

Über 25 Mio verkaufte Exemplare

Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

Prinzipien
für persönlichen und
beruflichen Erfolg

**Vorwort
von Jim Collins**

Mit letztem Interview
von Stephen R. Covey

Mit Nachruf seiner Kinder



FranklinCovey

GABAL

»Stephen Coveys *Die 7 Wege zur Effektivität* ist meines Erachtens bis heute das beste Buch über Leadership, das ich kenne. Es gelingt Covey, dieses komplexe Thema auf sieben Grundprinzipien zu reduzieren, die wie Naturgesetze walten. Es braucht viel Fleiß und vor allem Geduld, eine pro-aktive Unternehmenskultur im Covey'schen Sinne zu erreichen, denn Schnelllösungen sind unmöglich, wenn man Menschen anleiten will, im Gegensatz zu Dingen, die man managen kann.«

Dr. Anno Borkowsky

CEO & President, Rhein Chemie

»Die Gedanken von Stephen Covey sind für mich – gerade auch beim zweiten oder dritten Lesen – immer wieder voller Inspirationen und Anregungen.«

Dr. Alexander Coridaß

Geschäftsführung, ZDF Enterprises GmbH

»Die von Covey in seinem Buch beschriebenen sieben Schritte auf dem Wege zur Effektivität sind als Einzelschritte den meisten der an dieser Thematik interessierten Lesern wohl auf die eine oder andere Weise bereits bekannt. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – fasziniert mich das von Covey beschriebene Vorgehen, weil es aufeinander aufbauende und sich gegenseitig ergänzende Schritte umfasst, die zu einer neuen Qualität im Vorgehen führen und damit Resultate ermöglichen, die deutlich über die Summe der Ergebnisse aus den Einzelschritten hinausgehen.

Dass hier bereits in dem von Covey entwickelten Vorgehens-Modell selbst – mit dem Prinzip der Entstehung und Nutzung von Synergieeffekten – einer der sieben von ihm empfohlenen Schritte zur Wirkung kommt, finde ich besonders bemerkenswert und überzeugend.«

Reinhard Ramge

Teamleiter Personalentwicklung, Deutsche Leasing AG

»Ein Buch, das man immer und immer wieder neu lesen kann und das jedesmal neue Aha-Erlebnisse bringt. Ich empfehle es jedem, der mir wichtig ist.«

Norbert Wangnick

Gründer und Vorstand access AG

»Seit mehr als zehn Jahren begleiten mich die nachhaltigen Prinzipien der *7 Wege*. Zunächst hielt ich sie zum Teil für ausgesprochen banal. Erst später wurde mir klar: Auch Gravitation ist banal, da scheinbar offensichtlich. Dennoch: Nichtbeachtung der Gravitation hat unangenehme Konsequenzen.

Statt ›banal‹ würde ich heute ›grundlegend‹ sagen, im Sinne von ›Fundament schaffend‹. Ein Fundament, das mich trägt.«

Dr. Renald Hennig

Leitung Arzneimittelsicherheit, Chiron Behring GmbH & Co KG

»Die 7 Wege verbinden bisher schon einzeln geschätzte Konzepte in hervorragender Weise zu einem Gesamtbild. Ich habe das Buch zum Einzel- und Teamcoaching in der Industrie eingesetzt, mit dem Erfolg, dass die Coachees sich mit den Konzepten der wertbasierten Entscheidungen und der vierten Generation des Zeitmanagements persönlich weiterentwickeln konnten. Das Buch ist auch für alle die lesenswert, die glauben, ›schon alles zu kennen‹.«

Prof. Dr. Annette Kluge

Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität St. Gallen

»Wenn ich dieses Buch als Student gelesen hätte, wäre in meinem Leben einiges anders gelaufen.«

Alain de Krassny

Vorsitzender des Vorstandes, Donau Chemie AG, Wien

»Seit mehr als zehn Jahren versuche ich, die 7 Wege in meinem beruflichen so wie in meinem persönlichen Leben umzusetzen. Sie sind einfach zu leben, und trotzdem oder gerade deswegen – sind die Auswirkungen für mich als Ehemann, Vater und Freund ebenso überzeugend und gültig wie als Unternehmensführer und Manager. Stephen Covey versteht es wie kein anderer, uns die Prinzipien, die uns helfen, zufriedener, effektiver und glücklicher zu leben, auf einfache und anschauliche Art nahe zu bringen. Kein Buch mit ›Quick fixes‹ für's Leben. Aber mit dauerhaften Antworten.«

Christian E. Höferl

CEO Brodmann Group, Wien

»Ein bemerkenswertes Buch über das Leben in der Welt von heute – so elegant geschrieben, mit so viel Verständnis für unsere tiefen Sorgen, so nützlich für unser persönliches Leben und die Unternehmen, dass ich es jedem schenken werde, den ich kenne.«

Warren Bennis

Verfasser von »Führen lernen«

»Ich kenne keinen anderen Lehrer oder Mentor für die Verbesserung der persönlichen Effektivität, der eine so überwältigende positive Reaktion hervorrufen hätte. ... Dieses Buch erfasst Stephen Coveys Philosophie der Prinzipien wunderbar. Wer es liest, wird meiner Ansicht nach schnell verstehen, dass ich selbst und andere auf Dr. Coveys Lehre so enorm stark reagiert haben.

John Pepper

President, Procter & Gamble

»Stephen Covey ist ein amerikanischer Sokrates, er öffnet unseren Verstand für die Dinge, die überdauern – Werte, Familie, Beziehungen, Kommunikation.«

Brian Tracy

Autor von »Thinking big«

»Stephen R. Covey ist ein wunderbarer Mensch. Er schreibt scharfsichtig, und die Menschen liegen ihm am Herzen. Dieses eine Buch wiegt ganze Bibliotheken voller Erfolgsliteratur auf. Die Prinzipien, die er in *Die 7 Wege zur Effektivität* lehrt, haben mein Leben wirklich verändert.«

Dr. Ken Blanchard

Autor von »Der Minuten-Manager«

»Kaum jemand, der sich mit Management und Unternehmen – und den Menschen – beschäftigt, hat so lange und eingehend über die ersten Prinzipien nachgedacht wie Stephen Covey. Mit *Die 7 Wege zur Effektivität* bietet er uns eine Chance, keine Anleitung. Die Chance besteht darin, uns selbst und unsere Wirkung auf andere zu erforschen und uns dabei seiner profunden Erkenntnisse zu bedienen. Ein wundervolles Buch, das Ihr Leben verändern könnte!«

Tom Peters

Autor von »Auf der Suche nach Spitzenleistungen«

»Ich finde dieses Buch wirklich stimulierend. Es regt zum Denken an, und ich verweise immer wieder darauf.«

Richard M. DeVos

President, Amway

»*Die 7 Wege zur Effektivität* ist inzwischen eines der meistverkauften Bücher überhaupt.«

Fortune Magazine

»Wir müssen die Weisheit Stephen Coveys lernen und internalisieren; das ist eine der wertvollsten Gewohnheiten, die wir entwickeln können. Er lebt vor, was er sagt, und dieses Buch kann Ihnen helfen, dauerhaft im ›Gewinnerkreis‹ zu leben.«

Dr. Denis Waitley

Autor von »The Psychology of Winning«

»Covey bestätigt die dauerhaften Wahrheiten, die für die Familien, die Unternehmen und die Gesellschaft allgemein gelten, erspart uns aber das Psychogeschwätz, das einen so großen Teil der aktuellen Literatur zu den zwischenmenschlichen Beziehungen verdirbt. Sein Buch ist keine Fotografie, sondern ein Prozess und sollte auch so behandelt werden. Covey ist weder Optimist noch Pessimist. Er betrachtet Möglichkeiten und ist überzeugt, dass wir – und nur wir – das Tor zur Veränderung in uns selbst öffnen können. Es gibt viel mehr als nur sieben gute Gründe, dieses Buch zu lesen.«

Steve Labunski

Executive Director, International Radio & Television Society

»Eine wirklich starke Lektüre! Die Prinzipien der Vision, der Führung und der menschlichen Beziehungen machen dieses Buch zu einem praktischen Tool für die Unternehmenslenker unserer Zeit. Ich empfehle es wärmstens.«

Nolan Archibald

President und CEO, Black & Decker

»Covey ist aktuell und wird immer aktueller.«

Business Week

»Fundamentale Prinzipien sind der Schlüssel zum Erfolg – und Stephen Covey beherrscht sie meisterhaft. Kaufen Sie sein Buch. Und vor allem: Benutzen Sie es!«

Anthony Robbins

Autor von »Grenzenlose Energie«

Stephen R. Covey
Die 7 Wege zur Effektivität

Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

**Prinzipien für persönlichen und
beruflichen Erfolg**

**Aus dem Englischen von
Angela Roethe, Ingrid Proß-Gill
und Nikolas Bertheau**

**29., erweiterte und überarbeitete
Neuaufgabe**



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People« erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 1989 and 2004 FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-573-9

Lektorat: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg (www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

29., erweiterte und überarbeitete Neuauflage 2014

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2005, 2014 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.ch

www.franklincovey.at

www.franklincovey.com

Inhalt

Jim Collins: Vorwort zur 25-jährigen
Jubiläumsausgabe **11**

Nachruf: Gedenken an einen
wunderbaren Vater **19**

Vorwort zur deutschen Neuauflage **25**

Vorwort **27**

Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien 35

Von innen nach außen **37**
Die sieben Wege – ein Überblick **71**

Zweiter Teil: Der private Erfolg 89

- 1. Weg* Pro-aktiv sein **91**
Prinzipien der persönlichen Vision **93**
- 2. Weg* Schon am Anfang das Ende im Sinn haben **123**
Prinzipien der persönlichen Führung **125**
- 3. Weg* Das Wichtigste zuerst tun **175**
Prinzipien des persönlichen Managements **177**

Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg 215

Paradigmen von Interdependenz **217**

4. Weg Gewinn / Gewinn denken **239**
Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung **241**
5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden **277**
Prinzipien der einführenden Kommunikation **279**
6. Weg Synergien schaffen **305**
Prinzipien der kreativen Kooperation **307**

Vierter Teil: Erneuerung 325

7. Weg Die Säge schärfen **327**
Prinzipien der ausgewogenen Selbst-Erneuerung **329**

Anhang

- Noch einmal: Von innen nach außen **347**
- Nachwort* Fragen, die mir immer wieder gestellt werden **359**

Letztes Interview mit Stephen R. Covey **371**

Über FranklinCovey **383**

Über FranklinCovey im deutschsprachigen
Raum **385**

Über den Autor **386**

Index **387**

Vorwort zur 25-jährigen Jubiläumsausgabe

Ich begegnete Stephen R. Covey erstmals im Jahr 2001, als er mich um ein Treffen bat, um über einige Ideen zu sprechen. Nach einer herzlichen Begrüßung – sein Handschlag fühlte sich an wie das weiche Leder eines schon tausendmal getragenen Softball-Handschuhs – führten wir ein Gespräch, das am Ende zwei Stunden dauern sollte. Stephen begann, Fragen zu stellen – viele Fragen. Hier saß ein Meister seines Fachs, einer der einflussreichsten Denker dieser Tage, und wollte von einem 25 Jahre Jüngeren lernen.

Als mir das Gespräch die Gelegenheit bot, meiner eigenen Neugier Ausdruck zu verleihen, fing ich an: »Wie sind Sie auf die Ideen in den *7 Wegen* gekommen?«

»Das war ich nicht«, entgegnete er.

»Wie das?«, fragte ich. »Sie sind schließlich der Autor des Buches.«

»Ja natürlich, ich schrieb das Buch, aber die Prinzipien waren lange vor mir bekannt.« Und er fuhr fort: »Sie sind so etwas wie Naturgesetze. Ich habe sie lediglich gesammelt und den Menschen verständlich dargelegt.«

In diesem Moment wurde mir klar, woraus die ungeheure Wirkung dieses Buches resultierte. Covey hatte mehr als drei Jahrzehnte alles das studiert, praktiziert, gelehrt und verfeinert, was er schließlich in diese Seiten hineindestillierte. Er beanspruchte keine Urheberschaft für die Prinzipien; ihm ging es darum, sie zu vermitteln und zugänglich zu machen. Er schuf die *7 Wege* nicht um des eigenen Erfolges willen, sondern weil er damit der Menschheit einen Dienst erweisen wollte.

Als Bob Whitman, der Chef von FranklinCovey, anrief, um mich zu fragen, ob ich mir vorstellen könnte, ein Vorwort für die 25-jährige Jubiläumsausgabe von *Die 7 Wege zur Effektivität* zu schreiben, war meine erste Reaktion, dass ich das Buch noch einmal von vorn bis hinten durchlas. Ich hatte es kurz nach seinem ersten Erscheinen 1989

gelesen und empfand es jetzt als Geschenk, mich noch einmal damit zu beschäftigen. Auch interessierte mich diesmal die Frage: Was macht das Buch zum Langzeitklassiker? Ich sehe dafür im Wesentlichen vier Gründe:

1. Eingebettet in ein kohärentes Ideengebäude, schuf Covey eine »Nutzerschnittstelle«, die besonders von seinem mitreißenden Schreibstil lebt.
2. Covey konzentrierte sich auf zeitlose Prinzipien, nicht auf Modebegriffe aus dem technischen und monetären Bereich.
3. Covey interessierte in erster Linie die *Charakterbildung*, nicht so sehr das »Streben nach Erfolg«. Deswegen half er den Menschen nicht nur, effektiver zu werden, sondern zeigte ihnen auch, wie sie bessere Führungskräfte werden konnten.
4. Covey war ein Level-5-Lehrer, der um seine Defizite wusste, aber entschlossen war, das weiterzugeben, was er gelernt hatte.

Stephen R. Covey war ein meisterhaftes Sprachrohr. Was er für die individuelle Effektivität getan hat, lässt sich vergleichen mit dem, was die grafische Nutzerschnittstelle für den Personal Computer war. Vor Apple und Microsoft konnten nur wenige Menschen den Computer im Alltag nutzen. Es fehlte eine leicht zugängliche Nutzerschnittstelle – es gab keine Mauszeiger, keine freundlichen Icons, keine überlappenden Fenster, ganz zu schweigen von berührungsempfindlichen Bildschirmen. Erst Macintosh und später Windows ermöglichten einem Großteil der Menschen, die Power des Mikrochips hinter dem Bildschirm zu nutzen. Und so war im Verlauf der Jahrhunderte auch das Wissen um die individuelle Effektivität immer weiter angewachsen, von Benjamin Franklin bis zu Peter Drucker, ohne dass sich jemand die Mühe gemacht hätte, dieses Wissen in einem kohärenten und nutzerfreundlichen Konzept zu vereinen. Covey entwickelte ein Standardbetriebssystem – das »Windows« der individuellen Effektivität – und er achtete dabei insbesondere auf leichte Bedienbarkeit. Er trat als feinfühligster Autor in Erscheinung, als Meister der Anekdote und des ideengeleiteten Wortwitzes. Ich werde niemals die Geschichte in Kapitel 1 von dem Mann in der U-Bahn vergessen, der keine Anstalten machte, seine schreienden und tobenden Kinder zur Ordnung zu rufen (und die Auflösung der Geschichte), und auch nicht den Leuchtturm, den falschen Dschungel oder das Gleichnis vom goldenen Ei. Einige seiner

Rahmenkonzepte erwiesen sich als äußerst tragfähig, indem sie nicht nur eine Idee beschrieben, sondern zugleich Handlungsanweisungen gaben, wie beispielsweise »Gewinn/Gewinn denken«, »Erst verstehen, dann verstanden werden«, »Schon am Anfang das Ende im Sinn haben« oder »Das Wichtigste zuerst tun«. Mit Schilderungen seiner persönlichen Kämpfe und Erlebnisse aus dem Zusammenleben mit seinen Kindern, seiner Ehefrau und seinen Freunden brachte er diese Ideen seinen Lesern noch näher und half ihnen, Gewohnheiten zu entwickeln, um das Leben danach ausrichten zu können.

Die Covey'schen Ideen sind zeitlos. Es sind *Prinzipien*. Aus diesem Grund funktionieren sie und sprechen Menschen aller Altersgruppen rund um den Globus an. In einer von Veränderungen, Brüchen, Chaos und großer Unsicherheit gekennzeichneten Welt sehnen sich die Menschen nach einem Ankerpunkt, einer Rahmenstruktur, die ihnen Halt gibt. Covey war von der Existenz zeitloser Prinzipien überzeugt; die Suche nach ihnen war für ihn nicht Ausdruck von Spinnerei, sondern Gebot der Weisheit. Er verwarf die Weltsicht jener, die von den Dächern rufen: »Nichts ist heilig, nichts ist von Dauer, nichts ist verlässlich genug in dieser veränderlichen Welt, um darauf ein Fundament gründen zu können! Alles ist neu! Nichts lässt sich aus der Vergangenheit auf heute übertragen!«

Mein eigenes Forschungsinteresse richtet sich schwerpunktmäßig auf die Frage: »Wie funktionieren erfolgreiche Unternehmen – warum finden einige den Weg zu den Besten (und andere nicht), warum sind einige immer erfolgreich (während andere scheitern), und warum gedeihen manche im Chaos?« Ein wichtiges Resultat meiner Arbeit ist der Ratschlag, »den Kern zu bewahren und die Weiterentwicklung zu fördern«. Kein Unternehmen bleibt auf Dauer erfolgreich, solange es nicht einer Reihe von Kernprinzipien treu bleibt, die ihm in einer sich ständig wandelnden Welt Halt und Stütze bieten. Gleichzeitig kann sich kein Unternehmen seinen Erfolg erhalten, das nicht nach Fortschritt strebt – in Form von Veränderung, Erneuerung, Verbesserung und dem Streben nach *big hairy audacious goals* (BHAG), anspruchsvollen und riskanten Zielen. Die Kombination von beidem – Bewahrung des Kerns und Förderung der Weiterentwicklung – ergibt einen magisch-dialektischen Ansatz, der geeignet ist, ein Unternehmen oder eine Institution über lange Zeit lebendig zu halten. Covey stieß auf ein ähnliches Muster im Bereich der individuellen Effektivität. Bestimmte unverbrüchliche Prinzipien bilden die Grundlage, auf der wir sodann

gut daran tun, nach ständiger Verbesserung und Selbsterneuerung zu streben. Diese Dialektik erlaubt es uns, auf einem felsenfesten Fundament zu stehen und gleichzeitig ein Leben lang zu wachsen.

Der wichtigste Aspekt der *7 Wege zur Effektivität* – was dem Buch über seine praktische Anwendbarkeit hinaus Tiefe verleiht – ist für mich jedoch die Hervorhebung der *Charakterbildung* im Vergleich zum reinen »Erfolgsstreben«. Effektivität ist nicht denkbar ohne Disziplin, und Disziplin nicht ohne Charakter. Während ich dieses Vorwort schreibe, befinde ich mich in der Endphase einer zweijährigen Reise als Vorsitzender der Class of 1951 Study of Leadership an der United States Military Academy in West Point. Ich bin persönlich zu der Überzeugung gekommen, dass das West-Point-Führungskonzept in erster Linie auf der Bedeutung des Charakters basiert. Entscheidend dafür, ob jemand Führungsqualitäten besitzt, ist die Frage, wer er *ist*, denn darauf gründet alles, was jemand *tut*. Wie ziehen wir Menschen mit Führungsqualitäten heran? Zuerst müssen wir ihren Charakter bilden. Und deshalb handeln *Die 7 Wege zur Effektivität* in meinen Augen auch nicht nur von der individuellen Effektivität, sondern im selben Maße von der Führungskräfteentwicklung.

Wenn ich an einige herausragende Führungspersönlichkeiten denke, denen ich im Lauf meiner Recherchen begegnet bin, fällt mir auf, wie klar sich die Covey'schen Prinzipien in vielen ihrer Geschichten widerspiegeln. Eines meiner Lieblingsbeispiele ist Bill Gates. In den letzten Jahren ist es fast schon zur Mode geworden, außergewöhnliche Erfolge wie den von Bill Gates der glücklichen Fügung zuzuschreiben, dem zufälligen Zusammenspiel von Zeit und Ort. Bei genauerem Hinsehen jedoch fällt dieses Argument in sich zusammen. Als *Popular Electronics* im Jahr 1975 den Altair 8800 auf die Titelseite setzte und ihn als den ersten PC feierte, gründete Bill Gates im Verein mit Paul Allen eine Softwarefirma und entwarf für den Altair die Programmiersprache BASIC. Gewiss, Gates verfügte im richtigen Augenblick über die richtigen Programmierkenntnisse, aber er war damit nicht allein – Informatik- und Elektrotechnikstudenten an Schulen wie Cal Tech, MIT oder Stanford wären dazu ebenso prädestiniert gewesen wie gestandene Ingenieure in Technologieunternehmen wie IMB, Xerox oder HP oder Wissenschaftler staatlicher Forschungseinrichtungen. *Tausende* hätten tun können, was Bill Gates in diesem Augenblick tat, *aber sie taten es nicht*. Gates *nutzte* den Augenblick. Er brach sein Harvard-Studium ab, ging nach Albuquerque (dem Sitz von Altair) und

schrieb Tag und Nacht an seinem Computercode. Nicht das Glück, im richtigen Augenblick am richtigen Ort zu sein, zeichnete Bill Gates aus, sondern seine *tatkräftige Reaktion* darauf. (1. Weg: *Pro-aktiv sein*)

Wahre Disziplin bedeutet, dass wir unsere besten Stunden unseren edelsten Zielen widmen, und das wiederum heißt, im besten Sinne nonkonformistisch zu handeln. Es wäre naheliegend gewesen zu sagen, für einen jungen Bill Gates sei es das Wichtigste, erst einmal sein Harvard-Studium zu beenden. Er aber orientierte sich stattdessen an seinem Traum, mochten noch so viele wohlmeinende Wegbegleiter die Stirn runzeln. Er gründete Microsoft und verfolgte mit aller Kraft zwei Ziele: die Rekrutierung der bestmöglichen Mitarbeiter und die Verwirklichung einiger Softwareprojekte, an deren Zukunft er glaubte; alles andere war sekundär. Als Gates anlässlich eines Abendessens zum ersten Mal auf Warren Buffett traf, fragte der Gastgeber die um den Tisch Versammelten, was jeder von ihnen für den wichtigsten Faktor im eigenen Leben erachtete. Wie Alice Schroeder in ihrem Buch *The Snowball* berichtet, antworteten Gates und Buffett mit demselben Wort: »Fokus.« (3. Weg: *Das Wichtigste zuerst tun*)

Gates' Beziehung zum vierten Weg (4. Weg: *Gewinn/Gewinn denken*) ist etwas komplizierter. Auf den ersten Blick erscheint er als Gewinn-Verlust-Natur, ein verbissener Kämpfer, dessen Angst vor möglichen Fallen so groß war, dass er in einem »Albtraum«-Memorandum diverse Szenarios beschrieb, wie Microsoft zum Verlierer werden könnte. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, wie meisterhaft es ihm gelang, die unterschiedlichsten Kräfte zu einer Koalition zusammenzuschweißen. Er wusste, dass er seinen Traum nur verwirklichen konnte, wenn Microsoft die eigenen Kräfte mit denen anderer Unternehmen wie des Mikroprozessorherstellers Intel oder der PC-Hersteller IBM und Dell bündelte. Er beteiligte seine Mitarbeiter am Kapital, damit sie vom Erfolg ihres Unternehmens ebenso profitierten. Und er verstand es auf bemerkenswerte Weise, seine persönlichen Stärken um die Stärken anderer, insbesondere seines langjährigen Alter Egos Steve Ballmer, zu ergänzen. Gates und Ballmer schafften gemeinsam weit mehr, als sie als Einzelne hätten erreichen können; eins plus eins war hier deutlich größer als zwei. (6. Weg: *Synergie schaffen*)

Als sich Gates mit seiner Stiftung dem gesellschaftlichen Engagement zuwandte, verfuhr er nicht nach dem Motto: »Ich bin ein erfolgreicher Geschäftsmann und weiß dementsprechend, wie man Wirkung gleich welcher Art erzielt.« Vielmehr legte er eine unersättliche Neugier an

den Tag. Er war niemals um Fragen verlegen und war ständig bemüht, auch die schwierigsten Probleme in den Griff zu bekommen. Einmal äußerte er zum Abschluss einer Unterhaltung mit einem Freund etwas im Sinne von: »Ich muss unbedingt mehr über Phosphate in Erfahrung bringen.« (5. Weg: *Erst verstehen, dann verstanden werden*)

Und nicht zuletzt fasziniert mich, wie Gates neue Energie tankt. Selbst in den intensivsten Aufbaujahren des Unternehmens klinkte er sich regelmäßig für eine ganze Woche aus, um zu lesen und seinen Gedanken nachzugehen. Er entwickelte ein Faible für Biografien. Einmal erzählte er Brent Schlender von der Zeitschrift *Fortune*: »Ich finde es unglaublich, wie sich manche Menschen im Lauf ihres Lebens entwickeln« – eine Lektion, die sich Gates zum Mantra seines eigenen Lebens erkoren zu haben scheint. (7. Weg: *Die Säge schärfen*)

Gates ist ein wunderbares Beispiel, aber bei Weitem nicht das einzige. Ich hätte auch über Wendy Kopp sprechen können, der Teach for America gründete, um Hunderttausende von College-Studenten zu animieren, wenigsten zwei Jahre lang Kinder in unseren am meisten benachteiligten Schulen zu unterrichten und so zur radikalen Verbesserung unseres Schulsystems beizutragen (*Pro-aktiv sein; Schon am Anfang das Ende im Sinn haben*). Ich hätte auch Steve Jobs anführen können, der in einem Haus ohne Möbel lebte, weil er so damit beschäftigt war, wahnsinnig tolle Produkte zu erfinden, dass ihm keine Zeit blieb, sich um so scheinbar unwichtige Dinge wie die Anschaffung eines Küchentischs oder eines Sofas zu kümmern (*Das Wichtigste zuerst tun*). Oder Herb Kelleher von Southwest Airlines, der zwischen Management und Belegschaft eine Gewinn-Gewinn-Kultur schuf, in der nach den Ereignissen vom 9. September 2001 alle zusammenwirkten, um die dreißigjährige Geschichte fortgesetzter schwarzer Zahlen nicht abreißen zu lassen und dennoch auf keinen Mitarbeiter zu verzichten (*Gewinn/Gewinn denken*). Oder auch Winston Churchill, der während des gesamten Zweiten Weltkriegs nicht auf seinen Mittagsschlaf verzichtete und so jeden Tag seine »zwei Morgen« hatte (*Die Säge schärfen*).

Damit will ich nicht sagen, dass die 7 Wege das einzige und ausschließliche Rezept für ein großartiges Unternehmen darstellen. Die Prinzipien von *Der Weg zu den Besten* und *Immer erfolgreich*, um nur diese beiden Bücher zu nennen, und von *Die 7 Wege zur Effektivität* ergänzen einander, ohne deckungsgleich zu sein. Coveys Ziel war es nicht, ein Buch über großartige Unternehmen zu schreiben, sondern eines darüber, wie wir unsere persönliche Effektivität steigern können. Aber Un-

ternehmen bestehen aus Menschen, und je effektiver diese Menschen funktionieren, desto besser funktioniert auch das Unternehmen. Und ich bin überzeugt, dass bei jemandem, der die *7 Wege* beherrscht, die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass aus ihm eine Level-5-Führungspersönlichkeit wird, wie ich sie in *Der Weg zu den Besten* umfassend beschrieben habe. Level-5-Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch eine paradoxe Kombination aus individueller Bescheidenheit und professionellem Erfolgsstreben aus, die es ihnen erlaubt, ihre Energie, ihren Tatendrang, ihre Kreativität und ihre Disziplin in den Dienst von etwas zu stellen, das größer ist als sie selbst. Sie sind ehrgeizig, gewiss, aber zugunsten von etwas, das sie selbst übersteigt, sei es ein Unternehmen, die Welt insgesamt oder ein Ziel, von dem in erster Linie andere profitieren. Ob ein Unternehmen auf Dauer floriert, hängt vor allem von der Motivation, dem Charakter und den Ambitionen derer ab, die das Steuer in der Hand halten. Das, was sie in ihrem Inneren bewegt und antreibt, schlägt sich unweigerlich in ihren Entscheidungen und in ihrem Verhalten nieder – wenn nicht sofort, dann im Lauf der Zeit und immer dann, wenn es hart auf hart kommt –, ganz gleich, was sie verlauten lassen oder welches Bild sie von sich zu vermitteln versuchen. Und so schließt sich am Ende der Kreis zu Coveys zentraler These: Der persönliche Charakter hat Vorrang – der private Erfolg geht dem öffentlichen Erfolg voraus.

Damit komme ich zu Stephen R. Covey in seiner Eigenschaft als Level-5-Führungspersönlichkeit. Während seiner großartigen Karriere bewies er eine entwaffnende Bescheidenheit hinsichtlich seiner Außenwirkung und seines Einflusses sowie den unbändigen Willen, anderen Menschen seine Ideen verständlich zu machen. Er war fest davon überzeugt, dass die Welt besser würde, wenn nur mehr Menschen seine *7 Wege* beherzigen würden, und diese Überzeugung spürt man überall zwischen den Zeilen dieses Buches. Und als Level-5-Führungspersönlichkeit lebte er sie vor, so gut er nur konnte. Am meisten, so sagte er, mache ihm der 5. Weg zu schaffen (*Erst verstehen, dann verstanden werden*). Dies entbehrt nicht einer gewissen Ironie, hat er doch Jahrzehnte damit verbracht, sein Wissen zu erweitern, bevor er dieses Buch schrieb. Er war in erster Linie ein Lernender, aus dem ein Lehrer wurde, der wiederum das Schreiben erlernte, um seine Lehren auf Papier verewigen zu können. Beim 2. Weg fordert Covey uns auf, uns unsere eigene Beerdigung vorzustellen und uns zu fragen: »Was wünschst du dir, dass die, die das Wort ergreifen, über dich und dein

Leben berichten? ... Mit welchem Charakter möchtest du in Erinnerung bleiben? Welche deiner Taten und Errungenschaften sollen den Menschen in Erinnerung bleiben?« Ich bin sicher, dass er mit seinem eigenen Resultat sehr zufrieden gewesen wäre.

Menschen ist keine Ewigkeit beschieden, aber Bücher und Ideen können fortbestehen. Indem Sie sich auf diese Seiten einlassen, begegnen Sie Stephen R. Covey in seinen besten Zeiten. Sie spüren, wie er sich aus dem Text heraus an Sie wendet und sagt: »Hier, das ist meine feste Überzeugung, und ich möchte Ihnen gerne helfen, damit Sie es verstehen und daraus lernen; ich möchte, dass Sie wachsen, ein besserer Mensch werden, einen Beitrag zu unserer Welt leisten und ein sinnerfülltes Leben führen können.« Sein Leben ist vorbei, nicht aber sein Werk. Es lebt fort, hier in diesem Buch, und es ist so lebendig wie zur Zeit seiner Entstehung. *Die 7 Wege zur Effektivität* sind fünfundzwanzig Jahre jung und ihnen steht noch ein langes Leben bevor.

Jim Collins,
Boulder, Colorado,
Juli 2013

Nachruf: Gedenken an einen wunderbaren Vater

Ohne Zweifel rettete die Angewohnheit unseres Vaters, seine »Säge zu schärfen«, an jenem Tag in Montana einem Menschen das Leben. Während unserer Kindheit sahen wir ihn häufig damit beschäftigt, wie er frühmorgens meditierend, lesend und trainierend sich seinen »täglichen privaten Sieg erkämpfte«. An jenem Nachmittag las er friedlich am Strand und genoss die schöne Aussicht auf den See, als er ein schwaches »Hilfe!« vernahm. Mit dem Fernglas, das er stets mit sich zu tragen schien, um damit die Tierwelt zu beobachten, nahm er das Schlauchboot eines Anglers draußen auf dem See ins Visier. Jemand hing verzweifelt über dem Bootsrand und war drauf und dran, ins eiskalte Wasser zu fallen.

Unverzüglich schwang sich unser Vater auf seinen Jetski und fuhr zu dem Schlauchboot, in dem er einen stark betrunkenen Mann vorfand. Er hievte ihn auf seinen Jetski und brachte ihn zurück an Land. Dann suchte er auf einem benachbarten Campingplatz nach der Familie des Mannes und erfuhr, dass diese sein Fehlen noch gar nicht bemerkt hatte, weil dort ebenfalls alle betrunken waren. Einige Jahre später erzählte der Mann, den er gerettet hatte, diese Geschichte einer größeren Zuhörerschaft mit der Bemerkung, sie sei ein Wendepunkt in seinem Leben gewesen. Ohne zu wissen, wer ihn an jenem Tag gerettet hatte, war er dankbar dafür, dass ihn jemand gehört und sich die Mühe gemacht hatte, ihn vor dem Ertrinken zu bewahren.

Dieser Vorfall ist typisch für unseren Vater Stephen R. Covey, der eine Art »Rettungsleine« nicht nur für seine neun Kinder und fünf- undvierzig Enkel war, sondern ebenso für eine Vielzahl von Menschen und Institutionen, die er mit seinen *7 Wegen zur Effektivität* inspirierte und für immer veränderte. Er betonte stets, dass nicht er diese »Wege« erfunden hatte, sondern dass sie auf allgemeingültigen Prinzipien oder Naturgesetzen basierten wie Verantwortung, Integrität, Überfluss und

Erneuerung. Aber er war ebenso überzeugt, dass »gesunder Menschenverstand keineswegs verbreitete Praxis ist«. Und so widmete er sein Leben der Aufgabe, seine Botschaft so vielen Menschen wie nur möglich zu vermitteln.

Erst nach seinem Tod im Juli 2012 wurde sich unsere Familie der wahren Reichweite und Größe seiner lebenslangen Mission »das menschliche Potenzial freizusetzen« bewusst. Wir waren überwältigt von den Tausenden von E-Mails, Briefen, Anzeigen, Besuchen und Anrufen von Menschen aus der ganzen Welt, die uns ihre persönlichen Geschichten erzählen wollten, wie er auch ihnen eine Rettungsleine zugeworfen und sie davor bewahrt hatte, ihr Leben der Sinnlosigkeit preiszugeben, ihr Unternehmen ohne Effektivität zu führen, Ehe und Partnerschaft zu vernachlässigen oder einer schlechten Erziehung und Kindheit zu erliegen. Immer wieder wurde uns von der einzigartigen Fähigkeit unseres Vaters berichtet, mit seinem prinzipienbasierten Lebensansatz den einzelnen Menschen ebenso wie viele Millionen Leser zu inspirieren und zu motivieren.

Unser Vater war ein »Mann für alle Jahreszeiten«, der sich stets selbst treu blieb. Über die Jahre hatte er oftmals Gelegenheit, mit Staatsoberhäuptern und anderen globalen Führungspersonlichkeiten zusammenzuarbeiten, und er sah darin ein großes Privileg und eine große Verantwortung. Als einmal in einer Gesprächsrunde sämtliche Anwesenden den damals amtierenden US-Präsidenten kritisierten, blieb er auffällig still. Als er gefragt wurde, warum er nicht mit einstimmte, erwiderte er nur: »Vielleicht wird sich mir eines Tages die Gelegenheit bieten, Einfluss auf ihn zu nehmen; und dann will ich nicht scheinheilig daherkommen.« Einige Monate später meldete sich eben jener Präsident bei meinem Vater, erzählte ihm, er habe *Die 7 Wege zur Effektivität* soeben zum zweiten Mal gelesen, und bat ihn um eine persönliche Unterweisung in der Anwendung der Prinzipien. Im Lauf seines Lebens begegnete unser Vater nicht weniger als einunddreißig Staatsoberhäuptern, darunter vier Präsidenten der Vereinigten Staaten.

Unser Vater lehrte niemals Dinge, die er nicht auch bemüht war vorzuleben. Das galt in besonderem Maße für die *7 Wege*, die er über viele Jahre recherchierte und entwickelte, lange bevor dieses Buch erschien. Er war Meister des »pro-aktiven« Ansatzes und – damals als Heranwachsende sehr zu unserem Leidwesen – er ließ es niemals zu, dass wir für unsere Probleme äußere Umstände, Freunde oder Lehrer

verantwortlich machten. Für ihn gab es nur, »es einfach zu tun« oder »eine andere Reaktion zu wählen«. Glücklicherweise erlaubte unsere Mutter uns von Zeit zu Zeit, uns als Opfer zu betrachten und anderen die Schuld zu geben; sie war der gesunde Ausgleich zu unserem Vater!

Vaters Rezept »Einfallsreichtum und Initiative« war legendär. Einmal steckte er auf einer Autofahrt zum Flughafen in einem baustellenbedingten Stau fest und war kurz davor, seinen Flug zu verpassen. Er beschloss, nicht länger warten zu können, und informierte den Taxifahrer, dass er jetzt aussteigen und den Verkehr so leiten würde, dass wieder Bewegung in die Spur komme, und dass der Fahrer ihn ein Stück weiter wieder auflesen möge. Der Taxifahrer war fassungslos: »Das können Sie nicht machen«, aber Vater entgegnete bloß: »Passen Sie auf!« Er stieg aus und spielte kurzerhand den Verkehrspolizisten, begleitet von Hupsignalen und Jubelrufen der Autos seiner Spur; der Taxifahrer sammelte ihn anschließend wieder auf und Vater erreichte seinen Flug.

Unsere Familie kannte ihn als frei von jeder Schüchternheit oder Eitelkeit. Stundenlang unterhielt er sich mit fremden Menschen, manchmal trug er dabei falsche Zähne und eine Perücke über seiner Markenzeichen-Glatze, um unerkannt zu bleiben. Einmal wurde er aufgefordert, einen Golfparcours zu verlassen, nachdem er, vom Golfen gelangweilt, eine hitzige Wasserschlacht mit einem Freund angezettelt hatte. Es war uns peinlich, mit ihm zusammen Fahrstuhl zu fahren, da wir wussten, dass er sich im Nu an die übrigen Fahrstuhlinsassen wenden würde, um mit einem breiten Grinsen zu verkünden: »Vielleicht fragen Sie sich, warum ich so kurzfristig dieses Meeting einberufen habe«, um dann lauthals über seinen eigenen Witz zu lachen.

