gleichzeitig stehen sie aber unter dem Druck der Erwartungen an eine klare, autoritär strukturierte Kirchenleitung. Ein typisches Beispiel dafür ist folgendes Zitat aus einem Brief eines Bischofs an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: «Nur indem wir Brüder und Schwestern Jesu Christi sind, nur indem wir gemeinsam die Freuden und die Lasten der Seelsorge in der Diözese tragen, vermögen wir als Einzelne den Dienst am Ganzen und für das Ganze zu verrichten. Sprechen wie miteinander, tragen wir einander, helfen wir uns gegenseitig aus. Lassen

wir uns durch Meinungsverschiedenheiten und Parteiungen nicht auseinanderreden.

Widerstehen wir der Versuchung, die heute oft so aktuell scheint, dass wir Christus und seine Kirche auseinanderdividieren. Widerstehen wir auch der Versuchung, über die von der Kirche gesetzten Grenzen hinauszugehen, auch wenn es Einzelnen als vernünftig und der Seelsorge dienlich erscheinen mag. Halten wird diese grundlegende Einheit aufrecht in der konkreten Kirche, so wie wir sie im alltäglichen Leben mit ihren Licht- und Schattenseiten erfahren und erleiden, in der Kirche mit dem Papst und dem Bischof, und leben wir darin das eine Evangelium des Herrn, das unser aller Kraft ist. Jeder andere Versuch könnte nur neu zerspalten.« Hier wird für das offene und ehrliche Gespräch plädiert und zugleich werden die Grenzen für dieses Gespräch so eng gezogen, dass es im Grunde gar nicht stattfinden kann.

## I.3 Konflikte auf der Beziehungsebene

Viele Konflikte, die scheinbar sehr sachlich oder theologisch stark daher kommen, sind im Grunde Beziehungskonflikte. Es ist wichtig, diese Konflikte auf dieser Ebene wahrzunehmen und anzugehen.

### Ausbleibende Anerkennung und Kritik

Anerkennung ist auch in der beruflichen Arbeit etwas sehr Wesentliches. Sie wird vielfältig wahrgenommen. Etwa durch die Reaktionen auf eigene Aktivitäten, durch Echos auf Predigten, in Gesprächen usw. Dazu gibt es die ritualisierte Anerkennung: der Lohn, die Dienstaltersgeschenke, die Förderungsgespräche. Ein grosses Problem im pastoralen Bereich ist es, dass diese Anerkennung sehr oft einfach ausfällt. Ich denke dabei vor allem an die ritualisierte Anerkennung der Arbeitsbewer tungsgespräche. So hierarchisch die Kirche strukturiert ist, so sehr fällt gleichzeitig die Vorgesetztenfunktion in den meisten Fällen aus. Im letzten Jahr wurde in meiner

28-jährigen pastoralen Tätigkeit zum ersten Mal ein Förderungsgespräch mit mir durchgeführt. Kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind meistens Einzelkämpfer. Allzu oft werden in Seelsorgeteams die Aufgaben nicht funktional sachgerecht geordnet und die Verantwortung - insbesondere auch die Vorgesetztenverantwortung - wirklich geregelt. Zudem fallen die Reaktionen auf Predigten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meistens aus. Nur hintenherum erfährt man, was über das eigene Predigtwort gedacht wird. Der Konflikt besteht darin, dass ein ganzer Lebensbereich, die Beziehungsebene, sehr oft ausgeblendet wird oder sich auf gemeinsames Jassen und Wandern reduziert. Meinungsunterschiede und Schwierigkeiten im Umgang miteinander werden selten direkt angesprochen.

### Rivalitätskonflikte

Wer hat mehr Erfolg? Wer kommt besser an? Das sind Fragen, die über den Tisch nie gestellt werden; unter dem Tisch aber ständig anwesend bleiben. Es wird genau wahrgenommen, was über die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesagt und geredet wird. Der Erfolg und Misserfolg ihrer Arbeit wird sehr genau beobachtet. Gerade weil Rivalität als unschicklich und unchristlich verstanden wird, wird sie umso massiver, wenn auch verdeckt, ausgelebt.

### Fragwürdige Zölibatspraxis

Immer wieder führt auch eine fragwürdige Zölibatspraxis zu Konflikten. Da arbeitete etwa in einer Pfarrei eine Laientheologin, die auswärts wohnte, so dass sie abends manchmal nicht mehr nach Hause gehen konnte. Der Vikar verhinderte, dass ihr im Pfarrhaus ein Zimmer zum Übernachten zur Verfügung gestellt wurde. Eine Lösung des Problems, die vom Platz her ohne Schwierigkeiten möglich gewesen wäre. Die Vermutung liegt nahe, dass hinter diesem nie diskutierten Entscheid eine Schwierigkeit steckt, die mit einer fragwürdigen Zölibatspraxis zu tun hat.

