



BVPPT

Prof. Dr. Agostino Mazziotta
(er/ihm)

VERGEBEN UND VERSÖHNEN IN BERATUNG, COACHING UND SUPERVISION

38. JAHRESTAGUNG — 06.-08. NOVEMBER 2025

ZWISCHEN SCHMERZ UND SINN — PERSÖNLICHE ZUGÄNGE ZU VERGEBUNG



Yasin Güler

<https://www1.wdr.de/lokalzeit/verbrechen/messerangriff-fitnessstudio-duisburg-john-reed-opfer-schreibt-buch-100.html>

Victoria Ruvolo

www.theforgivenessproject.com/stories-library/victoria-ruvolo/

Welche Gedanken und Gefühle haben diese zwei Fallbeispiele in Ihnen ausgelöst?

Wie gehen Sie in Ihrem Leben mit Konflikten und Verletzungen um?

Welche Erfahrungen haben Sie mit Vergeben und Versöhnen gemacht?

Was bedeutet für Sie persönlich Vergeben?

Was Versöhnen?

5

ROLLENSPEZIFISCHE PERSPEKTIVEN AUF VERLETZUNGEN

DIVERGIERENDE PERSPEKTIVEN

	„Opfer“	„Täter*in“
Absicht	• Verletzung stark beabsichtigt	• Verletzung erfolgte mit geringer Absicht
Verantwortlichkeit/ Schuld (Attributionen)	• Täter*in verantwortlich und schuldig • Verhalten Täter*in unmoralisch	• Opfer mitschuldig (bspw. hat Verletzung provoziert) • situationale Einflüsse mildern Schuld • mehr Schuldgefühl bei geringerer Absicht
Schwere der Tat	• Fixierung auf negative Konsequenzen	• Abstreiten/Herunterspielen negativer Konsequenzen
Gefühle	• Wut • Hilflosigkeit • Überzeugung, Täter*in fühle sich nicht schuldig	• Schuld • Scham • Überzeugung, Wut des Opfers sei ungerechtfertigt

(Reinhardt & Mozzlotta, 2021)

DIVERGIERENDE PERSPEKTIVEN

	„Opfer“	„Täter*in“
Bedürfnisse	• Kontrolle wiedererlangen, gesehen werden (Empowerment)	• als integere Person wahrgenommen werden (soziale Akzeptanz)
Entschuldigung	• erwartet Entschuldigung bei absichtlicher Tat • überschätzt Wirkung von Entschuldigung	• entschuldigt sich eher, wenn geringe Absicht vorlag • überschätzen, wie unangenehm es ist, um Entschuldigung zu bitten
Wiedergutmachung	• Wunsch nach Kompensation	• geringe Bereitschaft, Unsicherheit wie
Bestrafung	• Wunsch nach Bestrafung oder Rache	• will nicht bestraft werden
Vergebung/ Versöhnung	• ambivalent • unterschätzt Bedürfnis der anderen Person nach Vergebung	• will vergeben werden

(Reinhardt & Mozzlotta, 2021)

Welche dieser Perspektiven
begegnen Ihnen in der Beratung?
Was heißen diesen Dynamiken für das
Begleiten von Vergebensprozessen?

9



WAS KANN EINE VERLETZTE PERSON TUN?

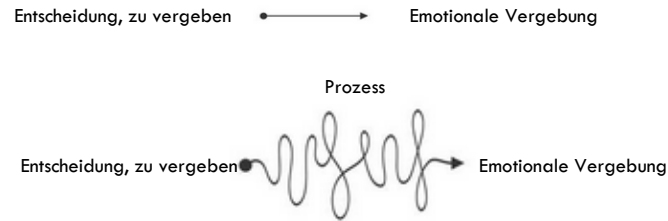
Erdulden von ungerechtem Verhalten
Unterwerfen
Schreckliches ignorieren oder bagatellisieren
fortgesetzte Trauer
Verbitterung über geschehenes Unrecht
Rache nehmen (innerlich/äußerlich)
(Pseudo-)Vergeben/Versöhnen
...

11

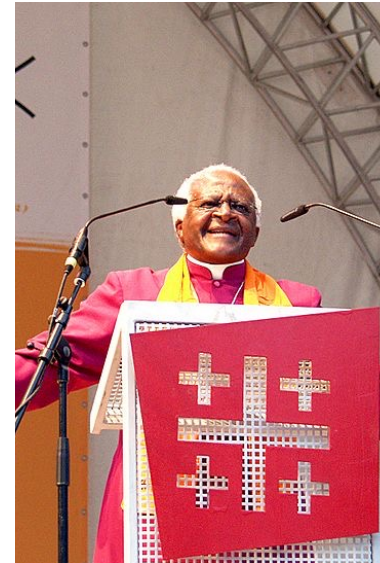
VERGEBEN IST...