Wir lernten, uns nicht sonderlich darum zu scheren, was andere dachten, sondern uns einfach an seiner zu Späßen aufgelegten Art zu freuen. Er war berühmt für seine kurzen, aber intensiven Schlafpausen. Häufig kam es vor, dass er sein Jackett zum Kissen zusammenfaltete, sich seine Augenmaske aufsetzte und an den ungewöhnlichsten Orten ein kurzes und erfrischendes Nickerchen hielt – ob in Geschäften, Filmtheatern, Flughäfen, Zügen, unter Parkbänken oder wo und wann immer er einen Platz und ein wenig Zeit fand. Seine Begeisterung war ansteckend, und er brachte uns bei, eine »Carpe diem«-Mentalität an den Tag zu legen und »aus dem Leben das Mark zu saugen«, wie er zu sagen pflegte.

Sein beruflicher Erfolg überraschte und genierte ihn stets ein we-

nig, und bei aller Berühmtheit blieb er bescheiden und bodenständig. Er begriff sich selbst als Verwalter eines Projekts, dessen Verdienste er anderen und Gott zuschrieb. Er schämte sich niemals seiner Werte und seines Glaubens und war überzeugt, dass alles seine Ordnung findet, solange nur Gott den Mittelpunkt des Lebens bildet. Nur dann, so lehrte er uns, ist einem Menschen oder einer Institution langfristiger Erfolg vergönnt, wenn er oder sie im Einklang mit bestimmten zeitlosen Prinzipien lebt.

Unser Vater setzte alles daran, seine Lehren in die Tat umzusetzen, und häufig entschuldigte er sich bei uns, wenn ihm dies nicht zu gelingen schien. Dann sagte er etwa: »Mein Sohn, es tut mir so leid, wenn ich dir gegenüber ausfällig geworden bin«, oder: »Liebling, das war nicht nett von mir. Wie kann ich das in deinen Augen wiedergutmachen?« Regelmäßig werden wir gefragt, wie es war, als seine Kinder aufzuwachsen, und ob er wirklich ein so guter Mensch war, wie es immer dargestellt wird. Auch wenn er nicht vollkommen war und manches Mal mit Ungeduld zu kämpfen hatte, wenn er im Stau steckte oder Mutter nicht zu Potte kam, bestand kein nennenswerter Unterschied zwischen dem, was er lehrte und wie er lebte. Er war der, für den die Menschen ihn hielten oder was sie sich von ihm erhofften. Das vielleicht größte Kompliment, das wir unserem Vater machen können, ist dies: So gut er auch als Autor und Lehrer in der Öffentlichkeit war – im Privaten als Ehemann und Vater war er noch besser. Und für diese Konsequenz und Verlässlichkeit liebten wir ihn.

Wir alle wussten, dass unser Vater seine Zeit am liebsten mit seiner Familie verbrachte, und er bewies dies damit, wie er seine Zeit einteilte und »das Wichtigste zuerst« tat. Auch wenn er viel reiste und dies viel Zeit in Anspruch nahmen, verpasste er kaum einen Anlass, der uns wirklich wichtig war, wie beispielsweise Geburtstage oder Basketballspiele, die er sich bis zu zwei Jahre im Voraus im Kalender notierte. Er zahlte regelmäßig auf unsere »emotionalen Beziehungskonten« in Form von Einzelbegegnungen mit jedem von uns ein und er lebte vor, dass »in Beziehungen die kleinen Dinge die entscheidenden sind«. Er war der Meister der lehrreichen Augenblicke und wandte eherne Prinzipien auf alles an, was wir taten, indem er uns ermunterte, unsere Entscheidungen nach Maßgabe unserer Wertvorstellungen und nicht nach irgendeiner Augenblickslaune zu treffen. Er lehrte uns durch sein Beispiel, dass »das Leben eine Mission und keine Karriere« ist und dass wir wahres Glück finden würden, indem wir anderen dienen.

Unser Vater verehrte unsere Mutter Sandra und unterhielt mit ihr über sechsundfünfzig Jahre eine bemerkenswerte Beziehung. Mehrmals in der Woche pflegten sie das Ritual, sich ganz einander zu widmen, indem sie beispielsweise einen Ausflug auf dem Motorrad unternahmen – langsam genug, um miteinander sprechen zu können, während sie die Landschaft und das Beisammensein genossen. Sie sprachen zwei- oder dreimal täglich am Telefon, auch wenn er auf Reisen war. Sie sprachen über alle Dinge unter der Sonne, von Politik über Bücher bis zur Kindererziehung, und Vater schätzte ihre Meinung mehr als die eines jeden anderen. Er war ein tiefsinniger Denker und neigte zu einer allzu theoretischen Betrachtungsweise. Mutter war ein hervorragender Resonanzboden und half ihm, sein Material zu vereinfachen und praktikabel zu machen, indem sie etwa sagte: »Oh, Stephen, das ist viel zu kompliziert. Niemand versteht, worauf du hinauswillst. Sag es einfacher und erzähle mehr Geschichten.« Er liebte ihr Feedback! Seitdem wir selbst Kinder haben, wissen wir die Gewinn-Gewinn-Beziehung unserer Eltern erst wirklich zu schätzen und fragen uns, wie sie es schafften, miteinander ein so glückliches Leben zu führen.

Unser Vater hatte eine schöne Definition für Führung: Für ihn bedeutete Führung, den Wert und das Potenzial anderer Menschen so klar zu kommunizieren, dass diese selbst begannen, daran zu glauben. Kurz nach dem Tod unseres Vaters ließ uns ein Mann, der unter sehr harten Umständen aufgewachsen war, folgende Nachricht zukommen, die verdeutlicht, worum es unserem Vater wirklich ging: »Ich möchte, dass Ihre Familie weiß, dass ich immer noch im Besitz jenes zwanzigminütigen Tonbandes bin, mit dem mir Ihr Vater vor dreißig Jahren Mut machte, indem er unter anderem sagte, dass Gott mich lieb habe und dass ich aufs College gehen und eines Tages eine eigene Familie gründen würde. Ich habe mir das Band all die dreißig Jahre immer wieder angehört, und ich habe alles erreicht, was er mir zugetraut hat. Ohne ihn wäre ich heute nicht der, der ich bin. Danke!«

Anlässlich dieses bedeutsamen Jubiläums von *Die 7 Wege zur Effektivität*, inmitten all der Lobreden und in Anbetracht der Millionen von Menschen und Tausenden von Institutionen, die durch dieses Buch beeinflusst wurden, möchten wir Kinder unserem Vater unseren Tribut zollen als einem Menschen, der es wahrlich zu persönlicher »Effektivität« gebracht hat. Wie er vor Jahren den ertrinkenden Mann gerettet hat, so wird er ganz gewiss auch weiterhin seine Rettungsleinen

auswerfen – für Sie, für Ihre Familie, Ihre Teams, Ihr Unternehmen und unzählige andere Menschen und Institutionen. Wir sind überzeugt, dass den zeitlosen Prinzipien der *7 Wege* in der turbulenten Welt von heute mehr Bedeutung zukommt als je zuvor und dass die Botschaft der *7 Wege* gerade erst beginnt, ihre wahre Wirkung zu entfalten.

Wir werden ewig dankbar sein für einen so wundervollen Vater und »Papa«, wie seine Enkel ihn zu nennen pflegten. Sein Erbe lebt in uns und in allen jenen fort, die unter dem Einfluss seines großartigen Geistes und seiner inspirierenden Lehren gestanden haben, auf dass wir ein Leben in Aufrichtigkeit führen, uns einbringen und etwas bewirken in dieser Welt und jene Größe zur Entfaltung bringen, zu der ein jeder von uns fähig ist.

Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine,
Colleen, Jenny und Joshua

Vorwort zur deutschen Neuauflage

Im März 2014 begehen wir den 25. Jahrestag der Erscheinung des Buches *Die 7 Wege zur Effektivität*, das millionenfach verkaufte Werk des amerikanischen Bestsellerautors Dr. Stephen R. Covey. Er benennt in diesem Werk neue Prinzipien und überzeugende Konzepte zur Steigerung der persönlichen Effektivität, die Menschen und Organisationen weltweit bis heute positiv beeinflussen.

Diese zeitlosen, universellen und unmittelbar wirksamen Prinzipien der Effektivität für Individuen, Teams und Organisationen überzeugen aufgrund ihrer Umsetzungsorientierung und nachhaltigen Wirkung. Sie funktionieren auch in der Welt moderner Technologien und werden gestützt durch aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft. Deswegen erfreuen sich *Die 7 Wege zur Effektivität* auch heute noch größter Relevanz.

Die Entwicklung von effektiven Gewohnheiten über einen konsequenten Paradigmenwechsel und die nachhaltige Änderung von Verhaltensweisen geschieht nicht über Nacht, sondern ist ein andauernder Prozess, der kontinuierlich verinnerlicht werden muss. FranklinCovey bietet dazu eine Reihe von Programmvarianten an: von der Buchlektüre im Selbststudium bis hin zu Transformationsprozessen ganzer Organisationen über mehrere Jahre, begleitet durch unsere Berater, Coaches und Trainer.

Viel Erfolg bei der erfolgreichen Umsetzung Ihrer persönlichen Effektivität. Und denken Sie daran: Auch lange Wege beginnen mit einem ersten Schritt. Lassen Sie uns gerne wissen, wenn wir Sie dabei unterstützen dürfen.

Hans-Dieter Lochmann, Geschäftsführer
Dr. Wilhelm Bahner, Generalbevollmächtigter
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald
Deutschland | Schweiz | Österreich
w.bahner@franklincovey.de | www.franklincovey.de

Vorwort

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* hat sich die Welt radikal verändert. Unser Leben ist komplexer, aufreibender und anstrengender geworden. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit vollzogen – mit all seinen tief greifenden Konsequenzen. Heute werden wir in unserem persönlichen Leben, in unseren Familien und Organisationen mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die sich noch vor zehn Jahren niemand vorstellen konnte. Diese Herausforderungen haben nicht bloß eine ganz neue Größenordnung, sondern sind von Grund auf anders.

Die schnellen, weit reichenden Veränderungen in der Gesellschaft und im digitalisierten globalen Markt werfen nun eine sehr wichtige Frage auf, die mir oft gestellt wird: »Sind die 7 Wege zur Effektivität *heute* überhaupt noch von Bedeutung?« Und weiter: »Werden sie auch in zehn, 20, 50 oder 100 Jahren noch von Bedeutung sein?« Meine Antwort lautet: Je umfangreicher die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *größer* wird die Bedeutung der 7 Wege. Das liegt daran, dass unser Schmerz und unsere Probleme universell sind und zunehmen und dass die Lösung dieser Probleme auf universellen, zeitlosen, offensichtlichen *Prinzipien* beruht, die schon seit Anbeginn der Geschichte für alle dauerhaften, prosperierenden Gesellschaften gelten. Diese Prinzipien habe ich nicht erfunden, mir steht dafür also auch kein Dank oder Ruhm zu. Ich habe sie lediglich ermittelt und in einen sequenziellen Rahmen gestellt.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen, die ich in meinem Leben gewonnen habe, gehört: Wenn man seine höchsten Ziele erreichen und die größten Herausforderungen meistern will, muss man *das Prinzip oder Naturgesetz, das die angestrebten Ergebnisse bestimmt, ermitteln und anwenden*. Wie wir ein Prinzip anwenden, hängt von unseren einzigartigen Stärken und Begabungen und von unserer Kreativität ab und kann

daher ganz unterschiedlich sein. Letztendlich beruht aber jeder Erfolg darauf, dass wir im Einklang mit den Prinzipien, mit denen der Erfolg verbunden ist, handeln.

Viele Leute denken jedoch nicht so, zumindest nicht bewusst. Vielmehr werden Sie zunehmend feststellen, dass auf *Prinzipien* beruhende Lösungen in starkem Kontrast stehen zu den in unserer Kultur üblichen Methoden und verbreiteten Denkweisen. Diesen Kontrast möchte ich an einigen der häufigsten Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, verdeutlichen.

Angst und Verunsicherung: Heute haben sehr viele Menschen Angst. Sie haben Angst vor der Zukunft. Sie haben das Gefühl, im Beruf verwundbar zu sein, sie fürchten sich davor, ihre Arbeit zu verlieren und dann nicht mehr für ihre Familie sorgen zu können. Diese Verwundbarkeit führt oft zu Resignation – die Leute ergeben sich in ein Leben ohne Risiken und in die Abhängigkeit von anderen, im beruflichen wie im privaten Bereich. In unserer Kultur ist die übliche Reaktion auf dieses Problem, nach möglichst großer Unabhängigkeit zu streben: »Ich werde mich jetzt nur noch auf mich selbst, meine Familie und mein Eigentum konzentrieren. Ich werde meine Arbeit machen, und zwar gut, meine wahre Befriedigung aber außerhalb des Berufs suchen.« Unabhängigkeit (Independenz) gilt als wichtiger, ja unverzichtbarer Wert, als große Leistung. Das Problem jedoch ist, dass wir in einer *interdependenten* Welt leben, in der viele Dinge miteinander vernetzt sind; unsere wirklich wichtigen Leistungen erfordern Interdependenz-Fähigkeiten, über die wir derzeit nicht einmal annähernd verfügen.

»Ich will es jetzt haben!«: Die Leute wollen Dinge haben, und zwar sofort. »Ich will Geld! Ich will ein schönes, großes Haus, ein tolles Auto, den neuesten und besten Fernseher! Ich will alles und ich habe es verdient!« Natürlich macht die Kreditkarte es uns heute leicht, Dinge gleich zu kaufen, aber erst später zu bezahlen. Doch irgendwann kommt die Abrechnung, und wir werden – manchmal sehr unsanft – daran erinnert, dass unsere Käufe unsere Finanzkraft nicht übersteigen dürfen. Spätestens dann können wir uns keinen Illusionen mehr hingeben. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich, die Zinsen fressen uns auf. Es reicht nicht einmal mehr, wirklich hart zu arbeiten. Die Globalisierung der Märkte und der Technologie führt zu so schnell-

len Veränderungen und einem so harten Wettbewerb, dass unser Wissen, unsere Kenntnisse immer nur hinterherhinken. Daher müssen wir uns ständig weiterbilden, uns immer wieder neu erfinden. Wenn wir nicht bald zum alten Eisen gehören wollen, müssen wir unseren Verstand kontinuierlich schärfen, wir müssen für die Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten sorgen. Bei der Arbeit verlangen die Bosse Ergebnisse, und das aus gutem Grund. Der Wettbewerb ist unbarmherzig, es geht ums nackte Überleben. Der Druck, *heute* zu produzieren, lässt sich nicht leugnen und repräsentiert die Forderungen des Kapitals. Die wahre Erfolgsformel jedoch sind Nachhaltigkeit und Wachstum. Selbst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Quartalszahlen zu erreichen, ist die wirklich entscheidende Frage: Nehmen Sie die Investitionen vor, die nötig sind, damit Sie diesen Erfolg auch in einem Jahr, in fünf und in zehn Jahren noch haben, damit er nachhaltig ist und wächst? Unsere Kultur und die Wall Street fordern lautstark, dass wir *heute* Ergebnisse vorweisen können. Das Prinzip, dass man zwischen der Erfüllung der heutigen Anforderungen und den Investitionen in jene Fähigkeiten, von denen der Erfolg von morgen abhängt, *eine Balance herstellen muss*, lässt sich aber nicht außer Kraft setzen. Das gilt auch für Ihre Gesundheit, Ihre Ehe, Ihre Beziehungen in der Familie und Ihre Bedürfnisse in Ihrer Gemeinde.

Schulduzuweisungen und die Opferrolle: Wenn wir auf ein Problem stoßen, finden wir gewöhnlich auch Schulduzuweisungen. In unserer Gesellschaft ist man geradezu süchtig danach, das Opfer zu spielen: »Wenn mein Chef sich bloß nicht in alles einmischen würde ... Wenn meine Eltern nur nicht so arm gewesen wären ... Wenn ich ein schöneres Haus hätte ... Wenn ich doch nicht das hitzige Temperament von meinem Vater geerbt hätte ... Wenn meine Kinder bloß nicht so aufsässig wären ... Wenn die andere Abteilung sich auch mal an die Anweisungen halten würde ... Wenn unsere Branche doch nur nicht so eingebrochen wäre ... Wenn unsere Leute bloß nicht so faul und lustlos wären ... Wenn meine Frau nur mehr Verständnis hätte ... Wenn bloß, wenn nur, wenn doch ...« Alles und jeden für unsere Probleme verantwortlich zu machen, mag zwar die Regel sein und uns auch tatsächlich vorübergehend Erleichterung bringen, kettet uns aber andererseits an eben diese Probleme. Zeigen Sie mir einen Menschen, der die *Verantwortung* für seine Situation selbst übernimmt und Mut genug hat, die *Initiative* zu ergreifen und alles zu tun, was nötig ist, um

diese Herausforderungen zu bewältigen oder aus dem Weg zu räumen. Dann werde ich Ihnen zeigen, wie groß die Kraft der Entscheidungsfreiheit ist!

Hoffnungslosigkeit: Schuldzuweisungen führen zu Zynismus und Hoffnungslosigkeit. Wenn wir uns dem Glauben ergeben, dass wir Opfer der Umstände sind und nicht selbst über unser Leben bestimmen können, verlieren wir die Hoffnung und den Antrieb. Wir verfallen in Resignation und Stagnation: »Ich bin ja bloß ein Bauer auf dem Schachbrett, eine Marionette, ein winziges Rädchen im Getriebe, und daran kann ich gar nichts ändern. Sagen Sie mir einfach, was ich tun soll!« Viel zu viele intelligente, talentierte Menschen geben sich diesem Gefühl hin und versinken dann in Mutlosigkeit und Depressionen. Die übliche Reaktion in unserer Kultur, die das Überleben sichern soll, ist Zynismus: »Sie müssen Ihre Erwartungen an das Leben so weit herunterschrauben, dass Sie nichts und niemand mehr enttäuschen kann.« Das Prinzip des Wachstums und der Hoffnung dagegen besagt schon seit Anbeginn der Geschichte, dass wir selbst die kreative Kraft in unserem Leben sind.

Keine Lebensbalance: In unserer Handy-Gesellschaft wird das Leben immer komplexer, anspruchsvoller, stressiger und anstrengender. Wir bemühen uns doch, unsere Zeit richtig einzuteilen, mehr zu tun, mehr zu sein und durch die Wunder der modernen Technologie größere Effizienz zu erreichen. Wie kommt es dann, dass wir unsere Gesundheit, unsere Familie, unsere Integrität und viele der Dinge, die besonders wichtig sind, zunehmend unserer Arbeit unterordnen? Nicht unsere Arbeit – die ja der Motor des Lebens ist –, die Komplexität und der Wandel sind das wirkliche Problem. Nein, das eigentliche Problem ist, dass unsere moderne Kultur sagt: »Geh früher hin, bleib länger da, sei effizienter, lebe mit den Nachteilen, die das momentan erfordert!« In Wahrheit führt das jedoch nicht zu einer Balance und innerem Frieden. Eine Balance und inneren Frieden finden vielmehr nur jene, die ein klares Gefühl für ihre höchsten Prioritäten entwickeln und darauf fokussiert und mit ihnen in Einklang leben.

»Was habe ich davon?«: Unsere Kultur lehrt uns, dass wir, wenn wir im Leben etwas werden oder bekommen wollen, die Nummer eins sein müssen. Sie sagt: »Das Leben ist ein Spiel, ein Rennen, ein Wettkampf,

und du musst gewinnen!« Schulkameraden, Arbeitskollegen, selbst Familienmitglieder werden als Konkurrenten betrachtet – je mehr sie gewinnen, desto weniger bleibt für uns. Natürlich bemühen wir uns, großzügig zu erscheinen, und gratulieren anderen zu ihren Erfolgen, doch innerlich werden wir oft von Neid zerfressen, wenn anderen etwas gelingt. Viele bedeutende und große Dinge in der Geschichte unserer Zivilisation wurden durch den freien Willen eines entschlossenen Einzelnen erreicht. Im Zeitalter der Wissensarbeit bleiben die größten Chancen und Leistungen aber jenen vorbehalten, die die Kunst des »Wir« beherrschen. Wahre Größe setzt eine Überfluss-Mentalität voraus, uneigennütziges Denken – mit gegenseitigem Respekt, zum beiderseitigen Wohl.

Die Sehnsucht, verstanden zu werden: Eines unserer größten Bedürfnisse ist die Sehnsucht, verstanden zu werden – eine Stimme zu haben, die gehört, geachtet und wertgeschätzt wird – und Einfluss zu haben. Die meisten glauben, dass der Schlüssel zum Einfluss die Kommunikation ist, die klare Übermittlung des eigenen Standpunktes und Überzeugungskraft. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie aber vermutlich auch zu dem Schluss kommen, dass Sie anderen oft gar nicht wirklich zuhören, um sie zu verstehen, sondern schon damit beschäftigt sind, Ihre Antwort vorzubereiten. Damit Sie wirklich Einfluss haben können, müssen die anderen jedoch spüren, dass *Sie* von *ihnen* beeinflusst werden, dass Sie sie verstehen, dass Sie ihnen tief und aufrichtig zugehört haben, dass Sie offen sind. Die meisten von uns sind aber emotional zu verwundbar, um tief zuzuhören, um ihre eigenen Ideen erst einmal zurückzustellen und sich auf das Verstehen zu konzentrieren. Unsere Kultur schreitet nach Verstehen und Einfluss, sie fordert das sogar. Das Prinzip des Einflusses wird jedoch von einem gegenseitigen Verstehen bestimmt, das voraussetzt, dass zumindest eine Person bereit und willens ist, zunächst tief zuzuhören.

Konflikte und Unterschiede: Wir Menschen haben sehr viel gemeinsam, sind aber gleichzeitig wunderbar verschieden. Wir denken unterschiedlich; wir haben unterschiedliche, manchmal widerstreitende Werte, Motivationen und Ziele. Aus diesen Unterschieden erwachsen ganz unvermeidlich Konflikte. An die Konflikte und Unterschiede geht unsere Gesellschaft nun so heran, dass man »so viel wie möglich gewinnen« soll. Natürlich hat die Kunst des *Kompromisses* – beide Seiten

rücken so lange von ihren Positionen ab, bis ein akzeptabler Punkt in der Mitte erreicht wird – schon viel Positives gebracht, doch wirklich zufrieden ist dann keine der Parteien. Was für eine Verschwendung, wenn man zulässt, dass die Unterschiede die Leute zu ihrem kleinsten gemeinsamen Nenner treiben! Wenn man nicht auf das Prinzip der *kreativen Kooperation* zurückgreift, um Lösungen zu entwickeln, die besser sind als die ursprünglichen Vorstellungen beider Seiten!

Persönliche Stagnation: Die Natur des Menschen hat vier Dimensionen: Körper, Verstand, Herz und Geist. Ich möchte nun die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen gegenüberstellen.

Körper:

Allgemeine Tendenz: den bisherigen Lebensstil beibehalten; gesundheitliche Probleme durch Operationen und Medikamente behandeln.

Prinzip: Krankheiten und Problemen vorbeugen, indem man seinen Lebensstil an bewährten, universell akzeptierten Gesundheitsprinzipien ausrichtet.

Verstand:

Allgemeine Tendenz: fernsehen, sich unterhalten lassen.

Prinzip: breit gefächert und tief gehend lesen, ständige Weiterbildung.

Herz:

Allgemeine Tendenz: die Beziehungen zu anderen benutzen, um egoistische Eigeninteressen zu fördern.

Prinzip: die größte Erfüllung und Freude bringen tiefes, respektvolles Zuhören und der Dienst an anderen.

Geist:

Allgemeine Tendenz: sich einer immer stärkeren Verweltlichung und immer größerem Zynismus hingeben.

Prinzip: erkennen, dass der Ursprung unseres Grundbedürfnisses nach einem Sinn und der positiven Dinge, die wir im Leben suchen, die *Prinzipien* sind; ich persönlich glaube, dass Gott der Schöpfer dieser Naturgesetze ist.

An diese universellen Herausforderungen und an Ihre eigenen einzigartigen Bedürfnisse und Herausforderungen sollten Sie immer den-

ken. Dann werden Sie nämlich dauerhafte Lösungen und eine persönliche Richtung finden. Außerdem werden Sie feststellen, dass der Unterschied zwischen der in unserer Kultur üblichen Vorgehensweise und der uralten, zeitlosen, auf Prinzipien beruhenden Vorgehensweise immer deutlicher zutage tritt.

Ich möchte jetzt noch eine Frage wiederholen, die ich bei meinen Vorträgen immer wieder stelle: Wie viele Menschen wünschen sich wohl auf dem Sterbebett, dass sie mehr Zeit im Büro oder vor dem Fernseher verbracht hätten? Die Antwort kann nur lauten: kein Einziger! Sterbende denken an die Menschen, die sie lieben, an ihre Familien und an diejenigen, denen sie Dienste erwiesen haben.

Selbst der große Psychologe Abraham Maslow stellte am Ende seines Lebens das Glück, die Erfüllung und die Beiträge seiner Nachkommen über seine Selbstverwirklichung (das höchste Bedürfnis in seiner berühmten Hierarchie). Er bezeichnete das als Selbst-Transzendenz.

Dieser Ansicht möchte ich mich voll und ganz anschließen. Die bei Weitem größte und befriedigendste Wirkung der Prinzipien, die in den 7 Wegen verkörpert werden, stammt aus dem Leben meiner Kinder und Enkel.

Ein Beispiel: Meine 19-jährige Enkelin Shannon hatte das Bedürfnis, den Waisen in Rumänien zu helfen, und erzählte meiner Frau Sandra und mir in einem Brief von einer großen Erleuchtung, die ihr kam, als sich eines Tages ein krankes Kind auf ihrem Schoß übergab und sich dann in ihre Arme schmiegte. In jenem Augenblick beschloss Shannon: »Ich will kein egoistisches Leben mehr führen. Ich will mein Leben damit verbringen, anderen zu dienen.« Heute ist sie wieder in Rumänien und hilft den Menschen dort.

Alle unsere Kinder sind verheiratet und haben gemeinsam mit ihren Ehepartnern auf Prinzipien beruhende Leitbilder für ihr Leben entwickelt, in deren Zentrum der Dienst an anderen steht. Dass sie ihr Leben an diesen Leitbildern ausrichten, erfüllt uns mit großer Freude.

Wenn Sie nun anfangen, *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen, verspreche ich Ihnen auch ein aufregendes Lernabenteuer. Lassen Sie jene, die Sie lieben, an dem *teilhabe*n, was Sie lernen. Und vor allem: Fangen Sie an, das Gelernte *anzuwenden*! Denken Sie daran: Zu lernen und nicht entsprechend zu handeln, ist kein Lernen. Zu wissen und dies nicht *umzusetzen*, ist nicht zu wissen.

Ich habe selbst erfahren, dass es ein ständiger Kampf ist, in meinem Leben den 7 Wegen zu folgen – je besser wir nämlich werden, desto mehr verändert sich das Wesen der Herausforderung, genau wie beim Skifahren, Golf, Tennis und allen anderen Sportarten. Da ich selbst jeden Tag daran arbeite, diese auf Prinzipien basierenden Wege umzusetzen, und ständig darum kämpfe, bin ich bei diesem Abenteuer Ihr Gefährte.

Stephen R. Covey

stephen.covey@stephencovey.com

www.stephencovey.com

Provo, Utah

24. Juli 2004

ERSTER TEIL

Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen

*Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung,
die von der richtigen Lebensweise zu trennen wäre.*

DAVID STARR JORDAN

In den mehr als 25 Jahren, die ich mit Menschen im Geschäftsleben, an der Universität und in der Ehe- und Familientherapie gearbeitet habe, bin ich vielen Leuten begegnet, die äußerlich unglaublich große Erfolge erreicht hatten, aber innerlich mit einem ungestillten Hunger kämpften und ein tiefes Bedürfnis nach persönlicher Stimmigkeit, Effektivität und gesunden, wachsenden Beziehungen zu anderen Menschen verspürten.

Ich vermute, dass Ihnen einige dieser Probleme vertraut sind.

Ich habe meine Karriereziele erreicht und bin beruflich enorm erfolgreich. Aber das hat mich mein persönliches und mein Familienleben gekostet. Ich kenne meine Frau und meine Kinder gar nicht mehr. Ich bin mir nicht mal sicher, dass ich mich selbst kenne und weiß, was mir wirklich wichtig ist. Ich habe mich fragen müssen, ob es das wirklich wert ist.

Ich habe eine neue Diät angefangen – die fünfte in diesem Jahr. Ich weiß, dass ich übergewichtig bin, und möchte das wirklich ändern. Ich lese alle neuen Informationen darüber, ich setze mir Ziele, ich motiviere mich durch eine positive mentale Haltung und sage mir, dass ich es schaffen werde. Aber ich schaffe es nicht. Nach ein paar Wochen gebe ich auf. Es scheint, als könne ich meine Versprechen mir selbst gegenüber nicht einhalten.

Ich habe schon an so vielen Kursen über effektives Management-Training teilgenommen. Ich erwarte von meinen Angestellten eine Menge,

und ich arbeite hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu behandeln. Aber ich spüre bei ihnen keine Loyalität. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie wahrscheinlich die meiste Zeit plaudernd auf dem Gang stehen. Wieso kann ich sie nicht dahin bringen, unabhängig und verantwortungsbewusst zu sein – oder Angestellte finden, die sich so verhalten?

Mein minderjähriger Sohn ist aufsässig, außerdem nimmt er Drogen. Was ich auch versuche, er hört mir einfach nicht zu. Was kann ich tun?

Es gibt so viel zu tun. Und nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt, jeden Tag, siebenmal die Woche. Ich habe deswegen schon Seminare für Zeitplanung besucht, und ich habe ein halbes Dutzend verschiedener Planungssysteme ausprobiert. Sie haben ein bisschen geholfen, aber ich habe noch lange nicht das Gefühl, das glückliche, produktive, friedvolle Leben zu führen, das ich mir wünsche.

Ich möchte meine Kinder den Wert von Arbeit lehren. Aber wenn ich sie dazu kriegen will, irgendetwas zu tun, muss ich jeden Schritt überwachen ... und mir dabei ihre Vorwürfe gefallen lassen. Es ist so viel einfacher, es selbst zu machen. Warum können Kinder bloß ihre Arbeit nicht mit Freude und ohne Ermahnungen erledigen?

Ich bin wirklich sehr, sehr beschäftigt. Aber manchmal frage ich mich, ob das, was ich tue, auf lange Sicht irgendeine Rolle spielen wird. Ich würde wirklich gern glauben, dass mein Leben irgendeinen Sinn hat, dass sich durch mich etwas verändert hat.

Ich sehe meine Freunde und Verwandten einen gewissen Erfolg erreichen oder Anerkennung finden, und ich lächle und gratuliere ihnen enthusiastisch. Aber innerlich nagt der Neid an mir. Warum habe ich solche Gefühle?

Ich habe eine starke Persönlichkeit. Ich weiß, dass ich fast immer die Kontrolle über den Verlauf der Dinge habe. Meistens kann ich andere sogar so beeinflussen, dass sie genau zu der Lösung kommen, die ich will. Ich durchdenke jede Situation genau, und ich habe wirklich das

Gefühl, dass meine Ideen meistens für alle am besten sind. Aber ich bin unruhig. Ich frage mich immer, was andere Leute wirklich von mir und meinen Ideen halten.

Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Wir streiten uns nicht oder so, wir lieben uns einfach nicht mehr. Wir waren schon in der Beratung. Wir haben schon vieles probiert, aber wir können das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, anscheinend nicht wieder beleben.

Das sind tiefe, schmerzhaft Probleme – Probleme, für die es keine Patentlösungen gibt.

Vor ein paar Jahren haben meine Frau Sandra und ich mit einer Frage dieser Art zu kämpfen gehabt. Einer unserer Söhne machte eine sehr schwere Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach; er verstand bei den Tests nicht einmal die Anweisungen, geschweige denn, dass er die Aufgaben hätte bewältigen können. Hinsichtlich seines Verhaltens war er noch recht unreif, was seine Freunde oft in Verlegenheit brachte. Er war klein, dünn und unsportlich. Seine Bewegungen waren unkoordiniert, und beim Baseballspielen holte er schon zum Schlag aus, bevor der Ball überhaupt losgefliegen war. Die anderen Kinder lachten ihn aus.

Sandra und ich mühten uns verzweifelt, ihm zu helfen. Wenn denn »Erfolg« in irgendeinem Bereich des Lebens wichtig sein sollte, dann hofften wir ihn besonders in unserer Rolle als Eltern zu finden. Also arbeiteten wir an unseren Einstellungen und unserem Verhalten ihm gegenüber und versuchten, auch sein Verhalten zu ändern. Wir probierten, ihn mit Hilfe positiver Mentaltechniken aufzubauen. »Komm, Junge, du schaffst das! Wir wissen, dass du's kannst. Pack den Schläger ein bisschen weiter oben und behalte den Ball im Auge. Hol nicht aus, bis er ganz nah ist.« Und wenn er es dann ein bisschen besser machte, bemühten wir uns eifrig, ihn weiter zu bestärken: »Gut, Sohn, mach weiter so.«

Wenn andere lachten, ermahnten wir sie. »Lass ihn doch in Ruhe. Er lernt es gerade erst.« Und unser Sohn weinte und bestand darauf, dass er nie gut werden würde und Baseball ohnehin nicht leiden könne.

Nichts von dem, was wir taten, schien zu helfen, und wir machten uns ernsthafte Sorgen. Wir konnten mit ansehen, welche Wirkung das alles auf sein Selbstwertgefühl hatte. Wir versuchten uns ermutigend, hilfreich und positiv zu verhalten, aber nach vielen Fehlschlägen

gaben wir schließlich auf und begannen uns die Situation aus einer anderen Perspektive anzuschauen.

In dieser Zeit hatte ich beruflich mit der Förderung von Führungsqualitäten für verschiedene Kunden im ganzen Land zu tun. In dieser Eigenschaft bereitete ich für die Teilnehmer des Programms für Führungskräfte bei IBM zweimonatliche Seminare zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung« vor.

Im Zuge der damit einhergehenden Recherchen und Ausarbeitungen begann ich mich immer mehr dafür zu interessieren, wie Wahrnehmung geformt wird, wie sie unsere Art, etwas zu sehen, beeinflusst, und wie unsere Sichtweise wiederum unser Verhalten bestimmt. Dies führte dazu, dass ich mich mit der Theorie der Erwartungen und sich selbst erfüllenden Prophezeiungen, dem so genannten »Pygmalion-Effekt«, beschäftigte und erkannte, in welchen Tiefen unsere Wahrnehmungen verankert sind. Ich lernte dadurch, dass wir auch die Brille betrachten müssen, durch die wir die Welt sehen, weil diese unsere Interpretation der Welt bestimmt.

Als Sandra und ich die Konzepte, die ich bei IBM lehrte, mit unserer eigenen Situation verglichen, begannen wir zu erkennen, dass die Art, wie wir uns gegenüber unserem Sohn verhielten, nicht in Einklang damit stand, wie wir ihn wirklich *sahen*. Als wir ernsthaft unsere tiefsten Gefühle untersuchten, erkannten wir, dass wir ihn für grundlegend unzulänglich hielten, irgendwie »zurückgeblieben«. Unsere Bemühungen waren deswegen wirkungslos, weil wir ihm ganz unabhängig davon, wie sehr wir an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen arbeiteten, in Wahrheit vermittelten: »Du bist unfähig. Du musst geschützt werden.«

Wir begannen zu erkennen, dass wir uns selbst würden ändern müssen, wenn wir die Situation verändern wollten. Und um uns selbst effektiv zu verändern, mussten wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

Die Persönlichkeits-Ethik und die Charakter-Ethik

Als ich mich mit den Forschungen über Wahrnehmung beschäftigte, widmete ich mich in der gleichen Zeit einer ausführlichen Untersuchung der amerikanischen Literatur über Erfolg seit 1776. Ich las oder

überflog buchstäblich hunderte von Büchern, Artikeln und Aufsätzen zu Themengebieten wie Entwicklung der eigenen Möglichkeiten, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Die Summe und Substanz dessen, was einem freien und demokratischen Volk als Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben galt, lag direkt vor mir.

Meine Untersuchung führte mich durch 200 Jahre Schrifttum über Erfolg, und ich entdeckte im Inhalt dieser Schriften ein erstaunliches Muster. Unser eigener Schmerz und der, dem ich im Laufe der Jahre im Leben und in den Beziehungen von vielen Menschen begegnet war, gaben mir mehr und mehr das Gefühl, dass viele Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre oberflächlich waren. Sie bezogen sich auf die Wahrnehmung des sozialen Images, boten Techniken und Patentlösungen – soziale Pflaster und Aspirin für akute Probleme. Manchmal half dies sogar vorübergehend, aber die grundlegenden, chronischen Wunden schmerzten weiter und brachen immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu setzt die gesamte Literatur aus den davor liegenden 150 Jahren auf die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg; sie basiert auf charakterlichen Eigenschaften wie etwa Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit. Die Charakter-Ethik lehrte, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives Leben gibt, dass Menschen nur dann wirklichen Erfolg und anhaltendes Glück finden können, wenn sie diese Prinzipien lernen und in ihr Wesen integrieren.

