

# ERWARTUNG

## Wer erwartet was von wem?

Lukas

Von den überaus problematischen gegenseitigen Erwartungen – ein richtiges „Karussell“ – weiß die psychotherapeutische Branche ein trauriges Lied zu singen. Deshalb hätte ich auch empfohlen, statt des Kennedy-Satzes den Frankl-Satz zu verwenden: „... dass es eigentlich nie und nimmer darauf ankommt, was wir vom Leben noch zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: was das Leben von uns erwartet!“<sup>6</sup>. Mit „Leben“ meinte Frankl eine den Menschen übersteigende Instanz, gleichsam das „gelingende Leben“, wie es aus höherer Warte „vorgesehen“ sein mag. Beim Kennedy-Satz stehen nämlich Amerika und die Amerikaner auf *einer* Ebene, obzwar die einen in landesväterlich regierender Position und die anderen in regierter Volksposition. In Wirklichkeit geht es aber nicht darum, was die einen von den anderen zu erwarten haben. Es geht vielmehr darum, was *von beiden* erwartet wird – im Namen des Sinns, des Logos, des Ethos, der Vernunft, des Anstandes ... der Menschlichkeit. Von der politischen Oberschicht wird soziale, ökologische und ökonomische Umsicht verlangt, Weitblick, Korruptionsverzicht etc. Analog wird von der Bevölkerung Verständnis für Verordnungen und Respektierung der Gesetze, aber auch Souveränität und Kontrolle verlangt, um politischen Entgleisungen in den Anfängen zu wehren. Ganz egal, wo jemand in irgendeiner Rangreihe steht, es gibt ständig ein *Seines*, das ihm aufgetragen und abverlangt ist, und dies durchaus nicht seitens einer Autoritätsperson, sondern *weil es seine sinnvolle Aufga-*

6 Viktor E. Frankl, „... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“, dtv, München, 18. Auflage 1999, Seite 124 f

be ist, die exakt auf ihn zurechtgeschneidert ist durch die Situation, in der er sich befindet, und durch die Befähigungen, über die er verfügt.

In meinen Kursen war das erste, was ich Neuankömmlingen zu vermitteln pflegte, stets dies: „Sie sind vielleicht mit gewissen Erwartungen an mich oder an das Niveau des von mir angebotenen Kurses angereizt. Dennoch bin ich nicht dazu da, ihre Erwartungen zu erfüllen. Die Angelegenheit ist komplexer. Wir alle, die wir hier im Klassenzimmer beisammen sind, haben Erwartungen zu erfüllen. Nicht fremde, nicht uns aufdiktierte, sondern: Was der ‚Sinn des Augenblicks‘ von uns einfordert, damit ‚das Ganze‘ gelingt. Dieser Augenblickssinn, dieser gegenwärtige Auftrag erwartet von mir, dass ich mein Bestes gebe, um den Unterricht anschaulich, interessant und niveauvoll zu gestalten. Ein analoger Augenblickssinn und Gegenwartsauftrag erwartet von den Kursteilnehmern, das Beste aus dem Unterricht mit nach Hause zu nehmen und in die Welt hinauszutragen. Deshalb ist von mir erwartet, mich nach Kräften anzustrengen, eine gute Lehrerin zu sein. Und deshalb ist von den Kursteilnehmern erwartet, aufzupassen, nicht zu schwätzen, sich Notizen zu machen, und tunlichst mitzudenken.“

Da ich viel mit Familien gearbeitet habe, war das Erwartungskarussell ein häufiges Thema. Du meine Güte, was Menschen alles von einander erwarten! Frauen erwarten von ihren Ehemännern Zärtlichkeit, Rücksichtnahme, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, finanzielle Großzügigkeit und so fort. Männer erwarten von ihren Frauen Toleranz, Bedienung, Häuslichkeit, Loyalität, erotische Attraktivität und so fort. Eltern erwarten von ihren Kindern Gehorsam, Anpassung, schulischen Fleiß, sportliche Tüchtigkeit, vorsichtige Freundesauswahl und so fort. Kinder erwarten von ihren Eltern Geborgenheit, Anerkennung, Problembeseitigung, bedingungslose Unterstützung, Nichteinmischung und so fort. Natürlich werden auch die Großeltern mit Erwartungen bombardiert und haben ihre eigenen Erwartungen an die Restfamilie. Jeder hat einen schier unstillbaren Hunger nach Geliebt-Werden in irgendeiner verdeckten Form. Wer aber kann den wuchernden Haufen an Erwartungen auch nur annähernd erfüllen? Niemand – und der andere Haufen der Enttäuschungen wuchert ständig mit.

