

# 0. Selbststudienkurs „Konfliktbewältigung“

## 0.1. Vorbemerkung

Bitte verwenden Sie den Inhalt dieses Kurses nur für persönliche Zwecke. Kopieren und Weiterverbreiten ist nicht erlaubt - das gilt besonders für die Schaubilder und die Beispiele.

Die Grundlage für diesen Kurs ist das Buch: *Johannes Stockmayer, Der andere Friede - und was wir dazu tun können* ( conception Seidel, 2020, ISBN 978-3-86716-199-2). Die in dem Kurs angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf dieses Buch.

Lesen Sie das Buch durch, bevor Sie sich mit den Aufgaben dieses Kurses befassen.

Zur Vorbereitung auf den Kurs gibt es folgende **Aufgaben**:

## 0.2. Persönlicher Zugang zum Thema

1. Überlegen Sie sich Ihre Fragen zum Thema „Konflikte“: Was interessiert Sie, was wollen Sie herausfinden?
2. Formulieren Sie Ihre eigenen ersten Antworten zu Ihren Fragen.
3. Notieren Sie Antworten aus dem Buch. Fragen Sie sich: Bin ich mit diesen Antworten einverstanden? Habe ich Einwände? Welche? Warum?

Sie können folgende Vorlagen dafür verwenden:

1. Meine Fragen	2. Meine ersten Antworten	3. Ergebnisse aus dem Buch

4. Welche Fragen von Ihnen wurden nicht beantwortet? Wo und wie könnten Sie auf diese Fragen Antworten finden?

## 0.3. Notieren Sie sich zwei aktuelle Konflikte aus Ihrem persönlichen Umfeld

1. Einen Konflikt, in dem Sie selbst beteiligt sind.
2. Einen Konflikt, den Sie beobachten - bzw. wo Sie als Berater/Beraterin tätig sind.

Notieren Sie diese Konflikte - sie sind wichtig, denn sie geben den Hintergrund für die Bearbeitung dieses Kurses und schaffen einen aktuellen, praktischen Bezug zum Thema. Konfliktbewältigung kann nicht theoretisch „gelernt“ werden, sondern nur im praktischen Vollzug.

Wenn in diesem Kurs von „Ihrem Konflikt“ die Rede ist, dann meine ich damit Ihre eigenen beiden Beispiele.

**Hinweis:** Jede Lektion erfordert ca. 1,5 Zeitstunden Bearbeitungszeit, umfasst also 2 Unterrichtseinheiten. Bei 6 Lektionen geht es um insgesamt 12 Unterrichtseinheiten.

👉 Bei diesem Zeichen fordere ich Sie zur Mitarbeit auf. Setzen Sie 5-10 Minuten pro Aufgabe an. Sollten Sie in dieser Zeit nicht fertig sein, machen Sie trotzdem weiter - Sie können später noch einmal darauf zurückkommen.

Ich wünsche Ihnen ein intensives und erfolgreiches Lernen, Johannes Stockmayer  
([www.bettina-johannes-stockmayer.de](http://www.bettina-johannes-stockmayer.de))

### 👉 **1. Mein persönliches Konfliktbeispiel**

- a. Meine eigene Rolle?
- b. Wer ist sonst noch beteiligt?
- c. Um was geht es?
- d. Wann hat der Konflikt begonnen?
- e. Was hat den Konflikt zum Ausbruch gebracht?
- f. Was hat die Konfliktsituation verschärft?
- g. Meine bisherigen Maßnahmen zur Klärung?
- h. Was wünsche ich mir?

### 👉 **2. Ein beobachteter Konflikt:**

- a. Was ist geschehen?
- b. Aus welcher Position beobachte ich den Konflikt?
- c. Was müsste nach meiner Meinung passieren?
- d. Was kann ich tun?

# 1. Lektion: Biblischer Befund

## 1.1. Definitionen

☞ Formulieren Sie Ihre eigenen Definitionen zu folgenden Begriffen:

	Definition	Bibelstellen
Friede Streit Auseinandersetzung Konflikt Schalom		

Finden Sie zu diesen Begriffen Bibelstellen (Seite 9/10).

Welche Bibelstellen sind für Sie die wichtigsten?

## 1.2. Konflikte in der Bibel

Hier eine Auswahl:

Art	Vorgang	Bibelstelle
Situationskonflikt	Petrus und Johannes predigen im Tempel	Apostelgeschichte 4
Verteilungskonflikt	griechisch sprechende Witwen	Apostelgeschichte 6
Gefühlsdiffusion	Paulus in Damaskus	Apostelgeschichte 9
Beziehungskonflikt	Paulus und Johannes Markus vor 2. Missionsreise	Apostelgeschichte 15,36-41
Interessenkonflikt	1. Apostelkonzil	Apostelgeschichte 15
Innerer Konflikt	wohin gehen? Paulus vor Europa	Apostelgeschichte 16
Verteidigung	Paulus beruft sich auf den Kaiser	Apostelgeschichte 25
Konkurrenzkampf	Gruppen in Korinth	1. Korinther 1+3
Wettbewerb	Wettkampf: einer bekommt den Siegeskranz	1. Korinther 9,24
Strukturkonflikt:	Korinth: Leib-Struktur	1. Kor. 12; 14,3
Machtkampf	Paulus wird als Apostel infrage gestellt	2. Korinther 10-13
Grundsatzkonflikt	essen des Götzenopferfleisches	1. Korinther 8
Autoritätskonflikt	Timotheus (Ephesus)	1. Timotheus 4,12ff
Wertekonflikt	Abstammungslisten (Titus)	Titus 1
Kommunikationsproblem	Petrus in Antiochia	Galater 2,11-14
Zielkonflikt	das Gleiche tun - mit unterschiedlicher Zielvorstellung	Judas Ischariot; Petrus verteidigt Jesus bei der

		Festnahme
--	--	-----------

**👉 Bibelarbeit**

a. Analysieren Sie einige der biblischen Konflikte und notieren Sie die Faktoren, die zu ihnen geführt haben. Gibt es Konfliktgründe, die gehäuft auftreten?

(Beispielsweise: Eigeninteressen, Unklarheit, Kommunikationsprobleme ...)

b. Notieren Sie: Welche Konfliktlösungsstrategien wurden gewählt?

c. Welche langfristigen Auswirkungen ergeben sich aus den Konfliktlösungen?

Konflikt	Bibelstelle	Konfliktursachen	Konfliktlösungen	Auswirkungen

👉 Machen Sie sich Gedanken über den Begriff „Gerechtigkeit“:

- Was ist Gerechtigkeit? (Hinweis: Römer 3,21-31 und Römer 4,25 - 5,1)
- Wie entsteht Gerechtigkeit?
- Was ist „ausgleichende Gerechtigkeit“?
- Wodurch ist Gerechtigkeit „nachhaltig“?

**Beispiel Apostelgeschichte 6:**

Die griechisch sprechenden Witwen murren, weil sie sich bei der Essensausgabe übergangen fühlen - ein Gefühl von „empfundener Ungerechtigkeit“?

Wie kann es sein, dass in dieser Gemeinde, in der alle alles gemeinsam hatten (Apg. 2,44)

Menschen zu kurz kommen? Ist es ein strukturelles Problem (die Verteilung ist nicht ausreichend organisiert) oder geht es um mehr? Meldet sich da vielleicht das Minderwertigkeitsgefühl einer Personengruppe, die sich nicht ausreichend wahrgenommen fühlt? Geht es vielleicht um eine tiefer liegende Sache der Beziehungsebene? Dann ginge es nicht nur um die Versorgung mit Lebensmitteln, sondern vielmehr um die persönliche Wahrnehmung und Aufmerksamkeit.

Die Konfliktlösung lässt genau darauf schließen: Es werden sieben der besten Gemeindeglieder dazu berufen, den persönlichen Kontakt zu dieser Gruppe zu gewährleisten. Das Problem bestand also nicht auf der Sachebene, sondern auf der Beziehungsebene. Der Konflikt wurde gelöst, indem die persönlichen Bedürfnisse nach Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Versorgung gestillt wurden.

Das hatte die Auswirkung, dass die Gemeinde insgesamt gestärkt wurde und sich das Wort Gottes weiter ausbreitete.

### 1.3. Biblische Konfliktlösung

Lesen Sie Apostelgeschichte 15: In diesem Fall ging es um einen sehr gravierenden Grundsatzkonflikt. Aus dem Verlauf des Konflikts können wir einiges lernen:

- Eine aktuelle Störung wird zeitnah aufgegriffen.
- Es wird eine Zusammenkunft aller wichtigen Leiter einberufen.
- Jeder bekommt das Recht, sein Meinung zu vertreten.
- Der richtige Zeitpunkt wird abgewartet („als man sich lange gestritten hatte“).
- Man hört auf, über Meinungen zu streiten.
- Man bemüht sich um Fakten (Berichte von Petrus, Paulus und Barnabas).
- Man hört sich zu und schweigt (nimmt auf, was gesagt wurde).
- Man antwortet sachlich (Jakobus)
- und begründet seine Meinung mit Fakten (Bibelstellen).
- Man sucht nach einem Kompromiss.
- Man trifft eine Entscheidung.
- Man teilt diese Entscheidung persönlich mit.
- Man sorgt dafür, dass diese Entscheidung verstanden und angenommen wird.

### 1.4. Konfliktziele

Jeder Konflikt hat ein Ziel: ein positives oder ein negatives Ziel (Seite 24) - **ist dieses Ziel erreicht, ist der Konflikt bewältigt.**

👉 Welche positiven Ziele haben die oben angegebenen biblischen Beispiele (1.2.)? Lässt sich ein zusammenfassendes Ziel finden?

(Beispielsweise: Gottes Herrschaft darf nicht geschmälert werden, die Gemeinde soll funktionieren, der Mensch akzeptiert seine Grenzen ...)

Überlegen Sie sich das auch für Ihr persönliches Beispiel: Welches Ziel hat Ihr Konflikt?

Gibt es biblische Beispiele für Konflikte mit negativen Zielen?

(Beispielsweise: Machterhalt, sich durchsetzen, Konkurrenz, persönliche Vorteile ...)

Zwei markante Konflikte in der Bibel weisen darauf hin, dass hinter einem Konflikt auch Schuld stehen kann: Die Schuld, nicht (richtig) auf Gott gehört zu haben, eigene Wünsche und Vorstellungen verwirklichen zu wollen anstatt den Willen Gottes (Seite 37):

- Abraham und Lot (1. Mose 13)
- Streit zwischen Paulus und Barnabas (Apostelgeschichte 15, 36-41)

👉 Wie wären Sie als Konfliktberater in diesen Fällen vorgegangen?

Hinweis: In diesen beiden Fällen ging es darum, dass der Wille Gottes wiederhergestellt werden sollte.

### 1.5. Positiv oder negativ?

👉 **Zusatzaufgabe:**

1. Finden Sie Metaphern/Vergleiche: *Konflikte sind wie ...*

2. Welche Maßnahmen sind als Konfliktlösung zu ergreifen?

3. Ist dieses Bild positiv oder negativ?

Tragen Sie Ihre Vergleiche in die Tabelle ein:

Vergleich	Was ist nötig?	Positiv oder negativ?
Beispiel: Ein Konflikt ist wie ein Unwetter	Einen sicheren Ort finden	Negativ, wenn ich überrascht werde, positiv, wenn sich dadurch die Atmosphäre reinigt

Hinweis: Sie werden feststellen, dass viele Konfliktmetaphern sowohl positiv als auch negativ sind. Es ist die Frage, wie aus einem negativen Konfliktziel ein positives gemacht werden kann.

### 1.6. Annehmen oder abwehren?

👉 Notieren Sie: Wann ist ein Konflikt positiv? Wann ist ein Konflikt negativ?

Positiv	Negativ

Sie stehen bei einem Konflikt immer vor der Entscheidung: Wollen Sie ihn annehmen oder abwehren? Überlegen Sie:

- a. Warum nehmen Sie ihn an?
- b. Wie können Sie ihn abwehren?

## 2. Lektion: Soziale Konfliktkompetenz

### 2.1. Vier Konfliktarten

Nach Rupert Lay (Weisheit für Unweise, Düsseldorf, 1998) umfasst die soziale Konfliktkompetenz fünf Fähigkeiten:

1. Die Fähigkeit, überflüssige von notwendigen Konflikten zu unterscheiden.
2. Die Fähigkeit, lösbare von unlösbaren Konflikten zu unterscheiden.
3. Die Fähigkeit, überflüssige Konflikte zu vermeiden.
4. Die Fähigkeit, notwendige Konflikte mit einem Mindestmaß an sozialem und psychischem Aufwand bei sich und dem Konfliktpartner zu lösen, das setzt vor allem die Fähigkeit voraus, den rechten Zeitpunkt zu erfassen und wahrzunehmen.
5. Die Fähigkeit und Bereitschaft, mit unlösbaren Konflikten leben zu lernen, ohne unverhältnismäßige Beschränkung der eigenen Entfaltung psychischer und sozialer Fähigkeiten und Begabungen.

#### **Es gibt also:**

- nötige und unnötige Konflikte
- lösbare und unlösbare Konflikte

#### **Daraus ergeben sich 5 Fragen:**

1. Welcher Konflikt ist überflüssig?
2. Welcher Konflikt ist unlösbar?
3. Wie können überflüssige Konflikte vermieden werden?
4. Was ist der richtige Zeitpunkt für einen Konflikt?
5. Wie lässt es sich mit unlösbaren Konflikten leben?

#### **Zwei Gebete zeigen auf, um was es geht:**

Herr, schenke mir die Gelassenheit,  
die Dinge zu akzeptieren, die ich nicht ändern kann,  
und den Mut, die Dinge zu verändern, die ich verändern kann,  
und die Weisheit, den Unterschied zu erkennen.

Reinhold Niebuhr

Gott gebe mir den Mut, Dinge offen anzusprechen,  
die zwischen uns liegen,  
das Taktgefühl, heikle Momente gekonnt zu überspielen,  
und die Weisheit zu unterscheiden,  
wann das eine und wann das andere am Platz ist.

Dagmar Kumbier

**Schauen wir uns die Unterschiede der vier Konfliktarten genauer an:**

## 2.2. Nötige Konflikte

Bei nötigen Konflikten geht es um eine Not, die abgewendet werden soll.

Die Frage ist: Wo genau befindet sich die Not? Um welche Not handelt es sich?

In den meisten Konflikten spielen Ängste, Sorgen, Befürchtungen, negative Gefühle, Minderwertigkeit, Verletzungen, schlechte Erfahrungen ... eine Rolle. Darüber muss geredet werden, Negatives muss sichtbar werden: Welches Gesicht hat die Not, welchen Namen bekommt sie?

Oft ist das nicht auf Anhieb klar - die Not muss „ent-deckt“, entlarvt werden.

Vielleicht habe ich selbst keine Not - aber der andere.

Für die christliche Gemeinde heißt es: „Wenn ein Glied leidet, leiden alle mit“ (1. Korinther 12,26).

Die Not des anderen ist also auch meine Not, ich kann nie sagen: „Das geht mich nichts an!“

Um eine Not deutlich zu machen, empfiehlt sich eine Skala (aus der „Lösungsorientierten Beratung“):

- 10 sehr viel Not
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0 gar keine Not

Jeder Konfliktbeteiligte trägt auf der Skala die Größe seiner Not ein, anschließend kann man sich darüber unterhalten:

- Warum ist es so? Was hat diese Not ausgelöst?
- Wie sieht der Zustand „0“ aus?
- Was kann getan werden, um die Not einen Strich abzumildern?

Die Not muss nicht vollkommen beseitigt werden, sondern es genügt zunächst eine kleine Maßnahme. Wie kann diese aussehen: „Was muss passieren, damit es dir besser geht?“

Die weiterführende Frage lautet: „Was kann *ich* dazu beitragen, damit die Not gelindert wird?“

Die Skala kann im Lauf einer Konfliktberatung immer wieder ausgefüllt und angesehen werden, um zu überprüfen, ob sich die Lage verbessert.

Wenn mehrere Personen die Skala ausfüllen, kann man sich überlegen, warum der eine die Situation so schwierig empfindet und der andere gar nicht.

👉 Wenden Sie diese Skala auf Ihre eigenen Konfliktbeispiele an. Bei welcher beteiligten Person ist die Not am größten? Warum? Was muss passieren, damit es ihr besser geht? Was



können *Sie* dazu tun? Wollen Sie das tun - freiwillig und ohne Bedingungen?

### 2.3. Unnötige Konflikte

Bei einem unnötigen Konflikt ist keine *wirkliche* Not mit im Spiel. Das sind die **Situationskonflikte**.

In Situationskonflikten geht es um einen Lernprozess für mich persönlich: Wie kann ich stärker, belastbarer, geduldiger, liebevoller, barmherziger werden?

Dazu ist folgendes Verhalten nötig: Schweigen, sich nicht wehren, aushalten, sich nicht provozieren lassen, sich nicht rechtfertigen, nicht dagegenhalten, nicht zurückschlagen ... (Seite 113).

