

Johannes Stockmayer



Konflikte bewältigen

Auseinandersetzungen konstruktiv gestalten



Inhaltsverzeichnis

Ist Streiten sinnvoll?	3
Neues steht bereit	4
Tipps zur Anwendung	5

Woche 1: Konflikte verstehen	6
1.1 Der Sinn von Konflikten	7
1.2 Beziehungsklärung	8
1.3 Ins Gespräch kommen	9
1.4 Einander verstehen	10
1.5 Gemeinsamkeiten entdecken	11
1.6 Achtsamkeit	12
1.7 Sicherheit finden	13

Woche 2: Konflikte verhindern	14
2.1 Unnötige Konflikte	15
2.2 Unlösbare Konflikte	16
2.3 Schutzmaßnahmen	17
2.4 Sich selbst prüfen	18
2.5 Nachgeben	19
2.6 Niederlagen verkraften	20
2.7 Verständnis zeigen	21

Woche 3: Konflikte lösen	22
3.1 So früh wie möglich	23
3.2 Mutig streiten	24
3.3 Einander respektieren	25
3.4 Ehrlich und offen reden	26
3.5 Lösungsorientiert	27
3.6 Loslassen	28
3.7 Verhandeln	29

Woche 4: Konflikte entschärfen	30
4.1 Raum für Gefühle	31
4.2 Umgang mit Wut	32
4.3 Abstand gewinnen	33
4.4 Grenzen setzen	34
4.5 Gelassenheit	35
4.6 Versöhnungsbereitschaft	36
4.7 Neuanfang	37

Durch Konflikte zum Ziel	38
--------------------------------	----



Beziehung & Nähe

Johannes Stockmayer: Konflikte bewältigen.
Auseinandersetzungen konstruktiv gestalten
Quadro Nr. 45
2. Auflage, März 2020
© 2014 Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin

Gestaltung: www.michaelzimmermann.com
Fotos: photocase.com - suze (1, 6), jock+scott (14), satin-
doz (22), tw77 (30)
Lektorat: Andrea Specht - www.textgehalt.de
Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz
Printed in Germany · Dieses Druckerzeugnis wurde
auf umweltfreundlichem Papier gedruckt, das mit dem
Blauen Engel zertifiziert ist.
ISBN: 978-3-86270-857-4
ISBN E-Book: 978-3-86270-858-1

Viele Titel sind auch als E-Book erhältlich, u. a. unter
www.down-to-earth.de/e-books.html

Bezug im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin
Tel: +49 (0)30 - 34 08 94 68
Fax: +49 (0)322 - 23 12 44 93
shop@down-to-earth.de

www.down-to-earth.de





*Echte und tiefe menschliche Bindungen
führen stets in Konflikte, müssen sich
gerade in ihnen bewähren.*

—Ernst Käsemann

Ist Streiten sinnvoll?

■ Vielen Menschen sind Konflikte unangenehm. Sie meiden Auseinandersetzungen und tun alles, damit das Leben harmonisch bleibt. Aber Konflikte gehören zum Leben dazu.

Dort, wo Menschen zueinander in Beziehung treten, kommen sie sich auch in die Quere. Jeder bringt seine eigene Prägung mit, hat seine spezielle Meinung und seine genauen Vorstellungen. Aber der andere eben auch und – ruck, zuck – befindet man sich in einer heftigen Auseinandersetzung: Wer hat recht? Wer kann sich mit seinen Interessen durchsetzen? Wer hat die besseren Argumente? Oder auch: Wer ist stärker?

Menschen sind nun mal aufeinander angewiesen und Beziehungen setzen sich aus Klärungen, Vereinbarungen oder Kompromissen zusammen. Deshalb geht es nicht um die Frage, *ob* man streitet, sondern vielmehr darum *wie*. Konflikte gehören zu jeder Beziehung, so wie das gemeinsame Essen oder eine schöne Unternehmung. In Konflikten ringt man um Positionen, klärt das Miteinander.

Man überprüft die eigene Meinung und sucht den richtigen Platz für jeden. Vielleicht geht es um die Verteilung von begrenzten Mitteln. Oder darum, dass nicht immer nur einer nachgibt. Die Kontrahenten finden heraus, wie man mit Unterschieden leben kann, ohne sich verletzen. Sie entdecken vielleicht sogar, wie sie einander ergänzen können. So werden Gegensätze zum gemeinsamen Gewinn.

