

Vorwort



Die Suche nach Konfliktlösungen ist ein unverzichtbares Thema für jedermann. Zum Beispiel müssen Führungskräfte aus der Wirtschaft in der Lage sein, die Arbeitsbedingungen für Menschen so zu gestalten, dass möglichst effizient und reibungslos gearbeitet wird. Effizient und reibungslos gearbeitet wird aber nur, wenn sich die arbeitenden Personen an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, in ihrem Kollegenteam anerkannt wissen und ihr Tagewerk als sinnvoll einschätzen. Fühlen sie sich nicht wohl, weil sie zum Beispiel in ihrem Aufgabengebiet über- oder unterfordert sind, mit ihren Kollegen verbissen konkurrieren oder ihrer täglichen Tätigkeit außer dem Geldverdienst keinerlei Sinnperspektive abgewinnen können, lässt ihre Spannkraft nach. Ihre Leistung sinkt, ihre Lebensfreude sinkt ebenfalls, ihre körperliche und seelische Gesundheit verliert an Stabilität, und ihre Bereitschaft, in irgendeiner Form zu »entgleisen«, nimmt zu. Mit solchen Arbeitnehmern haben die Führungskräfte logischerweise Probleme, und darüber sind sie nicht glücklich. Nicht selten kommen sie dann selber ins »Strudeln«, was den Anfang vom Ende funktionierender Arbeitsprozesse bedeutet. Oft wird dann bloß noch nach Schuldigen an der Misere gesucht und kaum mehr nach gemeinsamen Lösungen, was fatale Folgen hat.

Jedoch geht es in diesem Buch nur am Rande darum, Führungskräften Wege zu weisen, wie sie die Arbeitsbedingungen für die ihnen anvertrauten Menschen so human wie möglich gestalten können, was auch heißt: konfliktvermeidend, konfliktlindernd und – konfliktüberwindend, was vielleicht das Schwierigste von allem ist, denn sogar beigelegte Konflikte haben noch das schreckliche Potenzial, bei geringsten Vorkommnissen wieder aufzuflammen. Ihre aggressive Glut schwelt unheimlich lange unter der Asche.

Vorrangig geht es darum, dass im Prinzip jeder Mensch eine »Führungskraft« ist. Denn jeder muss sein eigenes Le-

ben »managen«. Und: Wer sich nicht selbst führen kann, kann es in Hinblick auf andere Menschen schon gar nicht. Wer die Herausforderungen seiner eigenen Stunden und Tage nicht zu meistern versteht, managt auch kein Unternehmen, nicht einmal ein kleines wie die Familie, der er angehört. Es ist daher egal, in welcher Position und auf welcher Sprosse der Karriereleiter jemand gerade steht: Überall kann er »in die Klemme geraten«, und immer kann er Hilfe brauchen, um wieder »aus der Klemme herauszukommen«. Kenntnisse in Konfliktlösungsstrategien sind heutzutage fast so etwas wie eine Standardausrüstung, um heil durchs Leben zu gelangen.

Das vorliegende Buch soll eine kleine Ergänzung einer solchen Standardausrüstung sein. Es will zeigen, dass in dem exzellenten philosophisch-therapeutischen Gedankengut von Viktor E. Frankl zahlreiche fruchtbare Impulse in Richtung Friedensschaffung (sei es mit sich selbst, sei es mit den Mitmenschen, sei es mit den Schicksalsfaktoren, die auch immer mitmischen) verborgen sind und dass sich die Fähigkeit, ein Gegeneinander in ein Miteinander zu verwandeln, erlernen lässt. Ob die so zu erwerbende »Kunst« dann in der Arbeitswelt oder im Privatleben ihren Einsatz findet, spielt keine Rolle. Wichtig ist die *Deeskalation von Konflikten*, zu der jeder Einzelne an seinem Platz beitragen kann und von der letztlich die Zukunft unseres Geschlechts abhängen wird.

