

Johannes Stockmayer

Der Konfliktlösungsprozess

**Konkrete Hilfestellung für eine Konfliktsituation
- im persönlichen Bereich
- in der christlichen Gemeinde**

Sich selbst und Konflikten in neun Schritten auf die Spur kommen:

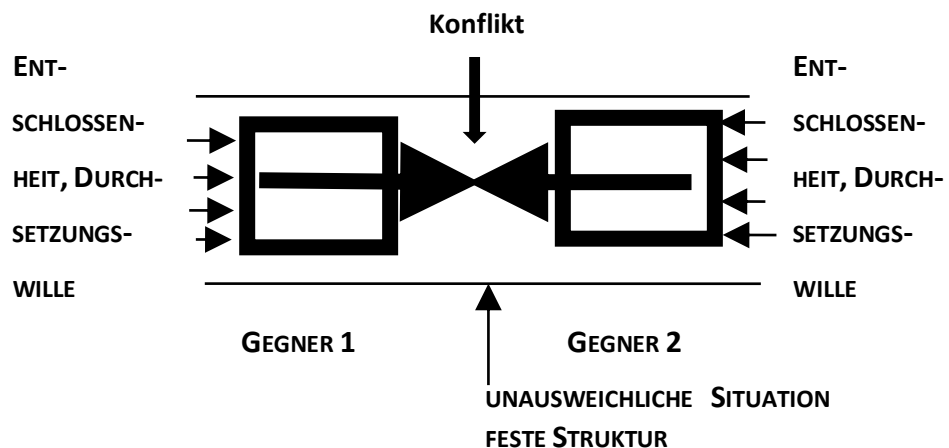
1. Schritt: Konflikte verstehen	A. Was zu einem Konflikt gehört B. Unterschiedliche Konfliktlösungsmöglichkeiten	Seite 2 Seite 3
2. Schritt: Den eigenen Konfliktlösungsstil entdecken	Was für ein Konflikttyp sind Sie?	Seite 4
3. Schritt: Konfliktziele herausfinden	Welche Absicht steckt hinter dem Konflikt?	Seite 8
4. Schritt: Die verschiedenen Teile des Konfliktes erkennen	Die verschiedenen Teile des Konfliktes erkennen	Seite 9
5. Schritt: Die Konfliktursache herausfinden	Konfliktdiagnose	Seite 11
6. Schritt: Entscheidungen treffen	A. Soziale Konfliktkompetenz B. Umgang mit starken Emotionen	Seite 14 Seite 15
7. Schritt: Die Lage beruhigen	A. Deeskalation B. Streitregeln C. Kleines Wortverzeichnis der Gewalt	Seite 16 Seite 17 Seite 18
8. Schritt: Lösungsmöglichkeiten finden	A. Kommunikationsprobleme B. Vielfalt in der Gemeinde C. Streit um Inhalte D. Latente Konflikte E. Kalte Konflikte F. Machtkämpfe G. Konflikte durch Anspruchshaltungen	Seite 21 Seite 22 Seite 23 Seite 24 Seite 25 Seite 27 Seite 28
9. Schritt: Ergebnisse überprüfen	A. Soll ich die Herausforderung annehmen oder nicht? B. Eine Checkliste zur Endkontrolle	Seite 29 Seite 30

1. Schritt: Konflikte verstehen

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.

A. 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.



Wo ist der Ansatzpunkt, um einen Konflikt zu bearbeiten?

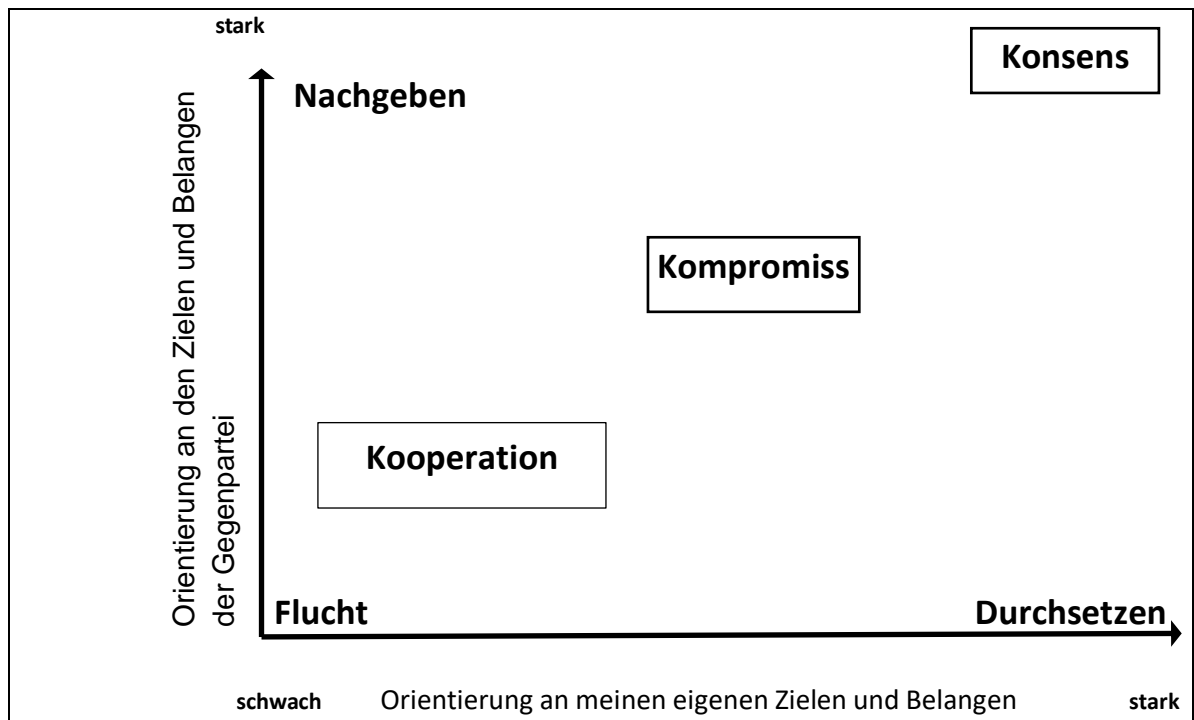
1. Wie werden aus Gegnern Partner in einem Klärungsprozess?
Überlegen Sie: Was ist unser gemeinsames Ziel bei diesem Konflikt?

2. Wie können Sie die unausweichliche Situation verändern?
Überlegen Sie: Gibt es Alternativen?

3. Wie kann der Druck in der Konfliktsituation verringert werden?
Überlegen Sie:
 - a. Was wollen Sie in diesem Konflikt?
 - b. Könnten Sie Ihr Ziel auch auf andere Weise erreichen?
 - c. Was will der andere?
 - d. Wie können Sie dem anderen entgegenkommen – ohne Ihre eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren?

B. Unterschiedliche Konfliktlösungsmöglichkeiten

(nach Karl Berkel)



1. **Nachgeben:** Sich unterwerfen, auf eigene Ziele verzichten, Meinungsverschiedenheiten glätten, harmonisieren, das Problem auf sich nehmen.

Frage: Können Sie sich in diesem Konflikt durchsetzen – oder ist es besser nachzugeben? Warum?

2. **Flucht:** Vermeidung, Rückzug, Verleugnung, Erstarren, so tun, als sei man nicht da.

Frage: Flucht ist dort angesagt, wo man sich in Gefahr befindet: Werden Sie bedroht?

3. **Sich durchsetzen:** Den anderen unter Druck setzen, Macht einsetzen, Pokerstrategie.

Frage: Könnten Sie auch nachgeben – nach dem Motto „Der Klügere gibt nach“? Was gewinnen Sie, wenn Sie nachgeben?

4. **Kooperation:** Konfliktlösungen aushandeln, klare Absprachen, miteinander einen Vertrag schließen.

Frage: Welche Punkte müssen Sie Ihrer Meinung nach unbedingt klären?

5. **Kompromiss:** Jeder gibt im gleichen Maß wie der andere nach.

(Fauler Kompromiss: Einer hat mehr nachgegeben als der andere.)

Frage: An welchen Punkten sind Sie kompromissbereit?

6. **Konsens:** Einen neuen, dritten Weg finden, eine neue Möglichkeit, die für beide Seiten gut ist und von der beide profitieren. Dieser dritte Weg ist ein Geschenk Gottes, ein Werk des Heiligen Geistes.

Frage: Sind Sie für etwas ganz Neues offen?

2. Schritt: Den eigenen Konfliktlösungsstil entdecken

Was für ein Konflikttyp sind Sie?

Bitte kreuzen Sie für jede Aussage an:

1. trifft stark zu, 2. trifft wenig zu, 3. trifft nicht zu.

(Lassen Sie sich durch die Buchstaben nicht verwirren, sie sind nötig für die Auswertung.)

		1.	2.	3.
1.	Erst bei Konflikten laufe ich zu meiner Bestform auf.	A	B	C
2.	Ich finde Konflikte fürchterlich und vermeide sie so gut es geht.	C	D	A
3.	Ich sehne mich nach einem aufregenden Leben.	A	B	C
4.	Ich suche Konflikte, weil dann Leben in die Bude kommt.	B	B	D
5.	Ich sehe in Konflikten eine Chance, zu einer echten Entscheidung zu kommen.	D	D	E
6.	Ich spiele gern mit Konfliktsituationen.	B	B	C
7.	Ich lehne Konflikte ab, weil sie für mich gleichbedeutend sind mit Streit und unguuten Gefühlen.	C	B	C
8.	Es geht mir darum herauszufinden, wer recht hat.	D	D	E
9.	Ich bin für Harmonie und Ausgleich.	C	C	A
10.	Eine harte Auseinandersetzung kann nicht schaden.	A	B	E
11.	Man muss Konflikte nicht so ernst nehmen.	B	B	E
12.	Aus Konflikten kann ich nur lernen.	D	C	E
13.	Wenn andere streiten, verlasse ich den Raum.	C	D	A
14.	In jedem Konflikt steckt eine gehörige Portion „Show“.	B	E	E
15.	Durch einen Konflikt merke ich erst, was in mir steckt.	A	B	E
16.	Es macht mir nichts aus, wenn die Fetzen fliegen.	A	A	C
17.	Bei Konflikten habe ich die besten Argumente.	D	D	E
18.	Bei einem Konflikt fehlen mir oft die Worte.	C	D	B
19.	Wenn mir jemand mein Konzept durcheinanderbringt, werde ich nervös.	D	C	A
20.	Ich kämpfe gern mit Worten, ich liebe Wortgefechte.	B	D	C
21.	Normen und Verbote sind für mich oft ein „rotes Tuch“.	A	B	E
22.	Ich bin sauer, wenn ich meine Meinung nicht durchsetzen kann.	D	A	C
23.	Ich werde ungehalten, wenn ich mich übergangen fühle.	B	A	E
24.	Ich kann es nicht ertragen, wenn man mich kritisiert.	A	B	E
25.	Ich kann es nicht leiden, wenn ein anderer im Mittelpunkt steht.	B	A	C
26.	Ich versuche die Sache ruhig zu durchdenken.	D	D	E
27.	Es ärgert mich am meisten, wenn ich meinem Idealbild nicht entspreche.	B	D	E
28.	Ich werfe den anderen meine angestauten Aggressionen an den Kopf.	A	E	C
29.	Es fällt mir schwer, zu einer Sache eindeutig Stellung zu nehmen.	C	D	B
30.	Ich erzwingen mit Nachdruck eine Aussprache bzw. eine Klarstellung.	B	A	C
31.	Im Konfliktfall frage ich mich, um was es eigentlich geht.	D	D	E
32.	Ich ziehe mich oft resigniert zurück.	C	E	B