Aber kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlagerte sich der Schwerpunkt von der Charakter-Ethik zu etwas, was wir vielleicht Persönlichkeits-Ethik nennen könnten. Erfolg wurde eine Verkörperung der Außenwirkung, des öffentlichen Images, der Einstellungen und des Verhaltens, der Sozialtechniken, die Schmiermittel für die Prozesse des menschlichen Miteinanders sind. Diese Persönlichkeits-Ethik schlug im Wesentlichen zwei Pfade ein: Sie bot Techniken für soziale Beziehungen an und eine positive mentale Einstellung. Ein Teil dieser Philosophie kam in anregenden und manchmal zutreffenden Maximen zum Ausdruck: »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst«, »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht« oder »Was auch immer der menschliche Geist sich ausdenken und glauben kann, das kann er auch erreichen«.

Andere Aspekte des Persönlichkeits-Ansatzes waren deutlich manipulativ, sogar betrügerisch; Menschen wurden ermutigt, die Zuneigung anderer durch bestimmte Techniken zu erringen, indem sie z. B.

Interesse an deren Hobbys heuchelten, Überlegenheit demonstrierten oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben bahnten. In einem Teil dieser Literatur spielte auch Charakter eine Rolle. Man sah darin aber eher einen in sich abgeschlossenen Beitrag zum Erfolg und erkannte nicht, dass dieser fundamental und katalytisch war. Der Hinweis auf die Charakter-Ethik geriet meist zum Lippenbekenntnis, der Haupttrend ging in die Richtung griffiger Patent-Techniken zu Einflussnahme, Machtstrategien, Kommunikationsfertigkeiten und positiven Einstellungen.

Ich erkannte, dass diese Persönlichkeits-Ethik auch auf uns, Sandra und mich, Einfluss nahm und auf die Ansätze, die wir bei unserem Sohn anzuwenden versuchten – auch wenn wir uns dessen nicht bewusst waren. Als ich mich weiter dem Unterschied zwischen Charakter- und Persönlichkeits-Ethik widmete, merkte ich, dass Sandra und ich sozial von dem guten Verhalten unserer anderen Kinder profitiert hatten. Dieser eine Sohn fiel dagegen in unseren Augen einfach ab. Unser *Bild* von uns selbst und unserer Rolle als gute, fürsorgliche Eltern war noch tiefer verankert als das *Bild* unseres Sohnes und hat dieses vielleicht sogar beeinflusst. Von *unserer Art zu sehen* und mit dem Problem umzugehen, hing viel mehr ab als von unserer Sorge um das Wohlergehen unseres Sohnes.

In langen Gesprächen wurde Sandra und mir schmerzlich bewusst, welch mächtigen Einfluss unser eigener Charakter, unsere Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen hatten. Wir wussten, dass unsere tieferen Werte derartige soziale Vergleiche ausschließen sollten. Sie waren schließlich kein Ausdruck bedingungsloser Liebe und konnten zu dem geringen Selbstwertgefühl unseres Sohnes beitragen. Also beschlossen wir, unsere Bemühungen auf uns selbst zu richten – nicht auf unsere Techniken, sondern auf unsere tiefsten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Wir gaben unser Bestreben auf, ihn zu ändern und versuchten stattdessen, Abstand zwischen »ihm« und »uns« zu schaffen – seine eigene Identität und Individualität, seine Besonderheit und seinen Wert zu spüren.

Wir begannen, unseren Sohn in seiner Einzigartigkeit *zu sehen*. Wir sahen sein vielschichtiges Potenzial, das sich auf seine eigene Weise und im für ihn richtigen Tempo verwirklichen würde. Wir beschlossen, uns zu entkrampfen, ihm nicht im Wege zu stehen und ihn seine eigene Persönlichkeit entwickeln zu lassen. Wir *sahen*, dass unsere natürliche Rolle war, ihn zu bestätigen, Freude an ihm zu haben und ihn

wertzuschätzen. Außerdem betrachteten wir kritisch unsere eigenen Motive und kümmerten uns um die Quellen unserer inneren Sicherheit; unser eigenes Selbstwertgefühl sollte nicht von dem »annehmbaren« Verhalten unserer Kinder abhängen.

Als sich unsere ursprüngliche Einstellung dem Jungen gegenüber veränderte und wir wertorientierte Motive entwickelten, tauchten neue Gefühle auf. Statt ihn zu vergleichen oder zu beurteilen, begannen wir uns an ihm zu erfreuen. Wir hörten auf, ihn unserem eigenen Bild anpassen zu wollen oder ihn an sozialen Erwartungen zu messen. Wir versuchten ihn nicht mehr auf freundliche, positive Weise in eine annehmbare soziale Form zu pressen. Da wir ihn für grundlegend fähig hielten, sein eigenes Leben zu meistern, hörten wir auf, ihn vor dem Spott anderer zu beschützen.

Er war mit diesem Schutz groß geworden, sodass er dabei zunächst unter Entzugserscheinungen litt, die er auch zum Ausdruck brachte. Wir akzeptierten das, reagierten aber meist nicht darauf. Die unausgesprochene Botschaft hieß: »Wir brauchen dich nicht zu beschützen. Du bist grundlegend in Ordnung.«

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate begann er langsam Selbstvertrauen zu gewinnen. Er begann, sich auf seine Weise und in seinem eigenen Tempo zu entfalten. Er wurde schulisch, sozial und sportlich sehr schnell überdurchschnittlich gut und war bald dem so genannten natürlichen Entwicklungsprozess um einiges voraus. In den folgenden Jahren wurde er in die Schülerelbstverwaltung gewählt, gelangte im Sport bis auf die Landesebene und brachte ein Zeugnis mit glatten Einsern nach Hause. Er entwickelte eine einnehmende und vertrauensvolle Persönlichkeit, die ihm angstfreie Beziehungen mit sehr unterschiedlichen Menschen ermöglichte.

Sandra und ich sind der Ansicht, dass die »sozial beeindruckenden« Leistungen unseres Sohnes eher ein Ausdruck der Gefühle waren, die er sich selbst gegenüber entwickelte, als nur eine Reaktion auf soziale Belohnungen. Das war für uns eine überraschende Erfahrung, aus der wir einiges für den Umgang mit unseren anderen Kindern und auch für andere Lebenssituationen lernten. Damit wurde uns der entscheidende Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik des Erfolgs auf einer sehr persönlichen Ebene deutlich. In den Psalmen der Bibel findet sich eine Formulierung, die unsere Überzeugung gut ausdrückt: »Ergründe sorgfältig dein eigenes Herz, denn ihm entspringen alle Fragen des Lebens.«

Primäre und sekundäre Größe

Die Erfahrung mit meinem Sohn sowie meine Studien über Wahrnehmung und Erfolg verschafften mir eines dieser Aha-Erlebnisse, bei denen plötzlich alles an den richtigen Platz rückt. Mit einem Mal konnte ich die mächtigen Auswirkungen der Charakter-Ethik erkennen. Ich konnte die subtilen Unterschiede zwischen dem verstehen, was ich als wahr anerkenne (manches davon habe ich als Kind gelernt, anderes ist tief in meinem eigenen Wertesystem verankert), und den Patentlösungs-Philosophien, mit denen ich täglich zu tun hatte. Ich begriff auf einer tieferen Ebene, was ich in den Jahren meiner Arbeit mit Menschen aus allen Lebensbereichen festgestellt hatte: Was ich über Effektivität lehrte, unterschied sich meist stark von diesen populären Stimmen.

Ich will damit nicht sagen, dass die Elemente der Persönlichkeits-Ethik – Kommunikationstraining und Ausbildung auf dem Gebiet der Beeinflussungsstrategien und des positiven Denkens – dem Erfolg nicht zuträglich und manchmal sogar unabdingbar seien. Ich glaube, das sind sie. Aber es handelt sich dabei nicht um primäre, sondern um sekundäre Merkmale. Wir haben auf dem Fundament, das Generationen vor uns gelegt wurde, aufgebaut und dabei die ganze Aufmerksamkeit der Errichtung unseres eigenen Gebäudes gewidmet. Wir haben vergessen, wovon es getragen wird.

Ich kann versuchen, Sozialtechniken einzusetzen, um andere Menschen zu etwas zu bewegen: besser zu arbeiten, motivierter zu sein, mich und einander zu mögen. Aber ich kann nicht auf lange Sicht erfolgreich sein, wenn mein eigener Charakter grundsätzliche Störungen aufweist, wenn ich doppelzüngig und unaufrichtig bin. Meine Falschheit wird zu Misstrauen führen. Dann wird alles, was ich tue, selbst wenn ich so genannte gute Beziehungstechniken anwende, für Manipulation gehalten. Es macht überhaupt keinen Unterschied, ob die Rhetorik oder die Absichten besonders gut sind; wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur grundlegende Wahrhaftigkeit verleiht den Techniken Leben.

Sich auf die Techniken zu konzentrieren, ist wie Torschluss-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch, ab und zu gibt es vielleicht sogar gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag lernt und investiert, wird man den Lernstoff nie wirklich beherrschen oder ein gebildeter Kopf werden.

Haben Sie je überlegt, wie albern es wäre, diese Art des sporadischen Arbeitens auf einem Bauernhof zu betreiben: im Frühjahr die Aussaat zu vergessen, den ganzen Sommer zu spielen und sich dann im Herbst mächtig ins Zeug zu legen, um die Ernte einzubringen? Die Landwirtschaft ist ein natürliches System. Man muss den Preis zahlen und dem Prozess folgen. Und zu ernten gibt es immer nur das, was man gesät hat – es gibt keine Abkürzung.

Dieses Prinzip gilt letzten Endes auch für das menschliche Verhalten und für zwischenmenschliche Beziehungen. Auch sie sind natürliche Systeme, die auf dem Gesetz der Ernte beruhen. Kurzfristig kann man in einem spezifischen sozialen System wie der Schule damit durchkommen, dass man lernt, wie man die von Menschen gemachten Regeln manipuliert, wie man das Spiel spielt. Wenn die Interaktion mit anderen kurzlebig oder einmalig ist, kann man mit der Persönlichkeits-Ethik durchkommen und einen guten Eindruck machen, weil man charmant und geschickt ist und so tut, als würden einen die Hobbys der anderen wirklich interessieren. Es gibt schnelle, einfache Techniken, die leicht zu lernen sind und in manchen vorübergehenden Situationen auch funktionieren. Aber in langfristigen Beziehungen haben diese sekundären Eigenschaften allein keinen anhaltenden Wert. Wenn es an tiefer Integrität und grundlegender Charakterstärke mangelt, werden die Herausforderungen des Lebens die wahren Strukturen und Motive an die Oberfläche holen. Kurzfristiger Erfolg wird einem Versagen in den Beziehungen zu anderen Menschen weichen.

Vielen Leuten mit sekundärer Größe – das heißt sozialer Anerkennung für ihre Talente – fehlt es in ihrem Charakter an primärer Größe oder Menschlichkeit. Das zeigt sich früher oder später in all ihren Beziehungen, im Geschäftsleben, in der Ehe, im Freundeskreis oder im Umgang mit einem heranwachsenden Kind, das eine Identitätskrise durchmacht. Was sich letztlich doch konsequent mitteilt, ist der Charakter. Emerson hat das so formuliert: »Meine Ohren sind so voll von dem, was du bist, dass ich nicht einmal hören kann, was du sagst.«

Es kommt natürlich auch vor, dass Menschen über Charakterstärke verfügen, es ihnen aber an Kommunikationsfähigkeiten mangelt. Auch das beeinflusst zweifellos die Qualität von Beziehungen, aber die Auswirkungen sind noch immer sekundär.

Letztlich vermitteln wir das, was wir *sind*, viel besser als das, was wir *sagen* oder *tun*. Das wissen wir alle. Es gibt Leute, denen wir absolut vertrauen, weil wir ihren Charakter kennen. Das hat nichts damit zu

tun, ob sie nun redegewandt sind oder nicht, ob sie Techniken für zwischenmenschliche Beziehungen beherrschen oder nicht. Wir trauen ihnen, und wir arbeiten erfolgreich mit ihnen.

Mit den Worten von William George Jordan: »In die Hände eines jeden Einzelnen ist eine wunderbare Kraft für Gutes oder Böses gelegt – der stille, unbewusste, unsichtbare Einfluss auf sein Leben. Dies ist einfach die beständige Ausstrahlung dessen, was der Mensch wirklich ist, nicht, was er zu sein vorgibt.«

Die Macht eines Paradigmas

Die 7 Wege stehen für viele der fundamentalen Prinzipien menschlicher Effektivität. Diese Wege sind grundlegend und primär. Sie repräsentieren die Verinnerlichung korrekter Prinzipien, auf denen anhaltendes Glück und Erfolg beruhen.

Bevor wir diese 7 Wege richtig begreifen können, müssen wir unsere eigenen »Paradigmen« verstehen und wissen, wie man einen »Paradigmenwechsel« vornimmt.

Sowohl die Charakter-Ethik wie die Persönlichkeits-Ethik sind Beispiele für soziale Paradigmen. Das Wort *Paradigma* kommt aus dem Griechischen, ursprünglich ein wissenschaftlicher Begriff, er wird heute häufig verwendet, um ein Modell, eine Theorie, Wahrnehmung, Annahme oder einen Bezugsrahmen zu bezeichnen. Er bezieht sich allgemein auf die Art, in der wir die Welt »sehen« – nicht als visuelle Wahrnehmung, sondern als Aufnehmen, Verstehen, Interpretieren.

Für unsere Zwecke können wir Paradigmen mit Landkarten vergleichen. Wir alle wissen, dass die Landkarte nicht das Land ist. Eine Karte ist einfach eine Erklärung gewisser Aspekte eines Territoriums. Und genau das ist auch ein Paradigma. Es ist eine Theorie, eine Erklärung oder ein Modell von etwas anderem.

Stellen Sie sich vor, Sie wollten an einen bestimmten Punkt im Zentrum Frankfurts gelangen. Dafür bedienen Sie sich eines Stadtplans. Aber Sie haben einen falschen Plan bekommen. Durch einen Fehler der Druckerei ist das, woran Sie sich zu orientieren versuchen, in Wirklichkeit der Plan von Hannover. Können Sie sich ausmalen, wie frustriert Sie wären, wie wenig effektiv Ihre Bemühungen wären, an Ihr Ziel zu gelangen?

Sie könnten Ihr *Verhalten* ändern – sich mehr Mühe geben, noch fleißiger oder doppelt so schnell sein. Aber Ihre Bemühungen würden Sie nur noch schneller an den falschen Ort bringen.

Sie könnten Ihre *Einstellung* ändern – positiver denken. Sie würden noch immer nicht an den richtigen Ort gelangen, aber vielleicht würde Ihnen das nichts mehr ausmachen. Ihre Einstellung wäre so positiv, dass Sie überall glücklich wären.

Leider sind Sie immer noch verloren. Das grundlegende Problem hat nichts mit Ihrem Verhalten oder Ihrer Einstellung zu tun. Es hängt damit zusammen, dass Sie einen falschen Stadtplan haben.

Dann, wenn Sie einen richtigen Plan von Frankfurt haben, wird Fleiß wichtig. Wenn Sie unterwegs auf frustrierende Hindernisse treffen, *dann* kann es wesentlich auf Ihre Einstellung ankommen. Aber die erste und wichtigste Bedingung ist die Genauigkeit des Stadtplans.

Jeder von uns hat viele, viele Arten von Karten im Kopf. Sie lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen: Karten, wie *die Dinge sind*, also von *Realitäten*, und Karten, wie *die Dinge sein sollten*, also von *Werten*. Wir interpretieren alles, was wir erfahren, anhand dieser mentalen Landkarten. Dabei stellen wir ihre Genauigkeit selten in Frage. Meist sind wir uns nicht einmal bewusst, dass wir sie benutzen. Wir nehmen einfach an, dass die Art, in der wir die Dinge sehen, auch die Art ist, wie sie sind oder wie sie sein sollten.

Und unsere Einstellungen und unser Verhalten erwachsen aus diesen Annahmen. Die Art und Weise, wie wir die Dinge sehen, ist die Quelle unseres Denkens und Handelns.

Bevor wir weitergehen, möchte ich Sie zu einer intellektuellen und emotionalen Erfahrung einladen. Nehmen Sie sich ein paar Sekunden Zeit, das Bild auf Seite 49 zu betrachten.

Und nun schauen Sie sich das Bild auf Seite 50 an, und beschreiben Sie sorgfältig, was Sie sehen.

Sehen Sie eine Frau? Wie alt würden Sie sie schätzen? Wie sieht sie aus? Was hat sie an? In welchen Rollen sehen Sie sie?

Vermutlich werden Sie die Frau auf dem zweiten Bild für ungefähr 24 halten – sehr schön, elegant, mit einer kleinen Nase und einer anmutigen Haltung. Wenn Sie ein allein stehender Mann wären, würden Sie gerne mit der Dame ausgehen. Wenn Sie in der Modebranche wären, würden Sie überlegen, ob Sie sie als Model anheuern.

Aber was wäre, wenn Sie ganz falsch liegen? Wenn ich behaupten würde, es handele sich um das Bild einer Frau über 60 oder 70? Sie

sieht traurig aus, hat eine riesige Nase und ist ganz gewiss kein Model. Wenn Sie ihr auf der Straße begegnen, würden Sie ihr vermutlich über die Kreuzung helfen.

Wer hat Recht? Schauen Sie sich das Bild noch einmal an. Können Sie die alte Frau sehen? Wenn nicht, schauen Sie weiter. Sehen Sie ihre große Nase? Ihren Schal?

Wenn wir einander gegenüber säßen, könnten wir über das Bild diskutieren. Sie könnten mir beschreiben, was Sie sehen, und ich könnte Ihnen sagen, was ich sehe. Wir könnten so lange kommunizieren, bis Sie mir deutlich gezeigt hätten, was Sie in dem Bild sehen, und umgekehrt.

Das geht aber nicht. Schlagen Sie daher bitte Seite 70 auf, schauen Sie sich das Bild dort genau an, und blättern Sie dann wieder zu dem von eben zurück. Können Sie jetzt die alte Frau sehen? Es ist wichtig, dass Sie sie sehen können, bevor Sie weiterlesen.

Ich habe diese Übung vor vielen Jahren an der Harvard Business School kennen gelernt. Der Professor hat sie eingesetzt, um klar und überzeugend zu demonstrieren, dass zwei Menschen dasselbe sehen, sich darüber uneinig sein und doch jeder für sich Recht haben können. Das ist nicht logisch, das ist psychologisch.

Er brachte einen Stapel großer Karten mit. Die eine Hälfte war mit dem Bild der jungen Frau von Seite 49 bedruckt, die andere mit dem der alten von Seite 70.

Die Karten wurden so verteilt, dass die Studenten auf der einen Seite des Zimmers die alte Frau bekamen, die auf der anderen die junge. Wir betrachteten die Karten, konzentrierten uns etwa zehn Sekunden darauf und gaben sie dann wieder zurück. Dann projizierte der Professor das Bild von Seite 50, bei dem es sich um eine Kombination der beiden anderen handelt, auf eine Leinwand und forderte die Klasse auf zu beschreiben, was sie sah. Fast jeder, der erst die Karte mit der jungen Frau angeschaut hatte, sah nun auch eine junge Frau auf der Leinwand. Und umgekehrt erkannten die anderen fast alle wieder eine alte Frau.

Der Professor bat einen Studenten von der »jungen« Seite, einem von der »alten« zu erklären, was er sah. Sie diskutierten hin und her, und es entstanden deutliche Kommunikationsprobleme.

»Was heißt hier alt? Sie ist doch höchstens 20 oder 22!«

»Ach was! Du machst wohl Witze. Sie ist mindestens 70, geht wahrscheinlich auf die 80 zu!«





»Was ist eigentlich mit dir los? Bist du blind? Diese Dame ist jung und hübsch. Ich würde gern mal mit ihr ausgehen. Sie ist schön.«

»Schön? Sie ist eine alte Hexe.«

Die Argumente flogen nur so hin und her, und alle verteidigten standhaft ihre jeweilige Position. All das, obwohl diese Studenten einen ungemein wichtigen Vorteil hatten: Die meisten wussten bereits, dass es tatsächlich verschiedene Sichtweisen geben kann – auch wenn viele das nie zugegeben hätten. Dennoch versuchten anfänglich nur einige wenige Studenten, dieses Bild wirklich in einem anderen Bezugsrahmen zu betrachten.

Nach etlichen vergeblichen Verständigungsversuchen ging ein Student schließlich zur Leinwand, zeigte auf einen Strich in dem Bild und sagte: »Dies ist die Halskette der jungen Frau.« Ein anderer widersprach: »Nein, das ist der Mund der alten Frau.« Langsam begannen sie, ruhig spezifische Bezugspunkte zu besprechen, und schließlich erkannte ein Student nach dem anderen, wie die beiden Bilder ineinander gefügt waren. Durch anhaltend ruhige, respektvolle und genaue Kommunikation konnte schließlich jeder von uns auch die andere Sichtweise annehmen. Wenn wir aber kurz wegschauten und dann wieder auf das Bild blickten, sahen wir sofort wieder das, worauf wir in den ersten zehn Sekunden konditioniert worden waren.

Ich benutze diese Übung häufig in meiner Arbeit mit Menschen und Organisationen, weil sie viele tiefe Einsichten in persönliche und zwischenmenschliche Effektivität gewährt. Sie zeigt, wie stark Konditionierung unsere Wahrnehmung und unsere Paradigmen beeinflusst. Wenn zehn Sekunden so starke Auswirkungen auf unsere Sichtweise der Dinge haben können, wie steht es dann mit den lebenslangen Konditionierungen? All die Einflüsse in unserem Leben – Familie, Schule, Verein, Arbeitswelt, Freunde, Kollegen und aktuelle soziale Paradigmen wie die Persönlichkeits-Ethik – haben eine stille, unbewusste Wirkung auf uns gehabt und dazu beigetragen, unseren Bezugsrahmen, unsere Paradigmen und Landkarten zu formen.

Außerdem macht die Übung deutlich, dass diese Paradigmen die Quelle unserer Einstellungen und unseres Verhaltens sind. Nur innerhalb dieser Paradigmen können wir integer handeln. Es kann keine Integrität geben, wenn wir anders sprechen oder gehen, als wir sehen. Wenn Sie zu den 90 Prozent gehören, die nach der entsprechenden Konditionierung auch im zweiten Bild die junge Frau sehen, fanden Sie zweifellos eben die Vorstellung merkwürdig, ihr über die Straße

zu helfen. Ihre *Einstellung* zu der Frau und Ihr *Verhalten* ihr gegenüber mussten mit dem übereinstimmen, wie Sie sie *gesehen* haben.

Das führt uns zu einem der grundsätzlichen Mängel der Persönlichkeits-Ethik. Der Versuch, die äußeren Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern, bringt auf lange Sicht sehr wenig, wenn wir dabei nicht die grundlegenden Paradigmen untersuchen, denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen.

Diese Wahrnehmungsübung zeigt außerdem, wie stark unsere Paradigmen die Art und Weise beeinflussen, in der wir mit anderen Menschen interagieren. Auch wenn wir die Dinge klar und objektiv zu sehen glauben, beginnen wir zu erkennen, dass andere sie aus ihrer offenbar ebenso klaren und objektiven Sichtweise anders sehen. »Wo wir stehen, hängt davon ab, wo wir sitzen.«

Jeder von uns neigt zu dem Glauben, er sähe die Dinge, wie sie sind, er sei *objektiv*. Aber so ist es nicht. Wir sehen die Welt nicht so, wie *sie ist*, sondern so, wie *wir sind* – oder wie wir sie zu sehen konditioniert sind. Wenn wir den Mund aufmachen, um zu beschreiben, was wir sehen, beschreiben wir eigentlich uns selbst, unsere Wahrnehmungen und unsere Paradigmen. Wenn jemand anderer Meinung ist, denken wir automatisch, mit ihm sei irgendetwas nicht in Ordnung. Aber wie die Übung zeigt, sehen auch ernsthafte, nüchterne Menschen die Dinge ganz unterschiedlich; jeder schaut durch die einzigartige Brille seiner persönlichen Erfahrungen.

Das heißt nicht, dass es keine Tatsachen gibt. Bei der Übung schauen sich zwei Menschen, die anfangs verschiedenen konditionierenden Einflüssen ausgesetzt waren, das dritte Bild gemeinsam an. Sie betrachten nun dieselben identischen Tatsachen – schwarze Striche und weiße Flächen –, und sie würden beide diese als Tatsachen anerkennen. Aber die jeweilige Interpretation dieser Tatsachen repräsentiert frühere Erfahrungen, und die Tatsachen haben außerhalb dieser Interpretation keinerlei Bedeutung. Je bewusster wir uns unserer grundlegenden Paradigmen, Karten oder Annahmen sind, je besser wir wissen, in welchem Umfang wir von unserer Erfahrung beeinflusst worden sind, desto mehr Verantwortung können wir für diese Paradigmen übernehmen. Wir können sie genauer untersuchen, sie mit der Realität vergleichen, auf andere hören und für deren Wahrnehmungen offen sein und dadurch zu einem breiteren Bild und einer objektiveren Sichtweise gelangen.

Die Macht eines Paradigmenwechsels

Die vielleicht wichtigste Einsicht aus dieser Wahrnehmungsübung liegt auf dem Gebiet des Paradigmenwechsels. Es ist das, was wir gern ein Aha-Erlebnis nennen: Der Betrachter kann das zusammengesetzte Bild endlich auch anders »sehen«. Je stärker jemand an die ursprüngliche Wahrnehmung gebunden ist, desto stärker das Aha-Erlebnis. Plötzlich geht einem ein Licht auf – wie bei dem Mini-Paradigmenwechsel, den ich an einem Sonntagvormittag in der New Yorker U-Bahn erlebte. Die Passagiere saßen still da, manche lasen Zeitung, andere waren in Gedanken versunken, einige hatten die Augen geschlossen und ruhten sich aus. Es war eine ruhige, friedliche Szene.

Dann stieg ein Mann mit seinen Kindern ein. Die Kleinen waren laut und ungestüm, die ganze Stimmung änderte sich abrupt.

Der Mann setzte sich neben mich und machte die Augen zu. Er nahm die Situation offenbar überhaupt nicht wahr. Die Kinder schrien herum, warfen Sachen hin und her, zerrten sogar an den Zeitungen der anderen Fahrgäste. Sie waren sehr störend. Aber der Mann neben mir unternahm nichts.

Es war schwierig, nicht davon irritiert zu sein. Ich konnte nicht fassen, dass er so teilnahmslos war, dass er seine Kinder dermaßen herumtoben ließ und nichts dagegen tat, überhaupt keine Verantwortung übernahm. Es war deutlich, dass sich auch alle anderen in der U-Bahn ärgerten. Mit aus meiner Sicht ungewöhnlicher Geduld und Zurückhaltung sprach ich ihn schließlich an: »Ihre Kinder stören wirklich sehr viele Leute hier. Könnten Sie sie nicht vielleicht etwas mehr unter Kontrolle bringen?«

Der Mann hob die Augen, als ob er sich zum ersten Mal der Situation bewusst würde, und sagte leise: »Oh, Sie haben Recht, ich sollte etwas dagegen tun. Wir kommen gerade aus dem Krankenhaus, wo ihre Mutter vor einer Stunde gestorben ist. Ich weiß nicht, was ich denken soll, und die Kinder haben vermutlich auch keine Ahnung, wie sie damit umgehen sollen.«

Können Sie sich vorstellen, was ich in dem Augenblick empfand? Mein Paradigma wechselte. Plötzlich *sah* ich die Dinge anders, und da ich anders *sah*, *dachte*, *fühlte* und *verhielt* ich mich auch anders. Mein Ärger löste sich auf. Ich brauchte mich nicht darum zu bemühen, meine Einstellung oder mein Verhalten unter Kontrolle zu halten; mein Herz war von dem Schmerz des Mannes erfüllt. Mitgefühl und Sym-

pathie konnten frei fließen. »Ihre Frau ist gerade gestorben? Oh, das tut mir so Leid. Wollen Sie darüber sprechen? Kann ich irgendwie helfen?« Alles veränderte sich in einem kurzen Augenblick.

Viele Menschen erleben einen ähnlich fundamentalen Wechsel im Denken, wenn sie in einer lebensbedrohlichen Krise stehen und plötzlich ihre Prioritäten in einem anderen Licht sehen, wenn sie in eine neue Rolle wechseln, Ehemann oder -frau werden, Eltern oder Großeltern, Manager oder Führungskraft.

Wir könnten Wochen, Monate und sogar Jahre damit zubringen, an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen im Rahmen der Persönlichkeits-Ethik zu arbeiten, ohne auch nur annähernd so große Veränderungen zu bewirken wie die, die spontan auftreten, wenn wir Dinge anders sehen.

Wenn wir nur relativ kleine Veränderungen in unserem Leben vornehmen wollen, können wir das vielleicht dadurch erreichen, dass wir uns unseren Einstellungen und Verhaltensweisen widmen. Eine bedeutsame, umfassende Veränderung verlangt dagegen, dass wir an unseren grundlegenden Paradigmen arbeiten.

Mit den Worten von Henry Thoreau: »Auf je tausend, die an den Blättern des Übels zupfen, kommt einer, der es an den Wurzeln packt.« Wir können nur dann große Fortschritte in unserem Leben erzielen, wenn wir aufhören, an den Blättern der Einstellungen und Verhaltensweisen zu zupfen, und das Übel an der Wurzel packen, an den Paradigmen, denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen.

Sehen und Sein

Natürlich erfolgen nicht alle Paradigmenwechsel von einer Minute auf die nächste. Anders als meine plötzliche Einsicht in der U-Bahn war das Erlebnis des Paradigmenwechsels, das Sandra und ich mit unserem Sohn hatten, ein langsamer, schwieriger und bewusster Prozess. Die Art, wie wir zunächst mit dem Jungen umgegangen waren, war das Ergebnis jahrelanger Konditionierungen und Erfahrungen mit der Persönlichkeits-Ethik. Sie entstammte tief liegenden Paradigmen über unseren eigenen Erfolg als Eltern sowie das Maß des Erfolgs unserer Kinder. Und erst als wir diese grundlegenden Paradigmen geändert

hatten und die Dinge anders sahen, konnten wir bei uns selbst und in der Situation eine maßgebliche Veränderung bewirken.

Um unseren Sohn anders zu *sehen*, mussten Sandra und ich anders *sein*. Unser neues Paradigma wurde geschaffen, als wir uns dem Wachstum und der Entwicklung unseres eigenen Charakters widmeten.

Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. In der menschlichen Dimension ist *Sehen* zugleich auch *Sein*. Und was wir *sehen* (wahrnehmen), steht in enger Wechselwirkung zu dem, was wir *sind*. Wir können unser Sehen nicht sehr verändern, ohne gleichzeitig unser Sein zu ändern und umgekehrt.

Selbst bei meinem scheinbar so spontanen Paradigmenwechsel an dem Morgen in der U-Bahn war die Änderung meiner Sicht ein Ergebnis meines grundlegenden Charakters – und gleichwohl durch ihn determiniert.

Ich bin sicher, dass es Leute gibt, die auch dann, wenn sie plötzlich die tatsächliche Situation begriffen hätten, nicht mehr als einen Anflug von Bedauern oder eine unbestimmte Schuld verspürt hätten und weiter in peinlichem Schweigen neben dem trauernden, verwirrten Mann gesessen hätten. Andererseits bin ich genauso sicher, dass es Leute gibt, die von Anfang an einfühlsamer gewesen wären, gleich erkannt hätten, dass es um ein tieferes Problem ging, und früher Hilfe angeboten hätten als ich. Paradigmen sind mächtig, da sie die Brille schaffen, durch die wir die Welt sehen. Die Macht eines Paradigmenwechsels ist die essenzielle Macht entscheidender Veränderungen, unabhängig davon, ob dieser Wechsel sofort erfolgt oder ein langsamer und bewusster Prozess ist.

Das Prinzipien-orientierte Paradigma

Die Charakter-Ethik beruht auf der grundlegenden Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen, natürliche Gesetze, die in der menschlichen Dimension ebenso wirklich, unveränderlich und unbestreitbar vorhanden sind wie die Gesetze der Schwerkraft in der physikalischen Dimension.

Eine Vorstellung von der Wirklichkeit und den Auswirkungen solcher Prinzipien bietet Frank Koch in seiner Beschreibung eines Paradigmenwechsels in der Zeitschrift des Marine-Instituts.

Zwei dem Ausbildungsgeschwader zugeteilte Kriegsschiffe übten seit Tagen bei schwerem Wetter Manöver. Ich fuhr auf dem Leitschiff und hatte gegen Abend Dienst auf der Brücke. Nebelschwaden erschwerten die Sicht, also blieb auch der Kapitän oben und überwachte alles.

Kurz nach Anbruch der Dunkelheit meldete der Ausguck: »Licht steuerbord voraus!«

»Bleibt es stehen oder bewegt es sich achteraus?«, rief der Kapitän.

Der Ausguck antwortete: »Es bleibt, Kapitän.« Was hieß, dass wir uns auf einem gefährlichen Kollisionskurs mit dem anderen Schiff befanden.

Da rief der Kapitän dem Signalgast zu: »Schicken Sie dem Schiff ein Signal: Wir sind auf Kollisionskurs, empfehlen 20 Grad Kursänderung.«

Zurück kam das Signal: »Empfehlen Ihnen, den Kurs um 20 Grad zu ändern.«

Der Kapitän sagte: »Melden Sie: Ich bin ein Kapitän, Kurs um 20 Grad ändern.«

»Ich bin ein Seemann 2. Klasse«, lautete die Antwort. »Sie sollten Ihren Kurs besser um 20 Grad ändern.«

Inzwischen war der Kapitän ziemlich wütend. Er schimpfte: »Signalisieren Sie, dass ich ein Kriegsschiff bin. Er soll den Kurs um 20 Grad ändern.«

Prompt wurde eine Antwort zurückgeblinkt: »Ich bin ein Leuchtturm.«

Wir änderten unseren Kurs.

Der Paradigmenwechsel, den der Kapitän – und wir beim Lesen dieser Erzählung – erfahren haben, verändert die Sache vollkommen. Die Realität, die wir sehen, ist durch eine begrenzte Wahrnehmung bestimmt, dies gilt in unserem täglichen Leben ebenso wie für den Kapitän im Nebel.

Prinzipien sind wie Leuchttürme. Es sind Naturgesetze, die man nicht durchbrechen kann. Wie Cecil DeMille in seinem Monumentalfilm *Die Zehn Gebote* sagte: »Wir können unmöglich das Gesetz brechen. Wir können nur am Gesetz zerbrechen.«

Zwar kann der Einzelne sein Leben und seine Interaktionen in Form von Paradigmen oder Landkarten betrachten, die aus seinen Erfahrungen erwachsen, aber diese Landkarten sind nicht das Territorium. Sie sind eine »subjektive Realität«, nicht mehr als ein Versuch, das Territorium zu beschreiben.

Die »objektive Realität« oder das Territorium selbst bestehen aus »Leuchtturm«-Prinzipien, die das Wachstum und Glück des Menschen bestimmen. Das sind natürliche Gesetze, Teil des Gewebes einer jeden zivilisierten Gesellschaft in der Geschichte. Sie bilden die Wurzeln jeder Familie und Institution, die überlebt und gedeiht. Die Existenz dieses Territoriums hängt nicht davon ab, in welchem Umfang unsere geistigen Landkarten sie genau beschreiben.

Die Wirklichkeit solcher Prinzipien oder natürlichen Gesetze wird jedem offensichtlich, der gründlich nachdenkt und die Zyklen der Sozialgeschichte untersucht. Diese Prinzipien tauchen immer und immer wieder auf. Wie gut die Menschen in einer Gesellschaft sie erkennen und in Harmonie mit ihnen leben, entscheidet darüber, ob sie sich auf Überleben und Stabilität zubewegen oder auf Desintegration und Zerstörung.

Die Prinzipien, von denen ich hier spreche, sind keine esoterischen, geheimnisvollen oder »religiösen« Vorstellungen. Es gibt in diesem Buch kein einziges Prinzip, das für irgendeine bestimmte Religion oder Glaubensrichtung einschließlich meiner eigenen spezifisch wäre. Diese Prinzipien sind Teil fast jeder größeren, bleibenden Religion oder Sozialphilosophie und jedes ethischen Systems. Sie sind offensichtlich und lassen sich leicht von jedermann verifizieren. Es ist beinahe so, als seien diese Prinzipien oder natürlichen Gesetze Teil der *Conditio Humana*, des menschlichen Bewusstseins, des menschlichen Gewissens. Sie scheinen in allen Menschen vorhanden zu sein, unabhängig von der sozialen Konditionierung und der Loyalität ihnen gegenüber, auch wenn sie manchmal unterdrückt oder betäubt sein mögen.

Ich meine damit zum Beispiel ein Prinzip wie *Fairness*, aus dem heraus sich unser ganzes Konzept von Gleichheit und Gerechtigkeit entwickelt hat. Kleine Kinder scheinen selbst bei gegenläufigen Konditionierungen ein angeborenes Gespür für den Gedanken der Fairness zu haben. In der Frage, wie sie definiert und erreicht wird, gibt es riesige Unterschiede, aber die Vorstellung selbst ist beinahe universell.

Andere Beispiele wären *Integrität* und *Ehrlichkeit*. Sie schaffen die Vertrauensgrundlage, die für Kooperation und langfristiges persönliches und zwischenmenschliches Wachstum notwendig ist.

Ebenso gehört das Prinzip des Respekts vor der *Würde des Menschen* dazu. Das grundlegende Konzept in der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika handelt von diesem Wert oder Gebot: »Wir halten diese Wahrheiten für offenbar und keines weiteren

Beweises bedürftig: dass alle Menschen gleich sind von Geburt, dass sie von ihrem Schöpfer mit gewissen, unveräußerlichen Rechten ausgestattet sind, dass zu diesen Leben, Freiheit und das Streben nach Glück gehören.«

Ein weiteres Prinzip ist das *Dienen* oder der Gedanke, einen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten. Weiterhin das Prinzip der *Qualität* oder der *Spitzenleistungen*.