Der Konflikt mit sich selbst

Mitten in des Lebens Sinnfülle stehen

Fragen wir uns zunächst, was die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass menschliches Leben gelingt. Wenn wir imstande sind, uns selbst zu »führen« – also noch im Vorfeld der Führung anderer Personen, die uns eventuell anvertraut sind –, *wohin* sollen wir uns dann führen? Auf welche Wege sollen wir einschwenken, welche Ziele uns setzen, welche Sackgasen meiden? Grundsätzlich: Wie schaffen wir es, dass zum ausklingenden Ende unseres Lebens die Freude und Dankbarkeit überwiegen werden und nicht die Bitterkeit und Verhärmung; dass wir einmal die Augen schließen werden im Bewusstsein, unser Dasein habe sich gelohnt, und nicht mit dem Gefühl, vieles versäumt und alles verloren zu haben?

Eine sehr profunde Antwort auf diesen Fragenkomplex gab der Wiener Neurologe und Psychiater Viktor E. Frankl, der anhand zahlreicher Studien eindringlich dargelegt hat, dass Leben gelingt, sobald und solange man mitten in dessen Sinnfülle steht, und zwar egal, wie alt man ist. Mitten in der Sinnfülle stehen heißt nämlich: Man blickt auf ein sinnreiches Leben zurück, man widmet sich sinnvollen Projekten in der Gegenwart, und man schmiedet sinnträchtige Pläne bzw. hat Sinnvisionen für die Zukunft. Unter diesem Aspekt steht man sozusagen *immer* in der Mitte einer sinnintensiven Existenz, und *nie* an ihrem Ende, unabhängig von der Länge der Zeiträume, die hinter oder vor einem liegen mögen. Die ein-

zelen Projekte wechseln natürlich während des Lebens, aber die Sinnfülle bleibt bis zuletzt.

Viktor E. Frankl hat uns diesbezüglich nicht nur seine Lehre (die sogenannte »Logotherapie«), sondern auch sein persönliches Vorbild hinterlassen. Noch eine halbe Stunde vor seinem Tod im Jahr 1997 hat er einen Sinn erfüllt. Er lag nach einer Bypassoperation im Krankenhaus, und die Ärzte kamen zur Visite ihres berühmten Patienten. Da raffte er sich auf und hielt ihnen eine kleine Privatvorlesung über Metaphysik und Menschenwürde. Ich glaube, insbesondere die jungen Ärzte werden dies nie vergessen ...

Rund 50 Jahre zuvor ist die Situation Frankls nicht wesentlich weniger dramatisch gewesen. Er hatte vier Konzentrationslager knapp überlebt und dabei (bis auf eine Schwester, die nach Australien ausgewandert war) seine gesamte Familie eingebüßt. Er musste in seiner Heimatstadt Wien von Null auf neu beginnen, traumatisiert und halb verhungert, wie er war, mit inneren Bildern unvorstellbaren Gräuels vollgestopft. Aber die schlimmen Kriegserfahrungen konnten ihn nicht erdrücken. Er startete sein neu geschenktes Leben ohne Hass und Groll, stattdessen mit Engagement und Innovationskraft. Es war und blieb seine Überzeugung, dass es in jeder Situation, wie sie auch beschaffen sein mag, Sinnmöglichkeiten gibt, und dass derjenige, der sie entdeckt, aufgreift und verwirklicht, gleichsam als *Nebeneffekt* Erfolg hat, Zufriedenheit erringt, ein positives Feedback aus der Mitwelt erntet und an Selbstsicherheit und Selbstwirksamkeit zunimmt.

An dieser Stelle seien ein paar Worte zur Beziehung zwischen dem *Sinn* und dem *Selbst* eingeflochten.