	1. trifft stark zu, 2. trifft wenig zu, 3. trifft nicht zu.	1.	2.	3.
33.	Ich lasse mir Ungerechtigkeit nicht bieten.	A	B	C
34.	Ich suche nach Beweisen, dass ich recht habe.	D	D	A
35.	Ich kann alle „in Grund und Boden reden“.	B	B	E
36.	Ich streite so lange, bis ich gesiegt habe.	A	A	C
37.	Wenn ich mich nicht durchsetzen kann, bin ich gekränkt.	B	A	C
38.	Ich bemühe mich um eine sachliche Klärung.	D	D	E
39.	Ich „schlucke“ alles hinunter, damit es nicht noch schlimmer wird.	C	E	A
40.	Streiten ja - aber bitte ohne Gefühlsausbrüche!	D	A	B
41.	Ich bin eher für eine schlaue List als für einen offenen Schlagabtausch.	B	D	A
42.	Entweder du oder ich - einer bleibt auf der Strecke.	A	B	C
43.	Ich will am liebsten meine Ruhe haben.	D	D	B
44.	Der andere soll merken, dass ich stärker bin.	A	A	E
45.	Ich versuche vor allem mir selber gegenüber ehrlich zu sein und überprüfe meine Ansprüche.	C	D	E
46.	Ich möchte gut ankommen und geschätzt werden.	B	A	E
47.	Ich finde es feige, wenn ich nichts sage.	A	B	E
48.	Ich möchte vor mir selber und meinem Gewissen bestehen können.	D	E	E
49.	Mir graut schon vor der nächsten Auseinandersetzung.	C	C	B
50.	Was Recht ist, muss auch Recht bleiben.	D	D	E
51.	Bei einigen Dingen muss man einfach einen klaren Standpunkt beziehen.	A	D	C
52.	Ich möchte mit allen gut auskommen.	C	C	A
53.	Ich möchte meine Freunde nicht verlieren, deshalb ergreife ich oft Partei für sie.	B	C	A
54.	Ich kann angespannte Situationen nicht gut aushalten.	C	C	A
55.	Ich habe sowieso meistens recht.	A	B	C
56.	Ich will sehen, wer besser ist - ich oder der andere.	B	D	E
57.	Ich diskutiere so lange, bis die Sache entschieden ist.	D	D	A
58.	Wenn ich mich nicht durchsetzen kann, ist der andere für mich erledigt.	B	A	C
59.	Ich fühle mich für eine positive Stimmung verantwortlich.	C	B	D
60.	Wenn es keine weiteren Argumente mehr gibt, ist der Konflikt für mich erledigt.	D	A	C
61.	Ich hätte nicht gedacht, dass so viel Positives aus einer Auseinandersetzung kommen kann.	C	D	E
62.	„Schwamm drüber“ - damit ist für mich der Konflikt vorbei.	B	C	E
63.	Wenn ich merke, dass der andere schwächer ist als ich, kann ich sehr nachgiebig sein.	B	A	E
64.	Ich habe viel eingesehen und bin froh darüber.	C	D	E

Zählen Sie zusammen, wie oft Sie die einzelnen Buchstaben angekreuzt haben:

A = mal D = mal

B = mal E = mal

C = mal Die Summe ergibt 64

Der Schwerpunkt Ihres Konfliktverhaltens liegt wahrscheinlich bei dem Buchstaben mit den meisten Punkten. (E wird dabei nicht berücksichtigt.)

Beschreibung der vier Konflikttypen:

Typ A: Der Kämpfer

Ein Kämpfer liebt Konflikte, er scheut keine Auseinandersetzungen und geht Schwierigkeiten nicht aus dem Weg. Er kann sich durchsetzen, wenn es sein muss, auch sehr dominant und beherrschend. Er lebt nach dem Motto: „Viel Feind - viel Ehr“. Es macht ihm nichts aus, wenn die Fetzen fliegen, er kann Schläge einstecken und auch austeilen. In Konflikten vertritt er seine Sache selbstsicher und mutig und gewinnt sie dann auch meistens. Für ihn gibt es eigentlich keine Konflikte – weil er sagt, wo's lang geht

Typ B: Der Herausforderer

Dieser Typ liebt es, sich mit anderen zu messen, für ihn sind Kämpfe anregend. Zu Auseinandersetzungen gehört immer ein gutes Stück „Show“. Er genießt Auftritte und Szenen, dabei ist alles nicht so ernst, wie es aussieht. Er „zieht“ die anderen gern auf und hat seinen Spaß dabei, wenn sich der Gegner provozieren lässt. Er will sehen, wer besser ist, und so sind Auseinandersetzungen für ihn immer auch kleine und große Wettkämpfe – die er gern gewinnt, um ganz offensichtlich der Beste zu sein.

Typ C: Der Vorsichtige

Der Vorsichtige macht meist einen weiten Bogen um Konflikte, wenn es geht, weicht er Auseinandersetzungen aus. Er ist eher zurückhaltend und abwartend. Nur wenn es nicht anders geht, lässt er sich auf einen Streit ein, dann kann er allerdings sehr wütend reagieren. Er nimmt oft alle Schuld auf sich, damit er seine Ruhe hat. Bei anderen ist er bemüht, Konflikte zu schlichten, aber er spricht von sich aus keine kritischen Punkte an. Er schätzt ein harmonisches Umfeld, in dem sich jeder wohl fühlt

Typ D: Der Besonnene

Dieser Typ liebt vor allem Sachargumentationen, er will den Dingen auf den Grund gehen. Bei einem Konflikt geht es ihm darum, den Schuldigen zu finden. Dabei kann er mit seinen bohrenden „Warum“-Fragen nerven. Er argumentiert gern, will Beweise und Belege haben und widerlegt unstimmmige Sachverhalte. Er provoziert, um seine sachliche Überlegenheit zu zeigen. Wenn eine Auseinandersetzung beigelegt werden soll, findet er bestimmt die Punkte heraus, die noch nicht geklärt sind, und besteht auf eindeutigen Absprachen.

Wird der Konflikt schärfer und ungemütlicher, rutscht das natürliche Verhalten ins Gegenteil:

Der Kämpfer wird unsicher und zieht sich beleidigt zurück. Man akzeptiert ihn ja nicht. Ein Konflikt, den er nicht gewinnen kann, interessiert ihn nicht. Er lässt sich nicht gern auf Menschen und ihre Bedürfnisse ein.

Der Herausforderer wird angreifend und wehleidig und macht eine lange Liste auf, was ihm angetan wird. Er legt nun (anders als sonst) Wert auf Details und fordert Genauigkeit. Er kann sehr nachtragend sein.

Der Vorsichtige explodiert und verhält sich so, wie es niemand von ihm gedacht hätte, wird angreifend, verletzend, es ist ihm alles egal. Nachher tut es ihm bitter leid, er zieht sich zurück und will alles wiedergutmachen.

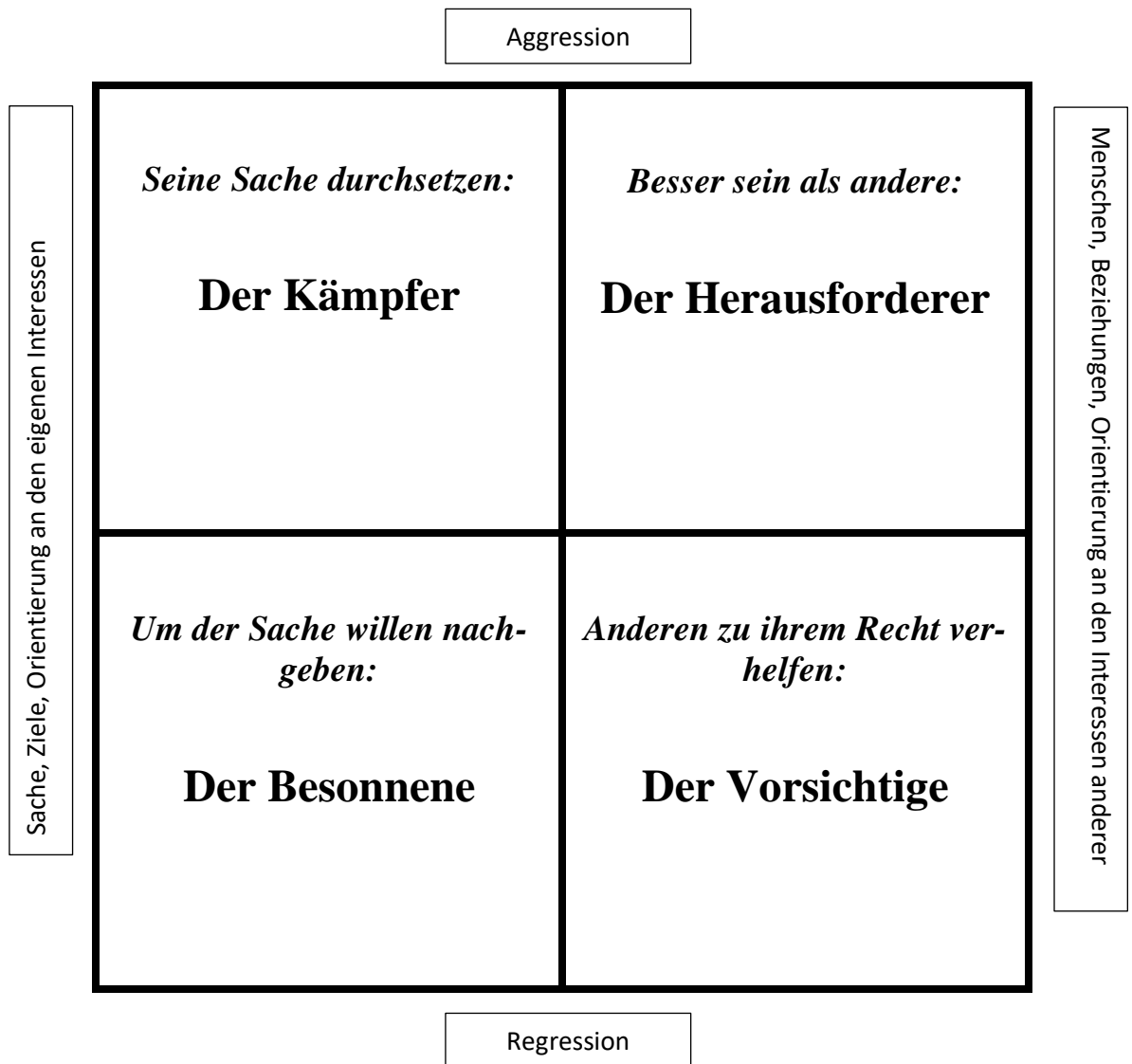
Der Besonnene wird unsachlich und persönlich, stellt Menschen infrage und spricht ihnen jegliche Kompetenz ab. Zuletzt verliert er das Interesse und will mit der Sache nichts mehr zu tun haben.

Aufgaben:

Wie gehen Sie mit einem Konflikt um? Beschreiben Sie hier mit eigenen Worten Ihr persönliches Konfliktverhalten.