Auch wenn man konträre Ansichten hat, hält man aneinander fest. Oder man merkt, dass es besser ist, in Zukunft getrennte Wege zu gehen, und überlegt, wie man sich im Frieden loslassen kann.

Konflikte führen im Idealfall zu guten Lösungen. Nach einem Streit ist die Atmosphäre gereinigt. Man hat sich auseinandergesetzt und ist zusammengeblieben. Man hat herausgefunden, was man selbst will. Man versteht einander besser, lässt sich stehen und weiß nun, wie man gemeinsam weitergehen kann. Dazu möchte dieses Quadro Hilfestellung geben.



Neues steht bereit

Als Konfliktberater habe ich viel mit Auseinandersetzungen zu tun. Und trotzdem mag ich persönlich Konflikte überhaupt nicht. Wenn sie mich selbst betreffen, gehe ich ihnen möglichst aus dem Weg. Ich bin ein typischer Konfliktvermeider und ein notorischer Harmoniemensch. Im beruflichen Kontext fällt es mir leichter, da geht es nicht um mich.

Ich habe bei Beratungen viel über Konfliktmanagement gelernt und eine Menge Erfahrungen gesammelt, die mir auch für meine eigenen Auseinandersetzungen helfen. Zum Beispiel die Erkenntnis, dass jeder Konflikt ein Signal setzt: Neues steht bereit!

Das motiviert mich, einen Streit zu riskieren. Ich weiß, dass Veränderung notwendig ist und möglich. Jedes Mal, wenn ich das getan habe, stellte ich fest, dass es sich gelohnt hat. Für mich und für die anderen.

Wir haben eine neue Basis gefunden, unsere Beziehung wurde tiefer, das Leben hat an Wert gewonnen. Störungen verwandelten sich in Energie für neue Schritte.

Das Neue, das bereitsteht, hat aber auch eine Kehrseite: Es wird nur durch Widerstände, Schwierigkeiten und Auseinandersetzungen gewonnen. Bis die neue Grundlage trägt, liegt noch Arbeit vor einem. Die besteht aus Klärungen, Gesprächen und vielleicht auch aus Wut, Enttäuschungen und Tränen.

Aber ich habe immer wieder erfahren, dass das Neue stärker ist und sich durchsetzt – wenn man dranbleibt.

Und zuletzt haben sich alle Anstrengungen gelohnt. Man atmet auf, fühlt sich befreit und wie neugeboren. Wer das erfahren hat, wird selbst zum Friedensstifter für andere, denn er hat mehr gewonnen als verloren: einen tiefen Frieden.

Ich wünsche dir spannende Entdeckungen auf dem Weg durch das Chaos des Konfliktes und dass Neues entsteht.

Johannes Stockmayer

—Johannes Stockmayer



Tipps zur Anwendung

■ Dieses Quadro ist in 28 Kapitel aufgeteilt. Du kannst vier Wochen lang täglich einen Abschnitt lesen und umsetzen. Wenn dich ein Kapitel besonders anspricht, dann lies es ruhig mehrfach.

■ Die Kapitel können fortlaufend oder einzeln gelesen werden. Fang mit dem Thema an, das dich am meisten interessiert.

■ Am Ende jedes Abschnittes findest du Fragen. Nimm dir Zeit, darüber nachzudenken und sie zu beantworten.

■ Was schriftlich ist, wird konkret. Deshalb empfehle ich dir, die Antworten aufzuschreiben und dir auch Notizen zu machen, wie du die Handlungsimpulse umsetzen möchtest. Du kannst für deine Notizen ein einfaches Notizbuch verwenden oder *Mein Quadro*, das wir speziell für die Quadro-Serie entwickelt haben.

■ Wer passiv konsumiert, bleibt passiv. Frage dich nach jedem Lesen: Wenn ich jemandem erzählen würde, was der wichtigste Impuls für mich war – was würde ich ihm oder ihr sagen?

■ Lies das Quadro gemeinsam mit deinem Partner, mit Freunden oder Kollegen und sprech darüber.

Ihr werdet feststellen, dass Punkte, über die man miteinander redet, klarer werden und nachhaltiger wirken.

■ Setze die Handlungsimpulse möglichst zeitnah um. Was du selbst einmal ausprobiert hast, prägt sich tiefer ein als die Dinge, die du nur liest.

