

Machtkämpfe

Daniel merkt, wie die Wut in ihm hochsteigt. Dabei war das heutige Mitarbeiterkreistreffen nicht anders als sonst, es war einfach typisch. Robert hat nur eine Meinung akzeptiert, nämlich seine. Ralf und Esther hüllten sich in Schweigen. Und so kam es zu dem typischen Zweikampf zwischen Robert und Daniel. Dabei meint es doch jeder nur gut. Jeder hat den tiefsten Wunsch, dass Jesus auch im Umgang miteinander sichtbar wird.

„Handelt nicht aus Selbstsucht oder Eitelkeit! Keiner soll sich über den anderen erheben, sondern ihn mehr achten als sich selbst. Verfolgt nicht eure eigenen Interessen, sondern seht auch auf das, was den anderen nützt. Habt im Umgang miteinander stets vor Augen, was für einen Maßstab Jesus Christus gesetzt hat.“ (Philipper 2,3ff.)

Hier wird der Umgang miteinander beschrieben: Handle nicht aus Selbstsucht, erhebe dich nicht über den anderen, sehe zuerst darauf, was dem anderen nützt und nicht auf den eigenen Vorteil.

Ist das machbar? Sicherlich würde jeder bibeltreue Christ sagen, natürlich, denn es steht ja in der Bibel. Die folgenden Beobachtungen sollen helfen etwas besser zu verstehen, was eigentlich im Umgang miteinander oft passiert. Sie sollen Hilfen geben, damit der obige Bibelvers Wirklichkeit werden kann.

Duett oder Duell?

„90 Prozent aller Partnerschaftsschwierigkeiten beruhen auf einem Machtkampf.“ (1) Vermutlich trifft diese Beobachtung auch auf ein normales Team, eine Mitarbeiterschaft oder auf eine Gemeinschaft zu. Im Folgenden rede ich generell von Beziehungen und meine dabei nicht nur die Beziehungen im Mitarbeiter-

kreis, sondern jegliche Beziehungen.

Viele Beziehungen haben ein Problem, sie verstehen sich nicht als Duett, sondern leben im Duell. Dann geht es jedem Partner nur darum, seine Ziele zu erreichen. Dabei ist der andere Partner normalerweise derjenige, der daran hindert seine eigenen Ziele zu erreichen. Jede Aktion und jede Verhaltensregung wird kritisch begleitet. Es kommt nicht zum partnerschaftlichen Gespräch, sondern zu Verhandlungen. Diese Art der Verhandlung führt nicht zu einem tieferen Verständnis der anderen, sondern dient nur der Eskalation des Konflikts. Das höchste Ziel im Machtkampf ist, einen Waffenstillstand zu erreichen.

1. Machtkämpfe erkennen

Bevor es zur Veränderung kommt, muss man zunächst verstehen, was eigentlich passiert. Einen Machtkampf zwischen Erwachsenen kann man in vier Stufen einteilen. (2)

Stufe 1: Rechtfertigung

„Wir haben uns doch darauf geeinigt, dass die Veranstaltung gut vorbereitet sein sollte.“

„War sie doch.“

„Nein, das war sie nicht. Eine klare Linie fehlte und die Auswertungszettel waren nicht da.“

„Bei der kurzen Vorbereitungszeit war mehr nicht möglich. Außerdem haben wir das Ziel der Stunde erreicht.“

„Das sind unsere besten Mitarbeiter und die haben Besseres verdient.“

Wenn einer im Team das Verhalten des anderen hinterfragt, wird dies in der Regel als persönlicher Angriff verstanden. Er fühlt sich angegriffen und geht sofort in die Verteidigungshaltung über. Er wird die Gründe seines Verhaltens immer so darstellen, als sei sein Verhalten in Ordnung

oder unter den gegebenen Umständen nicht anders möglich. Dabei spielen häufig unterschwellige Beziehungsprobleme und Unterstellungen eine Rolle.

Die Verteidigung des eigenen Verhaltens fordert die Gegenreaktion geradezu heraus. Denn auch in dem oben aufgeführten Beispiel lässt der Kritisierte kein Verständnis für die Kritik erkennen. Er macht sich nicht die Mühe, zu verstehen, wozu die Einwände gebracht werden. Er fühlt sich von der Frage persönlich angegriffen und versucht, sich zu rechtfertigen. Vermutlich wird er dem, der ihn kritisiert, egoistische und unverständige Motive unterchieben wie: „Du wolltest das doch nur selber machen.“ Oder „Du hast es mir von Anfang an nicht zugetraut.“

Stufe 2:

Aufmerksamkeit erregen

„Nachdem der Abend nicht so gut gelaufen ist, müssen wir versuchen, das wieder gerade zu biegen. Was können wir tun?“