Erzählen Sie eine Konfliktsituation und wie Sie dabei reagiert haben.

Tragen Sie Ihr Konfliktverhalten in die Grafik ein, notieren Sie in jedem Feld Ihre Punkte aus dem Fragebogen:



Konflikte hinterfragen uns und helfen, sich selbst neu kennenzulernen:
Wo sind meine Grenzen?

Was ist mir wichtig?

Welche Werte gebe ich niemals auf?

Wann bin ich mit meiner Geduld am Ende?

Worüber ärgere ich mich am meisten?

3. Schritt: Konfliktziele herausfinden

Welche Absicht steckt hinter dem Konflikt?

Folgende Konfliktziele sind beispielsweise möglich:

1. Neues Verständnis von Beziehungen (Beziehungsklärung).

Was soll neu werden?

2. Ich möchte ernst genommen werden und kämpfe dafür, dass meine Grenzen akzeptiert werden.

Welche Grenzen sind mir wichtig?

3. Heilung der Vorgeschichte (Verletzungen aufarbeiten, Versöhnung, Wiedergutmachung).

Was hat mich verletzt? Wie sieht Wiedergutmachung aus?

4. Ich möchte eigenverantwortlich handeln können (Rollenverständnis, Kompetenzen, Abläufe, Kommunikation, Entscheidungen).

Welche Aufgabe habe ich? Wie kann ich sie ausführen?

5. Ich will nicht auf alte Vorstellungen festgelegt werden, die nicht mehr gelten, ich habe mich verändert.

Wo wünsche ich mir Freiheit? Wo bin ich anders geworden?

6. Klärung von Normen, Werten, Zielen.

Was verbindet uns, was trennt uns?

7. Ich will sein können, wer ich bin.

Wer bin ich? Was will ich?

8. Wir suchen nach einer neuen gemeinsamen Zukunft.

Wie könnte sie aussehen? Wie stelle ich sie mir vor?

9. Stecken andere/weitere Absichten hinter Ihrem Konflikt?

Wenn wir wissen, was der Konflikt beabsichtigt, können wir besser agieren: nicht gegen den Konflikt, sondern mit ihm!

Zwischenergebnis:

1.: Um was geht es bei meinem Konflikt:

2. Wer gegen wen?

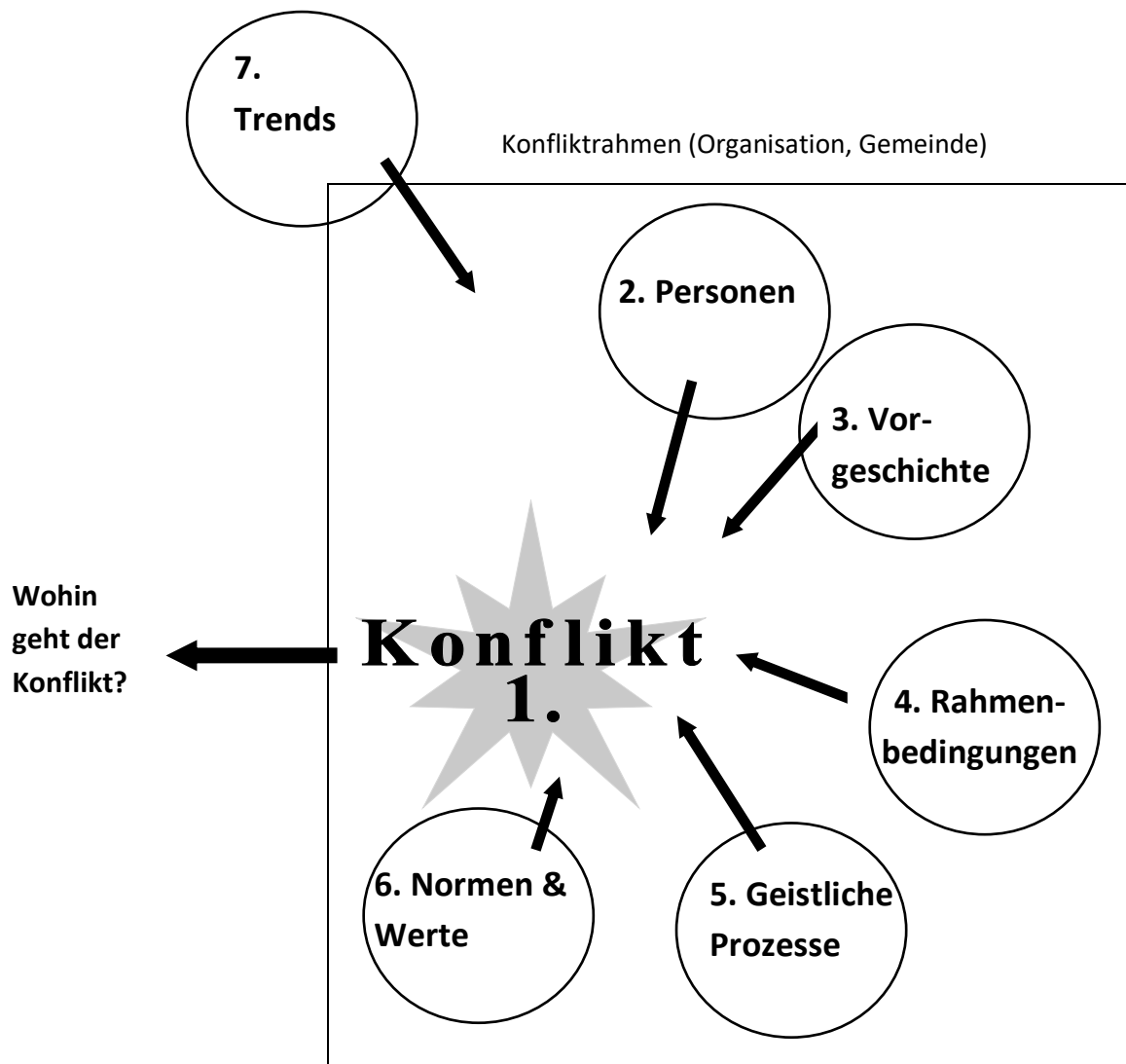
3. Konfliktthema:

4. Grundlegende Fragen, die der Konflikt klären will:

5.: Ursachen des Konfliktes: Stellen Sie Vermutungen an!

4. Schritt: Die verschiedenen Teile des Konfliktes erkennen

Auf einen Konflikt wirken ganz verschiedene Elemente ein. Sie wirken konfliktverstärkend. Diese Teile sind in einem Konflikt ineinander verwoben zu einem wirren Knäuel. Es lohnt sich dieses Durcheinander zu entflechten und die einzelnen Stränge des Konfliktes für sich zu betrachten. Dazu helfen folgendes Schaubild und eine Reihe von Fragen.



Fragen

Zu 1.:

Um was geht es bei diesem Konflikt?

Was will der Konflikt erreichen?

Wer gegen wen?

Führen Sie den Satz zu Ende:

Der Konflikt hat das Ziel, dass ...

Das Anliegen des Konfliktes ist ...

Formulieren Sie ein Grundmotto für diesen Konflikt!

Beschreiben Sie eine für diesen Konflikt typische Situation!

Finden Sie einen Vergleich oder ein Bild, das den Konflikt beschreibt:

Dieser Konflikt ist wie ...

Zu 2.:

Welche Personen (-gruppen) sind an diesem Konflikt beteiligt?

Wer sind die Hauptpersonen in dem Konflikt?

Wie stark sind die Kontrahenten?

Warum sind die Personen beteiligt?

Welche Interessen spielen eine Rolle?

Zu 3.:

Wie hat der Konflikt begonnen?

Wie hat er sich entwickelt?

Gab es bereits Lösungsversuche?

Wodurch hat sich der Konflikt ausgeweitet?

Zu 4.:

In welchem Rahmen bewegt sich der Konflikt?

Wie wirkt die Organisation auf den Konflikt ein (z.B. durch Vorgaben, Anweisungen, Richtlinien ...)?

Betrifft der Konflikt das ganze System - oder nur Teile davon?

Wie sieht die Leitung den Konflikt?

Zu 5.:

Sind theologische Unterschiede mit im Spiel?

Bezieht sich der Konflikt auf eine unterschiedliche Bewertung geistlicher Prozesse?

Geht es um Glaubensinhalte und Glaubensverständnisse?

Kämpfen unterschiedliche geistliche Strömungen gegeneinander?

Handelt es sich um Wachstums- oder Veränderungsprozesse in der Gemeinde?

Zu 6.:

Welche Normen und Werte liegen dem Konflikt zugrunde?

Werden in diesem Konflikt grundsätzliche Werte angegriffen? Welche?

Ist das Wertesystem festgelegt oder offen?

Sind die Absprachen eher verbindlich oder eher unverbindlich?

Ist die Organisation von Normen geprägt oder ist jeder frei in seinem eigenen Lebensstil?

Gibt es einen bestimmten Verhaltenskodex für den Konfliktfall?

Zu 7.:

Haben Trends und Zeitströmungen Einfluss auf den Konflikt?

Kommt der Konflikt auch in anderen Bereichen der Gesellschaft vor (z.B. Unverbindlichkeit, Individualismus), spielen gesellschaftliche Entwicklungen eine Rolle?

Spiegelt sich der Konflikt in der öffentlichen Meinung wider?

Hat der Konflikt damit zu tun, wie Kirche und Glaube allgemein gesehen werden?

Hat der Konflikt mit einer allgemeinen Stimmung bzw. Unzufriedenheit zu tun?

Bibel

Wer Streit anfängt, gleicht dem, der dem Wasser den Damm aufreißt. Lass ab vom Streit, ehe er losbricht. Sprüche 17, 14

Ein gekränkter Bruder ist abweisender als eine feste Stadt und Streitigkeiten sind hart wie der Riegel einer Burg. Sprüche 18, 19

5. Schritt: Die Konfliktursachen herausfinden

Konfliktdiagnose

Die Diagnose ist der wichtigste Teil bei einer Konfliktbewältigung. Wenn ich weiß, um was es geht, ist der Konflikt meistens schon entschärft.

Bei der „Diagnose“ stehen wir vor den Fragen:

- Um welches Sachproblem geht es?
- Was ist mein Interesse an dieser Sache?
- Welches Interesse hat der Gegner?
- Wie ist unser *gemeinsames* Anliegen?

Wenn wir die unterschiedlichen Interessen, die mit im Spiel sind, herausfinden, ist schon viel gewonnen!

Wenn ich weiß, um was es eigentlich geht, ist der Konflikt meistens schon entschärft. Das ist aber bei vielen Konflikten gar nicht so einfach. Das Gegenüber, der Konfliktgegner, ist meistens keine Person, sondern eine Gruppe oder eine Organisation mit unterschiedlichen, teilweise sich widersprechenden Interessen.

Auf einen Konflikt in Gemeinden und Organisationen wirken vier Interessenschwerpunkte, die unterschiedlich stark sein können und auch beliebige Koalitionen miteinander eingehen. Vorherrschend sind dabei zwei „Spannungsbögen der Konfliktinteressen“:

Beim einen Spannungsbogen geht es um die vertikale Achse *Sachebene gegen Beziehungsebene*. Oder wir könnten auch sagen: Sind die Sachinteressen stärker oder geht es mehr um das Interesse an einem guten Miteinander? Geht es mehr darum, der Sache gerecht zu werden, oder kommt es uns mehr auf eine gute Gemeinschaft und harmonische Beziehungen an?

