



Frieder Boller

Selbstführung in stürmischen Zeiten

Wie wir krisenfester und konfliktfähiger werden

Vorwort von Thomas Härry



BIENENBERG

NEUFELD VERLAG



BIENENBERG

INSTITUT COMPAX

Edition Bienenberg, Band 8

Die Edition Bienenberg erscheint in Zusammenarbeit mit dem Bildungszentrum Bienenberg, Liestal/Schweiz, www.bienenberg.ch

Das Institut Compax für Konflikttransformation ist eine Fachstelle des Bildungszentrums Bienenberg, www.compax.org



Druck und Bindung des vorliegenden Buches erfolgten in Deutschland

Das verwendete Papier ist FSC-zertifiziert. Als unabhängige, gemeinnützige, nichtstaatliche Organisation hat sich der *Forest Stewardship Council* (FSC) die Förderung des verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgangs mit den Wäldern der Welt zum Ziel gesetzt

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.d-nb.de abrufbar

Umschlaggestaltung: spoon design, Olaf Johannson

Umschlagbilder: Andrey Polivanov;
Aleksandrs Muiznieks/Shutterstock.com

Lektorat: Wilhelm Schneider, Wendtorf

Satz: Neufeld Verlag

Illustrationen im Innenteil: Eric Braun, Bildungszentrum Bienenberg

Herstellung: CPI – Clausen & Bosse, Birkstraße 10, 25917 Leck

© 2020 Neufeld Verlag, Sauerbruchstraße 16, 27478 Cuxhaven
ISBN 978-3-86256-159-9, Bestell-Nummer 590159

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Verlages

www.neufeld-verlag.de

Blieben Sie auf dem Laufenden:

newsletter.neufeld-verlag.de

www.facebook.com/NeufeldVerlag

www.neufeld-verlag.de/blog

NEUFELD VERLAG

n[®]

INHALT

UNSERE WICHTIGSTE AUFGABE	7
<i>Vorwort von Thomas Härry</i>	
EINLEITUNG	11
1: DEN KOPF – NICHT – VERLIEREN.....	17
<i>Kein Leben ohne Angst-Spannung</i>	
2: SCHLUSS MIT LUSTIG	29
<i>Angst-Spannung in Aktion</i>	
3: BALANCE HALTEN	47
<i>Mit den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit und Eigenständigkeit umgehen</i>	
4: MEHR ALS ZWEI SIND EINE GRUPPE	67
<i>Wie emotionale Dreiecksverbindungen wirken</i>	
5: ASYMMETRISCHE BEZIEHUNGEN.....	83
<i>Unterfunktionieren – Überfunktionieren</i>	
6: SÜNDENBÖCKE UND WAS DAZU GEHÖRT.....	97
<i>Konflikte besser bearbeiten</i>	

7: HIER STEHE ICH	117
<i>Wie Selbstführung das Beziehungssystem verändern kann</i>	
NACHWORT	137
ANHANG	139
<i>Das Buch als Kurs in Gruppen durchführen und Vertiefungsgruppen gestalten</i>	
ANMERKUNGEN	145
VERWENDETE BIBELÜBERSETZUNGEN	147
ZUM WEITERLESEN	149
ZUM AUTOR	151

UNSERE WICHTIGSTE AUFGABE

VORWORT VON THOMAS HÄRRY

Bevor die nordamerikanischen Indianer dank den Spaniern zu Pferden und Gewehren kamen, jagten sie ihre Bisons mit einem einfachen, aber effektiven Trick: Mit Geschrei und wilden Gesten versuchten sie einzelne Tiere einer Herde zu erschrecken. Gelang dies, entstand eine sogenannte Büffelpanik: Wenn in einer Gruppe von Fluchttieren auch nur ein Tier panisch wird, geht ein Ruck durch die ganze Herde. Unvermittelt setzt sie zur kollektiven Flucht an, weil sich die Furcht und der Stress eines einzelnen Tieres in Sekundenschnelle auf die anderen übertragen. Die Herde weiß nicht, wo die Gefahr lauert und ob sie real ist. Aber sobald ein Bison wahrnimmt, dass die anderen neben ihm, vor oder hinter ihm zur Flucht ansetzen, beschleunigt auch er sein Tempo. Gelang es den Indianern, eine solche Büffelpanik anzuzetteln, mussten sie nur noch eines tun: die wild nach vorne preschende Büfellowine so lenken, dass sie auf einen Abgrund zuraste. Die kopflos gewordene Herde erkannte die Gefahr nicht. Ungebremst stürmte sie auf die Klippe zu, unfähig, die Richtung zu ändern. Die Tiere stürzten in die Tiefe, wo eine andere Gruppe von Jägern auf die zerschellten Tiere wartete. Abgestürzte Bisons zu erlegen war ein leichtes Spiel...

Wo Menschen miteinander unterwegs sind, lässt sich ähnliches beobachten: In Familien, Teams, Kirchgemeinden, Orga-

nisationen, ja, in ganzen Staaten kann es vorkommen, dass sich die Anspannung und Furcht Einzelner auf ihre Mitmenschen überträgt. Verunsicherte Menschen suchen ein Ventil. In der Hoffnung, sich selbst Erleichterung zu verschaffen, suchen sie Verbündete, die ihre Bedenken teilen. Doch wer seine Angst weiterträgt, halbiert sie nicht, er verdoppelt sie. Das gilt besonders dann, wenn sich sein Umfeld davon anstecken lässt. So können innert kurzer Zeit Beziehungssysteme in einen Zustand furchtsamer Erregung geraten – die Bisonherde lässt grüßen. Die Folge sind unüberlegte, von unnötiger Hektik und Angst geprägte Verhaltensmuster. Ganze Organisationen können im daraus resultierenden Gewirr aus Mobbing, Sofortkündigungen, Aufständen, Kungeleien, Verleumdungen, eskalierenden Konflikten, Straffaktionen und Machtgebaren destabilisiert werden und sich selbst schachmatt setzen.