... eine Form des **Copings**, die es ermöglicht, eine erlebte psychische, physische oder soziale Verletzung zu verarbeiten
... eine **bewusste Veränderung** in Gedanken, Gefühlen und Verhalten gegenüber der verletzenden Person
... ein **altruistisches Geschenk**, das die verletzte Person freiwillig gibt – auch wenn es die andere Person nicht „verdient“ (Robert D. Enright)
... ein aktiver, **intrapersonaler Prozess**, in dem sich die verletzte Person **freiwillig** und **bewusst** zur Vergebung entscheidet

VERGEBEN ALS PROZESS



13



Wenn ich von Vergebung spreche, dann meine ich den Glauben, dass man auf der anderen Seite als besserer Mensch herauskommt, ein besserer Mensch als der, der von Groll und Hass verzehrt wurde. Wenn man in dem Zustand verharrt, dann sperrt man sich in der Opferrolle ein, was einen praktisch vom Täter abhängig macht. Wenn man in seinem Inneren Vergebung finden kann, dann ist man nicht mehr an den Täter gefesselt. Man kann sich weiterentwickeln, und man kann dazu beitragen, dass auch der Täter ein besserer Mensch wird.

[Desmond Tutu, 2007] 14

VERGEBEN BEDEUTET NICHT...

- ... Vergessen
- ... Kleinreden oder Entschuldigen der Verletzung
- ... eine erzwungene Entscheidung
- ... Unterdrücken oder Verdrängen negativer Gefühle gegenüber der verletzenden Person
- ... unangemessene Schuldübernahme durch die verletzte Person
- ... Begnadigung oder Verzicht auf Gerechtigkeit/Bestrafung

Vergebung ist nicht an äußere Bedingungen geknüpft (z. B. keine Voraussetzung!)

Wiederaufnahme der Beziehung → **nicht automatisch Versöhnung**

Entschuldigung oder Reue

Anerkennung von Verantwortung durch die verletzende Person

15
(Reinhardt & Mazzotta, 2021)

WARUM VERGEBUNG GUTTUT

Psychische Gesundheit

Entlastung von Schmerz, Groll, negativen Gefühle (Ärger, Angst, Niedergeschlagenheit)

stärkeres Gefühl von Kontrolle, mehr Freiheit und innerer Ruhe

mehr Hoffnung und Lebensinn

höheres Selbstwertgefühl

spirituelle Reifung

Förderung von Beziehungsheilung

Körperliche Gesundheit

Weniger Stresshormone (Cortisol & Noradrenalin)

❖ besseres Immunsystem

❖ geringeres Risiko für kardiovaskuläre Krankheiten (Herzinfarkt, Schlaganfall)



16
(Reinhardt & Mazzotta, 2021)

NICHT-VERGEBEN: SCHUTZ ODER BELASTUNG?

Kontrolle behalten durch Distanz
 Vermeidung unangenehmer Gefühle (Angst, Trauer, Scham)
 Gefühl moralischer Überlegenheit
 Rechtfertigung für „egoistisches“ Verhalten
 Gefühl, Gerechtigkeit durch ‚innere Bestrafung‘ zu üben

Schattenseite des Nicht-Vergebens

Dauerhafte innere Verbundenheit mit der Tat
 Grübeln, Schlafstörungen, psychosomatische Beschwerden
 Beziehungsabbrüche, Einsamkeit, Verbitterung



17
 (Reinhardt & Mazzotta, 2021)

Was hält Sie/Menschen, die Sie
 kennen, manchmal davon ab,
 loszulassen oder zu vergeben?

18

WAS ERSCHWERT/ERLEICHTERT VERGEBEN?

Erschwerende Faktoren	Erleichternde Faktoren
Grübeln (wahrgenommene) Absicht Verantwortung Schwere der Verletzung	Empathie Perspektivenübernahme Sensemaking
depressive Verstimmung Ärger Ängstlichkeit Verbitterung	Freude Zuversicht Entspannung
emotionale Instabilität Narzissmus chronischer Ärger	Vergebungstendenz Verträglichkeit Qualität der Beziehung (u.a. Nähe und Zufriedenheit) Entschuldigung der verletzenden Person

19
 (Reinhardt & Mazzotta, 2021)

GLAUBE UND VERGEBUNG

„vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unseren Schuldigern“ (Vaterunser)

„Denn wenn ihr den Menschen ihre Verfehlungen vergebt, so wird euch euer himmlischer Vater auch vergeben. Wenn ihr aber den Menschen nicht vergebt, so wird euer Vater euch eure Verfehlungen auch nicht vergeben.“ (Mt 6, 14-15).

religiöse Menschen zeigen eine höhere Bereitschaft zu vergeben,

sowohl anderen (trait $r = .29$, state $r = .15$)

als auch sich selbst ($r = .12$)

**Aber: Glaube darf nicht dazu dienen,
 Vergebung zu erzwingen oder
 den Prozess emotional abzukürzen.**

(Davis et al., 2013; Lambert et al., 2010)