■ Mach dir eine Liste der Haltungen und Tools, die du besonders gerne lernen möchtest (nicht mehr als zwei bis fünf). Konzentriere dich darauf. Nimm diese Liste mehrmals im Jahr zur Hand, um zu beobachten, was du dazugelernt und wie du dich weiterentwickelt hast.

■ Das Ziel ist: konfliktstärker zu werden, mutiger Auseinandersetzungen zu riskieren, um in Beziehungen besser leben zu können.

■ Bleibe gelassen. Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Erlaube dir, in deinem eigenen Tempo zu lernen.

Woche 1
Konflikte verstehen



Der Mensch kennt die Lösung seines Problems, er weiß nur nicht, dass er sie kennt.

—Milton H. Erickson

Der Sinn von Konflikten

■ Wer die Bedeutung eines Konfliktes versteht, kann besser mit ihm umgehen. Umgekehrt heißt das: Wo ein Konflikt lediglich als Störung des normalen Ablaufs verstanden wird, wird er abgewehrt.

Ich habe immer wieder erfahren: Wenn ein Streit für mich sinnvoll schien, riskierte ich eine Auseinandersetzung. Sie war wichtig. Allgemein gilt: Wenn es im Beruf ständig Beschwerden gibt, ist es gut, sich darum zu kümmern. Dadurch verbessert sich die Qualität der Arbeit und der Ertrag wird gesteigert.

Wenn der Partner sich darüber beschwert, dass es an gemeinsamer Zeit fehlt, hilft es wenig, gereizt zu reagieren. Besser ist, sich eine neue Zeitstruktur zu überlegen, um die Partnerschaft zu stärken. Wenn die Unzufriedenheit zunimmt, wäre es fatal, das zu übersehen.

Jede Störung der normalen Abläufe birgt die Möglichkeit zur Vertiefung von Beziehungen. Wer sich der Störung stellt, versteht mehr von sich selbst, dem anderen und den Umständen.

Ein guter Vorsatz könnte sein: Wenn du einen Konflikt wahrnimmst, schiebe ihn nicht unwillig beiseite. Gib ihm Raum, nimm dir Zeit für ihn. Ergreife die Initiative und lade zu einem Gespräch ein. Indem man auf den anderen zugeht, zeigt man ihm, dass man ihn ernst nimmt.

Die zentrale Frage ist: Warum haben wir ein Problem? Was soll sich ändern? Was ist der Sinn dieser Auseinandersetzung? An diesem Punkt lohnt sich die Mühe, denn eine Klärung bringt alle Beteiligten voran.

■ Denk mal

Wenn du nichts tust: Wie sieht dein Konflikt in drei Jahren aus?

■ Mach mal

Erinnere dich an Konflikte, die du bereits durchgestanden hast: Was haben sie gebracht? Notiere dir positive Konflikt Erfahrungen.

2.6

Niederlagen verkräften

■ Jeder Konflikt birgt das Risiko, zu verlieren. Ein verlorener Streit ist oft der Nährboden für den nächsten Kampf – das hat die Weltgeschichte vielfach bewiesen. Wie könnte es anders laufen? Indem der Gewinner nicht über den, der verloren hat, triumphiert und ihn beschämt. Sondern ihm im Gegenteil hilft und die Niederlage mildert, ihm Vorteile verschafft und sich bei ihm für seine Einsicht bedankt.

Entscheidend ist, dass beide Kontrahenten das Gefühl haben, Gewinner zu sein. Dazu kann der Stärkere in erheblichem Maß beitragen.

Sonst zieht sich der »Verlierer« in seinen Schmolzwinkel zurück und schmiedet Rachepläne. Überlegungen, wie man dem anderen die Schmach der Niederlage heimzahlen kann, beeinträchtigen die Stimmungslage für lange Zeit. Man ist nachtragend, fühlt sich als ohnmächtiges Opfer und bedauert sich selbst.

Der Verzicht auf Vergeltungsmaßnahmen dagegen schon die eigenen Nerven.



Rache ist die Machtausübung der Unterlegenen.

—Horst-Eberhard Richter

Die Voraussetzung dafür ist, dass man sich – und vielleicht auch anderen – die erlittene Niederlage eingesteht. Wer innerlich stark ist, kann auch verlieren, ohne an sich selbst zu zweifeln und sich minderwertig vorzukommen. Mit einer Niederlage ist noch lange nicht alles verloren!