## Quasi konstitutionelle Teamunfähigkeit

Immer wieder ist festzustellen, dass viele kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich für Teamarbeit nicht eignen. Sie fühlen sich nicht wohl, wenn die anfallenden Arbeiten gemeinsam besprochen und gewichtet werden. Sie wollen feste Arbeitszuweisungen und ritualisierte Arbeitsabläufe. Sie fühlen sich überfordert, wenn die Arbeit immer wieder gemeinsam besprochen und neu verteilt wird.

## I.4 Typische Konfliktlösungsverhalten

Im Versuch, die wahrgenommenen Konfliktlösungsverhalten zu typisieren, möchte ich auf sieben Grundmuster aufmerksam machen.

### • Konflikte vermeiden

Die Kirche ist ein Biotop, in dem dieser Weg ausser ordentlich oft begangen wird. Kirche und Religion haben doch mit Frieden, Versöhnung und Einheit zu tun, wird gesagt. Deshalb dürfen Konflikte gar nicht erst aufbrechen. Typisch dafür ist der folgende Satz aus dem bereits zitierten Bischofsbrief: "Widerstehen wir auch der Versuchung über die von der Kirche gesetzten Grenzen hinauszugehen, auch wenn es Einzelnen als vernünftig und der Seelsorge dienlich erscheinen vermag."

Konfliktvermeidung kann sich verschieden ausgestalten:

- a) Man immunisiert die eigene Wahrnehmung. Konfliktträchtiges wird gar nicht wahrgenommen.
- b) Aussitzen. Man versucht Konflikte auszusitzen. Signale, die Konflikte anzeigen, werden bewusst ignoriert, bis der Konflikt sich scheinbar von selber löst. Man sagt dann: Er ist ja nur noch zwei Jahre in unserer Pfarrei; oder man reduziert die Anzahl der Pfarreiratssitzungen, weil es immer wieder zu Konflikten kommt.
- c) Der Konflikt wird einseitig und verschoben thematisiert. Man flucht bei Freunden über den Pfar-

rer oder Vikar, statt dass man die Konflikte mit dem Betroffenen direkt anspricht. Man meckert über Rom, statt die eigene Situation in der Kirche analytisch anzugehen.

- d) Sich auf seine hierarchische Verantwortung zurück ziehen. Man sagt dann etwa: Ich als Pfarrer bin letzt verantwortlicher und das, was sie vorbringen, ist bei uns kein Thema. Oder es wird formuliert, die Communio mit der Weltkirche darf nicht gestört werden.

Diese Tendenz nimmt in den letzten Jahren markant zu. Es ist wieder möglich, dass kirchliche Autoritäten ohne Gespräch mit den Betroffenen urteilen, verurteilen und in Umgehung der Gemeindeordnung, wie sie in Mt 18,15-19 formuliert ist, autoritär verfügen.

### • Sich mit allen Mitteln durchsetzen

Ein mir bekannter Seelsorger hat einmal als Grundsatz seiner Pastoral formuliert: "Zielen, nicht Stürmen, dann aber im richtigen Moment blitzschnell zuschlagen." In diesem Grundsatz liegt die Grundentscheidung, sich im entscheidenden Moment mit allen Mitteln durchzusetzen. Diese Haltung ist sehr oft mit einem ungebrochenen Selbst- und Sendungsbewusstsein verbunden. Hier ist keine Ritze für eine kritische Selbstwahrnehmung auszumachen, in der die Argumente der anderen Seite ein Echo finden könnten.

### • Die Konflikte über die vorgesetzte Stelle lösen

Statt sich mit dem Betroffenen direkt auseinanderzusetzen, wird der Kirchenrat, der Bischof oder irgendeine andere vorgesetzte Stelle direkt angeschrieben. Dabei wird das Gespräch mit dem Konfliktpartner bewusst nicht gesucht. Die Autorität soliden Konflikt autoritär lösen.

### • Stellvertreterkonflikte

Aus einem punktuellen Konflikt wird ein globaler Konflikt gemacht. Dazu ein Beispiel: Ich habe einen Brief erhalten, in dem ein Vortrag zum Thema « Christentum und New Age » kri-

tisiert wurde, den ich veranstaltet hatte. Der Briefschreiber kritisierte die Wahl des Dozenten, der nach seiner Meinung zu New-Age freundlich gewesen sei. Ich erläuterte ihm in einer schriftlichen Antwort meine Gründe, gerade diesen Dozenten ausgewählt zu haben. Im Antwortbrief des Kritikers war nun Folgendes zu lesen: « Es fällt auf, dass sowohl Sie als auch andere Laientheologen offensichtlich Mühe haben, Fehler zuzugeben. Es wäre durchaus eine Aufgabe für den (laut Pfarrblatt) "Propheten" Drewermann, festzustellen, wie diese Mühe mir ihrer abgelehnten Berufung zusammenhängt. » Der punktuelle Konflikt um den New-Age-Vortrag wird zu einem globalen Konflikt um Kirchenbilder ausgeweitet. Erinnern wir uns unserer Konfliktdefinition: Der Konflikt ist eine Situation, in der zwei Personen sich durch ihr Verhalten gegenseitig «in die Quere» kommen. Hier wird dem, der mir in einem Punkt in die Quere kommt, gleich alles angehängt, was mir auch sonst noch in die Quere kommt. Der punktuelle Konflikt wird zu einem globalen. Der Andere wird zum Bösen, Progressiven oder Konservativen, oder wie dann die Etiketten auch immer heissen mögen.