VERGEBUNGSPROZESSE IN DER BERATUNG INITIIEREN UND FÖRDERN

„Jeder sagt,
Vergeben ist eine wunderbare Idee –
bis er selbst etwas zu vergeben hat.“
Unbekannt

22

WIRKSAMKEIT VON VERGEBUNGSINTERVENTIONEN

Meta-analytische Befunde (zusammengefasst aus > 50 Einzelstudien)

- signifikant mehr Vergebung (im Vergleich zu Kontrollgruppen und alternativen Interventionen)
- mehr positive Gefühle (z. B. Wohlbefinden, Hoffnung)
- weniger negative Gefühle (z. B. Angst, Depression)
- Stärkung des Selbstwertgefühls

Setting und Dauer des Beratungsprozesses beeinflusst „Vergeben“ in der Beratung

(Lundahl et al., 2008; Wade et al., 2014)

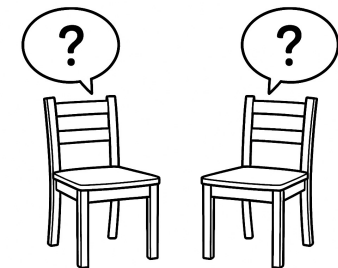
ÜBUNG: VERGEBUNG ANSPRECHEN

Ziel: Vergebung als Option im Beratungsgespräch erkunden → Es muss nichts klappen, sondern experimentieren, beobachten, lernen.

Eine Person übernimmt die Rolle der Klient*in (eigener Fall oder Fallbeispiel im Kopf). Die anderen wechseln sich auf dem Beraterstuhl ab.

Berater*in:

Nehmen Sie eine experimentelle Haltung ein. Stoppen jederzeit erlaubt! Hole Sie sich Feedback vom "Julia-Stuhl" oder aus der Gruppe. Probieren Sie neue Formulierungen oder Haltungen aus (1-2 Min je Szene).



Klient*in:

Beobachten Sie Ihre inneren Reaktionen: Was löst welche Haltung oder Aussage aus? Teilen Sie Ihr Erleben der Intervention mit.

Kleingruppe: Leerer Stuhl (25')

IMPULSE — VERGEBUNG ANSPRECHEN

Mit Empathie verbinden: „Ich habe den Eindruck, dass Sie große Wut empfinden und das Geschehene Sie noch sehr belastet...“

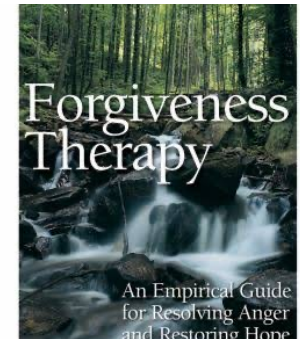
Wirkung ankündigen: „Was ich Ihnen jetzt vorschlage, wird Ihnen vielleicht absurd vorkommen oder sie sogar wütend machen, aber haben Sie schonmal darüber nachgedacht XY zu vergeben?“

Erlaubnis einholen: „Darf ich Ihnen einen Vorschlag machen / Wäre Sie offen für einen Vorschlag?“

(Reinhardt & Mozzlotta, 2021)

PHASEN DES VERGEBENS

- I. Auseinandersetzung mit eigener Verletztheit/Wut
- II. Entscheidung, zu vergeben
- III. Am Vergeben arbeiten
- IV. Vergebung vertiefen und festigen



(Enright & Fitzgibbons, 2015)

PHASE I: AUSEINANDERSETZUNG MIT EIGENER VERLETZTHEIT

Eruierung bisheriger Schutzmechanismen im Umgang mit der erlittenen Verletzung

- Bisheriges Coping und vorherrschende Gefühle erfragen

Freilegung und Differenzierung primärer Emotionen



(Enright & Fitzgibbons, 2015)

PHASE I: AUSEINANDERSETZUNG MIT EIGENER VERLETZTHEIT

Bewusstmachung gebundener Ressourcen (kognitiv u. emotional)

- 10-Elemente Übung
- Grübeltagebuch

Bewusstmachung der Gedanken/Überzeugungen im Zusammenhang mit der erlittenen Verletzung

Realisieren der negativen Veränderungen (u.a. auch veränderte Weltansicht) als Folge der erlittenen Verletzung

(Enright & Fitzgibbons, 2015)

PHASE II: ENTSCHEIDUNG TREFFEN

Erkenntnis, dass bisherige Bewältigungsversuche gescheitert sind

innere Bereitschaft, Vergebung als Option anzusehen

- ❖ Diskussion von Vergebung als Option → Ambivalenzen bewusst machen!