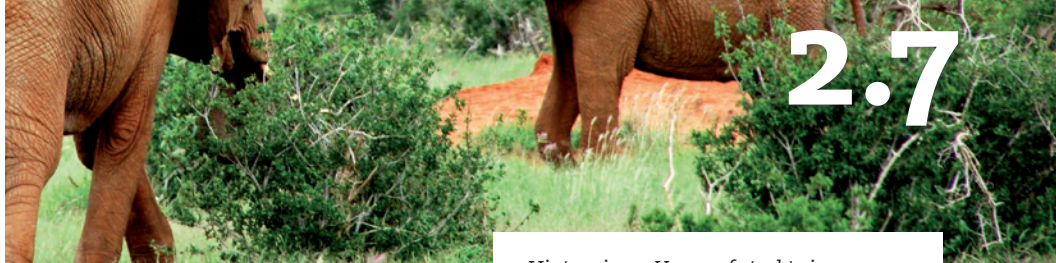
Vielleicht hat sich dadurch nur gezeigt, wo man in Zukunft keine Energie mehr zu investieren braucht. So hatte auch die Niederlage etwas Gutes: Die zukünftige Richtung ist klarer und man hat sich besser kennengelernt.

■ Denk mal

Was hilft dir, mit Niederlagen konstruktiv und gewinnbringend umzugehen?

■ Mach mal

Notiere: Wo hast du Niederlagen erlebt? Was haben sie dir gebracht? Schreibe zu jeder Niederlage positive Auswirkungen.



Verständnis zeigen

■ Nicht immer muss ein Konflikt sein. Man kann zu einer Beziehungsklärung auch andere Wege einschlagen. Dazu gehören allerdings eine große Portion Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen.

Wer rechtzeitig spürt, was dem anderen fehlt, kann agieren, bevor ein Streit ausbricht. Er kann auf den anderen eingehen, mit ihm ins Gespräch kommen und seine Erwartungen und Bedürfnisse herausfinden.

Dann kann er überlegen, was zu tun ist, um den anderen auf friedlichem Wege zu gewinnen. Soziale Kompetenz ist die Kunst, eigene Bedürfnisse und die der anderen in einem guten Gleichgewicht zu halten.

Das bedeutet Austausch auf Augenhöhe: Geht es dir gut in unserer Beziehung? Hast du das Gefühl, dass du zu kurz kommst? Fehlt dir etwas?

Wenn nun ehrlich geantwortet wird und die Erwartungen nicht als Forderungen, sondern als Wünsche geäußert werden, kann man in sachlicher und ruhiger Weise überlegen, was sich verbessern könnte.

Hinter einem Vorwurf steckt ein Wunsch, der verunglückt ist.

—Anita von Hertel

Wünsche dürfen formuliert werden und jedem steht frei, ob er sie erfüllen möchte oder nicht. Erst wenn die Beziehung aus der Balance geraten ist, werden aus offenen Wünschen ultimative Forderungen. Sie werden dann meist als unangemessen zurückgewiesen. Den anderen gewinnt man vielmehr, indem man ihm Verständnis signalisiert und auf ihn eingeht. Eine Bitte zu erfüllen zeugt von Größe. Und selbst um etwas zu bitten macht nicht klein, sondern gibt dem anderen die Chance, Großes zu tun.

■ Denk mal

Was wünschst du dir von anderen in Beziehungen?

■ Mach mal

Frage die Menschen in deiner Umgebung, ob sie mit der Beziehung zu dir zufrieden sind. Mache dir eine Liste mit den Antworten.

4.6

Versöhnungs- bereitschaft

■ Der einfache Satz »Es tut mir leid!« verändert eine Konfliktsituation grundsätzlich. Diese Worte auszusprechen kann unendlich schwer sein und die Überwindung aller Vorbehalte erfordern. Manchmal fühlt sich das an wie Sterben. Die heilsamste Form der Kommunikation – vor allem in Konfliktsituationen – ist die Bitte: »Vergib mir!«

Damit wird alles anders, Herzen finden wieder zueinander und etwas Neues beginnt. Das geschieht vor allem dann, wenn der andere tatsächlich vergibt und verzeiht. Damit ist das, was zugegeben wurde, ein für alle Mal beseitigt. Vergebung ist die Auslöschung der Schuld, sie ist nun nicht mehr existent. Auch später kann man sie nicht mehr vorhalten. Was vergeben ist, ist vorbei.