Es gibt das Prinzip der *Entwicklungsmöglichkeit*, die Vorstellung, wir seien embryonal, könnten wachsen, uns entwickeln und immer mehr Potenzial freisetzen, immer mehr Talente entwickeln. Diesem Prinzip nah verwandt ist das des *Wachstums*, des Prozesses, Potenziale freizusetzen und Talente zu entwickeln. Damit geht die Notwendigkeit begleitender Prinzipien wie *Geduld*, *Pflege* und *Ermutigung* einher.

Prinzipien sind keine *Praktiken*. Eine Praktik ist eine spezifische Aktivität oder Handlung. Praktiken, die unter bestimmten Bedingungen funktionieren, tun das nicht notwendigerweise auch unter anderen. Das können alle Eltern bestätigen, die versucht haben, ihr zweites Kind genauso großzuziehen wie das erste.

Praktiken sind situationsspezifisch, Prinzipien dagegen beruhen auf tiefen, fundamentalen Wahrheiten mit universeller Anwendbarkeit. Sie gelten für den Einzelnen, für Ehen, Familien, private und öffentliche Organisationen jeder Art. Wenn diese Wahrheiten so internalisiert werden, dass sie zu Prinzipien werden, geben sie Menschen die Macht, ein breites Spektrum von Praktiken zu schaffen, um mit unterschiedlichen Situationen umzugehen.

Prinzipien sind keine *Werte*. Eine Bande von Dieben kann zwar gemeinsame Werte haben, aber die verletzen die fundamentalen Prinzipien, über die wir hier sprechen. Prinzipien sind das Territorium. Werte sind Landkarten. Wenn wir korrekte Prinzipien wertschätzen, haben wir Wahrheit – ein Wissen um die Dinge, wie sie sind.

Prinzipien sind Richtlinien für das menschliche Verhalten, die bewiesen haben, dass sie von anhaltendem, beständigen Wert sind. Sie sind fundamental. Man kann im Grunde nicht gegen sie argumentieren, da sie aus sich selbst heraus offensichtlich sind. Das kann man ganz schnell verstehen, wenn man darüber nachdenkt, wie absurd es wäre, ein erfülltes Leben führen zu wollen, das auf den Gegensätzen zu diesen Prinzipien beruht. Ich bezweifle, dass irgendjemand ernsthaft Ungerechtigkeit, Betrug, Niedertracht, Nutzlosigkeit, Mittelmäßigkeit oder Degeneration als solide Grundlage für anhaltendes Glück

und Erfolg betrachten würde. Man kann sich zwar darüber streiten, wie diese Prinzipien definiert, manifestiert oder erreicht werden können, aber es scheint ein angeborenes Bewusstsein davon zu geben, dass sie existieren.

Je besser unsere Landkarten und Paradigmen mit diesen Prinzipien oder natürlichen Gesetzen übereinstimmen, desto genauer und funktionaler werden sie sein. Korrekte Landkarten werden stärkere Auswirkungen auf unsere persönliche und zwischenmenschliche Effektivität haben, als es jede Art von Bestreben, unsere Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern, je könnte.

Die Prinzipien von Wachstum und Wandel

Die Persönlichkeits-Ethik bezieht ihren Glanz und ihre enorme Anziehungskraft daraus, dass sie eine schnelle und einfache Methode zu sein scheint, Lebensqualität (persönliche Effektivität und reiche, tiefe Beziehungen mit anderen Menschen) zu finden, ohne den natürlichen Prozess von Arbeit und Wachstum zu durchlaufen, der dies erst möglich macht.

Sie ist ein Symbol ohne Substanz und entspricht dem Schema von »Schnell reich werden«, das »Wohlstand ohne Arbeit« verspricht. Und vielleicht gelingt das manchmal sogar – aber es bleibt Ränkeschmiederei.

Die Persönlichkeits-Ethik ist illusionär und trügerisch. Mit ihren Techniken und Patentlösungen qualitativ hoch stehende Ergebnisse erzielen zu wollen, ist ungefähr genauso effektiv, wie sich mit dem Stadtplan von Hannover in Frankfurt zurechtzufinden.

Mit den Worten von Erich Fromm, der ein genauer Beobachter der Wurzeln und Früchte dessen war, was wir Persönlichkeits-Ethik nennen:

Wir treffen heute auf ein Individuum, das sich wie ein Automat verhält, das sich selbst nicht kennt oder versteht. Die einzige Person, die es kennt, ist die Person, die es sein soll, bei der bedeutungsloses Plappern das kommunikative Sprechen, künstliches Lächeln ein echtes Lachen ersetzt und das Gefühl dumpfer Verzweiflung den Platz echten Schmerzes eingenommen hat. Über dieses Individuum kann man zweierlei aus-

sagen. Zum einen leidet es unter einem unheilbar scheinenden Mangel an Spontaneität und Individualität. Zum anderen unterscheidet es sich nicht wesentlich von den Millionen von uns anderen, die auf dieser Erde wandeln.

Das ganze Leben kennt aufeinander folgende Stadien von Wachstum und Entwicklung. Ein Kind lernt erst, sich umzudrehen, sich hinzusetzen, zu krabbeln und dann zu laufen und zu rennen. Jeder Schritt ist wichtig, und jeder braucht seine Zeit. Man kann keinen überspringen.

Das gilt für alle Phasen des Lebens, alle Gebiete von Entwicklung, für das Klavierspielen ebenso wie für effektive Kommunikation mit einem Geschäftspartner. Es gilt für den Einzelnen, für Ehen, Familien und Organisationen.

Wir kennen und akzeptieren diese Tatsache oder dieses Prinzip des *Prozesses* im Bereich der physischen Dinge. Weniger üblich und schwieriger ist es, es auch auf emotionalem Gebiet bei zwischenmenschlichen Beziehungen oder sogar im Hinblick auf den persönlichen Charakter zu verstehen. Und selbst wenn wir es verstehen, ist es immer noch schwierig, dieses Prinzip zu akzeptieren und im Einklang mit ihm zu leben. Daher suchen wir oft nach einer Abkürzung und erwarten von ihr, einige entscheidende Schritte überspringen zu können. Wir wollen Zeit und Mühe sparen und dennoch die gewünschten Ergebnisse ernten.

Aber was geschieht, wenn wir versuchen, einen natürlichen Prozess in unserem Wachstum und unserer Entwicklung abzukürzen? Was geschieht, wenn Sie nur ein mittelmäßiger Tennisspieler sind, sich aber entscheiden, in einer höheren Klasse zu spielen, um einen besseren Eindruck zu machen? Würde das positive Denken allein ausreichen, um Sie effektiv gegen einen Profi antreten zu lassen?

Was wäre, wenn Sie Ihren Freunden erzählten, Sie könnten konzertreif Klavier spielen, obwohl Ihre tatsächlichen Fähigkeiten bestenfalls anfängerhaft sind?

Die Antworten sind klar. Es ist einfach unmöglich, diesen Entwicklungsprozess zu verletzen, zu ignorieren oder abzukürzen. Das ist gegen die Natur, und die Suche nach einer solchen Abkürzung führt zu Enttäuschung und Frustration.

Wenn ich auf einer Zehn-Punkte-Skala mit irgendetwas bei Ebene zwei liege und zu Ebene fünf will, dann muss ich erst den Schritt zu

Ebene drei machen. »Eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt«, und man kann immer nur einen Schritt auf einmal machen.

Wenn Sie einem Lehrer nicht durch entsprechende Fragen oder das Kundtun Ihres Wissensstandes zu erkennen geben, auf welcher Ebene Sie sich befinden, werden Sie weder lernen noch wachsen. Sie können nicht lange so tun, als ob. Man wird Ihnen bald auf die Schliche kommen. Das Erkennen unserer Unwissenheit ist oft der erste Schritt in unserer Weiterbildung. Thoreau lehrte: »Wie können wir unsere Unwissenheit, die für unser Wachstum notwendig ist, erkennen, wenn wir die ganze Zeit über unser Wissen benutzen?«

Ich erinnere mich an einen Vorfall, bei dem zwei junge Frauen, Töchter eines Bekannten, weinend zu mir kamen. Sie beklagten sich, ihr Vater sei so streng und habe so wenig Verständnis. Aus Angst vor den Konsequenzen konnten sie nicht offen mit ihren Eltern sein. Und doch brauchten sie dringend die Liebe, Unterstützung und Anleitung dieser Eltern.

Ich sprach mit dem Vater und stellte fest, dass er sich intellektuell bewusst war, was vor sich ging. Er gab zwar zu, dass er sehr launisch war, lehnte es aber ab, dafür die Verantwortung zu übernehmen und ehrlich die Tatsache zu akzeptieren, dass er auf einer niedrigen emotionalen Entwicklungsebene stand. Sein Stolz machte es ihm unmöglich, den ersten Schritt in Richtung Veränderung zu tun.

Um effektive Beziehungen mit dem Ehepartner, den Kindern, Freunden oder Kollegen zu führen, müssen wir zunächst lernen, zuzuhören. Und das erfordert emotionale Stärke. Um zuzuhören, brauchen wir Geduld, Offenheit und den Wunsch zu verstehen – hervorragende Charaktereigenschaften. Es ist so viel einfacher, von einer niedrigen emotionalen Ebene aus zu agieren – und dabei scheinbar hoch qualifizierten Rat zu erteilen.

Beim Klavier- oder Tennisspielen ist unser Entwicklungsstand sehr deutlich. Jeder Täuschungsversuch fliegt sofort auf. Aber auf dem Gebiet von Charakter und emotionaler Entwicklung ist weniger offensichtlich zu erkennen, wo wir stehen. Wir können einem Fremden oder einem Freund etwas vormachen, wir können so tun als ob. Und das kann eine Weile sogar gelingen, zumindest in der Öffentlichkeit. Wir können sogar uns selbst täuschen. Aber ich glaube, die meisten von uns kennen die Wahrheit darüber, was wir im Inneren wirklich sind; und das gilt gewiss auch für viele der Menschen, die mit uns leben und arbeiten.

Ich habe in der Geschäftswelt oft genug gesehen, welche Konsequenzen der Versuch hat, den natürlichen Prozess des Wachstums abzukürzen. Da versuchen Manager eine neue Kultur mit besserer Produktivität, Qualität, Moral und hervorragendem Service zu »kaufen«: durch starke Reden, viel Lächeln und äußere Interventionen oder durch Fusionen, Akquisitionen und freundliche oder feindliche Übernahmen. Aber sie ignorieren, dass solche Manipulationen zu einem Klima mangelnden Vertrauens führen. Wenn ihre Methoden nicht greifen, suchen sie nach anderen Techniken der Persönlichkeits-Ethik – und ignorieren und verletzen dabei beständig die natürlichen Prinzipien und Prozesse, auf denen eine Kultur mit einem hohen Maß an Vertrauen beruht.

Ich erinnere mich daran, wie ich selbst dieses Gebot vor vielen Jahren ausgerechnet in meiner Vaterrolle verletzt habe. Ich kam nachmittags zum Kindergeburtstag meiner dreijährigen Tochter nach Hause. Sie hockte in einer Ecke des Wohnzimmers und umklammerte trotzig all ihre Geschenke. Kein anderes Kind sollte damit spielen dürfen. Mir fiel vor allem auf, dass verschiedene andere Eltern im Zimmer Zeugen dieses selbstsüchtigen Verhaltens waren. Das war mir peinlich. Doppelt peinlich deswegen, weil ich zu der Zeit an der Universität Kurse über zwischenmenschliche Beziehungen gab. Und ich kannte oder spürte doch zumindest die Erwartung dieser Eltern.

Die Atmosphäre im Raum war wirklich aufgeladen. Die anderen Kinder drängten sich um meine Tochter, streckten die Hände aus und wollten mit den Geschenken spielen, die sie ihr gerade gebracht hatten. Und meine Tochter lehnte trotzig ab. Ich sagte zu mir selbst: »Ich sollte ihr unbedingt beibringen, zu teilen. Der Wert des Miteinander-Teilens ist schließlich eine unserer grundlegendsten Überzeugungen.«

Also versuchte ich es zunächst mit einer einfachen Bitte: »Schatz, würdest du bitte das Spielzeug, das deine Freunde dir mitgebracht haben, mit ihnen teilen?«

»Nein!« Die Antwort war klar und deutlich.

Als zweite Methode versuchte ich es mit ein wenig Vernunft. »Wenn du lernst, dein Spielzeug zu teilen, wenn deine Freunde bei dir sind, dann werden sie dich auch mit ihrem spielen lassen, wenn du bei ihnen bist.«

Wieder lautete die sofortige Antwort: »Nein!«

Nun wuchs meine Verlegenheit. Es war deutlich, dass ich keinen

Einfluss auf sie nehmen konnte. Die dritte Methode war Bestechung. Ganz leise sagte ich: »Schätzchen, wenn du teilst, bekommst du eine besondere Überraschung. Ich gebe dir ein Kaugummi.«

»Ich will kein Kaugummi!«, platzte es aus ihr heraus.

Nun wurde ich ziemlich ärgerlich. Bei meinem vierten Versuch griff ich zu Angst und Drohungen. »Wenn du nicht teilst, dann gibt es Ärger!«

»Das macht mir nichts!«, schrie sie. »Dies sind meine Sachen. Ich muss sie mit niemandem teilen!«

Schließlich setzte ich Gewalt ein. Ich nahm einfach einen Teil der Spielsachen und verteilte sie. »Hier Kinder, spielt damit.«

Vielleicht brauchte meine Tochter die Erfahrung, die Dinge wirklich zu besitzen, bevor sie sie geben konnte. (Kann ich eigentlich überhaupt etwas wirklich geben, wenn ich es nicht ganz besitze?) Sie brauchte einen Vater mit einer höheren emotionalen Reife, um ihr diese Erfahrung zu vermitteln.

Aber mir war in diesem Moment die Meinung der anderen Eltern über mich wichtiger als die Entwicklung meines Kindes und unsere Beziehung zueinander. Ich habe einfach ein erstes Urteil gefällt: Ich war im Recht, sie sollte teilen, und es war Unrecht von ihr, das nicht zu tun. Vielleicht hatte ich einfach deswegen höhere Erwartungen an sie, weil ich mich auf meiner eigenen Skala auf einer niedrigeren Ebene befand. Ich war unfähig oder unwillig, *Geduld* und *Verständnis* zu zeigen, also erwartete ich von ihr, *Dinge* zu geben. In dem Versuch, meinen Mangel auszugleichen, *lieh ich Stärke* aus meiner Position und Autorität und zwang sie zu tun, was ich von ihr wollte.

Aber Stärke zu leihen, baut Schwäche auf. Es baut Schwäche in den Leihenden auf, weil es die Abhängigkeit von äußeren Faktoren verstärkt. Und es baut Schwäche in dem Menschen auf, der gezwungen ist, nachzugeben. Es behindert die Entwicklung von unabhängiger Vernunft, Wachstum und innerer Disziplin. Außerdem baut es auch Schwäche in der Beziehung auf. Kooperation wird durch Angst ersetzt, und die beiden Betroffenen werden despotischer und defensiver.

Und was geschieht, wenn die Quelle der geliehenen Stärke – sei es überlegene Größe oder körperliche Kraft, die Position, Autorität, Statussymbole, Auftreten oder Errungenschaften – sich ändert oder nicht mehr da ist?

Wäre ich reifer gewesen, hätte ich mich auf meine eigene innere Stärke, mein Verständnis von Teilen und Reife und meine Kapazität zu

lieben und zu nähren verlassen können. Dann hätte ich meiner Tochter erlauben können, selbst frei zu entscheiden, ob sie teilen wollte oder nicht. Vielleicht hätte ich nach meinem Versuch, sie mit Vernunft zu überzeugen, die Aufmerksamkeit der anderen Kinder auf ein interessantes Spiel lenken und damit meine Tochter von diesem ganzen emotionalen Druck befreien können. Ich habe gelernt, dass Kinder, wenn sie erst einmal ein Gefühl von wirklichem Besitzen errungen haben, ganz natürlich, frei und spontan teilen.

Meine Erfahrung ist die, dass es Zeiten gibt, zu belehren, und Zeiten, nicht zu belehren. Wenn Beziehungen gespannt sind und die Luft voller Emotionen ist, wird der Versuch zu belehren oft als eine Form von Urteil und Ablehnung wahrgenommen. Viel besser scheint es zu wirken, wenn man mit dem Kind allein in einem Moment, in dem die Beziehung gut ist, über bestimmte Werte spricht. Es kann sein, dass die emotionale Reife, es so zu handhaben, damals über meiner Ebene von Geduld und innerer Kontrolle lag.

Vielleicht muss das Gefühl des Besitzens vor dem Gefühl echten Teilens kommen. Viele Menschen, die mechanisch geben oder sich in ihren Ehen und Familien weigern, zu geben und zu teilen, haben vielleicht nie ihre eigene Identität und ihr eigenes Selbstwertgefühl erfahren, wissen nicht, was es heißt, sich selbst zu besitzen. Unseren Kindern wirklich wachsen zu helfen, kann bedeuten, sie mit Geduld ein Gefühl von Besitz erlangen zu lassen, und so weise zu sein, sie den Wert des Gebens zu lehren und selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.

Unsere Art, das Problem zu sehen, ist das Problem

Wenn das Leben von Individuen, Familien und Organisationen Positives produziert, das von soliden Prinzipien herrührt, sind die Menschen fasziniert. Sie bewundern so viel persönliche Stärke und Reife, solchen Familienzusammenhalt, solche Teamarbeit und solch anpassungsfähige, synergetische Organisationskulturen.

Und ihre erste Frage enthüllt ihr grundlegendes Paradigma. »Wie hast du das gemacht? Bring mir die Techniken bei.« Damit sagen sie in Wirklichkeit: »Gib mir eine Patentlösung oder einen Ratschlag, der mich von den Leiden in meiner eigenen Situation erlösen kann.«

Sie werden Leute finden, die ihre Wünsche erfüllen und sie diese Dinge lehren; und kurzfristig mögen die neuen Fähigkeiten und Techniken funktionieren. Sie können einige der kosmetischen oder akuten Probleme durch soziales Aspirin und Heftpflaster beheben.

Aber der zu Grunde liegende chronische Zustand bleibt bestehen, und schließlich werden wieder neue Symptome auftauchen. Je mehr die Leute auf schnelle Lösungen setzen und ihr Augenmerk auf die akuten Probleme und den Schmerz richten, desto mehr verstärkt dies den chronischen Zustand.

Die Art, *wie* wir das Problem sehen, *ist* das Problem.

Schauen Sie sich noch einmal einige der am Anfang dieses Kapitels genannten Probleme und die Auswirkungen einer auf der Persönlichkeits-Ethik beruhenden Denkweise an.

Ich habe schon an so vielen Kursen über effektives Management-Training teilgenommen. Ich erwarte von meinen Angestellten eine Menge, und ich arbeite hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu behandeln. Aber ich spüre bei ihnen keine Loyalität. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie wahrscheinlich die meiste Zeit plaudernd auf dem Gang stehen. Wieso kann ich sie nicht dahin bringen, unabhängig und verantwortungsbewusst zu sein – oder Angestellte finden, die sich so verhalten können?

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass ich irgendeine Art von dramatischen Handlungen begehen könnte, Wirbel machen oder Köpfe rollen lassen, die meine Angestellten auf Trab bringen und sie das, was sie haben, zu schätzen lehre. Oder dass ich ein Motivations-Programm finden könnte, durch das sie sich ihrer Aufgabe mehr verpflichtet fühlen. Oder sogar, dass ich neue Leute suchen könnte, die die Arbeit besser machen.

Aber könnte es nicht sein, dass hinter dem offenbar illoyalen Verhalten dieser Angestellten die Frage steht, ob ich wirklich in ihrem besten Interesse handle? Haben sie das Gefühl, ich würde sie als mechanische Objekte behandeln? Ist da etwas Wahres dran?

Ist das nicht im Grunde wirklich meine Art, sie zu sehen? Kann es sein, dass die Art, in der ich die Leute sehe, die für mich arbeiten, ein Teil des Problems ist?

Es gibt so viel zu tun. Und nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt, jeden Tag, siebenmal die Woche. Ich habe deswegen schon Seminare für Zeitplanung besucht, und ich habe ein halbes Dutzend verschiedener Planungssysteme ausprobiert. Sie haben ein bisschen geholfen, aber ich habe noch lange nicht das Gefühl, das glückliche, produktive, friedvolle Leben zu führen, das ich mir wünsche.

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass es da draußen irgendetwas geben muss, irgendein neues Planungssystem oder ein Seminar, das mir helfen wird, mit diesem ganzen Druck effizienter umzugehen.

Aber wäre es möglich, dass *Effizienz* gar nicht die Antwort ist? Wird es einen Unterschied machen, ob ich mehr Dinge in weniger Zeit erledigen kann, oder wird das bloß das Tempo beschleunigen, in dem ich auf Menschen und Umstände reagiere, die mein Leben zu kontrollieren scheinen?

Könnte es da etwas geben, das ich in einer fundamentalen Weise erkennen muss? Gibt es ein Paradigma in mir selbst, das meine Sicht auf meine Zeit, mein Leben und meine eigene Natur beeinflusst?

Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Nicht dass wir uns streiten. Wir lieben uns einfach nicht mehr. Wir waren schon bei einer Beratung. Wir haben schon vieles probiert, aber wir können das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, anscheinend nicht wieder beleben.

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass es irgendein neues Buch oder ein Seminar geben muss, in dem Menschen all die Gefühle rauslassen, die meiner Frau helfen würden, mich besser zu verstehen. Oder vielleicht ist das sinnlos, vielleicht wird mir nur eine neue Beziehung die Liebe bringen, die ich brauche.

Aber könnte es sein, dass meine Frau nicht das wirkliche Problem ist? Gebe ich vielleicht den Schwächen meiner Frau Kraft und lebe mein Leben nach der Art, wie ich behandelt werde?

Habe ich ein grundlegendes Paradigma über meine Frau, über die Ehe, darüber, was Liebe wirklich ist, das das Problem nährt?

Sehen Sie, wie fundamental die Paradigmen der Persönlichkeits-Ethik uns beeinflussen: unsere Art, die Probleme zu sehen, und die Art, wie wir sie zu lösen versuchen?

Immer mehr Leute verlieren langsam ihre Illusionen über die leeren Versprechungen der Persönlichkeits-Ethik. Während meiner Reisen und meiner Arbeit mit Organisationen stelle ich fest, dass langfristig denkende Manager nichts von Trimm-Psychologien und »motivierenden« Rednern halten, die ihnen nur eine Mischung aus unterhaltsamen Geschichten und Plattitüden zu bieten haben.

Sie wollen Substanz; sie wollen einen Prozess. Sie wollen mehr als Aspirin und Heftpflaster. Sie wollen die chronischen, grundlegenden Probleme lösen und jenen Prinzipien folgen, die langfristige Ergebnisse bringen.

Eine neue Ebene des Denkens

Albert Einstein hat darauf hingewiesen, dass die bedeutsamen Probleme, vor denen wir stehen, nicht auf derselben Ebene des Denkens gelöst werden können wie der, auf der wir sie geschaffen haben.

Wenn wir um uns herum- und in uns hineinschauen und die Probleme erkennen, die wir schaffen, wenn wir im Rahmen der Persönlichkeits-Ethik leben und agieren, beginnen wir zu erkennen, dass es sich dabei um tiefe, fundamentale Probleme handelt, die nicht auf der oberflächlichen Ebene zu lösen sind, auf der sie geschaffen wurden.

Wir brauchen eine neue, eine tiefere Ebene des Denkens – ein Paradigma, das auf jenen Prinzipien beruht, die das Territorium des effektiven menschlichen Seins und Handelns genau beschreiben –, um diese schwer wiegenden Anliegen zu bewältigen.

Um diese neue Ebene geht es bei den *7 Wegen zur Effektivität*. Sie bilden einen Prinzipien-orientierten, auf der Charakter-Ethik beruhenden Zugang zu persönlicher und zwischenmenschlicher Effektivität »von innen nach außen«.

»Von innen nach außen« heißt, dass Sie zunächst bei sich selbst beginnen oder, noch grundlegender, mit dem *innersten* Teil Ihrer selbst – mit Ihren Paradigmen, Ihrem Charakter und Ihren Motiven.

Wenn Sie eine glückliche Ehe *haben* wollen, dann *seien* Sie die Art von Mensch, die positive Energien hervorruft und negativen ausweicht, statt ihnen Macht zu geben. Wenn Sie einen angenehmeren, kooperativeren Teenager *haben* wollen, dann *seien* Sie als Mutter oder Vater verständnisvoller, einführender, beständiger, liebevoller. Wenn

Sie mehr Freiheit, mehr Spielraum bei Ihrer Arbeit *haben* wollen, dann *seien* Sie ein verantwortungsbewussterer, hilfsbereiterer, engagierterer Angestellter. Wenn Sie Vertrauen *haben* wollen, *seien* Sie vertrauenswürdig. Wenn Sie die sekundäre Größe des anerkannten Talents genießen wollen, dann richten Sie Ihre Aufmerksamkeit zunächst auf die primäre Größe des Charakters.

Der Zugang »von innen nach außen« sagt, dass »private Erfolge« vor öffentlichen Erfolgen kommen. Bevor wir anderen Versprechen machen, müssen wir sie erst uns selbst machen und halten. Es ist vergeblich, das Image vor den Charakter stellen oder Beziehungen zu anderen verbessern zu wollen, bevor wir uns selbst bessern.

»Von innen nach außen« ist ein Prozess – ein fortdauernder Prozess der Erneuerung, der auf den natürlichen Gesetzen beruht, die das Wachstum und den Fortschritt des Menschen bestimmen. Er ist eine aufwärts gerichtete Spirale des Wachstums, die zu fortschreitend höheren Formen von verantwortungsbewusster Unabhängigkeit und effektiver gegenseitiger Abhängigkeit führt.

Ich habe die Gelegenheit gehabt, mit vielen Menschen zu arbeiten – wunderbaren Menschen, talentierten Menschen, Menschen, die auf der Suche sind, Menschen, die leiden. Ich habe mit Führungskräften aus der Wirtschaft, Studenten, Kirchen- und Verwaltungsgruppen, Familien und Ehepaaren gearbeitet. Und bei all diesen Erfahrungen habe ich nie anhaltende Lösungen für Probleme oder dauerhaftes Glück und Erfolg gesehen, die von außen gekommen wären.

Als Ergebnis des Paradigmas »von außen nach innen« sah ich unglückliche Menschen, die sich bewegungsunfähig und als Opfer fühlen, die auf die Schwächen der anderen und die Umstände schauen, von denen sie meinen, sie seien für ihre eigene stagnierende Situation verantwortlich. Ich habe unglückliche Ehen gesehen, in denen beide Partner wollten, dass der jeweils andere sich ändere, in denen beide die »Sünden« des anderen auflisteten, in denen beide versuchten, den anderen nach ihren Vorstellungen zu formen. Ich habe Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gesehen, bei denen die Leute ungeheure Mengen von Zeit und Energie auf den Versuch verwandten, Regelungen zu schaffen, die die Menschen zwingen würden, so zu tun, als gäbe es tatsächlich eine Vertrauensgrundlage.

Mitglieder unserer Familie haben in drei der krisenreichsten Gegenden der Welt gelebt, in Südafrika, Israel und Irland, und ich glaube, dass die Quelle der anhaltenden Probleme an diesen Orten in dem

dominierenden sozialen Paradigma »von außen« zu suchen ist. Jede beteiligte Gruppe ist davon überzeugt, dass das Problem irgendwo »da draußen« liegt, und dass es lösbar wäre, wenn »die da« sich aufräfften oder schlicht verschwänden.

»Von innen nach außen« ist für die meisten Menschen ein dramatischer Paradigmenwechsel. Das liegt an den starken Auswirkungen der Konditionierung und dem gegenwärtigen sozialen Paradigma der Persönlichkeits-Ethik.

Aber ich bin aufgrund meiner eigenen Erfahrung, sowohl aus meinem persönlichen Leben wie aus der Arbeit mit Tausenden von Leuten, und der sorgfältigen Untersuchung erfolgreicher Menschen und Gesellschaften in der Geschichte der Überzeugung, dass viele der den *7 Wegen* zu Grunde liegenden Prinzipien bereits tief in uns stecken, in unserem Gewissen und unserem gesunden Verstand. Um sie zu erkennen und zu entwickeln und unsere tiefsten Anliegen mit ihnen zu befriedigen, müssen wir anders denken und unsere Paradigmen zu einer neuen, tieferen »Von-innen-nach-außen«-Ebene verschieben.

Wenn wir ernsthaft versuchen, diese Prinzipien zu verstehen und sie in unser Leben zu integrieren, werden wir sicher die Wahrheit von T.S. Eliots Beobachtung entdecken:

Wir dürfen in unseren Erforschungen nicht nachlassen und ihr Ergebnis wird sein, am Ausgangsort anzukommen und diesen zum ersten Mal zu erkennen.



Die sieben Wege – ein Überblick

*Wir sind das, was wir wiederholt tun,
Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.*

ARISTOTELES

Unser Charakter besteht im Wesentlichen aus unseren verschiedenen Gewohnheiten. Die entsprechende Lebensregel lautet: »Säe einen Gedanken und ernte eine Tat; säe eine Tat und ernte eine Gewohnheit; säe eine Gewohnheit und ernte einen Charakter; säe einen Charakter und ernte ein Schicksal.«

Gewohnheiten sind machtvollere Faktoren in unserem Leben. Da es sich um gleich bleibende, oft unbewusste Muster handelt, bringen sie ständig, täglich unseren Charakter zum Ausdruck und produzieren unsere Effizienz ... oder Ineffizienz.

Der große Erzieher Horace Mann sagte dazu einmal: »Gewohnheiten sind wie Kabel. Wir flechten jeden Tag einen Strang dazu, und bald können sie nicht mehr reißen.« Ich persönlich kann dem letzten Teil dieser Aussage nicht zustimmen. Ich weiß, dass man sie zerreißen kann. Gewohnheiten lassen sich lernen und verlernen. Aber ich weiß auch, dass es dafür keine Patentlösungen gibt. Es ist ein Prozess nötig, der viel Engagement erfordert. Diesen Prozess, mit dem man sich die entscheidenden Gewohnheiten zu Eigen macht, beschreiben die *7 Wege zur Effektivität*.

Wer die Reise des Raumschiffs Apollo 11 zum Mond verfolgt hat, war davon fasziniert, die ersten Menschen auf dem Mond gehen und zur Erde zurückkehren zu sehen. Superlative wie »phantastisch« und »unglaublich« taugten nicht zur Beschreibung dieser ereignisreichen Tage. Aber um dorthin zu gelangen, mussten die Astronauten im Wortsinne aus der gewaltigen Schwerkraft der Erde ausbrechen. Die ersten wenigen Startminuten und die ersten Kilometer der Reise verbrauchten mehr Energie als die restlichen 400 000 Kilometer in den folgenden Tagen.

Auch Gewohnheiten haben eine enorme Schwerkraft – mehr als die meisten Leute erkennen oder zugeben würden. Man braucht mehr als ein bisschen Willenskraft und ein paar kleine Veränderungen im Leben, um tief verwurzelte Gewohnheiten wie Ungeduld, übermäßiges Kritisieren, Selbstsucht oder Zaudern, die die grundlegenden Prinzipien der menschlichen Effektivität verletzen, zu brechen. »Das Abheben« bedarf enormer Anstrengungen, aber wenn wir uns erst von der Schwerkraft freigemacht haben, nimmt unsere Freiheit eine ganz neue Dimension an.

Die Gravitation kann wie jede Naturkraft für uns oder gegen uns wirken. Vielleicht hindert uns derzeit die Schwerkraft einiger unserer Gewohnheiten daran, dorthin zu gehen, wo wir hinwollen. Aber die Schwerkraft ist es auch, die unsere Welt zusammenhält, die die Planeten in ihren Umlaufbahnen und unser Universum in Ordnung hält. Sie ist stark, und wenn wir sie effektiv nutzen, können wir die Schwerkraft der Gewohnheiten dafür einsetzen, die Festigkeit und Ordnung zu schaffen, die notwendig ist, um Effektivität in unser Leben zu bringen.

Die Definition von Gewohnheiten

Wir werden Gewohnheiten für unsere Zwecke als die Schnittmenge zwischen *Wissen*, *Können* und *Wollen* definieren.

Wissen ist das theoretische Paradigma: *was tun* und *warum*. Können ist das *Wie*. Und Wollen ist die Motivation, das »ich will«. Um uns etwas in unserem Leben zur Gewohnheit zu machen, müssen wir alle drei haben.

Mein Zusammenwirken mit Kollegen, mit meinem Partner oder meinen Kindern könnte schon deswegen ineffektiv sein, weil ich ihnen dauernd erzähle, was ich denke, ihnen aber nie richtig zuhöre. Wenn ich nicht nach den korrekten Prinzipien von menschlichen Interaktionen suche, weiß ich vielleicht nicht einmal, dass ich zuhören muss.

Selbst wenn ich weiß, dass ich anderen zuhören muss, um zu effektiven Interaktionen mit ihnen zu gelangen, fehlt es mir möglicherweise an der Fähigkeit dazu. Ich weiß vielleicht gar nicht, *wie* man einem anderen Menschen wirklich gut zuhört.

Aber zu wissen, dass ich zuhören muss und wie, ist noch nicht genug. Solange ich nicht zuhören *will*, solange ich nicht den Wunsch danach habe, wird es nicht zu einer Eigenschaft in meinem Leben werden. Sich etwas zur Gewohnheit zu machen, erfordert Arbeit in allen drei Dimensionen.

Der Wechsel von Sein und Sehen ist ein aufwärts gerichteter Prozess – das Sein ändert das Sehen, was wiederum das Sein ändert und so fort. Damit bewegen wir uns in einer aufwärts gerichteten Wachstumsspirale. Wenn wir an unserem Wissen, unserem Können und unserem Wollen arbeiten, können wir zu neuen Ebenen von persönlicher und zwischenmenschlicher Effektivität durchstoßen; wir brechen mit alten Paradigmen, die vielleicht jahrelang eine Quelle von Pseudo-Sicherheit waren.



Effektive Gewohnheiten

Verinnerlichte Prinzipien und Verhaltensmuster

Dieser Prozess ist manchmal schmerzhaft. Es handelt sich um eine Veränderung, für die man eine höhere Motivation braucht, nämlich die Bereitschaft, das, was man jetzt zu wollen glaubt, dem unterzuordnen, was man später will. Aber dieser Prozess führt zum Glücklichen, »dem Ziel und der Absicht unserer Existenz«. Glück lässt sich, zumindest teilweise, als die Frucht des Wunsches und der Möglichkeit definieren, das, was wir *jetzt* wollen, dem zu opfern, was wir *letztendlich* wollen.

Das Reifekontinuum

Die 7 *Wege* sind keine losgelösten Bruchstücke von irgendwelchen psychologischen Fitness-Formeln. Sie stehen im Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums und bilden einen folgerichtigen und hochgradig integrierten Zugang zur Entwicklung von persönlicher und sozialer Effektivität. Sie lassen uns im Reifekontinuum von *Abhängigkeit* (Dependenz) zu *Unabhängigkeit* (Independenz) und schließlich zu *wechselseitiger Abhängigkeit* (Interdependenz) aufsteigen.

Unser Leben beginnt als Säugling, vollkommen *abhängig* von anderen. Wir werden von anderen gelenkt, genährt und versorgt. Ohne das würden wir nur ein paar Stunden oder höchstens ein paar Tage überleben.

Im Laufe der nächsten Monate und Jahre werden wir allmählich immer *unabhängiger* – körperlich, geistig, emotional und finanziell –, bis wir schließlich für uns selbst sorgen können, innengeleitet und selbstständig leben.

Wenn wir weiter wachsen und reifen, wird uns immer deutlicher bewusst, dass die gesamte Natur aus einem Gewebe wechselseitiger Abhängigkeiten besteht, *interdependent* ist. Wir erkennen ein ökologisches System, das über die Natur einschließlich der Gesellschaft regiert. Wir entdecken außerdem, dass die höheren Bereiche unserer Natur mit unseren Beziehungen zu anderen zu tun haben – dass auch das menschliche Leben interdependent ist.

Unser Heranwachsen vom Säugling zum Erwachsenen steht im Einklang mit den Naturgesetzen. Und Wachstum hat viele Dimensionen. Die volle körperliche Reife zu erreichen, heißt beispielsweise noch nicht unbedingt, dass wir gleichzeitig die emotionale oder geistige Rei-

fe erlangen. Andererseits bedeutet die körperliche Abhängigkeit eines Menschen nicht, dass er geistig oder emotional unreif ist.

Auf dem Reifekontinuum ist *Abhängigkeit* das Paradigma vom *Du – du sorgst für mich; du bist bei mir angekommen; du bist nicht bis zu mir durchgedrungen; du bist schuld an den Ergebnissen.*

Unabhängigkeit ist das Paradigma vom *Ich – ich kann es; ich bin verantwortlich; ich bin selbstständig; ich kann wählen.*

Interdependenz oder wechselseitige Abhängigkeit ist das Paradigma vom *Wir – wir schaffen das; wir können kooperieren; wir können unsere Talente und Fähigkeiten verbinden und gemeinsam etwas Größeres erreichen.*

Abhängige Menschen brauchen andere, um zu bekommen, was sie wollen. Unabhängige Menschen können durch ihre eigenen Bemühungen das erreichen, was sie wollen. Interdependente Menschen kombinieren ihre eigenen Bemühungen mit denen anderer, um zu größerem Erfolg zu gelangen.

Wenn ich körperlich abhängig wäre, gelähmt, krank oder körperbehindert, würde ich Ihre Hilfe brauchen. Wenn ich emotional abhängig wäre, würden mein Selbstwertgefühl und meine Sicherheit auf Ihrer Meinung über mich beruhen. Wenn Sie mich nicht mögen, wäre das vernichtend. Wenn ich intellektuell abhängig wäre, würde ich mich darauf verlassen, dass Sie das Denken für mich übernehmen, die Fragen und Probleme meines Lebens für mich lösen.