Der Sinn ist zum einen der »Motor des Selbst«. Der Leser würde dieses Buch nicht lesen, würde er keinen Sinn darin sehen. Er hat Geld für den Kauf des Buches ausgegeben, und er hat sich Zeit dafür genommen. Zeit und Geld sind kostbar. Aber weil der Leser die Informationen über die Buchinhalte als sinnvoll antizipiert hat, hat er beides nicht

gescheut. Ein sinnvolles Ziel lockt die Kraft hervor, es anzustreben und dabei Hürden zu überspringen. Nichts setzt Menschen so sehr instand, Energien zu mobilisieren (und notfalls sogar Entbehrungen auf sich zu nehmen), wie der Wille zu einer als sinnvoll eingeschätzten Unternehmung – sei sie winzig wie das Lesen eines Buches, oder sei sie riesig wie der Neubeginn nach einem Krieg, der einem alles genommen hat. Fredmund Malik, der bekannte Erfolgstrainer aus der Schweiz, schrieb 2005 in einer lehrreichen Abhandlung über Management Folgendes:

»Ich halte die Theorie Frankls für das Beste, was je über Motivation gesagt wurde. Nach meiner Auffassung muss man seine Lehre zumindest kennen, wenn man den Anspruch erheben will, von Motivation etwas zu verstehen. Wie weit man sie dann akzeptieren will, ist eine andere Sache, aber in jedem Falle braucht man starke Argumente, um Frankl abzulehnen.«

Der Sinn ist aber nicht nur der Motor des Selbst, sondern zum anderen auch das »Qualitätskriterium der Selbstentfaltung und Selbstentwicklung«. Diesbezüglich sei auf einen grundlegenden Sachverhalt hingewiesen. Alle Konzepte, die sich mit Persönlichkeitsentwicklung, Persönlichkeitstraining, Stimulation zur Selbstverwirklichung etc. beschäftigen, setzen die Sinnfrage bereits implizit voraus, obwohl sie sie oft nicht explizit ansprechen. Denn es ist doch klar, dass sich der Mensch sowieso »verwirklicht« – es fragt sich nur, als *wer* oder *was* er sich da entfaltet und verwirklicht? Frankl pflegte in diesem Zusammenhang Sokrates zu zitieren, der einmal gesagt haben soll, er habe in sich sowohl die Anlage zu einem geschickten Verbrecher als auch zu einem weisen Philosophen vorgefunden ... Demzufolge hat Sokrates *gewählt*, als wer oder was er sich verwirklicht hat, er hat eine *Entscheidung* getroffen und gleichzeitig damit Möglichkeiten seiner Selbstwerdung *ausgeschlossen*, um andere zu *bevorzugen*.

Deshalb sind Slogans wie »Sei du selbst!« oder »Werde, der du bist!« problematisch. Sie suggerieren, man sei sozusa-

gen schon in seiner wahren oder gar idealen Gestalt *da* und müsse diese nur von diversen Umschalungen oder Behinderungen befreien. Aber dem ist nicht so. Auch in der Pädagogik hat man mit ähnlichen Theorien Schiffbruch erlitten, man denke nur an das fehlgelaufene »Summerhill-Experiment« aus England aus der Blütezeit der antiautoritären Bewegung. Auch die Kinder sind nicht an und für sich »gut« und entwickeln sich demgemäß »gut«, wenn man sie vor allen gesellschaftlichen Verbiegungen bewahrt. Der Mensch ist überhaupt nicht »irgendwie« – das ist seine Chance und sein Risiko. Er ist nicht festgelegt, endogen oder exogen festgelegt wie ein Tier, sondern kann immer noch anders sein und anders werden. Er ist einer radikalen Frankl'schen Definition zufolge »das Wesen, das in jedem Augenblick entscheidet, was es im nächsten Augenblick sein wird«.

Der Mensch *ist* nicht, sondern er *wird*, und zwar gemäß seiner Wahlen und seiner Entscheidungen. Und er kann *gute* oder *schlechte* Wahlen tätigen bzw. Entscheidungen treffen – siehe Sokrates, der offensichtlich eine exzellente Wahl getroffen hat, obwohl sie ihn im Endeffekt das Leben gekostet hat ... was ihm bei einer Verbrecherlaufbahn freilich auch hätte passieren können.