👉 Überlegen Sie sich einen Situationskonflikt aus der letzten Zeit:

- Wie haben Sie sich verhalten?
- Was wäre besser gewesen?

👉 Formulieren Sie Regeln, wie Sie in Zukunft mit Situationskonflikten umgehen wollen:

1. Über sich selbst lachen.
2. Eine lockere Aussage machen: „Macht nichts, kann jedem passieren.“
3. Sich nicht beschämt fühlen.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

### 2.4. Lösbare Konflikte

Bei lösbaren Konflikten geht es um die Lösung - nicht um das Problem. Es ist also nötig, sich auf die Konfliktlösung zu fokussieren - und sich nicht im Problem zu verhaken.

Der negative Kreislauf eines Konflikte sieht so aus:

Dieser Kreis dreht sich und bei jedem Durchlauf wird die Situation schwieriger. An der Lösung arbeiten bedeutet, den negativen Kreislauf „umzudrehen“. Das geht so:

1. Miteinander reden: ehrlich und offen. Sich zu einem Gespräch verabreden. Den regelmäßigen Austausch pflegen. Ansprechen, was persönlich wichtig ist.
2. Abstand gewinnen, um wieder zu einer objektiveren Sicht zu kommen. Unbeteiligte Menschen um ihre Sichtweise bitten. Sich an frühere Wahrnehmungen erinnern.
3. Vertrauensbildende Maßnahmen ergreifen, Vertrauensvorschuss geben. Transparenz zeigen. Mitteilen, was man tun möchte, und die eigenen Motive erklären.
4. Das Gemeinsame betonen. Ursprüngliche Ziele reaktivieren. Herausfinden, was man miteinander erreichen will. Übereinstimmungen verstärken.
5. Die Beziehungsebene stärken. Dem anderen Wertschätzung geben, loben, hervorheben, was man am anderen gut findet. Freundlich, wohlwollend und positiv agieren.

#### **Die negative Dynamik durchbrechen**

👉 Wie sehen lösungsorientierte Maßnahmen für Ihre Konflikte aus? Was können Sie tun, um

den negativen Kreislauf zu durchbrechen? Bei welchem der Punkte wollen Sie anfangen? Schreiben Sie einen versöhnlichen Brief an einen Konfliktgegner, indem Sie auf die fünf oben genannten Punkte eingehen.

## 2.5. Unlösbare Konflikte

Es gibt unlösbare Konflikte, die es notwendig machen, dass wir uns mit ihnen arrangieren, denn wir können sie nicht beseitigen. Wir müssen lernen, mit ihnen zu leben - und zwar so, dass sie uns nicht beeinträchtigen und unser Leben zerstören.

Welche Konflikte gehören zu dieser Kategorie? Überlegen Sie sich Beispiele!

(Hinweis: Schwierige Ehesituation, Pastor verändert sich nicht, der Chef lässt sich nichts sagen ...)

Wenn die Konfliktsituation unveränderbar ist, ist ein *Copingverhalten* nötig:

- Wie kann ich den Konflikt begrenzen (zeitlich, räumlich)?
- Welche positiven Faktoren kann ich dagegensetzen?
- Welchen Sinn kann ich in der schwierigen Situation erkennen?
- Zusagen Gottes ernst nehmen, mich bei ihm bergen.

 **Überlegen Sie sich einen Notfallkoffer für unlösbare Situationen:**

- Was gehört für Sie in diesen Koffer?
- Was tun Sie, wenn Sie nichts verändern können?
- Überlegen Sie sich einen Notfallplan für kritische Situationen. Halten Sie diesen Plan griffbereit.

Es gibt allerdings auch unlösbare Konflikte, die *momentan* unlösbar sind: Weil sie sich verbergen oder momentan nicht zu bearbeiten sind. Dazu gehören:

1. der kalte Konflikt und 2. der latente Konflikt.

Zu einem **kalten Konflikt** kommt es, wenn man nicht offen streiten kann, weil es nicht erlaubt ist, schlechte Erfahrungen gemacht wurden, die Struktur autoritär ist oder eine Harmoniekultur besteht und deswegen keine Kenntnisse vorhanden sind, wie man sich sinnvoll auseinandersetzt.

**Mobbing** ist eine Unterform des kalten Konflikts: Weil keine faire, offene Auseinandersetzung möglich ist, wird ein beliebiges Opfer gesucht, ein Sündenbock, der für alles herhalten muss und zu dessen Lasten ausagiert wird, was sonst keinen „Landeplatz“ findet.

Zu einem **latenten Konflikt** kommt es, wenn ein Konflikt nur unzureichend geklärt wurde oder das Gefühl besteht, dass man nicht in der Lage ist, den Konflikt zu bewältigen. Der Konflikt wird dann in den Untergrund geschickt, schlafend gestellt oder einfach ignoriert. Weil man aber ständig bemüht ist, das Problem zu verdrängen, steht man unter Stress - die Atmosphäre ist schwer und belastet, die Menschen sind müde und leicht gereizt, es gibt viele Tabubereiche und heikle Themen, an denen niemand rühren darf (Seite 145).

## 2.6. Der kalte Konflikt

Das sind Konflikte, die aus dem Hintergrund agieren: Nach außen wird der schöne Schein gewahrt, nach hinten wird getreten. Jeder tut so, als gäbe es keine Probleme, aber

gleichzeitig wird massiv interagiert. Ein solcher Konflikt kann nur gelöst werden, wenn man zugibt, dass man ein Problem hat. Der kalte Konflikt muss in einen heißen Konflikt überführt werden. Das geht meistens über die Metaebene: Gemeinsam fragt man sich: „Wie geht es uns miteinander? Wie ist die Stimmung in unserer Gemeinde/Familie? Was wollten wir schon lange einmal ansprechen/verändern?“

Jetzt ist es wichtig, ehrlich zu sein!

Haben Sie den Mut, bei einem kalten Konflikt eine „Konferenz“ einzuberufen mit der Frage: „Was ich schon lange einmal sagen wollte ...“ Fordern Sie zu ehrlichen Äußerungen auf. Zugespißt und provokant könnten Sie fragen: „Wo stehen wir in zwei Jahren, wenn wir heute nichts verändern und alles so weiterläuft wie im Augenblick?“ Was zwischen den Beteiligten steht, muss zur Sprache kommen!

Es ist wichtig, einen Konflikt so früh wie möglich anzusprechen - das heißt: Die Wut muss verraucht, aber die Not noch spürbar sein. Was heißt das konkret? Was ist zu früh und was zu spät?

☞ Machen Sie in Ihrem Umfeld eine Umfrage: „Welche Bedingungen sind für dich nötig, damit du dich einer Konfliktsituation stellen kannst?“

Hinweis:

- ehrlich sein
- per Ich reden
- nicht verallgemeinern
- Gefühle ansprechen
- Fragen stellen und Antworten abwarten
- sich ernst genommen fühlen und den anderen ernst nehmen

Stellen Sie miteinander Regeln auf: „Was tun wir, wenn wir ein Problem miteinander bekommen?“

Das alles sind Maßnahmen gegen einen kalten Konflikt, denn sie geben dem Konflikt rechtzeitig Raum zur Klärung. Was ist aber zu tun, wenn der kalte Konflikt bereits schon länger im Gange ist?

## 2.7. Mut zur Konfrontation

Als **erstes** geht es um den Appell an ein gemeinsames Verständnis, den Gemeinsinn und das gute Miteinander: „Wir sind doch miteinander Christen! Wir gehören zu einer Gemeinde! Wir haben ein gemeinsames Ziel!“ Normalerweise führt dieser Appell zur Einsicht und zu einer Verhaltensänderung (Seite 183).

An **zweiter** Stelle geht es darum, an die Regeln zu erinnern und zu ermahnen: „Für unser Miteinander haben wir folgende Regeln vereinbart: ...“, „In der Bibel werden folgende Anweisungen für christliches Verhalten gegeben: ...“, „Wir haben uns bei der Eheschließung vor Gott versprochen zusammenzuhalten.“ Regeln für das christliche Miteinander stellt Paulus beispielsweise in Römer 12, in Epheser 4 und in Kolosser 3 auf.

Werden die Regeln nicht eingehalten, muss auf Konsequenzen hingewiesen werden. Diese werden dann im schlimmsten Fall durchgesetzt - sonst sind sie gegenstandslos und unbedeutend.

Deshalb steht an **dritter** Stelle der Machteingriff - der zeitweise oder endgültige

Gemeindeausschluss, das Verbot einer Mitarbeit oder der Teilnahme an Gottesdiensten - oder auch die Trennung oder Ehescheidung.

In Matthäus 18, 15-20 wird dieses Verfahren so beschrieben.

## 2.8. Der latente Konflikt

Ursächlich für diese Art eines Konflikts ist, wenn die Versuche, ihn zu befrieden, erfolglos blieben (Seite 145):

- Es wurde das Falsche bearbeitet, die eigentlichen Punkte nicht angesprochen.
- Der Konflikt teilte sich in ganz unterschiedliche Stränge: während eine Sache bearbeitet wurde, entstand eine neue.
- Es wurde um Vergebung gebeten und auch gewährt, aber die Entschuldigung war nicht nachhaltig, weil keine Reue vorhanden war oder die eigentliche Sache nicht angesprochen wurde.
- Der Konflikt blieb unklar, zweideutig, nicht konkret ausgesprochen.
- Es waren bei der Konfliktbearbeitung die maßgebenden Menschen nicht beteiligt.
- Man hatte keinen Mut zur Konsequenz und zu eindeutigen Ergebnissen.
- Das Ergebnis erfolgte unter Zwang und kam nicht aus dem Herzen.
- Man hatte Angst vor einem schmerzvollen Ergebnis, der allgemeine Jammer hinderte einen deutlichen Eingriff.
- Man war zu barmherzig, zu nachgiebig, zu geduldig ...

Die Folge war: Der Konflikt tauchte ab und tat so, als sei er nicht mehr da. Gleichzeitig verhinderte ein Gefühl von Scheitern und Unfähigkeit eine weitere Bearbeitung und der Eindruck entstand: „Wir sind nicht zu ändern, es gibt für uns keine Chance“ - Resignation, Selbstverurteilung, Wehleidigkeit, Angst, Rückzug, Depression griff um sich ...

Kalte und latente Konflikte sind in christlichen Gemeinden häufig.

Verborgene (latente) Schuld ist oft das größte Hindernis für eine Konfliktklärung. Zuerst muss aufgedeckt und ans Licht gebracht werden, was verborgen ist (Psalm 32). Das geschieht, indem jemand an- und ausspricht, was nicht in Ordnung ist - und indem der Mut wächst, sich dem Verborgenen zu stellen, um es zu bearbeiten.

✎ Zeichnen Sie von Ihrem persönlichen Konflikt eine Kurve. Tragen Sie alle Bemühungen um Konfliktklärung ein. Wann und wodurch gab es Ruhepausen, was führte zu einem neuen Ausbruch des Konfliktes? Warum sind die Klärungsversuche nicht gelungen? Die Antworten auf diese Frage sind wichtiger als eine genaue und ausführliche Darstellung der Konfliktgeschichte.



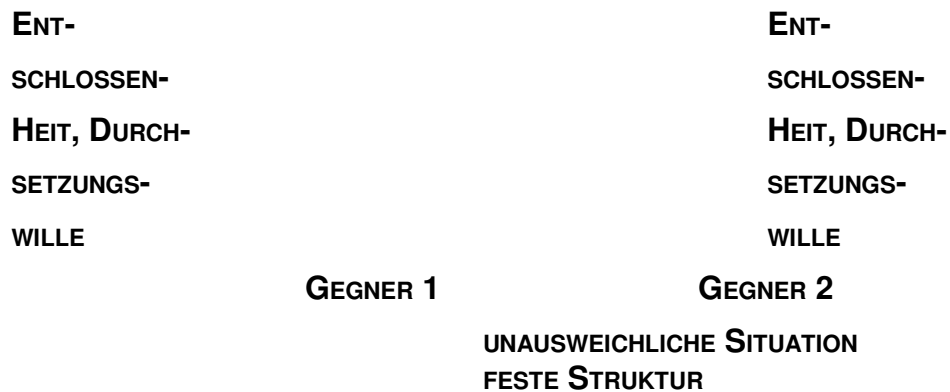
### 3. Lektion: Konfliktgrundlagen

#### 3.1. Das Dreifaktorenmodell

Ein Konflikt entsteht, wenn zwei oder mehr Personen oder Personengruppen versuchen, dasselbe Objekt zu besitzen, denselben Platz oder die dieselbe ausschließliche Position einzunehmen, unvereinbare Rollen zu spielen, unerreichbare Ziele zu verfolgen oder miteinander unerreichbare Mittel zu ergreifen, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen.

Einfach gesagt, heißt das: Zu einem Konflikt gehören:

- 1\* zwei Gegner,
- 2\* eine Situation, die ein Ausweichen unmöglich macht
- 3\* und die Entschlossenheit, sich mit Nachdruck durchsetzen zu wollen.



#### 3.2. Sich selber verstehen

👉 Zeichnen Sie Ihren Konflikt in dieses Schaubild „Dreifaktorenmodell“ (Seite 63) ein:

- Wer gegen wen?
- Wodurch sind die beiden Gegner festgelegt?
- Um was geht es eigentlich? (Welche Interessen sind mit im Spiel?)

Festlegungen sind eigene Prägungen, Vorurteile, persönliche Abneigungen (Seite 68).

👉 Überprüfen Sie Ihren Standpunkt in Ihrem eigenen Konflikt: Was ist Ihnen wichtig?  
Erstellen Sie eine Liste Ihrer Werte anhand folgender Fragen:

1. Meine Geduld ist am Ende, wenn ...
2. Wenn mich das jemand fragt, dann sage ich ganz bestimmt „Nein!“:
3. Ich kann überhaupt nicht leiden, dass ...
4. Wenn Folgendes passiert, gehe ich:
5. Meine Grenze ist erreicht, wenn ...
6. In unserer Gemeinschaft/Gemeinde geht mir auf die Nerven, wenn ständig jemand ...
7. Für mich sind absolute Werte:
8. Es ist für mich unveränderbar und unverzichtbar, dass ...

9. Deshalb hat für mich Folgendes eindeutige Priorität:

10. Von dieser Meinung rücke ich nicht ab:

### 3.3. Die dahinterliegende Kultur

In jedem Konflikt prallen kulturelle Unterschiede aufeinander. Eine Kultur ist die eigene Weltsicht: So muss es sein, so war es schon immer, so ist es richtig! Die Kultur erwächst aus der eigenen Prägung und ist eine Sache der persönlichen Identität, sie gehört zu mir, ich kann sie nicht aufgeben, ohne mich zu verlieren. Deshalb wird an dieser Stelle auch beharrlich und unnachgiebig gestritten.

Kulturelle Prägungen zeigen sich zum Beispiel in folgenden Bereichen:

**1. Familie, Beziehungen:** Welchen Stellenwert hat die Familie? Wie stark sind die familiären Bande? Wie oft sind Familientreffen nötig? Sind Beziehungen wichtiger als die eigenen Bedürfnisse?

**2. Reichtum, Besitz, Sicherheit:** Welche Rolle spielt das Geld? Wie stark geht es um Absicherung? Ist die Angst vor Verarmung ein Thema? Ist Besitzstandswahrung wichtig?

**3. Perfektion, Gutsein:** Muss alles ganz richtig sein? Wird alles peinlich genau bewertet - und vor allem der andere abgewertet? Ist das Bemühen vorhanden, besser zu sein als andere?

**4. Anpassung, Bravsein:** Spielt die Meinung der anderen die größte Rolle? Will man nicht auffallen? Ist Zustimmung wichtiger als Widerspruch? Richtet man sich nach dem, was alle tun?

**5. Tradition, Bewahrung:** Will man festhalten, was ist? Geht es immer wieder um die gleichen Abläufe? Bekommt die Vergangenheit einen verklärenden Glanz?

**6. Selbstbestimmung, Leistung, Erfolg:** Spielt die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit eine große Rolle? Definiert man sich über das, was man erreicht hat? Schaut man verächtlich auf Verlierer?

**7. Religiosität, Spiritualität:** Fallen eigene Entscheidungen schwer? Sucht man Vergewisserung? Sind bestimmte Abläufe oder Regeln beherrschend? Hat man oft ein schlechtes Gewissen?

**8. Gesundheit, Unversehrtheit:** Spielt Ernährung eine große Rolle? Bestimmen Ängste das Leben? Achtet man beständig auf seinen Körper? Ergreift man beruhigende Schutzmaßnahmen?

Kulturen sind wie „Mächte“: Sie legen fest, schränken ein, bestimmen das Leben und prägen die Persönlichkeit. Jesus hat die Mächte besiegt - auch die persönlichen Mächte: Kolosser 2,15; Epheser 1,20-21. Das heißt: Durch Jesus sind wir von unseren kulturellen Vorgaben befreit. Es gibt eine neue Kultur: die Kultur des Himmels - das ist die Liebe (1. Korinther 13).