Doch es muss nicht so weit kommen. Das Beste, was wir Menschen angesichts entfesselter Dynamiken tun können, ist, uns selbst zu führen. Was das heißt, begann ich vor rund zwanzig Jahren zu verstehen, als ich Leiter einer größeren Kirche wurde. In den Jahren zuvor hatte diese Gemeinde einige Krisen erlebt. Schon bald war ich als Pfarrer mit mancher Unsicherheit konfrontiert, die ihre Wurzeln in der Vergangenheit hatte, aber in die Gegenwart nachwirkte. Ich suchte nach Wegen, wie ich damit (und mit einigen meiner Führungsfehler darin) besser umgehen konnte. Ich begann zu verstehen, dass der Schlüssel guten Leitens primär in meinem eigenen Verhalten lag. Ich kam immer dort nicht vom Fleck, wo ich von anderen erwartete oder gar forderte, dass sie dieses oder jenes tun oder nicht tun sollten. Und so suchte ich nach der rechten Haltung für mich selbst. Eines Tages begegnete ich dem folgenden Zitat des Managementvordenkers Peter Drucker: „Die meisten Führungskräfte werden sich in ihrem ganzen Leben nicht bewusst, dass sie nur eine Person zu führen haben, nämlich sich selbst.“ Dieser Satz öffnete mir eine Türe. Er gab mir die passende Bezeichnung für das, was ich mehr und

mehr als meine Aufgabe verstand: Es geht darum, dass ich mich selbst führe. Gute Führung ist nichts anderes als die Frucht guter Selbstführung. Dieses Thema ließ mich nicht mehr los. Ich entdeckte, wie deutlich auch die Bibel über das damit verbundenen Anliegen spricht, zum Beispiel Paulus in Apostelgeschichte 20,28: *Gebt acht auf euch selbst, und auf die ganze Herde, in der euch der Heilige Geist als fürsorgliche Hirten eingesetzt hat...* (vgl. auch Galater 6,1–5). Schon für Paulus war klar: Gute Führung beginnt bei der Führungsperson; sie beginnt mit Selbstführung.

Eine Zeit später besuchte ich eine vom *Institut Compax für Konflikttransformation* angebotene Weiterbildung auf dem Bienenberg im schweizerischen Liestal. Auch hier ging es um diese entscheidende Frage: Wie führt eine Führungskraft sich selbst inmitten des angespannten Beziehungssystems einer Organisation? Was kann sie dazu beitragen, damit sie angesichts einer sich abzeichnenden Büffelpolitik nicht mitgerissen wird – und auch selbst keine verursacht? Dabei lernte ich Frieder Boller, den Autor dieses Buches, und die anderen Mitarbeitenden des *Instituts Compax* kennen und schätzen. Mit ihrer Vermittlung der wegweisenden Studien von Murray Bowen und Edwin Friedman, den Pionieren der Familiensystemtherapie, leisten sie im deutschsprachigen Raum eine enorm wichtige Multiplikationsarbeit. Während in vielen Organisationen und Kirchen der USA seit Jahrzehnten mit diesen Erkenntnissen gearbeitet wird, gibt es im deutschsprachigen Raum viel Nachholbedarf. Denn die in einem Beziehungssystem angewendete Selbstführung trägt wesentlich zu einer gesunden Dynamik in einer Familie, einer Gruppe oder Organisation bei. Dabei ist es besonders hilfreich, wenn die sich selbst führende Person aus den Quellen des christlichen Glaubens schöpft. Denn gute Selbstführung ist nicht so sehr ein Akt des Willens und Könnens. Sie ist Gottes Geschenk an dafür offene Menschen.

Ich freue mich deshalb außerordentlich über das vorliegende Buch von Frieder Boller. Es gehört in die Hand jeder Führungs-

person, egal, ob sie ein Team führt, in einer Kirche oder in der Wirtschaft tätig ist. Genauso empfehle ich dieses Buch allen Eltern, Erzieherinnen und Erziehern. Ich hoffe, dass angehende Lehrkräfte und Leitungspersonen sich bereits in ihrer Ausbildung gründlich mit den hier präsentierten Inhalten auseinandersetzen. Besonders freut es mich, dass dieses Buch zur Erarbeitung in Gruppen ermutigt und mit Vertiefungsmöglichkeiten im Internet verknüpft ist. Damit wird das Thema anschaulich und praktisch erschlossen.

Deshalb: Lassen Sie sich von diesem Buch inspirieren! Lernen Sie Wege kennen, inmitten einer Büffelpanik Gott zu vertrauen und besonnen zu bleiben. Lernen Sie, sich selbst zu führen und gerade damit anderen zu geben, was sie am meisten brauchen: Orientierung und gelassene Präsenz.

Aarau, im Frühjahr 2020

Thomas Härry

Autor (*Von der Kunst, sich selbst zu führen* und *Von der Kunst des reifen Handelns*), Berater von Führungskräften und Dozent am TDS Aarau, HF Kirche und Soziales.