Kurzum: Man soll keineswegs *alle* seine Potenziale verwirklichen. Wenn ich jemanden betrüge, verwirkliche ich mich als Betrügerin. Wenn ich lüge, verwirkliche ich mich als Lügnerin. Wenn ich morde, verwirkliche ich mich als Mörderin. Wenn ich lehre, verwirkliche ich mich als Lehrerin. Wenn ich heile, verwirkliche ich mich als Therapeutin. Wenn ich schreibe, verwirkliche ich mich als Schriftstellerin, und so fort. Das alles sind potenzielle Facetten, die in mir stecken, das alles »bin ich«, sobald ich sie realisiere. Es geht nicht darum, zu werden, was in mir steckt, sondern sorgsam auszuwählen, um tunlichst das Beste und Fruchtbare und Edelste, das in mir steckt, herauszuholen und alles Übrige ungenützt verfallen zu lassen. Es geht – nach F. M. Dostojewskij – darum zu werden, »wie Gott uns gemeint hat«. Ein

kluges Wort in religiösem Gewand, denn das *Gemeintsein* ist geradezu identisch mit dem sinnvoll Gelebten, ist doch im Englischen das Wort »meaning« (Sinn) exakt »what is meant« (das Gemeinte). Alle vernünftige Selbstentwicklung dreht sich also zentral um die Sinn- und Wertfrage: *Was* von und in mir selbst ist würdig und wert, verwirklicht und entwickelt zu werden, und *was nicht*? *Was* von und in mir selbst soll *nicht* werden, weil es destruktiv und unwürdig wäre? Der *Sinn* ist das Qualitätskriterium aller Selbstwerdung.

Auf die Frage, *wohin* wir uns selbst »führen« sollen, können wir somit antworten: mitten in eine sinnintensive Existenz hinein, in ein buntes, wogendes, erfülltes Leben hinein, das allerdings in einem übergeordneten Ethos gründet.

Konfliktentschärfung

»Prioritäten setzen«

Im Zuge meiner mehr als 30-jährigen Praxis als Klinische Psychologin und Psychotherapeutin durfte ich einige Tausend Patienten in ihren Nöten begleiten und beraten. Die Patienten steckten in den unterschiedlichsten Klemmen, und leider ist es nicht immer geglückt, sie daraus zu befreien. Am häufigsten jedoch ist es geglückt, wenn sie allmählich ein feines Gespür entwickelten, eine Art innere Wachheit für den »Sinn des Augenblicks«, der sich ihnen jeweils darbot. Dann konnte ich mir weitere Heil- und Trainingsmethoden sparen, weil die Patienten dann automatisch zukunftsöffnende Wege einschlugen und vor gefährlichen Kurzschlusshandlungen gefeit waren. Ich möchte dies am Beispiel der Konfliktentschärfung durch »Prioritäten setzen« exemplifizieren.

Prioritäten setzen zu können ist ein Kleinod der Psychohygiene. Wie viele Menschen strampeln sich ab im konfuse

Umgang mit der Zeit, ja, im irrationalen Glauben, sie müssten alles gleichzeitig erledigen und es vielleicht auch noch allen Leuten recht machen! Wie viele Menschen sind ständig frustriert wegen dem, was *nicht* geht oder *nicht* funktioniert, manövrieren sich in eine atemlose Hektik hinein, reagieren darauf ausgebrannt, mit Mutlosigkeit und Resignation – und leisten auf diese Weise bedeutend weniger, als sie leisten könnten, was wiederum eine entsprechende Rückwirkung auf ihre Gesamtstimmung hat. Einem Dauerdruck hält niemand stand, auch dann nicht, wenn der Druck selbst produziert ist. Die Orientierung am »Sinn des Augenblicks« macht damit Schluss. Wieso? Zur Illustration möchte ich ein Gleichnis benützen.