Im Idealfall stehen die Interessen dieser beiden Bereiche nicht im Widerspruch zueinander, aber im Konfliktfall gewinnt ein Bereich die Überhand. Dann geht es um die Frage: Ordnen wir uns den Sachzwängen unter oder legen wir mehr Wert auf Gemeinschaft?

Das sind zum Beispiel Situationen, in denen eine theologische Richtung oder eine bestimmte Anschauung gegen Beziehungen zu bestimmten Menschen in der Gemeinde steht. Muss ich jetzt diese Meinung aufgeben oder jene Kontakte beenden?

Der zweite Spannungsbogen betrifft die horizontale Ebene. Hier geht es um *Person (oder Individuum) gegen die Organisation*. Im Blick auf die Interessenschwerpunkte heißt das: Sind die persönlichen Interessen stärker oder die Interessen der Organisation oder Gemeinde? Kann ich meine Anliegen durchsetzen oder muss ich mich den Anliegen der Organisation unterordnen?

Wenn wir nun die beiden Spannungspole zusammenbringen, ergibt sich ein Schema mit vier Interessenfeldern. Dabei wird klar, dass immer alle vier Interessenbereiche bei einem Konflikt in der Gemeinde mitbeteiligt sind und aufeinander einwirken. Aber wir können auch die Schwerpunkte des Konfliktes identifizieren:

Persönliche Konflikte, die die Sachebene betreffen (Feld 1).

Dabei geht es um Wertekonflikte, Kommunikationsprobleme und um Situationskonflikte, die keine Auswirkungen auf die Beziehungsebene haben.

Persönliche Konflikte, die sich auf der persönlichen Ebene abspielen (also nicht die Organisation betreffen (Feld 3)).

Dabei geht es um persönliche Auseinandersetzungen, um Beziehungskonflikte (wenn sie sich auf einige wenige Personen eingrenzen lassen), um unterschiedliche persönliche Lebensstile oder Lebensentwürfe, die sich konträr gegenüberstehen, und um persönliche Verletzungen.

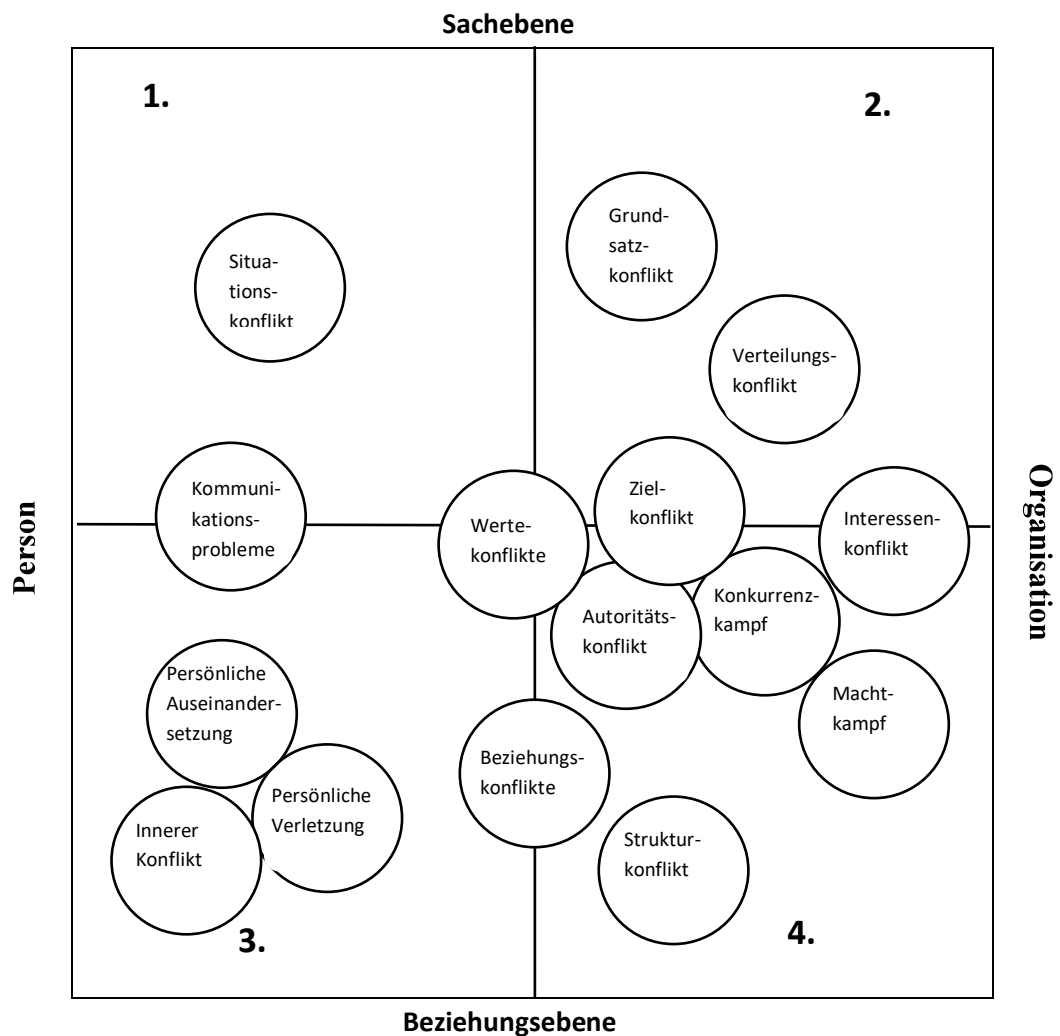
Sachkonflikte, die die Organisation betreffen (Feld 2).

Das sind vor allem: Interessenkonflikte, Verteilungskonflikte (wie werden die Mittel gerecht verteilt?), Strukturkonflikte (Reibungsverluste durch schlechte Organisation), Zielkonflikte (welchen Zweck hat unsere Organisation?).

Persönliche Konflikte in Organisationen (Feld 4).

Dazu zählen Machtkämpfe, Autoritätskonflikte und Konkurrenzkämpfe (vor allem, wenn sie weniger sachlich und mehr persönlich ausgetragen werden).

Dieses Schema wird auch der Tatsache gerecht, dass es sich bei drei Vierteln der Konfliktinhalte und Konfliktursachen um persönliche Belange handelt (nämlich Feld 1, 3 und 4).



Aufgabe:

Finden Sie anhand dieses Schemas heraus, woher der Wind weht! Wenn Sie einen bestehenden Konflikt identifizieren wollen, tragen Sie in den vier Feldern ein, wo Sie das Hauptinteresse des Konfliktes vermuten.

6. Schritt: Entscheidungen treffen

A. Soziale Konfliktkompetenz

(nach Rupert Lay)

Die soziale Konfliktkompetenz umfasst:

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.

Fragen:

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

Aufgabe:

Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, wenn dieser Konflikt nicht lösbar ist:
Was wollen Sie tun, um ihn zu entschärfen?

Wie können Sie den Konflikt eingrenzen?

Wo könnten Sie sich einen Ausgleich schaffen?

Auch ein unlösbarer Konflikt darf nicht Ihr ganzes Leben bestimmen!
Unter welchen Umständen wäre es ratsam, eine Entscheidung für ein Weggehen aus der Konfliktsituation zu treffen?

Gebet:

*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.*

B. Umgang mit starken Emotionen

Auswirkung von starken Gefühlen	„Medizin“ gegen „Gefühlsausbrüche“
Aufmerksamkeit wird selektiv.	Blickwinkel weiten, andere Meinungen mit einbeziehen, andere Standpunkte einnehmen, räumliche Veränderung, Distanzierung.
Bedrohliches wird deutlicher, anderes übersehen (Tunnelblick).	Positive Gesichtspunkte hervorheben, auf das Gute schauen, den Sinn der Situation entdecken.
Ärgerliche und störende Eigenschaften beim Gegner fallen auf, gute werden bagatellisiert.	Gute Eigenschaften des Gegners suchen: Wo sind seine Stärken, Gaben, Fähigkeiten? Mindestens eine lobenswerte Eigenschaft am anderen finden und hervorheben.
Die Zeitwahrnehmung verringert sich auf den gegenwärtigen Zeitpunkt.	Was war vorher – was wird in einigen Monaten sein? Gute Erinnerungen hervorholen, erfreuliche Ziele ansteuern.
Wahrnehmung und Erinnerung sind verzerrt.	Das Gespräch mit anderen suchen – nicht zur eigenen Bestätigung, sondern als Ergänzung oder Korrektur.
Komplexe Situationen werden vereinfacht.	Das Ganze sehen: Im Moment des Ausbruches kommt vieles zusammen. Sich klar machen: Mir fehlt momentan der Überblick.
Vorurteile werden bestätigt und verfestigt.	Nicht bei alten, vorgefassten Meinungen bleiben, bereit sein zu Neuem. Mein Gegenüber darf auch ganz anders sein, als ich vermute.
Die negative Gefühlslage wird massiver.	Freuzonen einbauen, Entspannungsbereiche finden, angenehme Gefühle kultivieren und die schönen Seiten des Lebens betonen.
Der Handlungsspielraum wird enger.	Druck wegnehmen, Tempo verlangsamen, kein Ultimatum stellen, sich genügend Zeit zugestehen, räumliche Weite suchen (Blick in den Himmel).
Man tut, was man nicht will und einem nachher leidtut.	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.
Man agiert nicht, sondern reagiert nur.	Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen (auch für das in der Vergangenheit, die eigenen Möglichkeiten zur Problembewältigung auflisten (– u.U. mithilfe eines Beraters).
Man ist am Boden zerstört und sieht keinen Ausweg.	Fachliche Hilfe suchen, Seelsorge in Anspruch nehmen.

Vorschlag:

Kopieren Sie diese Seite und hängen Sie sich diese Kopie(n) an zentrale Stellen in Ihrer Wohnung auf (Bad, WC, Schlafzimmer, am PC-Bildschirm), damit Sie immer wieder an diese Medizin erinnert werden. Sie hilft nur, wenn man sie bei Gefühlsausbrüchen regelmäßig und konsequent einnimmt. Diese Medizin ist vor allem für Menschen gedacht, die an jähren und starken Gefühlsattacken leiden (z.B. Wut, Jähzorn, Ohnmachtsgefühle).

7. Schritt: Die Lage beruhigen

A. Deeskalation

Wenn der Streit eskaliert: Scheuen Sie sich nicht, den ersten Schritt zur Deeskalation zu tun. Unternehmen Sie alles, um den Konflikt zu entschärfen! Ziehen Sie sich notfalls (für eine Zeit) zurück! Erklären Sie deutlich und konsequent:

„Hier mache ich nicht mit!“

„Wir können über alles reden – aber nicht auf diese Weise!“

Lassen Sie sich nicht Ihr eigenes Handeln von den Umständen oder anderen Konfliktbeteiligten aufdiktieren. Sie sind für sich selbst verantwortlich!

