

Beherztes Tun und gewinnende Rede

Beobachtungen und Anregungen zum kirchlichen Umgang mit Konflikten

Diözesen, Pfarren, die Kirche insgesamt sind auch von Konflikten geprägt. Diese können Chancen eröffnen, wenn sie nicht verdrängt, sondern kompetent zum Thema gemacht werden. Eine Südtiroler Gemeinde und ein grenzübergreifender Hirtenbrief werden dafür als Beispiele vorgestellt. So wird Kirche Zeichen und Werkzeug der Einheit – auch im sprachlich gespaltenen Tirol.

Die Kirche ist »Zeichen und Werkzeug ... für die Einheit der ganzen Menschheit« (LG 1). Soll dieser Glaube mehr sein als frommes Wünschen, ist ein angemessener Umgang mit den Gegensätzen gefragt, die Gesellschaften spalten und das Miteinander in der Kirche stören. Nicht nur, aber besonders vor Ort scheint dies dringlich: Denn in den Pfarrgemeinden und Diözesen werden Unterschiede sichtbar, Spannungen spürbar, Konflikte greifbar. Dort wirken soziale Differenzen in die Pastoral hinein, entwickeln sich tagespolitische Auseinandersetzungen zum Problem, belasten Unverträglichkeiten zwischen Menschen das Miteinander; dort liegen unterschiedliche Seelsorgekonzepte im Widerstreit, kämpft man um die Zuteilung von sozialen, personellen, finanziellen Ressourcen, machen kirchliche Gruppen sich gegenseitig das Leben schwer.

Pastoral vor Ort bedeutet auch Arbeit an und mit Konflikten!¹

Für die Gemeindepraxis steht in der Folge St. Josef, für die diözesane Ebene der Hirtenbrief zum Herz-Jesu-Sonntag 2009, den die Bischöfe von Bozen-Brixen, Trient, Innsbruck und Salzburg gemeinsam geschrieben haben.² Was sich am konkreten Umgang mit Konflikten dabei zeigt, wird vernetzt mit einschlägigen Erkenntnissen aus der einschlägigen sozialwissenschaftlich orientierten Forschung. Die Verknüpfung soll zusätzliche Perspektiven eröffnen für die Wahrnehmung und die Bearbeitung von Konflikten in der Kirche.

Eine Gemeinde als Werkzeug

St. Josef³ gehört zur Diözese Bozen-Brixen und ist eine durchschnittliche, mittelgroße Pfarrgemeinde: an die fünftausend Gläubige, zweisprachig mit italienischer Mehrheit, ein italienisch- und ein deutschsprachiger Pfarrgemeinderat, ein Seelsorger, in der Pastoral weder »progressiv«, noch »konservativ«. Nichts Besonderes und dennoch eine Ausnahme! Denn die Gemeinde verfolgt seit Längerem ein ganz bestimmtes pastorales Ziel: die verbesserte Zusammenarbeit zwi-

schen deutscher und italienischer Volksgruppe. Sie setzt damit einen Kontrapunkt zur Konfliktgeschichte, von der sie seit Jahrzehnten geprägt wurde, die ein Neben- und Gegeneinander der italienischen und der deutschen Sprachgruppe mit sich brachte: Man nahm kaum Notiz vom jeweils anderen, beobachtete ihn misstrauisch, redete nicht miteinander, befürchtete bei Veränderungen ins Hintertreffen zu geraten, war bedacht auf den eigenen Vorteil. Die Fronten verhärtet, positive Entwicklungen unwahrscheinlich, Konflikteskalationen jederzeit möglich!

Keine dramatische, aber auf ihre Art dennoch eine ausweglose Situation, in die erst 2002 mit dem Einstand des neuen Pfarrers Bewegung kommt. Einschlägig vorbereitet versteht der Seelsorger die Lage sofort. Er erkennt einen sozialen Konflikt, das heißt ein Geflecht von »Interaktion[en] zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen

»das Tabu brechen, mit dem die Konflikte belegt waren«

und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt«⁴.