Es ist schon eine wahre „kopernikanische Wende“<sup>7</sup>, wie es Frankl nannte, zur Gegenüberlegung umzuschwenken: „Was wird von mir erwartet?“ – aus keinem anderen Grunde als aus Liebe zur Gemeinschaft.

Den Familien habe ich manchmal das Gleichnis vom Orchester unterbreitet. Wenn ein Orchester ein Musikstück spielt, hat jedes Instrument seine spezielle Aufgabe. Gelegentlich muss es mit seiner Stimme laut hervortreten, vielleicht sogar ein Solo übernehmen. Gelegentlich muss es hauchzart ertönen oder sogar pausieren. Jedes Instrument ist gleich wichtig, vom Kontrabass bis zur Piccoloflöte. Keines darf sich drücken und seiner Aufgabe entziehen oder sie verschlampen. Aber es ist nicht der Dirigent, der all diese Vorschriften macht, denn auch der Dirigent hat seine kompositorischen Vorgaben und darf nicht nach Jux und Tollerei dirigieren. Es ist gleichsam die unsichtbare Schönheit des Stückes, die vollendete Harmonie des Zusammenklangs, das Hörbar Machen eines Kunstwerkes, das aus höherer Warte Ansprüche an die Orchestermitglieder stellt.

So ähnlich sei es auch in der Familie, habe ich erklärt. Jedes Familienmitglied hat seinen sinnvollen Part zu spielen, damit sich Harmonie, Frieden und Freude in ihrer Gemeinschaft einnisten können. Jeder muss selbst erspüren und empfinden, was sein jeweiliger Part ist: aktiv oder passiv zu sein, dominant oder zurückhaltend zu agieren, Zustimmung oder Ablehnung zu signalisieren, etc. Der unsichtbare „Überdirigent“ über allem sind weder ein Supervater noch eine Supermutter, sondern ist *das Glücken einer Gemeinschaft*, die nicht weniger als die Keimzelle der menschlichen Gesellschaft darstellt.

Indem man die Erwartungshaltungen der internen und externen Stakeholder aufzählt und dann die Line von diesen vielen subjektiv und faktisch nicht einzulösenden Erwartungen zur Registrierung von transsubjektiven Werten hin zieht, wird es möglich, die Klippen zwischen „Aufgabenstellern“ (die anderen sagen, was sie zu tun haben) und „Aufgabenempfängern“ (die

7 Der deutsche Astronom Nikolaus Kopernikus (1473 – 1543) war einer der ersten, die erkannt haben, dass sich nicht die Sonne um die Erde, sondern die Erde um die Sonne dreht.

von anderen gesagt bekommen, was sie zu tun haben) zu umschiffen. Und man erreicht, dass sich alle Beteiligten freiwillig der *einen* („höheren“) Aufgabe verpflichtet fühlen, mit vereinten Kräften etwas Gutes zu bewirken. Das finde ich großartig!

### Ostberg

Das Bild vom Zusammenspiel im Orchester oder in der Familie passt ideal zum Kooperationsgeschehen in Wirtschaft und Arbeitswelt. Wahrscheinlich ist ein *harmonisches Miteinander* überhaupt letztlich der Schlüssel zum Bestand oder Untergang des Menschengeschlechts.

Was für ein harmonisches Miteinander in den Betrieben, die ich beraten habe, günstig war, habe ich gemeinsam mit den Führungsverantwortlichen in einer Art Unternehmensphilosophie festgehalten, gewissermaßen als zentrale Botschaft dieses Unternehmens. Dazu ein paar Beispiele.

Ein Blech verarbeitendes Unternehmen nahm sich folgende Unternehmensphilosophie vor: „Unser Miteinander und Füreinander ist geprägt durch Zuverlässigkeit, begründetes Vertrauen in den anderen, Fairness und konstruktive Kritik. Anerkennung und Wertschätzung sowie Dankbarkeit verbinden uns.“

Eine Bäckerei und Konditorei mit vielen Filialen bekannte sich zu folgender Unternehmensphilosophie: „Backkunst für alle Sinne. Wir backen für Sie mit Herz, Hand und Verstand. Natürlich täglich. Wir pflegen eine Kette der Sorgfalt, vom Rohstoff über die Herstellung bis zum Dienst am Konsumenten. Jeder Mitarbeiter versteht, dass er an seinem Arbeitsplatz eigenverantwortlich Qualitätsprodukte produziert.“

Eine regional führende Brauerei schrieb auf ihr Banner: „Erfolg durch Qualität in allem Tun – zum Wohle der Menschen, mit denen und für die wir tätig sind.“ Dass Erfolg Kontinuität braucht, sieht man an letztgenanntem Beispiel, denn diese Philosophie wird dort seit über 25 Jahren gepflegt.