„Wenn die Wurzeln tief sind, braucht man
den Wind nicht zu fürchten.“

Aus China

EINLEITUNG

Im Zusammenleben von Menschen kommt gelegentlich heftiger Wind auf. Er bestürmt die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Interessen, zerzaust die gesitteten Umgangsformen und unbefangenen Verhaltensweisen. Aus Gegenwind wird Wirbelwind. Der hat nicht nur mich selbst erfasst, sondern auch andere. Der wirbelt die Verhältnisse durcheinander.

Wie kommt das? Woher kommt das? Wie kann ich dem standhalten? Was sind Wurzeln, die mich einerseits halten und mir andererseits den unersetzbaren Bewegungsraum geben? Anders gefragt: Wie kann ich im Durcheinander eines Miteinanders besser mit mir und anderen klarkommen? Davon handelt dieses Buch.

Den Anstoß, mich mit dieser Thematik näher zu befassen verdanke ich zunächst einmal einem massiven Konflikt zwischen zwei Gruppen innerhalb einer Gemeinde, in der ich vor 30 Jahren Pastor war. Kommunikations- und Mediationsmethodik zu kennen war das eine. Aber die im Hintergrund wirkende Beziehungsdynamik zwischen Menschen besser verstehen zu lernen das andere. Eine hilfreiche Sicht eröffnete mir vor zwanzig Jahren

das Kennenlernen der systemischen Ansätze von Murray Bowen (Psychiater und Psychotherapeut) und Edwin Friedman (Rabbi und Familientherapeut).

Dass ich selbst der einzige Mensch bin, den ich ändern kann, ist eine Binsenwahrheit. Und dass wir Menschen in unseren Beziehungen wie in einem Mobile miteinander verbunden sind und uns daher gegenseitig beeinflussen – zum Guten wie zum Schlechten – ist ebenso bekannt. Der im Rahmen meiner damaligen Fortbildung am Lombard Mennonite Peace Center (Chicago, USA) entstandene systemische Blick hilft mir, besser zu begreifen, was es heißt und wie das funktionieren kann, mit Spannungen umzugehen, konfliktfester zu werden und Veränderungen bewirken zu wollen – egal ob in der Partnerschaft, der Familie, einem Team, einer Organisation oder einer Gemeinde. Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Mein Beitrag für konstruktive(re) und konfliktfeste(re) Beziehungen besteht am besten darin, wenn ich

- ▶ *mich auf mein Denken, Fühlen und Handeln konzentriere* anstatt auf das, was andere (nicht) tun oder tun sollten oder wie sie nach meiner Meinung sein sollten;
- ▶ *intensiv und ehrlich versuche, mir darüber klar zu werden, was ich will*, was mir wichtig ist, was ich kann, woran ich glaube, wofür ich stehe – und nicht so sehr darüber, wie ich die Beziehung angenehm und störungsfrei halten kann;
- ▶ *von mir rede anstatt von anderen*: „Ich meine ..., ich glaube ..., ich möchte ...“ anstatt: „du bist ..., du solltest ..., andere sagen auch ...“. Und ebenso andere ermutige, auch von sich selbst zu sprechen;
- ▶ *aus meinen Überzeugungen heraus entscheide und handle*, weil besonnenes Handeln, welches in eigenen durchdachten Überzeugungen wurzelt, effektiver ist als jede besorgte Bemühung, andere zu etwas zu bewegen (was sie vielleicht gar nicht wollen);

- ▶ *Angst-Anspannungen aushalte und anhalte.* Ich finde und übe Möglichkeiten ein, Angst-Spannungen nicht weiterzugeben, sondern ihren Kreislauf zu unterbrechen (Sie kennen das Wort Angst-Spannung nicht? Im ersten Kapitel erzähle ich Ihnen, was ich mit dieser Wortschöpfung genau meine);
- ▶ *im Kontakt bleibe mit dem/der/den anderen* und meinen Impuls beherrsche, mich zurückzuziehen, wenn jemand ärgerlich oder wütend auf mich ist oder mit mir nicht übereinstimmt;
- ▶ *bete*, und zwar regelmäßig, weil es mir hilft, mit meiner eigenen Emotionalität besser umzugehen, gelassener zu werden, klare Gedanken zu fassen, und es mich unabhängiger von anderen Menschen werden lässt. Es lässt mich wachsen in einer in Gott verwurzelten Eigenständigkeit, sodass ich ich selbst sein kann.

Diese Aufzählung¹ umreißt den Inhalt dieses Buches. Sie macht gleichzeitig deutlich: Dieses Buch will dazu beitragen, dass Sie persönlich darin wachsen, eigenständig und verbunden zugleich zu leben und Beziehungen konstruktiv und konfliktfest zu gestalten.

Das Praxisbuch mit Extras

Vertiefungsfragen

Das Buch zu lesen ist gut. Wesentlich wird sein, den Vertiefungsfragen in den einzelnen Kapiteln nachzugehen und entsprechende Erkenntnisse für sich einzuüben.

Gesprächsstoff

„Einzelne sind wir Worte, zusammen ein Gedicht!“ (Georg Bydliniski). Nutzen Sie die Anregungen der Kapitel fürs Gespräch und einen Erfahrungsaustausch mit ein paar Weggefährten.

Die Weisheit der Gruppe bietet allen Beteiligten eine wertvolle Horizonterweiterung. Und mit gemeinschaftlicher Motivation geht das Einüben von Einsichten leichter und effektiver. Dazu bieten sich verschiedene Möglichkeiten an:

Suchen Sie sich eine oder mehrere Personen und treffen Sie sich in Abständen privat zum Austausch. Bilden Sie eine *Lerngruppe* oder bieten Sie in Ihrer Kirchengemeinde oder Organisation einen Kurs an, in dem Sie das *Buch als Kursmaterial* verwenden. Bearbeiten Sie die Kapitel in einem der Teams, zu denen Sie gehören. (Einen Gesprächsleitfaden für ein erstes Treffen finden Sie im Anhang.)