In einer der ersten Predigten spricht der neue Pfarrer die herrschenden Gegensätze dann offen an, ohne zu beschönigen, ohne zu übertreiben, ohne zu moralisieren. Damit ist das Tabu gebrochen, mit dem die Konflikte bis dahin belegt waren. Aggression, Frustration, Resignation werden besprechbar⁵, es erhöhen sich die Chancen für eine positive Bearbeitung. Dieser offene

Zugang zum Problem beweist Mut. Denn die kirchliche Mentalität neigt im Allgemeinen zur Verharmlosung und Verdrängung, weil Streit als Verrat am Frieden betrachtet wird.⁶

Analyse und Distanz

Die vielen Gespräche der folgenden Monate ermöglichen eine präzisere Analyse der Situation: Der Pfarrer versucht zu verstehen, wer in die Konflikte involviert ist, welchen Verlauf die Auseinandersetzungen genommen haben, wo die Beteiligten Streitpunkte ausmachen⁷, wie sie die Schwierigkeiten einschätzen, welche Differenzen als besonders tief greifend gelten⁸; aber auch, was als Verbesserung empfunden wird, wie die Spielräume für Lösungen aussehen, ob Bereitschaft für eine Bearbeitung der Streitigkeiten gegeben ist. Schritt für Schritt wird die Konfliktarena erkundet. Dabei zeigt sich, dass die Spannungen über den Mikrobereich hinausgewachsen sind. Verhandelt werden nicht mehr einzelne thematisch konzentrierte Differenzen, sondern vielmehr die Positionen der beiden Gruppen in der Gemeinde. Bisweilen schlagen

»direkte Gespräche und überschaubare, gemeinsame Projekte«

die Differenzen auf der Mesoebene auch in die Makrostruktur durch und stellen das Gefüge der Gemeinde als Ganzes in Frage.⁹

Weil jede Konfliktpartei immer wieder versucht, ihn für sich einzunehmen, bleibt der distanzierte Blick für den Pfarrer eine durchgängige Herausforderung. Der damit verbundene Anspruch steigt, je mehr er sich bemüht, die verschiedenen Positionen von innen heraus zu verstehen, und je verschiedener die Rollen sind, die er sich zumutet: Streckenweise interveniert

er als Moderator und Prozessbegleiter, dann aber auch als Schiedsrichter und Machtinstantz.¹⁰ Mehr als einmal drohen die Bemühungen um eine gedeihliche Weiterentwicklung von St. Josef aufgrund dieser Rollenüberlagerungen zu scheitern.

An die Sondierungen schließen sich in einem zweiten Durchlauf Gespräche mit wichtigen Einzelpersonen, vor allem aber verschiedenen Gruppen in der Gemeinde an. Weil die Gegensätze in St. Josef tendenziell den Regeln eines kalten Konfliktes folgen und die Verhärtung zwischen den Parteien von Starre innerhalb der Gruppen begleitet wird, geht es dabei zunächst um die Rücknahme der gegenseitigen Kontrolle und die Eröffnung von Spielräumen unter den Mitgliedern der einen und anderen Streitpartei.¹¹ Erst im Anschluss daran werden direkte Ge-

*»mit einem positiven,
bisweilen freilich nur
bescheidenen Ergebnis«*

sprache zwischen den verschiedenen Gruppen angesetzt und überschaubare, gemeinsame Projekte angegangen: Die Pfarrgemeinderäte treffen sich zu gemeinsamen Sitzungen. Ebenso die beiden Liturgieausschüsse. Die Pfarrcaritasgruppen besuchen dieselben Weiterbildungen. Messdiener beider Sprachgruppen sind beim Zeltlager dabei. Ein Komitee zur Renovierung der Filialkirche wird gegründet.

Die Gespräche werden in der Regel gründlich vorbereitet und gut moderiert. Sie beginnen mit der Behandlung jener Streitpunkte, die Klärung erhoffen lassen. Gesetzt wird auf Teilnehmer mit Verständnis für die verschiedenen Konfliktpositionen und Bereitschaft zur Veränderung. Sie sind Schlüsselfiguren und brauchen Unterstützung, um sich vor eskalierenden Dynamiken – Zunahme an Streitpunkten, Auswei-

tung des Konfliktes auf bisher Unbeteiligte, Vereinfachung von Konfliktgegenständen, Zuspitzung auf einzelne Personen, negative Vorausschau¹² – abzugrenzen. Nach Möglichkeit endet jeder Austausch mit einem positiven, bisweilen freilich nur bescheidenen Ergebnis.¹³