Entschluss/Commitment, der verletzenden Person zu vergeben

- ❖ Wahlfreiheit
- ❖ Verbindlichkeit
- ❖ Erster Schritt

(Enright & Fitzgibbons, 2015)

GEDANKENEXPERIMENT: WOHLWOLLENDE DRITTE PERSON

Denken Sie an einen Streit, der Ihnen noch nachgeht. Vielleicht eine Auseinandersetzung mit Ihrem*Ihrer Partner*in, einem*r Freund*in, einem Familienmitglied oder sogar mit einer fremden Person.

Stellen Sie sich nun vor, dass eine unbeteiligte, **wohlwollende dritte Person** diese Situation beobachtet. Diese Person hat nur das **Wohl aller im Sinn und ist nicht parteiisch**. Sie sieht die Situation **mit einem klaren Blick**.

- ❖ Wie würde diese wohlwollende Person die Situation beschreiben?
- ❖ Was würde sie über die Beweggründe (Bedürfnisse) der beteiligten Personen denken?
- ❖ Kann sie vielleicht auch etwas Positives oder einen Sinn in dem, was passiert ist, erkennen?



Finkel et al. (2013)

PHASE III: AM VERGEBEN ARBEITEN

Reframing durch Perspektivübernahme

- durch Impulsfragen
- Intervention „wohlwollender Dritter“

Empathie gegenüber der verletzenden Person

Bewusstsein für Mitgefühl gegenüber der verletzenden Person, falls es entstehen sollte

Impulsfragen

Wie hat sich die Verletzungssituation aus Sicht der verletzenden Person dargestellt/angefühlt?

Was waren Beweggründe für sein*Ihr Verhalten?

Wie ist die verletzende Person aufgewachsen?

Kann die verletzende Person als vollwertiger Mensch angesehen werden?

(Enright & Fitzgibbons, 2015)

INTERVENTION: WOHLWOLLENDE DRITTE PERSON

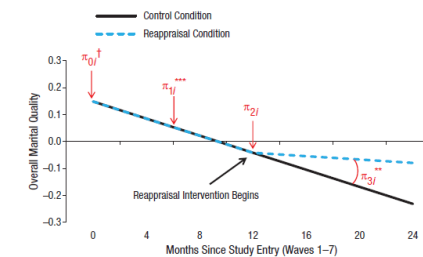


Fig. 1. Overall marital-quality score as a function of wave and condition. The asterisks and the dagger indicate significant differences between conditions ($p < .10$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$). The overall intercept term—the model-implied mean of overall marital quality at study entry across the entire sample—is represented by π_{00} . The overall slope term—the model-implied slope of overall marital quality over time across the entire sample—is represented by π_{01} . The (negligible and nonsignificant) immediate increment in overall marital quality resulting from involvement in the reappraisal intervention is represented by π_{10} . The increment in the slope in overall marital quality over time resulting from involvement in the reappraisal intervention is represented by π_{11} .

(Finkel et al., 2013)

PHASE III U. IV

Akzeptanz und Loslassen des eigenen Schmerzes

- ❖ Anerkennung von Schmerz u. Belastung, Veränderungen als Teil der Biografie → z.B. Lebenslinie
- ❖ Würdigen von Ressourcen im Umgang
- ❖ Gestaltungsmöglichkeiten für weiteren Lebensweg



PHASE IV: VERGEBUNG VERTIEFEN UND FESTIGEN

Sinnfindung für das eigene Leiden und das der anderen im Vergebungsprozess

Realisieren des eigenen Bedürfnisses nach Vergebung in der Vergangenheit

Bewusstes Wahrnehmen der Abnahme negativer Gefühle, eventuell einhergehend mit einer Zunahme positiver Emotionen und einem Gefühl der inneren Befreiung von der verletzenden Person


(Enright & Fitzgibbons, 2015)

