

Michaela Glöckler

**Macht**  
**in der**  
**zwischen-**  
**menschlichen**  
**Beziehung**

Grundlagen  
einer Erziehung  
zur Konflikt-  
bewältigung

MAYER

Michaela Glöckler

Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung

*Nelson Mandela,  
dem unermüdlichen Kämpfer für das Gute  
gewidmet.*

Michaela Glöckler

**Macht  
in der zwischenmenschlichen  
Beziehung**

Grundlagen einer  
Erziehung zur  
Konfliktbewältigung

MAYER

*Michaela Glöckler*, Dr. med., geboren 1946 in Stuttgart. Studium der Germanistik und Geschichte in Freiburg und Heidelberg. 1971 Staatsexamen, danach Medizinstudium in Tübingen und Marburg mit anschließender Weiterbildung zur Kinderärztin am Gemeinschaftskrankenhaus in Herdecke und an der Universitätsklinik in Bochum. Bis 1988 Mitarbeit in der Kinderambulanz am Gemeinschaftskrankenhaus und schulärztliche Tätigkeit an der Rudolf-Steiner-Schule in Witten. Seit 1988 Leitung der Medizinischen Sektion am Goetheanum in Dornach/Schweiz. Publikationen: Goebel/Glöckler: »Kindersprechstunde«, »Elternsprechstunde«, »Elternfragen heute«, »Vom Umgang mit der Angst«, »Männliche und weibliche Konstitution«, »Das Schulkind«, »Medizin an der Schwelle«, »Begabung und Behinderung«, »Heilkraft der Religion« und im Verlag Johannes M. Mayer: »Kindsein heute«.

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86783-001-0

Vierte Auflage 2010

© 1997 Verlag Johannes M. Mayer & Co. GmbH,  
Stuttgart · Berlin

Umschlag: Klaus Dempel, Stuttgart

Satz und Druck: CPI – Clausen & Bosse, Leck

# Inhalt

Vorwort 9

Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung 11

Was ist Macht? 13

Schlüssel im Umgang mit der Macht 14

Selbsterkenntnis und Selbsterziehung 23

Beeinflussung durch Temperamenteigenschaften 28

Erziehung zu selbständigem Handeln 33

Beziehung und Gefühl 41

Selbstfindung im Spannungsfeld von

Sinneserfahrung und Denken 43

Pflege der Gefühle durch Sinnesschulung 49

Die zwölf Sinnesempfindungen 53

Schulung der Gefühle durch das Denken 62

Wut und Aggression 69

Das Willensproblem 71

Das Sprachproblem 79

Aggressionen abbauen 85

Zufriedenheit – läßt sich dies lernen? 90

Umgang mit Wahrheit und Lüge 101

Wahrheit und Wirklichkeit 103

Wahrheit und Denken 112

Denktätigkeit und Lebenstätigkeit 116

Eurythmie als Erziehungsmittel 120

Mut als Fähigkeit und Aufgabe 123

Konflikte und Mut 125

Der physische Leib 127

Der ätherische Leib 128

Der astralische Leib 131

Mut und Ich-Natur 133

Demut 139

Mann und Frau in der Partnerschaft 141

Unterschiede im körperlichen und seelischen Bereich 143

Gemeinsamkeiten auf geistiger Ebene 150

Gemeinschaft als Entwicklungsraum 156

Schicksalsinteresse und Wiederverkörperungs idee 159

Vom Sinn der »Lebenslänglichkeit« 163

Himmel und Hölle 164

## Entwicklung im Spannungsfeld von Individualität und Gemeinschaft 169

- Der Umkreis der Individualität 171
- Klassische Entwicklungsschritte in Gemeinschaft 173
- Individualismus contra Machtstrukturen 176
- Typische Spannungsfelder im Elternhaus, in der Schule, im  
Leben 179
- Macht im Schicksalszusammenhang 183
- Ist es der richtige Zeitpunkt? 187