Für Kursleitende stellen wir *zusätzliches Material* bereit: Unseren Kurs-Leitfaden für alle Kapitel finden Sie kostenlos auf unserer Website (siehe unten). Wir würden uns freuen, wenn Sie Ihre Erfahrungen mit dem Kurs mit uns teilen! Loggen Sie sich dazu auf der Webseite in den Bereich für Kursleitende ein.

Videos

Mit diesem Buch erhalten Sie einen Online-Zugang zu kurzen Videos, die wir *zu jedem Kapitel* anbieten. Diese fassen die wichtigsten Inhalte eines Kapitels zusammen und ergänzen sie mit weiteren Beispielen. Auf unserer Website mit Zusatzmaterial und Videos finden Sie auch Tipps, wie Sie diese Videos einsetzen können. Darüber hinaus gibt es dort weitere Infos und Anregungen zum Thema.

Hier finden Sie gratis Videos zu jedem Kapitel sowie Material für Kursleitende:

Dieses Buch ist aus dem Seminar- und Coachingangebot des *Instituts Compax für Konflikttransformation* am Bildungszentrum Bienenberg in Liestal, Schweiz, erwachsen. Dort habe ich gemeinsam mit Madeleine Bähler und Marcus Weiland die Thematik in Seminaren mit Titeln wie „Mit kühlem Kopf durch heiße Themen“, „Konflikte haben System“, „Wirkungsvolle Selbstführung“ entfaltet. Als Modul wurde dieser Ansatz auch aufgenommen in die vom Bildungszentrum Bienenberg und der Universität Freiburg/Schweiz gemeinsam angebotene berufsbegleitende CAS-Weiterbildung zum Konfliktberater.

Gute Erfahrungen und Gottes Segen wünschen wir Ihnen auf Ihrem Weg, im Durcheinander eines Miteinanders besser mit sich und anderen klarzukommen.

Dank

An dieser Stelle geht ein erster Dank an Richard Blackburn, Leiter des *Lombard Mennonite Peace Centers*, der herausfordernd, ermutigend und freundschaftlich wesentlich zu meiner Horizont-erweiterung beigetragen hat. Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne die Freundschaft und Zusammenarbeit mit wunderbaren Menschen: Madeleine Bähler und Marcus Weiland. Ihr Engagement, ihre Weisheit und Kompetenz sowie gute Laune und kritische Fragen sind nicht nur in den Text dieses Buches eingeflossen, sondern auch in den gemeinsam geleisteten Aufbau des *Instituts Compax für Konflikttransformation*. Ein Dank für treffsichere, kritische, kluge Anmerkungen beim Durchlesen des Manuskriptes gilt auch Kirsten Weber-Obst und Anne Boller sowie Eric Braun, der mich zudem in den Video-Aufnahmen zu den Kapiteln mit heiterer Gelassenheit angespornt hat.

Frieder Boller

„Ich fürchte mich nicht, ich hab bloß Angst.“

Graffito

KAPITEL 1

DEN KOPF – NICHT – VERLIEREN

Kein Leben ohne Angst-Spannung

Darum geht es in diesem Kapitel:

- ▶ Ängste und Spannungen (Angst-Spannungen) sind ein Grundelement von Beziehungen
- ▶ Wie Angst-Spannungen funktionieren
- ▶ Wie Menschen der Bibel Angst-Spannungen erlebten
- ▶ Wie Sie selbst Angst-Spannungen erleben

Es klingelt im ICE!

Am frühen Abend im voll besetzten ICE-Großraumwagen. Da sitzt eine Frau, die es gewohnt ist, von ihrer Chefin zu jeder Tages- und Nachtzeit mit irgendwelchen „dringenden“ Rückfragen oder Aufträgen angeklingelt und angemailt zu werden. Anfangs hatte ihr das nichts ausgemacht, aber mittlerweile befindet sie sich in einem kontinuierlichen Habachtmodus, schläft schlecht und ist dankbar für jeden Moment ungestörter Ruhe, den sie finden kann. Auf ihrer Reise zu einer Weiterbildung hat sie endlich Zeit, sich in die vorbereitenden Unterlagen zu vertiefen.

Der Mann zwei Reihen vor ihr hatte vormittags gearbeitet und sich dann einen halben Tag Urlaub für seine ehrenamtliche Tätigkeit genommen. Er war Mitglied einer überregionalen Arbeitsgruppe. Dort stand eine Diskussion um die Ausrichtung der zukünftigen Tätigkeit des sozialdiakonisch tätigen Vereines an. Dazu hatte er ein paar mögliche Szenarien und Wege entwickelt. Die Sitzung war dann aber wider Erwarten höchst spannungsgeladen verlaufen. Die Probleme lagen nicht nur in den kompromisslos vertretenen unterschiedlichen Vorstellungen und Ideen, sondern auch in frustrierten Ansprüchen und verletzenden Vorwürfen. Am Ende war die Situation ziemlich verfahren. Man hatte sich ergebnislos und kühl voneinander verabschiedet. Es war völlig unklar, um nicht zu sagen aussichtslos, wie aus dem Ganzen jetzt noch etwas Vernünftiges werden sollte.

Ihm gegenüber sitzt jemand beglückt und ermutigt auf der Heimfahrt von einem Treffen mit alten Freunden. Ein wunderschöner Ausflug. Wie verabredet hatten sie sich endlich nach langer Zeit getroffen. Spannend war es gewesen, wie es ihnen wohl heute miteinander gehen würde. Wie in alten Zeiten war es! Zwei großartige Tage, gefüllt mit Erinnerungen, erfüllt mit neuen Eindrücken und aufgefrischter Freundschaft.