Folgend Maßnahmen dienen der Deeskalation:

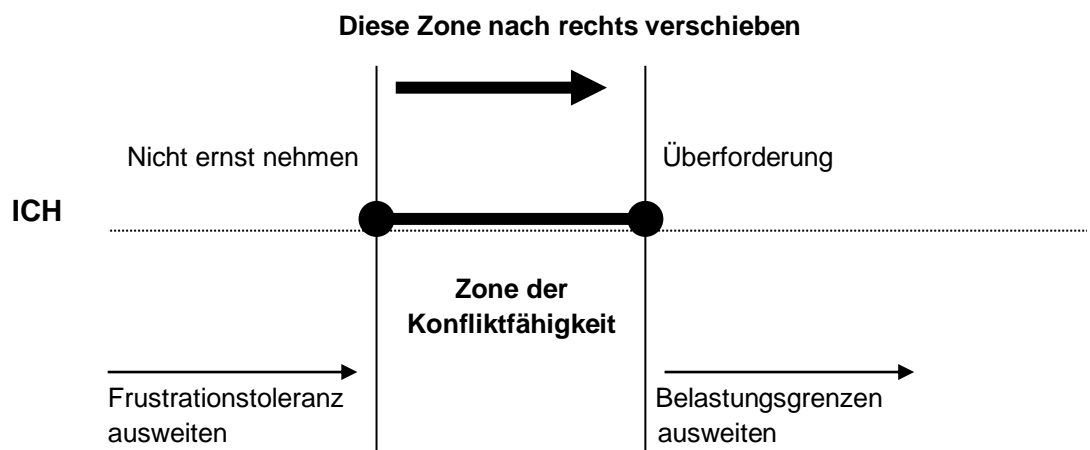
1. Einlenken, erklären des eigenen Standortes
2. Fairness, Transparenz bieten
3. Offenes Gespräch suchen
4. Feindbilder ablegen, das Positive sehen
5. Keine Angriffe, keine Schuldvorwürfe
6. Den Gegner mit den Augen Gottes betrachten
7. Drohungen zurücknehmen, keinen Druck ausüben
8. Keine Vergeltung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

Frage:

Wie setzen sich diese 10 Punkte konkret in Ihrer Konfliktsituation um?

Notieren Sie Ihre eigenen Regeln: So will ich mich in einer Konfliktsituation verhalten! Halten Sie sich konsequent an diese Regeln!

Erweitern Sie Ihre Konfliktfähigkeit:



B. Streitregeln:

Geben Sie sich Regeln für den Konfliktfall: Wie wollen Sie sich verhalten, wenn es Streit gibt? Überlegen Sie sich diese Regeln vor dem Konflikt – möglichst gemeinsam.

Halten Sie sich persönlich sehr konsequent an Ihre Regeln – egal, was die anderen tun.

1. Ich lasse den anderen ausreden – auch wenn es laut zugeht.
2. Ich benutze keine Schimpfworte, sondern bleibe unter allen Umständen sachlich.
3. Ich übe keine Gewalt gegen Personen oder Sachen aus.
4. Ich verlasse nicht im Zorn den Streitort, es sei denn, man hätte sich gemeinsam darauf verständigt, den Konflikt an anderer Stelle zu klären.
5. Ich entschuldigt mich gern und sofort für meine Fehler (auch wenn sie noch so klein sind).
6. Ich erwarte keine Entschuldigung zuerst vom anderen und zwingt ihn nicht dazu.
7. Wo um Entschuldigung gebeten wurde, bin ich bereit zu vergeben.
8. Was vergeben ist, halte ich dem anderen nie wieder vor.
9. In allen Auseinandersetzungen verliere ich das Gemeinsame nicht aus den Augen.
10. Wo Kritik nötig ist, betone ich auch das Gute.
11. Kritik erfolgt zum richtigen Zeitpunkt: nicht zu früh und nicht zu spät.
12. Ich sammle keine Minuspunkte, sondern spreche sofort an, was mich am anderen stört.
13. Vor dem Streit überlege ich mir: Lohnt es sich wegen dieser Sache eine Auseinandersetzung?
14. Ich rechne keine alten Geschichten und Fehler der Vergangenheit auf.
15. Ironie, Beschämung und den anderen bloßstellen sind nicht erlaubt.
16. Ich zielen nicht mit Absicht auf die Schwachpunkte des anderen.
17. Statt erniedrigenden Du-Botschaften, rede ich von mir.
18. Ich belehre den anderen nicht, sondern spreche meinen Unmut und Ärger aus.
19. Ich will mein Gegenüber auch trotz meiner Wut sehen und verstehen.
20. Ich nehme berechtigte Kritik an meiner Person an.
21. Wo ich etwas nicht sehen kann, bitte ich um Bedenkzeit.
22. Ich mache mir jederzeit klar, dass wir im Angesicht Gottes streiten.
23. Ich bin trotz allem, was mir angetan wird, versöhnungsbereit.
24. Ich unternehme alles, um gemeinsam die Chance in diesem Streit zu entdecken, und überlege mir: Welche Lernerfahrung steckt in dieser Situation?

Gibt es weitere Regeln, die für Sie wichtig sind?

1. Geschichte:

Zwei Wüstenväter wohnten in einer Zelle und hatten sich nie jemals auch nur im Gerings-ten entzweit. Da sprach einmal der eine zum anderen: „Wir wollen auch einmal einen Streit anfangen wie andere Leute!“ Der andere aber sagte: „Ich weiß nicht, wie ein Streit entsteht.“ Jener antwortete: „Siehe, ich lege hier einen Ziegelstein in die Mitte und sage: Er gehört mir. Darauf sagst du: Nein, er gehört mir. Und daraus entsteht dann Streit und Zank.“ Und nachdem er den Stein in die Mitte gelegt hatte, sagte er: „Der ist mein und nicht dein!“ Der andere antwortete: „Ich glaube, er ist mein.“ Hierauf sagte der erste wieder: „Er ist doch mein und nicht dein!“ Da sagte der zweite: „Wenn er denn dein ist, dann nimm ihn doch!“ Darauf hatte ihr Streit wieder ein Ende.

C. Kleines Wortverzeichnis der Gewalt

(Zuerst erschienen in: Johannes Stockmayer, Gemeinsam Wege finden, Evangelische Verlagsanstalt, Leipzig, 2008 – leicht verändert)

Wut: Gefühl mit viel Energie, Leidenschaft, Erregung. Es ist noch offen, ob diese Energie positiv zu einer Veränderung führt oder negativ Zerstörung bewirkt. Wut ist unbestimmt, es ist nicht eindeutig, wo sich die Quelle befindet. Es gibt eine namenlose Wut, bekommt sie einen Namen, verwandelt sie sich in →Zorn. Wer wütend ist, ist außer sich, er muss sich erst wieder einsammeln.

Zorn: Bezieht sich auf eine bestimmte Person oder Sache, ist zielgerichtet auf Veränderung bedacht. Energie, die zur Abgrenzung der eigenen Person dient. Zorn hilft oft, eigene enge Grenzen (→Angst) zu überwinden, verbraucht er, ist schnell alles wieder beim Alten: „Die Energie des Zorns muss umgesetzt werden, ehe sie in →Hass erstarrt“ (Alexander Mitscherlich bei der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels 1969).

Streit: Sich auseinandersetzen, ohne dass es zu einem Zerwürfnis kommt. Streit ist lebensnotwendig, denn er ist ein Ausdruck von Beziehung. Eine Streitkultur lässt sich entwickeln, wenn es gelingt, →Wut in →Zorn zu verwandeln. Das geht nur, wenn man die Wut in kleine Scheiben zerlegt. Das bedeutet: Im aktuellen Anlass (auch wenn es nur um eine Kleinigkeit geht) die Wut ansprechen: „Du, das macht mich wütend!“ Noch besser: „Es macht mich wütend, dass du ...“ Dadurch bekommt die Wut einen Namen, eine Zielrichtung, einen fassbaren Grund und verwandelt sich in Zorn. Unbestimmbare Wutgefühle lassen sich ausdrücken durch Malen (welchen Titel hat das Bild?), im Schreiben (wie lautet die Überschrift?) oder in Bewegung (wohin zielt die Kraft?).

Angst: Angst kommt von Enge und ist das bedrängende Gefühl von Ausweglosigkeit. Wer Angst hat, versteckt sich oder greift an. Wer Angst vor seiner Angst hat, verschließt sie in seinem Innersten und tut so, als sei alles in Ordnung. Aber gleichzeitig hat man das Gefühl von Bedrohung, das verunsichert. Es kostet viel innere Kraft, diese Bedrohung zu eliminieren oder klein zu halten und gleichzeitig nach außen den „Coolen“ zu spielen.

Aggression: Der Aggressor ist der Angreifer, die Angriffslust äußert sich in Provokationen, Ärgern, Sticheln – mit Worten oder Tätlichkeiten. In der Aggression meldet sich das Ich eines Menschen, das sich noch nicht gefunden hat und nun herausfinden möchte, wie stark es ist. Meistens überschätzt es sich dabei und greift dann zu Hilfsmitteln: Verleumdung, Waffen, Gewalt. Aggressionen lassen fast immer auf vorhandene →Ängste schließen. Nicht Aggressionsabbau ist deshalb nötig, sondern Angstbewältigung.

Depression: Gewalt, die sich nach innen auswirkt – im Gegensatz zu →Aggression. Das Ich fühlt sich unterlegen und klein und greift deshalb sich selber an. Man ist sich selbst der Gegner und kämpft gegen sich. Dabei ist man in jedem Fall der Verlierer.

Sarkasmus: Der andere soll „zerfleischt“ werden (griechisch sarx = Fleisch). Sarkasmus ist zurückzuführen auf versteckte →Wutanteile: Wenn über angetanes Unrecht nicht getrauert werden konnte, verwandeln sich Tränen in verletzenden, beißenden Spott.

Zynismus: In ihm äußert sich Verachtung als Folge von Beschämung. Zyniker sind eigentlich sehr empfindsame Menschen, die ihre erlittene Demütigung und emotionale Verletzung auf diese Weise abwehren. →Angst wird gemindert, indem man dem anderen von vornherein eine böse Absicht unterstellt. Man wehrt sich dann nicht gegen eine Tat, sondern gegen die Gesinnung: Die Welt ist von Grund auf böse, deshalb habe ich keine Schuld, wenn ich mich wehre! Ein Zyniker hat die Hoffnung aufgegeben, für ihn gibt es keinen Sinn und keine Bedeutung mehr. Er begegnet dem Leben mit beißendem Spott und verachtet das Gute darin.

Ironie: Bedeutet eigentlich: sich unwissend stellen. Dadurch distanziert man sich von dieser Angelegenheit, hat damit nichts zu tun. Eine Form der Abwehr von subtiler →Aggression, indem man sie ins Unrealistische verzerrt. Dadurch muss man keine Verantwortung übernehmen und kann alles von sich wegschieben.

Neid: Der andere hat mehr, man fühlt sich benachteiligt, kleiner, schwächer. Das gefühlte Ungleichgewicht schreit nach Ausgleich: Entweder wird der andere kleiner gemacht oder man erhebt sich über ihn, bis das Gleichgewicht (scheinbar) wiederhergestellt ist. Wer ein gesundes, stabiles Ichbewusstsein besitzt, wird kaum anfällig für Neid sein. Wer sich immer als benachteiligt ansieht, wird von Neidgefühlen zerfressen: Das, was er hat, wird dadurch weiter minimiert.

Ärger: Ärger entsteht, wenn man geärgert wird. Ärger ist auszuhalten, bis das Fass überläuft und die Geduld am Ende ist, Dauerärger wird zur →Wut nach dem Motto: „Was lange gärt, wird endlich Wut.“ Jemanden ärgern bedeutet: Was für diese Person bedeutungsvoll ist, wird schlechtgemacht. Sich ärgern bedeutet: Ich mache mich selbst schlecht. Je wichtiger diese Sache für mich ist, die schlechtgemacht wird, desto schneller fahre ich aus der Haut. Der eigene Ärger weist also auf das hin, was mir etwas bedeutet und wo ich entsprechend empfindlich bin.