Wenn ich körperlich unabhängig wäre, käme ich ganz gut alleine zurecht. Mental unabhängig, könnte ich meine eigenen Gedanken haben, von einer Abstraktionsebene zur anderen wandern. Ich könnte kreativ und analytisch denken und meine Gedanken in verständlicher Form äußern. Emotional hätte ich ein inneres Wertgefühl, wäre von meinem Inneren geleitet. Mein Selbstwertgefühl käme nicht daher, dass ich gemocht oder gut behandelt werde.

Man sieht deutlich, dass Unabhängigkeit viel reifer ist als Abhängigkeit. Unabhängigkeit ist schon eine beachtliche Leistung. Aber sie ist noch nicht das Höchste.

Dennoch hebt das gegenwärtige soziale Paradigma die Unabhängigkeit auf einen Thron. Sie ist das erklärte Ziel vieler Individuen und ganzer sozialer Bewegungen. In den meisten Programmen zur Persönlichkeitsentwicklung wird Unabhängigkeit derart glorifiziert, dass Kommunikation, Teamarbeit und Kooperation wie geringere Werte erscheinen.

Aber ein Großteil unserer derzeitigen Betonung der Unabhängigkeit ist eine Reaktion auf Abhängigkeit, nämlich dass andere uns kontrollieren, über uns bestimmen, uns benutzen und manipulieren.

Das wenig verstandene Konzept der Interdependenz scheint vielen nach Abhängigkeit zu riechen, und so gibt es Leute, die aus selbstsüchtigen Gründen aus ihren Ehen ausbrechen, ihre Kinder verlassen und alle mögliche soziale Verantwortung aufgeben – und das alles im Namen der Unabhängigkeit.

Reaktionen wie »meine Fesseln abwerfen«, »mich befreien«, »mich selbst verwirklichen« und »mein eigenes Ding machen« enthüllen oft fundamentalere Abhängigkeiten, vor denen man nicht weglaufen kann, da sie nicht äußerlich, sondern innerlich sind – Abhängigkeiten wie etwa die, unser Leben durch die Schwächen anderer Menschen zerstören zu lassen oder uns selbst als Opfer von anderen Menschen und Ereignissen zu fühlen, die außerhalb unserer Kontrolle liegen.

Vielleicht müssen wir wirklich die Bedingungen ändern, unter denen wir leben. Aber das Problem der Abhängigkeit ist eine Frage der persönlichen Reife, die wenig mit den Lebensbedingungen zu tun hat. Oft bleiben Unreife und Abhängigkeit auch unter besseren Bedingungen bestehen.

Die wahre Unabhängigkeit des Charakters gibt uns die Kraft, selbst zu machen, statt »gemacht« zu werden. Sie nimmt uns die Abhängigkeit von den Lebensbedingungen und ist ein wertvolles, befreiendes Ziel. Aber sie ist noch nicht das höchste Ziel in einem effektiven Leben.

Unabhängiges Denken allein passt nicht zu einer interdependenten Wirklichkeit. Unabhängige Menschen, die nicht die Reife haben, interdependent zu denken und zu handeln, mögen gute individuelle Leistungen vollbringen, aber sie werden keine guten Führungspersönlichkeiten oder Teamspieler abgeben. Sie leben nicht mit dem Paradigma der Interdependenz, welches notwendig ist, um in einer Ehe, einer Familie oder einer Organisation Erfolg zu haben.

Das Leben ist von Natur aus hochgradig interdependent. Der Versuch, durch Unabhängigkeit maximale Effektivität zu erreichen, ist, also ob man mit einem Tennisschläger Golf spielen wollte: Das Werkzeug passt nicht zur Wirklichkeit.

Interdependenz ist ein sehr viel reiferes, entwickelteres Konzept. Wenn ich physisch interdependent bin, bin ich selbstständig und fähig, aber ich erkenne auch, dass ich gemeinsam mit anderen viel mehr erreichen kann, als ich es selbst bei bestem Bemühen alleine könnte.

Wenn ich emotional interdependent bin, habe ich ein starkes Selbstwertgefühl, erkenne aber auch das Bedürfnis nach Liebe, möchte sie geben und von anderen bekommen. Wenn ich intellektuell interdependent bin, erkenne ich mein Bedürfnis, die besten Gedanken anderer mit meinen eigenen zu verbinden.

Als interdependenter Mensch habe ich die Möglichkeit, mich selbst sinnvoll bei anderen einzubringen, und ich habe Zugang zu den unermesslichen Ressourcen und dem Potenzial anderer Menschen.

Für Interdependenz können sich nur unabhängige Menschen entscheiden. Abhängige können nicht beschließen, interdependent zu werden. Sie haben dafür nicht die nötige Charakterstärke; sie besitzen noch nicht genug von sich selbst.

Deswegen haben der 1., 2. und 3. Weg in den folgenden Kapiteln mit der Beherrschung des eigenen Ich zu tun. Sie führen von Abhängigkeit zu Unabhängigkeit. Dies macht die »privaten Erfolge« aus, die Essenz des Charakterwachstums. *Private Erfolge gehen öffentlichen Erfolgen voraus.* Dieser Prozess lässt sich ebenso wenig umkehren, wie man vor dem Säen ernten kann. Er kommt von innen heraus.

Wenn Sie wirklich unabhängig werden, haben Sie das Fundament für effektive Interdependenz. Sie haben die Charaktergrundlage, von der aus Sie effektiv an den mehr Persönlichkeits-orientierten »öffentlichen Erfolgen« wie Teamarbeit, Kooperation und Kommunikation des 4., 5. und 6. Weges arbeiten können.

Das heißt nicht, dass Sie den 1., 2. und 3. Weg perfekt beherrschen müssen, bevor Sie am 4., 5. und 6. arbeiten. Wenn Sie die Abfolge verstehen, werden Sie Ihr Wachstum besser lenken können, aber ich wollte nicht etwa vorschlagen, dass Sie sich jahrelang in Isolation begeben, bis Sie den 1., 2. und 3. Weg wirklich ganz entwickelt haben.

Als Teil einer interdependenten Welt müssen Sie jeden Tag mit dieser Welt umgehen. Aber die akuten Probleme dieser Welt können leicht die chronischen Ursachen im Charakter verschleiern. Zu verstehen, wie alles, was Sie sind, sich auf jedes interdependente Miteinander auswirkt, wird Ihnen helfen, Ihre Bemühungen in der richtigen Reihenfolge, in Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums, einzusetzen.

Der 7. Weg ist der der Erneuerung – einer regelmäßigen, ausgewogenen Erneuerung der vier grundlegenden Dimensionen des Lebens. Sie umfasst und verkörpert alle anderen Wege. Der Weg der ständigen Erneuerung schafft die aufwärts gerichtete Reifungsspirale. Mit jeder

Umdrehung entwickeln Sie ein besseres Verständnis jedes einzelnen Weges und stärkere Möglichkeiten, sie in ihrer Gesamtheit zu befolgen.

Das Diagramm auf Seite 79 ist eine bildliche Darstellung der Abfolge und der Interdependenz der sieben Schritte. Wir werden sie im Verlauf dieses Buches oft benutzen, wenn wir sowohl die Abfolgebeziehung zwischen den ihnen zu Grunde liegenden Prinzipien wie ihre Synergie erforschen – wie sie sich miteinander kühne neue Formen schaffen, die noch mehr zu ihrem Wert beitragen.

Eine Definition von Effektivität

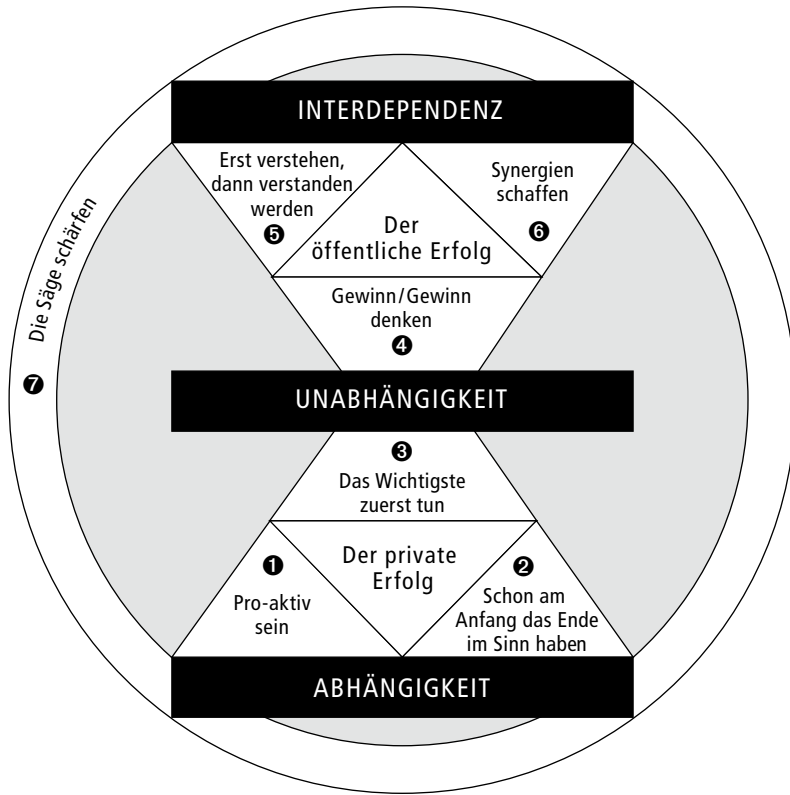
Die *7 Wege* sind Wege der *Effektivität*. Da sie auf Prinzipien beruhen, bringen sie die bestmöglichen langfristigen Ergebnisse. Sie werden zur Charaktergrundlage eines Menschen. Sie schaffen einen Kraft spendenden Mittelpunkt auf korrekten Landkarten. Aus ihm heraus kann ein Mensch effektiv Probleme lösen, Chancen verbessern, kontinuierlich weiterlernen und andere Prinzipien in eine aufwärts gerichtete Wachstumsspirale integrieren.

Sie sind außerdem deswegen Wege der Effektivität, weil sie auf einem Paradigma von Effektivität beruhen, das im Einklang mit einem Naturgesetz steht. Es ist das Gebot, das ich das »P/PK-Gleichgewicht« nenne und an dem sich viele Menschen reiben. Dieses Gebot ist leicht zu verstehen, wenn wir an Aesops Fabel von der Gans und den goldenen Eiern zurückdenken.

Es ist die Geschichte eines armen Bauern, der eines Tages im Nest seiner Lieblingsgans ein glänzendes goldenes Ei entdeckt. Zunächst denkt er, es müsse sich um eine Täuschung handeln. Aber statt das Ei beiseite zu legen, beschließt er doch, es schätzen zu lassen.

Das Ei ist aus reinem Gold! Der Bauer kann sein Glück kaum fassen. Am nächsten Tag wiederholt sich das Ereignis, und er staunt noch mehr. Tag für Tag läuft er nach dem Erwachen zum Nest und findet ein goldenes Ei. Er wird unglaublich reich. Es scheint alles zu schön, um wahr zu sein.

Aber mit seinem wachsenden Reichtum kommen auch Gier und Ungeduld. Der Bauer will nicht mehr jeden Tag auf das goldene Ei warten, sondern die Gans schlachten und alle Eier auf einmal haben.



Das Paradigma der 7 Wege

Aber als er die Gans aufschneidet, ist sie leer. Keine goldenen Eier – und keine Möglichkeit mehr, weitere zu bekommen. Der Bauer hat die Gans getötet, die ihm die goldenen Eier gelegt hat.

Ich meine, dass in dieser Fabel ein Naturgesetz steckt, ein Gebot: die grundlegende Definition von Effektivität. Die meisten Menschen verstehen Effektivität gemäß dem Paradigma des goldenen Eies so: Je mehr man produziert, desto mehr schafft man, desto effektiver ist man.

Aber die Geschichte zeigt, dass wahre Effektivität eine Verkörperung von zwei Dingen ist: dem, was produziert wird (den goldenen Eiern), und dem produzierenden Faktor oder der Kapazität zu produzieren (der Gans).

Wenn Sie einem Lebensmuster folgen, das nur auf goldene Eier ausgerichtet ist und die Gans vernachlässigt, wird es Ihnen bald an dem Faktor fehlen, der die goldenen Eier produziert. Wenn Sie sich andererseits nur um die Gans kümmern und die Eier ignorieren, werden Sie bald nichts mehr haben, um sich selbst oder die Gans zu ernähren.

Effektivität beruht auf dem Gleichgewicht – dem, was ich das P/PK-Gleichgewicht nenne. *P* steht für *Produktion* der gewünschten Ergebnisse, der goldenen Eier. *PK* steht für *Produktionskapazität*, der Fähigkeit, die die goldenen Eier produziert.

Drei Arten von Vermögenswerten

Es gibt im Grunde drei verschiedene Arten von Vermögenswerten: physische, finanzielle und menschliche. Betrachten wir sie der Reihe nach. Vor einigen Jahren habe ich einen *physischen Wert* erworben, einen elektrischen Rasenmäher. Ich habe ihn immer wieder benutzt, ohne mich um seine Wartung zu kümmern. Zwei Sommer lang arbeitete er fabelhaft, aber dann brach er zusammen. Als ich ihn reparieren und schleifen lassen wollte, stellte ich fest, dass der Motor über die Hälfte seiner ursprünglichen Leistung verloren hatte. Er war wertlos geworden. Hätte ich in PK investiert, den Mäher gepflegt und gewartet, würde ich noch immer seine P genießen – einen gemähten Rasen. So wie die Dinge lagen, hat es mich viel mehr Zeit und Geld gekostet, den Rasenmäher zu ersetzen, als ich je für die Wartung aufgewendet hätte. Es war einfach nicht effektiv.

Bei unserer Suche nach kurzfristigem Gewinn oder schnellen Ergebnissen ruinieren wir oft den physischen Wert – das Auto, den Computer, die Waschmaschine oder den Trockner, selbst unseren Körper oder unsere Umwelt. Wenn wir P und PK im Gleichgewicht halten, erzielen wir einen viel effektiveren Gebrauch der physischen Werte.

Außerdem beeinflusst dieses Gleichgewicht sehr stark den effektiven Einsatz von *finanziellen* Faktoren. Wie oft verwechseln Menschen Kapitaleinsatz und Rendite? Haben Sie je Ihr Kapital angegriffen, um den Lebensstandard zu erhöhen, mehr goldene Eier zu bekommen? Weniger Kapital bedeutet geringere Kapazität, Rendite oder Einkommen zu erzielen. Und das schwindende Kapital wird immer kleiner, bis man nicht einmal mehr die Grundbedürfnisse damit erfüllen kann.

Unser wichtigster finanzieller Faktor ist unsere Fähigkeit, Geld zu verdienen. Wenn wir nicht kontinuierlich in die Verbesserung unseres eigenen PK investieren, schränken wir unsere Optionen ein. Wir sind in unserer derzeitigen Situation gefangen, haben Angst vor unserer Firma oder der Beurteilung unseres Chefs, sind ökonomisch abhängig und defensiv. Auch das ist einfach nicht effektiv.

Im *menschlichen* Bereich ist das Gleichgewicht von P und PK ebenso grundlegend, aber noch wichtiger, da Menschen die physischen und die finanziellen Faktoren kontrollieren.

Wenn zwei Menschen in einer Ehe sich mehr um die goldenen Eier, den gemeinsamen Nutzen, kümmern als um die Beziehung, durch die dieser möglich wird, kommt es zu Rücksichtslosigkeit und fehlendem Einfühlungsvermögen. Sie vernachlässigen die kleinen Aufmerksamkeiten und Höflichkeiten, die in einer tiefen Beziehung so wichtig sind. Sie beginnen, Kontrollhebel zu benutzen, um einander zu manipulieren, schauen nur auf ihre eigenen Bedürfnisse, rechtfertigen ihre eigene Position und suchen nach Beweisen dafür, dass der andere etwas falsch macht. Die Liebe, der Reichtum, die Sanftheit und Spontaneität beginnen zu zerbröckeln. Die Gans krankt von Tag zu Tag mehr.

Und wie sieht es mit der Beziehung zwischen Eltern und Kindern aus? Wenn Kinder klein sind, sind sie sehr abhängig, sehr verletzlich. So fällt es leicht, die PK-Arbeit zu vernachlässigen, die Erziehung, die Kommunikation, das Zuhören. Man kann so leicht seinen Vorteil ausnutzen oder manipulieren, um das zu bekommen, was man will und wie man es will – und zwar sofort! Sie sind größer, schlauer, und Sie haben Recht! Also warum sollten Sie ihnen nicht einfach sagen, was

sie tun sollen? Wenn nötig, schreien Sie sie an, schüchtern Sie sie ein, beharren Sie auf Ihrem Willen.

Oder Sie verwöhnen die Kleinen. Sie steuern das goldene Ei des Beliebtheits an, tun ihnen jeden Gefallen, lassen ihnen immer ihren Willen. Dann wachsen sie ohne jedes Gefühl für Maßstäbe oder Erwartungen auf, ohne persönliche Verpflichtung, diszipliniert und verantwortungsbewusst zu sein.

In beiden Fällen sind Sie ausschließlich auf die goldenen Eier aus. Sie wollen Ihren Willen durchsetzen oder beliebt sein. Aber was geschieht unterdessen mit der Gans? Wie werden in ein paar Jahren das Verantwortungsgefühl und die Selbstdisziplin des Kindes aussehen? Entwickelt es seine eigenen Fähigkeiten, richtige Entscheidungen zu treffen und wichtige Ziele zu erreichen? Und was ist mit Ihrer Beziehung zueinander? Wird es in den kritischen Teenager-Jahren erfahren haben, dass Sie ihm zuhören werden, ohne zu urteilen? Wird ihm seine Erfahrung sagen, dass Sie es wirklich als Menschen gern haben, dass es Ihnen vertrauen kann, ganz gleich, was kommt? Wird die Beziehung so stark sein, dass Sie es erreichen, mit ihm zu kommunizieren und es zu beeinflussen?

Nehmen wir einmal an, Sie wollen, dass Ihre Tochter ein ordentliches Zimmer hat – das ist P, die Produktion, das goldene Ei. Und nehmen wir weiter an, Sie wollen, dass sie es selbst aufräumt – das ist PK, die Produktionskapazität. Ihre Tochter ist die Gans, der Faktor, der goldene Eier produziert. Wenn Sie P und PK im Gleichgewicht halten, wird sie ihr Zimmer gern aufräumen, ohne dass sie daran erinnert werden muss, weil sie diszipliniert genug ist, sich einer Aufgabe zu widmen. Sie ist ein wertvoller Faktor, eine Gans, die goldene Eier legen kann.

Aber wenn Ihr Paradigma auf Produktion ausgerichtet ist, darauf, das Zimmer aufräumt zu kriegen, fangen Sie vielleicht an, herumzunörgeln, sie solle sich darum kümmern. Oder Sie steigern Ihre Bemühungen noch und brüllen oder drohen, um an Ihr goldenes Ei zu kommen. Dabei riskieren Sie die Gesundheit und das Wohlergehen der Gans.

Lassen Sie mich von einer interessanten PK-Erfahrung erzählen, die ich mit einer meiner Töchter hatte. Wir planten eine private Verabredung, was ich mit jedem meiner Kinder regelmäßig tue. Und wir finden alle, dass die Vorfriede auf das Treffen ebenso befriedigend ist wie das eigentliche Ereignis.

Also ging ich zu meiner Tochter und fragte: »Heute ist dein Abend, Schatz. Was möchtest du machen?«

»Ach, ist schon in Ordnung, Papi«, meinte sie.

»Nein, wirklich«, sagte ich. »Was würdest du gern unternehmen?«

»Na ja«, antwortete sie schließlich, »zu dem, was ich gern machen würde, hast du keine Lust.«

»Wirklich, Schatz«, sagte ich ganz ernst, »ich will. Was auch immer, du hast die Wahl.«

»Ich möchte gern *Star Wars* sehen«, erwiderte sie. »Aber ich weiß, dass du diesen Film nicht magst. Du bist schon mal dabei eingeschlafen. Du magst diese Fantasy-Filme nicht. Das ist schon okay, Papi.«

»Nein, Schatz. Wenn's das ist, was du willst, dann will ich das auch.«

»Mach dir keine Sorgen darum, Papi. Wir müssen diese Verabredung ja nicht jedes Mal einhalten.« Und nach einer Pause fügte sie hinzu: »Aber weißt du, warum du *Star Wars* nicht magst? Es liegt daran, dass du die Philosophie und das Training eines Jedi-Ritters nicht verstehst.«

»Was?«

»Du weißt doch, was du so lehrst. Das sind dieselben Sachen, die bei der Ausbildung eines Jedi-Ritters wichtig sind.«

»Wirklich? Also, auf geht's!«

Sie saß im Kino neben mir und gab mir das Paradigma. Ich wurde ihr Schüler, lernte von ihr. Es war vollkommen faszinierend. Ich konnte aus einem neuen Paradigma heraus sehen, wie sich die grundlegende Philosophie eines Jedi-Ritters bei seiner Ausbildung unter verschiedenen Bedingungen manifestiert.

Das war keine geplante P-Erfahrung; es war vielmehr die überraschende Frucht einer PK-Investition. Es machte unsere Verbindung stärker und war sehr befriedigend. Aber wir kamen auch in den Genuss von goldenen Eiern, da die Gans – die Qualität der Beziehung – gefüttert wurde.

PK in Organisationen

Einer der unglaublich wertvollen Aspekte eines jeden richtigen Prinzips ist der, dass es unter den unterschiedlichsten Bedingungen gültig und anwendbar ist. In diesem Buch möchte ich Ihnen einige der

Aspekte vorstellen, unter denen diese Prinzipien für Organisationen einschließlich Familien ebenso wie für einzelne Menschen gelten.

Wenn die Leute bei der Benutzung der physischen Vermögenswerte in Organisationen nicht auf das P/PK-Gleichgewicht achten, schmälern sie deren Effektivität und hinterlassen anderen oft sterbende Gänse.

So könnte jemandem, der für einen physischen Vermögenswert (z.B. eine Maschine) verantwortlich ist, sehr daran gelegen sein, einen guten Eindruck auf seine Vorgesetzten zu machen. Vielleicht befindet das Unternehmen sich in einer Phase schnellen Wachstums und es stehen Beförderungen an. Also produziert er auf der Ebene des Optimums – keine Abschaltung, keine Wartung. Er lässt die Maschine Tag und Nacht laufen. Die Produktion ist phänomenal, die Kosten sind niedrig, die Profite schnellen empor – und der Mann wird schon bald befördert. Goldene Eier!

Was aber, wenn Sie sein Nachfolger bei seinem alten Job sind? Dann erben Sie eine sehr, sehr kranke Gans, eine Maschine, die inzwischen fast auseinander fällt und anfängt, Sie im Stich zu lassen. Sie müssen viel in Abschaltung und Wartung investieren. Nun schießen die Kosten nach oben, die Profite dagegen nach unten. Und wer wird für den Verlust der goldenen Eier verantwortlich gemacht? Sie! Ihr Vorgänger hat den Vermögenswert liquidiert, doch das Bilanzierungssystem berichtete nur von der Produktion, den Kosten und dem Gewinn.

Besonders wichtig ist das Gleichgewicht von P und PK im Zusammenhang mit den menschlichen Vermögenswerten von Organisationen: den Kunden und den Beschäftigten.

Ich kenne ein Restaurant, in dem es eine phantastische Muschelsuppe gab. Es war jeden Mittag knallvoll. Dann wurde der Betrieb verkauft, und der neue Besitzer schielte hauptsächlich nach den goldenen Eiern: Er gab weniger Muscheln in die Suppe. Ungefähr einen Monat lang waren die Kosten niedriger, die Umsätze gleich und der Gewinn entsprechend höher. Aber nach und nach blieben die Kunden aus. Das Vertrauen war dahin, und im Lokal herrschte Flaute. Der neue Besitzer versuchte verzweifelt, den Laden wieder in Schwung zu bringen, aber er hatte die Kunden vernachlässigt, ihr Vertrauen missbraucht und damit den Wert Kundentreue verloren. Es gab keine Gans mehr, die goldene Eier hätte legen können.

Es gibt Organisationen, in denen viel vom Kunden geredet wird und darüber diejenigen vernachlässigt werden, die mit dem Kunden zu tun haben – die Angestellten. Das PK-Gebot heißt: *Behandeln Sie*

Ihre Angestellten immer genau so, wie diese Ihre besten Kunden behandeln sollen.

Man kann die Hand eines Menschen kaufen, aber nicht sein Herz. In seinem Herzen aber sitzen sein Enthusiasmus und seine Loyalität. Man kann seinen Rücken kaufen, aber nicht sein Gehirn. Dort sitzen seine Kreativität, sein Einfallsreichtum und seine geistige Beweglichkeit.

PK-Arbeit bedeutet, dass man Angestellte als Freiwillige behandelt, so wie man Kunden als Freiwillige behandelt, denn genau das sind sie. Sie geben freiwillig ihr Bestes: Herz und Verstand.

Ich war einmal in einer Gruppe, in der jemand fragte: »Wie bringt man faule, inkompetente Beschäftigte dazu, besser zu arbeiten?« Ein Mann antwortete: »Indem man Handgranaten wirft!« Auch mehrere andere plädierten für dieses Macho-Management, dieses Vorgehen bei der Supervision, das nur zwei Möglichkeiten kennt: sich verbessern oder gefeuert werden.

Jemand anders aus der Gruppe aber fragte: »Und wer sammelt die Scherben auf?«

»Es gibt keine Scherben.«

»Ach nein? Warum machen Sie das dann nicht auch bei Ihren Kunden?«, entgegnete der andere. »Warum sagen Sie nicht: ›Hören Sie, wenn Sie nicht kaufen wollen, haben Sie hier nichts zu suchen!‹?«

Er sagte: »Mit den Kunden kann man das nicht machen.«

»Wieso kann man es dann mit den Beschäftigten machen?«

»Weil ich eben ihr Arbeitgeber bin.«

»Ich verstehe. Sind Ihre Leute Ihnen ergeben? Arbeiten sie hart? Bleiben sie lange bei Ihnen?«

»Sie machen wohl Witze! Heutzutage findet man doch gar keine guten Leute mehr. Es gibt zu viel Abwanderung, Fehlzeiten, Schwarzarbeit. Den Leuten ist doch alles egal.«

Dieses Paradigma, diese Einstellung – die Fokussierung auf die goldenen Eier – ist völlig ungeeignet, um die starken Energien des Verstandes und des Herzens anderer Menschen anzuzapfen. Ja, kurzfristige Ergebnisse sind wichtig, doch man darf ihnen nicht alles andere unterordnen.

Effektivität liegt in der Balance. Eine einseitige Fokussierung auf P führt zu gesundheitlichen Schäden, abgenutzten Maschinen, leeren

Konten und zerbrochenen Beziehungen. Eine zu starke Fokussierung auf PK andererseits ist mit einem Menschen vergleichbar, der jeden Tag drei bis vier Stunden läuft und stolz auf die zehn zusätzlichen Jahre ist, die er dadurch gewinnt – sich aber nicht bewusst ist, dass er sie mit Laufen verbringt. Oder mit jemand, der immer nur zur Schule geht, der niemals etwas produziert, sondern von den goldenen Eiern anderer lebt – das Syndrom des ewigen Studenten.

Das Gleichgewicht zwischen P und PK aufrechtzuerhalten, die Balance zwischen dem goldenen Ei (Produktion) und der Gesundheit und dem Wohlergehen der Gans (Produktionskapazität), ist oft sehr schwierig. Meiner Ansicht nach ist aber gerade das der wesentliche Aspekt von Effektivität. Es bringt das Kurzfristige und das Langfristige ins Gleichgewicht; das Hinarbeiten auf einen Abschluss und die Entrichtung des Preises für eine gute Ausbildung und Erziehung; den Wunsch, das Zimmer aufgeräumt zu sehen, und den Aufbau einer Beziehung, bei der das Kind sich innerlich darauf verpflichtet hat, es aufzuräumen – fröhlich, bereitwillig, ohne Überwachung von außen.

Dieses Prinzip bestätigt sich auch in Ihrem eigenen Leben: Wenn Sie Raubbau mit Ihrer Gesundheit treiben, um mehr goldene Eier zu bekommen, und schließlich erschöpft sind oder krank werden und nicht mehr produzieren können; oder wenn Sie sich richtig ausschlafen und beim Aufwachen bereit sind, den ganzen Tag über zu produzieren.

Sie können es sehen, wenn Sie sich durch Druck gegenüber jemand anders durchsetzen, dann aber eine gewisse Leere in der Beziehung spüren; oder wenn Sie sich wirklich Zeit nehmen, um in eine Beziehung zu investieren, und feststellen, dass der Wunsch und die Fähigkeit, zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren, einen Quantensprung machen.

Das P/PK-Gleichgewicht ist der wesentliche Aspekt von Effektivität. Das bestätigt sich in allen Lebensbereichen. Wir können mit ihm oder dagegen arbeiten, doch es ist da. Es ist ein Leuchtturm. Es ist die Definition der Effektivität, das Paradigma, das die Grundlage der 7 Wege bildet.

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Analysiert man es genau, muss man Marilyn Ferguson Recht geben: »Niemand kann einen anderen überreden, sich zu ändern. Jeder von uns ist Wächter eines Tors zur Veränderung, das sich nur von innen öffnen lässt. Das Tor von jemand anders können wir nicht öffnen, weder durch Argumente noch durch einen Appell an seine Gefühle.«

Wenn Sie sich entscheiden, Ihr eigenes »Tor zur Veränderung« zu öffnen, um die in den 7 Wegen verkörperten Prinzipien wirklich zu verstehen und nach ihnen zu leben, werden mit Sicherheit mehrere positive Dinge geschehen.

Erstens wird Ihr Wachstum *evolutionär* sein, das Endergebnis aber *revolutionär*. Sie werden mir zweifellos zustimmen, dass allein das Prinzip des Gleichgewichts zwischen P und PK, voll ausgelebt, die meisten Menschen und Organisationen transformieren würde.

Das Endergebnis der Öffnung des »Tores zur Veränderung« für die ersten drei Wege – die Gewohnheiten des privaten Erfolgs – wird ein erheblich größeres Selbstvertrauen sein. Sie werden sich dann auf tiefere, sinnvollere Weise kennen lernen – Ihre Natur, Ihre tiefsten Werte und Ihre einzigartige Fähigkeit, Beiträge zu leisten. Wenn Sie Ihre Werte, Ihr Gefühl der Identität, der Integrität, der Kontrolle und der Innen-Geleitetheit in Ihrem Leben umsetzen, werden Heiterkeit und Frieden Sie erfüllen. Sie werden sich von innen heraus definieren, nicht über die Meinung anderer oder den Vergleich mit ihnen. »Falsch« und »richtig« werden kaum noch etwas damit zu tun haben, dass man Sie ertappt.

Ironischerweise werden Sie feststellen: Wenn Ihnen nicht mehr so wichtig ist, was andere von Ihnen halten, wird Ihnen wichtiger werden, was sie über sich selbst und ihre Welt denken, einschließlich ihrer Beziehung zu Ihnen. Dann werden Sie Ihr emotionales Leben nicht mehr auf den Schwächen anderer aufbauen. Außerdem werden Sie es leichter und erstrebenswerter finden, sich zu ändern, weil es ja etwas – einen Kern tief innen – gibt, das sich vom Wesen her nicht ändert.

Wenn Sie sich den nächsten drei Wegen – den Gewohnheiten des öffentlichen Erfolgs – öffnen, werden Sie den Willen und die Ressourcen finden und freisetzen, wichtige Beziehungen, die schlechter geworden oder sogar zerbrochen sind, zu heilen und wieder aufzubauen. Gute Beziehungen werden sich noch verbessern, also tiefer, solider, kreativer und spannender werden.

Der 7. Weg wird, wenn Sie ihn tief internalisieren, die ersten sechs erneuern und Sie wahrhaft unabhängig und zu effektiver Interdependenz fähig machen. Durch ihn können Sie Ihre Batterien aufladen.

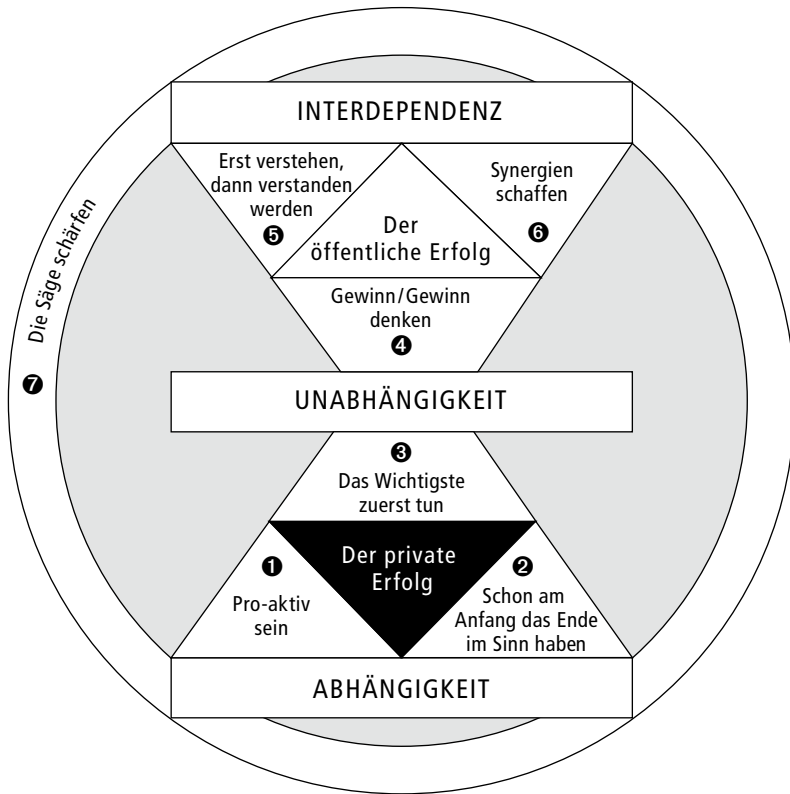
Wie Ihre derzeitige Situation auch aussieht – ich versichere Ihnen, dass Sie nicht Ihre Gewohnheiten sind. Sie können alte, nicht zweckmäßige Verhaltensmuster durch neue Muster ersetzen, durch neue Gewohnheiten der Effektivität, des Glücks und auf Vertrauen basierende Beziehungen.

Mit echter Anteilnahme möchte ich Sie nun ermutigen, das Tor zur Veränderung und zum Wachstum zu öffnen und sich eingehend mit den 7 Wegen zu befassen. Seien Sie geduldig mit sich! Selbstwachstum ist eine zarte Pflanze, es ist geweihter Boden. Eine größere Investition gibt es nicht!

Natürlich existiert keine schnelle Patentlösung. Ich versichere Ihnen aber, dass Sie Vorteile spüren und sofort Renditen sehen werden, die Ihnen Mut machen. Um mit Thomas Paine zu sprechen: »Das, was wir zu leicht erlangen, schätzen wir zu wenig. Nur was uns teuer ist, hat großen Wert. Der Himmel weiß, wie er seine Güter mit einem angemessenen Preis versehen kann.«

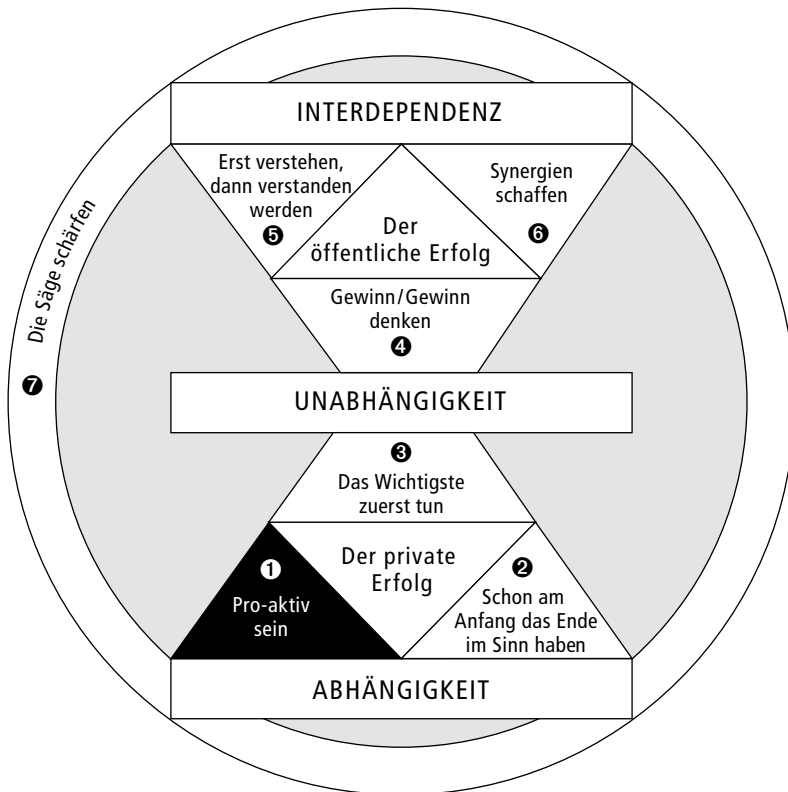
ZWEITER TEIL

Der private Erfolg



1. Weg

Pro-aktiv sein



Prinzipien der persönlichen Vision

Ich kenne keine ermutigendere Tatsache als die fraglose Fähigkeit des Menschen, sein Leben durch bewusste Anstrengung weiterzuentwickeln.

HENRY DAVID THOREAU

Versuchen Sie beim Lesen dieses Buches, zu sich selbst auf Distanz zu gehen. Projizieren Sie Ihr Bewusstsein in eine obere Ecke Ihres Zimmers. Mit Ihrem inneren Auge sehen Sie sich selbst da unten sitzen und lesen. Ist es fast so, als seien Sie jemand anderes?