👉 Füllen Sie in der folgenden Tabelle die leere zweite und vierte Spalte aus:

„Macht“	Ausprägung: Wie macht sich diese Kultur bemerkbar?	Was sagt Jesus dazu? (Finden Sie weitere Bibelstellen!)	Was kann sich durch eine <b>Himmelskultur</b> der Liebe verändern?
1. Familie, Beziehungen		Lukas 14,26 Lukas 18,29	
2. Reichtum, Besitz, Sicherheit		Lukas 18,22 Lukas 12,21	
3. Perfektion, Gutsein		Lukas 10,42	
4. Anpassung, Bravsein		Lukas 18,14	
5. Tradition, Bewahrung		Lukas 20,46	
6. Selbstbestimmung, Leistung, Erfolg		Lukas 13,30 Lukas 18,16	
7. Religiosität		Lukas 14,33	
8. Gesundheit		Lukas 5,31	

### 3.4. Den Mangel herausfinden

Hinter jedem Konflikt findet sich ein Mangel - bei sich selbst und beim anderen. Deshalb ist die ausgeglichene Balance der Beziehung in eine Schiefelage geraten. Der Mangel weist auf ein tiefes Bedürfnis hin. Wenn Sie herausfinden, an was es in diesem Konflikt fehlt, können Sie gegensteuern:

Mangel	👉 Was ist nötig? Ergänzen Sie!
Nicht wahrgenommen werden	Wertschätzung, Aufmerksamkeit
Nähe, Vertrautheit	Wahrgenommen werden, Gespräch
Sicherheit	
Einen Platz/Aufgabe bekommen	
Gehört werden	
Eigenständigkeit	
Unterstützung	
Akzeptanz	
Geltungsbedürfnis	

Das Problem in vielen Konflikten ist das „kleine Ich“: die Minderwertigkeit. Wer sich klein fühlt, bläst sich auf und macht sich groß. Aber eigentlich steckt dahinter das Bedürfnis nach mehr, ein tiefer Mangel:

Man vergleicht sich mit anderen und hat dabei das Gefühl, zu kurz zu kommen. Man sieht



sich in einer Konkurrenzsituation und befürchtet, schlechter abzuscheiden. Die kleine, schwache Position führt leicht zu einem Machtkampf. Aber Machtkämpfe, die aus einer Schwäche heraus geführt werden, sind aussichtslos, denn der Schwache kann nicht verlieren - sein Minderwertigkeitsgefühl würde noch größer werden (Seite 44).

☞ Was denken Sie zu der Aussage „Der Stärkere gibt nach“ (Seite 46)?

Was denken Sie über die Aussage von Kierkegaard „Alle Not kommt vom Vergleichen“ (Seite 88)?

Wie ist Ihre Meinung zum Kapitel „Der starke Friede“ (Seite 41)?

Was können Sie tun, um *selbst* Stärke zu gewinnen?

Was können Sie tun, damit der *andere* stärker wird?

Den eigenen Mangel erkennen und stark werden in der Liebe Gottes - das setzt ein großes Maß an Selbstkritik voraus, die Bereitschaft, sich selbst objektiv zu betrachten, um den Balken vor den eigenen Augen zu entdecken und zu beseitigen (Matthäus 7,3).

Ein wenig Selbstzweifel sind gesund: Was ist *mein* Anteil an dem Konflikt? Was liegt an mir? Bei genauem Hinsehen wird man immer etwas entdecken! Zugeben, wo man selbst falsch lag, macht nicht schwach, sondern im Gegenteil: der Handlungsspielraum vergrößert sich.

### 3.5. Einander verstehen

Bei jedem Konflikt (wie in jeder Kommunikation) geht es um zwei Ebenen (Seite 100):

Die **Sachebene** und die darunterliegende **emotionale Ebene**. Wenn sich ein Konflikt auf der Sachebene verhakt, ist es nötig, auf die emotionale Ebene zu wechseln - das geht mit der Frage: „Wie geht es dir? Was ist dir wichtig? *Warum* ist dir das wichtig?“

Wenn es auf der emotionalen Ebene chaotisch wird, muss wieder auf die Sachebene gewechselt werden. Der „Umschalter“ ist die Frage: „Um was geht es *eigentlich*?“

Auf der Sachebene geht es um (möglichst) objektive Fakten, auf der emotionalen Ebene um drei Bereiche:

#### a. Gefühle, b. Beziehung, c. persönliche Prägung

##### a. Gefühle

Meistens ist die Gefühlslage in Konflikten negativ und von Ängsten geprägt (Seite 106). Wo Ängste mit im Spiel sind, muss Schutz geboten werden, sonst vergrößern sie sich. Über Ängste muss geredet werden - das setzt Vertrauen voraus. Aber es ist unglaublich erleichternd, wenn Angst benannt werden kann - sie ist dann nicht mehr bedrohlich. In der Bibel steht: „In der Welt habt ihr Angst, aber ich habe die Welt überwunden“ (Johannes 16,33).

☞ Finden Sie heraus, um welche Ängste es in Ihrem Konflikt geht.

Was können Sie tun, damit über diese Ängste geredet werden kann? Machen Sie den Anfang - indem Sie persönlich über Ihre Befürchtungen reden, das schafft einen Raum der Offenheit und des Vertrauens.

##### b. Beziehung

Jeder Konflikt macht deutlich, dass die Beziehungsebene neu definiert werden muss: Wie stehen wir zueinander?

Sprechen Sie die Beziehungsebene an. Verstärken Sie die Beziehung, indem Sie betonen, wie wichtig Ihnen der andere ist. Geben Sie dem anderen durch Lob, Wertschätzung und ehrliche Komplimente Aufmerksamkeit. Betonen Sie das Gemeinsame zwischen Ihnen. Machen Sie

deutlich, dass Sie nicht gegen den anderen sind, sondern gern mit ihm zusammenarbeiten möchten.

In der Bibel steht: „Nehmt einander an, wie Christus euch angenommen hat“ (Römer 15,7).

### c. persönliche Prägung

Jeder Mensch hat eine ganz eigene Persönlichkeitsstruktur, sein spezielles Persönlichkeitsprofil. Das lässt sich nicht verändern, das muss akzeptiert werden.

☞ Machen Sie sich mit Ihrem eigenen Profil vertraut und legen Sie das Profil des anderen daneben: „Wo sind zwischen uns die größten Unterschiede? Wo sind wir ähnlich?“

Verstärken Sie Ähnlichkeiten und minimieren Sie die Unterschiede: Was tun Sie mit den Bereichen, wo Sie unterschiedlich sind?

Der andere ist anders - Sie aber auch. Gegensätze ziehen sich an: Was können Sie tun, damit Gegensätze fruchtbar werden?

☞ **Zusatzaufgabe:** Befassen Sie sich mit dem „Johari-Fenster“ (im Internet zu finden).

Überlegen Sie sich, was Sie mit Ihrem „blinden Fleck“ tun: Wie gehen Sie mit Feedback und Kritik um? Was ist für Sie wichtig, damit Sie Feedback und Kritik annehmen können?

Achten Sie auf Ihre bisher unentdeckten Potenziale anhand von Psalm 139: Wie kann Gott unbekannte Bereiche in Ihnen zum Vorschein bringen?

## 3.6. Beziehungsebene verstärken

Auf der Beziehungsebene geht es darum, den anderen zu verstehen: Wenn sich der andere verstanden fühlt, entspannt er sich, und Sie können sich auf der Sachebene auseinandersetzen. Verstehen bedeutet nicht, dass ich die Meinung des anderen teile. Verstehen ist ein Prozess:

1. Ich verstehe, was du sagst, weil ich dir zuhöre. Wo ich nicht begreife, was du meinst, frage ich nach. Ich wiederhole, was du gesagt hast, und bin mir deshalb sicher, dass ich dich wirklich verstanden habe.

2. Ich habe Verständnis für das, was du sagst. Wenn ich mich in deine Situation hineinversetze, wird mir klar, warum du so bist und was dich beschäftigt. In einer ähnlichen Situation würde ich vielleicht genauso handeln.

3. Ich bin mit dem einverstanden, was du sagst, ich teile deine Meinung. Ich stimme dir zu und finde deine Ansicht vollkommen richtig.

Wenn Sie stark auf der Beziehungsebene sind, können Sie auch stark streiten. Sie investieren in die Beziehungsebene, indem Sie Verständnis zeigen (Schritt 2). Das bedeutet: Zuhören, sich in den andern hineinversetzen, ihn von innen her wahrnehmen und seine Motivation begreifen (Empathie). Die Aussage „Ich verstehe dich!“ ist der Schlüssel zu einer guten Konfliktklärung. Die Investition in die Beziehung lohnt sich! Weil sich (fast) jeder Konflikt in einer Beziehungsstörung äußert, ist hier der richtige Ansatzpunkt für eine Konfliktklärung.

Auch Gott investiert in die Beziehung zu uns. Der christliche Glaube ist eine Beziehungsreligion: Gott wünscht sich eine persönliche, vertraute Beziehung zu uns.

☞ Suchen Sie Bibelstellen, die das belegen.

Gott kommt in Beziehung zu uns, indem er mit uns redet, uns zuhört, uns ernst nimmt, uns versteht - und uns das auch zeigt.

Gott ist Beziehung so wichtig, dass er gelingende, gute Beziehungen zwischen Menschen verknüpft mit einer guten Beziehung zu ihm: 1. Johannes 2,7-11.

Eine überraschende Freundlichkeit mitten im Streit (zunicken, Lächeln, herzliche Begrüßung, ein gutes Wort, einen Blumenstrauß, ein kleines Geschenk, eine unvermutete Zuwendung usw.) verändert die Situation - weil sie die Beziehung stärkt. So begegnet uns Gott unmittelbar im Chaos unserer Konflikte - und alles sieht anders aus: Lukas 8,22-25.

☞ Überlegen Sie sich eine „überraschende Wende“ für Ihren Konflikt zur Stärkung der Beziehungsebene.

### 3.7. Gegensätze aufheben

Der andere ist im Konfliktfall nicht mein Gegner, sondern mein Partner in einer gemeinsamen Klärung. Wie können wir die Gegnerschaft aufheben?

Gegensätze brauchen einander, um nicht einseitig zu werden (Seite 74).

**Aufgabe:** Suchen Sie Gegensatzpaare, die sich ergänzen - und deshalb zusammengehören. Welche Gegensätze machen sich in Ihren Konflikten bemerkbar? Wie können Sie ganz konkret die Gegensätze verbinden?

Pol 1	Die Mitte	Pol 2
Nähe	Ausgeglichenheit	Distanz
Bewahrung	Sachlichkeit	Veränderung
zugewandt	soziale Kompetenz	zurückgezogen
extravertiert	Selbstwirksamkeit	introvertiert
impulsiv	Ausgewogenheit	zögernd
Widerstand	Mut	Ergebung
Löwe	geistliche Kompetenz	Lamm

In einem Konflikt kommt nur dann etwas (wieder) in Bewegung, wenn es uns gelingt, die gegensätzlichen Festlegungen aufzuheben. Es kann sich nur das verändern, was in Bewegung ist. Die Gegensätze aufheben und wieder in Bewegung kommen bedeutet, die starren Standpunkte auszuweiten:

Der andere ist nicht mein Gegner, sondern mein Partner, er ist nicht nur so, sondern auch anders, mein Urteil über ihn ist momentan und kann morgen schon nicht mehr zutreffen. Der andere ist nicht mein Feind, sondern eine Ergänzung für mich: Er hat das, was ich nicht habe. Deshalb werden wir aufgefordert, unsere Feinde zu lieben (Lukas 6,27-28) - denn wenn wir sie hassen und ablehnen, werden wir selbst zum Feind, verfestigt sich unser Standpunkt, werden wir unbeweglich und starr. Feindschaft verhindert das Leben. Der Gegner kann morgen ein Freund sein. Reife ist die Fähigkeit, Eigenes loszulassen, um sich auf „anderes“ einzulassen.

Im Gleichnis vom Fischnetz (Matthäus 13,47-52) verknüpft Jesus Gutes und Schlechtes, Altes und Neues. Der Gegensatz wird zwar nicht aufgehoben - aber in eine Beziehung zueinander gesetzt. Durch Jesus wird Altes neu und Schlechtes gut.

**Daraus können wir folgende Matrix gestalten:**

alt neu

---

<b>schlecht</b>	<b>Was ist alt und gleichzeitig schlecht?</b> Gewohnheiten, Bequemlichkeit, ...	<b>Was ist neu und trotzdem schlecht?</b> Trends, kurzfristiger Hype, ...
	<b>Was ist alt und trotzdem gut?</b>	<b>Was ist neu und gleichzeitig gut?</b>
<b>gut</b>		

👉 Füllen Sie die vier Felder aus!

Oft verläuft die Konfliktlinie vertikal zwischen Neu und Alt. Aber das ist nicht richtig: Eigentlich müsste die Konfliktlinie horizontal zwischen Gut und Schlecht verlaufen. Das heißt: Wir müssen an der richtigen Stelle streiten! Indem wir gutes Altes und gutes Neues miteinander verbinden, entsteht Leben und gibt es neue Perspektiven.

Die Unterscheidung zwischen Schlecht und Gut ist unsere ständige Aufgabe und die Hauptarbeit in Leitungsgremien. Denn „schlecht“ bedeutet Starrheit, festgelegt sein - letztlich nicht Leben, sondern Tod.

👉 Bewerten Sie für Ihren Konflikt: Was ist „schlecht“? Wo ist etwas festgefahren und deshalb unbeweglich geworden?

Im Gegensatz dazu: Wo entdecken Sie das Leben, neue Innovationen, die sich auf gute Weise mit dem Bisherigen verknüpfen? Wo gibt es Bereiche, wo Altes erneuert wird und Traditionen eine neue, kreative Bedeutung gewinnen? Wo kann etwas Bisheriges auf überraschend neue Weise belebt werden?

Entdecken Sie die „Lebensbereiche“, die kraftvollen, energiegeladenen, kreativen Bereiche in der Konfliktsituation! Sie finden sie dort, wo die Beziehung angefangen hat - wenn es Ihnen gelingt, alle negativen Übertreibungen wegzulassen, um zum eigentlichen Kern zu kommen (Seite 27).

### 3.8. Zur Mitte finden

Könnten wir im Konfliktfall zurückfinden zu dem Zeitpunkt, als die Gegensätze noch nicht so ausgeprägt waren, würde sich die Situation deutlich entspannen. Wo war dieser Zeitpunkt? Wo hat es angefangen, schwierig zu werden? Wo hat man sich voneinander weg bewegt? Ab wann wurden die Unterschiede größer, die Ansichten extremer?

Zurück bedeutet: zurück zur Einheit in der Vielfalt, zurück zur Mitte.

Jesus ist die Mitte, er verbindet die Gegensätze (Galater 3,28). Wie verbindet Jesus?

- Indem er uns ausrichtet auf ein gemeinsames Ziel und einen Auftrag.
- Indem er uns zeigt, dass wir Kinder eines gemeinsamen Vaters sind.
- Indem er uns erfüllt mit dem gleichen Geist.

Das heißt für unseren Konflikt:

- Unser Wollen verbindet uns (der Auftrag).
- Was wir sind, schließt uns zusammen (Kinder Gottes).
- Was wir haben, ist für jeden genug (Heiliger Geist).

Wenn wir Jesus haben, dann haben wir alles. In ihm finden wir die Verbindung der Gegensätze. Deshalb sollen wir gesinnt sein wie Jesus (Philipper 2,5) und ihm nachfolgen (1. Petrus 2,21).

**Wir sind in der Mitte bei Jesus:**

- eins mit uns selbst (Kongruenz)
- eins mit den Mitmenschen (Kohärenz)
- eins mit Gott (Transzendenz)

Jesus ist die Einheit unter seinen Nachfolgern so wichtig, dass er dafür betet (Johannes 17). Was tun wir, wenn ein Mitschüler die Einheit verweigert? Wir rücken dann noch mehr zur Mitte, zu Jesus, und lassen uns die Liebe schenken, die in 1. Korinther 13 so herrlich beschrieben ist. Mit dieser Liebe begegnen wir dem schwierigen Menschen.

Wenn wir in der Mitte sind, sind wir stark. Diese Stärke wirkt sich in einer großen inneren Gelassenheit aus:

1. Wenn ich weiß, was ich habe, kann ich auch verzichten.
2. Wenn ich weiß, wer ich bin, muss ich mich nicht ständig wichtigmachen.
3. Wenn ich ein Gestorbener bin, kann mir eigentlich nichts mehr passieren.
4. Wenn ich losgelassen habe, kann mir nichts mehr genommen werden.
5. Wenn ich meine Schwächen kenne, kann ich nicht mehr beschämt werden.
6. Wenn ich meine Schuld nicht verstecke, sondern zugebe, bin ich nicht erpressbar.
7. Wenn ich auch klein sein kann, bin ich nicht abhängig.

👉 Wie lassen sich diese Sätze leben? Suchen Sie für jeden diese Sätze eine Konkretion.