Vereinbarungen und Entscheidungen

Im Allgemeinen bemühen sich die Teilnehmer, die Gespräche von Zeitdruck freizuhalten. Wann immer die Diskussionen allerdings den toten Punkt erreicht haben, drängt der Pfarrer auf Vereinbarungen. Im Sinne eines Zwischenschrittes bestimmen die Beteiligten dann zunächst eine Frist für die Klärung. Kommt es innerhalb des beschlossenen Zeitfensters zu keiner für beide Seiten tragbaren Lösung – dass dies nicht immer gelingt, nicht immer gelingen muss, weil Konflikte durchaus auch Positives in sich tragen, haben die Verantwortlichen in St. Josef inzwischen gelernt¹⁴ – trifft der Pfarrer entweder die notwendigen Entscheidungen oder er setzt die Behandlung der Frage vorerst aus.

Die geschlossenen Vereinbarungen, noch mehr die getroffenen Entscheidungen geben klare Regeln vor. Sie bestimmen etwa die Erstellung der Gottesdienstordnung, die Verwendung des

*»Für die verbindliche Umsetzung
sorgt vor allem der Pfarrer.«*

Italienischen und Deutschen in der Liturgie, die Zuständigkeiten für die musikalische Gestaltung der gottesdienstlichen Feiern, den Ablauf der Sakramentenvorbereitung, die Verantwortlichkeiten für das Zeltlager, die Aktionen der Pfarrcaritas etc. Als entscheidend erweist sich immer wieder, dass die Regelungen so allgemein wie

möglich und so detailliert wie notwendig gehalten sind. Sie spiegeln die doppelte Orientierung in der Bearbeitung von Konflikten wider: Die Parteien dürfen sich weder mit Allgemeinplätzen zufrieden geben, noch sich im Detail verlieren. Auch müssen Regelungen gut nachvollziehbar sein, damit ihre Überprüfung keine neuen Konfliktgräben aufreißt.¹⁵

Für die verbindliche Umsetzung des Vereinbarten, aber auch der Entscheidungen sorgt vor allem der Pfarrer. Wer die Verwirklichung hintertreibt, muss mit seinem Widerstand rechnen. Ebenso wer vorzeitig aus der Bearbeitung der Konflikte aussteigt und seine eigenen Wege geht. Dass es nur wenige darauf ankommen lassen, hängt mit der Autorität zusammen, die der

»Balance und pragmatisches Vorgehen«

Seelsorger in der Gemeinde genießt. Sie ergibt sich aus dem Amt als solchem – für eine bestimmte Gruppe von Gemeindemitgliedern ist der Pfarrer noch immer eine Respektsperson – aber auch aus der großen Wertschätzung, die er aufgrund seines Engagements und seiner Kompetenzen in Bereichen genießt, die zu seinen ureigensten Aufgaben als Seelsorger gehören: Predigt und Einzelseelsorge.

In der Sache geht es bei den Vereinbarungen und Entscheidungen um Kompromisse, die nach Möglichkeit die Interessen beider Volksgruppen berücksichtigen.¹⁶ Bezogen auf einzelne Fragen kann es durchaus zu unterschiedlichen Gewichtigungen der Anliegen kommen, aufs Ganze gesehen bemüht sich die Gemeinde aber um eine Balance zwischen italienisch- und deutschsprachigen Gläubigen, die die unterschiedlichen Größen der Volksgruppen beachtet, gleichzeitig aber eine Fixierung darauf vermeidet. Ein pragmatisches Vorgehen, das versucht, aus den Schwierigkei-

ten im Alltag keine Grundsatz- oder gar Glaubensfragen zu machen, bewährt sich.¹⁷

Widerstände

Weil die Vereinbarungen und Entscheidungen nicht immer von allen gutgeheißen werden, muss sich St. Josef bisweilen von lang gedienten Ehrenamtlichen trennen. Solche Abschiede fallen der Gemeinde sichtlich schwer. Trotzdem gelingen sie, weil weder der Pfarrer, noch die wichtigen Mitarbeiter einschlägige Abhängigkeiten aufkommen lassen. Ihr pastoraler Einsatz geschieht aus einer inneren Souveränität heraus, die weder vom Konflikt selbst noch vom Bemühen um eine Lösung korrumpiert wird.¹⁸