Plötzlich klingelt irgendwo ein Handy. Laut! Eine grässliche Melodie. Sehr laut. Es klingelt wieder. Und wieder. Köpfe gehen

hoch. Suchende Blicke wandern durchs Abteil. Warum nimmt niemand ab? Wo ist dieser Ruhestörer? Hartnäckig klingelt es weiter. Das nervt! Schlagartig liegt eine gereizte Spannung in der Luft. Drüben verdreht jemand die Augen. Mensch, nimm doch endlich ab! Das Klingeln zieht alle Aufmerksamkeit im Wagen auf sich. Schräg gegenüber steht einem der Ärger im Gesicht geschrieben. Woanders stöhnt jemand vernehmlich. Die dicke Luft ist greifbar.

Zum Kuckuck noch mal, hört das denn nie auf? Da ruft jemand laut in den Wagen hinein: „...“

„Telefon!“, ruft die Person ganz freundlich-fröhlich entspannt. Ein paar Umsitzende lachen. Und augenblicklich ist zu spüren, wie die gereizte Spannung abflaut.

(Ach ja, noch zweimal klingelte es. Dann war Ruhe im ICE!)

Menschen sind emotional vernetzt

- ▶ Emotionale Dynamik wirkt systemisch, indem sie Menschen spürbar miteinander verbindet.

Die ICE-Passagiere in der Umgebung des klingelnden Telefons erlebten plötzlich, dass sie emotional miteinander verbunden waren. Unvermittelt bildeten sie eine „Schicksalsgemeinschaft“. Ein emotionales System war sichtbar und spürbar geworden zwischen Menschen, die einander gar nicht kannten. Solch ein emotionales System bildet sich prinzipiell, wo zwei oder mehr Menschen, absichtlich oder zufällig, zusammen sind. Es verbindet sie völlig unabhängig von ihrer Bekanntheit miteinander, ihrem sozialen Status, ihren funktionalen Rollen, die sie innehaben, oder einer Aufgabe, in der sie stehen. Es ist also unbedeutend, wer von den Reisenden im Zug Chef, Putzfrau, Umweltaktivist, Pfarrer,

Urgroßmutter oder Studentin ist und ob hier auch noch ein Zugbegleiter in Ausbildung sowie die Zugchefin anwesend sind.

Emotionale Verbindungen sind energiegeladen und beweglich. Sie entfalten eine stärkere Wirkung als irgendeine formale Verbindung zwischen Menschen und dem, was ihnen individuell zugeschrieben wird. Zudem kann ein emotionales System auch über die Dauer des direkten Zusammenseins verbinden. Israel Galindo² spricht in diesem Zusammenhang vom „verborgenen Leben“ einer Organisation. Anders gesagt, ob Familie, Partysgesellschaft, Arbeitsteam, Freundesclique, Gottesdienstgemeinde, Vereinsvorstand, Hauskreis, Konzertbesucher – immer besteht hier zwischen den Personen eine – wie auch immer geartete – emotionale Verbindung.

Diese im Hintergrund wirkende emotionale Dynamik hängt wesentlich mit dem zusammen, was wir „Angst-Spannung“ nennen. Auf den ersten Blick wirkt der Begriff in diesem Zusammenhang etwas drastisch oder übertrieben, denn hier sind Ärger, Gereiztheit, Missstimmung aufgetreten. Doch sie gehören zu den Emotionen, aus denen Angst-Spannung³ besteht. Und das hat die verschiedenen Menschen im ICE plötzlich – mehr oder weniger bewusst – emotional miteinander verbunden.

Selbstverständlich kann so ein emotionales Feld auch in positiven Empfindungen wie Fröhlichkeit, Freude, Glück, Begeisterung, Anbetung etc. wirksam sein. Doch hier geht es uns jetzt um Erfahrungen und Gefühle, die eher „unbehaglich“ sind und in denen wir Stress erleben.

Angst-Spannung! Was ist das?

- ▶ Angst-Spannung ist emotionaler Schmerz, der uns Gefahr signalisiert. Angst-Spannung existiert! Sie ist nicht moralisch zu bewerten.

Es gibt kein Leben ohne Ängste und Spannungen. Das gilt für jede einzelne Person genauso wie für jede Gruppe von Personen, also für jedes emotionale System. Und das ist gut so. Als emotionaler Schmerz signalisiert Angst uns Gefahr. Gewöhnlich werden dabei Angst und Furcht unterschieden.

Furcht ist konkret und klingt schnell ab, wenn das Licht ange-macht wird und die Eltern unterm Bett nachschauen, ob dort wirklich kein Monster liegt. Und die Furcht vor einem Unfall klingt ab, wenn der Fahrer das Tempo des Wagens spürbar ver-langsamt und umsichtiger fährt.

Angst ist unbestimmter, anhaltender. Sie geht jeden Tag mit einem ins Büro und wieder nach Hause, wenn unklar ist, ob und wie die Geschäftsentwicklung personelle Konsequenzen haben könnte. Angst vor dem Ungewissen und der Leere schleichen sich ein, nachdem die Freiheits- und Urlaubsgefühle der ersten Wochen des Ruhestandes allmählich vergehen.

Beides trägt insofern Angst-Spannung in sich, als die Betroffene in der Situation angespannt, unwohl, innerlich unruhig und erregt eine Gefahr oder Unannehmlichkeiten erwarten und ihre Sicherheit und ihr Wohlergehen bedroht sehen.