### • Nachgeben

Eine weit verbreitete Möglichkeit der Konfliktlösung im kirchlichen Bereich ist das Nachgeben, das meistens mir einer tendenziellen Depressivität des Nachgebenden bezahlt wird. Personen, die nachgeben, werden sehr oft bevorzugt gegenüber Personen, die eigenständig mit eigenen Meinungen auftreten. Dies belegt das Zitat aus einem Referenzschreiben: « Sie ist sehr umgänglich. Die Predigten hat sie mir immer vorgelegt, und wenn es nötig war, hat sie auch für mich gekocht. » Keine Frage, dass die Person, für die diese Referenz geschrieben wurde, auch trotz anderer besser qualifizierter Leute gewählt wurde.

### • Kompromisse schliessen

Es ist wichtig, kompromissfähig zu sein. Allerdings ist zu überlegen, was denn ein Kompromiss ist. Oft wird der Kompromiss auf dem Hintergrund eines « mechanistischen »

Verständnisses von Konflikten gefunden. Es geht dann darum, dass jeder gleich viel, und zwar messbar gleich viel, nachgeben muss. Ausgewogenheit ist ein Stichwort, das in diesem Konfliktlösungsmodell sehr oft gebraucht wird. Die Sache, um die es geht, gerät hier sehr oft aus dem Blickpunkt; es geht nur noch um die Lösung des Konflikts zwischen zwei Konfliktpartnern. Und es geht darum, dass keiner sein Gesicht verliert.

#### • Integrative Konfliktlösung

In diesem Modell wird der Konflikt analysiert und die Streitsache wird deutlich herausgearbeitet. Der Weg zu Urteilsfindung beider Konfliktparteien wird zur Disposition gestellt und so kann eine neue, kreative und gemeinsam verantwortbare Konfliktlösung gefunden werden.<sup>7</sup>

Nachdem in einem ersten Beitrag Konfliktfelder und Konflikte sowie typische Konfliktlösungsverhalten in der Pastoral beschrieben worden sind, geht es im folgenden Beitrag um die Reflexion des Beobachteten und um Visionen einer lebendigen Konfliktkultur im pastoralen Alltag.

## Grundsätzliche Überlegungen

Es scheint mir, dass auch in der Kirche keine Konfliktkultur besteht. Ich frage deshalb nach Verhaltens- und Denkmustern, die für diesen Mangel mitverantwortlich sind.

### I.1 Fragwürdiges Harmoniebedürfnis

Das vielerorts verbreitete Harmoniebedürfnis existiert auch in der Kirche und wird durch gewisse theologische Stichworte und Denkfiguren massiv überhöht. Die Begriffe Einheit, Versöhnung, Geschwisterlichkeit, Amt als Dienst, Nächstenliebe und Selbstlosigkeit werden oft dazu gebraucht, latent vorhandene Harmoniebedürfnisse religiös und theologisch noch zu verstärken. Wer dagegen Konflikte

wahrnimmt und anmeldet, erhält in diesem Kontext immer sofort das Etikett des «Kirchenfeindes». Verstärkt wird diese Tendenz noch einmal mehr durch den Stress und die Überforderungssituationen, in denen das Personal in der Pastoral sehr oft steht. Treffend bemerkt Gotthard Fuchs dazu: « Gerade wo programmatisch stets Nächstenliebe, Selbstlosigkeit, Dienstbereitschaft empfohlen werden, ist die Gefahr der Verdrängung und Übertünchung gross. Ob hier ein spezifischer Grund für die gegenwärtige Kirchen- und Christenkrise liegt? Ob man sich, durchaus mit Durchhalteparolen, längst eingependelt hat auf den kleinsten gemeinsamen Nenner sozialisierter Gefühle und Haltungen, um die wirklichen Konflikte, Entfremdungen und Entzweigungen nicht anschauen und durcharbeiten zu müssen? »<sup>8</sup>