Die Widerstände, die sich den Veränderungen in St. Josef in den Weg stellen, kommen zunächst – die Unterscheidung ist freilich problematisch – aus dem »Inneren« der Gemeinde: von Personen, die um ihren bisherigen Einfluss fürchten. Im »Außen« sind es alsdann die Verantwortlichen der lokalen politischen Parteien, die den Entwicklungen wenig bis nichts abgewinnen können. Sie wittern eine Störung der bisherigen Machtverhältnisse und Interessenlagen. Weil offene Verweigerung als politisch unkorrekt gilt, suchen die Widerstände immer wieder Ne-

»Störung der bisherigen Machtverhältnisse und Interessenlagen«

benschauplätze auf. Zunächst harmlos erscheinende Fragen wachsen sich unerwartet zu Konflikten aus. Da sie einer sachlichen Grundlage entbehren, wirken sie künstlich induziert.¹⁹ Weder der Pfarrer noch die Mitarbeiter, mit denen dieser im engen Kontakt steht, um sie als Verbündete für die Konfliktbearbeitung zu halten²⁰, gehen Konfrontationen auf diesen Nebenschau-

plätzen aus dem Weg. Stattdessen versuchen sie, die Streitpunkte zu entwirren, nach Wichtigkeit zu unterscheiden und getrennt einer Bearbeitung zuzuführen. Ihr Einsatz für das Zusammenleben erschöpft sich also nicht in einer oberflächlichen Friedfertigkeit, vielmehr nehmen sie gestützt auf ein ausreichend entwickeltes Selbstwertgefühl um des Friedens willen Streit in Kauf.

Nicht gewohnheitsmäßig, aber doch wiederholt weisen die Verantwortlichen in St. Josef auf das Erreichte hin. Erfolge gelten ihnen als gute Fügung und als Ergebnis der eigenen, hartnäckig durchgehaltenen, entschieden vorangetriebenen Bemühungen.²¹ Das Vertrauen in Gott, das die Veränderungen als Geschenk des Himmels betrachtet, verbindet sich mit Wissen um die Verantwortung der Gemeinde und ihrer Mitglieder. Beides hilft bei der Verarbeitung eintretender Rückschläge; ebenso das Bestreben, Niederlagen als Lernmöglichkeit zu deuten.

Ein Hirtenbrief als Zeichen

Was die Verantwortlichen in der überschaubaren Situation von St. Josef durch überlegtes, zielstrebiges Handeln an Veränderung bewirkt haben und noch immer bewirken, peilt auch der Hirtenbrief an, den die Bischöfe des alten Tirol in Erinnerung an die Freiheitskämpfe von 1809 verfasst haben: das friedliche Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft und Geschichte, Kultur und Sprache.

Geht es um ein tieferes, weil konkretes Verständnis des Schreibens, ist – zumindest aus Südtiroler Sicht – die Zusammenschau der darin enthaltenen Aussagen mit dem aktuellen öffentlichen Diskurs im Lande unumgänglich. Dieser wird getrieben vom neu aufgeflammtten Gegensatz zwischen der italienischen und deutschen Volksgruppe. Seit Monaten bestimmen heftige

Streitigkeiten die Tagespolitik, das gesellschaftliche Klima scheint vergiftet. Die Auseinandersetzungen entzünden sich an unterschiedlichen Fragestellungen: an der Übersetzung von alteingesessenen Ortsnamen, an der Vergabe von Stellen im öffentlichen Dienst, an der Zuteilung von

»friedliches Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft«

Finanzen, an den Feierlichkeiten zur Erinnerung an 1809. Auf beiden Seiten führen Scharfmacher das Wort, unterstützt von Politikern in Rom und Wien. Gemäßigte Positionen haben kaum Chancen, gehört zu werden.

Vor diesem Hintergrund macht der Brief nun eine klare Ansage: Die italienische und die deutsche Volksgruppe müssen aufeinander zugehen, Verständnis entwickeln, den Blick in die Zukunft richten, gemeinsam Verantwortung übernehmen, damit Südtirol zur Heimat für alle werden kann. Und eindringlich die Begründung aus dem Glauben: »denn das Herz Jesu gehört allen«.