PHASE IV: VERGEBUNG VERTIEFEN UND FESTIGEN

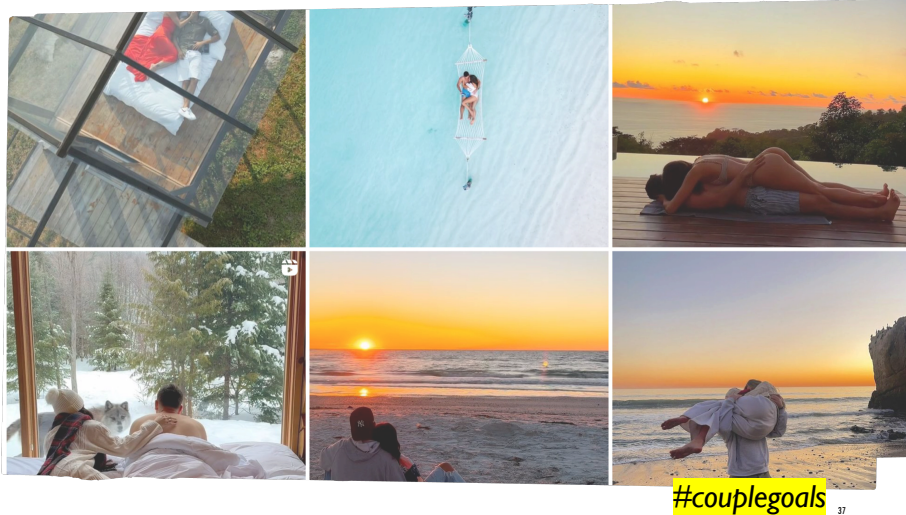
Vergebung ist kein statischer Zustand

- ❖ Wiederauftreten von alten Gedanken und Gefühlen z.B. bei Aufeinandertreffen mit verletzender Person normalisieren
- ❖ Festhalten/Rückbesinnen auf neue Sichtweise und erneuter Verzicht auf Wut u. Rachegelüste
- ❖ Zu Vergebung zurückkehren (vgl. Achtsamkeit)

Ende Beratungsprozess ≠ Ende Vergebung



VERSÖHNEN IN
LIEBESBEZIEHUNGEN



#couplegoals

37

LIEBESBEZIEHUNGEN: AUSWIRKUNGEN AUF GLÜCK UND GESUNDHEIT

tragen erheblich zur physischen und psychischen Gesundheit bei und beeinflussen das allgemeine Wohlbefinden

bieten soziale Unterstützung

reduzieren Einsamkeit und soziale Isolation

reduzieren die Wahrscheinlichkeit delinquenter Handlungen

verbessern die wirtschaftliche Lage (im Vgl. zu Alleinstehende)

tragen zur psychischen Gesundheit von Kindern bei

Caveat: Qualität der Beziehungen ist entscheidend – manche Beziehung können Quelle des Stresses und des emotionalen Schmerzes sein

Auersperg, Vlasak, Ponocny & Barth (2019); Nielsen (2017); VanderWeele (2017); Karney & Bradbury (2020)

38

(UN AUSGESPROCHENE) ERWARTUNGEN IN LIEBESBEZIEHUNGEN

emotionale Verfügbarkeit

Intimität und Nähe

Treue und Loyalität

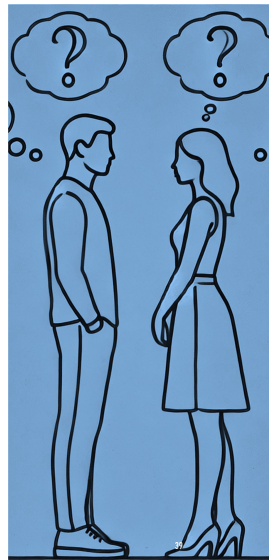
Unterstützung und Schutz

Respekt und Wertschätzung

Freiraum und Individualität

Ehrlichkeit und Vertrauen

ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen



WAS BEDEUTET VERTRAUEN?

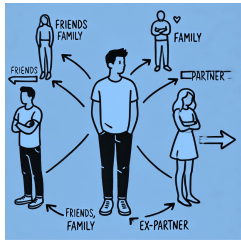
Vertrauen ist die Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, weil man erwartet, dass der*die Partner*in im eigenen Interesse handelt

eine Möglichkeit, mit Unsicherheit in Beziehungen umzugehen

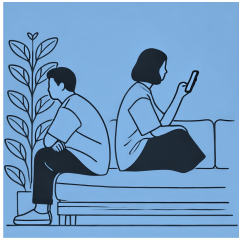
Vertrauensaufbau: Offenheit, konsistentes Verhalten, Verlässlichkeit



40



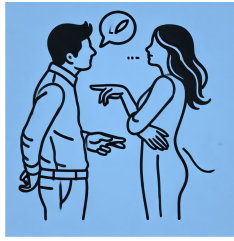
Loyalitätskonflikte



Vernachlässigung



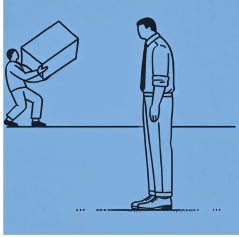
Sexuelle & emotionale Untreue



Unaufrichtigkeit (Lügen)



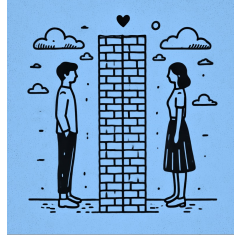
Abwertung und Kritik



Fehlende Unterstützung



Kontrolle



Mauern 41

MÖGLICHE REAKTIONEN AUF VERLETZUNGEN



Gedanken

Abwertung der
verletzenden Person
Grübeln
eigene
Minderwertigkeit
pessimistischere
Weltsicht /
negatives
Menschenbild



Gefühle

emotionale
„Achterbahn“
Ohnmacht, Wut,
Traurigkeit, Verrat,
Verlassenheit,
Angst, Scham,
Verbitterung



Verhalten:

Zurückziehen aus der
Beziehung
Rache/-fantasien,
verbale o. körperliche
Aggressionen, erhöhte
Wachsamkeit/
Kontrolle



Verletzte Grundbedürfnisse:

Kontrolle,
Selbstwert,
Bindung



Schaden

emotionaler,
gesundheitlicher,
materieller,
finanzieller,
sozialer

WAS BEDEUTET DAS WORT VERSÖHNNEN

versöhnen

- ❖ sühnen, gutmachen, ausgleichen
- ❖ Frieden stiften

reconciliare

- ❖ wiederherstellen, wiedergutmachen, Frieden stiften
- ❖ wiedervereinigen, wieder aussöhnen, versöhnen
- ❖ zurückbringen
- ❖ wiedergewinnen, wieder verschaffen

→ Bemühungen, ...