## Biographiearbeit 189

- Leben mit der Vergangenheit 191
- Die Rolle der Eltern 199
- Wer oder was hat mich erzogen? 201
- Biographiearbeit als Weg zu Christus 205
- Macht in der Biographie 208
- Die Auseinandersetzung mit dem Bösen 210
- Biographie und Wiederverkörperung 212
- Weitere Arbeitsmotive für die Selbsterziehung 215
  1. Die Suche nach dem eigenen Selbst 215
  2. Falsche Erwartungen durchschauen 217
  3. Wünsche und Erwartungen an sich selber richten 218
  4. Dem Doppelgänger begegnen 220
  5. Ideale als Kraftquelle 223

## Begegnung mit dem Fremden 225

- Fremdenfeindlichkeit 227
- Die eigene Fremdheit 228
- Fremdheit in der Geschichte 230



Trennung von Gefühl und Willen 231

Die Rolle der Begegnung 234

Erziehung zur Konfliktfähigkeit 237

Konfrontation und Aufeinandertreffen 239

Ist Verträglichkeit lernbar? 240

Wie erwirbt man Führungseigenschaften? 244

Das eigentliche Vorbild 249

Hilfen im Umgang mit Konflikten 254

1. Führung muß sein 254

2. Zusammenhänge erkennen lernen 255

3. Abwägen im Interessenkonflikt 258

4. Lob und Tadel 261

5. Die Gewissensstimme 264

Konflikte und Führungsfragen in  
Lebensgemeinschaften und kollegialer  
Zusammenarbeit 269

Das Problem 271

Lösungsansätze auf geistiger Ebene 273

Lösungsansätze auf der Rechtsebene 276

Lösungsansätze auf der persönlich-sozialen Ebene 279

Schwellenbewußtsein im sozialen Leben 283

Anhang 287

## Vorwort

Beziehungen stehen im Zentrum jedes Menschenlebens. Sie bereichern das Leben und sind Grundlage für beglückende Formen der Zusammenarbeit. Sie können aber auch das Gegenteil bewirken, indem sie Lähmung verursachen, Verwirrung stiften oder Haß und Kälte ausstrahlen. Ja, es können Probleme und Konflikte im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen das Leben der Betroffenen so sehr belasten, daß dies in Krankheit und Tod hineinführen kann. Dabei spielt die Macht, die wir über einander haben, gegen- oder füreinander ausüben, eine zentrale Rolle. Entsprechend sind Macht- und Führungsfragen Dauerthemen im privaten und beruflichen Leben der meisten Menschen der Gegenwart. Wie kann ein menschenfreundlicher Umgang mit der Macht gelernt werden? Welche Möglichkeiten haben Erziehung und Selbsterziehung, um Führungsqualitäten zu fördern, so daß Machtbefugnisse konstruktiv eingesetzt werden?

Dieses Buch ist Ergebnis einer während dreißig Jahren immer wieder durch die Arbeit geforderten Beschäftigung mit dieser Thematik. Dabei stand die Frage im Vordergrund, was Erziehung und Selbsterziehung beitragen können, um Machtkonflikten in Beziehungskrisen vorbeugen zu können oder – wenn sie schon unvermeidlich sind – doch zumindest bewältigen zu helfen. Denn sowohl in den Jahren meiner kinder- und schulärztlichen Tätigkeit als auch während der jetzt im zwanzigsten Jahr stehenden Arbeit in der Medizinischen Sektion am Goetheanum war ich immer wieder gefragt, hierzu Gesichtspunkte und Lösungsansätze aus Medizin, Pädagogik und der Anthroposophie Rudolf Steiners beizutragen. So konnte ich – als der Verleger Johannes Mayer mich fragte, zu

diesem Thema etwas zu veröffentlichen – auf von Zuhörern bearbeitete Manuskripte und persönliche Notizen zurückgreifen. Ich möchte dabei all denen herzlichst danken, die mir diese Vortragsmanuskripte zur Verfügung gestellt haben und mir durch ihre Fragen und Sorgen die Möglichkeit gaben, mich mit dieser immer brennender werdenden Problematik auseinanderzusetzen.