### I.2 Macht als Realität anerkennen

Es scheint mir wichtig, dass auch im pastoralen Bereich die realen Machtverhältnisse und Interessenunterschiede deutlich gemacht, erkannt und anerkannt werden; nur so ist ein kreativer Umgang mit ihnen möglich. In jeder sozialen Organisation bilden sich unterschiedliche Interessen heraus. Macht wird ausgeübt, erlitten, geduldet und unterstützt. In jeder sozialen Organisation haben einige mehr Möglichkeiten, ihre Interessen durchzusetzen als andere. Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Interessen und der unterschiedlichen Verteilung der Macht entscheidet grundlegend über die Lebensqualität einer sozialen Organisation. Von diesen Dingen redet man aber nicht gerne in der Kirche. Alle stehen in den Diensten des Ganzen und erfüllen ihre Pflicht im Sinne der Einheit und des Ausgleichs. Dass aber darunter auch andere Motivationen wirksam werden können, wird nicht analysiert. So ist etwa die Macht eines Pfarrers - ohne diese selbst zu bewerten - sehr groß. Er entscheidet mit seinem Verhalten, welche Prozesse in einer Pfarrei möglich werden, welche nicht anlaufen dürfen. Ein Laientheologe ist

strukturell immer abhängig von der guten Zusammenarbeit mit den Priestern in der Pfarrei oder in einem

Diese Abhängigkeiten und Machtverhältnisse sind zunächst einmal nüchtern wahrzunehmen, ohne sie schon bewerten zu wollen. Eine Beobachtung von Norbert Bassiere im Handbuch der Pastoralpsychologie belegt dies deutlich: "Ein anderes immer wiederkehrendes Thema innerhalb der Supervisionstätigkeit wird die Auseinandersetzung mit Macht und Autorität. Pastoralreferentinnen bilden das untere Ende der kirchlichen Hierarchiekette. Sie haben am untersten Zipfel Anteil an der Macht, bekommen damit aber auch den Druck von oben nach unten am deutlichsten zu spüren."<sup>9</sup> Eine Grundvoraussetzung für eine lebendige Konfliktkultur ist es, dieses Thema mit analytischer Schärfe und dem in der heutigen Zeit aufgrund verschiedenster Erfahrungsfelder zur Verfügung stehenden Instrumentarium zu bearbeiten.

### I.3 Strukturell produzierte Konflikte und Demütigungen

Im Papier « Dialog statt Dialogverweigerung. Wie in der Kirche miteinander umgehen? »<sup>10</sup> heisst es zur Einleitung des Abschnittes « Suche nach angemessenen Strukturen » lapidar: "Der hierarchische Zentralismus ist ein wenig lernfähiges System. Im Bereich der übrigen gesellschaftlichen Lebensbereiche, nunmehr auch im Osten, wird er mehr und mehr durch lernfähigere Systeme und Strukturen ersetzt. Hier gilt es zunächst den Hebel anzusetzen." Das Papier führt dann weiter aus, dass nicht unbedingt menschliche Schwächen und Unzulänglichkeiten, sondern strukturelle Gegebenheiten zu Kommunikationsstörungen und zu Demütigungen führen: "Die von den Betroffenen oft als verständnislos oder hartherzig empfundenen Reaktionen kirchlicher Dienststellen und Amtsträger sind von diesen selbst in der Regel ganz anders gemeint. Sie gehen von bestimmten Vorstellungen über kirchliche Solidarität aus. Viele von ihnen wären



möglicherweise sogar bereit, einer Änderung der bestehenden Ordnung zuzustimmen, sehen sich aber aus < Treue zur Kirche > veranlasst - und hierunter wird dann der Papst und die gegebene institutionelle Ordnung verstanden, nach dem Buchstaben eben dieser Ordnung zu entscheiden. Hier jedoch gibt es keine Struktur, die es den Gläubigen, selbst den Priestern und Bischöfen, gestatten würde, nachdrücklich auf eine Änderung dieser Ordnung hinzuwirken.

Dieser Tatbestand führt bei vielen Engagierten, die an schöpferischer Erneuerung der Kirche bzw. der Gemeinden und an glaubwürdiger Verkündigung des Glaubens in der Welt von heute interessiert sind, zu Ohnmachtsgefühlen, und angesichts fehlender Berufungsinstanzen nicht selten zu depressiven oder aggressiven Reaktionen. Resignation und schleichende Distanzierung von der Kirche haben so mit nicht nur Ursachen in der schwieriger gewordenen Vereinbarkeit von Christentum und Alltag, in persönlichem Fehlverhalten und Ungenügen, sondern durchaus auch in den Strukturen, welche die innerkirchliche Kommunikation bestimmen.<sup>11</sup>

Die Frage der Laien und Diakone im Einsatz als Gemeindeleiter ist ein markantes Beispiel für strukturell produzierte Konflikte und Demütigungen. Erfahrungen an der Basis können nicht reflektiert und in die Veränderung von Strukturen umgesetzt werden. Deshalb habe ich meinen Artikel in der Festschrift für Bischof Anton Hänggi, in dem ich « Zwanzig Jahre Lientheologen im Bistum Basel » als Thema erhielt, mit dem Titel « Das eingefrorene Experiment » überschrieben. Bis 1980 waren Lientheologen vollwertige Mitglieder im Priesterrat. Diese Praxis wurde für die neue Amtsperiode geändert; auf diese Änderung reagierten die Lientheologen des Bistums. In einem Brief vom 4. Januar 1980 antwortete der Bischof auf diesen Protest folgendermassen: « Wie mein Sekretär in seinem Bericht < Basler Priester- und Seelsorgerat mitverantwortlich für die Seelsorge des ganzen