Jähzorn: Unbeherrschter Wutausbruch, der sich immer wieder eruptiv entlädt, vor allem in Situationen, wo man sich hilflos und ohnmächtig vorkommt. Man will kaputt machen, was einen kaputtmacht, und zerstört dabei auch das, was helfen könnte: Beziehungen, Unterstützung, notwendige Strukturen. Im Jähzorn meldet sich verdrängte, namenlose →Wut. Der Jähzorn hört erst auf, wenn man sich seiner Hilflosigkeit stellt und die eigene Ohnmacht akzeptiert.

Panik: Das Gefühl, eingesperrt zu sein, keinen Bewegungsspielraum mehr zu haben (äußert sich ähnlich wie →Jähzorn). Es stehen scheinbar keine Handlungsoptionen mehr zur Verfügung. Die →Angst wird übermächtig, alles zu verlieren: sich selbst und den Boden unter den Füßen. Man hat sich nicht mehr im Griff und schlägt wie ein Ertrinkender um sich. In diesem Zustand ist kein vernünftiges Gespräch möglich – zuerst ist Beruhigung nötig: Ich schaffe es, es gibt Möglichkeiten, ich bin nicht am Ende!

Amok: Ultimative Form der →Panik, alle inneren Begrenzungen sind ausgesetzt, robotermäßig soll alles zerstört werden, was nach Leben aussieht – und deshalb bedrohlich erscheint. Der Amokläufer greift in blinder Wut an und tötet, er ist unzurechnungsfähig, unansprechbar und absolut gewaltbereit (→Nekrophilie). Meist kündigt sich dieser Ausbruch durch eine längere Zeit innerer Erstarrung an, die sich immer weiter aufbaut und sich dann eruptiv löst.

Hass: Der Hass stürzt sich auf einen anderen wie ein Greifvogel auf eine Beute. Man will den anderen vertreiben oder vernichten. Hass nährt das Gefühl der Ablehnung und treibt zu Höchstleistungen an. Man verfolgt den anderen in seinem Hass, bis man ihn erreicht und ausgelöscht hat. Meistens hetzt man sich dabei selbst ebenfalls in den Abgrund oder zerstört sich selbst durch Unnachgiebigkeit, indem man sich über das Maß seiner Kräfte verausgabt (→Nekrophilie).

Rache: Das unerbittliche Bestreben, denjenigen zu vernichten, der einem Unrecht getan hat, oder zumindest mit seiner Tat zu konfrontieren (→Nekrophilie). „Man kann in der Rache ein magische Wiedergutmachung sehen ... Offenbar nimmt der Mensch die Gerechtigkeit selbst in die Hand, wenn Gott oder die menschlichen Instanzen versagen. In seinem leidenschaftlichen Verlangen nach Rache erhebt er sich gleichsam selbst zur Rolle Gottes und der Racheengel“ (Erich Fromm, Anatomie der menschlichen Destruktivität, Seite 308). Aber Gott sagt: „Die Rache ist mein, ich will vergelten“ (Römer 12,19).

Nekrophilie: Liebe zum Tod. Der Tod ist das „Endprodukt“ von Gewalt, die größtmögliche Form der Zerstörung. Jede Form der Gewalt richtet sich gegen das Leben und hat deshalb in irgendeiner Weise den Tod zur Folge (auch wenn zum Beispiel die Hoffnung stirbt). Das heißt umgekehrt: Wer das Leben liebt, flieht der Gewalt. Nekrophilie ist (nach Erich Fromm) „die Leidenschaft, lebendige Zusammenhänge zu zerstückeln“. Es gibt das Gefühl von Macht und Größe, wenn man über das Leben triumphiert. Aber dieses Gefühl ist von kurzer Dauer, denn wer Leben zerstört, zerstört sich letztlich dabei auch selbst. Weil Jesus das Leben ist (Johannes 14,6), hat jeder, der Leben zerstört, Gott zum Gegner. Für Christen gilt: „Tod, wo ist dein Sieg? Tod, wo ist dein Stachel?“ (1. Korinther 15,55-57).

Aufgabe:

Erstellen Sie ein Wortverzeichnis der Liebe: Welche Stichworte gehören dazu?

Vorschläge: Herz, Verständnis, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Vergebungsbereitschaft, Annahme, Versöhnung ...

2. Geschichte:

Altvater Niketa berichtete von zwei Brüdern, die zusammenkamen, um ein gemeinsames Leben zu führen. Der eine nahm sich Folgendes vor: „Wenn mein Bruder etwas wünscht, dann werde ich es ihm tun.“ Ebenso dachte auch der andere: „Ich werde den Willen meines Bruders tun.“ Und sie lebten viele Jahre in großer Eintracht. Als der Feind das sah, zog er aus, sie zu trennen. Er stellte sich an die Vortüre und zeigte sich dem einen als Taube, dem andern als Krähe. Da sagte der eine: „Siehst du die Taube da?“ Der andere darauf: „Das ist doch eine Krähe!“ Und sie begannen zu streiten, indem einer dem anderen widersprach, und sie erhoben sich und begannen einen Kampf bis aufs Blut zur größten Freude des Feindes, und sie trennten sich. Nach drei Tagen kamen sie zu sich und besannen sich, warfen sich voreinander zu Füßen, und dann gab ein jeder zu, dass es ein Vogel gewesen sei, was sie gesehen hatten. Sie erkannten die Anfechtung des Teufels und bleiben ungetrennt bei einander bis ans Ende ihrer Tage.

8. Schritt: Lösungsmöglichkeiten finden

Wie wir gesehen haben, verläuft kein Konflikt nur auf einer Schiene, linear und leicht durchschaubar. Fast jeder Konflikt ist sehr vielfältig, ganz unterschiedliche Stränge verknoten sich und sind teilweise unentwirrbar miteinander verwoben. Damit dieses Knäuel übersichtlicher wird, liste ich einige typische und häufig vorkommende Konflikte auf und stelle Lösungsansätze daneben.

A. Kommunikationsprobleme

<i>Um was geht es?</i>	<i>Was findet statt?</i>	<i>Lösungsmöglichkeiten</i>
Missverständnisse	Dinge sind nicht eindeutig besprochen, man redet aneinander vorbei, man hat sich nicht verstanden	Wiederholen, was man verstanden hat, nachfragen, Dinge eindeutig benennen oder schriftlich fixieren
Unterschiedliche Ebenen	Man redet aneinander vorbei, meint unterschiedliche Dinge	Sich aufeinander einstellen, sich in den anderen einfühlen, den anderen verstehen wollen
Sprachprobleme	Durch unterschiedliche Prägungen werden gleiche Begriffe mit unterschiedlichen Inhalten besetzt	Die Prägung des anderen verstehen, wo kommt er her, wie denkt er? Nachfragen und einander kennenlernen
Keine „Kommunikationslinie“	Verbindungen zwischen Personen und Gruppen funktionieren nicht, weil nicht geklärt ist, wie Informationen ausgetauscht werden	Informationsfluss regeln: Wer wird von wem informiert? Verbindungspunkte und -stellen schaffen, klare Zuordnungen herstellen
Blockaden	Man hört einander nicht zu, man nimmt sich nicht ernst, man hat kein Interesse am anderen	Gemeinschaft ist gestört! Wirgefühl schaffen, etwas miteinander unternehmen, sich füreinander interessieren
„Nebel“-Worte*	Mehrdeutige oder undeutliche Begriffe werden verwendet, man macht nur vage Andeutungen, „Allgemeinplätze“	Klare Aussagen treffen, Dinge auf den Punkt bringen, nicht verschleiern. Nachfragen, bis verständlich ist, was gemeint war, Begriffe erklären, Aussagen wie „Ihr wisst ja, was ich meine“ vermeiden

* „Nebel“-Worte sind typisch für „kalte Konflikte“. Da es viele Tabubereiche gibt, die nicht berührt werden dürfen, bleibt man im Allgemeinen. Durch den „Nebel“ werden die „Fettöpfchen“ verschleiert. Jeder darf sich selber denken, was gemeint ist. Das führt in einem großen Maß zu Missverständnissen. Aber man kann ja immer sagen: „Das habe ich nicht gemeint!“

Im Folgenden gehe ich nun vor allem auf Gemeindef konflikte ein. Die Problemstellung findet allerdings in ähnlicher Form auch im persönlichen Bereich statt und betrifft genauso Beziehungskonflikte in der Ehe, bei Freundschaften oder im beruflichen Umfeld.

B. Vielfalt in der Gemeinde

Problemanzeige

Die Pluralität in unseren Gemeinden wird von vielen Gemeindegliedern in zunehmenden Maß als Bedrohung und Gefahr empfunden. Es besteht der Eindruck, dass alles beliebig ist, es gibt keine verbindenden Werte und keine allgemeingültigen geistlichen Aussagen mehr. In egoistischer Weise schaut jeder nur nach seinem eigenen „Heil“ und praktiziert eine eigene „Religion“.

Der Lebensstil des anderen und seine Weise zu glauben wird als Bedrohung empfunden. Da er so anders ist als ich, fühle ich mich durch seine Art infrage gestellt und angegriffen. Ich weiß selbst nicht, an was ich mich orientieren soll: Woran kann ich mich halten? Was ist für mich verbindlich, wie finde ich zu meiner eigenen geistlichen Identität?

Die Vielfalt wird vor allem auch dann bedrohlich, wenn sich in einer Gemeinde dominante Koalitionen bilden. Gemeindeglieder, die sich verstehen und einer Meinung sind, schließen sich zusammen und beherrschen das „Meinungsklima“ in der Gemeinde, sie geben die Regeln und (Glaubens-)Richtlinien vor. Den anderen bleibt nicht anderes übrig, als sich unterzuordnen oder ein schweigsames „Randdasein“ zu führen.

Wenn sich Einzelne oder Gruppen majorisiert vorkommen, wird oft auch geblockt oder heftig gekämpft. Hier sind oft die Ursachen für Konflikte in Gemeinden zu finden.

Ist keine Konfliktlösung möglich und findet man nicht zu einem sinnvollen Miteinander in der Vielfalt, wandert die „unterdrückte Minderheit“ ab.

Lösungsansätze

Da sich unsere Gesellschaft insgesamt immer mehr in viele Einzelbereiche aufsplittet und pluraler wird, müssen sich auch die christlichen Gemeinden mit der Pluralität in den eigenen Reihen auseinandersetzen. Es ist wichtig, eine **positive** Sicht der Vielfalt zu gewinnen. Dazu gehört aber auch, dass sich jede Gemeinde einen festen Rahmen gibt, in dem die Vielfalt gelebt werden kann. Dieser Rahmen beschreibt die Grundwerte und Grundüberzeugungen der Gemeinde. Hier ist von dem die Rede, was die Gemeindeglieder verbindet: die gemeinsame Identität als Leib Christi, die gemeinsame Vision und Aufgabe, das gemeinsame Glaubensbekenntnis. Die Verkündigung führt die Gemeinde immer wieder zu dieser Mitte und hilft den Einzelnen, sich dort verbindlich „festzumachen“. Dann kann auch die Chance der Vielfalt erkannt werden: Durch die Andersartigkeit des anderen bin ich selbst immer wieder neu herausgefordert, meinen Standpunkt zu überprüfen. Und dadurch, dass unterschiedliche Menschen in einer Gemeinde zusammengehören und zusammenbleiben, sind wir ein prägnantes Vorbild in einer Gesellschaft, in der jeder seine eigenen Wege geht. Indem wir in Liebe einander stehen lassen - und auch den ganz anderen annehmen, sind wir ein gutes Zeugnis für die versöhnende Kraft des Heiligen Geistes. Gerade dort, wo der Heilige Geist am Wirken ist, schließt er unterschiedlichste Menschen zu einer Gemeinschaft zusammen und befreit sie füreinander. Die alten Macht- und Statusstrukturen sind durchbrochen, es geht auch anders.