Johannes Mayer und Johannes Labudde gilt mein besonderer Dank für die redaktionelle Mitarbeit und Hilfe bei der Fertigstellung des Manuskriptes, insbesondere auch für die Anfertigung des Namens- und Sachverzeichnisses. Elisabeth von Kügelgen und Georg Glöckler danke ich für wertvolle Anregungen und Hinweise, meiner Mitarbeiterin Ruth Andrea aber für das sorgfältige Besorgen der Schreib- und Korrekturarbeiten.

Ich habe den mündlichen Charakter der Darstellung beibehalten. Hatte doch alles, was ich mir zu dieser Thematik erarbeitet habe, seinen Anlaß in konkreten Situationen und Fragestellungen aus den Konflikten des täglichen Lebens, in denen das offene Gespräch gefragt war. So wurden auch gewisse thematische Wiederholungen in den einzelnen Kapiteln belassen, um von verschiedenen Ansatzpunkten her immer wieder neu an die schwierige Frage einer Erziehung zum konstruktiven Umgang mit der Macht heranzugehen. Entsprechend findet auch die Begleitthematik »Erziehung und Selbsterziehung zur Konfliktbewältigung« in jedem Kapitel Fortsetzung oder Beleuchtung aus anderer Perspektive.

Dornach, Oktober 2009

Michaela Glöckler

# Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung

*Frei ist der Mensch,  
insofern er in jedem Augenblicke seines  
Lebens sich selbst zu folgen in der Lage ist.*

RUDOLF STEINER

## Was ist Macht?

Die Fähigkeit, etwas zu tun und damit in irgendeiner Form Macht auszuüben, ist eine naturgegebene Anlage jedes Menschen, so wie es die Möglichkeiten der Sinneswahrnehmung, des Mitempfindens, der Gedankenbildung und der Ideenentwicklung sind. *Stärke, Schönheit und Weisheit* nannte man diese menschlichen Grundveranlagungen in den alten Kulturen.<sup>1</sup> Wo immer der Mensch aber etwas unternimmt, verändert er die Welt und greift damit in Lebensbedingungen und Handlungsabläufe anderer Menschen ein. Er kann gar nicht handeln, ohne zu verändern, zu beeinflussen, das heißt ohne »Macht« auszuüben. Die Frage ist nur, wie *weisheitsvoll, schön* beziehungsweise *konstruktiv* seine Handlungen erlebt werden.

Menschliche Beziehungen leben einerseits im Spannungsfeld persönlicher Erwartungen und Ansprüche und andererseits im Spannungsfeld sozialer Rücksichtnahme und der durch Leben und Arbeit geforderten Sachkompetenz. Und so fordert der Umgang mit der Macht die Ausbildung von Fähigkeiten auf drei Gebieten:

- dem Gebiet der Selbsterkenntnis und Selbsterziehung, das heißt dem Gebiet der Machtausübung über sich selbst in Form der Selbstbeherrschung,
- dem Gebiet sozialer Rücksichtnahme im Umgang mit den Bedürfnissen und Intentionen der Mitmenschen und
- dem Gebiet der sachbezogenen Lebensaufgaben, der beruflichen Qualifikation, der Hingabe an die »Macht einer Aufgabe«, der man sich widmen möchte.

## Schlüssel im Umgang mit der Macht

Jeder Mensch besitzt je nach Willensvermögen und Motivationen seine besonderen Möglichkeiten zu handeln und damit auch Macht über Vorgänge, Situationen und andere Menschen auszuüben. Andererseits sind es gerade eben diese Vorgänge, Situationen und Menschen, die ihn selber zu Handlungen motivieren können.