## 4. Lektion: Nachgeben oder sich durchsetzen

### 4.1. Was ist christlicher?

In der christlichen Tradition wurde vielfach Nachgeben als der bessere Weg dargestellt - da man den anderen höher achten soll als sich selbst (Philipper 2,3). Heute erleben wir in der christlichen Gemeinde eine Gegenbewegung, in der ein selbstbewusstes und unerschrockenes Christsein vertreten wird, das durchaus auch dazu auffordert, die eigenen Interessen durchzusetzen. Dabei geht es nicht um das eine oder um das andere, sondern um beides - jeweils in begründeter Weise.

👉 Tragen Sie in die Tabelle ein: Wann ist das eine und wann das andere dran?

Nachgeben	Sich durchsetzen

Ergebnis: Welche Seite ist wann die bessere?

### 4.2. Alltagsbeispiele

👉 Befassen Sie sich bitte mit den nachfolgenden vier Konfliktsituationen:

- Wie verhalten Sie sich, wenn Sie beteiligt sind?
- Was raten Sie den Beteiligten - wenn Sie um eine Meinung gebeten werden?
- Finden Sie nachgeben oder sich durchsetzen besser?

#### **Konfliktbeispiel 1: Ärger**

*Sie haben sich einen neuen Anorak gekauft. Nach etwa 1 ½ Jahren versagt der Reißverschluss. Sie wollen den Schaden reklamieren, finden aber den Kaufbeleg nicht mehr. Die Verkäuferin sagt Ihnen; dass ein Umtausch unmöglich ist. Sie bietet Ihnen aber an, auf Ihre Kosten den Reißverschluss reparieren zu lassen. Sie stimmen dem zu.*

*Als Sie den Anorak wieder abholen, kostet die Reparatur 3,50 Euro (Austausch des Schiebers). Zu Hause stellen Sie fest, dass der Anorak im Schulterbereich beschädigt ist (aufgeraut, so wie wenn ein starker Klebestreifen den Stoff beschädigt hätte). Sie sind sich nicht sicher, ob der Schaden schon vorher dort war.*

### **Konfliktbeispiel 2: Belästigung**

*Sie kommen nach Hause und freuen sich auf einen gemütlichen Abend nach einem anstrengenden Tag. Doch die vielen geparkten Autos vor dem Haus lassen Sie Schlimmes ahnen. Tatsächlich, Ihre Befürchtungen bewahrheiten sich: Der Nachbar über Ihnen feiert eine Party. Da es noch früh am Abend ist, beschweren Sie sich nicht – man ist schließlich tolerant und will es sich mit den Mitbewohnern nicht verderben. Aber das Wummern der Bässe macht Sie schier verrückt, da Sie diesen Geräuschen nicht ausweichen können. Auch das laute Gejohle im Treppenhaus stört Sie. Punkt 22 Uhr klingeln Sie oben und bitten darum, dass die Musik leiser gestellt wird, da nun die Nachtruhe eingehalten werden muss. Zu diesem Zeitpunkt ist die Party in vollem Gange und keiner reagiert. Sie haben den Eindruck, dass Sie nicht ernst genommen werden. (Seite 85)*

### **Konfliktbeispiel 3: Rücksichtslosigkeit**

*Im Winter lässt der Nachbar regelmäßig frühmorgens sein Auto vor Ihrem Schlafzimmerfenster warmlaufen, raucht dabei eine Zigarette und kratzt in aller Ruhe die Scheiben frei. Es ist Ihnen ein Bedürfnis, das Fenster nachts auch im Winter gekippt zu halten. Deshalb ziehen die Abgase bei Ihnen ins Zimmer und Sie werden durch den Lärm geweckt. Ein paarmal haben Sie das Fenster mit Nachdruck geschlossen, was den Nachbarn aber offensichtlich nicht beeindruckte. Dann haben Sie ihn auf sein Verhalten vorsichtig angesprochen, was er nur mit einem Schulterzucken beantwortete. Daraufhin schrieben Sie ihm einen Brief mit dem Hinweis, dass sein Verhalten regelwidrig und ungesetzlich sei. Als er auch darauf nicht reagierte, fühlen Sie, wie Sie eine ohnmächtige Wut erfüllt. Am liebsten würden Sie sein Auto beschädigen (Messer in Reifen, Lack zerkratzen usw.). In diesem Zustand treffen Sie Ihren Nachbarn im Treppenhaus.*

### **Konfliktbeispiel 4: Entscheidungsdruck**

*In Ihrer Dienststelle besteht eine klare Hierarchie. Eines Tages ist die Leitung nicht anwesend und auch nicht per Handy erreichbar. Es ergibt sich aber ein dringender Notfall, der sofort bearbeitet werden muss. Sie müssen eine Entscheidung treffen – ohne dass Sie sich absprechen oder rückversichern könnten. Es geht Ihnen nicht gut dabei, aber die Umstände und Sachzwänge setzen Sie unter Druck, Sie müssen etwas tun.*

*Am anderen Tag werden Sie zum Chef zitiert und zunächst um Ihre Stellungnahme gebeten, warum Sie so entschieden hätten. Sie können Ihr Verhalten zwar begründen, aber Sie fühlen sich in der schwächeren Position. Sie versuchen, sich zu rechtfertigen, haben aber das Gefühl, dass Ihnen gar nicht zugehört wird und es nur darum geht, dass Sie eigenmächtig gehandelt haben.*

*Sie bekommen einen scharfen Verweis mit der Maßgabe, dass das in Zukunft nicht mehr passieren soll.*

## **4.3. Gute Fragen stellen**

Wenn Sie anderen in einer Konfliktsituation raten, ist es wichtig, dass Sie nicht von sich ausgehen und das empfehlen, was Sie (vielleicht) selbst tun würden. Sehen Sie den anderen mit seinen Möglichkeiten. Geben Sie keine gut gemeinten Ratschläge. Versetzen Sie sich in die Lage des anderen. Stellen Sie gute Fragen und helfen Sie den Betroffenen, ihre eigene Lösung zu finden.

In der folgenden Tabelle bekommen Sie einen Überblick über mögliche Fragetechniken:

	<b>Frageart</b>	<b>Beispiele</b>
--	-----------------	------------------

1	<b>Geschlossene Fragen</b>	Antwort: Ja oder Nein
2	<b>Offene Fragen</b>	Wer, wie, was, wann, warum, wozu ...
3	<b>Spiegelnde Fragen</b>	Wiederholen, was gesagt wurde – mit Fragezeichen versehen: „Sie haben gerade eine wichtige Entdeckung gemacht, nicht wahr?“ „Das klingt aber traurig.“ (Emotionales Spiegeln)
4	<b>Zuspitzende Fragen</b>	„Dann ist also Folgendes passiert: ...?“ „Das tut Ihnen leid ...?“
5	<b>Provozierende Fragen</b>	„Und deswegen haben Sie sich entschlossen, die Beziehung abubrechen ...?“
6	<b>Abschließende Fragen</b>	„Verstehe ich richtig, dass das für Sie eine Lösung wäre ...?“ „Haben wir damit die Hauptprobleme erkannt/besprochen?“
7	<b>Einladende Fragen</b>	„Möchten Sie noch mehr davon erzählen ...?“
8	<b>Zielende Fragen</b>	„Was würde das auslösen?“ „Was ist für Sie das Wichtigste?“ „Wie könnte das gehen?“
9	<b>Zirkuläre Fragen</b>	„Woran würde Ihr Gegner sehen, dass Sie sich verändert haben?“ „Was würde Ihre Umgebung darüber denken?“ „Was glauben Sie, wie sieht XY die Lage?“
10	<b>Hypothetische Fragen</b>	„Wenn Sie die Zeit zurückdrehen könnten, was würden Sie anders machen ...?“ „Wenn Sie in dieser Sache allein entscheiden könnten ...?“ „Wenn Sie davon ausgingen, der andere meint es gut mit Ihnen, was würde das verändern?“
11	<b>Wunschfragen</b>	„Was wünschen Sie sich von Ihrem Gegner?“ „Was sollte sich als Erstes ändern?“
12	<b>Wunderfragen</b>	„Wenn Sie einen Wunsch freihätten, was würden Sie sich wünschen?“ „Wenn über Nacht ein Wunder geschähe, was wäre morgen anders?“
13	<b>Stimulierende Fragen</b>	„Was wäre, wenn nichts geschieht und alles so weiterläuft?“ „Was müsste passieren, um die Sache zu verschlimmern?“ „Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte?“ „Wenn wir das Problem mit einer Landschaft (Haus, Weg) vergleichen würden: Wie würde sie aussehen?“
14	<b>Beurteilende, überprüfende Fragen</b>	„Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf des Gesprächs?“ „Wie erfolgreich schätzen Sie diesen Vorschlag ein?“ „Wäre das eine Lösung für Sie?“



15	<b>Zukunftsorientierte Fragen</b>	„Bis wann könnten Sie sich eine Antwort vorstellen?“ „Was wäre der richtige Zeitrahmen für Sie?“ „Was wird sein, wenn der Konflikt gelöst ist?“
16	<b>Moderierende Fragen</b>	„Haben Sie XY verstanden?“ „Könnten Sie noch einmal wiederholen?“ „Was war genau Ihr Vorschlag/Ihr Anliegen?“ „Sind wir alle auf dem Laufenden?“ „ Geht es zu schnell?“ „Brauchen Sie jetzt eine Pause?“
17	<b>Korrigierende Fragen</b>	„Könnten Sie das anders sagen?“ „Was meinen Sie damit?“ „Wie könnten Sie das sagen ohne Drohung/Vorwurf/Angriff?“
18	<b>Suggestivfragen</b>	„Was wäre, wenn alle so reden würden?“ „Ist es gut, wenn Sie so angreifend sind?“

☞ Wenden Sie diese Fragen auf die Alltagsbeispiele an (4.2.). Erfinden Sie ein Gespräch mit einer der Personen in den dargestellten Fällen.

Überlegen Sie sich ein Gespräch für Ihre eigenen Konfliktbeispiele, wo Sie nur Fragesteller sind.

#### 4.4. Konflikttypen

Es gibt vier Konflikttypen - also vier unterschiedliche Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen (Seite 177).

- Der *Kämpfer* greift an. Er löst Konflikte gegen den anderen, ist sachorientiert, sein typisches Verhalten ist Anklage.
- Der *Herausforderer* lenkt ab. Er überbrückt Konflikte, indem er sie überspielt, nicht ernst nimmt. Er ist freiheitsorientiert. Sein typisches Verhalten ist Verteidigung.
- Der *Vorsichtige* beschwichtigt. Er unterdrückt Konflikte, nimmt sie auf sich, ist beziehungsorientiert. Sein typisches Verhalten ist Bemühen um Harmonie, er flieht vor Schwierigkeiten.
- Der *Besonnene* rationalisiert. Er vermeidet Konflikte, indem er nach Begründungen sucht und allen Gefühlen aus dem Weg geht. Er ist strukturorientiert, sein typisches Verhalten ist Beharrung, er blendet sich aus und tut so, als ginge ihn die Sache persönlich nichts an.

Kommen Sie sich selbst auf die Spur: Zu welchem Konflikttyp gehört Ihr hauptsächliches Verhalten?

☞ Kreuzen Sie im folgenden Schaubild an, wie Sie sich im Konfliktfall verhalten.

<p><i>Seine Sache durchsetzen:</i></p> <p><b>Der Kämpfer</b></p>	<p><i>Besser sein als andere:</i></p> <p><b>Der Herausforderer</b></p>
<p><i>Um der Sache willen nachgeben:</i></p> <p><b>Der Besonnene</b></p>	<p><i>Anderen zu ihrem Recht verhelfen:</i></p> <p><b>Der Vorsichtige</b></p>

☞ Überlegen Sie sich, wie sich die vier Typen in den vier Alltagsbeispielen (4.2.) verhalten - wie beim 2. Beispiel vorgeschlagen. Füllen Sie aus:

	<b>Kämpfer</b>	<b>Herausforderer</b>	<b>Vorsichtiger</b>	<b>Besonnener</b>
Beispiel 1				
Beispiel 2	Klingelt oben und macht definitive Aussagen: „Wenn bis 23 Uhr nicht Schluss ist, dann ...!“	Versucht durch ein Späßchen, die Lage zu entspannen: „Darf ich mitfeiern?“	Zieht die Decke über den Kopf, betet um Ruhe und hofft, dass es bald Morgen wird.	Sucht im Internet nach Gesetzen über Ruhestörung und studiert die örtliche Polizeiverordnung.
	<b>Kämpfer</b>	<b>Herausforderer</b>	<b>Vorsichtiger</b>	<b>Besonnener</b>
Beispiel 3				

Beispiel 4				

#### 4.5. Die Gratwanderung

Normalerweise ist eine Konfliktbearbeitung eine Gratwanderung zwischen nachgeben und sich durchsetzen (Seite 102): Einmal ist es dran nachzugeben, ein anderes Mal, sich durchzusetzen, wobei nachgeben und durchsetzen in ganz unterschiedlichen Abstufungen erfolgen kann. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass ein Gleichgewicht zwischen nachgeben und durchsetzen, zwischen mir und dir, zwischen meiner Meinung und deiner Meinung besteht.

##### **Die Linie ist aufsteigend:**

Die **Minimalposition** entspricht der „goldenen Regel“: „Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch!“ (Matthäus 7,12). Das heißt: Jeder orientiert sich mit seinem Verhalten an dem, was er sich für sich selbst wünscht.

**Mehrheitsentscheidung:** 51% bestimmen, wie es gemacht wird.

**Kooperation:** Ein Ergebnis wird durch Verhandeln erzielt, bei dem es um einen gerechten Ausgleich geht.

**Kompromiss:** Jeder gibt gleich viel nach, man trifft sich in der Mitte.

**Konsens:** Jeder stellt seine eigene Meinung zur Disposition und dadurch ist der Weg frei für ganz neue Lösungen. Das bedeutet: Jeder kommt dem anderen weitestgehend entgegen und verzichtet dabei auf viele Rechte - zugunsten einer gemeinsamen Lösung.

Anmerkungen zum folgenden Schaubild:

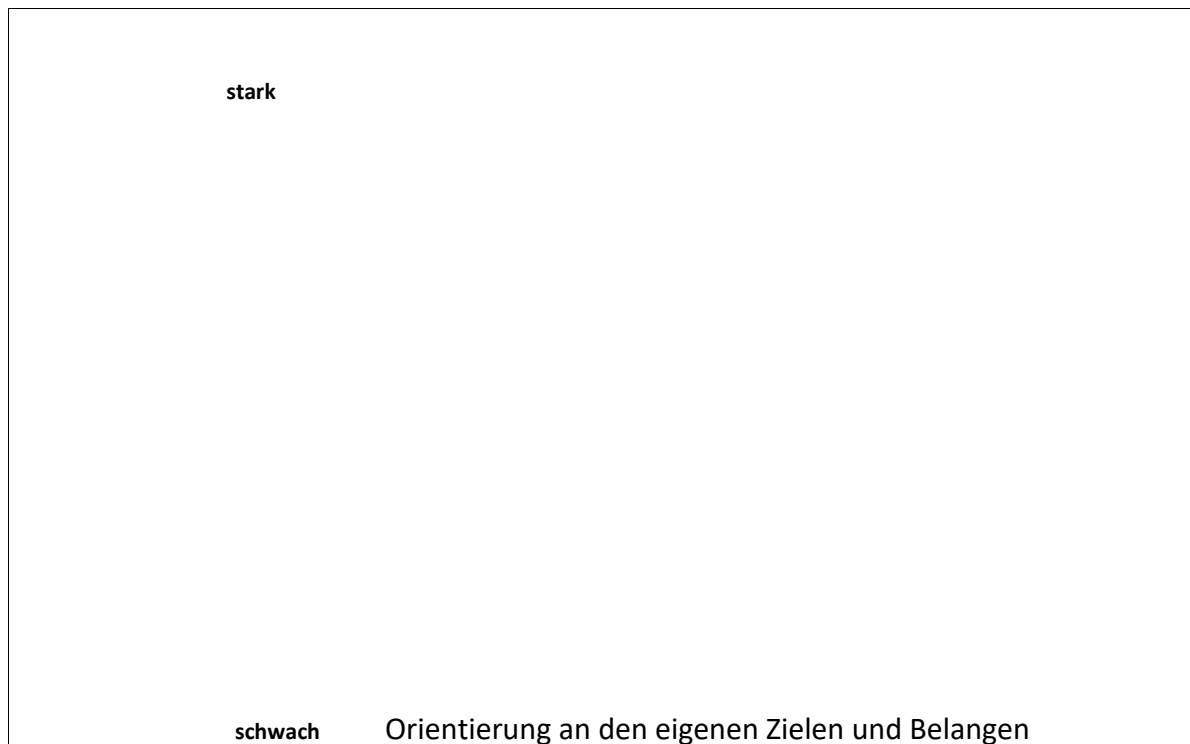
Flight, Freeze, Fight sind die drei Verhaltensweisen im Konfliktfall (Seite 36).

- Flight = Flucht, nachgeben, sich trennen
- Freeze = erstarren, sich verweigern, die Augen zumachen
- Fight = kämpfen, sich durchsetzen, sich wehren.

Linie a und Linie b (blau) sind gleich lang.

Die grüne Linie beschreibt ein maximales Durchsetzen und ein maximales Nachgeben.