Bistums > in der < Schweizerischen Kirchenzeitung > schreibt, legte sich mir aus folgendem Grunde nahe, die Mitgliedschaft der Lientheologen im Priesterrat zu modifizieren: Um in den Deutschschweizerischen Bistümern eine einheitliche Praxis zu finden und weil gesamtkirchlich nur Ordinierte als Vollmitglieder des Priesterrates vorgesehen sind ... Ihre Angst, auf Dekanatsstufe könnten die Lientheologen auch ausgeschlossen werden, halte ich für unbegründet, da für die Dekanatsstatuten keine gesamt kirchlichen Regelungen vorgesehen sind. »

Dieses Zitat zeigt für mich deutlich, « was eine weitere Entwicklung in Theorie und Praxis des Einsatzes von Lientheologen erschwert. Es ist dieser gesamtkirchliche Kontext, der ja in den darauffolgenden Jahren immer stärker regionale Entwicklungen blockierte. Der pragmatische Weg des Umgangs mit dem nicht von der Kirchenleitung erfundenen Phänomen < Lientheologe > muss in diesem Horizont notwendig an seine Grenzen stossen. Denn der pragmatische Weg müsste ja in einer theologischen Reflexion verarbeitet werden können, die eine weitere Entwicklung und Veränderung dieser Theologie zuliesse. Dieser Weg ist aber eben blockiert. Der Zirkelkreis vernünftiger Organisationsentwicklung, in der ein lebendiges Hin und Her von Theorie und Praxis möglich sein muss, ist in der Katholischen Kirche unterbrochen. Deshalb führt der in der Praxis pragmatisch versuchte Weg in eigenartige Aporien, die gerade wegen des Verbots, die Theorie gründlich zu überprüfen, zu theologisch fragwürdigen Formen des Einsatzes von Menschen in der Seelsorgearbeit führt. »<sup>12</sup>

Es erstaunt deshalb nicht, dass das bereits mehrfach erwähnte Papier « Dialog statt Dialogverweigerung » die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips auf die innerkirchlichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen verlangt. Die Zuständigkeiten müssen möglichst in den kleineren Lebensbereichen bleiben. Die nachgeordneten Handlungsebenen haben Vorrang vor der übergeordneten Ebene. Die übergeordnete Ebene ist beweispflichtig,

wenn sie bestimmte Kompetenzen an sich zieht. Die leidige Leidensgeschichte um die « instructio » aus dem Jahre 1997 bestätigt diese Feststellungen. Die Unterbrechung des Zirkelkreises vernünftiger Organisationsentwicklung entwickelt sich hier zu einer lebensbedrohenden Kraft.

Die hier beschriebene Tendenz ist in den letzten Jahren verstärkt worden. Jeder Gemeindeleiter und jede Gemeindeleiterin - sei er nun Diakon oder Lientheologe oder sie Lientheologin und leider nicht Diakonin - gerät in diese strukturell bedingten Konflikte und zieht meistens strukturell bedingt den Kürzeren.<sup>13</sup>

#### **1.4 Allen alles werden oder die Gefahr der fehlenden, kritischen Selbstwahrnehmung**

Allen alles werden ist ein beliebtes Leitmotiv für pastorale Identität. Es erschwert aber eine realistische Selbsteinschätzung, die neben den eigenen Fähigkeiten und Stärken auch die eigenen Grenzen wahrnimmt und die daraus notwendigen Konsequenzen zieht. Wer bei sich selber ist und nicht einfach in einer zugewiesenen Rolle aufgeht, das heisst wer Rollendistanz übt, wer seine biographisch bedingten Berufsmotive, überhaupt seine biographische Entwicklung differenziert wahrnimmt, wird sich selber viel deutlicher als fragmentarische, endliche Existenz wahrnehmen. Er wird so deutlich Schatten und Ambivalenzen seiner eigenen Persönlichkeit wahrnehmen und seine Verwiesenheit auf die anderen erleben. Diese Fähigkeit der Distanznahme, der kritischen Selbstwahrnehmung ist Voraussetzung, um existenziell dialogfähig zu bleiben. Diese Fähigkeit wird aber nur entwickelt in einem Umfeld, in dem dem Einzelnen und seiner Persönlichkeit Raum gegeben wird, in dem ein spürbares Interesse an Individualität und Persönlichkeitsentfaltung gelebt wird. Die Kirche hat aber tendenziell immer Interesse an funktionierenden Rollenträgern, die sich mit ihrem Amt distanzlos identifizieren. Rollendistanz gehört nicht in den aktuell gültigen

kirchlichen Tugendkatalog. Allen alles werden ist deshalb keine brauchbare Option. Sie ist eine narzisstische Selbstüberschätzung.