Schon in der Antike war es bekannt, daß der Herrscher nur regieren kann, wenn Menschen da sind, die sich beherrschen lassen. Dies gilt auch für jede kleinste Verursachung einer Handlung. Wären die Gründe für ein mögliches Agieren nicht gegeben, könnte dieses gar nicht stattfinden, und umgekehrt: würden die Gründe vom Handelnden nicht wahrgenommen beziehungsweise für richtig befunden, so würde keine Handlung erfolgen. Eben dieser Tatbestand ist es, der den bewußten Umgang mit der Macht einerseits so komplex und schwierig macht, andererseits aber auch so anregend für Selbsterkenntnis und Weltverständnis. Denn die Gründe zur Machtausübung liegen zum einen im Zentrum der Persönlichkeit, die sich zu einer Handlung entschließt. Zum anderen liegen sie in den jeweiligen Menschen verborgen, deren Verhalten oder deren Bedürfnisse Anlaß für das eigene Handeln werden. So liegen sie auch in denjenigen, die Verhalten und Handlung des Mächtigen erhoffen, erleiden oder ignorieren. Denn von *ihnen* hängt ab, wie sie mit den Aktionen des Mächtigen umgehen, wie sie sich dazu stellen, was sie daraus für sich machen. *Sie* entscheiden letztendlich, ob sie sich in einer Situation äußerer Abhängigkeit auch *innerlich* unfrei machen lassen, so daß der Mächtige tatsächlich herrscht.

Selbst wenn an äußeren Machtverhältnissen und Verhaltensweisen des »Mächtigen« nichts zu ändern ist, so ist doch fortwährend an der Art und Weise etwas zu ändern, wie der einzelne diesen Verhältnissen innerlich begegnet. Jeder Machtkonflikt ist

durch dieses Spannungsfeld gekennzeichnet, das sich zwischen denen, die herrschen wollen, und denjenigen, die sich beherrschen lassen (müssen), auftut. Sich in diesem Spannungsfeld konstruktiv zu bewegen, ist nicht einfach. Daher gibt es auch eine Fülle von Literatur zum Konfliktmanagement und zu Führungsfragen. Es zeigt sich immer deutlicher, daß eine bewußte Schulung hier sehr viel bewirken kann. So möchte ich an dieser Stelle ein Beispiel solcher Literatur anführen und es im Hinblick auf unser Thema ein wenig kommentieren. Es handelt sich um Stephen Coveys Buch *Die sieben Wege zur Effektivität*.<sup>2</sup>

Covey – amerikanischer Unternehmensberater – schildert in einfacher, gut nachvollziehbarer Art sieben Verhaltensweisen beziehungsweise Formen einer bestimmten Art der Machtausübung. Das Durchdenken und Üben dieser sieben Verhaltensweisen verhilft nicht nur dazu, sich selber im Machtkonflikt nicht mißbrauchen zu lassen, sondern auch zu lernen, wie man die eigenen Möglichkeiten der Machtausübung anderen gegenüber nicht mißbraucht.<sup>3</sup> Immer wieder sind wir in Gefahr, entweder in Machtausübung zu verfallen, indem wir andere ohnmächtig machen, oder aber aus Schwäche uns selbst anderen gegenüber auszuliefern. Jeder Mensch steht in diesem Spannungsfeld zwischen Übermacht und Ohnmacht, und die Frage ist, wie er lernt, damit umzugehen. Kann es gelingen, das Willensvermögen so zu beherrschen, daß man nur da auf den Willen anderer Einfluß nimmt, wo dies gewollt wird oder durch die Sache, um die es geht, gefordert ist?

Einleitend erinnert Covey daran, was viele Zeitgenossen in ihrem Lebensgefühl heute als eine Art Grundstimmung haben, indem sie sich in dreifacher Weise beeinflußt beziehungsweise determiniert erleben: körperlich durch Vererbung, seelisch durch Eltern und Erzieher und geistig durch Schule und Studium.<sup>4</sup> Diese Grundstimmung ist aber ein großes Hindernis für das freie Ergreifen des eigenen Willens, da man an diese Freiheit gar nicht

mehr glaubt.<sup>5</sup> Covey betont nun, wie entscheidend es ist, sich innerlich von diesem dreifachen Determinismus zu befreien und darauf aufmerksam zu werden, daß wir als Menschen – auch wenn wir uns noch so abhängig erleben von unserer körperlichen Konstitution und dem, was an Handlungsabläufen aus der Umwelt auf uns zukommt – doch immer einen Freiraum haben, einen »Spielraum«, der uns ermöglicht, auf unsere körperliche Konstitution und die Handlungsabläufe der Umwelt so einzuwirken und zu reagieren, *wie wir es wollen*.