\*Ein Konsens ist möglich bei beiderseitigem freiwilligen Verzicht.



#### 4.6. Sich durchsetzen

Wenn Sie sich durchsetzen (Fight), sollte das auf freundliche Art geschehen - wie geht das? Entscheiden Sie sich für ein konsequentes und faires Verhalten.

##### **Faires Streiten sieht so aus:**

- bestimmt und mit innerer Sicherheit und Überzeugung auftreten
- frühzeitig ansprechen, was man will
- deutlich reden: um was geht es? Was will ich? Warum will ich es?
- mitteilen, was man zu tun gedenkt - und es auch tun
- offen sein für den anderen, aber sich nicht zurückdrängen lassen
- zuhören und den anderen in seiner Meinung stehen lassen
- keine Rechtfertigung, keine Verteidigung
- Ichaussagen: von sich reden, eigene Gefühle ansprechen
- seine Aussagen nicht abschwächen (witzig sein, einschränken, abwiegeln)
- Konsequenzen aufzeigen: was passiert, wenn Grenzen überschritten werden
- nicht drohen, keine Ultimaten (sie legen fest)
- keine Übertreibungen, keine überzogenen Konsequenzen
- sachlich bleiben, freundlich bitten
- keine ungerechtfertigten Angriffe, keine Beleidigungen
- rechtzeitig aufhören: Rückzug ohne Rache

##### **Unfares Streiten dagegen sieht (beispielsweise) so aus:**

- dem anderen die Schuld in die Schuhe schieben
- dem anderen etwas unterstellen: er muss sich dagegen wehren
- persönlicher Angriff, den anderen bloßstellen
- dem anderen Lügen unterstellen
- den Fokus auf Nebenkampfplätze legen
- Verallgemeinerungen: immer, alle, nie
- zynisch, ironisch, sarkastisch agieren: verschleiern

- sich lustig machen
- den anderen öffentlich beschämen
- Gerüchte verbreiten, im Verborgenen kämpfen

☞ Überlegen Sie sich mindestens zehn eigene Streitregeln für faire Auseinandersetzungen: Wie soll Ihr Verhalten im Konfliktfall aussehen? Zusätzlich können Sie sich fünf Verhaltensweisen überlegen, die für Sie ein absolutes No-Go im Konfliktfall sind (unfaire Maßnahmen).

#### 4.7. Nachgeben

Wenn der Konflikt eskaliert, ist es besser nachzugeben (Flight). Das kann in einer dosierten Form geschehen (Schritte 1-10): Überlegen Sie sich, wie ein kontrollierter Rückzug für Ihre beiden Konflikte aussehen kann.

Deeskalierende Maßnahmen	☞ Was wollen Sie konkret tun?
1. Einlenken, Erklären des eigenen Standortes	
2. Fairness, Transparenz bieten	
3. Offenes Gespräch suchen	
4. Feindbilder ablegen, das Positive sehen	
5. Keine Angriffe, keine Schuldvorwürfe	
6. Den Gegner mit den Augen Gottes betrachten	
7. Drohungen zurücknehmen, keinen Druck ausüben	
8. Keine Vergeltung üben und sich rächen	
9. Keine Gewalt gegen Personen und Sachen	
10. Sich distanzieren	

#### 4.8. Defensives Verhalten

Nachgeben äußert sich im totalen Rückzug bis hin zum Ausweichen oder zur Flucht - aber auch in defensivem Verhalten. Das bedeutet: vorsichtig agieren, rücksichtsvoll sein, behutsam vorgehen - klar sein und eindeutig kommunizieren, aber dabei auf Deeskalation bedacht sein, also darauf achten, dass sich die Lage beruhigen kann und nicht weiter angeheizt wird. Dieses defensive Verhalten sieht beispielsweise so aus:

Höflichkeit und Distanz, sich vorstellen, per „Sie“ reden.

Bei Bitten Konjunktiv: „Könnten Sie bitte ...“.

Eher „wir“ als „ich“: „Wir sollten...“ (auch hier Konjunktiv).

„Ich“ am Anfang eines Satzes vermeiden (personalisiert, emotionalisiert, polarisiert).

„Ich“ am Anfang nur bei positiven Aussagen (Lob, Verstärkung):

„Ich stimme Ihnen zu ...“ „Ich finde Ihre ... gut“

Eher Fragen stellen, als definitive Aussagen machen:

„Könnte es sein, dass...“ „Was war Ihre Absicht?“

Sich nicht provozieren lassen und Beleidigungen überhören.

Zur Sachebene zurückkehren:

„Könnten wir wieder zum eigentlichen Thema kommen?“

„Ich verstehe Ihre Erregung, wäre es möglich, sachlich zu reden?“

Das Ziel nicht aus den Augen verlieren: Was ist das Ziel?

„Wir wollen uns hier um eine gute Klärung bemühen ....“

„Es ist wichtig, dass wir gemeinsam eine Lösung finden ...“

An Lösungen beteiligen:

„Was schlagen Sie vor?“

„Was müsste Ihrer Meinung nach passieren?“

Nicht bewerten, alles aufnehmen und würdigen:

„Das wäre eine Idee ... gibt es noch weitere?“

Sich nicht in einen Machtkampf verwickeln lassen:

„Es geht hier nicht um mich, sondern um uns.“

„Wir überlegen uns jetzt, was für alle Beteiligten am besten ist.“

„Hier gibt es unterschiedliche Standpunkte, das müssen wir so stehen lassen.“

„Es geht hier nicht ums Rechthaben.“

Abschwächende Reaktionen:

„Aha.“

„Das sehe ich anders!“

„Dazu sage ich nichts.“

„Wenn Sie meinen.“ „Das ist Ihre Meinung.“

Schweigen. Kopf schütteln. Sich wegrehen. Weggehen.

Abstand halten.

Keine Schuldvorwürfe: „Es geht hier nicht um Schuld, sondern um eine Lösung.“

Keine Festlegungen, keine Substantive: „Sie sind ein ...Versager, Querulant, Provokateur.“

Höchstens: „Jetzt provozieren Sie.“ „Wollen Sie mich ärgern?“

Keine Rechtfertigungen: „Ich wollte ja nur ...“ „Das war ganz anders ....“

Pause machen:

„Ich gebe dir später Bescheid.“ „Ich brauche Bedenkzeit.“

Verlangsamen:

„Darf ich auch etwas sagen?“ „Darf ich ausreden?“ „Bitte hören Sie mir zu.“

Angebot machen:

„Ich rede gern mit dir – aber nicht in diesem Ton.“


„Wir sollten in Ruhe darüber reden.“

„Ich schlage vor, dass wir in Anwesenheit eines Dritten darüber reden.“

#### 4.9. Persönliche Deeskalation

Wie sieht für Sie defensives Verhalten aus - wenn sich die Lage zuspitzt? Überlegen Sie sich, was Sie tun können, wenn Sie in Wut geraten: Wie können Sie sich beruhigen?

**Zum Beispiel so:**

Maßnahmen gegen die Wut	 Was wollen Sie konkret tun?
Blickwinkel weiten, andere Meinungen mit einbeziehen, andere Standpunkte einnehmen, räumliche Veränderung, Distanzierung.	
Positive Gesichtspunkte hervorheben, auf das Gute schauen, den Sinn der Situation entdecken.	
Gute Eigenschaften des Gegners suchen: Wo sind seine Stärken, Gaben, Fähigkeiten? Mindestens eine lobenswerte Eigenschaft am anderen finden und hervorheben.	
Was war vorher – was wird in ein paar Monaten sein? Gute Erinnerungen hervorholen, erfreuliche Ziele ansteuern.	
Das Gespräch mit anderen suchen – nicht zur eigenen Bestätigung, sondern als Ergänzung oder Korrektur.	
Das Ganze sehen: Im Moment des Ausbruches kommt vieles zusammen. Sich klar machen: Mir fehlt momentan der Überblick.	
Nicht bei alten, vorgefassten Meinungen bleiben, bereit sein zu Neuem. Mein Gegenüber darf auch ganz anders sein, als ich vermute.	
Freuzonen einbauen, Entspannungsbereiche finden, neben der Wut auch angenehme Gefühle kultivieren.	
Druck wegnehmen, Tempo verlangsamen, kein Ultimatum stellen, sich genügend Zeit zugestehen, räumliche Weite suchen (Blick in den Himmel).	
An den eigenen Werten festhalten: Keine Beschädigung von Gegenständen, keine Gewalt gegen Menschen, nicht schreien, keine Beleidigungen und Schimpfworte, keine endgültigen Aussagen während des Gefühlsausbruches treffen.	
Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen, die eigenen Möglichkeiten zur	

Problembewältigung auflisten.	
Fachliche Hilfe suchen, Seelsorge in Anspruch nehmen.	

#### 4.10. Freundlich reden

Wenn Sie innerlich ruhig geworden sind, können Sie auf Ihre Sprache achten und die Sätze so formulieren, dass Sie nicht eskalierend und angreifend wirken. Auf diese Weise können Sie auch beruhigend auf die Konfliktsituation einwirken und wieder zu einer sachlichen und konstruktiven Gesprächsbasis finden (Seite 69).

👉 Verändern Sie folgende Sätze so, dass Sie freundlich klingen und besser angenommen werden können - „reinigen“ Sie diese Sätze von ihren Reizworten.

Eskalierende Aussagen	Reizworte:
<i>Alle</i> sind meiner Meinung, dass das <i>so</i> nicht geht.	Verallgemeinerung
<i>Viele</i> Ihrer Aussagen sind <i>völlig</i> unrichtig.	Verallgemeinerung
Seit <i>geraumer</i> Zeit erwarte ich <i>endlich</i> Ihre Reaktion.	Nebelworte
Das geht <i>grundsätzlich</i> so nicht, dafür bin ich <i>überhaupt</i> nicht zuständig.	Verschärfung
Das ist mir <i>vollkommen</i> neu, bisher haben Sie mir gegenüber keinen Ton gesagt.	Verschärfung
Ich habe <i>überhaupt</i> nichts damit zu tun.	Verschärfung
Wir sollten <i>unbedingt</i> einmal drüber reden, aber Sie haben ja <i>nie</i> Zeit.	Druck erzeugen
Verschonen Sie mich mit Ihren Details und Ihren Beweisfotos!	unechte Bitte
Machen Sie <i>doch endlich</i> einmal eine klare Aussage.	Druck erzeugen
Verstehen Sie denn <i>eigentlich</i> gar nicht, um was es <i>letztlich wirklich</i> geht?	unechte Frage
Machen Sie sich doch nicht <i>so</i> wichtig!	Nebelwort
Können Sie denn gar nicht sachlich und vernünftig über diese Sache reden?	unechte Frage
Was wollen Sie <i>überhaupt</i> ?	unechte Frage
Das geht mich nichts an. Kümmern Sie sich doch selbst darum.	Abweisung
Ich bitte Sie – das ist doch <i>völlig</i> übertrieben!	Beschämung
Die ganze Sache ist <i>äußerst</i> fragwürdig.	Verallgemeinerung
Machen Sie <i>doch</i> einen Vorschlag! Was denken Sie denn <i>eigentlich</i> ?	Unechte Bitte
Kommen Sie <i>wenigstens einmal</i> auf den Punkt!	Druck erzeugen
Das ist <i>definitiv absolut</i> nicht meine Sache!	grundsätzlich werden
Ich erwarte <i>umgehend</i> Ihre Entschuldigung und eine Erklärung, dass Sie	erziehend



das in Zukunft unterlassen.	
Du kapiert mal wieder gar nichts!	Beschämung
Sie können mir mit dem <i>allem</i> gestohlen bleiben.	abweisend
Ich sage es Ihnen ein für alle Mal!	ultimativ
Das ist <i>ja</i> unglaublich!	verachtend
Ich habe mich schon viel zu lange mit Ihren seltsamen Sätzen beschäftigt.	abweisend

#### 4.11. Konfliktdynamik

Zusammenfassend einige provozierende Thesen über die Dynamik von Konflikten:

1. Nicht jeder Konflikt darf gelöst werden, weil beide Kontrahenten Kraft und Lebenssinn daraus ziehen.
2. Ein Konflikt, der nur halb gelöst wurde, verstärkt sich nach kurzer Zeit bis zum bitteren Ende.
3. Lässt sich eine Seite nicht provozieren, kommt es nicht zum Konflikt. Zum Streiten gehören zwei.
4. Ein Konflikt spielt gern Hase und Igel: „Ich bin schon da“ – während wir mühsam noch woanders sind – so sind wir ständig in Bewegung.
5. Ein Konflikt drängt vom Kleinen ins Große, vom Verborgenen in die Öffentlichkeit.
6. Ein Konflikt rinnt wie Wasser aus der Hand, wenn man ihn fassen will.
7. Ein Konflikt ist wie Wasser, er fließt nach unten und sammelt sich an der tiefsten Stelle.
8. Ein Konflikt sucht sich als Landeplatz die schwächste Stelle in einem System.
9. Ein Konflikt kommt selten allein.
10. Ein Konflikt an einer Stelle infiziert bald andere Bereiche.
11. Ein Konflikt verkleidet sich gern.
12. Ein Konflikt liebt das „Versteckspiel“ und ist immer dort, wo man ihn nicht vermutet.
13. Wie ein unterirdischer Flusslauf läuft der Konflikt unterschwellig im Verborgenen bis zum Ausbruch.
14. Ein Konflikt stellt sich manchmal schlafend.
15. Ein kalter Konflikt macht heiße Ohren.
16. Ein Konflikt kommt immer zum ungünstigsten Zeitpunkt, er kämpft mit Mitteln, die mir nicht entsprechen, und tritt dann auf, wenn ich nicht mit ihm rechne.
17. Ein Konflikt hat so viele Gesichter, wie es Beteiligte gibt.
18. Ein Konflikt, der sich selbst überlassen bleibt, richtet immer mehr Schaden an.
19. Das Eingreifen in ein Konfliktgeschehen kann eine Konfliktverstärkung zur Folge haben.
20. Je später ein Konflikt erkannt wird, desto weniger gelingt es, ihn zu beseitigen.

👉 Was denken Sie über diese Sätze? Welcher These stimmen Sie zu - welcher nicht?  
21.

## 5. Lektion: Entscheidungen treffen

### 5.1. Die Grundsatzentscheidung

Ein Konflikt macht deutlich: Neues steht bereit. Aber das bedeutet auch: Es kann nicht so weitergehen wie bisher (Seite 23). Eine grundsätzliche Entscheidung ist fällig. Wird sie nicht getroffen, treffen andere die Entscheidung - oder die Umstände sorgen für eine Veränderung.

In jedem Konflikt gibt es drei Möglichkeiten:

1. Bleiben und die Situation verändern.
2. Bleiben und die Situation aushalten.
3. Gehen und sich von der bisherigen Situation trennen.

**Die beste Möglichkeit ist die erste** - aber sie bedeutet Arbeit: eigene Klärung (was will ich?), Beziehungsklärung (wie gestalten wir unsere Beziehung neu?) - und das bedeutet: Auseinandersetzung, Gespräch, Zeit für Verhandlungen. Es muss eine Chance für einen Neuanfang geben - gemeinsame Grundlagen und ein Verständnis für ein Miteinander müssen vorhanden sein.

**Bei der zweiten Möglichkeit ist die Frage:** Kann ich die Situation aushalten (wie lange?) und will ich mich anpassen (auch wenn es Nachteile für mich bedeutet)? Die Situation muss angenommen werden, wie sie ist (will ich das?). Bleiben - freiwillig: also ohne ständige Unzufriedenheit, Rebellion oder Auflehnung. Die grundsätzliche Frage heißt: Welche Vorteile habe ich, wenn ich mich für diese Option entscheide? Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie bleiben wollen (oder können): einen Seelsorger suchen!

**Die dritte Möglichkeit ist keine Flucht**, wenn man sich aufgrund von eindeutigen Fakten dafür entscheidet. Manchmal ist eine Trennung die einzige Möglichkeit der Konfliktbearbeitung. Das gilt vor allem dann, wenn Kämpfen nichts bringt - die Lage dadurch nur noch heftiger wird. Zur eigenen Absicherung ist in diesem Fall das Gespräch mit einer neutralen, unbeteiligten Person angesagt.

Eine Flucht kann allerdings manchmal auch ein befristeter Rückzug sein: Man braucht Zeit; um sich wieder zu sammeln und um sich zu überlegen, was man tun möchte. Wie sieht dann aber die Rückkehr aus? Mögliche Maßnahmen sind:

- So tun, als wäre man nicht weg gewesen.
- Erklären, warum man sich zurückgezogen hat.
- Einen neutralen, anderen Einstieg wählen.
- Jemand um Vermittlung bitten.

### 5.2. Die Krise

Ein Konflikt spitzt sich zu, wenn nicht rechtzeitig interveniert wird: Es wird kritischer, heftiger, grundsätzlicher und weitet sich aus. Aus einem Konflikt wird eine Krise. „Krise“ bezeichnet den Punkt der Scheidung: Ab hier kann es nicht mehr so weitergehen wie bisher, gravierende Veränderungsmaßnahmen müssen getroffen werden. Tut man das nicht, passiert die Katastrophe: Die Handlungsspielräume sind dann gleich null.