Die Vielfalt kann zu einer Chance des Reifens miteinander werden, wenn wir zusammenbleiben. Deshalb ist die Pluralität in unseren Gemeinden als eine geistliche Herausforderung zu sehen und nicht als Bedrohung des Glaubens.

C. Streit um Inhalte

Beziehungen bewegen sich inhaltlich oft zwischen extremen Positionen: zum Beispiel Nähe – Distanz, aktiv – passiv, initiativ – abwartend, kommunikativ – schweigend usw. Zwischen den beiden Polen muss man sich einen gangbaren Mittelweg erarbeiten. Die Spannung zwischen den Unterschieden sollte in einen entspannten Zustand kommen. Das geht jedoch nur, wenn der „Zug“ nach außen, d.h. in Richtung einer stärkeren Extremität nachlässt. Ein Gummiseil entspannt sich, wenn nicht mehr an beiden Enden gezogen wird. Aber: es ist nicht nötig, dass es dann gleich zu einem Durchhängen kommt, eine ausgewogene Spannung erhält die Beziehung lebendig!

Bild für eine „angespannte“ (= konflikträchtige) Beziehung:



Je stärker die Zugkraft ist, desto eher besteht die Gefahr, dass Risse entstehen oder die Verbindung ganz unterbrochen wird.

Bild für eine „spannungslose“ (= erlahmte) Beziehung:



Eine Beziehung ohne inhaltliche Spannung „hängt durch“. Man setzt sich nicht auseinander, ringt nicht um Inhalte, lässt alles, wie es ist. Langeweile macht sich breit: es ist nichts „los“. In einer solchen Beziehung kann es aus Lust am Provozieren zu Konflikten kommen (dann passiert wenigstens endlich mal was).

Eine ausgewogene Spannung hält die Beziehung lebendig, macht wach und bringt die Partner insgesamt nach vorn!

Bild für eine ausgewogene Spannung in einer Beziehung:



Inhaltliche Klärungen und Auseinandersetzungen sind grundlegend wichtig für das Leben jeder Beziehung. Diese inhaltlichen Diskussionen verlaufen selten konfliktfrei - vor allem auch deswegen, weil es meistens dabei nicht nur um eine inhaltliche Klärung geht, sondern weil auch in starkem Maß Gefühle und Überzeugungen mitschwingen.

Im Konfliktfall ist es hilfreich, immer wieder auf die inhaltliche Ebene zurückzufinden: Um was geht es uns? Was wollen wir? Wie leben wir eine gleichwertige Beziehung mit allen Beteiligten? Wie kommen wir zu einer Mitte zwischen Nähe und Distanz, Aktivität und Ruhe, Initiative und Abwarten, Gespräch und Schweigen, Geben und Nehmen?

Der inhaltliche Spannungsbogen der Gemeinde liegt zwischen:		
AKTION (Dienst Diakonie, Arbeit)	↔	KONTEMPLATION (Gebet, Hingabe, Stille)
ÖFFENTLICHES BEKENNTNIS (Zeugnis geben, Evangelisation)	↔	PERSÖNLICHES GLAUBENSLEBEN (im Verborgenen, privater Bereich)
SAMMLUNG (Mitarbeiterschulung, Gottesdienst)	↔	SENDUNG (Dienst, Aktivität, neue Projekte)
CHARISMA (Gaben der Einzelnen)	↔	AMT (Pfarrer, Hauptamtliche)
PRIESTERTUM ALLER GLÄUBIGEN	↔	HIERARCHIE
ERNEUERUNG	↔	TRADITION
TECHNOKRATISCHER ANSATZ (es ist alles machbar, wenn wir nur die richtige Methode haben)	↔	SPIRITUELLER ANSATZ (der Hl. Geist macht es, wir dürfen ihm nicht im Weg stehen)

Der Schlüssel, um diese Spannung für die Gemeinde fruchtbar werden zu lassen, liegt nicht darin, dass sich beide Positionen bekämpfen, sondern dass es zu einer integrativen Verbindung der beiden Gegensätze kommt.

Es geht nicht um **ENTWEDER - ODER**, sondern um **SOWOHL-ALS-AUCH**.

Je nach Situation und den Umständen, in denen sich eine Gemeinde befindet, kann der Schwerpunkt einmal mehr auf der einen Seite oder mehr auf der anderen Seite liegen. Zum Beispiel kann es Zeiten geben, in denen die Sammlung der Gemeinde stark betont wird und dann wieder Zeiten, in denen die Gemeinde „hinausgeht“, auf sich aufmerksam macht, Aktionen unternimmt und das Gelernte einsetzt.

D. Latente Konflikte

Latente Konflikte sind Konflikte, die „abtauchen“, sie haben sich in einen Ruhezustand begeben. Bei einem latenten Konflikt hat es den Anschein, dass die Schwierigkeit, die zu der Auseinandersetzung geführt hat, nicht mehr besteht. Aber das stimmt nicht!

Konflikte begeben sich dann in eine Ruhestellung,

- wenn sie momentan nicht geklärt werden können
- wenn niemand auf die Problematik eingeht
- wenn sich durch einen Konfliktausbruch alle erschrocken zurückziehen
- wenn es nach einem Konfliktausbruch zu vordergründigen Lösungen kommt
- wenn er durch massive Interventionen abgeblockt wird
- wenn Konfliktbeteiligte nachgeben, es aber eigentlich noch zu keiner richtigen Lösung gekommen ist
- wenn die Konfliktlösung an dem eigentlichen Problem vorbeigeht.

Ein Abtauchen des Konfliktes vollzieht sich dann, wenn nach raschen Lösungen gesucht wird, um dem Druck möglichst schnell zu entkommen:

- Die Problematik wird heruntergespielt und verharmlost.
- Die Beteiligten lassen sich um des lieben Friedens willen zwar schnell auf einen Kompromissvorschlag ein, aber das Problem ist in Wirklichkeit nicht gelöst.

- Ein Machtwort hat die Lage nur vordergründig verbessert, tatsächlich ist jedoch die Ursache, die zu der Auseinandersetzung geführt hat, nicht beseitigt.

Wenn das der Fall ist, bricht der Konflikt über kurz oder lang erneut aus – unter Umständen an einer völlig anderen Stelle.

Deshalb: Achten Sie darauf, dass jeder Konflikt ein eindeutiges, klares Ende hat. Bleiben Sie so lange dran, bis Sie eine endgültige Lösung gefunden haben, mit der alle Beteiligten zufrieden leben können. Hören Sie mit der Konfliktklärung nicht zu früh auf, geben Sie sich nicht mit raschen und vorschnellen Lösungen zufrieden. Seien Sie misstrauisch, wenn eine Konfliktlösung zu schnell und zu glatt geht!

Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob der Konflikt in der Tiefe gelöst wurde. Laden Sie die Konfliktbeteiligten noch einmal an den Verhandlungstisch ein, um mit ihnen zu besprechen, ob wirklich alles ausgeräumt wurde. Können alle mit dem Ergebnis auch heute, einige Zeit danach, noch leben? Muss vielleicht etwas nachgebessert werden? Oder ist es richtig, den Konflikt neu aufzurollen, um zu einer anderen, hilfreicherer Lösung zu kommen?

Überlegen Sie sich selbstkritisch: Sind *Sie* mit der Lösung zufrieden, trauen *Sie* dem Frieden? Vielleicht war es auch Ihr Bestreben, so schnell wie möglich wieder zur Normalität zurückzukehren, und Sie haben deshalb nach dem erstbesten Strohalm gegriffen, der sich bot. Wenn das der Fall war, dann korrigieren Sie jetzt das Konfliktende. Greifen Sie die Sache noch einmal auf – vielleicht gelingt es mit einigem Abstand auch besser, eine tragfähigere Lösung zu finden. Seien Sie korrekturbereit, wenn Sie feststellen, dass Ihre Konfliktklärung nicht die Ideallösung bedeutete.

Nicht beachtete latente Konflikte brechen grundsätzlich zum ungünstigsten Zeitpunkt aus, immer dann, wenn Sie nicht damit gerechnet haben, wenn Sie sowieso im Stress sind und deswegen absolut keine Lust haben, sich mit ihnen zu beschäftigen. Sie treten auf, wenn Sie unter Zeitdruck sind – denn dann ist Ihre Aufmerksamkeit am geringsten und Sie können den Streit nicht abwehren und „unten“ halten. Konflikte kommen zum Vorschein, wenn Sie müde sind, denn dann sind Sie nicht stark genug, um mit ihnen richtig umzugehen. Störungen brechen über Sie herein, wenn Sie eigentlich einmal eine Pause machen wollen und frei haben. Probleme stellen sich Ihnen unvermittelt in den Weg, wenn Sie eigentlich etwas anderes tun wollten, was viel dringender ist, denn in diesem Augenblick sind Sie abgelenkt und nicht so wachsam wie sonst.

Fragen:

Wo gibt es bei Ihnen oder in Ihrer Gemeinde „latente Konflikte“?

Wann und wie wollen Sie diesen Konflikt bearbeiten?

E. Kalte Konflikte

Diese Konflikte werden im Verborgenen, aber dafür nicht weniger heftig geführt! Kalte Konflikte sind – im Gegensatz zu heißen Konflikten – Auseinandersetzungen, die sich tarnen: Hinter der frommen Fassade wird gestritten, unter dem Tisch wird getreten, es wird so getan, als sei alles in Ordnung, aber unterschwellig brodelt es.

Kalte Konflikte treten in Beziehungen und Organisationen auf,

- in denen es keine (offenen) Konflikte geben darf
- in denen eine Gruppe oder Einzelperson andere beherrscht
- in denen keine offene und ehrliche Kommunikation möglich ist
- in denen auf Tradition und Harmonie Wert gelegt wird

- in hierarchischen, autoritären Strukturen
- wenn mit offenen Konflikten bereits schlechte Erfahrungen gemacht wurden.

Kalte Konflikte äußern sich in

- „Nebel“ (es ist undeutlich, um was es geht und wo die Fronten liegen)
- Fettnäpfchen (eines neben dem anderen)
- Tabuzonen, die nicht berührt werden dürfen
- bestimmte Themen werden konsequent ausgeklammert
- Stimmungskrieg (es herrscht eine negative Stimmung vor)
- Ironie, Sarkasmus, Andeutungen, subtile Stellungnahmen und Verurteilungen
- Anonymität (Verleumdungen, Klatsch, Gerede)
- Tritten unter dem Tisch (oben freundliche Gesichter)
- schleichendem Rückzug (aus der Beziehung oder der Gemeinde).