Wie reagiere ich zum Beispiel, wenn ein Kind brüllt, provoziert und mir die Zunge herausstreckt oder absichtlich mit Essen um sich wirft? Ich kann spontan reagieren und dem Kind einen Klaps auf die Hand geben, das Essen wegnehmen oder es in ein Zimmer bringen, wo es sich ausbrüllen kann. Ich kann aber auch sehr bewußt die Art meiner Reaktion gestalten – ganz so, wie ich es in diesem Augenblick will. Denn vielleicht weiß ich ganz genau, warum das Kind jetzt schlechte Laune hat, da ich es viel zu spät vom Spielplatz geholt habe und es total müde ist. Also zeige ich mich ruhig und tue alles, um das Kind möglichst bald ins Bett zu bringen. Ich kann die Sache aber auch durch »Übersehen« entschärfen und durch eine Ablenkung und verstärkte Aufmerksamkeit dem Kind gegenüber für den Abschluß des Essens eine neue Situation schaffen.

Auch in schwierigsten Situationen im Leben kann ich mir klar machen, daß es zwischen meinen durch körperliche Konstitution und mein bisheriges Leben geprägten Verhaltensmustern und Reaktionsmöglichkeiten und dem Ereignis, mit dem ich jetzt konfrontiert bin, einen Entscheidungsspielraum gibt. Ich *muß* nicht reagieren – ich *kann*. Ich kann mir die Situation anschauen. Wie ich aber darauf reagiere und mich dazu einstelle, ist ein Prozeß, den ich selber in Freiheit gestalte. Ich werde nicht abhängig davon, sondern lerne aktiv daraus und bestimme selbst, wohin es mich führt. Eine solche Erfahrung ist zugleich auch die Geburtsstunde



eines gesunden Selbstbewußtseins. Denn der Mensch muß überhaupt nichts – er muß nicht einmal seinen Prägungen und seinen Veranlagungen folgen! *Einzig er allein entscheidet, was er muß, will und können möchte.*

Covey referiert hierzu das Beispiel des in der Nazizeit im Konzentrationslager inhaftierten Psychiaters Viktor Frankl. Dieser war von seiner Ausbildung her eigentlich ein Determinist und ein in der Freudschen Analyse geschulter Psychiater. Und das Wunder geschieht: Auf dem Gipfel der äußeren Unfreiheit entdeckt er seine innere Freiheit auf allen drei Ebenen, der körperlichen, seelischen und geistigen. Er befreit sich von diesem dreifach angenommenen Determinismus und beginnt, sich dessen bewußt zu werden, was er später »die letzte Freiheit des Menschen« nannte. Jene Freiheit, die ihm die Nazischergen nicht wegnehmen konnten, mochten sie seine Umgebung kontrollieren und mit seinem Körper machen, was sie wollten: Viktor Frankl blieb er selbst, er konnte beobachten, was mit ihm geschah, und sich dazu stellen. Seine Identität blieb intakt, und so konnte er selbst entscheiden, wie er auf das, was mit ihm geschah, letztlich reagieren wollte und ob es ihn zerstören oder in seiner Menschlichkeit erhalten beziehungsweise weiterbringen sollte. Zwischen dem, was ihm widerfuhr, und seiner Reaktion darauf erlebte er seine Freiheit und die Kraft, seine eigene Reaktion zu bestimmen. Inmitten dieser furchtbaren Erfahrungen projizierte Frankl sich selbst in andere Umgebungen, unter andere Bedingungen und sah sich beispielsweise schon in Gedanken, wie er nach einer möglichen Befreiung aus dem Lager später seine Studenten ganz anders unterrichten würde, als er es vor dem Lageraufenthalt getan hatte. Er malte sich aus, wie er diese Erfahrungen für seine künftigen Hörer fruchtbar machen würde.