Wir können uns den Ablauf einer Krise folgendermaßen vorstellen (die Zahlen beziehen sich auf das Schaubild „Krisenmodell“):

(1.) Jede Krise baut sich auf, kein Konflikt beginnt plötzlich. Es ist wichtig, die Warnlampen wahrzunehmen und frühzeitig korrigierende Maßnahmen zu ergreifen - das heißt, rechtzeitig Entscheidungen zu treffen, solange noch Handlungsspielraum besteht.

Warnlampen sind: Die Kommunikation reduziert sich und wird mühsam, man geht sich aus dem Weg, der Druck erhöht sich (und damit auch Krankheitsnot und Müdigkeit), Oberflächlichkeit nimmt zu, Gerüchte spielen eine große Rolle (Unehrllichkeit), offensichtliche Ausreden bestimmen das Miteinander, die Beziehungen werden kälter - eine ungute Atmosphäre breitet sich aus ...

Jetzt gegensteuern heißt: Normalität aussetzen und Krisengespräche führen, Probleme offen ansprechen, gemeinsam nach Lösungen suchen. Vor allem geht es in dieser Phase um die Frage: „Wie beurteilen wir die Lage?“ - Ein gemeinsames Statement ist wichtig und kann meistens nur nach anstrengenden Verhandlungen gefunden werden: „Wie ernst ist die Lage? Haben wir eine Krise?“

(2.) Kommt man nicht zu einer einheitlichen Beurteilung, spitzt sich die Krise zu. Jetzt wird deutlich, dass es so nicht weitergehen kann, man kann die Augen nicht mehr verschließen und so tun, als wäre alles in Ordnung: Der Konflikt wird sichtbar und die Auswirkungen sind spürbar. Jetzt ist ein eindeutiges **Krisenmanagement** nötig.

Gefährlich ist (3.):

- Immer noch so tun, als wäre alles normal und als gäbe es keinen Konflikt, die Situation verharmlosen.
- Der Blick zurück, der alles verklärt: Früher war es besser!
- Aus Angst vor nötigen Konsequenzen erstarren und apathisch verharren: Ich bin nicht da, es geht mich nichts an!
- In hektische Aktivität ausbrechen, alles Mögliche tun - aber dadurch vergrößert sich das Chaos.
- Die Anstrengungen erhöhen: Mehr von demselben tun, was wir bisher getan haben.

Notwendig ist:

Zugeben, dass man ein Problem hat, dass man sich in einem Konflikt befindet und die Lage kritisch ist. Das nicht zu akzeptieren führt dazu, dass man (4.) in den Spalt zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht stürzt und dort wie in einem Gefängnis für alle Zeit festsetzt, resigniert, verzweifelt, die Hoffnung aufgibt und nur noch jammert.

Besser ist der Blick auf Gott (5.): „Was willst du?“ - um neue Hoffnung zu schöpfen und den Mut zu bekommen, die momentane Situation anzunehmen, wie sie ist.

(6.) Der Moment der Akzeptanz ist wichtig - er beinhaltet drei Entscheidungen:

- a. Loslassen: Man ist bereit, Altes zurückzulassen, ganz bewusst und willentlich zu verabschieden: „So geht es nicht mehr, so wird es nicht mehr sein!“ Man trennt sich von den „Schlacken der Vergangenheit“ - gibt sie in die Hand Gottes - und ist damit frei für eine neue Zukunft.
- b. Zulassen: Man akzeptiert, dass man im Moment nichts in der Hand hat und alles offen ist, man sagt Ja zu dieser unbequemen und herausfordernden Situation, man nimmt die Krise als Chance an - auch wenn sie unangenehm ist, alles infrage stellt und man das Gefühl hat, dass nichts mehr trägt.
- c. Sich einlassen: Man sucht nun nach neuen Ansatzpunkten und überlegt, wie und wo man neu anfangen kann. Alles kommt auf den Prüfstand, alles ist möglich, dem Neuen werden keine Grenzen gesetzt.

(7.) Der neue Ansatzpunkt darf keine Rückkehr in alte Bedingungen sein. Der Neuanfang setzt an dem Punkt an, wo es noch keine Krise gab - bedeutet also eine Rückkehr in ursprüngliche, gesunde Verhältnisse („zurück zur ersten Liebe“): Was war unsere eigentliche Absicht? Wer sind wir wirklich? Was entspricht uns?

Oft bedeutet das eine Rückkehr zur Wahrheit: Ich bin nicht so, wie ich es mir vorgestellt habe. In unserer Beziehung wollten wir zu viel. Wir haben uns Bilder und Vorstellungen geschaffen, die nicht tragfähig sind - und die wir deshalb aufgeben müssen. Wir kehren zurück zu uns selbst. Wir kehren zurück in Gottes Bild und seiner Vorstellung von uns.

Ist dieser neue Ansatzpunkt gefunden, muss er gestaltet werden:

- Die Beziehung wird neu ausgehandelt.
- Die Gemeinde findet eine neue (ihre eigentliche) Form.
- Die Persönlichkeit reinigt sich von Altlasten, geht geläutert und befreit von Ballast weiter.

Die Krise erfordert eine klare Entscheidung in folgenden Fragen:

1. Was lassen wir los?
2. Was lassen wir zu: Stellen wir uns der Realität? Geben wir unser Scheitern und unsere Grenzen zu?
3. Auf was lassen wir uns ein: Wie sieht unser Neuanfang aus? Haben wir ein gemeinsames Ja zu diesem Neuanfang?

Über die drei Bereiche muss geredet - und eine gemeinsame, einvernehmlich Entscheidung getroffen werden.

**Schauen wir uns das Krisenmodell an:**

### 5.3. Fakten oder Meinungen

Im Konflikt- und Krisenfall ist das Gespräch das entscheidende Instrument einer Klärung: Wir müssen miteinander reden. Kommunikation braucht einen Raum und ausreichend Zeit - der Verhandlungstisch ist das entscheidende Möbel. Verhandlungen sind wie ein Spiel (Seite 104) - man muss dranbleiben bis zu einem Ergebnis, reißt der Gesprächsfaden ab, muss er erneut geknüpft werden.

Wichtig ist bei Verhandlungen, **Fakten** und **Meinungen** voneinander zu trennen.

**Fakten** sind Tatsachen, die sich belegen lassen, sie sind beweisbar, begründbar und halten einer objektiven Prüfung stand. Gemeinsam muss man sich darauf verständigen, was man für eine Tatsache hält und was für eine persönliche Ansicht - das ist das Ringen um eine gemeinsame Sichtweise.

**Meinungen** sind persönliche Überzeugungen, sie sind subjektiv, nicht überprüfbar, beruhen auf eigenen Erkenntnissen und Erfahrungen. Sie sind die jeweilige Bewertung der Tatsachen und beschreiben wie man die Dinge sieht und beurteilt, und geben einen unhinterfragbaren Standpunkt wieder.

Verhandlungen werden aussichtslos, wenn man Fakten und Meinungen mischt, Meinungen als Fakten ausgibt und Fakten als die persönliche Meinung des anderen abqualifiziert. Meinungen müssen als persönliche Ansicht bezeichnet und akzeptiert werden. Über Meinungen kann man nicht streiten. Dabei sind Meinungen veränderbar, während Fakten feststehen. Allerdings ist in der heutigen Zeit die Faktenlage oft gar nicht eindeutig. Wir müssen uns miteinander verständigen, was wir für wahr halten. Gelingt diese Verständigung nicht, wird ein Konflikt zu einem sinnlosen Machtkampf.

👉 Notieren Sie Ihre Definition von Fakten (Tatsachen) und Meinungen (Einstellungen).

Beispiele:

Fakt ist, dass du anders bist als ich. **Wie** ich damit umgehe, ist eine Sache meiner Meinung.

Fakt ist, dass wir einen Konflikt haben. **Wie** wir unsere unterschiedlichen Standpunkte bewerten, ist eine Sache der persönlichen Meinung.

Fakt ist, dass die Bibel Gottes Wort ist. **Wie** ich sie auslege und verstehe, ist (weitgehend) eine Sache meiner Meinung.

Dass Jesus wiederkommt, ist ein unumstößliches Faktum. **Wie** das letztlich sein wird, ist meine Meinung.

### 5.4. So gelingen Verhandlungen

**Grundsatz:** Die eigenen Interessen verfolgen und die Interessen der Gegenpartei nicht aus den Augen verlieren. In einen kooperativen, gemeinsamen Prozess mit dem anderen kommen.

**Voraussetzung:** Ein grundsätzliches Ja zu dieser Situation haben, den Konflikt als Chance für eine notwendige Klärung verstehen.

**Ziel:** Ein Ergebnis finden, das **beiden** Seiten gerecht wird und die Situation nachhaltig befriedet.

**Weg:** Kooperieren, ohne ausgenutzt zu werden. Grenzen setzen können, um sich selbst zu schützen. Den eigenen Standpunkt kennen und deutlich kommunizieren: Das möchte ich!

**Das heißt:**

Den anderen zur Kooperation bewegen.

Ihm gleichzeitig zeigen, dass man sein Verhalten bei Grenzverletzungen nicht akzeptiert.

Konsequenzen andeuten und bereit sein, sie umzusetzen (ohne zu drohen).

Dem anderen zeigen, welche Folgen sein Verhalten hat.

Deeskalierend agieren: Die eigene Reaktion auf den Angriff muss geringer ausfallen als der Angriff (tip for tap statt tit for tat).

Nicht nachtragend sein, wenn der andere nach anfänglichen Widerständen doch kooperiert.

### **Konkret:**

Vorteile einer Kooperation herausstreichen und Nachteile aufzeigen.

Eigene Bereitschaft zur Kooperation betonen und beweisen.

Belohnungen geben: Dem anderen weitestgehend entgegenkommen – wenn er Beweglichkeit zeigt.

Den anderen als Person wahrnehmen und akzeptieren.

Seine Beweggründe verstehen und das signalisieren – das bedeutet: Interesse am anderen haben und dies auch zeigen.

### **Bei Verhärtung:**

Nicht kooperatives Verhalten offenlegen und ansprechen.

Das Gemeinsame betonen.

Offenheit schaffen durch eigene Ehrlichkeit: Störungen, Hilflosigkeit, Angst ansprechen.

Vertrauensvorschuss geben und dabei das Risiko verkleinern, indem man deutlich macht: „Ich gehe jetzt ein Risiko ein, ich mache mich verletzlich.“

Deutlicher Rückzug, wenn die Offenheit missbraucht wird.

Kleine Schritte auf den anderen zugehen – mit Ansage: „Ich komme dir entgegen!“

Den anderen im Blick haben: Wie reagiert er?

Positive Signale aufnehmen und verstärken – vor allem im Blick auf die eigene Position.

Negative Signale ansprechen und zurückweisen.

Immer wieder fragen: „Was willst du?“

Klar und deutlich ansprechen, wenn man diese Meinung nicht teilen kann.

Eigene Alternativen aufzeigen.

Gemeinsame Betroffenheit herstellen: Was verlieren wir, wenn wir zu keiner (guten) Lösung kommen?

## **5.5. Regeln bei Verhandlungen**

(anhand des Harvard Negotiation Projects in: Fisher, Ury, Patton, Das Harvard-Konzept)

1. Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
2. Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu.
3. Trennen Sie persönliche Beziehungen von Sachfragen. Kümmern Sie sich um das „Problem Mensch“.
4. Suchen Sie die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Weise zu nutzen.
5. Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis, sorgen Sie dafür, dass sie sich am Verhandlungsprozess beteiligt.
6. Achten Sie auf Ihre Emotionen und reden Sie darüber.
7. Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche, reden Sie über sich selbst, nicht über die Gegenseite.
8. Schlagen Sie auch bei Angriffen nicht zurück.

9. Lassen Sie der Gegenseite genauso viel Hilfe zuteilwerden, wie Sie das Problem attackieren, geben Sie ihr die Zeit, die sie braucht.
10. Greifen Sie nicht die Position der anderen an, werfen Sie lieber einen Blick dahinter.
11. Verteidigen Sie nicht Ihre Vorstellungen, fordern Sie zu eigenen Vorschlägen auf.
12. Gehen Sie auch auf Vorläufiges ein, es darf nicht nur um das Prinzip gehen.
13. Entwickeln Sie Handlungsalternativen, suchen Sie den Interessenausgleich, bei dem jeder etwas bekommt. Der Ausgleich muss gerecht, fair und ausgewogen sein!
14. Formulieren Sie gemeinsame Ziele.
15. Drohen Sie nicht, aber machen Sie die Konsequenzen klar und weisen Sie auf die Folgen einer weiteren Eskalation hin.

**Zusammenfassend bedeutet das:** Immer ganz nah beim anderen sein – ohne sich selbst zu verleugnen. Das ist die Kunst, um gemeinsam auf friedliche Weise zu einem Ziel zu kommen, das allen dient und das Leben fördert. Ich gewinne, wenn mein Konkurrent ebenfalls gewinnt. Ich will meinen Gegner verstehen, damit ich ihm das geben kann, was er braucht. Ich frage deshalb erstens, was ihm guttut, und überlege mir zweitens, was ich ihm geben will und kann. Wenn erstens und zweitens zusammenpassen, ist der Weg zu einer einvernehmlichen Lösung nicht mehr weit.

## 5.6. Beispiel „Pastor kontra Mitarbeitergruppe“

☞ Überlegen Sie bei dem folgenden Beispiel, welche Möglichkeiten es für Verhandlungen gibt: Wo machen Verhandlungen Sinn? Wie würden Sie vorgehen? Zu welchem Ziel müssten die Verhandlungen führen? Wo ist der Ansatzpunkt für den Neuanfang (Krisenmodell, 5.2. Punkt 7)?

*In eine Gemeinde kommt ein neuer Pastor. Er ist dynamisch und weiß, was er will. Das beeindruckt die Gemeindeglieder und sie unterstützen seine Pläne und Ziele. Es ist für sie nur ungewöhnlich, dass sie nun mehr gefordert sind und mehr mitdenken sollen. Eigentlich denken sie, dass der Pastor die Arbeit machen soll, ihnen als Hirte vorangeht und sagt, was zu tun ist. Nun gibt es immer wieder Gemeindeversammlungen, in denen über Visionen und Perspektiven geredet wird, wo ständig neue Ideen zur Sprache kommen und die Gemeinde an den anstehenden Prozessen beteiligt wird.*

*Das gefällt vor allem einer Mitarbeitergruppe nicht. Sie hatten sich schon vor Jahren zusammengefunden, um den Kindergottesdienst zu übernehmen. Da der Gottesdienst in dieser Gemeinde eine zentrale Rolle spielt und die Gemeinde sich aus vielen jungen Eltern zusammensetzt, war auch die Betreuung der Kinder im Gottesdienst eine ganz zentrale Sache: „Durch unsere Arbeit können die Eltern in den Gottesdienst gehen, wir versorgen die Kinder.“ Die Mitarbeiter machten deutlich, dass sie die wichtigste Gruppe in der Gemeinde seien, unverzichtbar und bedeutend (da durch sie das Zentrum der Gemeinde funktioniert). Gleichzeitig wiesen sie aber immer auch darauf hin, dass andere in die Gottesdienste gehen können, während sie die Arbeit machten. Das gab ihnen Macht und Einfluss.*

*Der neue Pastor machte nun kurz nach seinem Amtsantritt zwei gravierende Fehler: Er suchte nicht sofort das Gespräch mit dieser wichtigen Mitarbeitergruppe und machte deutlich, dass sehr bald über die grundsätzliche Konzeption der Gemeinde geredet werden*



sollte: der Stellenwert des Gottesdienstes, die Bedeutung der Kinderarbeit und das Verhältnis der einzelnen Gruppen zueinander. Außerdem kündigte er an, dass über das Selbstverständnis der Mitarbeiter und die Grundvoraussetzungen zur Mitarbeit nachgedacht werden müsste. Er hätte hier einige Vorschläge, die er machen möchte.

Das versteht die Mitarbeitergruppe des Kindergottesdienstes als Kampfansage. Sie fürchten um ihren Status und ihre exklusive Rolle, sie fühlen sich in ihrer wichtigen Bedeutung bedroht: „Wir machen schon so lange eine gute und sinnvolle Arbeit – soll das nun nichts mehr wert sein? Wir werden nicht gefragt und nicht einbezogen – wir sind wohl nicht mehr wichtig!“ Am nächsten Sonntag streiken sie und als sie mit ihrer Aktion auf Unverständnis stoßen, ziehen sie sich gekränkt zurück. Sie bedeuten dem Pastor: „So nicht! Nicht mit uns! Wir lassen uns nicht einspannen!“

Der Pastor ist verunsichert: Soll er dieses Verhalten ignorieren, soll er diesen Mitarbeitern entgegenkommen und ihnen sagen, wie wichtig sie sind, oder soll er zulassen, dass sie ihre Mitarbeit niederlegen, damit er mit anderen Mitarbeitern neu anfangen kann? Aber was würde die Gemeinde und die Leitung zu allem sagen? Erschwerend kommt hinzu, dass ein paar Mitarbeiter zum Pastor halten und kompromissbereit sind.