Nun vermeiden viele Menschen lieber Begriffe wie Furcht und Angst. Sie erscheinen ihnen in einer bestimmten Situation als übertrieben oder sie (miss-)verstehen sie als Schwäche, die sie nicht zeigen möchten. Man würde jedoch vielleicht zugeben, „ein wenig angespannt“ zu sein.

Mit dem Kunstwort Angst-Spannung wollen wir die ganze Bandbreite von mulmigen Gefühlen wie Anspannung, Aufregung, Beunruhigung, Ängstlichkeit, Beklemmung, Besorgnis, Sorge,

Furcht, Angst oder Panik abdecken. Die hier wirksame emotionale Kraft kommt jedoch aus dem, was das Wort Angst in seiner lateinischen Wortbedeutung beschreibt: *angustus/angustia* steht für „Enge, Beengung, Bedrängnis“. Was auch immer der Auslöser dafür ist, wir fühlen uns bedroht in unserer emotionalen Sicherheit oder körperlichen Unversehrtheit. Es spielt auch keine Rolle, wie real oder unreal die Gefahr für Leib und Leben ist. Auch eingebildete Gefahren lösen Ängste und Spannungen aus. Und Ängste drängen uns, eine lebensschützende und lebenserhaltende Lösung zu finden. Die klassische instinktive Reaktion auf Gefahr ist flüchten oder standhalten und kämpfen. Was Ängste und Spannungen auslöst und in welchem Maß das geschieht, ist von Person zu Person und von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich.

Festzuhalten ist:

- ▶ Angst-Spannung ist eine automatische Reaktion auf etwas, das wir – warum auch immer – als bedrohlich erleben. Im ICE war es nur die Ruhe und das ungestörte Lesen, Arbeiten, Träumen oder was auch immer der Passagiere, das gefährdet war. Es spielt keine Rolle, ob diese Bedrohung oder Gefahr real ist oder ob sie „nur“ in der Vorstellung existiert. Die eigene Kontrolle über das eigene Leben und Wohlergehen zu haben ist oder scheint bedroht.
- ▶ Angst-Spannung beeinflusst unser Denken und unser Verhalten. Sie kann unsere Aufmerksamkeit und Wachsamkeit erhöhen, sie kann uns in unserem Handeln hemmen oder motivieren.
- ▶ Angst-Spannung ist emotionaler Schmerz, der eine wie auch immer geartete Gefahr signalisiert. Das dient unserem Überleben. Insofern ist Angst-Spannung, je nach Sichtweise, Teil unserer Natur oder Teil von Gottes guter Schöpfung. Anders gesagt: Sie ist weder gut noch schlecht und ihr Auftreten ist schon gar nicht moralisch zu bewerten.

.....
? Welche Situation kommt Ihnen in den Sinn, in der Sie
(kürzlich) Angst-Spannung erlebt haben?
.....

Jeder Mensch erfährt und lernt zunächst einmal den Umgang mit Ängsten und Spannungen zu Hause in der Kindheit. Was hat dort Angst-Spannungen ausgelöst? Streitereien? Eine chronische Krankheit? Schulnoten? Schläge? Ein Todesfall? Leistungserwartungen? Mobbing? Scheidung der Eltern? Missbrauch? Vernachlässigt werden? Geheimnisse? Wie sind die verschiedenen Familienmitglieder damit umgegangen? Dieses emotionale System unserer Herkunftsfamilie hat uns geprägt. Doch auch andere Lebenserfahrungen spielen eine Rolle. Zum Beispiel zurückliegende belastende traumatisierende Erfahrungen, die ihre tiefen Spuren in uns hinterlassen haben und sich darauf auswirken, worauf und wie wir mit Angst-Spannungen reagieren. Immer stellt Angst-Spannung einen Menschen oder eine Gruppe vor die existenzielle Frage: „Schaffe ich das?“ „Fühle ich mich sicher genug, stark genug, um damit fertig gut zu werden?“

.....
? Wo und wie habe ich in meiner Herkunftsfamilie Angst-Spannungen wahrgenommen?
.....

Wie sind die verschiedenen Familienmitglieder damit umgegangen?
.....

ZUM WEITERLESEN

- Barnow, Sven, *Gefühle im Griff – Wozu man Emotionen braucht und wie man sie reguliert*. Berlin, Heidelberg 2014.
- Berkhan, Barbara, *Die etwas gelassener Art, sich durchzusetzen*. München 2003.
- Dietz, Ingeborg und Thomas, *Selbst in Führung – Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*. Paderborn 2011³.
- Friedman, Edwin H., *Generation to Generation – Family Process in Church and Synagogue*. New York and London 1985.
- Galindo, Israel, *The Hidden Lives of Congregations – Understanding Congregational Dynamics*. Herndon, Virginia 2004.
- Girard, René, *Ich sah den Satan vom Himmel fallen wie einen Blitz – Eine kritische Apologie des Christentums*. Verlag der Weltreligionen im Insel Verlag 2008.
- Goldhor, Lerner, *Zärtliches Tempo – Wie Frauen ihre Beziehungen verändern, ohne sie zu zerstören*. Frankfurt am Main 1992.
- Goldhor, Lerner, *Wohin mit meiner Wut? Neue Beziehungsmuster für Frauen*. Frankfurt am Main 2008⁶.
- Härry, Thomas, *Von der Kunst, sich selbst zu führen*. Witten 2018⁷.
- Härry, Thomas, *Die Kunst des reifen Handelns*. Holzgerlingen 2019².
- Hell, Daniel, *Lob der Scham – Nur wer sich achtet, kann sich schämen*. Gießen 2018.
- Hüther, Gerald, *Biologie der Angst – Wie aus Stress Gefühle werden*. Göttingen 2011.
- Hüther, Gerald, *Was wir sind und was wir sein könnten – Ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt am Main 2011.
- Kast, Verena, *Abschied von der Opferrolle – Das eigene Leben leben*. Freiburg 2005⁶.
- Kiechle, Stefan, *Macht ausüben – Ignatianische Impulse*. Würzburg 2010³.
- Lederach, John Paul, *Vom Konflikt zur Versöhnung. Kühn träumen – pragmatisch handeln*. Schwarzenfeld 2016.
- Löhken, Sylvia, *Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden*. Offenbach 2013.
- Miller, Jeffrey A., *The Anxious Organization – Why Smart Companies Do Dumb Things*. Miami 2019³.