Obschon dies mit Sicherheit eine der extremsten Situationen ist, in der die Freiheit des Willens entdeckt und die Willensbefreiung geübt werden kann, so ist es doch zugleich auch eines der

trostreichsten Beispiele. Denn es macht deutlich, welche übergroßen Leistungen auf diesem Gebiet für den Menschen möglich sind. Erlebt doch jeder im Laufe seines Lebens an irgendeiner Stelle Machtübergriffe auf sich selbst, ohne sich wehren und jetzt sagen zu können: Auch wenn ich diese Machtausübung nicht verhindern kann, so will ich doch selbst entscheiden oder zumindest mitbestimmen, inwieweit es mir schadet und was ich durch Arbeit an meiner eigenen Einstellung zu diesem Ereignis dazu tun kann, daß es mich letztlich doch in meiner Entwicklung *fördert*. Wer diese Möglichkeit bei sich entdeckt, der hat den Schlüssel für den Umgang mit der Macht in die eigene Hand bekommen.

Im Folgenden seien die sieben Wege im einzelnen charakterisiert:

- Der erste Weg, der beschritten werden muß, besteht darin, die obengenannte *Willensfreiheit* bei sich selber zu entdecken.<sup>6</sup> Auch Nelson Mandela hat diese Erfahrung während der Zeit seiner 27-jährigen Haft in Südafrika eindrucksvoll beschrieben.<sup>7</sup> Jeder Mensch kann sie auf seine Weise in den individuellen Gefängnissituationen seines Lebens machen. Durch diese Erfahrung lernen wir, »pro-aktiv« zu werden. Das heißt wir entwickeln eine unternehmerische Gesinnung für unser eigenes Leben und die Arbeit – ganz unabhängig von der »Position«, die wir gerade einnehmen. Wir motivieren uns, Kraft unserer Willensfreiheit, aus allem das für uns und unseren Umkreis Beste zu machen.
  
- Der zweite Weg, der einzuschlagen ist, ist die Einsicht: Wenn ich über einen freien Willen verfüge, so muß ich diesem Willen *Ziele setzen*. Ich muß ein Ziel für meine Entwicklung haben.<sup>8</sup> Denn der Wille braucht für alles, was er vollbringen soll, eine möglichst klare Orientierung. Was ist also mein Lebensmotiv? Warum soll dies oder jenes geschehen? Je weniger ich selber

weiß, was ich will, desto mehr kann ich von anderen benützt oder mißbraucht werden. Für eine sinnvolle und menschliche Machtausübung braucht man ein Ziel, an dem sich der Wille orientieren und um dessentwillen man dann auch Hindernisse überwinden kann.

- Als dritte Wegrichtung erscheint die praktische Durchführung der Ziele in der Form, daß *man lernt, die richtigen Prioritäten zu setzen*.<sup>9</sup> Denn wer seine Willensfreiheit entdeckt hat und auch weiß, was er will, braucht jetzt den geeigneten Weg, um von dieser Zielvorstellung zur Wirklichkeit zu kommen. Und hier gilt der Hinweis, sich immer an das zu halten, was im Hinblick auf das Ziel im Moment das Wichtigste und Wesentlichste ist. Wer also beginnen möchte, die Machtausübung über sich selbst ernsthaft zu üben, der sollte alle Energie darauf verwenden, die eine Sache, die ihm wirklich wichtig ist, auch zu bearbeiten beziehungsweise – wenn er sich ablenken lassen muß – sie nicht aus dem Auge zu verlieren und bei der nächstmöglichen Gelegenheit in Angriff zu nehmen. Denn es schwächt den Willen, wenn man sich immer wieder etwas vornimmt und es dann ohne Not von außen einfach nicht tut.

Umgekehrt stärkt den Willen nichts mehr, als wenn wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch wirklich tun. Man kann dies schon bei kleinen Dingen, die man sich vornimmt, unmittelbar erleben. Selbst wenn man sich nur vornimmt, eine Blume täglich anzuschauen – nach Möglichkeit sogar zur selben Zeit – bemerkt man den wohltätigen Einfluß auf das eigene Willensvermögen.<sup>10</sup> Nur das stete Verfolgen des Wesentlichen und das Lernen, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, läßt nicht nur das Ziel näher rücken, sondern stärkt auch täglich den eigenen Willen.