Die Leitung hält sich zurück, als gäbe es dieses Problem für sie nicht.

<b>Personengruppe</b>	<b>Verhandlungsziele</b>	<b>Ansatzpunkte</b>
Pastor		
Mitarbeiter, die sich verweigern		
Mitarbeiter, die kooperieren wollen		
andere Gemeindegruppen		
Gemeindeleitung		
Gemeindeversammlung		

## 6. Lektion: Ein gutes Konfliktende

### 6.1. Vergebung

Da jeder Konflikt eine Beziehungsstörung ist, spielt Vergebung eine große Rolle in der Konfliktklärung. Vergebung ist der Prozess der Heilung von Beziehungen.

Vergebung ist ein Weg mit vielen Etappen (Seite 134). Vergebung bedeutet Arbeit, ein einfaches „Tut mir leid“ ist zu wenig.

Vergebung beginnt mit einer tiefen, echten Reue im eigenen Herzen. Es kommt darauf an, was im Herzen ist: „Böse Gedanken ...“ (Matthäus 15,19). Wichtiger als Vergebung für böse Worte oder lautstarke Beschuldigungen ist Vergebung für Herzenshärte, die Verachtung des anderen, der Groll, die Missgunst - all das, was sich im Herzen abspielt. Wir bitten oft um Vergebung für Symptome, aber nicht für die eigentliche Ursache. Hier gilt es anzusetzen - denn wenn wir nur beim Äußeren bleiben (beim Verhalten), aber uns nicht grundlegend bessern (im Herzen), wird der Konflikt (die Beziehungsstörung) immer wieder aufbrechen.

Wir sollten deshalb öfter für das um Vergebung bitten, was wir versäumen, als für das, was wir tun. Denn das, was wir nicht tun, ist schlimmer, als das, was wir tun:

- dem anderen Liebe und Respekt vorenthalten
- ihn mit Schweigen bedenken
- ihm vorenthalten, was er braucht
- ihn ignorieren und verachten
- ihn als unfähig betrachten

Sich mit einem Menschen nicht auseinanderzusetzen ist schlimmer als jeder Streit - weil ich damit deutlich mache, dass der andere „für mich gestorben ist“ (sozialer Tod, Beziehungsabbruch - 1. Johannes 3,15).

Jesus nimmt unsere Abwertung des anderen sehr ernst: Matthäus 5,22 - sie ist wie Mord.

Gott ist Beziehung wichtig: Er möchte, dass die Beziehungen zwischen uns Menschen gelingen, und er tut deshalb alles dafür, dass Beziehungen heil werden, Vergebung gelingt. Gott verknüpft die Beziehung zu ihm mit unseren menschlichen Beziehungen: Wenn wir einander vergeben, vergibt uns Gott auch (Markus 11,25). Und weil uns Gott vergibt (die Beziehung zwischen sich und uns heilt), können wir den anderen vergeben (Epheser 4,32). Beides verbindet sich im Vaterunser: „Vergib uns unsere Schuld, wie wir vergeben unseren Schuldigern“ (Matthäus 6,12). Wie es einen Missionsauftrag für die Christen gibt (Matthäus 28,18-20), so gibt es auch ein Vergebungsauftrag: Johannes 20,21-23.

Die Beziehungsstörung zwischen den Menschen äußert sich in einer Kommunikationsstörung: Die Gesprächsebene ist unterbrochen. Diese Unterbrechung wird aufgehoben, wenn wir uns unsere Verfehlungen bekennen - also in sehr offener und ehrlicher Weise miteinander sprechen: 1. Johannes 1,9 und Jakobus 5,16. Die Wahrheit macht uns frei (Johannes 8,32) - frei für neue Möglichkeiten der Beziehung, frei für einen Neuanfang.

☞ Zu welchen Menschen ist bei Ihnen der Gesprächsfaden abgerissen? Warum? Überlegen Sie Maßnahmen, wie er wieder geknüpft werden kann: Welche Bedingungen sind nötig? Was können Sie dazu tun? Was sind für Sie Voraussetzungen, dass der Prozess der Versöhnung gelingen kann? Was ist für Sie nötig, dass Sie vergeben können? Was können Sie tun, damit Ihre Bitte um Vergebung ankommt?

## 6.2. Umleitung des Konfliktes

Grundlegend ist in der Konfliktsituation die Wiederherstellung der Gottesbeziehung. Da sich jede Verwerfung zwischen Menschen auf die Beziehung zu Gott auswirkt, ist es nötig, sich neu Gott zuzuwenden. Wenn wir an Gott glauben und ihm vertrauen können, ist das die beste Voraussetzung für eine gute Konfliktlösung. Manchmal ist dieser Glaube ein „Dennoch-Glaube“: Psalm 73,23.

Dieser Glaube schafft neues Leben, eröffnet neue Möglichkeiten, gibt Hoffnung und zeigt Zukunftsperspektiven auf: Römer 5,3-5.

Das ist die tiefste Bedeutung eines Konfliktes: Unser Glaube soll gestärkt und die Gottesbeziehung vertieft werden. Wir sollen befreit werden von allem, was uns in der Nachfolge Jesu hindert, fähiger werden zu einer bedingungslosen Liebe (auch gegen unsere Gegner) und weitergehen im Prozess der Heiligung (1. Thessalonicher 4,1-12) - das heißt, dass wir frei werden von uns selbst und frei für den Dienst für Gott. Solange wir selbst in unserer Gottesbeziehung nicht weiterkommen, wird sich der Konflikt nicht wirklich endgültig klären lassen. Erst wenn wir die Lektion Gottes für uns in dieser Situation gelernt haben, kann auch die Konfliktsituation beendet werden.

👉 Frage: Was ist Gottes Lernlektion für Sie in Ihrem persönlichen Konflikt (0.3.)?

**Das folgende Schaubild zeigt, welche entscheidende Rolle Gott in der Konfliktklärung spielt:**

### **Erklärung:**

Wenn die Beziehung zwischen dem Ich und Du gestört ist, sollen wir diese Situation (und den anderen Menschen) an Gott abgeben (**1.**). Wir geben im Gebet vor Gott zu, dass wir mit unseren Möglichkeiten am Ende sind, und klagen ihm unser Unvermögen (**2.**).

Wir beginnen, diese Situation mit Gottes Augen zu sehen, und begreifen den tieferen Sinn des Konfliktes - was Gott uns durch diesen anderen, fremden Menschen sagen möchte.

Wenn wir das verstanden haben, können wir den anderen Menschen freigeben. Wir entlassen ihn aus unseren Vorstellungen, Wünschen, Bedürfnissen. Wir bekommen einen neuen Blick für die Situation (**3.**).

Wir legen den anderen in die Hand Gottes, übergeben ihn ihm - und auch uns selbst stellen wir neu unter die Herrschaft Gottes (**4.**). Jetzt können wir den anderen Menschen (zu dem unsere Beziehung gestört und vielleicht auch die Gesprächsebene unmöglich ist) segnen:

Das heißt, wir legen den Frieden Gottes auf ihn. Der Segen Gottes verändert die Situation - verändert den anderen Menschen und auch mich. Neues wird möglich.

Wir verstehen, dass Gott genau dorthin - in den Graben zwischen mir und dir, in die Beziehungsstörung - seinen Sohn Jesus schickt, um diese Verwerfung auszufüllen. Jesus bildet die Brücke zwischen mir und dem Menschen, den ich auf menschliche Weise nicht erreichen kann (5). Aber Jesus bildet auch eine Schutzmauer zwischen ihm und mir, dort, wo ich Sicherheit brauche, weil der andere mich sonst verletzen würde (6). Das heißt: Wenn ich die Verbindung suche zu dem Menschen, zu dem die Beziehung gerade gestört ist, schaue ich auf Jesus und bitte ihn um seine Vermittlung. Und wenn ich mich bedroht fühle von dem anderen und ich Angst habe vor Übergriffen, schaue ich ebenfalls auf Jesus und bitte ihn um seinen Schutz.

### 6.3. Wenn keine Konfliktklärung möglich ist

Das oben gezeigte Schaubild (6.2.) macht deutlich, was wir in Situationen tun können, wo keine Konfliktklärung möglich scheint: Wir können den Konflikt an Gott abgeben - und abwarten, was nun geschieht. Wir lassen den Konflikt in Gottes Hand, sind aber auch bereit, wenn er uns dazu auffordert, einen Schritt zu machen - auch wenn uns dieser Schritt auf den anderen zu schwierig erscheint.

Reinhold Ruthe empfiehlt für diese Situation:

1. Wir sollen uns fragen, was das Schlimmste ist, was möglicherweise geschehen kann. Das ist das „Worst-Case-Szenario“.
2. Wir sollen uns damit abfinden, wenn es so sein muss. Das erfordert die Entscheidung, die Situation in seiner ganzen Konsequenz anzunehmen. Das können wir nur im Vertrauen auf Gott und mit seiner Kraft.
3. Wir sollen in Ruhe danach trachten, dem Schwersten, wenn möglich, die Spitze abubrechen. Das geht, wenn wir auf Gott schauen und uns klarmachen, dass Konfliktlösungen bei ihm „Erlösung“ bedeutet: Er löst mich aus negativen Gebundenheiten, aus Festlegungen, Unfreiheit oder ungunen Beziehungen.

Dem Schwersten die Spitze abubrechen äußert sich beispielsweise in Lachen: Das ist das Osterlachen der befreiten, erlösten Menschen, die wissen, dass der Tod nicht das Ende ist, sondern der Neuanfang Gottes - so wie das Weizenkorn in die Erde fällt und stirbt - aber daraus erwächst neue Frucht. Das ist die herrliche Freiheit der Kinder Gottes: Tod und Teufel siegen nicht (1. Korinther 15,55). Über all unseren Konflikten steht der Sieg Gottes.

### 6.4. Sieben Schritte zur Konfliktlösung

Eine Konfliktklärung geschieht in sieben Schritten, die wir (möglichst) gemeinsam gehen:

#### **1. Schritt: Wo liegt das Problem (eigentlich)?**

Zunächst geht es um die Analyse der Situation: Finden wir eine gemeinsame Sichtweise? Wenn nicht, müssen wir zweigleisig weitermachen.

Die wichtige Betonung liegt bei diesem Schritt auf dem „eigentlich“: Manchmal braucht es Zeit, bis wir wissen, um was es eigentlich geht. Es ist die Frage danach, was unter oder hinter der Konfliktsituation liegt. Gegen das grundsätzliche Problem gilt es jetzt Maßnahmen zu ergreifen: Nicht am Symptom arbeiten, sondern an der Ursache!

## **2. Was können wir dagegen tun?**

Nun geht es darum, alle Möglichkeiten aufzulisten, wie das Problem, das wir als ursächlich für den Konflikt erkannt haben, beseitigt werden kann. Wenn wir zweigleisig fahren, gibt es eine Liste für mich und eine Liste für den anderen: Was will/kann ich tun - und was du.

## **3. Wähle die beste Lösung!**

Vielleicht stehen so viele Möglichkeiten auf der Liste, dass wir nun auswählen müssen: Was sind die richtigen Maßnahmen - für mich, für dich. Wir müssen nun bewerten, was für uns infrage kommt. Wir müssen uns entscheiden, was wir wirklich tun wollen.

## **4. Was sind die Folgen?**

Wir überprüfen nun, ob wir die richtigen Maßnahmen gewählt haben und ob das, wofür wir uns entschieden haben, auch für alle Beteiligten gut ist. Wir fragen Gott und überprüfen anhand der Bibel, ob wir in seinem Sinn handeln: Gibt es Zusagen Gottes, die uns ermutigen und anleiten können? Die Ergebnisse müssen einfach umsetzbar sein, sollen die Lage verbessern und für einen dauerhaften Erfolg sorgen.

## **5. Probiere die Lösung aus!**

Nun müssen wir auch tun, wofür wir uns entschieden haben. Eine gute Analyse und ein klarerer Beschluss bringen nichts, wenn wir nicht umsetzen, was wir erkannt haben. Es liegt an unserem Willen und unserer Bereitschaft, das Erkannte zur Tat werden zu lassen. Wir kommen nur zu einem guten Ende, wenn wir wild entschlossen sind, die nötigen Schritte zu gehen - auch wenn sie unangenehm sind und vielleicht sogar wehtun.

## **6. Hat die Lösung funktioniert?**

Eine gründliche Auswertung nach einiger Zeit ist sinnvoll. Selbstkritisch und ehrlich schauen wir an, was sich verändert hat, und überprüfen: Ist unsere Beziehung wirklich besser geworden? Ist der Friede tatsächlich eingelebt? Haben wir einen grundsätzlichen und guten Neuanfang gefunden? Wenn nicht, müssen wir zu Schritt 1 zurückgehen: Das Problem liegt woanders oder es wurde nicht die passende Lösung gefunden.

## **7. Formuliere das Ergebnis!**

Jetzt zum Schluss können wir noch einmal zusammenfassen: Was ist das konkrete Ergebnis unseres Konfliktes? Warum sind wir in diese Schwierigkeiten geraten? Was haben wir gelernt? Damit werden noch einmal die Konsequenzen festgehalten: Was wollen wir in Zukunft tun - oder vermeiden? Erst wenn man gemeinsam an diesem Punkt angelangt ist, ist der Konflikt beendet - denn nun hat man den Punkt gefunden, wo man den richtigen und guten Weg verlassen hat, man ist zurückkehrt zu jenem Augenblick, als es anfang, schwierig zu werden. Der neue Ansatzpunkt ist der Ort **vor** dem Konflikt - und weil man aus der Konfliktsituation gelernt hat, macht man alte Fehler nicht mehr, ist in der Lage, sich fortan anders zu verhalten und einen neuen Weg zu beschreiten.

Nun ist Versöhnung möglich und erfahrbar: Man schaut sich in die Augen, gibt sich die Hand und sagt zueinander: „Wir haben es geschafft. Es steht nichts mehr zwischen uns. Wir haben verstanden - und leben nun in anderer, besserer Weise.“

Bei diesen sieben Schritten ist wichtig, nichts vom anderen zu fordern, sondern jederzeit bereit zu sein, eigene Schritte zu tun. Die entscheidende Frage lautet: „Was will **ich** tun?“. Nur wenn jeder entschlossen ist, seinen Beitrag zu geben und sein Möglichstes zu tun, kann der Konflikt nachhaltig beendet werden. Wenn nicht, wird das Problem über kurz oder lang erneut auftreten und uns zu einem weiteren Durchlauf dieser sieben Schritte zwingen.

## 6.5. Konfliktarten und der Umgang mit ihnen

Hier eine Zusammenfassung möglicher Konfliktarten:

<b>Konfliktart</b>	<b>Ursachen</b>	<b>Bearbeitung</b>
Verteilungskonflikte	Es gibt zu wenig, viele wollen das Gleiche	Gerechte Verteilung, Ausgleich, Kompromisse
Interessenkonflikte	Unterschiedliche Absichten stehen gegeneinander	Das Gemeinsame herausfinden
Zielkonflikte	Es ist nicht klar, wo es hingeht	Die unterschiedlichen Ziele zu einem gemeinsamen Ziel verbinden, verschiedene Wege zu einem Ziel gehen
Wertekonflikte	Konträre Grundwerte und Ansichten bekämpfen sich	Den größten gemeinsamen Nenner finden. Sich in der Unterschiedlichkeit stehen lassen
Richtungsstreit	Es gibt mehrere gleichwertige Möglichkeiten	Bewerten, was die beste Möglichkeit ist, vielleicht gibt es noch eine ganz andere Möglichkeit
Machtkämpfe	Gegensätzliche Positionen haben sich verhärtet	Wenn möglich: nachgeben – wenn nicht: fairer Streit, auf die Grenzen achten
Autoritätskonflikte	Ablösungsprozesse	Keine Rebellion, aber klare Strukturen: Wer ist für was zuständig?
Beziehungskonflikte	Unklare Beziehung	Gespräche führen, das gegenseitige Verständnis fördern, die Hintergründe verstehen
Veränderungskonflikte	Übergangsprozesse	Veränderungen gezielt gestalten: Transparenz, kleine Schritte, gemeinsam
Situationskonflikte	Zusammenstöße, Missverständnisse, Unklarheit	Nicht persönlich nehmen, nicht zu tief bewerten, hinter sich lassen
Generationenkonflikte	Unterschiedliche Lebensentwürfe	Gegenseitige Wertschätzung, sich stehen lassen, parallele Wege gehen
Grundsatzkonflikte	Konträre Sichtweisen	Vom Grundsatz auf die Verhaltensebene gehen: das

		Nächstliegende gestalten
Konkurrenzkämpfe	Kampf um Positionen	Besprechen, was jeder zu tun hat, Abgrenzungen vornehmen, Gespräch
Vertrauenskrise	Verletzungen, Unwahrheiten	Vertrauensvorschuss, Beziehungsstärkung
Kommunikationsprobleme	Missverständnisse	Kontrollierter Dialog
Interkulturelle Konflikte	Unterschiedliche Prägungen	Verständnis, Akzeptanz
Ehekonflikte	Klärung des Miteinanders, der gemeinsamen Werte und der gemeinsamen Ziele	Gespräch, Zeit zum Austausch in einem geschützten Rahmen, zurück zur ersten Liebe, neu miteinander anfangen

Anhand dieser Liste können Sie herausfinden, um was es geht - um sich die richtigen Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zu überlegen.