Und nun versuchen Sie noch etwas. Denken Sie über die Stimmung nach, in der Sie gerade sind. Können Sie sie benennen? Was fühlen Sie? Wie würden Sie Ihre derzeitige Geistesverfassung beschreiben?

Denken Sie nun einen Moment darüber nach, wie Ihr Geist arbeitet. Ist er schnell und wach? Fühlen Sie sich hin- und hergerissen, einerseits diese geistige Übung zu machen und andererseits zu bewerten, was sie soll?

Die Fähigkeit, das zu tun, was Sie da eben gemacht haben, ist spezifisch menschlich. Tiere verfügen nicht über diese Möglichkeit. Wir nennen sie »Selbstwahrnehmung« oder die Fähigkeit, über den eigentlichen Gedankenvorgang nachzudenken. Sie ist der Grund dafür, dass der Mensch die Herrschaft über die Welt hat und in jeder Generation wieder bedeutsame Fortschritte erzielt.

Sie erlaubt uns, die Erfahrungen anderer ebenso auszuwerten und von ihnen zu lernen wie aus unseren eigenen. Und darum können wir auch unsere Gewohnheiten selbst schaffen und verändern.

Wir sind nicht unsere Gefühle. Wir sind nicht unsere Stimmungen. Wir sind nicht einmal unsere Gedanken. Allein die Tatsache, dass wir über diese Dinge nachdenken können, trennt uns von ihnen und von der Tierwelt. Selbstwahrnehmung ermöglicht es uns, beiseite zu treten und sogar die Art und Weise zu untersuchen, in der wir uns selbst »sehen« – unser Selbst-Paradigma, das fundamentale Paradigma der Effek-

tivität. Es beeinflusst nicht nur unsere Einstellungen und Verhaltensweisen, sondern auch unsere Art, andere Menschen zu sehen. Es bildet unsere Landkarte von der grundlegenden Natur des Menschseins.

Erst unter Berücksichtigung dessen, wie wir uns selbst (und andere) sehen, werden wir verstehen können, wie andere sich selbst und ihre Welt empfinden und sehen. Sonst projizieren wir unbewusst unsere Absichten auf ihr Verhalten und bezeichnen uns selbst als objektiv.

Das schränkt aber unser persönliches Potenzial und unsere Fähigkeit, Beziehungen zu anderen aufzunehmen, erheblich ein. Aber dank der einzigartigen menschlichen Fähigkeit der Selbstwahrnehmung können wir unsere Paradigmen untersuchen. Wir können bestimmen, ob sie auf Wirklichkeit oder auf Prinzipien beruhen oder ob sie bloß eine Verkörperung von Konditionierungen und Bedingungen sind.

Der soziale Spiegel

Wenn die einzige Sichtweise, die wir von uns selbst haben, unseren sozialen Spiegel widerspiegelt – die gängigen sozialen Paradigmen und die Meinungen, Wahrnehmungen und Paradigmen der Leute um uns herum –, dann ist der Blick auf uns selbst wie die Reflektion aus einem Spiegelkabinett.

»Niemals bist du pünktlich.«

»Warum kannst du niemals Ordnung halten?«

»Du isst wie ein Ferkel!«

»Ich kann nicht glauben, dass du gewonnen hast!«

»Das ist so einfach. Wieso kannst du das nicht verstehen?«

Solche Sichtweisen sind zusammenhanglos und stehen auch in keinem Verhältnis zu etwas. Sie sind häufig eher Projektionen denn Reflektionen. Projektionen, die die Belange und die Charakterschwäche der Leute zeigen, aber nicht das, was wir sind und was uns ausmacht.

Das soziale Paradigma der Gegenwart sagt uns, wir seien weitgehend von Konditionierungen und Bedingungen bestimmt. Auch wenn wir die enorme Macht von Konditionierungen in unserem Leben anerkannt haben – zu sagen, wir seien von ihnen *bestimmt*, wir hätten keine Kontrolle über ihren Einfluss, schafft eine recht andere Landkarte.

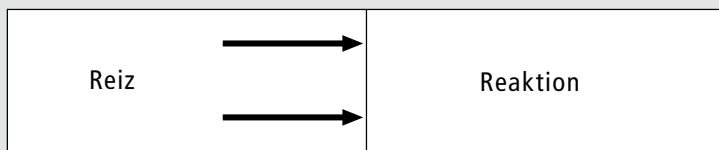
Im Grunde gibt es drei soziale Landkarten, drei Theorien der Determination, die allein oder in Verbindung miteinander allgemein als

Erklärung für die Natur des Menschen dienen. Der *genetische Determinismus* sagt etwa: Ihre Großeltern haben das alles angerichtet. An denen liegt es, dass Sie so stur sind. Ihre Großeltern waren es schließlich auch, und es liegt in Ihrer DNA. Diese Sturheit wird einfach von einer Generation zur nächsten weitergereicht, und Sie haben sie geerbt. Außerdem sind Sie Ire, und Iren sind nun mal stur.

Der *psychische Determinismus* verweist dagegen auf Ihre Eltern. Ihre persönlichen Neigungen und Ihre Charakterstruktur wurden demnach im Wesentlichen von Ihrer Erziehung und Ihren Kindheitserfahrungen bestimmt. Deswegen haben Sie Angst, vor einer Gruppe zu stehen. Es liegt an der Art, wie Ihre Eltern Sie großgezogen haben. Sie fühlen sich furchtbar schuldig, wenn Sie einen Fehler machen, weil Sie sich tief innen an die emotionalen Prägungen in der Zeit »erinnern«, als Sie sehr verletzbar und zart und abhängig waren. Sie »erinnern« sich an die emotionale Bestrafung, an die Ablehnung, an den Vergleich mit anderen, wenn Sie nicht ganz so gut waren, wie es von Ihnen erwartet wurde.

Der *Umwelt-Determinismus* sagt: Ihr Chef ist schuld – oder Ihr Partner oder dieser aufmüpfige Teenager oder Ihre ökonomische Situation oder die nationale Politik. Irgendjemand oder irgendetwas in Ihrer Umwelt trägt die Verantwortung für Ihre Situation.

Jede dieser Landkarten beruht auf der Reiz-Reaktions-Theorie, an die wir zumeist im Zusammenhang mit den pawlowschen Hunde-Experimenten denken. Die Grundvorstellung ist die, dass wir konditioniert sind, auf eine bestimmte Weise auf einen bestimmten Reiz zu reagieren.



Reaktives Modell

Wie genau und funktional beschreiben diese deterministischen Landkarten das Territorium? Wie klar reflektieren diese Spiegel die wahre Natur des Menschen? Werden sie zu sich selbst erfüllenden Pro-
phezeiungen? Beruhen sie auf Prinzipien, die wir in unserem Inneren für gültig erklären können?

Zwischen Reiz und Reaktion

Lassen Sie mich als Antwort auf diese Frage die bewegende Geschichte von Viktor E. Frankl erzählen.

Frankl war Determinist, aufgewachsen in der Tradition der freud-
schen Psychologie. Die postuliert, dass das, was einem als Kind wider-
fährt, den Charakter und die Persönlichkeit formt und im Grunde das
ganze Leben bestimmt. Die Grenzen und Parameter in Ihrem Leben
sind festgelegt, und im Grunde können Sie nicht viel daran ändern.

Frankl war außerdem Psychiater und Jude. Die Nazis sperrten ihn
in Konzentrationslager, wo er Dinge erlebt hat, die so weit jenseits
jeglicher Menschenwürde liegen, dass wir sie nicht einmal beschreiben
wollen.

Seine Eltern, seine Brüder und seine Frau starben in den Lagern
oder wurden in die Gaskammern geschickt. Mit Ausnahme seiner
Schwester kam die ganze Familie um. Frankl selbst wurde gefoltert
und erlitt unzählige Erniedrigungen. Dabei wusste er von einem Mo-
ment zum nächsten nicht, ob sein Weg in die Öfen führen oder ob er
zu den »Verschonten« gehören würde, die die toten Körper entfernen
oder die Asche der Unglückseligen wegschaufeln mussten.

Eines Tages, er war nackt und allein in einem kleinen Raum, begann
er sich dessen bewusst zu werden, was er später die »letzte Freiheit
des Menschen« nannte – der Freiheit, die die Nazischerger ihm nicht
wegnehmen konnten. Sie konnten seine gesamte Umgebung kontrol-
lieren, sie konnten mit seinem Körper machen, was sie wollten, aber
Viktor Frankl blieb ein sich selbst wahrnehmendes Wesen, das beob-
achten konnte, was mit ihm geschah. Seine grundlegende Identität
war intakt. *Er konnte in seinem Inneren selbst entscheiden, wie sich all das
auf ihn auswirken würde.* Zwischen dem, was ihm widerfuhr, dem Reiz,
und seiner Reaktion darauf lag seine Freiheit oder Kraft, diese Reak-
tion zu bestimmen.

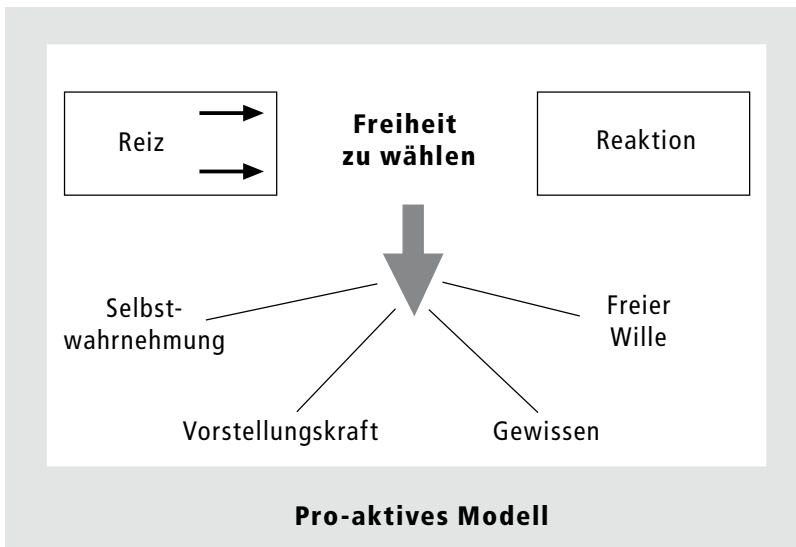
Inmitten seiner furchtbaren Erfahrungen projizierte Frankl sich selbst in andere Umgebungen und unter andere Bedingungen, sah beispielsweise, wie er nach seiner Befreiung aus dem Lager seine Studenten unterrichtete. Mit seinem inneren Auge zeichnete er sich selbst im Hörsaal, wo er seinen Studenten genau die Lektionen vermittelte, die er während seiner Qualen lernte.

Durch eine Reihe solcher Übungen – mentaler, emotionaler und moralischer, bei denen er vor allem mit Erinnerung und Imagination arbeitete – übte er seine kleine, noch embryonale Freiheit aus. Diese wuchs und wuchs, bis Frankl schließlich mehr Freiheit hatte als seine Nazi-Aufseher. Sie besaßen mehr *Freiheiten*, mehr Wahlmöglichkeiten in ihrer Umgebung, aber er verfügte über mehr *Freiheit*, mehr innere Kraft, seine Möglichkeiten auszuleben. Er wurde zu einer Inspiration für die Menschen in seiner Umgebung, selbst für einige der Wächter. Er half anderen, Sinn in ihrem Leiden und Würde in ihrem Gefangensein zu finden. Inmitten der entwürdigendsten Bedingungen, die man sich vorstellen kann, nutzte Frankl die menschliche Gabe der Selbstwahrnehmung, um einen fundamentalen Grundsatz zu entdecken: *Zwischen Reiz und Reaktion hat der Mensch die Freiheit zu wählen.*

In der Freiheit der Wahl liegen die Begabungen, die uns als Menschen einzigartig machen. Zusätzlich zur *Selbstwahrnehmung* haben wir die *Imagination* – die Fähigkeit, im Geiste etwas jenseits unserer gegenwärtigen Wirklichkeit zu erschaffen. Wir haben ein *Gewissen* – eine tiefe innere Bewusstheit von Recht und Unrecht, von den Prinzipien, die unser Verhalten bestimmen, und ein Gespür dafür, bis zu welchem Grad sich unsere Gedanken und Handlungen im Einklang mit ihnen befinden. Und wir haben den *freien Willen* – die Fähigkeit, frei von allen anderen Einflüssen auf der Grundlage unserer Selbstwahrnehmung zu handeln.

Eine Definition von »Pro-Aktivität«

Mit der Entdeckung dieser Fähigkeit des Menschen beschrieb Frankl eine genaue Landkarte seiner selbst. Von ihr ausgehend, begann er das erste und grundlegende Prinzip eines sehr effektiven Menschen in jeder Umgebung zu entwickeln, das Prinzip der *Pro-Aktivität*.



Das Wort *Pro-Aktivität* taucht zwar mittlerweile manchmal in der Managementliteratur auf, aber in den meisten Wörterbüchern wird man es vergebens suchen. Es bedeutet mehr, als einfach nur die Initiative zu ergreifen. Es heißt, dass wir als Menschen selbst für unser Leben verantwortlich sind. Unser Verhalten leitet sich von unseren Entscheidungen ab, nicht von den gegebenen Bedingungen. Wir können unsere Gefühle Werten unterordnen. Wir besitzen die Initiative und die Befähigung, Dinge zu gestalten.

Reaktive Leute werden von Gefühlen, den Umständen, den Bedingungen oder ihrer Umwelt getrieben. Wenn das Wetter gut ist, fühlen sie sich gut. Wenn es schlecht ist, beeinflusst das ihre Haltung und ihr Befinden. Pro-aktive Menschen tragen ihr eigenes Wetter in sich. Es ist ihnen gleich, ob es regnet oder die Sonne scheint. Sie erhalten den Antrieb aus ihren Werten. Wenn es zu ihren Werten gehört, qualitativ gute Arbeit zu leisten, hängt dies nicht davon ab, ob das Wetter dem zu- oder abträglich ist.

Reaktive Menschen werden auch von ihrer sozialen Umgebung, dem »sozialen Wetter«, beeinflusst. Wenn andere sie gut behandeln, fühlen sie sich gut, wenn man sie nicht so gut behandelt, ziehen sie sich in eine defensive Schutzhaltung zurück. Reaktive Menschen bauen ihr emotionales Leben auf dem Verhalten ihrer Mitmenschen auf

und forcieren deren Schwächen, um eine bessere Kontrolle über sie zu haben.

Die Fähigkeit, einen Impuls einem Wert unterzuordnen, ist die Essenz eines pro-aktiven Menschen. Reaktive Menschen werden durch Gefühle, durch Umstände, durch Bedingungen und ihre Umgebung geleitet. Pro-aktive Menschen werden durch Werte geleitet – sorgfältig überdachten, ausgewählten und internalisierten Werten.

Natürlich werden auch pro-aktive Menschen von äußeren, also physischen, sozialen oder psychischen Reizen beeinflusst. Aber ihre Reaktion auf die bewussten oder unbewussten Reize ist eine auf Werten beruhende Wahl oder Antwort.

Eleanor Roosevelt hat einmal bemerkt, niemand könne einem ohne die eigene Zustimmung wehtun. Oder mit den Worten Gandhis: »Sie können uns unseren Selbstrespekt nicht nehmen, wenn wir ihn nicht hergeben.« Unsere freiwillige Erlaubnis, unser Einverständnis mit dem, was uns widerfährt, verletzt uns viel mehr als das, was uns zunächst geschieht.

Ich gebe zu, dass diese Einsicht emotional schwer anzunehmen ist. Das gilt besonders, wenn wir unser Elend viele Jahre lang auf die Umstände geschoben oder mit dem Verhalten eines anderen Menschen begründet haben. Aber solange jemand nicht ehrlich und aus dem tiefsten Inneren heraus sagen kann: »Das, was ich heute bin, bin ich aufgrund meiner gestrigen Entscheidungen«, kann er nicht sagen: »Ich treffe jetzt eine andere Wahl.«

Bei einem meiner Vorträge über Pro-Aktivität erhob sich plötzlich eine Frau unter den Zuhörern und begann aufgeregt zu reden. Es waren viele Leute da, und als sich einige umdrehten und sie anstarrten, wurde ihr plötzlich klar, was sie da tat. Verlegen setzte sie sich wieder hin. Aber es schien ihr schwer zu fallen, sich zurückzuhalten, und sie fing an, mit den Leuten neben sich zu sprechen. Sie schien sehr glücklich zu sein. Ich konnte kaum die nächste Pause abwarten, um herauszufinden, was geschehen war. Dann ging ich sofort zu ihr und fragte, ob sie bereit wäre, die anderen an ihrer Erfahrung teilhaben zu lassen.

»Sie können sich einfach nicht vorstellen, was mit mir passiert ist!«, rief sie aus. »Ich bin Krankenschwester bei einem sehr unglücklichen, sehr undankbaren Mann. Nichts ist ihm gut genug. Er zeigt niemals irgendwelche Anerkennung oder Dank. Dauernd kritisiert er an mir herum und findet an allem etwas auszusetzen. Dieser Mann hat mir

das Leben schwer gemacht, und ich lasse meine Frustrationen oft an meiner Familie aus. Die anderen Krankenschwestern empfinden das genauso. Wir wünschen uns fast, dass er abtritt.

Und dass Sie den Nerv hatten, sich da oben hinzustellen und zu behaupten, nichts könne mich verletzen, niemand könne mir ohne meine Zustimmung wehtun, ich hätte selbst ein so erbärmliches emotionales Leben gewählt, nun, das konnte ich Ihnen einfach nicht abkaufen.

Aber ich dachte immer weiter darüber nach. Ich schaute tief in mich hinein und begann zu fragen: Habe ich die Macht, meine Reaktion zu wählen? Als ich schließlich erkannte, dass ich sie sehr wohl habe, als ich die bittere Pille geschluckt und eingesehen hatte, dass ich mich dafür entschieden hatte, unglücklich zu sein, da erkannte ich, dass ich mich auch entscheiden könnte, es nicht zu sein.

In dem Moment bin ich aufgestanden. Ich hatte das Gefühl, aus dem Gefängnis freizukommen. Ich wollte es in die ganze Welt hinausbrüllen: Ich bin frei! Ich bin raus aus dem Gefängnis! Ich werde mich nicht mehr davon kontrollieren lassen, wie mich jemand anders behandelt.«

Es ist nicht das, was uns geschieht, sondern die Art, wie wir darauf reagieren, die uns verletzt. Natürlich gibt es Dinge, die uns physisch oder ökonomisch wehtun und Kummer verursachen können. Aber das muss nicht unseren Charakter, unsere grundlegende Identität verletzen. Vielmehr werden unsere schwierigsten Erfahrungen zu Schmelztiegeln: In ihnen werden unser Charakter geformt und die inneren Kräfte entwickelt. In ihnen entsteht die Freiheit, zukünftig mit schwierigen Bedingungen fertig zu werden und andere zu inspirieren, es ebenso zu machen. Frankl ist einer von vielen, denen es gelungen ist, in schwierigen Zeiten persönliche Freiheit zu entwickeln und andere zu inspirieren. Die autobiografischen Berichte von Kriegsgefangenen liefern weitere überzeugende Beweise für die transformierende Kraft solcher persönlicher Freiheit und die Auswirkungen des verantwortlichen Umgangs mit dieser Freiheit auf die Gefängniskultur und die Gefangenen.

Wir haben fast alle schon einmal jemanden getroffen, der unter sehr schweren Bedingungen lebt, vielleicht todkrank ist oder eine schwere körperliche Behinderung hat und dabei fabelhafte emotionale Stärke bewahrt. Wie inspirierend die Integrität dieser Menschen ist! Nichts

hinterlässt einen größeren, anhaltenderen Eindruck auf andere als das Bewusstsein, dass jemand das Leiden und die Umstände transzendiert hat und nun einen Wert verkörpert und ausdrückt, der das Leben inspiriert, adelt und erhöht.

Zu den inspirierendsten Zeiten, die Sandra und ich je erlebt haben, gehörten vier Jahre mit einer lieben Freundin namens Carla, die an unheilbarem Krebs litt. Sie war eine von Sandras Brautjungfern gewesen, und die beiden waren seit 25 Jahren engste Freundinnen.

Als Carla ins letzte Stadium der Krankheit kam, verbrachte Sandra viel Zeit an ihrem Bett und half ihr, ihre persönliche Geschichte aufzuzeichnen. Von diesen ausgedehnten und schwierigen Besuchen kam sie starr vor Bewunderung für den Mut ihrer Freundin zurück, die den Wunsch hatte, besondere Botschaften zu schreiben, die ihren Kindern in unterschiedlichen Stadien ihres Lebens ausgehändigt werden sollten.

Carla nahm so wenig schmerzstillende Mittel wie möglich, um vollen Zugang zu ihren geistigen und emotionalen Kräften zu haben. Sie flüsterte auf ein Tonband oder diktierte Sandra direkt. Carla war so pro-aktiv, so tapfer und so voller Sorge um andere, dass sie für viele Menschen in ihrer Umgebung zu einer Quelle der Inspiration wurde.

Ich werde nie die Erfahrung vergessen, am Tage vor ihrem Tode tief in Carlas Augen geschaut und aus dieser tiefen, ausgezehnten Agonie heraus einen Menschen mit unglaublichem intrinsischem Wert gespürt zu haben. Ich konnte in ihren Augen ein Leben voller Charakter, Leistung und Dienen sowie Liebe, Fürsorge und Wertschätzung sehen.

Über die Jahre habe ich zahlreiche Gruppen von Menschen gefragt, wie viele von ihnen je die Erfahrung gemacht haben, bei einem sterbenden Menschen zu sein, der eine wunderbare Einstellung hatte und bis zum Ende Liebe und Mitgefühl ausgestrahlt und auf unvergleichbare Weise gedient hat. Meist sind es etwa ein Viertel der Teilnehmer. Dann frage ich, wie viele von ihnen diesen Menschen nie vergessen werden, wie viele von ihnen zumindest vorübergehend von solchem inspirierenden Mut transformiert, tief bewegt und zu edlerem Dienen und Mitgefühl motiviert wurden. Es antworten dieselben Leute – fast unweigerlich.

Viktor Frankl meint, es gebe im Leben drei zentrale Werte: den der Erfahrung oder das, was uns geschieht; den der Kreativität oder das,

was wir ins Leben rufen; und den der Einstellung oder unsere Reaktionen auf schwierige Umstände, wie beispielsweise eine tödliche Krankheit.

Meine eigenen Erfahrungen mit Menschen bestätigen Frankls Aussage, dass der höchste der drei Werte der der Einstellung im Sinne von paradigmatischer Neuordnung ist. Es kommt mit anderen Worten am meisten darauf an, wie wir auf das *reagieren*, was wir im Leben erleben.

Schwierige Umstände erschaffen oft Paradigmenwechsel, ganz neue Bezugsrahmen, in denen Menschen sich selbst, die Welt und andere in ihr betrachten und sich fragen, was das Leben von ihnen verlangt. Dieser erweiterte Blickwinkel zeigt uns die Richtlinien für eine Haltung, die uns alle inspiriert und ermutigt.

Die Initiative ergreifen

Unsere grundlegende Natur ist die, zu machen und nicht »gemacht« zu werden. Das gibt uns die Möglichkeit, unsere Reaktion auf bestimmte Umstände zu wählen, und die Kraft, Bedingungen selbst zu schaffen. Die Initiative zu ergreifen, bedeutet nicht, drängend, unangenehm oder aggressiv zu sein. Es heißt vielmehr, unsere Verantwortung dafür anzuerkennen, dass Dinge geschehen.

Im Laufe der Jahre habe ich Leuten, die bessere Jobs wollten, oft geraten, mehr Initiative zu zeigen: Interessen- und Eignungstests zu absolvieren; sich eingehend mit der Branche und sogar mit den spezifischen Problemen jener Unternehmen, die sie ansprechen wollten, zu beschäftigen; und dann eine effektive Präsentation zu entwickeln, um deutlich zu machen, wie sie durch ihre Fähigkeiten zur Lösung der Probleme beitragen konnten. Dieser »Verkauf von Lösungen« ist ein Schlüsselparadigma für den beruflichen Erfolg.

Die Reaktion ist gewöhnlich Zustimmung – die meisten Leute können sehen, wie stark dies ihre Beschäftigungs- und Aufstiegschancen verbessern würde. Doch viele von ihnen unterlassen es, die nötigen Schritte zu unternehmen, die Initiative zu ergreifen, dafür zu sorgen, dass es tatsächlich geschieht.

»Ich weiß nicht, wo ich die Interessen- und Eignungstests machen kann.«

»Wie kann ich mich denn mit der Branche und den Problemen der Unternehmen beschäftigen? Niemand will mir helfen.«

»Ich habe nicht die geringste Idee, wie ich eine effektive Präsentation erstellen könnte.«

Viele Leute warten darauf, dass etwas passiert oder dass sich jemand um sie kümmert. Jene aber, die die guten Jobs schließlich bekommen, sind pro-aktiv – sie sind Lösungen für Probleme, nicht selbst Probleme, sie ergreifen die Initiative und tun das, was nötig ist, um die Aufgabe zu erledigen, und zwar im Einklang mit korrekten Prinzipien.

Natürlich kommt es auch in unserer Familie vor, dass jemand eine Position der Nicht-Verantwortlichkeit einnimmt und darauf wartet, dass jemand anders dafür sorgt, dass etwas passiert, oder eine Lösung liefert; dann sagen wir, auch wenn es eines der jüngeren Kinder ist: »Benutz dein E und I!« (deinen Einfallsreichtum und deine Initiative). Oft geben sie sogar selbst die richtige Antwort auf ihre eigenen Klagen, bevor wir sie aussprechen können: »Ich weiß schon – ich soll mein E und I benutzen!«

Die Leute auf dem Kurs der Verantwortlichkeit zu halten, ist nicht erniedrigend, sondern affirmativ. Pro-Aktivität gehört zur menschlichen Natur; ja, die pro-aktiven Muskeln ruhen manchmal, doch sie sind immer da. Wenn wir die pro-aktive Natur anderer Menschen respektieren, liefern wir ihnen zumindest *ein* klares, verzerrungsfreies Bild im sozialen Spiegel.

Natürlich muss man auch den Reifegrad des Betreffenden berücksichtigen. Von Leuten, die tief in emotionaler Abhängigkeit stecken, ist nicht viel kreative Kooperation zu erwarten. Wir können aber immerhin ihre Grundnatur bestätigen und eine Atmosphäre schaffen, in der sie immer selbstbewusster Chancen ergreifen und Probleme lösen können.

Pro-aktiv sein, nicht reaktiv

Der Unterschied zwischen Leuten, die selbst initiativ werden, und jenen, die das nicht tun, ist so groß wie der zwischen Tag und Nacht. Die Effektivitätsdifferenz liegt nicht etwa bei 25 bis 50 Prozent, sondern bei 5000 Prozent und mehr, vor allem, wenn die Leute klug, bewusst und anderen gegenüber feinfühlig sind.

Das P/PK-Gleichgewicht der Effektivität in unserem Leben herzustellen und die 7 Wege umzusetzen, erfordert Initiative. Wenn Sie sich mit den sechs anderen Wegen befassen, werden Sie sehen, dass sie alle von der Entwicklung Ihrer pro-aktiven Muskeln abhängen. Jeder erlegt Ihnen die Verantwortung auf, zu handeln. Wenn Sie darauf warten, dass andere handeln, werden Sie immer nur reagieren können. Und beides – Pro-Aktivität wie Reaktivität – ist mit Konsequenzen für das Wachstum und die Chancen verbunden.

Ich habe einmal mit einer Gruppe von Leuten aus der Branche der Innenausstatter gearbeitet, Vertretern von 20 verschiedenen Unternehmen, die sich jedes Vierteljahr zu einem ungezwungenen Austausch über ihre Zahlen und Probleme trafen.

Zu jener Zeit ächzten die USA unter einer schweren Rezession, die sich auf diese Branche noch negativer auswirkte als auf die Wirtschaft generell. Als wir anfangen, waren die Leute daher ziemlich mutlos.

Am ersten Tag ging es bei unseren Diskussionen um die Frage: »Was passiert zurzeit mit uns? Was ist der Reiz?« Es passierten viele Dinge. Der von der Umgebung ausgehende Druck war sehr groß. Die Arbeitslosigkeit war hoch, und viele dieser Leute hatten sogar Freunde entlassen müssen, um die Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern. Am Ende des Tages waren alle noch viel mutloser.

Am zweiten Tag befassten wir uns mit der Frage: »Was wird in der Zukunft passieren?« Wir beschäftigten uns mit Trends in der Umgebung und gingen dabei von der reaktiven Grundannahme aus, dass jene Dinge ihre Zukunft bestimmen würden. Am Abend waren wir völlig deprimiert. Die Lage würde sich noch verschlechtern, bevor sie besser wurde, und alle wussten das.

Daher beschlossen wir am dritten Tag, den Fokus auf eine pro-aktive Frage zu legen: »Wie sieht *unsere* Reaktion aus? Was werden *wir* tun? Wie können *wir* in dieser Situation die Initiative ergreifen?« Vormittags sprachen wir über das Management und die Reduzierung der Kosten, nachmittags dann über die Steigerung des Marktanteils. Wir führten zu beiden Bereichen ein Brainstorming durch und konzentrierten uns danach auf einige ganz praktische, machbare Dinge. Am Ende dieser Gespräche herrschte ein neuer Geist der Erregung, der Hoffnung und des pro-aktiven Bewusstseins. Am Abend des dritten Tages fassten wir die Ergebnisse des Treffens in einer dreiteiligen Antwort auf die Frage »Wie sieht es mit dem Geschäft aus?« zusammen.

Erstens: Was mit uns passiert, ist nicht gut, und die Trends deuten darauf hin, dass es noch schlechter wird, bevor es sich bessert.

Zweitens: Was wir jetzt selbst in Gang bringen, ist sehr gut, denn wir managen und reduzieren die Kosten besser und steigern unseren Marktanteil.

Drittens: Daher sieht es mit dem Geschäft besser aus denn je.

Was würde ein reaktiv denkender Mensch dazu sagen? »Ach komm. Sieh den Fakten ins Gesicht. Die Sache mit dem positiven Denken und der Selbstermunterung hat ihre Grenzen. Früher oder später muss man sich der Wirklichkeit stellen.«

Gerade das aber ist der Unterschied zwischen positivem Denken und Pro-Aktivität. Wir stellten uns ja der Wirklichkeit. Wir sahen der Realität der aktuellen Umstände und der Projektionen für die Zukunft ins Gesicht – aber eben auch jener Realität, dass wir die Macht hatten, uns für eine positive Reaktion auf jene Umstände und Projektionen zu entscheiden. Sich der Wirklichkeit nicht zu stellen, hätte bedeutet, die Idee zu akzeptieren, dass wir uns von dem bestimmen lassen mussten, was in unserer Umgebung geschah.

Unternehmen, Gruppen in den Gemeinden, Organisationen jeder Art – auch die Familien – können pro-aktiv sein. Sie können die Kreativität und den Einfallsreichtum pro-aktiver Individuen so miteinander verbinden, dass in der Organisation eine pro-aktive Kultur entsteht. Organisationen brauchen sich ihrer Umgebung nicht auf Gedeih und Verderb auszuliefern; sie können selbst die Initiative ergreifen, um die gemeinsamen Werte und Ziele der Einzelpersonen, aus denen sie sich zusammensetzen, zu erreichen.

Auf unsere Sprache hören

Unsere Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen unseren Paradigmen. Mit Hilfe unserer Selbstwahrnehmung können wir also durch sie die Natur der zu Grunde liegenden Landkarten erkennen. Unsere Sprache liefert beispielsweise einen sehr konkreten Hinweis darauf, bis zu welchem Grad wir uns selbst als pro-aktive Menschen sehen.

Reaktive Menschen befreien sich in ihrer Sprache von Verantwortung.

»So bin ich einfach.« *Ich werde bestimmt. Es gibt nichts, was ich daran ändern könnte.*

»Er macht mich so wütend!« *Ich bin nicht verantwortlich. Mein emotionales Leben wird von etwas außerhalb meiner Kontrolle regiert.*

»Das kann ich nicht tun. Ich habe einfach keine Zeit dafür.« *Etwas außerhalb von mir – begrenzte Zeit – hat die Kontrolle über mich.*

»Wenn meine Frau nur etwas geduldiger wäre.« *Die Umstände oder andere Menschen zwingen mich zu tun, was ich tue. Ich bin nicht frei, meine eigenen Handlungen zu bestimmen.*

Reaktive Sprache	pro-aktive Sprache
Es gibt nichts, was ich ändern könnte.	Lasst uns schauen, welche Alternativen wir haben.
So bin ich einfach.	Ich kann eine andere Herangehensweise wählen.
Er macht mich so wütend.	Ich kontrolliere meine Gefühle.
Sie werden das nicht erlauben.	Ich kann eine effektive Präsentation vorlegen.
Ich muss das tun.	Ich werde eine passende Antwort wählen.
Ich kann nicht.	Ich wähle.
Ich muss.	Ich ziehe vor.
Wenn ..., dann ...	Ich werde.

Eine reaktive Sprache ist Folge eines grundlegenden Paradigmas der Fremdbestimmung, dem es zu Eigen ist, Verantwortung von sich zu weisen. Ich bin nicht verantwortlich, ich kann meine Antwort nicht frei wählen.

Einer meiner Studenten fragte mich einmal: »Könnten Sie mich bitte für diese Unterrichtsstunde entschuldigen? Ich muss zu einem Tennisturnier.«

»Sie *müssen* oder Sie *wählen*, daran teilzunehmen?«

»Ich *muss* wirklich«, erwiderte er.

»Was würde passieren, wenn Sie nicht teilnahmen?«

»Sie würden mich aus dem Team werfen.«

»Würde Ihnen diese Konsequenz gefallen?«

»Nein, natürlich nicht.«

»Mit anderen Worten, Sie *wählen*, an dem Turnier teilzunehmen, weil sie weiterhin im Team bleiben wollen. Was würde passieren, wenn Sie meinen Unterricht verpassen würden?«

»Ich weiß nicht.«

»Überlegen Sie einmal genau. Was wäre die natürliche Konsequenz, wenn Sie nicht zum Unterricht kommen würden?«

»Sie würden mich vom Unterricht ausschließen, nicht wahr?«

»Das wäre eine soziale Konsequenz und damit künstlich. Wenn Sie nicht am Tennisturnier teilnehmen, spielen Sie nicht. Das ist die natürliche Konsequenz. Wenn Sie aber nicht zum Unterricht kommen, was wäre da die natürliche Konsequenz?«

»Ich vermute, ich würde das Lernen verpassen.«

»Das ist richtig. Also müssen Sie diese Konsequenz gegen die andere Konsequenz abwägen und eine Wahl treffen. Wenn ich Sie wäre, würde ich am Tennisturnier teilnehmen. Aber sagen Sie niemals, Sie *müssen* etwas tun.«

»Ich wähle, zum Tennisturnier zu gehen«, antwortete er kleinlaut.

»Und verpassen meinen Unterricht?«, spöttelte ich ungläubig.

Reaktive Sprache ist deswegen ein ernsthaftes Problem, weil sie zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird. Die Menschen werden in dem Paradigma bestätigt, sie seien fremdbestimmt, und produzieren Beweise, die diese Vorstellung unterstützen. Sie fühlen sich immer mehr als Opfer, ohne Kontrolle über ihr Leben und ihr Schicksal. Sie suchen die Schuld an ihrer Situation bei Kräften außerhalb ihrer selbst, anderen Leuten, den Umständen, selbst bei den Sternen.

Als ich in einem Seminar über das Konzept der Pro-Aktivität sprach, kam ein Mann zu mir und sagte: »Mir gefällt das, was du da sagst, Stephen. Aber jede Situation ist doch anders. Meine Ehe zum Beispiel. Ich mache mir wirklich Sorgen. Meine Frau und ich haben einfach nicht mehr die gleichen Gefühle füreinander wie früher. Ich glaube, ich liebe sie einfach nicht mehr, und sie mich auch nicht. Was kann ich tun?«

»Das Gefühl ist nicht mehr da?«, fragte ich.

»Richtig, und wir haben drei Kinder, um die wir uns sorgen. Was schlägst du vor?«

»Liebe sie«, antwortete ich.

»Aber ich sage doch, das Gefühl ist einfach nicht mehr da.«

»Liebe sie.«

»Du verstehst nicht. Das Gefühl von Liebe ist einfach nicht da.«

»Dann liebe sie. Wenn das Gefühl nicht da ist, dann ist das ein guter Grund, sie zu lieben.«

»Aber wie liebt man denn, wenn man nicht liebt?«

»Lieben ist ein Verb, mein Freund. Liebe – das Gefühl – ist eine Frucht des Liebens, des Tuns. Also liebe sie. Diene ihr. Bringe Opfer. Höre ihr zu. Fühle mit ihr. Schätze sie. Bestätige sie. Bist du dazu bereit?«

»Lieben« gibt es in der Sprache aller fortschrittlichen Gesellschaften als Verb. Reaktive Menschen machen daraus ein Gefühl. Sie lassen sich von Gefühlen antreiben. Wenn unsere Gefühle unsere Handlungen kontrollieren, dann liegt das daran, dass wir unsere Verantwortung abgetreten und ihnen die Macht zu dieser Kontrolle überlassen haben.

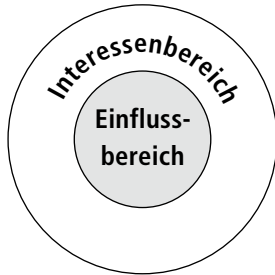
Pro-aktive Menschen machen aus Liebe ein Verb. Liebe ist etwas, was man tut: die Opfer, die man bringt, das Geben. Wenn man etwas über die Liebe erfahren will, sollte man jene betrachten, die anderen Opfer bringen, auch wenn sie dafür keine Gegenliebe erhalten. Wenn Sie Eltern sind, schauen Sie die Liebe an, die Sie für Ihr Kind haben. Liebe ist ein Wert, der durch liebende Handlungen verwirklicht wird. Pro-aktive Menschen ordnen ihre Gefühle ihren Werten unter. Liebe – das Gefühl – kann man wiedergewinnen.