Zusammenfassend kann ich nur bestätigen, dass bei der Entwicklung von Leitbildern immer die fundamentalen Fragen geklärt werden konnten: Wie wollen wir uns nach außen hin verhalten? Wie wollen wir intern mit-

einander umgehen? Welche langfristigen Ziele und welche Bilder von der Zukunft schweben uns vor? *Und ganz essentiell:* Ist das alles a) im Bereich unserer Möglichkeiten und b) ist es sinnvoll?

### Führungskräfte am „Dirigentenpult“

#### Ostberg

Ich möchte mich jetzt den Führungskräften „am Dirigentenpult“ von Unternehmen widmen und deren notwendige Kompetenzen ausloten.

Beginnen wir mit einem Beispiel. Als ich mit dem Chef eines mittelständigen Unternehmens, geben wir ihm den fiktiven Namen Herr Berger, zusammensaß, um neue Strategien zu erörtern, kam von ihm die bange Frage: „Bin ich für unser Unternehmen der Richtige? Glauben Sie, dass ich das Unternehmen erfolgreich führen kann?“ An dieser Stelle einfach Ja oder Nein zu sagen wäre nicht hilfreich gewesen, obwohl ich diesen Unternehmer für hinreichend qualifiziert hielt. Deshalb bin ich mit Herrn Berger zunächst Grundsätzliches zur Führungsqualifikation durchgegangen.

1. Führungspersönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie Fachkompetenz haben. Das bedeutet, dass sie über die Geschäftsfelder des Unternehmens Bescheid wissen, vielleicht nicht in allen Details, aber im Wesentlichen. Nebenbei bemerkt: Man kann sich nur wundern, welche fachlich inkompetente Personen manchmal Führungspositionen bekleiden, u. a. auch in der Politik.
2. Führungspersönlichkeiten besitzen eine starke personale Kompetenz. Gemeint sind hier die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Resilienz oder ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben (als work-life-balance bezeichnet).

3. Führungspersönlichkeiten verfügen über eine gute soziale Kompetenz. Diese zeigt sich beispielsweise im förderlichen Umgang mit anderen Menschen, bei der Übertragung von Aufgaben, beim Aussprechen von Lob oder Kritik oder bei der Abhaltung von Konferenzen.
4. Führungspersönlichkeiten sind in kommunikativer Kompetenz geschult und verstehen sie anwenden. Hier spielt die Art und Weise der Gesprächsführung eine wichtige Rolle; das Unterscheiden-Können von Meinung, Vermutung, Behauptung und Tatsache; die Zulassung anderer Ansichten als nur die eigenen, u. Ä.
5. Führungspersönlichkeiten sollten insbesondere sensibel sein in Hinblick auf eine „Sinn- und Werte-Kompetenz“. Damit ist die Freiwilligkeit gemeint, sich verantwortlich zu entscheiden und auf der Grundlage von Sinn-Visionen und wertüberprüften Zielen zu handeln.

Natürlich sind die Kompetenzfelder verschieden zu gewichten. So wird ein Architekt vor allem eine ausgezeichnete Fachkompetenz sowie eine kommunikative Kompetenz brauchen. Die Leiterin einer Kindertagesstätte wiederum wird eine starke soziale Kompetenz benötigen. Dennoch sollten die anderen Kompetenzfelder nicht zu kurz kommen.

In der traditionellen Managementliteratur werden fast nur die Kompetenzfelder 1 – 4 erörtert. Das von mir ergänzte 5. Kompetenzfeld kommt so gut wie nie zur Sprache. Trotzdem halte ich es für den entscheidenden Befähigungsbogen, der alle anderen Kompetenzfelder überspannt. Denn dort, wo Wertorientierung und Sinnzentrierung nicht die Überschriften über den Handlungsprinzipien sind, rückt in der täglichen Atem raubenden Wettbewerbslage schnell die Gier nach Macht, Erfolg und Gewinn in den Vordergrund und übertüncht sämtliche Bedenken gegen Ellbogentaktiken, subtile Ausbeutung von Untergebenen oder Betrug an Kunden.

Alle diese Kompetenzfelder habe ich Herrn Berger vorgelegt und ihn gebeten, zu den einzelnen Bereichen hinsichtlich seiner selbst Stellung zu

nehmen. Wir sind gemeinsam seine bisherigen Einsätze und Erfahrungen durchgegangen. Dabei war es nicht notwendig, dass ich Herrn Berger rückmeldete, was ich bei ihm als positiv oder negativ einschätzte. Er konnte es selbst herausfinden. Und es tröstete ihn, dass er etliches Positives entdeckte – genug, um sich künftig seine Chefrolle mit mehr Sicherheit und Elan zuzutrauen.