☞ Was bedeutet das für Ihren Konflikt? Um was geht es in Ihrem Fall (0.3.)? Was können Sie tun?

☞ Im folgenden „abschließenden Beispiel“ können Sie an einem ausführlichen Konflikt arbeiten - quasi als Zusammenfassung dieses Kurses. Am Ende dieses Falles stelle ich einige Fragen - diese können Sie als Grundlage für eine schriftliche Ausarbeitung nehmen. Dieser ausführliche Konfliktfall einer Gemeinde ist dann gleichzeitig ein Test für Sie, mit dem Sie herausfinden, was Sie gelernt haben und nun umsetzen können.

In diesem Fallbeispiel wird auch deutlich, dass es meistens mehrere Konflikte sind, die in einer Sache zusammenkommen - und verstärkend zusammenwirken. Fast jeder Konflikt setzt sich aus ganz verschiedenen (Konflikt-)Teilen zusammen. Finden Sie anhand der obigen Liste („Konfliktarten und der Umgang mit ihnen“) heraus, welche Konflikte sich in diesem umfangreichen Fall verbergen!

## 6.6. Ein Konflikt besteht aus vielen Einzelteilen

*Zehn Tage vor einer großen Evangelisationsveranstaltung treffen sich die Mitarbeiter des Projekts. Da bisher wenig Zeit für die Vorbereitung war, gibt es noch einiges zu besprechen. Weder der genaue Ablauf der Veranstaltung ist klar, noch sind genaue Vereinbarungen getroffen, welche Aufgabe jeder zu übernehmen hat. Nun steht jeder natürlich unter Zeitdruck, es gibt noch viel zu tun und zu den praktischen Vorbereitungen, die dringend und vorrangig behandelt werden müssen, sind noch etliche Grundsatzfragen offen. Es ist zum Beispiel nicht besprochen worden, was man mit dieser Veranstaltung überhaupt erreichen will: Geht es darum, das Thema „Evangelisation“ wieder ins Bewusstsein der Gemeinde zu bringen, sollen Menschen für Jesus gewonnen werden oder ist das Wachstum der Gemeinde das Ziel?*

*In dieser - äußerlich unklaren Situation - hält sich der Pastor merkwürdig zurück. Er bleibt im Hintergrund und erwartet, dass andere die Leitung übernehmen. Vor einiger Zeit wurde ein Ehepaar bestimmt, das dieses Projekt managen soll, aber diese Tatsache haben nicht alle*

mitbekommen. Auch dem Ehepaar ist nicht klar, ob es die Sache in die Hand nehmen soll oder nicht. So zieht sich der Anfang der Mitarbeiterbesprechung hin, ohne dass jemand die Initiative ergreift.

Da nicht deutlich ist, wer die Leitung hat, halten sich die einen zurück und andere schieben sich in den Vordergrund. Keiner weiß: Wer ist für was zuständig, wer setzt die Mitarbeiter letztendlich ein und wer trägt die Verantwortung?

Ganz zu Beginn dieses Projekts hatte es Listen gegeben, in denen sich diejenigen eintragen konnten, die an einer Mitarbeit interessiert waren. Man konnte dabei angeben, welche Aufgabe man übernehmen wollte. Aber es ist nun nicht geklärt, ob diese Einteilungen so gültig sind.

Als nach längerem Zögern der Pastor darauf hinweist, in wessen Händen die Leitung des Projekts liegt, bekommt der Abend endlich eine Struktur. Das Leitungsehepaar kann nun loslegen und jetzt geht es Schlag auf Schlag: Den Mitarbeitern wird deutlich, dass eine Menge Vorbereitungen bereits gelaufen sind, sie werden über die Pläne informiert, die der Pfarrer mit den beiden allein in den letzten Wochen ausgearbeitet hat. Da sie davon nichts erfahren haben, sind sie sehr erstaunt, was schon alles feststeht, und haben das Gefühl, verplant zu sein. Weil die Zeit drängt, kann der Unmut über dieses Vorgehen nicht mehr ausführlich geäußert werden. Stattdessen macht sich Missstimmung breit, die Motivation, an diesem Projekt mitzuarbeiten - „wenn das so läuft“ - sinkt.

Die Pastorenfrau, die den Unmut der Mitarbeiter spürt, versucht auszugleichen. Ihr ist diese Evangelisation sehr wichtig und deshalb schaltet sie sich nun massiv ein, in dem sie sagt: „Irgendwie wird das schon klappen, wir haben ja bereits einige Evangelisationen gut bewältigt, da wird das auch gut gehen!“ Ihrem Mann ist es sichtlich unwohl, dass seine Frau das Geschehen nun bestimmt. Die Mitarbeiter spüren, dass hier ein persönliches Problem zwischen dem Pastor und seiner Frau vorliegt. Sie wissen deshalb nicht, wie sie reagieren sollen. Offensichtlich sucht die Frau - sonst im Schatten ihres Mannes - nach einer eigenen Betätigungsmöglichkeit und hat nun Sorge, dass sie nicht zum Zug kommt.

Daraufhin traut sich niemand mehr, auf das hinzuweisen, was noch ungeklärt ist. Und obwohl nun der Ablauf der Evangelisation den Mitarbeitern vorgeschrieben wird, sind Einzelheiten immer noch nicht abgesprochen: Wer übernimmt mit wem welche Aufgabe? Wer ist für welchen Bereich verantwortlich? An wen wenden sich die Mitarbeiter, wenn sie Fragen haben? Wer übernimmt die Moderation der jeweiligen Abende?

An dieser letzten Frage entzündet sich schließlich der Konflikt. Als ein Mitarbeiter genau nachfragt, wer ans Mikrofon darf und wer nicht - er hat diese Frage bewusst provozierend gestellt -, versucht der Pastor sofort, diesen heiklen Punkt abzuwehren: „Das muss noch intern überlegt werden, das kann man nicht jetzt und hier in der Öffentlichkeit besprechen.“ Er hat offensichtlich genaue Vorstellungen, wer die Gemeinde auf der Bühne repräsentieren darf und wer nicht. Die Mitarbeiter fragen nun aber genauer nach und wollen die Kriterien wissen, welcher Mitarbeiter ans Mikrofon darf oder nicht. Für den Pastor sind das ganz selbstverständlich nur treue und zuverlässige Gemeindeglieder, die ihm privat nahestehen, „etwas her machen“ und sich gut ausdrücken können. Aber das kann er vor den anderen nicht sagen, ohne dass Mitarbeiter gekränkt sind. Er ist in der Zwickmühle, vor allem, weil einige Mitarbeiter darauf drängen, dass dieser Punkt eindeutig geklärt wird, damit man nicht wieder erleben muss, dass kurz vor Beginn der Veranstaltung jemand angesprochen wird, er solle diese Aufgabe übernehmen. Ein Mitarbeiter: „So läuft das ja immer bei uns: Zuerst wird nichts klar abgesprochen, dann wird jemand bestimmt und der erfährt von seinem Glück erst



so kurz vorher, dass er völlig überrumpelt ist!“ Alte Geschichten und nicht geklärte Vorgänge schwingen bei dieser Äußerung mit und es wird deutlich, dass bittere Erfahrungen noch nicht ausgesprochen und bewältigt sind. Diese Altlasten werden nun aus der Schublade geholt.

Die einen sagen resigniert: „Wieder das alte Problem, das hatten wir schon so oft!“, und winken resigniert ab. Andere sind wütend und bezeichnen ein solches Verhalten als manipulierend und autoritär. „Man wird hier eingeteilt in gute und besonders geistliche Mitarbeiter und andere, die nur untergeordnete Dienste tun dürfen! Es wird über unsere Köpfe hinweg entschieden und diese Entscheidungen werden nicht einmal begründet.“

Auf emotionale Weise greift nun die Pastorenfrau in das Geschehen ein: „Das ist doch klar! Nicht jeder kann da vorn stehen, das müssen die besten Mitarbeiter sein, von ihnen hängt es schließlich ab, ob die Evangelisation gelingt oder nicht!“ Eine Mitarbeiterin wirft der Pastorenfrau daraufhin einen hohen Perfektionismus vor, der sich auch in anderen Bereichen der Gemeinde auswirken würde. „Ich habe als Mitarbeiterin immer die Angst, dass ich es nicht recht mache, und stehe unter dem Druck, ja keinen Fehler machen zu dürfen. Die hohe Erwartung, die an mich gestellt wird, macht mich richtig fertig, ich kann ihr nicht standhalten.“

Ein anderer Mitarbeiter unterstützt diese Meinung: „Es werden von der Leitung hohe Erwartungen an uns Mitarbeiter gestellt, es muss alles hundertprozentig sein, dabei wird mit uns gar nichts abgesprochen, und wir wissen gar nicht, was man von uns erwartet.“

Und ein weiterer stellt fest: „Wenn wir etwas tun, wissen wir gar nicht, ob die Leitung der Gemeinde überhaupt hinter uns steht. Das verunsichert mich und nimmt mir die Motivation, irgendwas für die Gemeinde zu tun.“

Die Worte sind erregt und die Stimmen laut, heftig wird nun diskutiert. Es sieht so aus, als ob sich der Konflikt ausweiten und weitere Bereiche der Gemeinde mit einbeziehen würde. Das Leitungsehepaar bricht die Vorbereitungsrunde an dieser Stelle ab und weist darauf hin: „Wir stehen kurz vor einer Evangelisation, da ist es klar, dass wir unter starkem Beschuss des Feindes sind. Er ist es, der uns angreift, und er will uns durcheinanderbringen. Das dürfen wir nicht zulassen. Wir sollten uns deshalb jetzt im Gebet einsmachen. Wenn wir keine Einheit haben, geht alles schief!“

Am anderen Morgen ruft die Pastorenfrau bei allen Beteiligten an, um ihnen mitzuteilen, dass sie allen vergibt, die sie am letzten Abend verletzt haben.

Alle Mitarbeiter gehen mit sehr gemischten Gefühlen in die vor ihnen liegende Evangelisation.

Der **Pastor** würde am liebsten das ganze Projekt seiner Frau überlassen. Sie ist die Initiatorin gewesen und hat starkes Interesse an der Durchführung. Für ihn bedeutet diese Sache nur eine zusätzliche Belastung zu den alltäglichen Aufgaben, die ihn bereits jetzt schon überfordern. Er will und kann nicht viel Zeit und Einsatz in diese Veranstaltung investieren. Deshalb ist er froh, dass er das Ehepaar für die Leitung gewinnen konnte.

Die **Pastorenfrau** hat großes Interesse an der Durchführung dieser Veranstaltung. „Evangelisation“ liegt ihr am Herzen und dieses Projekt gibt ihr die Möglichkeit, einmal aus dem Schatten ihres Mannes zu treten und ihre Gaben einzusetzen. Sie versteht nicht, warum ihr Mann das Ehepaar mit der Leitung betraut hat, sie hätte das gern übernommen.

Das **Ehepaar** ist mit der Leitungsaufgabe überfordert. Sie haben sich zuerst dagegen gewehrt, die Leitung zu übernehmen, und sich dann mit dem Pfarrer geeinigt, dass sie

lediglich für die Organisation verantwortlich sind. In einem Vorgespräch haben sie mit dem Pfarrer die wichtigsten Details festgelegt. In der Mitarbeiterrunde wollten sie nur darüber informieren und nicht den Abend mit grundsätzlichen Diskussionen moderieren.

Die **Mitarbeiter** machen sich eher unwillig und gezwungenermaßen an dieses Projekt. Es ist selbstverständlich, dass man wieder einmal so etwas durchführen muss. Niemand begab sich im Vorfeld mit großem Eifer an die Vorbereitungen, dadurch blieb vieles bis zum Schluss ungeklärt.

Einigen der älteren Mitarbeiter wissen sowieso, wie der Ablauf sein wird, sie haben Erfahrung und kennen sich aus. Sie haben die Frage, warum man sich überhaupt zu einer Vorbereitung treffen muss. Andere machten bei früheren Projekten die Erfahrung, dass mangelnde Absprachen zu einer chaotischen Organisation führten, sie sind froh, als sie hören, dass das Ehepaar die Leitung übernehmen würde. Mit großer Enttäuschung stellen sie nun fest, dass doch wieder alles feststeht und sie nur Ausführende sein dürfen.

Eine Mitarbeiterin will es nicht hinnehmen, dass es in der Gemeinde offensichtlich unterschiedliche Rangordnungen von Mitarbeitern gibt und dass durch eine Hierarchie festgelegt ist, ob jemand verantwortlichere Aufgaben übernehmen darf oder nicht. Sie möchte, dass in aller Offenheit besprochen wird, wer welche Aufgabe übernimmt oder warum jemand nicht dafür geeignet sein soll.

Der Hinweis auf den Teufel, der die Durchführung der Evangelisation verhindern will, bringt die Mitarbeiter zwar zum Schweigen und stoppt eine weitere Auseinandersetzung, verhindert aber gleichzeitig eine grundsätzliche Klärung. Die Mitarbeitergruppe ist nicht einmütig - auch wenn sie miteinander betet - und der Konflikt ist unter den Teppich gekehrt, wo er während der gesamten Evangelisation und darüber hinaus für Stolperfallen sorgt.

## 6.7. Die Arbeit des Konfliktberaters

👉 Bearbeiten Sie diesen Konflikt anhand folgender sieben Fragen:


1. Um was geht es?
2. Wo und wie hat der Konflikt begonnen?
3. Welche Faktoren verschärfen den Konflikt?
4. Welche Interessen verfolgen die einzelnen Beteiligten?
5. Was ist vermutlich die Absicht/der Sinn des Konfliktes?
6. Wo gibt es Ansatzpunkte für eine Konfliktbearbeitung (alle Möglichkeiten aufzählen)?
7. Welches Vorgehen wählen Sie
  - a. wenn Sie beteiligt sind?
  - b. wenn Sie als Konfliktberater agieren?

Es gibt bei diesem (wie bei fast jedem anderen) Konflikt kein absolut richtiges Vorgehen: Sie haben mehrere Möglichkeiten - und Sie wählen aus, wo und wie Sie ansetzen wollen. Durch die verschiedenen Menschen, Gruppen, Fragestellungen ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten. Welche Sie bevorzugen, hängt von Ihnen ab: von Ihrer Nähe zu beteiligten Personen, Ihrem Interesse an der Sache, Ihrem Blickwinkel, Ihrer Erfahrung.


Dazu kommt die Frage: In welcher Rolle handeln Sie? Sind Sie Seelsorger, systemischer Berater, Gemeindepraktiker, Theologe, Coach, Moderator, Mediator, Autorität? Je nachdem werden Sie anders vorgehen - wie die folgende Auflistung zeigt:


Rolle	Vorgehen	Ziel
-------	----------	------


Seelsorger	Verständnis für die persönliche Situation der Beteiligten	Beziehungsklärung, Veränderung
Systemischer Berater	Das Ganze im Blick haben	Die richtigen Maßnahmen ergreifen
Gemeindepraktiker	Aufbau und Unterstützung der Gemeinde	Gute Strukturen und Abläufe schaffen
Theologe	Auf biblische Werte achten	Vergebung, Neuanfang, Gottesbeziehung
Coach	Begleitung und Unterstützung Einzelner	Stabilisierung, Rollenklärung, Ressourcen finden
Moderator	Für eine gute Gesprächskultur sorgen	Verständnis füreinander schaffen
Mediator	Vermittler zwischen unterschiedlichen Standpunkten	Ausgleich schaffen, Balance herstellen, Ergebnisse erzielen
Autorität	Eingriff, Schlichterspruch, Ermahnung	Befriedung der Situation, Gerechtigkeit

 **Zusatzaufgabe:** Überlegen Sie für jede dieser Rollen ein jeweils stimmiges Vorgehen und den dafür nötigen Ansatzpunkt (in dem vorhergehenden Fallbeispiel unter 6.6.).

## 6.8. Abschluss

 a. Bearbeiten Sie anhand der sieben Fragen nach dem Fallbeispiel (6.7.) und der „Sieben Schritte zur Konfliktlösung“ (6.4.) Ihre eigenen (zu Beginn des Kurses aufgeschriebenen) Konflikte (0.3.): Zu welchem Ergebnis kommen Sie?

 b. Gehen Sie noch einmal zu Ihren Fragen am Anfang zurück (0.2.): Welche sind jetzt beantwortet? Welche sind noch offen? Was machen Sie mit den Fragen, auf die Sie keine Antwort gefunden haben?

 c. Welche Punkte in diesem Kurs waren für Sie am wichtigsten? Was halten Sie fest? Was wollen Sie in der nächsten Zeit umsetzen?

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und ein klares und konsequentes Vorgehen!  
Johannes Stockmayer