- ... einander näher zu kommen,
- ... zerbrochene Beziehungen zu heilen,
- ... Gemeinschaft wieder herzustellen.

FRÜHE EMPIRISCHE ARBEITEN ZUR VERSÖHNUNG NACH KONFLIKTEN



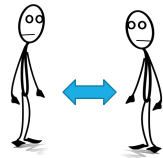
Quelle: de Waal & van Roosmalen (1979);
sieh auch: de Waal (2000); Romero & de Waal (2011)

WAS BEDEUTET VERSÖHNNEN?

Wiederherstellung der Beziehung zweier Personen, nach einem Übergriff oder Konflikt

Wichtig:

- von beiden Parteien gewünscht (interpersonaler Prozess)
- keine weiteren Verletzungen durch die Wiederaufnahme der Beziehung
- Zentral: Aufbau von Vertrauen



WIE KANN VERSÖHNNEN IN LIEBESBEZIEHUNGEN GEFÖRDERT WERDEN?

Vergeben und Versöhnen verstehen

Verletzung verstehen

Verantwortung übernehmen

Entschuldigen, aber aufrichtig

Versöhnung aktiv anstreben

Lernen für die Zukunft

46

VERLETZUNG VERSTEHEN

negative Emotionen und Verletzlichkeit ausdrücken

dem*der Partner*in ohne Vorurteile zuhören

das Leiden des*der Partner*in verstehen

die Verletzung in den Kontext setzen

47

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Verletzende*r Partner*in: Übernahme der Verantwortung für seine*ihre Handlungen und den verursachten Schmerz

Verletzte*r Partner*in: Bereitschaft, über die Beziehungsbedingungen zu reflektieren, die zur Verletzung beigetragen haben; Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühle

Schwierigkeiten bei der Verantwortungsübernahme

Bedrohung der eigenen Identität

“konkurrierende Opferrollen“ (competitive victimhood)

Stolz

Angst, Entschuldigung wird nicht angenommen

48

ENTSCULDIGEN, ABER AUFRICHTIG

- ❖ **angemessener Zeitpunkt:**
idealerweise zeitnah nach der Verletzung
- ❖ Ausdruck von **aufrichtiger Reue** und Bedauern:
„Es tut mir leid, dass ich dich verletzt habe.“
- ❖ kurze und ehrliche Erklärung, warum die Tat passiert ist
(keine Verteidigung o. Rechtfertigung)
- ❖ Übernahme von Verantwortung:
Den eigenen Anteil am Fehlverhalten anerkennen
- ❖ Versprechen der Besserung
- ❖ Angebot zur Wiedergutmachung
- ❖ Bitte um Vergebung: „Kannst du mir verzeihen?“



Lewicki & Brinsfield (2017); Schuhmann (2018) 49

VERSÖHNUNG AKTIV ANSTREBEN

Akzeptanz und Loslassen des eigenen Schmerzes

Versöhnung: Wiederherstellen der Beziehung nach einer Verletzung

Voraussetzung:

- ❖ dass **beide Partner*innen** sich versöhnen wollen,
- ❖ **keine weiteren Verletzungen** durch die Wiederaufnahme der Beziehung erfolgt (realistischer Plan?)
- ❖ **zentral:** Aufbau von Vertrauen



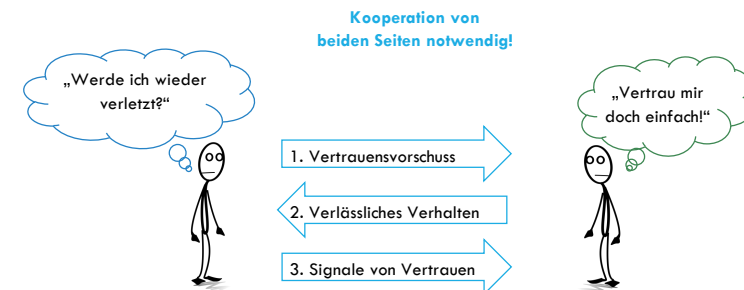
VERÄNDERUNGEN DES VERTRAUENS NACH VERLETZUNGEN



(Lewicki & Brinsfield, 2017)