## 1.5 Die männliche Unfähigkeit, Konflikte auszutragen

Josephine Heyer stellt im Handbuch der Pastoralpsychologie fest: « Frauen wird die Zuständigkeit für Beziehung zwischen Menschen zugeschrieben. Des halb sind sie eher personenorientiert und haben öfter eine bessere Kompetenz in Kommunikation und lassen eher Konflikte zu. »<sup>14</sup> In Konfliktsituationen reagieren Männer tatsächlich häufiger gewalttätig nach aussen oder gegen sich selbst. Im von Gotthard Fuchs herausgegebenen Buch « Männer » wird von einer gross angelegten Untersuchung über unterschiedliche Fahrstile zwischen Mann und Frau berichtet. Dort heisst es: « Während Frauen in kritischen Situationen das Gas wegnehmen, geben die meisten Männer noch zusätzlich Gas, selbst wenn ihnen der Angstschweiss schon auf der Stirne steht, heisst es im Untersuchungsbericht. »<sup>15</sup> Angriff ist die beste Verteidigung, so lautet die Handlungsmaxime, die sich aus dieser und analogen Situationen ergeben kann.

Der Unterschied des Umgangs von Frauen und Männern mit zerbrochenen Partnerschaften weist in die gleiche Richtung. Männer haben es schwer, Gefühle, insbesondere Angst und Hilflosigkeit, zuzugeben. Sie können nur schwer um Hilfe bitten und können sich so kaum den Gefühlen von Schmerz und Trauer stellen. Die Vorherrschaft des Männlichen und der Männer in den pastoralen Berufen könnte also eine weitere Ursache sein für das Fehlen einer Dialog- und Konfliktkultur. Eine Auseinandersetzung mit der Patriarchatskritik und Erfahrungen aus der Männerbewegung sind eine wichtige Voraussetzung, um einen Beitrag zu einer lebendigen Konfliktkultur zu leisten.

## Visionen

Heraklit stellt im « Fragment 53 » fest: Der Streit ist der Vater aller Dinge. Dies könnte Leitmotiv für eine Vision einer lebendigen Konfliktkultur sein.

### 1.1 Konflikte zulassen

Es geht zunächst darum, Konflikte als Teil des Lebens in Gruppen und grösseren sozialen Organisationen gelten zu lassen. Konflikte sind Ausdruck von Leben und Beziehung. Deshalb ist es wichtig, eine positive Grundhaltung der Möglichkeit von Konflikten gegenüber zu entwickeln. « Wo aber Konflikte nicht zugelassen werden und kommunizierbar bleiben, wo Aggressionen, Wut und Trauer von vornherein geistlich diskriminiert werden und abstrakt Einheit beschworen wird, müssen tiefgreifende Lähmungen die Folge sein. »<sup>16</sup>

Gotthard Fuchs findet eine gute Art dieser Konfliktannahme im 2. Korintherbrief dokumentiert. Es geht darin um den Konflikt, der durch das Auftreten von Gegnern des Apostels in der Gemeinde Korinth entstanden ist. Sie sprechen ihm das Recht zum Apostolat ab. Beim zweiten Besuch des Apostels kam es offenbar zu einem emotional heftigen Schlagabtausch. Der Apostel reist wütend und ratlos ab. Nachdem Titus von einem Gesinnungswandel in der Gemeinde berichten kann, schreibt Paulus den so genannten Versöhnungsbrief (2 Kor 7,5-16). « Nicht um alte Wunden aufzureissen, wohl aber in gemeinsamer Erinnerungsbearbeitung Paulus mit seiner Gemeinde die ganze Geschichte noch einmal durch. Weit davon entfernt, Wut und Trauer theologisch zu diskriminieren oder in vermeintlicher Frömmigkeit zu spiritualisieren, erinnert er schreibend an das ganze Drama des Konfliktes in seinen vielen Akten und Szenen. Mit förmlich psychoanalytischer Genauigkeit wird das ganze Ausmass der Entzweiung nochmals angeschaut und < durchgemacht > - eine Art ekklesialer Archäologie zwecks dankbarer Vergewisserung der jetzt möglichen Versöhnung. Diese ist, angesichts

der entstandenen Verletzungen und Krisen, reineweg ein Geschenk. Und ganz eucharistisch wird mit Freude und Dank darauf reagiert. Je ehrlicher die Trauerarbeit, je mutiger und auch schmerzhafter die gemeinsame Bewältigung, desto grösser, spannender förmlich, der Jubel und Dank. Communio ist nicht länger ein leeres Wort und ein blosser Appell, sondern real erlittenes und empfangenes Gottesgeschenk und Geistwirken. »<sup>17</sup>

### 1.2 Die produktive Kraft der Konflikte annehmen

Es gilt die produktive Kraft, die in Konflikten steckt, anzunehmen und im Bearbeiten des Konfliktes zu gestalten. Paulus redet im erwähnten Brief davon: « Denn dass ich euch mit meinem letzten Brief traurig gemacht habe, tut mir nicht leid. Wenn es mir auch eine Weile leid tat, ich sehe ja, dass dieser Brief euch, wenn auch nur für kurze Zeit, traurig gemacht hat: Jetzt freue ich mich, nicht weil ihr traurig geworden seid, sondern weil eure Traurigkeit zur Sinnesänderung geführt hat. Denn ihr seid traurig geworden, wie Gott es will, so dass euch durch uns kein Nachteil erwachsen ist. Die gottgewollte Traurigkeit verur sacht nämlich Sinnesänderung zum Heil, die nicht bereit zu werden braucht; die weltliche Traurigkeit aber verursacht Tod » (2 Kor 7,8 ff.).