- Der vierte Weg betrifft den familiären und beruflichen Alltag, in dem man es mit dem *Aufeinanderprallen verschiedener Ansichten* zu tun hat.<sup>11</sup> Der eine will im Urlaub das Meer genießen, der andere lieber im Gebirge klettern oder in den freien Wochen zu seiner kranken Mutter fahren, um die Schwester in der Pflege zu entlasten. Ein Vierter hingegen will einen harmonischen Familienurlaub machen, bei dem man nicht mit Alltagsorgen belastet ist. Oder aber die Szene, die jeder aus dem Familienalltag kennt: Das Kind möchte gerne noch aufbleiben, es soll aber eigentlich schon zu Bett gehen. Entsprechend gibt es im beruflichen Leben Meinungsverschiedenheiten über notwendige Innovationen, über die Aufteilung der Arbeit und vieles mehr. Normalerweise verhält man sich in einem solchen Meinungskonflikt so, daß man sagt, was man selbst für richtig hält. Es geht dann meist darum, wer seine Ansicht am besten »verkaufen« kann, wer durchkommt, wer also »siegte«. Dies aber ist eine unkonstruktive Haltung, wenn man alle Betroffenen mit ihrem freien Willen ernst nehmen will. Es gilt also, *an einer Lösung zu arbeiten, die allen Beteiligten gerecht wird*. Zum Beispiel geht das Kind abends eben doch schon früh ins Bett, bekommt dafür aber noch eine besonders schöne kleine Extrageschichte erzählt. Es gewinnt etwas, muß jedoch auch etwas dafür einsetzen. Ebenso der Erwachsene. Er verliert eine Viertelstunde, die er für das Erzählen aufwenden muß, aber er gewinnt dafür das schöne Gefühl, daß das Kind am nächsten Morgen ausgeschlafen sein wird. In dieser Weise kann man auch mit den Ferienplänen umgehen und sich fragen, wie man einen Weg finden kann, allen Seiten gerecht zu werden und Kompromißlösungen zu finden, *durch die jeder etwas gewinnt und nicht nur verliert*. Solche Lösungen durch gegenseitiges Sich-Interessieren, Zuhören, Vergleichen und Abwägen aufzuspüren, ist oft schwierig und mühsam. Und so fühlen sich auch viele Menschen, die das versuchen, im konkreten Fall oft

hilf- und ideenlos und fragen sich, wie man denn zu den Einsichten kommt, Konflikte dieser Art konstruktiv zu bewältigen.

- Diese Frage macht einen weiteren Weg nötig. Bevor man nämlich nach einer Lösung für alle sucht, muß die Anstrengung erfolgen, *erst einmal jeden Beteiligten zu verstehen*.<sup>12</sup> Erst dann besteht Aussicht, selber verstanden zu werden. Die meisten Menschen beanspruchen, daß man zunächst sie versteht und rechtfertigen sich, damit sie verstanden werden. Versucht man jedoch, erst einmal den anderen zu begreifen, so daß dieser sich tatsächlich verstanden fühlt, so hat man am Ende auch die Möglichkeit, sich ihm gegenüber besser verständlich zu machen. Denn der andere muß sich dann nicht mehr verteidigen und rechtfertigen, braucht einen nicht mehr zu überzeugen, sondern kann sich jetzt eher öffnen und hören, was man selbst vorbringen möchte.
  
- Der sechste Weg ist die Fähigkeit zur *konstruktiven Zusammenarbeit*, was Covey – so wie auch andere Unternehmensberater – das »Prinzip der Synergie« nennt.<sup>13</sup> Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich von Familienangehörigen, aber auch von jedem anderen, besonders von denjenigen, mit denen man im Beruf zu tun hat, ein positives Persönlichkeitsbild zu verschaffen; das heißt, sich eine Vorstellung von den anderen zu bilden, in der deren Fähigkeiten und Talente zum Tragen kommen. Synergie heißt, Kräfte zum Zusammenwirken aufzurufen. Und gerade hier wird beruflich und privat in der Regel schwer gesündigt. Man kennt genau die Schwächen seiner Mitmenschen und verbringt viel mehr Zeit damit, sich über diese aufzuregen, als man Zeit aufwendet, sich über die Vorzüge und das Bewundernswerte seiner Mitmenschen zu verständigen. Hinzu kommt oft der verhängnisvoller Irrtum, zu meinen, man müsse alles selber machen. In dem Maß, wie man die Fä-

higkeiten der anderen sehen lernt und anerkennt, bekommt man auch Einfälle, wie man diese Fähigkeiten im Dienste des Ganzen nutzbar machen und ihnen eine Chance geben kann, indem man Verantwortung abgibt und Vertrauen ausspricht.