Interessen- und Einflussbereich

Wie groß unsere eigene Pro-Aktivität ist, können wir uns auch noch auf andere Weise bewusst machen: Indem wir uns ansehen, wo wir unsere Zeit und unsere Energie fokussieren. Wir alle haben ein großes Spektrum von Interessen – unsere Gesundheit, unsere Kinder, Probleme bei der Arbeit, die Staatsverschuldung, Angst vor einem Atomkrieg ... Sie liegen – anders als jene Dinge, die uns mental und emotional nicht besonders berühren – in unserem »Interessenbereich«.

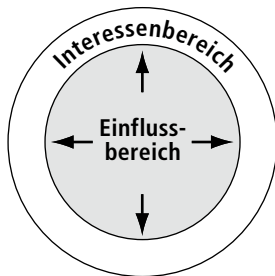


Wenn wir uns die Dinge in unserem Interessenbereich ansehen, wird deutlich, dass wir über manche keine wirkliche Kontrolle haben, bei anderen aber durchaus etwas bewirken können. Letztere bilden unseren »Einflussbereich«.



Für welchen der beiden Bereiche wenden Sie den größten Teil Ihrer Zeit und Energie auf? Durch die Beschäftigung mit dieser Frage können Sie viel über den Grad Ihrer Pro-Aktivität herausfinden.

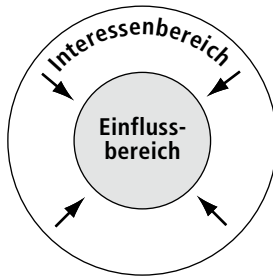
Pro-aktive Menschen konzentrieren ihre Bemühungen auf ihren Einflussbereich. Sie arbeiten an jenen Dingen, bei denen sie etwas bewirken können. Ihre Energie ist positiv, vergrößernd und verstärkend, sodass ihr Einflussbereich wächst.



Pro-aktiver Fokus

(Durch positive Energie wird der Einflussbereich größer)

Reaktive Menschen hingegen fokussieren ihre Bemühungen auf ihren Interessenbereich. Sie konzentrieren sich auf die Schwäche anderer, die Probleme in der Umgebung und Umstände, über die sie keine Kontrolle haben. Das führt dazu, dass sie anderen die Schuld geben, eine reaktive Sprache benutzen und sich zunehmend als Opfer fühlen. Durch die negative Energie, die aus dieser Fokussierung erwächst, und die Vernachlässigung jener Dinge, bei denen sie etwas bewirken könnten, schrumpft ihr Einflussbereich.



Reaktiver Fokus

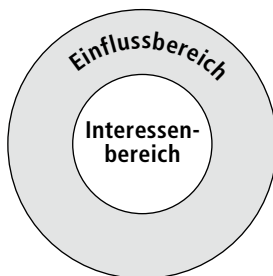
(Durch negative Energie wird der Einflussbereich kleiner)

Solange wir in unserem Interessenbereich arbeiten, erlauben wir es den Dingen darin, uns zu kontrollieren. Wir übernehmen nicht die pro-aktive Initiative, die nötig wäre, um positive Veränderungen zu bewirken.

Ich habe Ihnen ja die Geschichte von meinem Sohn erzählt, der in der Schule so große Probleme hatte. Sandra und ich waren wegen seiner scheinbaren Schwächen und der Art, wie andere Leute ihn behandelten, sehr besorgt. Doch jene Dinge lagen in unserem Interessenbereich. Solange wir unsere Bemühungen auf sie fokussierten, erreichten wir nichts Positives. Wir machten nur unser Gefühl, dass wir hilflos und all dem nicht gewachsen waren, und die Abhängigkeit unseres Jungen noch schlimmer.

Erst als wir anfangen, in unserem Einflussbereich zu arbeiten, als wir uns auf unsere eigenen Paradigmen konzentrierten, konnten wir eine positive Energie erzeugen, die uns veränderte und sich schließlich auch auf unseren Sohn auswirkte. Indem wir an uns selbst arbeiteten, statt uns wegen der Umstände Sorgen zu machen, konnten wir die Umstände beeinflussen.

Aufgrund seiner Position, seiner finanziellen Verhältnisse, seiner Rolle oder seiner Beziehungen kann es vorkommen, dass der Einflussbereich eines Menschen größer ist als sein Interessenbereich.



Dahinter verbirgt sich eine selbst verursachte emotionale Kurzsichtigkeit – ein weiterer selbstsüchtiger Lebensstil mit einer Fokussierung auf den Interessenbereich.

Auch wenn pro-aktive Menschen bei der Ausübung ihres Einflusses manchmal Prioritäten setzen müssen, ist ihr Interessenbereich mindestens so groß wie ihr Einflussbereich. Sie akzeptieren nämlich die Verantwortung, ihren Einfluss effektiv einzusetzen.

Direkte, indirekte und keine Kontrolle

Die Probleme, vor denen wir stehen, fallen in eines von drei Gebieten: direkte Kontrolle (Probleme, die mit unserem eigenen Verhalten zu tun haben); indirekte Kontrolle (Probleme, die mit dem Verhalten anderer Menschen zu tun haben); oder keine Kontrolle (Probleme, an denen wir nichts ändern können, wie etwa unsere Vergangenheit oder gewisse Realitäten). Der pro-aktive Ansatz sucht als ersten Schritt die Lösung aller drei Arten von Problemen innerhalb unserem gegenwärtigen Einflussbereich und schließt die Dinge ein, an denen wir etwas ändern können.

Probleme, über die wir *direkte Kontrolle* haben, lösen wir dadurch, dass wir an unseren Gewohnheiten arbeiten. Sie liegen offensichtlich in unserem Einflussbereich. Das sind die »privaten Erfolge« des 1., 2. und 3. Weges.

Probleme, über die wir *indirekte Kontrolle* haben, lösen wir dadurch, dass wir unsere Einflussmethoden ändern. Das sind die »öffentlichen Erfolge« des 4., 5. und 6. Weges. Ich habe persönlich mehr als 30 unterschiedliche Methoden gefunden, als Mensch Einfluss zu nehmen – so unterschiedliche wie Mitgefühl oder Konfrontation, Vorbild oder Überredung. Die meisten Menschen haben nur drei oder vier dieser Methoden im Repertoire. Meist beginnen sie mit Argumenten. Wenn die nicht ziehen, kämpfen oder fliehen sie. Ist es nicht befreiend, zu akzeptieren, dass ich neue Einflussweisen lernen kann, statt mich immer wieder alter, ineffizienter Methoden zu bedienen, um jemand anderen »auf Vordermann zu bringen«?

Probleme, über die wir *keine Kontrolle* haben, erfordern, dass wir die Verantwortung für unseren Gesichtsausdruck übernehmen, lächeln, diese Probleme wirklich und ruhig akzeptieren und mit ihnen leben

lernen, auch wenn wir sie nicht mögen. Auf diese Weise geben wir den Problemen nicht die Macht, uns unter Kontrolle zu haben. Wir können uns dem Gebet der Anonymen Alkoholiker anschließen: »Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

Unabhängig davon, ob ein Problem direkt, indirekt oder gar nicht von uns zu beeinflussen ist, liegt der erste Schritt zur Lösung bei uns. Unsere Eigenschaften, die Art, wie wir Einfluss nehmen, und unsere Art, mit Problemen umzugehen, die sich unserer Kontrolle entziehen, das alles liegt in unserem eigenen Einflussbereich.

Den Einflussbereich erweitern

Ich habe ein paar Jahre lang mit einer Organisation zusammengearbeitet, die von einem sehr dynamischen Menschen geleitet wurde. Er konnte Trends erkennen. Er war kreativ, begabt, fähig und brillant – und jeder wusste das. Aber sein Führungsstil war absolut diktatorisch. Er hatte den Hang, seine Leute wie Laufburschen zu behandeln, so als ob sie überhaupt keine eigene Urteilsfähigkeit hätten. Wenn er mit den Angestellten redete, klang das etwa so:

»Tu dies ... tu das ... jetzt mach's so ... jetzt mach's anders – entscheiden tue ich.«

Das führte dazu, dass er sich von fast allen seinen Führungskräften entfremdete. Die trafen sich auf dem Flur und beklagten sich untereinander über ihn. Ihre Diskussionen waren so anspruchsvoll und präzise, als ob sie die Absicht hätten, die Situation wirklich zu verbessern. Aber sie redeten nur und nutzten die Schwäche des Präsidenten als Vorwand, sich für nichtverantwortlich zu erklären.

»Du kannst dir nicht vorstellen, was diesmal los war«, meinte einer. »Neulich ist er in meine Abteilung gekommen. Ich hatte sorgfältige Pläne gemacht. Aber er kam rein und setzte völlig andere Signale. Meine Arbeit von mehreren Monaten war damit gekippt, einfach so. Ich weiß nicht, wie ich weiter für ihn arbeiten soll. Wann wird er eigentlich pensioniert?«

»Er ist erst neunundfünfzig«, antwortete irgendjemand. »Meinst du, du kannst das noch sechs Jahre aushalten?«

»Weiß ich nicht. Er ist wahrscheinlich eh der Typ, den sie überhaupt nicht in Pension schicken.«

Aber einer aus diesem Führungsteam war pro-aktiv. Er wurde von Werten geleitet, nicht von Gefühlen. Er übernahm die Initiative – verhielt sich vorausschauend, interpretierte die Situation, entwickelte Empathie. Er war nicht blind für die Schwächen des Präsidenten. Aber statt sie zu kritisieren, begann er sie auszugleichen. Wo der Präsident im Stil schwach war, versuchte er, Puffer für seine eigenen Leute zu sein und solche Schwächen bedeutungslos werden zu lassen. Und er nutzte die Stärken des Präsidenten – seine Weitsicht, sein Talent und seine Kreativität. Dieser Mann richtete seine Aufmerksamkeit ganz auf seinen persönlichen Einflussbereich. Zwar wurde auch er wie ein Laufbursche behandelt, aber er tat dennoch mehr, als von ihm erwartet wurde. Er ahnte voraus, was der Präsident brauchte. Er fand heraus, welche Absicht des Präsidenten der Aufgabe zu Grunde lag. Wenn er dann Informationen präsentierte, lieferte er zusätzlich eine Analyse und die auf dieser Analyse beruhenden Empfehlungen.

Als ich eines Tages in einer beratenden Funktion mit diesem Präsidenten zusammensaß, sagte er: »Stephen, ich kann es einfach nicht fassen, was dieser Mann geleistet hat. Er hat mir nicht nur die Informationen geliefert, die ich angefordert hatte, sondern darüber hinaus weitere Informationen, und zwar genau die, die wir brauchten. Er hat mir sogar eine Analyse dazugelegt, die genau meine Intentionen berücksichtigt, und dazu eine Liste mit seinen Empfehlungen.

Diese Empfehlungen stimmen mit der Analyse überein, und die Analyse deckt sich mit den Daten. Er ist bemerkenswert! Es ist eine solche Erleichterung, mich um diesen Teil des Geschäfts nicht kümmern zu müssen.«

Bei der nächsten Sitzung hieß es wieder »tu dies« und »tu das« – mit einer Ausnahme. Dieser Mann wurde gefragt: »Was hältst du davon?« Sein Einflussbereich war gewachsen.

Das führte zu ziemlicher Unruhe in der Organisation. Die reaktiven Geister auf den Führungsetagen begannen, ihre rachsüchtige Munition auf diesen pro-aktiven Mann abzufeuern.

Es liegt in der Natur reaktiver Leute, sich vor Verantwortung zu drücken. Es ist viel sicherer zu sagen: »Ich bin nicht verantwortlich.« Wenn ich sagen muss: »Ich bin verantwortlich«, dann muss ich vielleicht auch sagen: »Ich bin unverantwortlich.« Es fällt schwer, zuzugeben, dass man die Macht über die eigene Reaktion auf etwas hat und

dass die selbst gewählte Art der Reaktion negativ und destruktiv war. Das gilt natürlich besonders, wenn man jahrelang die Schwächen eines anderen als Ausrede dafür benutzt hat, die Verantwortung für die eigenen Ergebnisse von sich zu schieben.

Also beschäftigten sich diese Führungskräfte damit, noch mehr Informationen, noch mehr Munition, noch mehr Beweise dafür zu finden, dass sie nicht verantwortlich waren.

Aber unser Mann war auch ihnen gegenüber pro-aktiv. Stück für Stück dehnte sich sein Einflussbereich auch auf sie aus. Und er wuchs so lange weiter, bis schließlich keiner in der Organisation, einschließlich des Präsidenten, noch einen entscheidenden Schritt ohne die Beteiligung und Billigung dieses Mannes unternahm. Aber der Präsident fühlte sich nicht bedroht, da die Stärke dieses Mannes seine Stärke ergänzte und seine Schwächen ausglich. Also verfügte er über die Kräfte von zwei Menschen, über ein sich ergänzendes Team.

Der Erfolg dieses Mannes hing nicht von den Umständen ab. Viele andere befanden sich in derselben Situation wie er. Der Unterschied lag in seiner Art der Reaktion auf diese Bedingungen, in seiner Ausrichtung auf seinen persönlichen Einflussbereich.

Manche Leute meinen, pro-aktiv sein hieße, sich aufdringlich, aggressiv oder unsensibel zu verhalten, aber das ist überhaupt nicht der Fall. Pro-aktive Menschen sind nicht aufdringlich. Sie sind klug, sie sind von Werten geleitet, sie können aus der Realität ablesen, was gebraucht wird.

Nehmen wir Gandhi. Seine Ankläger saßen in den Büros der Legislative und kritisierten, dass er ihrem Kreis nicht beitreten wollte, in dem Großbritannien wegen seiner Unterdrückung des indischen Volkes verurteilt wurde. Derweil war Gandhi draußen auf den Reisfeldern und steigerte langsam, leise und fast unmerklich seinen Einfluss bei den Arbeitern. Eine Grundwelle von Unterstützung, Vertrauen und Zuversicht folgte ihm auf seinen Wegen. Ohne Amt oder politische Position zwang er England schließlich durch Mitgefühl, Mut, Fasten und moralische Überzeugung in die Knie und erlöste 300 Millionen Menschen mit der Kraft seines erheblich erweiterten Einflussbereichs von der politischen Herrschaft Großbritanniens.

Das »Haben« und das »Sein«

Eine Möglichkeit festzustellen, um welches Gebiet unsere persönlichen Belange gerade kreisen, ist die, zwischen *Haben* und *Sein* zu unterscheiden. Der Interessenbereich ist voll mit *haben*. Er schließt die Dinge ein, die uns Sorgen machen:

»Ich werde glücklich sein, wenn ich mein Haus *abbezahlt habe*.«

»*Hätte ich* bloß einen Vorgesetzten, der nicht ein solcher Tyrann ist ...«

»Wenn ich nur einen geduldigeren Mann *hätte* ...«

»Wenn ich gehorsamere Kinder *hätte* ...«

»Wenn ich erst mein Diplom *habe* ...«

»Wenn ich einfach nur mehr Zeit für mich selbst *haben könnte* ...«

Der persönliche Einflussbereich ist voll mit *sein* – ich kann geduldiger *sein*, weise *sein*, liebevoll *sein*. Es ist die Ausrichtung auf den Charakter.

Wann immer wir glauben, das Problem sei »da draußen«, ist dieser Gedanke das Problem. Wir geben dem, was da draußen ist, die Macht, Kontrolle über uns zu haben. Das Paradigma der Veränderung ist in diesem Fall »von außen nach innen« – was da draußen ist, muss sich verändern, bevor wir uns verändern können.

Der pro-aktive Zugang ist der der Veränderung »von innen nach außen«: Ich kann anders *sein* und dadurch positive Veränderungen in dem bewirken, was da draußen ist – ich kann erfindungsreicher *sein*, ich kann sorgfältiger *sein*, ich kann kreativer *sein*, ich kann kooperativer *sein*.

Eine meiner Lieblingsgeschichten stammt aus dem Alten Testament, das Teil des Grundgewebes der jüdisch-christlichen Tradition ist. Es ist die Geschichte von Joseph, den seine Brüder im Alter von 17 Jahren in die Sklaverei verkauften. Stellen Sie sich vor, wie leicht es für ihn gewesen wäre, als Diener des Potiphar in Selbstmitleid zu verfallen, sich auf die Schwächen seiner Brüder, seines neuen Herren und all das zu konzentrieren, was er nicht hatte. Aber Joseph war pro-aktiv. Er arbeitete am *Sein*. Und binnen Kurzem leitete er Potiphars Haushalt. Er hatte das Sagen über alles, was Potiphar besaß, weil dessen Vertrauen so groß war.

Dann kam der Tag, an dem Joseph in einer schwierigen Situation steckte und sich weigerte, seine Integrität aufzugeben. Das führte dazu, dass er zu Unrecht für 13 Jahre ins Gefängnis musste. Aber er war wie-

der pro-aktiv. Er arbeitete an seinem persönlichen Einflussbereich, am *Sein* statt am *Haben*. Bald leitete er das Gefängnis und schließlich ganz Ägypten und war nur dem Pharaon unterstellt.

Wenn ich ein Problem in meiner Ehe habe, was gewinne ich dann, wenn ich immer wieder meine Frau beschuldige? Mit meiner Aussage, ich sei nicht verantwortlich, mache ich mich selbst zu einem kraftlosen Opfer. Ich mache mich selbst in einer schwierigen Situation bewegungsunfähig. Außerdem verringere ich meine Fähigkeit, sie zu beeinflussen – meine nörgelnde, anschuldigende, kritische Haltung bestätigt ihr nur ihre eigene Schwäche. Meine Kritik ist schlimmer als das, was ich korrigieren will. Meine Fähigkeit, positiven Einfluss auf die Situation zu nehmen, verkümmert und stirbt ab.

Wenn ich meine Situation verbessern will, kann ich am besten an der Stelle ansetzen, über die ich wirklich die Kontrolle habe – bei mir selbst. Ich kann aufhören, meine Frau verändern zu wollen, und an meinen eigenen Schwächen arbeiten. Ich kann versuchen, ein fabelhafter Partner zu sein, eine Quelle bedingungsloser Liebe und Unterstützung. Vielleicht wird meine Frau die Kraft des pro-aktiven Beispiels spüren und ähnlich antworten. Aber ob sie das tut oder nicht, die Arbeit an mir selbst, an meinem *Sein*, bleibt die positivste Art, Einfluss auf meine Situation zu nehmen.

Es gibt so viele Möglichkeiten, in dem persönlichen Einflussbereich zu wirken: ein besserer Zuhörer zu *sein*, ein liebevollerer Partner zu *sein*, ein fleißigerer Student zu *sein*, ein willigerer und interessierterer Mitarbeiter zu *sein*. Manchmal ist es das pro-aktivste, was wir tun können, einfach glücklich zu *sein*, ein echtes Lächeln zu zeigen. Glücklichsein ist, genau wie Unglücklichsein, eine pro-aktive Wahl.

Das andere Ende des Stocks

Bevor wir unser Lebensziel ganz auf den persönlichen Einflussbereich ausrichten, müssen wir zwei Punkte, die außerhalb des persönlichen Einflussbereichs, aber in unserem Interessensbereich liegen, betrachten: *Folgen* und *Fehler*.

Wir haben zwar die Freiheit, über unser Handeln zu entscheiden, nicht aber über die Folgen unserer Handlungen. Die Folgen werden von Naturgesetzen bestimmt. Sie liegen in dem Interessensbereich, außer-

halb des persönlichen Einflussbereichs. Wir können entscheiden, uns vor einem schnellen Zug auf die Gleise zu werfen. Aber wir können nicht entscheiden, was geschehen wird, wenn der Zug uns überfährt.

Wir können beschließen, bei unseren geschäftlichen Unternehmungen unehrlich zu sein. Die sozialen Konsequenzen dieser Entscheidung können davon abhängen, ob man uns auf die Schliche kommt oder nicht, aber die Konsequenzen für unseren grundlegenden Charakter stehen fest.

Unser Verhalten wird von Prinzipien regiert. In Harmonie mit ihnen zu leben, hat positive Folgen, sie zu verletzen negative. Wir haben die Freiheit, unsere Reaktion in jeder Situation zu wählen, aber damit wählen wir zugleich auch die dazugehörigen Folgen. »Wenn wir ein Ende des Stocks aufheben, heben wir auch das andere auf.«

Jeder von uns kennt sicher Zeiten im Leben, in denen man meint, man hätte den falschen Stock aufgehoben. Unsere Entscheidungen hatten Konsequenzen, auf die wir gut hätten verzichten können. Wenn wir nochmals entscheiden könnten, würden wir es anders machen. Diese Entscheidungen nennen wir Fehler, und sie sind der zweite Punkt, über den wir nachdenken müssen.

Für Menschen, die voller Reue stecken, ist die notwendigste proaktive Übung vielleicht die, zu erkennen, dass vergangene Fehler auch da draußen in dem Interessenbereich liegen. Wir können sie nicht zurückrufen, wir können sie nicht ungeschehen machen, wir haben keinerlei Kontrolle über ihre Folgen.

Einer meiner Söhne spielte an der Universität in der Abwehr der Footballmannschaft mit. Dort hatte er gelernt, jedes Mal, wenn er oder einer seiner Mitspieler einen ernsten Fehler gemacht hatte, kurz sein Hosengummi schnappen zu lassen. Das diente dazu, die Sache »abzuhaken«, damit der vergangene Fehler nicht den weiteren Spielverlauf und das Ergebnis beeinflussen konnte.

Die pro-aktive Art, mit einem Fehler umzugehen, ist die, ihn sofort anzuerkennen, zu korrigieren und aus ihm zu lernen. Das macht buchstäblich aus jedem Fehler einen Erfolg. »Erfolg«, sagte der IBM-Gründer T. J. Watson, »beruht oft genug auf Fehlern.«

Aber einen Fehler nicht anzuerkennen, ihn nicht zu korrigieren und nicht aus ihm zu lernen, ist eine andere Art von Fehler. Er setzt einen auf die Fährte von Selbsttäuschung und Selbstrechtfertigung, zu der häufig das Rationalisieren (rationale Lügen) vor sich selbst und anderen gehört. Dieser zweite Fehler, dieses Vertuschen, verleiht dem

ersten Macht, schenkt ihm unangemessen große Bedeutung und verursacht viel tiefere Verletzungen im Inneren.

Weder das, was andere tun, noch unsere eigenen Fehler sind es, die uns am meisten verletzen; es ist unsere Reaktion auf diese Dinge. Der Giftschlange, die uns gebissen hat, hinterherzujagen, treibt das Gift nur durch unseren gesamten Körper. Es ist viel besser, sofort Maßnahmen zur Entgiftung zu ergreifen.

Unsere Reaktion auf einen Fehler wirkt sich auf die Qualität des nächsten Augenblicks aus. Es ist wichtig, dass wir unsere Fehler sofort eingestehen und korrigieren, sodass nicht sie, sondern wir die Macht über den nächsten Moment gewinnen.

Verpflichtungen eingehen und einhalten

Im Mittelpunkt unseres Einflussbereichs liegt unsere Fähigkeit, Verpflichtungen einzugehen und einzuhalten und Versprechen zu geben und zu halten. Die Verpflichtungen, die wir gegenüber uns selbst und anderen eingehen, und unsere Integrität hinsichtlich dieser Verpflichtungen sind der Kern und die klarste Manifestation unserer Pro-Aktivität.

Außerdem bilden sie die Essenz unseres Wachstums. Durch zwei unserer Gaben, unsere *Selbstwahrnehmung* und unser *Gewissen*, erkennen wir, wo wir schwach sind und wo Verbesserungen nötig sind, welche Talente entwickelt werden könnten und welche Bereiche verändert oder aus unserem Leben getilgt werden müssen. Wenn wir dann unsere *Vorstellungskraft* und unseren *freien Willen* benutzen, um gemäß diesen Erkenntnissen zu handeln – Versprechen zu geben, Ziele zu setzen und uns an sie zu halten –, bauen wir die Charakterstärke auf, die alle anderen positiven Dinge in unserem Leben möglich macht.

Hier haben wir zwei Möglichkeiten, um sofort selbst die Kontrolle über unser Leben zu übernehmen. Wir können *ein Versprechen geben* – und es halten. Oder wir können *ein Ziel setzen* – und daran arbeiten, es zu erreichen. Durch das Eingehen und Einhalten von Verpflichtungen – selbst wenn es nur kleine sind – beginnen wir eine innere Integrität aufzubauen, die uns zum Bewusstsein bringt, dass wir unser Leben selbst bestimmen können, und uns den Mut und die Kraft gibt, mehr Verantwortung für unser eigenes Leben zu übernehmen. Wenn

wir uns selbst und anderen Versprechen geben und sie halten, wird unsere Ehre allmählich größer als unsere Stimmungen.

Die Kraft, uns selbst gegenüber Verpflichtungen einzugehen und sie einzuhalten, ist der entscheidende Faktor für die Entwicklung der grundlegenden Gewohnheiten der Effektivität. Wissen, Können und Wollen liegen alle innerhalb unserer Kontrolle. Wir können an jedem dieser drei Elemente arbeiten, um das Gleichgewicht zwischen ihnen zu verbessern. Wenn der Bereich, in dem sie sich überschneiden, größer wird, internalisieren wir die Prinzipien, auf denen die Gewohnheiten beruhen, tiefer und erzeugen jene Charakterstärke, durch die wir auf ausgewogene Weise zu größerer Effektivität in unserem Leben gelangen können.

Pro-Aktivität: der 30-Tage-Test

Wir müssen nicht die furchtbare Erfahrung von Viktor Frankl im Konzentrationslager machen, um unsere Pro-Aktivität zu erkennen und zu entwickeln. Die pro-aktive Fähigkeit, mit außergewöhnlichen Herausforderungen fertig zu werden, entwickeln wir bei den gewöhnlichen Ereignissen des Alltags, dabei, wie wir Verpflichtungen eingehen und halten, wie wir mit einem Verkehrsstau umgehen, wie wir auf einen zornigen Kunden oder ein ungehorsames Kind reagieren, wie wir unsere Probleme sehen und unsere Energien ausrichten, welche Sprache wir benutzen.

Ich möchte Sie ermutigen, das Prinzip der Pro-Aktivität 30 Tage zu testen. Versuchen Sie's einfach und schauen Sie, was passiert. Arbeiten Sie 30 Tage lang nur an Ihrem persönlichen Einflussbereich. Gehen Sie kleine Verpflichtungen ein, die Sie einhalten. Seien Sie ein Licht, nicht ein Richter. Seien Sie ein Modell, nicht ein Kritiker. Seien Sie Teil der Lösung, nicht Teil des Problems.

Versuchen Sie's in Ihrer Ehe, in Ihrer Familie, bei der Arbeit. Argumentieren Sie nicht mit den Schwächen anderer. Argumentieren Sie nicht mit den eigenen Schwächen. Wenn Sie einen Fehler machen, geben Sie ihn zu, korrigieren Sie ihn und lernen Sie daraus – sofort. Geraten Sie nicht in eine beschuldigende, anklagende Stimmung. Arbeiten Sie an den Dingen, über die Sie Kontrolle haben. Arbeiten Sie an sich selbst. Am *Sein*.

Betrachten Sie die Schwächen anderer mit Mitgefühl, ohne Anschuldigungen. Die Frage ist nicht, was die tun oder tun sollten. Es geht vielmehr um die von Ihnen gewählte Reaktion auf die Situation und das, was Sie tun sollten. Wenn Sie anfangen zu denken, das Problem sei außerhalb Ihrer persönlichen Einflussmöglichkeiten, »da draußen«, halten Sie inne. Genau dieser Gedanke ist das Problem.

Menschen, die Tag für Tag ihre noch unterentwickelte Freiheit ausüben, werden diese ganz allmählich ausdehnen. Menschen, die dies nicht tun, werden feststellen, dass diese Freiheit immer mehr dahinwelkt, bis sie selbst im Wortsinne »gelebt werden«. Sie agieren nach dem Drehbuch, das ihnen Eltern, Kollegen und die Gesellschaft geschrieben haben.

Wir selbst tragen die Verantwortung für unsere eigene Effektivität, für unser eigenes Glück und letztlich meist auch für die Umstände.

Samuel Johnson hat dazu bemerkt: »Die Quelle der Zufriedenheit muss dem eigenen Geist entspringen, und wer so wenig über die Natur des Menschen weiß, dass er Glück durch das Verändern von irgendetwas anderem als seinen eigenen Charakteranlagen sucht, der wird sein Leben mit fruchtlosen Bemühungen verschwenden und den Kummer, den er ausmerzen will, vervielfältigen.«

Zu wissen, dass wir verantwortlich sind, ist für unsere Effektivität und für jedes der folgenden Prinzipien von fundamentaler Bedeutung.

Anwendungsvorschläge

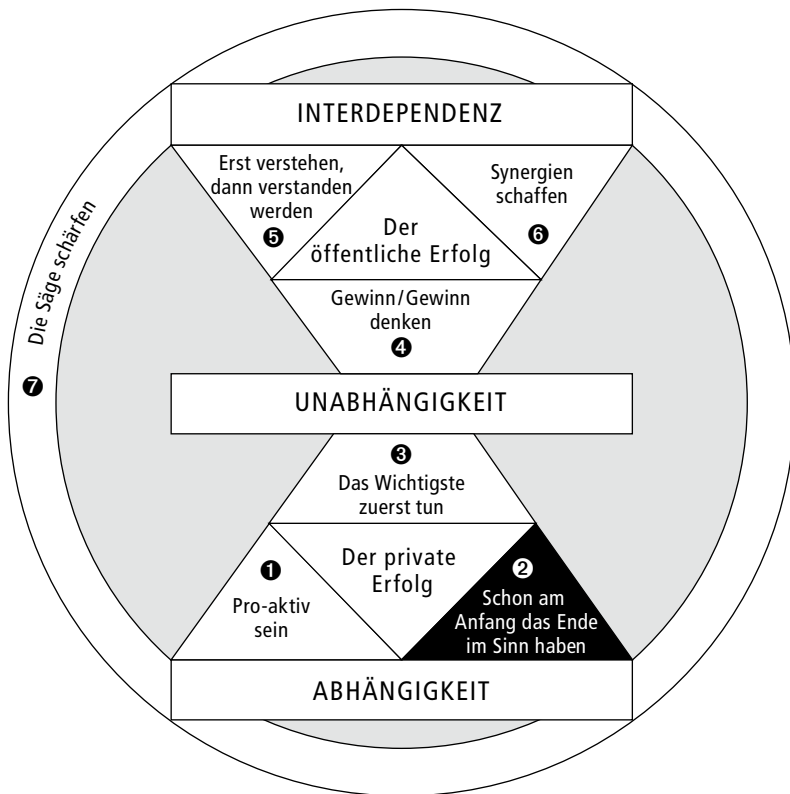
1. Achten Sie einen ganzen Tag lang auf Ihre Sprache und die Sprache der Menschen um Sie herum. Wie oft benutzen und hören Sie reaktive Formulierungen wie »wenn nur«, »ich kann nicht« oder »ich muss«?
2. Suchen Sie eine Situation, in die Sie demnächst geraten könnten und in der Sie aufgrund früherer Erfahrungen vermutlich reaktiv agieren werden. Betrachten Sie die Situation noch einmal im Kontext Ihres Einflussbereichs. Wie könnten Sie pro-aktiv reagieren? Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit und schaffen Sie sich innerlich ein lebhaftes Bild von der Situation und davon, wie Sie selbst pro-aktiv handeln. Denken Sie an das Entscheidungsfeld

zwischen Reiz und Reaktion. Verpflichten Sie sich, Ihre Freiheit der Wahl auszuüben.

3. Wählen Sie ein frustrierendes Problem aus Ihrem Berufs- oder Privatleben aus. Bestimmen Sie, ob es direkter, indirekter oder keiner Kontrolle durch Sie unterliegt. Identifizieren Sie den ersten Schritt, den Sie in Ihrem Einflussbereich tun können, und tun Sie dann diesen Schritt.
4. Versuchen Sie den 30-Tage-Test der Pro-Aktivität. Seien Sie sich der Veränderung Ihres Einflussbereiches bewusst.

2. Weg

Schon am Anfang das Ende im Sinn haben



Prinzipien der persönlichen Führung

*Was hinter uns liegt und was vor uns liegt,
sind Winzigkeiten im Vergleich zu dem,
was in uns liegt.*

OLIVER WENDELL HOLMES

Bitte suchen Sie sich für die Lektüre der nächsten Seiten einen ruhigen Platz, an dem Sie ganz ungestört sind. Verbannen Sie aus Ihrem Kopf alles außer dem, was Sie lesen und wozu Sie jetzt aufgefordert werden. Sorgen Sie sich nicht um Ihren Terminplan, Ihre Geschäfte, Ihre Familie und Freunde. Konzentrieren Sie sich mit mir und öffnen Sie Ihren Geist.

Vor Ihrem inneren Auge sehen Sie nun, wie Sie sich zur Beerdigung eines geliebten Menschen begeben. Sie fahren mit dem Auto zur Friedhofskapelle, parken und steigen aus. Sie betreten das Gebäude und bemerken die Blumen und die sanfte Orgelmusik. Sie sehen die Gesichter von Freunden und Angehörigen. Sie spüren die gemeinsame Trauer über den Verlust, aber auch das Glück darüber, diesen Menschen gekannt zu haben.

Als Sie nach vorne gehen und in den offenen Sarg blicken, sehen Sie dort überraschend sich selbst liegen. Dies ist Ihre Beerdigung. Sie wird heute in drei Jahren sein. All diese Menschen sind gekommen, um Ihnen die letzte Ehre zu erweisen, Ihnen Liebe und Anerkennung für Ihr Leben auszusprechen.

Sie suchen sich einen Platz und warten auf den Beginn der Feier. Sie werfen einen Blick in das Programmheft. Es wird vier Redner geben. Der erste ist jemand aus Ihrer Familie, der engen und auch der weiteren – Kinder, Brüder, Schwestern, Nichten, Neffen, Tanten, Onkel, Kusinen, Vettern und Großeltern, die aus dem ganzen Land angereist sind, um dabei zu sein. Der zweite Sprecher ist einer Ihrer Freunde, jemand, der einen Eindruck davon vermitteln kann, wie Sie als Mensch waren. Der dritte Sprecher stammt aus Ihrer Berufswelt. Und der vier-

te kommt aus einer Organisation, z.B. dem Verein, bei dem Sie sich engagiert haben.

Nun denken Sie gründlich nach. Was würden Sie von jedem der Redner gern über sich und Ihr Leben hören? Welche Art von Ehepartner, Vater oder Mutter sollen die Worte beschreiben? Welche Art von Sohn, Tochter, Vetter oder Kusine? Welche Art von Freund? Welche Art von Kollege?

Welchen Charakter sollen die Reden beschreiben? An welche Beiträge und Leistungen sollen sie erinnern? Schauen Sie sich die Anwesenden sorgfältig an. Was hätten Sie gern zu deren Leben beigetragen?

Nehmen Sie sich nun, bevor Sie weiterlesen, ein paar Minuten Zeit, um Ihre Eindrücke zu notieren. Das wird Ihr persönliches Verständnis des 2. Weges erheblich vergrößern.

Was es bedeutet, »schon am Anfang das Ende im Sinn zu haben«

Wenn Sie diese Visualisierungsübung ernsthaft durchgeführt haben, haben Sie einen Augenblick lang einige Ihrer tiefen, fundamentalen Werte berührt. Sie haben kurz Kontakt zum inneren Führungssystem im Herzen Ihres Einflussbereichs aufgenommen.

Der 2. Weg gilt für viele verschiedene Situationen und auf mehreren Ebenen des Lebens. Seine fundamentalste Anwendung ist jedoch die, heute mit dem Bild oder Paradigma des Lebensendes als Bezugsrahmen oder als entscheidendes Kriterium zu beginnen, an dem alles gemessen wird. Jeder Teil Ihres Lebens – Ihr Verhalten heute, morgen, übermorgen, nächste Woche und nächstes Jahr – lässt sich im Kontext des Ganzen betrachten, dessen, was Ihnen wirklich wichtig ist. Wenn Sie immer das »Ende« im Sinn behalten, können Sie sicherstellen, dass nichts, was Sie im Laufe des Tages tun, die Kriterien verletzt, die Sie für wichtig erklärt haben. Dann ist jeder Tag Ihres Lebens ein bedeutungsvoller Beitrag zu der Vision, die Sie von Ihrem Leben als Ganzem haben.

Schon am Anfang das Ende im Sinn zu haben, bedeutet, mit einer klaren Zielvorstellung zu starten. Es bedeutet, zu wissen, wo Sie hingehen, um so auch besser zu verstehen, wo Sie derzeit stehen. Nur so können Sie Ihre Schritte immer in die richtige Richtung lenken.

Man kann ganz leicht in eine Aktivitätsfalle geraten, in der Geschäftigkeit des Lebens gefangen sein, härter und härter für die nächste Sprosse auf der Erfolgsleiter arbeiten, um dann zu entdecken, dass die Leiter, auf der man steht, an die falsche Mauer gelehnt ist. Es ist möglich, sehr, sehr beschäftigt, aber nur wenig effektiv zu sein.

Viele Menschen stellen fest, dass sie leere Siege erringen. Sie erreichen Erfolge auf Kosten von Dingen, von denen sie plötzlich merken, dass sie ihnen wichtig waren. Menschen aus allen Lebensbereichen – Ärzte, Akademiker, Politiker, Geschäftsleute, Sportler und Installateure – mühen sich häufig um ein höheres Einkommen, mehr Anerkennung oder einen bestimmten Grad von professioneller Kompetenz, nur um festzustellen, dass ihr Drang, das Ziel zu erreichen, sie für die Dinge blind gemacht hat, auf die es wirklich ankam und die nun verschwunden sind.