51

WIEDERAUFBAU VON VERTRAUEN

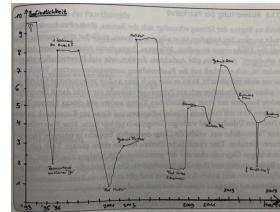


52

INTERVENTION: PAARKURVE

Ziel:

- Paarbeziehung durch die Brille des anderen sehen
- Neue Perspektive auf Paarbeziehung gewinnen
- Ressourcen / Bewältigtes der gemeinsamen Geschichte erkennen und wertschätzen
- Sichtbarmachung offen gebliebener Verletzungen



HAUSAUFGABE: PAARKURVE

Bitte erstellt jede*r für sich eine Paarkurve. Zeichne dazu zwei Achsen auf ein Blatt Papier:

X-Achse: die Jahre eurer Beziehung, vom Beginn bis heute

Y-Achse: deine Befindlichkeit in der Beziehung – auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut)

Markiere für jedes Jahr oder für wichtige Ereignisse einen Punkt, der zeigt, wie du dich in der Beziehung gefühlt hast, und verbinde die Punkte zu einer Kurve.

Wenn du magst, kannst du an einzelnen Stellen kurze Stichworte zu Ereignissen ergänzen – zum Beispiel Umzug, Geburt eures Kindes, Krankheit, Trennung, Neuanfang usw.

Bitte zeigt euch die Kurven bis zur nächsten Sitzung nicht und spricht auch nicht darüber. Wir werden sie dann gemeinsam anschauen und besprechen.

54

AUSWERTUNG: PAARKURVE

1. Einstieg: Rückmeldung zur Erfahrung: „Wie war es für euch, die Aufgabe zu machen?“ „Was hat euch überrascht oder berührt?“

2. Rahmung des Prozesses: Ablauf erklären: Eine*r erzählt, der/die andere hört zu – ohne Unterbrechung. Ziel: Sicherheit, Struktur, kein Diskussionsmodus.

3. Erste Kurve: Erzählen lassen vom Beziehungsbeginn bis heute. Rolle Berater*in: **Zeugin & Raumhalterin.** → Keine Deutung, keine Fragen. → Blickkontakt zurück zur Partnerperson lenken.

4. Zuhörende Person einbeziehen „Wie war es, das zu hören?“ Raum für Emotionen, Verständnisfragen ja – Diskussion nein.

5. Zweite Kurve – Rollenwechsel

AUSWERTUNG: PAARKURVE

6. Gemeinsamer Blick auf beide Kurven: „Was fällt euch auf?“ – Ähnlichkeiten, Unterschiede, Dynamiken. Ziel: Reflexion, nicht Bewertung. → Fördert gegenseitiges Verstehen.

7. Ressourcenorientierte Rückmeldung: Würdigung & Einordnung: „Ihr habt viel gemeinsam getragen.“ „Trotz Belastung Wege gefunden.“ Überleitung zu Entwicklungsaufgabe: „Jetzt entsteht Raum, euch wiederzufinden.“

8. Abschluss / Übergang: Kleine Übung: täglich etwas Positives sagen. Oder Überleitung zum Bilanzgespräch (Dank, Würdigung, Grenzen).

55

56

INTERVENTION: BILANZGESPRÄCH

Ziel:

- Emotionsfokussierter Dialog
- Würdigung des Geleisteten
- Dankbarkeit und Demut spüren
- Eigene Grenzen erkennen und anerkennen
- Wohlwollende Haltung füreinander entwickeln

Hausaufgabe: Jede bereitet für sich die beiden Fragen vor (Stichworte genügen, handschriftlich notieren, kein Austausch vor der Sitzung)

Was ich von dir bekommen habe
und wofür ich dir danke.

Was ich dir nicht habe geben können
(so wie du es gebraucht hättest)
und mir leid tut.

INTERVENTION: VERLETZUNGEN VORBEUGEN — RESILIENZ STÄRKEN

Was du gut bewältigt hast ...	Was mir an dir gefallen hat ...
Worüber ich mich gefreut habe ...	Worum ich dich ein wenig beneide ...
Worum ich mich nicht kümmern musste ...	Womit du mich überrascht hast ...
Was du angepackt hast ...	Wofür ich dir dankbar bin ...
Was dir gelungen ist ...	Was ich ohne dich nicht geschafft hätte ...
Wofür ich dich anerkenne	Weshalb ich stolz auf dich bin ...