Mit der Erinnerung an das Herz Jesu schließt das bischöfliche Schreiben an die Mitte traditioneller Tiroler Frömmigkeit und Religiosität, aber auch überkommener kultureller Identität und volkstumpolitischer Argumentation an. Den Schlüssel zum Verständnis liefern die Ereignisse

»... denn das Herz Jesu gehört allen.«

um 1800. Von den Franzosen bedrängt, hatten die Tiroler Landstände 1796 versprochen, das Herz-Jesu-Fest in Zukunft feierlich zu begehen. Mit ihrem Sieg gegen die anstürmenden französischen Soldaten wenig später schien das Gelöbnis durch Gott besiegelt und die Überzeu-

gung mehr als berechtigt, Tirol stehe unter dem besonderen Schutz des Herzens Jesu. Sie überdauerte die Niederlage von 1809, mit der die Erhebung gegen die im Napoleonischen Bündnis stehenden Bayern endete, und wurde zu einem festen Bestandteil in der Mythenbildung zu den Ereignissen um 1809.²²

Mit dem Übergang Südtirols von Österreich zu Italien nach dem Ersten Weltkrieg, vor allem aber während der faschistisch-nationalsozialistischen Unterdrückung in den Jahren 1922 bis 1945²³ und in der Zeit der Auseinandersetzungen rund um die Südtiroler Autonomie nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Erinnerung und die Feier des Herz-Jesu-Gelöbnisses zum Ausdruck für die Vorbehalte und Widerstände der deutschsprachigen Südtiroler dem italienischen Staat gegenüber: Herz Jesu – eine Sache der Deutschen gegen die Italiener. An diese Vorstellung halten sich einige noch heute. Wenn am

**»dem ethno-politischen Diskurs
die religiöse Überhöhung
entzogen«**

Herz-Jesu-Sonntag abends die Bergfeuer entzündet werden, leuchtet hier und dort neben Herz, Kreuz und Christusmonogramm der Tiroler Adler auf, versehen mit dem Untertitel »Ein Tirol«, was soviel bedeutet wie »Los von Rom«.

Um diese Zusammenhänge wissend führt der Hirtenbrief die Rede vom Herzen Jesu auf ihre biblischen Ursprünge zurück. Im geöffneten Herzen – so sein Zeugnis – verdichtet sich zum Symbol, was die Person Jesu Christi ausmacht: Vom Vater wurde der Sohn aus Liebe zum Heil für Mensch und Welt gemacht. Sein Herz ist das Zeichen der Liebe Gottes. Diese Liebe findet ihren radikalsten Ausdruck im Tod am Kreuz, bei dem Gott sich selbst verschenkt und alles hinein nimmt in seine Liebe.

Die Rückkehr zu diesem Kern der Herz-Jesu-Spiritualität bildet den Dreh- und Angelpunkt des bischöflichen Schreibens. Von hier aus wird der Glaube vor politischer Instrumentalisierung geschützt und dem ethno-politischen Diskurs die religiöse Überhöhung entzogen. In Rückbindung an diese Mitte entfaltet der Brief sein eigenes politisches Profil, das die bestehenden Gegensätze hinter sich lässt und auf eine Neuordnung der gesellschaftlich-kulturellen Verhältnisse drängt.

**Beherrtes Tun und
gewinnende Rede**

Eine Gemeinde – ein Hirtenbrief – zwei Versuche der Ortskirche von Bozen-Brixen, sich dem Dienst an der Einheit unter den Menschen zu stellen. Beide verdanken sich unterschiedlichen Logiken. St. Josef ist – pointiert gesagt – konkret, dort wird »gehandelt«: Man sucht Kontakt, schafft Raum für Begegnungen, richtet Arbeitsgruppen ein, redet miteinander, schließt Kompromisse, schiebt Probleme auf, überprüft die Ergebnisse, feiert. Die Gemeinde ist Werkzeug.

Anders der Hirtenbrief: Er verweist, argumentiert, will überzeugen, Veränderungsbereitschaft wecken. Er richtet den italienisch- und deutschsprachigen Gläubigen der Diözese Bo-

**»Von Christen ist eine mehr-
schichtige Konfliktkultur gefragt.«**

zen-Brixen aus, dass die Konflikte anzugehen sind; er fordert von beiden Seiten, aufeinander zuzugehen; und er erinnert an die zuvorkommende Liebe Gottes, die Kraft gibt. Der Hirtenbrief ist vor allem ein Zeichen.