Unternehmerberater und Coaches sind darauf getrimmt, möglichst durch gezielte und diffizile Fragen ihren Klienten zu helfen, selber „erleuchtende“ Antworten und Problemlösungen zu finden. Ein Impuls als Angebot kann zwischendurch hilfreich sein, aber zu viel Fremdbeeinflussung ist nicht zweckmäßig. Denn die Seele stößt Fremdes ab, ähnlich wie der Körper (z. B. bei einer Organtransplantation) fremde Organe abstößt (wenn man ihn nicht medikamentös „überlistet“).

#### Lukas

Auch Frankl bevorzugte bei seinen Therapien die Technik des „Sokratischen Dialogs“<sup>8</sup>, also die Evokation von lebensbekömmlichen Erkenntnissen durch Fragen, die das Potential in sich bergen, just diese Erkenntnisse hervorzulocken. Längst haben auch andere Therapieschulen das „evozierende Befragen“ ihrer Patienten gelernt. Dennoch sind größere Unterschiede im Ansatz zu verzeichnen. In der Gesprächspsychotherapie zum Beispiel sind es hauptsächlich (Äußerungen der Patienten) spiegelnde Fragen, um die Patienten zu zwingen, ihre eigenen Aussagen minutiös auszuformulieren und unter die kognitive Lupe zu nehmen. In der Analytischen Psychologie wiederum sind es Fragen nach Träumen, Kindheitsreminiszenzen oder verdrängten Bedürfnissen. Es gibt auch logotherapeutische Zentralfragen für die Ratsuchenden, wie etwa die „magische Frage Wozu?“.

8 Der altgriechische Philosoph Sokrates (470 – 399 v. Chr.) hat durch „insistierendes Fragen“ seine Mitbürger zu Erkenntnissen zu bringen versucht.

## Ostberg

Leider herrscht heutzutage ein unglaublicher Negativismus vor. Jedermann fragt nach den Problemen, den Ursachen von Problemen, den Problemverschärfungen und den Problemantreibern. Das aber verschärft die Probleme und treibt sie erst richtig an. Das Gelingende, das Stützende, die gesunde Leistungsbasis wird allenfalls sekundär wahrgenommen. Ich konnte bei vielen Beratungssitzungen mit meinen Klienten beobachten, dass die Defizitbetrachtung bei ihnen im Mittelpunkt stand.

Bei den Mitarbeitern einer englischen Beratungsfirma z. B. war dies erschreckend ausgeprägt. Im Workshop wurde von ihnen zu Beginn einzig und allein darüber gesprochen, was sie alles nicht machen könnten, wo überall sie *Widerstände* in der Zusammenarbeit mit ihrem Vorgesetzten vorfänden, wie *sehr* sie an einer kurzen Leine angebunden wären, usw. Ich habe dann als Erstes eine Stichwortsammlung per Moderationskarten auf einer Pinwand angeordnet. Und zwar zur Frage, *was ihnen möglich sei, selbst zu entscheiden und eigenverantwortlich voranzubringen*. Gefolgt wurde diese von einer zweiten Stichwortsammlung zur Frage, *was sie gerne ändern würden, wie und wozu?* Wenig erstaunlich, war die Pinwand innerhalb von 40 Minuten mit positiven Antworten übersät. Immerhin erstaunlich aber war, dass der reservierte Platz für die Änderungswünsche nur zu einem Drittel belegt war. Es hatte sich bei der Beantwortung meiner ersten Frage bereits eine Einstellungskorrektur vollzogen, die eine Teilnehmerin in folgenden Sätzen ausgedrückt hat: „Eigentlich haben wir es hier doch recht gut. Und das, was von uns geändert werden kann und soll, wollen wir jetzt gleich angehen.“ Das Hadern und Jammern war vorbei. Die restliche Workshopzeit wurde für eine konstruktive Arbeit zur Entwicklung von Problemminimierungen genutzt.

Um aber zur Thematik der Führungskräfte „am Dirigentenpult“ zurückzukehren: Mich bewegt die Überlegung, ob nicht gar (zu) viel Verantwortung für einen Unternehmensverlauf auf den Schultern der jeweiligen Chefs liegt? Was kann sie entlasten?