AUSWERTUNG BILANZGESPRÄCH


Einstieg: „Wie war es für euch, diese Aufgabe zu bearbeiten?“ → Einschätzung von Engagement, Motivation, Differenzen

Rahmung: Paar sitzt sich mit angenehmem Abstand gegenüber. Berater*in rückt leicht zurück (Rahmen & Schutzraum)

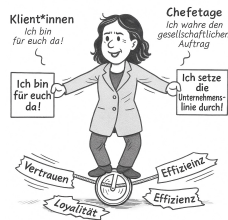
Durchführung: Frage 1: „Was ich von dir bekommen habe und wofür ich dir danke.“ Partner*in hört zu, reagiert nur mit: „**Danke, dass du mir das gesagt hast.**“ Dann Rollenwechsel. Frage 2: „Was ich dir nicht geben konnte und mir leid tut.“ → Perspektivwechsel, Selbstverantwortung. Optionale **Vertiefung:** „Gibt es etwas, das du gerne gehört hättest?“

Auswertung: „Wie wirkt dieser Austausch auf euer Nähegefühl?“ → Begegnung im Dialog – Dankbarkeit und Verbundenheit spürbar machen

58



VERGEBEN UND VERSÖHNNEN
IN DER ARBEITSWELT



41

SCHÄDIGENDES VERHALTEN AM ARBEITSPLATZ

- Missbräuchliche Führung:** Feindseliges Verhalten von Vorgesetzten, beispielsweise durch verbale Angriffe.
- Mobbing:** Wiederholte negative Handlungen wie soziale Ausgrenzung oder Beleidigungen.
- Diskriminierung:** Ungleichbehandlung aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit wie Geschlecht oder Ethnizität.
- Ausgrenzung:** Gefühl, ignoriert oder ausgeschlossen zu werden.
- Allgemeine Belästigung:** Feindseliges Verhalten, nicht aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit.
- Unhöflichkeit:** Respektloses Verhalten, z. B. abwertende Kommentare oder häufiges Unterbrechen.
- Psychologische Aggression:** Verbale oder indirekte Angriffe (wie demonstratives Ignorieren, Augenrollen).
- Sexuelle Belästigung:** Unerwünschte sexuelle Annäherungen oder Bemerkungen.
- Untergrabung:** Strategien mit dem Ziel, langfristig den Erfolg oder das Ansehen einer Person zu schädigen.
- Physische Gewalt:** Direkte körperliche Angriffe oder Androhung von Gewalt.

(Dhanani, LaPalme & Joseph, 2021)

34 % der Beschäftigten berichteten, selbst mindestens eine Form von verletzendem Verhalten erlebt zu haben, während **44 %** angaben, solches Verhalten bei Kolleg*innen beobachtet zu haben.

Folgen: Psychische und physische Belastungen, Fehlzeiten, Kündigungsbereitschaft, nachlassende Motivation, indirekte Vergeltung (z. B. absichtliche Ineffizienz, Sabotage), Produktivitätsverlust, wirtschaftlicher Schaden

Verursachter Schaden (weltweit) 691,7 Milliarden bis 1,97 Billionen US-Dollar

(Dhanani, LaPalme & Joseph, 2021)

(Dhanani, LaPalme & Joseph, 2021)

VERGEBEN AM ARBEITSPLATZ

Psychische Gesundheit & Produktivität:

Höhere Vergebungsneigung (trait forgiveness)

- ↓ psychische Belastung ($r = -.31$)
- ↓ körperliche Beschwerden ($r = -.28$)
- ↓ unproduktives Verhalten ($r = -.20$)

Effekt vermittelt über ↓ zwischenmenschlichen Stress

Arbeitszufriedenheit & Engagement (Cao et al., 2021):

Höhere Vergebungsneigung

- ↑ Arbeitszufriedenheit ($r = .27$)
- ↑ Engagement ($r = .29$)
- ↑ Arbeitsleistung ($r = .25$)
- ↑ OCB (prosoziales Verhalten) ($r = .42$)
- ↓ Kündigungsabsicht ($r = -.27$)

65
(Cao et al., 2021; Toussaint et al., 2018)

*Welche Rolle spielt
Beratung/Supervision bei der
Förderungen von Vergeben und
Versöhnen in der Arbeitswelt?*

66

ROLLE VON BERATUNG/SUPERVISION

Vergebung als **frei gewählte Strategie** - keine moralische Pflicht

Besonderheiten Konflikte im Arbeitskontext:

- Hierarchien und asymmetrische Machtverhältnisse
- Oft keine Distanzierung möglich
- Druck zur "Versöhnung"

Aufgabe von Supervisor*innen:

- Förderung einer reflexiven und unparteilichen Haltung
- Unterstützung bei Emotionsregulation und Selbstklärung
- Anregen von Empathie und Perspektivwechsel
- Eröffnen von mehrdeutigen, nicht-moralisierenden Deutungen von Verhalten

Kritische Grenze: Keine Versöhnung bei chronischem Machtmissbrauch

Förderung einer Organisationskultur, die auf Verantwortungsübernahme, Gerechtigkeit und Wiedergutmachung statt auf Schuld und Bestrafung basiert

67
(Fehr & Gelfand, 2012)

BÜCHER ZUM THEMA



LASS LOS ...
EIN VERGEBNSRITUAL



VIELEN DANK
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

AGOSTINO.MAZZIOTTA@FH-MUENSTER.DE

BVPPT