„Ich habe nach wie vor nicht den Eindruck, dass hier etwas schief gelaufen ist. Ich bin insgesamt mit der Veranstaltung ganz zufrieden.“

„Nein ich nicht, hier muss gehandelt werden. Die anderen aus dem Team haben mir das auch gesagt.“

„Ich hatte ein gutes Gespräch mit dem Franz. Der fand den Abend super gut und hat unser Anliegen voll verstanden. Der wird unserer Gruppe jetzt 100,- € spenden.“

In dieser Phase versucht der

Wie wir mit Meinungsverschiedenheiten in der Gruppe geistlich umgehen können



hier müssen wir was tun. Ich schlage vor, dass wir allen Mitarbeitern einen Brief schreiben und sie erneut einladen. Dann werden wir ihnen ein tolles Essen servieren und ihnen das Anliegen noch mal präsentieren.“

„Wer soll das denn bezahlen?“

„Dafür machen wir eine Sondersammlung und dann geht das schon.“

An dieser Stelle gibt es oftmals nur noch ein Entweder Oder. Je nach Persönlichkeit werden einfach Fakten geschaffen. An der Stelle geschehen die meisten Verletzungen, denn hier gibt es einen Sieger und einen Verlierer. Der Kritisierende hat sich durchgesetzt und der Kritisierte steht letztlich als Verlierer da. Bei ihm bleibt ein dumpfes Gefühl zurück.

Stufe 4: Rache/Vergeltung

Der Kritisierte wird in der Regel versuchen, sich zu rächen. Diese Rache wird in der Regel nicht lautstark, sondern eher leise aber dennoch wirkungsvoll sein. Das könnte so aussehen: Er wird die neue Veranstaltung schlecht reden und versuchen, Leute in sein Boot zu bekommen. Er wird die Veranstaltung boykottieren. Er wird ganz aus der Mitarbeit aussteigen.

2. Machtkämpfe entschärfen

Ein Machtkampf endet immer mit einem Sieger und einem Verlierer. Machtkämpfe führen nicht zu einem geistlichen Umgang miteinander. Die Teammitglieder kämpfen gegeneinander und damit verhalten sie sich nicht als Geschwister, sondern als Gegner. Die Atmosphäre ist vom

Kampfgeist geprägt. Jeder versucht, Boden für sich zu gewinnen und das mit ganz unterschiedlichen Mitteln. Jeder wird versuchen, sich zu schützen, möglichst wenig von sich preiszugeben, damit er nicht angreifbar wird. In manchen Beziehungen ist ein Partner so auf Harmonie angelegt, dass er jegliche Eskalation vermeiden wird. Vermutlich wird er schnell nachgeben und „um des lieben Friedens willen“ seine Bedürfnisse zurückstellen. Aber auch in diesem Fall sind sie keine echten Partner. „Nimm keinem Menschen den Wind aus den Segeln, sondern die Segel aus dem Wind.“ (3) Das geht nur, wenn ich in das Boot des anderen steige und versuche ihn zu verstehen und in seiner Logik zu denken. Das ist der Schlüssel zur Beendigung der Machtkämpfe.

Wie kann man einen Machtkampf entschärfen?

Schritt 1: Dem anderen zugestehen, dass er seine Meinung sagen darf

Das muss im Denken anfangen, indem ich mir bewusst mache, dass jeder im Team eigenständig denkt und fühlt. Wenn mir jemand etwas sagt, dann möchte ich nicht aus der Haut fahren und mich direkt verteidigen. Ich möchte den anderen zunächst ernst nehmen. Ich muss ihm zugestehen, dass er einen berechtigten Grund zu dieser Aussage hat, und diesen Grund möchte ich zunächst verstehen, bevor ich die Aussage bewerte.

Ich möchte aufhören, Motivationen zu unterstellen, die negativ sind wie zum Beispiel:

- > „Du bist unbiblisch!“
- > „Das ist für dich typisch!“
- > „Du hast keine Ahnung!“

Ich möchte aufhören, nur weil ich mich unverstanden fühle, mit gleicher Münze heimzuzahlen.

Kritisierte, der die Niederlage vor Augen hat, die anderen dazu zu bringen, dass sie sich auf seine Seite stellen. Das kann durch Verhalten oder durch Worte geschehen. Er wünscht sich zutiefst, verstanden und angenommen zu werden. Wenn auch der Kritisierende sich in diesem Konflikt verstanden fühlte, dann wären beide Partner und keine Gegner.