- Der siebte Weg, den Covey empfiehlt, ist, daran zu arbeiten, *sich selber schöpferisch zu erhalten*.<sup>14</sup> Er empfiehlt, dies dadurch zu üben, daß man bewußt zu einer Lektüre greift, die nicht den eigenen Vorlieben entspricht und deswegen eine Herausforderung für das eigene Verständnisvermögen darstellt. Indem man sich anstrengen muß, fremde oder andere Ansichten auf das eigene Denken wirken zu lassen und sich damit auseinandersetzen, entsteht schöpferische Aktivität. Bildhaft umschreibt Covey diese Aktivität mit dem Ausdruck »die Säge schärfen«. In der geistigen Auseinandersetzung mit Andersdenkenden wird das eigene Verständnisvermögen geschärft und die eigenen schöpferischen Möglichkeiten werden erfrischt. Wer dies hin und wieder tut – es gibt Menschen, die wöchentlich oder sogar täglich einen Artikel oder ein Buch dieser Art bearbeiten – wird bemerken, wie die eigenen Denkgewohnheiten dadurch in Bewegung kommen und sich neue Perspektiven für die Anschauung von Welt und Leben herausbilden.

Und damit schließt sich der Kreis dieser Wege. Zuerst muß man sich zu einer gewissen Eigenaktivität entschließen, sich von Abhängigkeiten freimachen und immer mehr in eine produktive und positive Lebenshaltung hereinkommen und zuletzt dann dafür Sorge tragen, daß dieses schöpferische Vermögen weiterhin Nahrung erhält, um nicht wieder nachzulassen.

Das Überdenken dieser sieben Wege beziehungsweise Verhaltensmöglichkeiten für den Willen beleuchtet vieles in den täglichen Abläufen, auf das man vorher nicht geachtet hat. Auch macht es

menschliche Charaktereigenschaften bewußt, die zwar jedem bekannt sind, an denen man aber bisher nicht arbeiten konnte, weil einem der Ansatz dazu fehlte.

## Selbsterkenntnis und Selbsterziehung

Wer so ein Buch liest, wie das eben kurz kommentierte von Stephen Covey, gewinnt fraglos neue Gesichtspunkte für seine Selbsterkenntnis. Noch umfassender geschieht dies jedoch, wenn man sich das Schulungsbuch Rudolf Steiners *Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten?* vornimmt<sup>15</sup> Da wird so viel vom menschlichen Wesen beleuchtet, von den Möglichkeiten, mit seinem Denken, Fühlen und Wollen umzugehen, daß man nach Beendigung dieser Lektüre mit einem Schlag über sich und die anderen Menschen, ja über das ganze Weltgeschehen in einer Weise orientiert ist, wie man das vielleicht nie für möglich gehalten hat.

Damit beginnt jedoch zugleich auch ein nicht zu unterschätzen-des Problem. Denn dieser Zuwachs an Kenntnis befähigt einen, viel deutlicher als bisher auch die Schwächen anderer Menschen wahrzunehmen und je nach Temperament diese anzusprechen beziehungsweise zu kritisieren, womit an die problematische Seite von Wissen, Erkennen und Denken gerührt ist.

Im Durchschauen, im »Wissen« liegt immer die Gefahr verborgen, daß es uns nicht nur problembewußt, sondern unter Umständen auch überheblich, arrogant und anmaßend macht. Plötzlich wissen wir ganz genau, was geschehen müßte, was dieser oder jener hätte tun sollen oder können, und bemerken gar nicht, wie wir uns selbst immer mehr auf ein Podest stellen und von dort aus