Vor allem, wenn *alle* Parteien im Konflikt um Vergebung bitten. Jeder bekennt vor dem anderen die eigene Schuld. Das sind nicht nur Worte – das ist das Ende eines Konfliktes. Damit ist alles ausgeräumt, was zwischen den Kontrahenten stand. Nun wird Entschuldigung gewährt.

*Wer seinen Nächsten verurteilt,
kann irren; wer ihm verzeiht, irrt nie.*

—Karl Heinrich Waggerl

Sie ist ein freiwilliges Geschenk an den anderen, der an einem schuldig wurde. Im christlichen Glauben ist es Gott, der jeden Menschen von seiner Schuld befreit, wenn er ihn darum bittet.

Ist die Bitte um Vergebung glaubwürdig ausgesprochen und wurde vergeben, ist Versöhnung möglich: Zwei Menschen gehen wieder aufeinander zu und geben sich die Hand. Sie verzichten auf alte Ansprüche und sind bereit zu einem grundsätzlichen Neuanfang.

■ **Denk mal** _____
Was tut dir leid?

■ **Mach mal** _____
Habe heute den Mut, um Vergebung zu bitten, wo du eigene Schuld erkennst – auch wenn der andere deine Bitte nicht verstehen oder annehmen wird.

Neuanfang

■ Jeder Konflikt bedarf eines klaren Endes, sonst wird er zu einem kräftezehrenden Dauerstreit. Irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem es einen klaren Schnitt braucht: Man wendet sich vom Bisherigen ab und Neuem zu. Man lässt zurück, was war, um frei zu sein für die Zukunft.

Altlasten dürfen kein bedrückender Ballast mehr sein. Man hat getan, was möglich war. Mehr geht nicht. Auch das, was noch offen ist, bleibt zurück.

Gläubige Menschen können es ganz bewusst in die Hand Gottes legen. Der Neuanfang ist wichtiger. Gemeinsam mit dem Kontrahenten beschließt man das Ende des Konflikts. Man trägt noch einmal zusammen, was war – ohne dass der Streit wieder aufflammt. Dann legt man fest, welche Ergebnisse beschlossen wurden.

Jeder bestätigt, dass er bereit ist, die nötigen Konsequenzen zu tragen. Und seinen Teil beizutragen, damit der normale Alltag wieder einkehren kann. Jeder trifft für sich die Entscheidung zum Weitergehen.

*Das Kriegsbeil ist erst begraben,
wenn man nicht mehr weiß, wo es liegt.
—Indianische Weisheit*

Nach harten Auseinandersetzungen ist es immer wieder ein bewegender Moment, wenn Menschen bewusst die Linie vom Alten zum Neuen überschreiten. Wenn sie bereit sind für einen grundsätzlichen Neuanfang.

Die folgende Zeit ist oft geprägt von Vorsicht und Behutsamkeit. Man befindet sich noch in der Phase der Heilung. Das Neue ist noch empfindlich und Beziehungen gefährdet. Aber man hat den Konflikt hinter sich gelassen – das macht leicht und frei.

■ Denk mal

Was sind deine Bedingungen für einen nachhaltigen und sinnvollen Neuanfang?

■ Mach mal

Überlege: Wenn jetzt der Konflikt beendet würde – was wäre morgen anders? Wer würde zuerst spüren, dass eine neue Zeit begonnen hat?



Durch Konflikte zum Ziel

■ Ich kann sagen, dass ich persönlich durch Konflikte gereift bin. Manchmal haben sie mich gezwungen, mich mit mir neu oder tiefer auseinanderzusetzen.

Ich habe mich selbst mehr kennengelernt, bin stärker und belastbarer geworden. Ich habe gelernt, zu streiten und auch für mich einzustehen.

Aber ich lerne auch immer mehr, dass es Bereiche gibt, bei denen sich ein Streit nicht lohnt. Und es besser ist nachzugeben. Ich muss nicht immer streiten und schon gar nicht immer gewinnen!