## Lukas

Ich glaube, dass Frankl dem Begriff einer „Sinn- und Werte-Kompetenz“ gegenüber offen gewesen wäre. Schließlich hat er eine keineswegs selten anzutreffende seelische Krankheitsvariante, nämlich die von ihm so benannten „noogenen Neurosen und Depressionen“<sup>9</sup> damit erklärt, dass Sinn und Werte plötzlich nicht mehr oder nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen werden, was die Kranken in eine derart existenzielle Krise stürzt, dass sie psychisch dekompensieren. Auch mit dem Wort von der „Sinnblindheit“ charakterisierte er ihre diesbezügliche Not.

Ferner hat Frankl darauf gedrungen, die Hellhörigkeit des „Sinn-Organ“ Gewissen zu intensivieren. Er schrieb: „Wir leben im Zeitalter eines um sich greifenden Sinnlosigkeitsgefühls. In diesem unserem Zeitalter muss es sich die Erziehung angelegen sein lassen, nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch das Gewissen zu verfeinern, so dass der Mensch hellhörig genug ist, um die jeder einzelnen Situation innewohnende Forderung herauszuhören. In einem Zeitalter, in dem die Zehn Gebote für so viele ihre Geltung zu verlieren scheinen, muss der Mensch instandgesetzt werden, die 10.000 Gebote zu vernehmen, die in den 10.000 Situationen verschlüsselt sind, mit denen ihn sein Leben konfrontiert. Dann wird ihm nicht nur ebendieses sein Leben wieder sinnvoll erscheinen, sondern er selbst wird dann auch immunisiert sein gegenüber Konformismus und Totalitarismus ...“<sup>10</sup>

Er trat also definitiv dafür ein, dass die Fachkompetenz (= das erlernte Wissen) dringend ergänzt werden müsse durch eine „Sinnkompetenz“ (= die Verfeinerung des Gewissens), und argumentierte damit, dass nur eine solche Ergänzung davor schütze, von Massenverblendungen erfasst und mitgerissen zu werden. Im Gleichnis könnte man sagen, dass gerade Personen „am Dirigentenpult“ ihr „Gehör“ extrem fein schulen müssen, um jeden Misston im „Orchester“ beizeiten herauszuhören. Haben sie doch nicht nur

9 Der Ausdruck „noogen“ leitet sich vom altgriechischen Wort „nous“ ab, welches mit „Geist“ übersetzt werden kann. „Noogen“ bedeutet dann, dass ein geistiger Konflikt oder ein geistig frustrierendes Sinn- und Wertevakuum einer seelischen Störung zugrunde liegt.

10 Viktor E. Frankl, „Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute“, Herder Spektrum, Freiburg im Breisgau, Neuauflage 1991, Seite 30

eigene „Notenblätter“ zu entziffern, sondern die „Notenblätter“ aller Beteiligten in der Partitur abzulesen und zu einer grandiosen musikalischen Synopse zu bringen.

Dass dadurch die Verantwortungslast auf ihren Schultern an Gewicht zunimmt, ist unvermeidbar. Es ist sogar so, dass die Verantwortungslast umso schwerer drückt, als sich die Kompetenzen mehren. Wer nichts oder nur wenig kann, wie etwa ein Kleinkind oder ein seniler Greis, wer demnach über geringe Freiheit und Entscheidungsmacht verfügt, der ist von umfassenden Aufgaben suspendiert. Wer hingegen auf den oberen Sprossen der Karriereleiter sitzt, was ihm enorme Freiheit und Entscheidungsmacht zuspießt, und – wie zu wünschen wäre – auch noch in den fünf geschilderten Kompetenzen bewandert ist, auf dem ruht eine immense Verantwortung. Auch dazu fällt mir eine Passage aus Frankls Literatur ein: „Denn sobald wir uns in das Wesen menschlicher Verantwortlichkeit vertiefen, erschauern wir: es ist etwas *Furchtbares* um die Verantwortung des Menschen – doch zugleich etwas *Herrliches*! *Furchtbar* ist es: zu wissen, dass ... jede Entscheidung, die kleinste wie die größte, eine Entscheidung ist ‚für alle Ewigkeit‘ ... Doch *herrlich* ist es: zu wissen, dass die Zukunft, meine eigene und mit ihr die Zukunft der Dinge, der Menschen um mich, irgendwie ... abhängig ist von meiner Entscheidung in jedem Augenblick.“<sup>11</sup>

Bleibt zu hoffen, dass Führungskräfte genügend autark sind auf dem zweiten der genannten Kompetenzfelder, der eigenen Psychohygiene, um *Furchtbares* und *Herrliches* gleichzeitig verkraften zu können.

11 Viktor E. Frankl, *Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*, dtv, München, 7. Auflage 2007, Seite 77/78