- Ott, Bernhard, *Tänzer und Stolperer – Wenn die Bergpredigt unseren Charakter formt*. Cuxhaven 2019.
- Patterson et al., *Heikle Gespräche – Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht*. Wien 2012.
- Scazzero, Peter, *Glaubensriesen – Seelenzwerge? Geistliches Wachstum und Emotionale Reife*. Gießen 2008.
- Steinke, Peter L., *Congregational Leadership in Anxious Times – Being Calm and Courageous No Matter What*. Herndon, Virginia: The Alban Institute 2006.
- Storch, Maja/Tschacher, Wolfgang, *Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf*. Bern 2016².
- Wetter-Parasie, Jost und Parasie, Luitgardis, *Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm? Wie unsere Familie unser Leben bestimmt*. Gießen 2002.
- Zehr, Howard, *Fairsöhnt – Restaurative Gerechtigkeit. Wie Opfer und Täter heil werden können*. Schwarzenfeld 2010.

ZUM AUTOR

Frieder Boller, Jahrgang 1951, studierte nach mehrjähriger Tätigkeit als Sozialtherapeut Theologie in Gießen und Fresno (Kalifornien, USA). Seit 1987 ist er als freikirchlich-mennonitischer Pastor tätig, durch diverse Weiterbildungen seit 2000 als freiberuflicher Berater und Trainer für Konflikttransformation.

Friedenskirchlich motiviert, hat er als Leiter des Bildungszentrums Bienenberg (2009–2017) in Liestal (Schweiz) mit einem Team das *Institut Compax für Konflikttransformation* aufgebaut. Dessen Ziel ist es, durch Weiterbildung, Coaching und Beratung Menschen darin zu fördern, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und sie in ihrem Persönlichkeitswachstum zu unterstützen.

Frieder Boller ist verheiratet mit Gabriele, die beiden haben zwei erwachsene Söhne und leben in Ingolstadt (Deutschland).

DAS INSTITUT COMPAX FÜR KONFLIKTTTRANSFORMATION

Hier finden Sie:

- ▶ weiterführende Seminare, Tagungen, Videos und Literatur
- ▶ Weiterbildungen zum Konfliktberater/in mit CAS-Zertifikat
- ▶ Beratungs- und Moderationsangebote in Konfliktsituationen oder herausfordernden Entscheidungsprozessen

Wir arbeiten auf biblischer Grundlage, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse der Konfliktforschung und mit Methoden der Konflikttransformation. Dies tun wir aus mennonitisch-täuferischer Perspektive.

- ▶ Wir wollen einen Beitrag zum Frieden Gottes (Schalom) in der Welt leisten und daran mitwirken, eine Kultur des Friedens zu verwirklichen.
- ▶ Unser Ziel ist, dass Menschen Konflikte als Chancen wahrnehmen und darauf vertrauen, dass Gottes Geist mit, in und unter uns Neues schaffen kann.

Das *Institut Compax für Konflikttransformation* ist eine Fachstelle des Bildungszentrum Bienenberg in Liestal bei Basel. Wir arbeiten in Deutschland, Österreich und der Schweiz für Einzelpersonen, Teams, Non-Profit-Organisationen, Kirchgemeinden und Unternehmen. Zwei Weiterbildungen werden zur Zeit in Partnerschaft mit der AWM in Korntal bei Stuttgart und der Universität Fribourg (Schweiz) angeboten.

Abonnieren Sie unser kostenloses Magazin (zweimal jährlich) und unseren Newsletter.

www.compax.org

BIENENBERG
INSTITUT COMPAX

DIE EDITION BIENENBERG IM NEUFELD VERLAG

- Band 1 (2005): Martin Forster/Hanspeter Jecker (Herausgeber),
*Faszination Heiliger Geist – Herausforderungen
charismatischer Frömmigkeit* (nur noch direkt
beim Bildungszentrum Bienenberg erhältlich)
- Band 2 (2005): Thomas R. Yoder Neufeld,
*Christus ist unser Friede – Die Kirche und ihr Ruf
zu Wehrlosigkeit und Widerstand* (nur noch direkt
beim Bildungszentrum Bienenberg erhältlich)
- Band 3 (2011): John Howard Yoder,
Die Politik des Leibes Christi – Als Gemeinde zeichenhaft leben
- Band 4 (2012): John Howard Yoder, *Die Politik Jesu*
- Band 5 (2014): Stuart Murray, *Nackter Glaube –
Christsein in einer nachchristlichen Welt*
- Band 6 (2017): Lukas Amstutz/Hanspeter Jecker (Herausgeber),
*Fit für die Welt!?! Beiträge zu einer friedenskirchlichen
Theologie und Gemeindepraxis*
- Band 7 (2019): Bruxy Cavey, *Jesus. Punkt.
Gute Nachricht für Suchende, Heilige und Sünder*
- Band 8 (2020): Frieder Boller, *Selbstführung in stürmischen
Zeiten – Wie wir krisenfester und konfliktfähiger werden*

DAS LEBEN IST EINE LERNREISE.



