



ELISABETH LUKAS

Den ersten Schritt tun

Konflikte lösen, Frieden schaffen

BUTZON  BERCKER



Elisabeth Lukas

Den ersten Schritt tun

Konflikte lösen, Frieden schaffen

Butzon & Bercker

Inhalt

Vorwort	7
 I. Der Konflikt mit sich selbst	
Mitten in des Lebens Sinnfülle stehen	13
Konfliktentschärfung „Prioritäten setzen“	17
Konfliktentschärfung „Flow-Kanal“	20
Ein Potenzial zur „Selbstführung“	25
<i>Beispiel „kompliziertes Leben“</i>	29
<i>Beispiel „angstbesetztes Leben“</i>	34
<i>Beispiel „unzufriedenes Leben“</i>	41
Schlussfolgerungen für Mediatoren	46
 II. Der Konflikt mit anderen Menschen	
Vom Gegeneinander zum Miteinander	53
Die Zauberkraft der „finalen Vorleistung“	57
In einer „teuflischen“ Falle verstrickt	62
Die „Keimzelle“ des Friedens	70
<i>Zur Vorbereitung von Konfliktpartnern</i>	74
<i>Die Buchhalterin und ihr Vorgesetzter</i>	79
<i>Ein dreistufiges Schema der Paartherapie</i>	84
<i>Instruktionen zum dreistufigen Schema</i>	101
Reflexionen über Beziehungskrisen	107
Paradigmenwechsel in Ost und West	112
<i>Papst Franziskus und die Barmherzigkeit</i>	112
<i>Das Wunder von Fushun</i>	114
 III. Wege zur Konfliktdeeskalation	
Unsere Wahrnehmung kann trügen	119
Wenn sich Menschen böse verhalten	123
Zwei psychologische Ergänzungen	134
Die Kunst des Kompromisses	139

Kommunikation mit dem „Feind“	144
Erlöschende Wertbezüge aufspüren	149
Wenn der andere „durchdreht“	153
<i>Das alte Ehepaar</i>	153
<i>Das jüngere Ehepaar</i>	159
<i>Vier Gebote als Resümee</i>	166
Gewaltloser Widerstand und Vertrauen	167

IV. Versöhnung und Neubeginn

Empfindlichkeiten umschiffen	175
Über den eigenen Schatten springen	180
<i>Zur aufrichtigen Entschuldigung</i>	183
<i>Zur aufrichtigen Vergebung</i>	184
Heldentum an der „Steinmauer“	186
Strategien der Leidbewältigung	192
Entwicklung der Friedensfähigkeit	197
<i>Eine Qualität geistiger Art</i>	197
<i>Gehirn und Gewalt</i>	200
<i>Rückschau und Dank</i>	203
Die Welt der Kunst als Refugium	205
<i>Man übe sich im Loslassen</i>	205
<i>Man führe einen Sternstunden-Kalender</i>	207
<i>Man betätige sich künstlerisch</i>	208

Anhang

Antike „Kettensprengung“

„Die Kette, die Kette, ... sie muss endlich gesprengt werden“ (Frankl) von Waltraud Dronowicz	215
Über die Autorin	219
Lieferbare Bücher der Autorin	220

Vorwort

Dieses Buch aus dem Jahr 2008 war rasch ausverkauft und ist auf vielfachen Wunsch neu aufgelegt worden. Mein Lehrer, Viktor E. Frankl, hat einmal gesagt, die Literatur möge den Menschen gegen Verzweiflung immunisieren und nicht mit Verzweiflung infizieren. Das kann, wie ich glaube und hoffe, dieses Buch: die Leserinnen und Leser gegen Verzweiflung immunisieren. Nämlich gegen die sich aktuell ausbreitende Verzweiflung infolge der weltweiten Konflikteskalationen, Terrorakte und steigenden Kriegsgefahr.

Immer beginnt es im Kleinen. Kinder am Schulhof befehlen sich. Nachbarn können einander nicht leiden. Reisende ärgern ihre Mitreisenden. Wie soll es dann im Großen gut gehen? Das ist keine unlösbare Frage, aber ihre Beantwortung erfordert einiges Hintergrundwissen, welches ich im vorliegenden Buch – Frankls Vermächtnis aufgreifend – zusammengestellt habe. Es ist keine persönliche Meinung, die hier zur Diskussion angeboten wird, sondern es sind schlüssige Argumente mit Überzeugungskraft. Es sind Argumente, die aus meiner mehr als dreißigjährigen Erfahrung mit Familienstreitigkeiten und meiner mehr als fünfzigjährigen Beschäftigung mit dem genialen Frankl'schen Gedankengut resultieren. Wer sie beherzt, wird in Zukunft zwischen Schulkindern, Nachbarn oder Reisenden Frieden schaffen können und damit ein paar Samen aussäen für den ach so brüchigen Weltfrieden.

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 wohl fühlen, sich 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 Leben „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 gleichgültig, in welcher Po-

sition 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 ein Kompendium einer solchen Standardausrüstung sein. Es will zeigen, dass im 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 ja 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 hohen Politik, 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.

Sommer 2024
Elisabeth Lukas

I.

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 Sackgassen 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 einzelnen Projekte wechseln 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 wegen 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 fünfzig Jahre zuvor ist die Situation Viktor E. 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 verloren. Er musste in seiner Heimatstadt Wien von Null auf beginnen, traumatisiert und halb verhungert, wie er war, mit inneren Bildern von unvorstellbarem Gräuel 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 *Neben-effekt* 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 die Muße zum Lesen eingeplant. Zeit und Geld sind kostbar. Aber weil der Leser die Informationen über die Buchinhalte als sinnvoll vorweggenommen 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 (unveröffentlichten) 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 auch ein 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! Viktor E. 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 verwirklichen wollte, 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!“ mit Skepsis zu betrachten. Sie suggerieren, man sei sozusagen schon in seiner wahren oder gar idealen Gestalt *da* und müsse diese nur von diversen Umschalungen oder Behinderungen befreien. Dem ist aber 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 fest-

gefügt 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 Fjodor M. Dostojewski – 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.