Manche Konflikte habe ich gewonnen, andere nicht. Es gibt auch Konfliktbereiche, die ein Dauerthema sind. Sie melden sich immer wieder und ich habe noch kein abschließendes Ergebnis. Sie halten mich wach und aufmerksam. Ich weiß, dass ich noch nicht am Ende bin. Es gibt beständig etwas zu klären, mein Leben ist noch nicht perfekt. Wird es das jemals sein? Ich glaube nicht. Obwohl ich so viel über Konflikte gelernt habe, fordern sie mich jedes Mal neu heraus.

Manchmal bin ich enttäuscht über mich, weil ich merke, dass ich einige Lektionen immer noch nicht beherrsche.

Aber manchmal freue ich mich auch, weil mir die Kritik anderer, Angriffe oder auch persönliche Verleumdung nicht mehr so viel ausmachen wie früher. Ich bin nicht mehr so empfindlich. Ich bin belastbarer geworden durch alle Auseinandersetzungen.

Das vermittelt mir letztendlich auch die Ruhe und Sicherheit, dass ich kommenden Schwierigkeiten gelassen entgegentreten kann. Ich spüre, dass ich durch alle Konflikte mir selbst und Gott nähergekommen bin – und ebenso den Menschen, mit denen ich gestritten habe.

Letztlich war jede Auseinandersetzung auch dann ein Gewinn, wenn ich sie verloren habe. Ich habe Zukunft gewonnen, Selbstvertrauen. Und trotz aller Mühen sind meine inneren Kräfte gewachsen. Das macht mich dankbar und zuversichtlich.

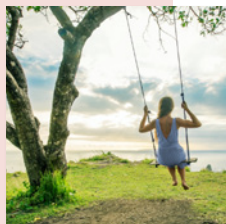
Ich bin sicher, dass auch du diese Vorteile gewinnen wirst, wenn du es wagst.



**Lebenstraining
LEO.
Löwenstark leben**
*Onlinetraining für alle,
die Stärke im Leben
entwickeln wollen.*

Lebensverändernde
Inspiration plus einer
kraftvollen Community,
die dich stärkt. Mit
Action Plans, Challenges,
Checklisten, Tools und
klaren Schritten. Ohne
Überforderung, aber mit
echter Veränderung.

down-to-earth.de/leo



**Gratis
Inspirationsmail**
*Inspiration.
Neuigkeiten.
Sonderangebote.*

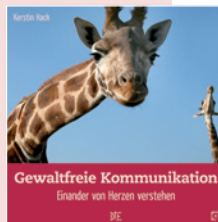
Kurz und kompakt:
Die besten Tipps für
Erfolg im Beruf und im
Leben – bequem in dein
Mail-Postfach.



Jetzt holen:

down-to-earth.de/inspiration

Gleich bestellen unter
www.down-to-earth.de



**Kerstin Hack
Gewaltfreie
Kommunikation**
*Einander von Herzen
verstehen, 40 Seiten*

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg ist ein Weg, der zeigt, wie Konflikte gelöst und tiefe Verbindung aufgebaut werden kann. Hier lernst du – Schritt für Schritt – die Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation.

Quadro Nr. 42



**Ursula Hauer
Menschen lieben**
*Nächstenliebe verstehen und praktizieren,
40 Seiten*

Menschen lieben heißt: sie repektieren, wertschätzen und verstehen. Trösten, helfen, loben, ermutigen – das kann man lernen und einüben. Und dazu muss man sie noch nicht einmal mögen! Für alle, die ihren Mitmenschen mit Liebe begegnen wollen.

Quadro Nr. 41

Viele Titel auch als
E-Book erhältlich.



Konflikte bewältigen

Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen.

—Marie von Ebner-Eschenbach

Die wenigsten Menschen streiten gern. Doch Konflikte sind wichtig und oft unumgänglich. Lösungsorientiert und fair ausgetragen, bergen sie viel Neues: vertiefte Beziehungen, persönliches Wachstum und stärkende Klärung. Jeder kann lernen, zu streiten, Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg zu gehen und gemeinsame, passende Lösungen zu finden. Hier lernst du, wie.

Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, das Gelesene praktisch umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich mit vier Impulsen pro Tag:

- Ein prägnantes Zitat
- Ein anregender Denkanstoß
- Eine provokante Frage
- Ein praktischer Handlungsimpuls

Ideal für alle, die konstruktiv Konflikte lösen wollen.

Gut streiten – leicht gemacht

 **Down to Earth**

ISBN 978-3-86270-857-4



9 783862 708574