Man stelle sich ein Brett vor, auf dem eine Reihe von Lampen befestigt ist. Die Lampen stehen für unsere Wertbezüge. Normalerweise (und hoffentlich!) sind viele Bezüge da. In einem reichhaltigen Wertsystem ist die Familie ein Wert, die Arbeit ein Wert, das Hobby und die Freundeskontakte sind Werte, unsere Gesundheit und die Interessen, die wir haben, sind Werte usw. Alles will gepflegt werden, und Verpflichtungen kommen dazu. Es ist prima, wenn genügend solcher Lampen am Brett unseres Daseins befestigt sind, denn die Alternative wäre eine gähnende Leere, ein »existenzielles Vakuum«, wie es Frankl genannt hat, das uns extrem krisenanfällig machen würde. Viele Lampen bedeuten also viele Wertbezüge ... und nun schaltet sich der »Sinn des Augenblicks« ein und bringt *eine* davon zum Leuchten. Der aufleuchtende Wert ist sozusagen *jetzt* an der Reihe, nicht gestern oder morgen, nein *jetzt*. Sobald wir den Dienst an diesem Wert, den »Sinnanruf« jedoch erfüllt haben, leuchtet eine andere Lampe auf, und ein anderer Wertbezug will genährt werden.

Der Sinn leuchtet gleichsam immer in unserem Leben, aber in wechselnden Lampen, er erscheint uns wie ein Blinklicht, das auf dem Brett unseres Daseins hin- und herhüpft und uns erzählt, wozu wir *gerade jetzt* gerufen sind.

Betrachten wir einen konkreten Fall. Versetzen wir uns in die Lage einer alleinerziehenden Mutter, die halbtags berufstätig ist, den Haushalt versorgen muss, eine kranke Oma zu pflegen hat, des Öfteren von einem schwierigen Bruder belästigt wird, der sie um Geld anbettelt, und die sich mit dem Kindesvater bezüglich der Besuchsregelung herumstreiten muss, weil er mit keinerlei Kompromiss einverstanden ist. Die alleinerziehende Mutter weiß nicht, wie sie dies alles unter einen Hut bringen soll. Ihre Gedanken drehen sich im Kreis. Da hilft ihr die Konzentration auf den »Sinn des Augenblicks«. Er flüstert ihr am Vormittag etwa zu:

- a) Jetzt bist du in der Arbeit, also mache sie mit Schwung und Elan. Die Oma muss warten, die Wohnung darf un-aufgeräumt sein, das Kind ist in der Schule gut aufgehoben, der Bruder ist selbst für sich verantwortlich, und der Kindesvater ist momentan nicht wichtig. Freue dich, dass du arbeiten *kannst*, dass du Arbeit *hast*, und gestalte sie auf deine einzigartige Weise.

Am Nachmittag meldet sich der »Sinn des Augenblicks« mit einer neuen Botschaft:

- b) Jetzt bist du mit deinem Kind zusammen. Nütze die Zeit, die du für es hast, indem du ganz Mutter bist, lachst, spielst, Aufgaben überwachst, plauderst, schmust. Vergiss, was in der Arbeit war. Die Oma muss immer noch warten, der Bruder ist derzeit kein Problem, der Kindesvater auch nicht. Nur dein Kind steht vor dir – ein gesundes, munteres Kind, welche Gnade!

Später, gegen Abend, wispert der »Sinn des Augenblicks« in anderen Tönen:

- c) Jetzt kümmerst du dich um die Oma. Das ist schön von dir. Du gibst ihr zurück, was sie dir einst gegeben hat, als

du noch klein warst. Jetzt kann sich dein Kind allein beschäftigen, kann ein bisschen helfen, die Wohnung aufzuräumen, und wenn dein Bruder anruft, muss er auf den Anrufbeantworter sprechen.