Stufe 3: Machtausübung

„Lass uns jetzt nicht mehr darüber diskutieren. Auch wenn du das anders siehst,





Schritt 2: Den anderen in seiner Äußerung ernst nehmen

Partnerschaftlicher Umgang zeigt sich an einem wertschätzenden Umgang. Der andere im Team ist es mir wert, dass ich ihn richtig verstehe. In der Kommunikationslehre sagt man, dass 50 Prozent von dem, was einer sagt, falsch verstanden wird. (4) Deshalb frage ich zunächst nach. Ich will verstehen, warum er etwas so gesagt hat, worauf seine Gedanken und Gefühle basieren. Dabei kann es eine Hilfe sein, wenn ich das dann auch äußerlich zeige, z.B. durch aufnehmendes Zuhören, durch Blickkontakt, nicken, usw. ... Damit signalisiere ich dem anderen Wertschätzung.

Dann werde ich versuchen das Gehörte zusammenzufassen. Ich wiederhole mit eigenen Worten das, was der andere gesagt hat. Dadurch

wird der andere ermutigt, offen zu reden.

Ich werde dann meine Fragen stellen, die noch offen sind und ihn auch nach seinen Wünschen und Vorstellungen fragen. Ich werde deutlich sagen, dass ich diese offene Art des Austausches für gut halte. Außerdem werde ich auch mitteilen, wie ich das Ganze empfinde.

Schritt 3: Die Finalität erkennen

In unserer Generation ist die Frage nach der Ursache stark verbreitet. Was ist falsch gelaufen? Was ist der Grund? Dahinter steckt der Gedanke, dass wenn man ein fehlerhaftes Rädchen im Getriebe der Vergangenheit austauscht, sich das dann auf die Gegenwart auswirkt. Wenn das geschieht, läuft es in der Gegenwart wieder rund und störungsfrei. Der finale Ansatz dagegen fragt nicht zuerst nach den Fehlern der Vergangenheit, sondern nach dem erstrebenswerten Ziel. Alles, was ein Mensch tut, hat ein Ziel. Jeder verspricht sich von seinem Verhalten etwas. Um das her auszubekommen, kann der

Blick in die Vergangenheit hilfreich sein, um aus ähnlichen Situationen bestimmte Verhaltensmuster zu erkennen. Um das Ziel zu erkennen, hilft es auch, auf Widerstände zu achten. Denn der Widerstand des anderen ist oft ein Schutzmechanismus, um sein verstecktes Ziel nicht zu verraten. Vielleicht ist durch meine Aktion der Partner in seinen Zielen bedroht und deshalb kommen dann Äußerungen und Anmerkungen. Um die Ziele des anderen zu entdecken, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Man kann sich ihnen durch die so genannte „Adlerfrage“ nähern. In dem oben genannten Beispiel lautet sie folgendermaßen: „Was hättest du dir für heute Abend gewünscht?“

Was immer der andere auf diese Frage antwortet, gibt einen Hinweis auf sein Ziel. Dabei ist wichtig, zu beachten: An den Früchten werdet ihr erkennen und nicht an den Vorsätzen. Was ein Mensch tut, und nicht was er redet, offenbart sein Ziel.

Schritt 4: Eine bruderschaftliche Entscheidung treffen

Wenn jeder im Team das Gefühl hat, ich habe nicht nur gehört, was der andere gesagt hat, sondern habe auch verstanden, was er meinte, dann wird man zu Kompromissen bereit sein, die man vorher radikal abgelehnt hätte. Denn es geht nicht um „mich“ und „dich“. Es geht um unsere gemeinsamen Entscheidungen. Die Abläufe zu durchschauen und sich bewusst zu machen, öffnet den Weg zum Herzen des anderen. Es führt zu einem vertieften Wir-Gefühl und zu einem echten Miteinander. Aber: eine bruderschaftliche Entscheidung zu treffen heißt nicht immer einen Kompromiss schließen. Biblische Wahrheiten müssen biblische Wahrheiten bleiben und dürfen nicht aufgeweicht werden!

In vielen Fällen darf eine Leitung eine für alle verbindliche Entscheidung treffen. Sie wird aber eher akzeptiert, wenn andere sich auch mit ihren Bedenken ernst genommen fühlen. Nicht jeder Kompromiss ist ein fauler Kompromiss, es gibt auch einen Kompromiss der Liebe.

Wichtig ist: Es geht nicht nur darum, dass ich mich verstanden fühle, es geht um mehr. Biblischer Umgang miteinander zeigt sich da, wo wir eigene Interessen zurückstellen und das tun, was dem anderen gut tut. Das geht normalerweise nicht aus eigener Kraft. Jesus möchte uns durch den Heiligen Geist die Sichtweise und Kraft zur Umsetzung schenken.

Martin Schneider



Fußnoten:

(1) Ruthe: Seelsorge wie macht man das? Brunnen, Gießen 1993. S. 102

(2) Aus dem Unterricht von Michael Hübner, Dez. 01 in Korntal

(3) Aus dem Unterricht von Michael Hübner, Dez. 01 in Korntal

(4) Paul Donders, Mitarbeiter führen und fordern, Schulte & Gerth, Wetzlar 2001, S. 21