Das Kriterium der Unterscheidung der beiden Traurigkeiten ist die Umkehr, der Mut und die Demut zur Sinnesänderung, zur Überprüfung und allfälliger Veränderung des eigenen Verhaltens. Erinnern wir uns der Definition des Konfliktes als einer Situation, in der mir etwas in die Quere kommt.<sup>18</sup> Diese Tatsache macht weh, sie macht traurig, verursacht Wut und Schmerz. Wo ich mich darin aber nicht verschliesse, sondern mich dem Queren stelle, wird diese Traurigkeit produktiv, gottgefällig, wie Paulus sagt. Konflikte sind also eine Chance zur Umkehr, die anzunehmen für die christliche Existenz wesenskonstitutiv ist.

### 1.3 Zur eigenen Begrenztheit stehen

Eine Konfliktkultur kann nur entstehen, wo eine soziale Organisation sich so organisiert, dass mehr Gemeinschaft, mehr Subsidiarität und mehr kooperative Leitung möglich wird. Voraussetzung für eine lebendige Konfliktkultur sind überschaubare Verhältnisse, denn nur so kann Offenheit und Vertrauensbildung möglich werden.

In diesen Strukturen wird es möglich, sein Gesicht zu zeigen und eben auch zur Fragmentarität des eigenen Gesichtes zu stehen. Selbstrechtfertigungen, sei es mit Argumenten, sei es durch ein blosses Pochen auf die Amtsautorität, verunmöglichen Konfliktbearbeitungen. Wer um seine eigene Begrenzung weiss, der öffnet sich in seinem Wesensgrund auf den anderen. Er weiss, dass er auf den andern angewiesen ist. Konflikte und Konfliktbearbeitung sind dann Instrumente, diese Verwiesenheit konkret zu leben und zu gestalten. Es wäre wichtig, nicht bloss Überzeugungen und Entscheidungen zu behaupten, sondern immer auch den eigenen Weg zu der jeweiligen Überzeugung und Entscheidung erzählen zu können. So könnten viele Konflikte sinnvoll und lebendig gelöst werden.

### 1.4 Supervision einsetzen

Spirituelle und psychologische Supervision sind ein ausserordentlich geeignetes Instrumentarium, um die gefragten Fähigkeiten zu entwickeln. Dieses Instrumentarium muss konsequent und auf allen Ebenen eingesetzt werden.<sup>19</sup>

### 1.5 Ein anderer Umgang mit der Zeit

Ein anderer Umgang mit der Zeit muss gesucht werden. Der Zeitdruck, die Not mit der Zeit sind ein wesentlicher Grund für manche missratene Konfliktbewältigung. Es beginnt damit, dass man sich keine Zeit nimmt, um etwas voneinander zu wissen und zu erfahren: « Mitmenschlicher Umgang

in der Kirche setzt das Ernstnehmen der anderen voraus, sowohl hinsichtlich ihrer Person als auch hinsichtlich ihrer Auffassung und Sachkompetenz. Ein zentrales Problem betrifft die Zeitnot des heutigen Menschen. Personale Beziehungen brauchen Zeit und ebenso dialogisches Aufeinander-Zugehen. Diese Zeitnot lässt sich nur dadurch bewältigen, dass man verzichten lernt und sich in Freiheit Zeit für bestimmte Ziele nimmt. Dem modernen Menschen wird daher eine völlig neue Form der Askese - Zeit-Askese - abverlangt, die weit weniger in Gehorsam als im bewussten Verzicht auf ein Übermass an Möglichkeiten besteht um der Konzentration willen auf das, was einem wesentlich ist. »<sup>20</sup>

### 1.6 Vergebungsbereitschaft

Es dürfen nicht immer wieder alle alten Konflikte mitaufgerollt werden in einer konkreten Konflikt-situation. Alte Konflikte sollten wirklich abgesetzt und erledigt sein. Deshalb muss Konfliktbearbeitung immer auch in die Dimension der Vergebung einmünden. Nur so ist es möglich, dass der aktuelle Konflikt nicht durch verschleppte und latente, nicht erledigte Konflikte zusätzlich belastet wird.