Kalte Konflikte können nur gelöst werden, wenn die Konfliktpunkte auf den Tisch kommen. Es muss offen und ehrlich miteinander geredet werden! Strittige Punkte müssen angesprochen und geklärt werden. Die Tabuzonen müssen benannt werden. Es gibt kein Thema, über das nicht gesprochen werden darf!

Schlüsselfragen für diese Art der Konflikte sind:

1. Wo gibt es bei uns Tabubereiche (Themen, die nicht angesprochen werden dürfen)?
2. Warum werden diese Bereiche so sorgfältig vermieden?
3. Welche Personen sind Wächter, die aufpassen, dass an den Themen nicht gerührt wird?
4. Welche Erfahrungen und Interessen stehen hinter diesen Tabus?

Faires Streiten

Kalte Konflikte können nur dann zu „heißen Konflikten“ werden, wenn bei allen Beteiligten die Bereitschaft zum „fairen Streiten“ besteht.

So sieht „faires Streiten“ aus:

- offen und ehrlich
- persönlich und sichtbar
- transparent und ohne Manipulationen
- mit Worten und nicht mit Aktionen
- versöhnungsbereit und hörend
- mit Respekt, Wertschätzung, Rücksicht und Höflichkeit

} Wie geht das konkret?

Bibel

Wenn kein Holz mehr da ist, so verlischt das Feuer, und wenn der Verleumder weg ist, so hört der Streit auf. Sprüche 26, 20

Streite nicht mit einem großmäuligen Schwätzer, damit du nicht noch Holz zu seinem Feuer trägst. Sirach 8, 6

Setze dich nicht mit einem Streitsüchtigen auseinander, damit er dir nicht aus deinen Worten einen Strick dreht. Sirach 8,14

F. Machtkämpfe in der Gemeinde

Art des Konfliktes	Beschreibung	Lösungsmöglichkeiten
Generationskonflikt	Jüngere Gemeindeglieder machen mobil gegen die Älteren. Sie wollen ihre Meinung und ihren Stil durchsetzen.	Zonen schaffen, in denen die Jüngeren eigenverantwortlich ihren Bereich gestalten können. Die Jüngeren „ranlassen“, ihnen Möglichkeiten geben, sich zu profilieren.
Autoritätskonflikt	Die Leitung wird infrage gestellt. Die Person des Leiters wird nicht akzeptiert oder der Leitungsstil hinterfragt.	Demokratisches Verständnis von Leitung entwickeln. Gemeindeglieder an Entscheidungen beteiligen. Leitungsteams bilden. Entscheidungen der Leitung transparent machen (erklären).
Konkurrenz	Mehrere Personen treten in einen Wettbewerb miteinander: Wer ist besser?	Jedes Gemeindeglied sollte seinen Platz in der Gemeinde entdeckt haben und wissen, dass es mit seinen Gaben für das Ganze der Gemeinde wichtig ist. Wertschätzung und Ermutigung den Einzelnen gegenüber verstärken. Einzelne Gemeindeglieder im Blick haben und sich für ihre Aufgaben vor der ganzen Gemeinde einsetzen.
Interessenkonflikt	Personen oder Gruppen kämpfen um die Durchsetzung ihrer Interessen.	Unterschiedliche Interessen wahrnehmen. Kompromisse finden. Gemeinsame Interessen betonen.
Werte-Konflikt	Es wird um Grundwerte miteinander gerungen, es stehen verschiedene geistliche Grundanliegen gegeneinander.	Gemeinsame Grundwerte und Ansichten finden. Einander in der Unterschiedlichkeit stehen lassen. Wenn die unterschiedlichen Anschauungen krass gegeneinander stehen, kommt man an einer Trennung wohl nicht vorbei.
Veränderungskonflikte	Es soll sich in der Gemeinde etwas verändern, ein Teil der Gemeinde kann das aber nicht akzeptieren. Ein Teil der Gemeinde verändert sich, ein anderer Teil bleibt bei seiner alten Form.	Ein Team bilden, das die Veränderungsprozesse steuert und das sich aus beiden Teilen der Gemeinde zusammensetzt. „Brückenköpfe“ bilden zwischen alt und neu. Veränderungsprozesse erklären und gemeinsame Ziele finden.
Systemkonflikte	Das System wird infrage gestellt, der Sinn von bestehenden Strukturen angezweifelt. Destruktives Verhalten dem Ganzen gegenüber. Geringe Hoffnung, starke Resignation oder Aggression.	Den Wert des Systems betonen, die Organisation persönlich machen. Nicht auf Positionen beharren, sondern auf Werte achten. Flexible, „flache“ Strukturen entwickeln. Externen Berater zuziehen.

Hinweis:

Lassen Sie sich nicht auf Machtkämpfe ein! Es geht dabei schnell darum, wer der Stärkere ist. Keiner gibt nach, weil niemand sein Gesicht verlieren möchte, und es kommt zu Grabenkämpfen, bei denen sich nichts mehr bewegt.

Unbeweglich gewordene Machtkämpfe sind nur lösbar,

- indem einer den Anfang macht und auf den anderen zugeht
- indem eine Partei nachgibt
- durch Gesten der Versöhnung und der Bitte um Entschuldigung
- indem man einander vergibt und neu anfängt
- indem man sein eigenes Interesse ehrlich bekundet und auch das Interesse des Anderen ehrlich ernst nimmt
- indem man wie bei Abraham und Lot entscheidet: „Geh du nach rechts, ich geh nach links“, sich also gegenseitig eigene Bereiche zugesteht und sich in der Andersartigkeit stehen lässt
- indem man auf Angriffe auf die Person verzichtet
- indem man dem anderen das größere Stück vom Kuchen anbietet.

G. Konflikte, die durch Anspruchshaltungen hervorgerufen werden

Viele Konflikte in Gemeinden haben ihre Wurzel in einer überzogenen oder nicht eindeutig geklärten Anspruchshaltung. Gemeinde wird als Dienstleistungsunternehmen verstanden, dem gegenüber ich einen Rechtsanspruch habe. Ich zahle, deshalb kann ich von diesem Unternehmen auch ganz bestimmte Leistungen erwarten. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, werden die Rechte, die mir schließlich zustehen, massiv eingeklagt.

Lösungsmöglichkeiten:

Die Gemeinde muss genau definieren, welche Leistungen sie anbietet und wer sie unter welchen Bedingungen in Anspruch nehmen kann.

Alle Gemeindeglieder müssen mit den Zielen der Gemeinde vertraut sein.

Ein eindeutiges (Leistungs-)Profil der Gemeinden ist nötig, das auch die Grenzen beschreibt.

Eindeutige Absprachen, wer für was zuständig ist, bewirken klare Abläufe.

Ansprüche in Wünsche verwandeln! Während Ansprüche unbeweglich auf ihrem Recht beharren, sind Wünsche formbar und beweglich.

Die Gemeinde ist der Leib Christi – ich konsumiere nicht, sondern bin ein Teil von ihr.

Fragen:

Welche Erwartungen an Ihre Gemeinde haben Sie?

Sind Ihre Erwartungen berechtigt?

Was tun Sie, damit Ihre Erwartungen erfüllt werden?

Welche Erwartungen haben die anderen Gemeindeglieder?

Wie können die unterschiedlichen Erwartung und Vorstellungen verbunden werden?

9. Schritt: Ergebnisse überprüfen

A. Soll ich die Herausforderung annehmen oder nicht?

	JA	NEIN
Ist der Konflikt nötig, damit Sie Ihr Ziel erreichen?		
Ist die Thematik klar, um die es geht?		
Ist das Umfeld momentan in der Lage, den Konflikt zu bewältigen?		
Lässt sich der Konflikt begrenzen?		
Gibt es Menschen, die Ihre Meinung teilen?		
Gibt es Freunde, die Sie unterstützen?		
Haben Sie genügend Kräfte, um den Konflikt durchzustehen?		
Ist Ihr Gegner eindeutig?		
Werden Sie geachtet und akzeptiert?		
Können Sie deutlich machen, um was es Ihnen geht?		
Werden Sie gehört und ernst genommen?		
Sind die Kontrahenten kompromissbereit?		
Gibt es Verhandlungsspielräume?		
Können Sie nachgeben?		
Sind Sie bereit zu vergeben und Vergebung anzunehmen?		

JA: Der Konflikt hat die Chance, auf gute Weise bewältigt zu werden, wenn die Fragen eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden können, die Fakten klar sind und offen über die unterschiedlichen Anliegen miteinander geredet werden kann.

NEIN: Wenn viele Dinge nicht klar sind, lauern im Konfliktgeschehen gefährliche „Tretminen“. Es ist dann besser, dem Konflikt auszuweichen oder die einzelnen Fragen noch genauer zu klären, bevor der Konflikt angegangen wird.

Ergebnis:

Im Blick auf meinen Konflikt nehme ich mir Folgendes vor:

Meine persönliche Konfliktlösung sieht so aus:

Das ist mein erster Schritt zur Konfliktbewältigung:

B. Eine Checkliste zur Endkontrolle

Bitte kreuzen Sie in der entsprechenden Spalte an:	1	2
Sind die getroffenen Entscheidungen verträglich für die Menschen und das System Gemeinde?	ja	nein
Sozialverträglich im Sinne der Gemeinschaft	ja	nein
Gesundheitsverträglich für den einzelnen Menschen	ja	nein
Friedensverträglich im Sinne des Evangeliums	ja	nein
Zukunftsverträglich im Blick auf die nächste Generation	ja	nein
Führen die Veränderungsabsichten zu Reibungen?	nein	ja
Kommt es zu Widerstand?	nein	ja
Ist dieser Widerstand verständlich - berechtigt?	ja	nein
Geht die Veränderung zulasten von Menschen?	nein	ja
Gibt es Personen, die durch die Maßnahmen Nachteile haben oder ins Abseits geraten?	nein	ja
Werden Menschen verletzt (innerlich, äußerlich), gekränkt oder unzumutbar verunsichert?	nein	ja
Werden Entscheidungen getroffen, die nicht mehr rückgängig zu machen sind?	nein	ja
Passt die Veränderung insgesamt in den gesellschaftlichen Wandel?	ja	nein
Passt die Veränderung zu den Grundlagen des Evangeliums?	ja	nein
Entspricht die Veränderung dem Wesen der Gemeinde?	ja	nein
Ergebnis:		

Zählen Sie Ihre Kreuzchen zusammen. Wenn Sie in Spalte zwei die meisten Kreuzchen gemacht haben, dann sollten Sie Ihre Pläne noch einmal überprüfen! Unter Umständen sind dann Ihre Pläne zwar gut, aber nicht menschlich - und damit auch nicht christlich.

Zur Weiterarbeit:

Johannes Stockmayer, Nur keinen Streit vermeiden – Ein Konflikttraining für Christen, Emmelsbüll, 2004

Johannes Stockmayer, Konflikte bewältigen – Auseinandersetzungen konstruktiv gestalten, Berlin, 2014

Johannes Stockmayer, Christsein in nachchristlichen Zeiten – wir erwarten einen neuen Himmel und eine neue Erde, Xanten, 2016

Johannes Stockmayer, Ichsucht – ein Problem in christlichen Gemeinden?, Lage, 2015

Johannes Stockmayer, Die kranke Gemeinde – eine Therapieanleitung, Hammerbrücke, 2018

Material zum Thema Konfliktbewältigung: www.bettina-johannes-stockmayer.de: Downloads