THEOLOGIE



INSPIRATION



COMPAX



LEITUNG

- Mit täuferisch-friedenstheologischen Werten & Überzeugungen
- fördern wir einen glaubwürdigen Lebensstil
 - begleiten wir Gemeinden mit inspirierenden Seminaren
 - stärken wir Konfliktfähigkeit mit Coaching und Weiterbildungen

www.bienenberg.ch

BIENENBERG
BILDUNG IM ZENTRUM

WEITERE BÜCHER AUS DEM NEUFELD VERLAG

Timothy J. Geddert, *Verantwortlich leben – Wenn Christen sich entscheiden müssen*. ISBN 978-3-937896-49-6, 5. Auflage 2019

Jayson Georges, *Mit anderen Augen – Perspektiven des Evangeliums für Scham-, Schuld- und Angstkulturen*. ISBN 978-3-86256-090-5, 2. Auflage 2019

John Paul Lederach, *Vom Konflikt zur Versöhnung. Kühn träumen – pragmatisch handeln*. ISBN 978-3-86256-068-4, 2016

Ulrich Müller, *Heimat finden – Impulse aus dem Buch Rut*. ISBN 978-3-86256-086-8, 2018

Bernhard Ott, *Tänzer und Stolperer – Wenn die Bergpredigt unseren Charakter formt*. ISBN 978-3-86256-156-8, 2019

Daniel Plessing, *Leichter leben ohne Sorgen*. ISBN 978-3-86256-088-2, 2018

Alfred und Sylvia Sobel, *Stärke fürs Leben entwickeln – So meistern Sie den Alltag mit einem behinderten Kind*. ISBN 978-3-86256-096-7, 2018

Gary L. Thomas, *Die Kraft der unscheinbaren Kleinigkeiten – Vom Abenteuer, Jesus ähnlich zu werden*. ISBN 978-3-86256-028-8, 2012

Howard Zehr, *Fairsöhnt. Restaurative Gerechtigkeit – Wie Opfer und Täter heil werden können*. ISBN 978-3-937896-96-0, 2010

Daniel Zindel, *Geistesgegenwärtig führen – Spiritualität und Management*. ISBN 978-3-937896-72-4, 3. Auflage 2012

Daniel Zindel, *Gestillt – Nachtgespräche mit David*. ISBN 978-3-86256-051-6, 2014

Der **Neufeld Verlag** ist ein unabhängiger, inhabergeführter Verlag mit einem ambitionierten Programm. Wir möchten bewegen, inspirieren und unterhalten.

Stellen Sie sich eine Welt vor, in der jeder willkommen ist!

Das wär's, oder? Am Ende sehnen wir alle uns danach, willkommen zu sein. Die gute Nachricht: Bei Gott bin ich willkommen. Und zwar so, wie ich bin. Die Bibel birgt zahlreiche Geschichten und Bilder darüber, dass Gott uns mit offenen Armen erwartet. Und dass er nur Gutes mit uns im Sinn hat.

Als Verlag möchten wir dazu beitragen, dass Menschen genau das erleben: *Bei Gott bin ich willkommen.*

Unser Slogan hat noch eine zweite Bedeutung: Wir haben ein Faible für außergewöhnliche Menschen, für Menschen mit Handicap. Denn wir erleben, dass sie unser Leben, unsere Gesellschaft bereichern. Dass sie uns etwas zu sagen und zu geben haben.

Deswegen setzen wir uns dafür ein, Menschen mit Behinderung willkommen zu heißen.

Folgen Sie uns auch
auf www.facebook.com/NeufeldVerlag
und in unserem Blog unter www.neufeld-verlag.de/blog
oder bestellen Sie sich unsere Newsletter
unter newsletter.neufeld-verlag.de/

Manchmal gleicht unser Zusammenleben einer stürmischen See. Heftiger Wind wirbelt die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Interessen durcheinander. Respekt und Unbefangenheit im Miteinander drohen über Bord zu gehen. Woher kommt das? Wie kann ich diesen Stürmen standhalten? Und wie manövriere ich mich selbst und andere da hindurch?

Dieses Buch hilft Ihnen, die emotionale Dynamik von zwischenmenschlichen Beziehungen besser zu verstehen – und an Krisen und Konflikten zu wachsen.

PLUS
Zusatzmaterial
und Videos
online

Frieder Boller, Jahrgang 1951, ist Pastor, freiberuflicher Berater und Trainer sowie Gastreferent am Bildungszentrum Bienenberg (Liestal, Schweiz). Er ist Mitgründer des Instituts Compax für Konflikttransformation, das Menschen darin fördert, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, und sie in ihrem Persönlichkeitswachstum unterstützt.



„Dieses Buch gehört in die Hand jeder Führungsperson, egal, ob sie ein Team führt, in einer Kirche oder in der Wirtschaft tätig ist. Genauso empfehle ich dieses Buch allen Eltern, Erzieherinnen und Erziehern. Lernen Sie, sich selbst zu führen und gerade damit anderen zu geben, was sie am meisten brauchen: Orientierung und gelassene Präsenz.“

Thomas HARRY im Vorwort

ISBN 978-3-86256-159-9
www.neufeld-verlag.de



9 783862 561599

BIENENBERG
INSTITUT COMPAX