### 1.7 Ultima ratio: Verwaltungsgerichtsbarkeit

Schliesslich bedürfen wir auch, weil das Gespräch auch scheitern kann, Einrichtungen zur Schlichtung und zum Rechtsschutz, das heisst ein transparentes, rechtlich geordnetes Streitverfahren, etwa im Sinne einer kirchlichen Verwaltungsgerichtsbarkeit. Im Übrigen bleibt wahr, was Marie Ebner-von Eschenbach einmal festgestellt hat: « Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen. »

<sup>1</sup> Xaver Pfister, 200 Jahre katholische Kirche Basel-Stadt: Ratlos an der Hoffnung fest halten, in: SKZ 166 (1998) Nr 42, S. 598-604, Nr. 43, S. 614-620.

Der promovierte Theologe Xaver Pfister-Schölch leitet die Katholische Erwachsenenbildung Basel (WegZeichen) und die Informationsstelle der Römisch-Katholischen Kirche (RKK) Basel-Stadt; der Artikel ist eine überarbeitete Fassung eines Vortrages, den der Autor am 21 Januar 1993 an einer Fakultäts-tagung der Theologischen Fakultät der universitären Hochschule Luzern gehalten hat.

<sup>2</sup> Karl Berkel, in: Isidor Baumgartner (Hrsg.), Handbuch der Pastoralpsychologie, Regensburg 1990, 317.

<sup>3</sup> Herausgegeben von der Kommission VIII « Pastorale Grundfragen » des Zentralkomitee der Deutschen Katholiken, S. 15f.

<sup>4</sup> Handbuch der Pastoralpsychologie (Anm. 2), S. 455.

<sup>5</sup> Die ökumenische Basler Kirchenstudie (SKZ 167 [ Nr. 48, S. 670-676, und Nr. 49, S. 689-694) bestätigt diese Feststellung.

<sup>6</sup> Dialog statt Dialogverweigerung (Anm. 3), S. 8.

<sup>7</sup> Der Artikel wurde für 2 Ausgaben geschrieben. In dem hier anschliessenden Beitrag sollen Visionen einer lebendigen Konfliktkultur im pastoralen Alltag entwickelt werden.

<sup>8</sup> In: Clemens Richter (Hrsg.). Unablässig leidet mein Herz. Christliche Verkündigung angesichts von Trauer und Angst, Freiburg i. Br. 1992, S. 92.

<sup>9</sup> In: Isidor Baumgartner (Hrsg.), Handbuch der Pastoralpsychologie, Regensburg 1990, S. 210.

<sup>10</sup> Herausgegeben von der Kommission VIII « Pastorale Grundfragen » des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken

<sup>11</sup> AaO., S. I.1 und I.2.

<sup>12</sup> Xaver Pfister, in: Alois Schifferle (Hrsg.), Miteinander für die vielfältige Einheit der Kirche. Festschrift für Anton Hänggi. Freiburg i. Br. 1992, S. 289.

<sup>13</sup> Dies ist der Grund dafür, dass sich der Autor nicht in der Lage sieht, die Aufgabe eines Gemeindeleiters zu übernehmen. Er hat die Option

gewählt, nicht im Handeln strikt an die geltende Ordnung zu halten, seine andere Meinung in verschiedenen pastoralen und theologischen Fragen aber deutlich und öffentlich wahrnehmbar zu formulieren. Mit dieser Option ist es nicht möglich, glaubwürdig und theologisch verantwortlich als Laie Gemeindeleiter zu sein. Ein Gemeindeleiter ist strukturell gezwungen die geltende Ordnung zu ritzen.

<sup>14</sup> AaO. (Anm. 3), S. 238

<sup>15</sup> Gotthard Fuchs (Hrsg.), Männer, Düsseldorf 1988, S. 48

<sup>16</sup> Gotthard Fuchs, in: Unablässig leidet mein Herz (Anm. 2), S. 92

<sup>17</sup> Gotthard Fuchs, An andern Orten, S. 93 f

<sup>18</sup> « Konflikte in der Pastoral », in: SKZ 167 (1999), Nr. 23-24, S. 454ff

<sup>19</sup> Die Römisch-Katholische Kirche Basel-Stadt hat deshalb am 22. Juni 1998 ein Reglement betreffend Supervision von Mitarbeitenden der RKK verabschiedet. Darin wird der Zweck der Supervision so formuliert: « Supervision soll Mitarbeitenden, Mitarbeitergruppen und Pfarreiteams, die unter besonderer beruflicher Belastung stehen, ermöglichen, Kommunikationsprobleme mit Kollegen, Mitarbeitenden und Klienten zu verbessern sowie ihre fachliche Kompetenz zu stärken. In diesem Sinne gilt Supervision als berufliche Weiterbildung. » In der Umsetzungsphase des Pastoralkonzeptes II, in der erstmals im Bistum Basel vier Pfarreien aufgehoben und zu zwei neuen Pfarreien vereinigt werden, haben wir intensiv mit diesem Arbeits-Instrument gearbeitet.

<sup>20</sup> « Dialog statt Dialogverweigerung » (Anm. 4). S. 13f