Beides wird gebraucht, wenn die Bearbeitung von Konflikten ansteht: beherrstes Tun und

gewinnende Rede.²⁴ Denn nur zu behaupten, Christen seien Brüder und Schwestern und sollen sich darum vertragen, nützt nichts. Und ausschließlich technische Maßnahmen zur Bearbeitung zu setzen, trägt nicht. Von Christen ist eine mehrschichtige Konfliktkultur gefragt.²⁵ Sie zu fördern, wird sich bezahlt machen. Denn an innerkirchlichen Gegensätzen fehlt es nicht: zwischen spirituellen und sozial engagierten, vom Vatikanum II bewegten und konzilskritischen, volkskirchlich gebundenen und von geistlichen Bewegungen begeisterten, gemeindeorientierten

und kirchlich distanzierenden, romtreuen und romkritischen, traditionsbewussten und an Veränderungen interessierten ... Christen und Christinnen. Und auch außerhalb gibt es angesichts der Zerrissenheit der Welt viel zu tun (vgl. GS 8).

Alexander Notdurfter, Dipl. Theol., ist Gemeindeberater und Supervisor und hauptberuflich derzeit verantwortlich für Personal- und Organisationsentwicklung in der Caritas der Diözese Bozen-Brixen. Er ist zudem im Promotionsstudium in Pastoraltheologie an der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Innsbruck.

¹ Vgl. Leo Karrer, Auch im Winter wächst das Brot. Die Kirche zwischen Vergangenheit und Zukunft, in: *Diakonia* 3/2009, 158.

² »Sie werden auf den blicken, den sie durchbohrt haben« (Joh 19,37). Hirtenbrief vom Herz-Jesu-Sonntag 2009 aus Anlass des Gedenkjahres an die Ereignisse von 1809, <http://www.ecclesiabz.com> (22.09.2009).

³ Die Pfarrgemeinde habe ich im Rahmen des Forschungsprojektes zu gemeindlicher Zielorientierung empirisch-qualitativ untersucht. Name und Merkmale wurden für die Darstellung verändert, die »relevante Fallstruktur« blieb hingegen erhalten.

⁴ Friedrich Glasl, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Berne 2004, 17.

⁵ Vgl. Peter Höher/Friederike Höher, *Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen*, Freiburg 2000, 54f.

⁶ Vgl. Franz Herrmann, *Konfliktarbeit. Theorie und Methodik sozialer Arbeit in Konflikten*, Wiesbaden

2006, 16.

⁷ Vgl. Alexander Redlich, *Konfliktmoderation*, Hamburg 1997, 37-45.

⁸ Vgl. ebd., 45-61.

⁹ Vgl. Glasl, Anm. 4, 67-70.

¹⁰ Vgl. Astrid Schreyögg, *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach*, Frankfurt 2002, 108-126; Glasl, Anm. 4, 396-403.

¹¹ Vgl. Glasl, Anm. 4, 86-90.

¹² Vgl. Glasl, Anm. 4, 207-226.

¹³ Vgl. Redlich, Anm. 7, 78-81.

¹⁴ Vgl. Reinhilde Beck/Gotthard Schwarz, *Konfliktmanagement*, Alling 1995, 26.

¹⁵ Vgl. Glasl, Anm. 4, 386-389; Redlich, Anm. 7, 62-78.

¹⁶ Vgl. Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*, Frankfurt 2000, 68-72.

¹⁷ Vgl. Eva Renate Schmidt/Hans Georg Berg, *Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche*, Offenbach 1995, 159; Friedrich Glasl, *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden*, Stuttgart 1998, 80-91.

¹⁸ Vgl. Hilarion Petzold, *Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*, Paderborn 1998, 283-287.

¹⁹ Vgl. Glasl, Anm. 4, 54.

²⁰ Vgl. ebd., 365-371.

²¹ Vgl. August Flammer, *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung*, Bern 1990.

²² Vgl. Josef Gelmi, *Geschichte der Kirche in Tirol*, Innsbruck 2001, 238-243, 268-275.

²³ Vgl. ebd., 369, 414.

²⁴ Vgl. Johannes Stockmayer, *Nur keinen Streit vermeiden. Ein Konflikttraining für Christen*, Emmelsbüll 2000.

²⁵ Vgl. Alexander Notdurfter, *Überlegungen zur Arbeit an und mit Zielen in Pfarrgemeinden*, in: Anna Findl-Ludescher/Johannes Panhofer/Veronika Prüller-Jagenteufel, *Weil nichts so bleibt, wie es ist. Theologische Beiträge zum ambivalenten Phänomen Wandel*, Ostfildern 2009, 178-195.