Noch später, zu Nachtbeginn, gibt der »Sinn des Augenblicks« einen letzten guten Tipp:

- d) Jetzt schreibe flott den längst überfälligen Brief an deinen Exmann, in dem du ihm freundlich, aber bestimmt den nächst-geeigneten Besuchstermin bekannt gibst, und Sorge dich nicht wegen seiner möglicherweise herben Reaktion. Wie er antwortet, offenbart lediglich *seinen* Charakter, nicht den *deinen*. Du aber hast danach eine Erholungspause verdient. Wünsche deinem Kind eine gute Nacht und räkele dich mit einem spannenden Buch im Bett, bevor du einschläfst.

Man kann sich weitere Fortsetzungen gut vorstellen. Wer sieht, was gerade am Brett leuchtet, der sieht auch, was *gerade nicht* leuchtet, was *jetzt* vernachlässigt werden darf und einen nicht zu kümmern braucht, auch nicht mental. Sinnorientierung heißt: gegenwärtig leben, elastisch, aber ohne unnötig Kräfte zu verbrauchen.

Aus dem Gesagten wird deutlich, wie sehr es innere Konflikte entschärft, Prioritäten setzen und sich ihnen jeweils konzentriert zuwenden zu können, ohne sich von sonstigen Anforderungen, die *auch* an einen heranbranden mögen, irritieren zu lassen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber die Verknüpfung mit der Sinnfrage erleichtert die Anwendung des Erkannten. Außerdem schadet ein bisschen Repetition diesbezüglich nicht, weder den »einfachen Leutchen« wie der genannten Mutter noch in der obersten Manageretage, wo die Superhirne zu Hause sind. Gehetzte Chefs mit überquellenden Terminkalendern und einem Chaos auf den Schreibtischen, Chefs, die nervös herumflattern oder gar herum-

brüllen, weil sie mit sich und ihrem Plansoll nicht zurande kommen, sind Abschreckung pur für alle Arbeitnehmer. Ein konstruktives Teamwork mit ihnen ist ausgeschlossen.

Konfliktentschärfung »Flow-Kanal«

Verwendet man den Frankl'schen Ausdruck »Sinnanruf (der Situation)«, muss man auf die Frage gefasst sein, von *wem* wir gerufen sind. Das ist eine spannende Frage, die jeder nur für sich allein und gemäß seinem spirituellen Hintergrund beantworten kann. *Hören* tun wir diesen Ruf jedenfalls als eine Art *innere Stimme*, altmodisch formuliert als Gewissensstimme aus uns selbst.

Was hören wir da? Man stelle sich vor, jemand liegt im Liegestuhl am Meeresstrand, sonnt sich und genießt seinen Urlaub. Plötzlich kentert am Meer draußen, unweit vom Ufer, ein Boot. Ein Junge schlägt panisch um sich und schreit um Hilfe. Die Person im Liegestuhl hört die Stimme des Jungen, aber sie hört noch eine zweite Stimme, die ihr gebietet: »Los, spring auf und rette ihn!« Es ist eine Stimme in ihr selbst, und wenn *diese* nicht wäre, würde die Person auf die Stimme des Jungen gar nicht reagieren. Denn was geht er sie an? Sie hat Urlaub, sie will sich erholen und nicht plagen, sie hat mit ihm nichts zu schaffen. Nein, es ist schon der Person ureigene innere Stimme, die sie raschen Schrittes ins Meer bugsirt.

Das hat der Sinnanruf so an sich: Er sagt: »Jetzt bist *du* dran, ob du Lust hast oder nicht, jetzt bist *du* gemeint, denn *du* hast das Kentern des Bootes bemerkt und *du* bist in der Nähe und *du* hast kräftige Arme und Beine zum Schwimmen, also bist *du* hier unverzichtbar und unersetzlich, um ein Unglück abzuwenden. *Du bist zum Helfen gemeint.*«

Die gleiche Situation könnte aber auch bedeuten, dass die Person im Liegestuhl *nicht* gemeint ist. Angenommen, diese Person ist querschnittgelähmt. Sie sitzt in einem Roll-