Wie anders unser Leben doch ist, wenn wir wirklich wissen, was uns im Innersten wichtig ist. Und wenn wir dieses Bild vor Augen haben, schaffen wir es jeden Tag wieder, das zu sein und zu tun, worauf es wirklich ankommt. Wenn die Leiter nicht an der richtigen Mauer lehnt, bringt uns jeder Schritt einfach schneller an den falschen Ort. Wir mögen sehr geschäftig sein, vielleicht sogar sehr *effizient*, aber wirklich *effektiv* werden wir nur dann sein, wenn wir schon am Anfang das Ende im Sinn haben.

Wenn Sie sorgfältig über das nachdenken, was Sie gerne über sich bei Ihrer Beerdigung gehört hätten, werden Sie Ihre *Definition* von Erfolg finden. Die kann ganz anders ausfallen, als Sie dachten. Vielleicht sind Ruhm, Leistung, Geld oder einige andere der gemeinhin angestrebten Dinge nicht einmal Teil der richtigen Mauer.

Wenn Sie schon am Anfang das Ende im Sinn haben, gewinnen Sie eine andere Perspektive. Ein Mann fragt den anderen bei der Beerdigung eines gemeinsamen Freundes: »Wie viel hat er hinterlassen?« Antwortet der andere: »Er hat alles hinter sich gelassen.«

Alles wird zweimal geschaffen

»Schon am Anfang das Ende im Sinn haben«, beruht auf dem Prinzip, dass alles zweimal geschaffen wird. Es gibt bei allem eine mentale oder erste Phase des Schaffens und eine physische oder zweite Phase.

Nehmen wir zum Beispiel den Bau eines Hauses. Es entsteht in jedem Detail, bevor Sie überhaupt den ersten Nagel einschlagen. Sie versuchen sich eine sehr klare Vorstellung davon zu machen, was für ein Haus Sie wollen. Wenn Sie ein richtiges Familienhaus wollen, planen Sie das Wohnzimmer so, dass es zu einem natürlichen Versammlungsort wird. Sie sehen Schiebetüren nach draußen und einen Patio vor, in dem die Kinder spielen können. Sie arbeiten mit Ideen. Sie arbeiten mit dem Kopf, bis Sie ein klares Bild davon gewonnen haben, was Sie bauen wollen.

Dann reduzieren Sie das auf einen Plan und erstellen Bauzeichnungen. All das geschieht, bevor die Erde angerührt wird. Wenn nicht, werden Sie in der zweiten Phase, der des physischen Schaffens, teure Veränderungen vornehmen müssen, die den Preis für Ihr Haus leicht auf das Doppelte treiben können.

Die Devise des Zimmermanns lautet: »Zweimal messen, einmal schneiden.« Sie müssen sicher sein, dass Ihre erste Schöpfung, der Bauplan, wirklich das ist, was Sie wollen, dass Sie alles richtig durchdacht haben. Dann setzen Sie das in Steine und Mörtel um. Sie gehen jeden Tag zum Bauwagen und studieren den Bauplan, um zu wissen, was an diesem Tag zu tun ist. Sie haben schon am Anfang das Ende im Sinn.

Oder schauen wir uns zum Beispiel eine Firma an. Wenn Sie ein erfolgreiches Unternehmen haben wollen, definieren Sie klar, was Sie erreichen wollen. Sie überdenken sorgfältig das Produkt oder die Dienstleistung, die Sie für Ihren Zielmarkt anbieten wollen, und dann organisieren Sie all die verschiedenen Elemente – Finanzen, Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Personal, Gebäude und so fort –, mit denen Sie dieses Ziel erreichen wollen. In welchem Maße Sie dabei schon zu Beginn das Ende vor Augen haben, bestimmt oft, ob Sie ein erfolgreiches Unternehmen starten oder nicht. Die meisten geschäftlichen Niederlagen beginnen schon mit den theoretischen Voraussetzungen, durch mangelhafte Kapitaldeckung, falsche Einschätzung des Marktes oder das Fehlen eines Geschäftsplans.

Dasselbe gilt für das Elternsein. Wenn Sie verantwortungsvolle, selbstdisziplinierte Kinder großziehen wollen, müssen Sie das im täglichen Umgang mit Ihren Kindern vor Augen haben. Sie können sich ihnen gegenüber nicht so verhalten, dass Sie ihre Selbstdisziplin oder ihr Selbstwertgefühl untergraben.

Dieses Gesetz wird auf unterschiedliche Weise in vielen verschiedenen Bereichen des Lebens angewendet. Bevor Sie eine Reise antreten,

bestimmen Sie Ihr Ziel und arbeiten die beste Strecke aus. Bevor Sie einen Garten anlegen, machen Sie sich innerlich ein Bild oder zeichnen das gewünschte Ergebnis auf. Sie schreiben Ihre Reden auf Papier, bevor Sie sie halten. Sie entwerfen die Kleider, die Sie machen, bevor Sie zur Nadel greifen.

Soweit wir das Gesetz der zwei Phasen des Schaffens als Prinzip begreifen und die Verantwortung für beide übernehmen, handeln wir innerhalb unseres Einflussbereichs und erweitern dessen Grenzen. Soweit wir nicht im Einklang mit diesem Prinzip handeln und nicht die Verantwortung für die erste Phase des Schaffens übernehmen, verkleinern wir ihn.

Durch Absicht oder Zufall

Alles wird zweimal geschaffen, aber nicht alles entsteht in einem bewussten Entwurf. Wenn wir in unserem persönlichen Leben nicht unsere eigene Selbstwahrnehmung entwickeln und Verantwortung für die erste Phase des Schaffens übernehmen, geben wir durch diese Unterlassung anderen Menschen und Umständen außerhalb unseres Einflussbereichs die Macht, große Teile unseres Lebens zu formen. Wir befolgen reaktiv den Kontext, den uns Familie, Kollegen, fremde Terminkalender, der Druck der Umstände vorgeben – Textbücher unserer frühen Jahre, unserer Ausbildung, unserer Konditionierungen.

Diese Kontexte sind von Menschen gemacht, nicht von Prinzipien geprägt. Und sie entstehen aus unserer tiefen Verletzbarkeit, unserer starken Abhängigkeit von anderen und unserem Bedürfnis nach Akzeptanz und Liebe, nach Zugehörigkeit und Bedeutung und dem Gefühl, wichtig zu sein.

Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, ob wir es unter Kontrolle haben oder nicht, es gibt für jeden Teil unseres Lebens eine erste Phase des Schaffens. Wir sind entweder das Resultat unseres eigenen pro-aktiven Entwurfs oder das Resultat fremder Terminkalender, äußerer Bedingungen oder früherer Eigenschaften.

Die einzigartigen menschlichen Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung, der Vorstellungskraft und des Gewissens ermöglichen es uns, die erste Phase des Schaffens zu untersuchen und selbst die Verantwortung für diese zu übernehmen, unseren eigenen Kontext zu schreiben.

Anders ausgedrückt besagt der 1. Weg: »Sie selbst sind der Gestalter.« Verantwortung für die erste Phase des Schaffens zu übernehmen, ist der 2. Weg.

Führung und Management – die zwei Schaffensphasen

Der 2. Weg beruht auf den Prinzipien von persönlicher Führung, was bedeutet, dass Führung Teil der ersten, mentalen Schaffensphase ist. Führung ist nicht Management. Management gehört zur zweiten Phase, die wir im Kapitel über den 3. Weg betrachten werden. Aber an erster Stelle steht die Frage der Führung.

Management ist ausgerichtet auf Ergebnisse unter dem Strich (bottom-line Fokus). Wie kann ich bestimmte Dinge am besten bewerkstelligen? Führung beschäftigt sich mit der großen Linie (top-line Fokus): Welches sind die Dinge, die ich bewerkstelligen will? Mit den Worten von Peter Drucker und Warren Bennis: »Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.« Management ist die Effizienz beim Erklimmen der Erfolgsleiter; Führung bestimmt, ob die Leiter an der richtigen Wand steht.

Den wichtigen Unterschied zwischen beidem versteht man schnell, wenn man sich vorstellt, wie eine Gruppe von Leuten sich mit Macheten einen Weg durch den Dschungel erkämpft. Sie sind die Macher, die Problemlöser. Sie arbeiten sich durchs Unterholz, machen den Weg frei. Die Manager sind hinter ihnen, schärfen ihre Macheten, schreiben die Verfahrens- und Vorgehensregeln fest, führen Fitnessprogramme durch, bringen technologische Verbesserungen ein, erstellen Arbeitspläne und Ausgleichsprogramme für die Machetenschwinger.

Der Führer ist derjenige, der auf den höchsten Baum klettert, die ganze Situation von oben betrachtet und runterruff: »Wir sind im falschen Dschungel!«

Aber wie reagieren die meisten stark beschäftigten und sehr effizienten Mitarbeiter und Manager? »Halt die Klappe! Wir kommen gut voran!«

Als Einzelne, Gruppen und Unternehmen sind wir oft so sehr damit beschäftigt, uns durchs Unterholz zu kämpfen, dass wir nicht einmal merken, dass wir im falschen Dschungel sind. Und die sich immer

schneller wandelnden Lebensbedingungen machen effektive Führung noch notwendiger als je zuvor – in jedem Aspekt unseres unabhängigen und interdependenten Lebens.

Was wir brauchen, ist eher eine Vision oder einen Zielpunkt und einen Kompass (Prinzipien oder Richtlinien) denn Straßenkarten. Wir wissen oft nichts über die Beschaffenheit des vor uns liegenden Geländes und haben keine Ahnung, was wir brauchen werden, um es zu durchqueren. Vieles wird von unserer Urteilskraft in dem jeweiligen Moment abhängen. Aber ein innerer Kompass wird uns immer die Richtung weisen.

Effektivität – und oft sogar das Überleben – hängt nicht ausschließlich davon ab, wie viel Mühe wir aufwenden, sondern davon, ob wir den Aufwand im richtigen Dschungel treiben. Und die Metamorphose, die in fast jedem Industriezweig und jedem Beruf stattfindet, verlangt in erster Linie nach Führung und erst in zweiter nach Management.

In der Wirtschaft ändern sich die Märkte so schnell, dass viele Produkte und Dienstleistungen, die noch vor Kurzem erfolgreich den Bedürfnissen und dem Geschmack der Konsumenten entsprachen, heute vollkommen überholt sind. Pro-aktive, starke Führung muss beständig die Veränderungen der Lebensbedingungen, besonders die Kaufeigenschaften und Motive der Kunden, überwachen und über die notwendige Stärke verfügen, die Ressourcen in die richtige Richtung zu lenken.

Effizientes Management ohne effektive Führung ist, wie jemand einmal gesagt hat, »wie die Liegestühle auf der Titanic in Reih und Glied aufzustellen«. Es gibt keinen Managementenerfolg, der Führungsversagen wettmachen könnte. Aber Führung ist schwierig, da wir oft in einem Management-Paradigma gefangen sind.

Bei der Abschlusssitzung eines einjährigen Trainingsprogramms für Führungskräfte kam der Vorsitzende einer Ölgesellschaft auf mich zu und sagte: »Als Sie damals im zweiten Monat auf den Unterschied zwischen Management und Führung hinwiesen, habe ich mir meine Rolle als Vorsitzender dieser Gesellschaft angeschaut und erkannt, dass ich überhaupt keine Führung leistete. Ich war vollkommen mit Management beschäftigt, unter den erdrückenden Forderungen und Details der tagtäglichen Logistik begraben. Also beschloss ich mich vom Management zurückzuziehen. Dafür konnte ich andere Leute finden. Ich wollte meine Organisation wirklich führen.

Das war schwierig. Ich hatte regelrechte Entzugserscheinungen, da ich nichts mehr mit den dringlichen Angelegenheiten zu tun hatte, die direkt vor mir lagen und mir auf die Schnelle das Gefühl von Leistung vermitteln konnten. Es war zunächst nicht sehr befriedigend, mich mit Fragen der Richtung, der Unternehmenskultur, der tiefen Analyse von Problemen, dem Aufspüren neuer Möglichkeiten herumzuschlagen. Auch andere erlitten Entzugserscheinungen, da sie die Komfortzone ihres bisherigen Arbeitsstils aufgeben mussten: Sie vermissten den leichten Zugang zu mir, der bis dahin bestanden hatte. Sie wollten immer noch, dass ich verfügbar war, dass ich reagierte, dass ich ihnen auf einer tagtäglichen Ebene half, ihre Probleme zu lösen.

Aber ich war beharrlich. Ich war absolut überzeugt davon, dass ich Führung bieten musste. Und ich tat es auch. Heute läuft unser ganzes Geschäft anders. Wir werden den Anforderungen unserer Umwelt besser gerecht. Wir haben unsere Erträge verdoppelt und unseren Gewinn vervierfacht. Jetzt verstehe ich etwas vom Führen.«

Ich bin davon überzeugt, dass auch Eltern in dem Management-Paradigma gefangen sind. Dann denken sie an Kontrolle, Effizienz und Regeln statt an Richtungen, Sinn und Familiengefühl.

Und in unserem persönlichen Leben fehlt es uns noch stärker an Führung. Wir sind darauf ausgerichtet, effizientes Management zu betreiben, Ziele zu setzen und zu erreichen, bevor wir überhaupt unsere Werte geklärt haben.

Das Textbuch umschreiben: selbst zum eigenen ersten Gestalter werden

Wie wir bereits gesehen haben, beruht Pro-Aktivität auf der einzigartigen Begabung des Menschen zur Selbstwahrnehmung. Die beiden weiteren Begabungen, die uns Menschen eigen sind und uns in die Lage versetzen, unsere Pro-Aktivität zu erweitern und persönliche Führung in unserem Leben auszuüben, sind *Vorstellungskraft* und *Gewissen*.

Mit unserer Vorstellungskraft können wir die noch unerschaffenen Welten des in uns liegenden Potenzials visualisieren. Durch das Gewissen können wir die Verbindung zwischen den universalen Gesetzen oder Prinzipien und unseren eigenen Talenten und Beitrags-

möglichkeiten und der persönlichen Richtung aufnehmen, innerhalb derer wir uns am effektivsten entwickeln können. Zusammen mit der Selbstwahrnehmung geben uns diese beiden Begabungen die Macht, unser eigenes Textbuch zu schreiben.

Da wir bereits mit vielen Textbüchern leben, die man uns mitgegeben hat, ist der Prozess, unseren eigenen Lebenstext zu schreiben, eigentlich eher der des »Umschreibens« oder Paradigmenwechsels. So können wir einige der grundlegenden vorhandenen Paradigmen verändern. Wenn wir die ineffektiven Textbücher, die nicht korrekten oder unvollständigen Paradigmen in uns erkennen, können wir uns pro-aktiv umschreiben.

Einer der inspirierendsten Berichte über dieses Umschreiben findet sich in der Autobiografie von Anwar El-Sadat, dem früheren Präsidenten von Ägypten. Sadat war in einem Kontext tiefen Hasses auf Israel erzogen und geprägt worden. Er sagte im Fernsehen Dinge wie: »Solange Israel auch nur einen Zentimeter arabischen Bodens besetzt hält, werde ich nie die Hand eines Israelis schütteln. Nie, nie nie!« Und riesige Menschenmengen im ganzen Land wiederholten seine Worte: »Nie, nie nie!« Er lenkte die Energien und vereinte den Willen des gesamten Landes unter diesem Kontext.

Das Skript war eines von Unabhängigkeit und Nationalismus und weckte bei den Menschen tiefe Emotionen. Aber es war auch sehr töricht, und Sadat erkannte das. Es ignorierte die gefährliche, hochgradig interdependente Wirklichkeit.

Also schrieb er ein neues Textbuch. Dies war ein Prozess, den er als junger Mann in der Gefängniszelle 54, einer Einzelzelle im Kairoer Zentralgefängnis, erlernt hatte, in der er wegen seiner Beteiligung an einer Verschwörung gegen König Faruk einsaß. Er lernte, sich so weit von seinem eigenen Denken zu lösen, dass er erkennen konnte, ob der Kontext angemessen und klug war. Er lernte, wie man den eigenen Geist entleert, durch einen tiefen persönlichen Meditationsprozess mit seiner eigenen Form von Gebet arbeitet und den Kontext umschreibt.

Er berichtet, dass es ihm fast widerstrebt habe, seine Gefängniszelle zu verlassen, da er dort gelernt habe, dass wirklicher Erfolg mit dem Selbst bedeutet. Der liegt nicht darin, Dinge zu besitzen, sondern Meisterschaft, den Sieg über das Selbst, zu erlangen.

Während der Regierungszeit von Nasser wurde Sadat auf eine relativ unbedeutende Stellung verbannt. Alle meinten, er sei gebrochen,

aber dem war nicht so. Sie projizierten einfach ihre eigenen Vorstellungen auf ihn. Sie verstanden ihn nicht. Er wartete auf seine Zeit.

Und als die kam, als er ägyptischer Präsident wurde und sich den politischen Wirklichkeiten stellte, schrieb er einen neuen Kontext für seine Haltung zu Israel. Er besuchte die Knesset in Tel Aviv und leitete eine der vorbildhaftesten Friedensbewegungen in der Geschichte ein, eine kühne Initiative, die schließlich zu den Vereinbarungen von Camp David führte.

Sadat war in der Lage, seine Selbstwahrnehmung, seine Vorstellungskraft und sein Gewissen zur Ausübung von persönlicher Führung einzusetzen, um ein wesentliches Paradigma zu ändern, um die Sichtweise der Situation zu wechseln. Er arbeitete im Zentrum seines Einflussbereichs. Und dieser neue Kontext, dieser Paradigmenwechsel, führte zu Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen, die wiederum das Leben vieler Millionen Menschen in dem weiteren Interessensbereich beeinflussten.

Viele von uns entdecken bei der Entwicklung der eigenen Selbstwahrnehmung unseren ineffektiven Kontext, tief eingebettete Gewohnheiten, die unserer gar nicht würdig sind und überhaupt nicht zu den Dingen passen, die wir im Leben wirklich schätzen. Der 2. Weg besagt, dass wir nicht in einem solchen Kontext leben müssen. Wir haben die Verantwortung, unsere Vorstellungskraft und unsere Kreativität dazu zu nutzen, neue zu schreiben, die effektiver sind, die besser mit unseren tiefsten Werten und den richtigen Prinzipien übereinstimmen, die unseren Werten Bedeutung verleihen.

Nehmen wir zum Beispiel einmal an, dass ich ständig überzogen auf meine Kinder reagiere. Wann immer sie etwas tun, das ich für unpassend halte, beginnt sich mein Bauch zu verkrampfen. Ich spüre, wie sich Verteidigungswälle aufbauen. Ich bin bereit zum Kampf. Ich kümmere mich nicht um langfristige Reife und Verständnis, sondern um das kurzfristige Verhalten. Ich versuche die Schlacht zu gewinnen, nicht den Krieg.

Ich hole meine Waffen hervor – meine überlegene Größe, meine Autorität – und brülle oder schüchtere sie ein, drohe oder strafe. Und ich gewinne. Da stehe ich, siegreich, mitten in den Scherben einer zerstörten Beziehung. Meine Kinder sind äußerlich gefügig und innerlich voller Rebellion. Sie unterdrücken Gefühle, die sich später auf viel hässlichere Weise äußern werden.

Wenn ich bei dem Begräbnis säße, das wir vorhin visualisiert haben, und eines meiner Kinder das Wort ergriffe, dann würde ich mir wünschen, dass es sein Leben eher als eine Bereicherung durch Lehren, Übung und liebevolle Disziplin darstellen würde, als die Narben, die die vielen Gefechte hinterließen, zu beschreiben. Ich würde mir wünschen, dass sein Herz und sein Geist voller angenehmer Erinnerungen an die wichtige gemeinsame Zeit wären. Ich würde mir wünschen, dass es mich als liebenden Vater in Erinnerung behält, der die Freude und den Schmerz des Erwachsenwerdens mit ihm geteilt hat. Ich würde mir wünschen, dass es sich an die Momente erinnert, in denen es mit seinen Problemen und Fragen zu mir kam, in denen ich zugehört, ihm Liebe geschenkt und geholfen habe. Ich würde mir wünschen, dass es weiß, dass ich nicht vollkommen war, aber dass ich alles gegeben habe, was ich konnte. Und dass ich es, vielleicht mehr als sonst irgendjemanden auf der Welt, geliebt habe.

Der Grund dafür, dass ich mir solche Dinge wünschen würde, ist der, dass ich meine Kinder in meinem tiefsten Inneren schätze. Ich liebe sie, ich möchte ihnen helfen. Ich mag meine Rolle als ihr Vater.

Aber ich sehe diese Werte nicht immer. Ich verheddere mich. Das Allerwichtigste wird unter Schichten von drückenden Problemen, unmittelbaren Anliegen und äußerem Verhalten verschüttet. Ich werde reaktiv. Und die Art, wie ich tagtäglich mit meinen Kindern umgehe, birgt oft wenig Ähnlichkeit mit dem, was ich tief innen für sie empfinde.

Da ich mich selbst wahrnehmen kann, da ich Vorstellungskraft und Gewissen habe, kann ich meine tiefsten Werte untersuchen. Ich kann erkennen, dass das Skript, nach dem ich lebe, nicht in Harmonie mit diesen Werten ist, dass mein Leben nicht das Produkt meines eigenen pro-aktiven Entwurfs ist, sondern das Ergebnis der ersten Phase des Schaffens, die ich den Umständen und anderen Menschen überlassen habe. Und ich kann mich verändern. Ich kann meine Vorstellungskraft entfalten, statt meinen Erinnerungen nachzuhängen. Ich kann mich an mein grenzenloses Potenzial hängen statt an meine begrenzende Vergangenheit. Ich kann mein eigener erster Gestalter werden. Schon am Anfang das Ende im Sinn zu haben, heißt, auf meine Elternrolle wie auf vieles andere im Leben mit klaren Werten und Richtungsvorstellungen zuzugehen. Es heißt, die Verantwortung für die erste Phase des Schaffens in mir zu übernehmen, meinen eigenen Kontext so umzuschreiben, dass die Paradigmen, aus denen meine Verhaltensweisen

und Einstellungen fließen, mit meinen tiefsten Werten übereinstimmen und im Einklang mit den richtigen Prinzipien stehen.

Es bedeutet auch, jeden Tag mit einem klaren Bewusstsein für diese Werte zu gestalten. Dann kann ich, wenn ich auf Schwierigkeiten und Herausforderungen stoße, meine Entscheidungen aufgrund dieser Werte treffen. Ich kann integer handeln. Ich muss nicht auf Emotionen oder auf Umstände reagieren. Ich kann wahrhaft pro-aktiv, wertegeleitet sein, weil meine Werte klar sind.

Ein Leitbild formulieren

Die effektivste Art, schon am Anfang das Ende im Sinn zu haben, ist die, *ein persönliches Leitbild*, eine eigene Philosophie oder ein Glaubensbekenntnis zu entwickeln. Dieses Leitbild definiert, was Sie sein wollen (Charakter), tun wollen (Beiträge und Leistungen) und auf welchen Werten oder Prinzipien das Sein und das Tun beruhen.

Da jeder Mensch einzigartig ist, wird das persönliche Leitbild diese Einzigartigkeit in Form und Inhalt widerspiegeln. Mein Freund Rolfe Kerr hat sein persönliches »Glaubensbekenntnis« so ausgedrückt:

*Zuerst zu Hause Erfolg haben.
Göttliche Hilfe suchen und verdienen.
Bei der Ehrlichkeit nie Kompromisse eingehen.
An die beteiligten Leute denken.
Beide Seiten anhören, bevor ich mir ein Urteil bilde.
Mir Rat von anderen holen.
Jene, die nicht da sind, verteidigen.
Aufrichtig, aber doch entschlossen sein.
Jedes Jahr eine neue Fähigkeit entwickeln.
Heute die Arbeit von morgen planen.
Geschäftig sein, wenn ich warte.
Eine positive Einstellung aufrechterhalten.
Nie den Humor verlieren.
Als Person und bei der Arbeit ordentlich sein.
Keine Angst vor Fehlern haben – nur vor dem Ausbleiben kreativer,
konstruktiver und korrektiver Reaktionen auf diese Fehler.
Meinen Untergebenen den Erfolg erleichtern.*

*Zweimal so oft zuhören, wie ich selbst rede.
All meine Fähigkeiten und Bemühungen auf die anstehende Aufgabe
konzentrieren und mir keine Gedanken wegen des nächsten Jobs oder
einer Beförderung machen.*

Das persönliche Leitbild einer Frau, die ihre Werte für ihre Familie mit denen für ihre Arbeit ins Gleichgewicht bringen will, sieht ganz anders aus:

Ich will mich bemühen, ein möglichst gutes Gleichgewicht zwischen meinem Beruf und meiner Familie herzustellen, denn beides ist mir wichtig.

Mein Zuhause wird ein Ort sein, wo ich und meine Familie, meine Freunde und Gäste Behaglichkeit, Freude, Frieden und Glück finden. Ich werde weiter versuchen, für eine saubere und ordentliche Umgebung zu sorgen, doch man soll auch in ihr leben und sich darin wohl fühlen können. Im Hinblick auf das, was wir zu Hause essen, lesen, sehen und machen, will ich Weisheit zeigen. Vor allem will ich meine Kinder lehren, zu lieben, zu lernen und zu lachen – und zu arbeiten und ihre einzigartigen Talente zu entwickeln.

Ich wertschätze die Rechte, Freiheiten und Verantwortlichkeiten unserer demokratischen Gesellschaft. Ich werde eine interessierte, gut informierte Bürgerin sein und mich am politischen Prozess beteiligen, um sicherzustellen, dass meine Stimme gehört und bei Wahlen mitgezählt wird.

Ich will ein Mensch sein, der die Initiative ergreift, um seine Lebensziele zu erreichen. Ich werde gemäß den Situationen und Chancen agieren, statt nur zu reagieren.

Ich werde immer versuchen, mich von Sucht- und zerstörerischen Gewohnheiten frei zu halten. Ich werde Gewohnheiten entwickeln, durch die ich alte Etiketten abstreifen und Grenzen überwinden kann, und meine Fähigkeiten und Entscheidungsmöglichkeiten vergrößern.

Mein Geld wird mein Diener sein, nicht mein Herr. Ich werde im Laufe der Zeit nach finanzieller Unabhängigkeit streben. Meine Wünsche werden von meinen Bedürfnissen und meinen Mitteln abhängen. Abgesehen von langfristigen Darlehen für das Haus und das Auto werde ich danach streben, keine Verbraucherkredite aufzunehmen. Ich werde weniger ausgeben, als ich verdiene, und regelmäßig einen Teil meines Einkommens sparen oder investieren.

Außerdem werde ich mein Geld und meine Talente dafür einsetzen, anderen das Leben durch Dienen und Wohltätigkeit zu erleichtern und zu verschönern.

Solche Leitbilder könnte man auch als persönliche Verfassungen bezeichnen. Wenn sie auf korrekten Prinzipien basieren, werden sie zur Basis für wesentliche, lebensbestimmende Beschlüsse, zur Grundlage für tägliche Entscheidungen inmitten all der Umstände und Emotionen, die auf unser Leben einwirken. Sie verleihen dem Individuum inmitten allen Wandels zeitlose Kraft.

Menschen können nicht mit Wandel leben, wenn es in ihrem Inneren keinen unwandelbaren Kern gibt. Der Schlüssel zur Wandlungsfähigkeit liegt in einem unwandelbaren Gefühl dafür, wer wir sind, warum es uns gibt und was wir schätzen.

Wenn wir ein Leitbild haben, können wir mit dem Wandel fließen. Wir brauchen keine Vorurteile oder Voreingenommenheiten. Wir brauchen nicht alles und jeden nach Stereotypen und Kategorien einzuordnen, um die Wirklichkeit in den Griff zu bekommen.

Auch unsere persönliche Umwelt verändert sich zunehmend schneller. Ein so schneller Wandel macht eine große Zahl von Menschen, die das Gefühl haben, sie könnten kaum damit umgehen, sie kämen nicht damit zurecht, einfach fertig. Sie werden reaktiv und geben im Grunde auf. Sie hoffen nur noch, dass das, was ihnen widerfährt, gut sein möge.

Aber das muss nicht so sein. Im Konzentrationslager der Nazis, in dem Viktor Frankl auf das Gebot der Pro-Aktivität stieß, lernte er auch, wie wichtig Sinn und Bedeutung im Leben sind. Die Essenz der »Logotherapie«, der von ihm später entwickelten und gelehrt Philosophie, besagt, dass viele so genannte geistige und emotionale Krankheiten in Wirklichkeit Symptome eines zu Grunde liegenden Gefühls von Bedeutungslosigkeit oder Leere sind. Logotherapie bringt diese Leere dadurch zum Verschwinden, dass sie dem Menschen hilft, seine einzigartige Bedeutung, seine Berufung im Leben zu entdecken.

Wenn Sie dieses Gefühl von Berufung entdeckt haben, haben Sie die Essenz Ihrer eigenen Pro-Aktivität. Sie haben die Vision und die Werte, die Ihr Leben leiten. Sie haben die Grundrichtung, aus der heraus Sie Ihre kurz- und langfristigen Ziele setzen. Sie haben die Kraft einer auf korrekten Prinzipien beruhenden Verfassung, an der sich jede Entscheidung über den effektivsten Einsatz Ihrer Zeit, Ihrer Talente und Ihrer Energien auch effektiv messen lässt.

Im Zentrum

Um ein persönliches Leitbild zu schreiben, müssen wir ganz im Zentrum unseres Einflussbereichs ansetzen. Dieses Zentrum besteht aus unseren grundlegenden Paradigmen, den Brillengläsern, durch die wir die Welt sehen.

Was auch immer im Zentrum unseres Lebens ist, es wird die Quelle unserer Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft sein.

Sicherheit repräsentiert Ihr Selbstwertgefühl, Ihre Identität, Ihren emotionalen Anker, Ihre Selbstachtung, Ihre grundlegende persönliche Stärke oder das Fehlen derselben.

Orientierung bedeutet die Quelle Ihrer Ausrichtung im Leben. Ihre Landkarte, Ihr innerer Bezugsrahmen, der für Sie das interpretiert, was da draußen vor sich geht; das schließt Standards, Prinzipien oder implizite Kriterien ein, die Sie bei Ihren aktuellen Entscheidungen und Taten leiten.

Weisheit ist Ihre Perspektive im Leben, Ihr Gefühl von Ausgewogenheit, Ihr Verständnis davon, wie die verschiedenen Teile und Prinzipien in Beziehung zueinander stehen und anwendbar sind. Sie umfasst Beurteilung, Unterscheidungsvermögen und Verständnis. Sie ist eine Einheit, ein integriertes Ganzes.

Kraft ist die Fähigkeit oder Fertigkeit zu handeln, die Stärke und Macht, etwas zu leisten. Es ist die vitale Energie, um Entscheidungen zu treffen und zu wählen. Sie schließt außerdem die Fähigkeit ein, tief eingegrabene Eigenschaften zu überwinden und höhere, effektivere, auf Prinzipien beruhende Eigenschaften zu kultivieren.

Diese vier Faktoren – Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft – sind interdependent. Sicherheit und klare Orientierung führen zu wahrer Weisheit, und Weisheit wird zu dem Funken oder Katalysator, der Kraft freisetzt oder lenkt. Wenn diese vier Faktoren gemeinsam vorhanden sind, miteinander im Einklang stehen und einander beleben, dann bilden sie die große Stärke einer edlen Persönlichkeit, eines ausgewogenen Charakters, eines wunderbar ganzheitlichen Menschen.

Alternative Zentren

Jeder von uns hat ein Zentrum, auch wenn wir es manchmal nicht als solches erkennen. Und wir erkennen auch nicht die alles umfassenden Auswirkungen dieses Zentrums auf jeden Aspekt unseres Lebens.

Lassen Sie uns nun kurz einige typische Zentren oder Kernparadigmen betrachten, damit Sie besser verstehen, wie sie sich auf unsere Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft und letztendlich auf die Gesamtheit des Lebens, das aus ihnen fließt, auswirken.

Partnerzentriertheit: Die Ehe kann die innigste, befriedigendste, dauerhafteste und zum größten Wachstum führende aller menschlichen Beziehungen sein. Es könnte also natürlich und angemessen scheinen, auf seinen Mann oder seine Frau zentriert zu sein.

Unsere Erfahrungen und Beobachtungen zeigen jedoch, dass es oft nicht so ist. Im Laufe der Jahre habe ich zusammen mit den Beteiligten an vielen Ehen gearbeitet, die in schwieriges Fahrwasser geraten waren. Dabei habe ich erkannt, dass sich durch fast alle partnerzentrierten Beziehungen, in die ich Einblick bekam, der gleiche Faden zieht: eine starke emotionale Abhängigkeit.

Entstammt unser emotionales Wertgefühl primär unserer Ehe, werden wir sehr stark von dieser Beziehung abhängig. Wir werden durch die Stimmungen und Gefühle unseres Partners, sein Verhalten und die Art, wie er uns behandelt, verwundbar – und auch durch alle äußeren Ereignisse, die sich auf die Beziehung auswirken können, wie beispielsweise ein neues Baby, die Schwiegereltern, finanzielle Rückschläge oder soziale Erfolge.

Wenn die Verantwortung zunimmt und mehr Stress in die Ehe eindringt, neigen wir dazu, auf jene Skripten zurückzugreifen, die wir als Heranwachsende geschrieben haben. Unser Partner aber tut das auch, und gewöhnlich unterscheiden diese Skripten sich. Unterschiedliche Arten, mit finanziellen Problemen oder Schwierigkeiten bei der Erziehung der Kinder oder mit den Schwiegereltern umzugehen, treten zu Tage. Kommt zu diesen tief sitzenden Tendenzen noch emotionale Abhängigkeit in der Ehe, zeigt sich die ganze Verwundbarkeit der partnerzentrierten Beziehung.

Wenn wir von jener Person abhängig sind, mit der wir Konflikte haben, werden sowohl das Bedürfnis als auch die Konflikte noch größer. Überreaktionen zwischen Liebe und Hass, Tendenzen, zu kämpf-

fen oder zu fliehen, Rückzug, Aggressivität, Bitterkeit, Groll und harte Konkurrenzkämpfe sind nur einige der üblichen Resultate. Dann fallen wir leicht noch tiefer in frühere Tendenzen und Gewohnheiten zurück, um unser eigenes Verhalten zu rechtfertigen und zu verteidigen und das unseres Partners anzugreifen.

Es lässt sich gar nicht vermeiden: Jedes Mal, wenn wir zu verwundbar sind, verspüren wir das Bedürfnis, uns vor weiteren Verletzungen zu schützen. Also nehmen wir Zuflucht zu Sarkasmus, Hohn, Nörgelei – zu allem, was verhindert, dass unsere innere Verwundbarkeit sichtbar wird. Meist warten dann beide Partner darauf, dass der andere die Initiative für die Liebe ergreift, werden aber enttäuscht – und darin bestätigt, dass ihre Anschuldigungen zutreffen.

Wenn in einer solchen Beziehung alles gut zu laufen scheint, ist das nur eine trügerische Sicherheit. Die Orientierung hängt von der Emotion des Augenblicks ab. Weisheit und Kraft gehen in den kontrapendenten negativen Interaktionen verloren.

Familienzentriertheit: Ein anderes häufiges Zentrum ist die Familie. Auch das könnte man für natürlich und angemessen halten. Als Bereich der Fokussierung und tiefer Investitionen bietet die Familie große Chancen für innige Beziehungen, für Liebe, für Gemeinsamkeit, für vieles, was das Leben lohnend macht. Als Zentrum zerstört sie jedoch ironischerweise gerade jene Elemente, die für ihren Erfolg nötig sind.

Ihr Gefühl der Sicherheit, des persönlichen Wertes, beziehen familienzentrierte Menschen aus der Tradition, der Kultur oder dem Ruf der Familie. Daher werden sie durch alle Veränderungen bei dieser Tradition oder Kultur und durch alle Einflüsse, die diesen Ruf beeinträchtigen, verwundbar.

Familienzentrierten Eltern fehlt die emotionale Freiheit, die Kraft, bei der Erziehung ihrer Kinder wirklich deren letztendliches Wohlergehen im Sinn zu haben. Da ihre eigene Sicherheit ja von der Familie abhängt, kann ihnen ihr Bedürfnis nach Beliebtheit bei ihren Kindern wichtiger sein als langfristige Investitionen in deren Wachstum und Entwicklung. Sie können aber auch darauf fokussiert sein, dass ihre Kinder sich in jeder konkreten Situation angemessen und korrekt verhalten. Jedes Verhalten, das in ihren Augen unpassend ist, bedroht ihre Sicherheit. Dann regen sie sich auf, lassen sich von den Emotionen des Augenblicks leiten und reagieren spontan auf die unmittelbare Situation, statt das Wachstum und die Entwicklung des Kindes

auf lange Sicht im Blick zu haben. Vielleicht kreischen oder brüllen sie los, oder es kommt zu einer Überreaktion und sie bestrafen das Kind aus ihrer Wut heraus. Sie neigen dazu, ihre Kinder nur bedingt zu lieben, und machen sie emotional abhängig oder kontrapendent und aufsässig.

Geldzentriertheit: Ein weiteres logisches, äußerst häufiges Lebenszentrum ist das Geld. Finanzielle Sicherheit ist Voraussetzung für vieles, was wir in den anderen Dimensionen tun können. In einer Hierarchie oder einem Kontinuum der Bedürfnisse kommen das physische Überleben und die finanzielle Sicherheit zuerst. Andere Bedürfnisse werden gar nicht aktiviert, solange dieses Grundbedürfnis nicht wenigstens minimal befriedigt wurde.

Die meisten von uns haben finanzielle Sorgen. Auf unsere wirtschaftliche Situation können viele Kräfte in der weiteren Kultur einwirken, und das tun sie auch; sie verursachen einen so großen inneren Aufruhr oder drohen ihn zumindest zu verursachen, dass wir oft Sorgen und Befürchtungen hegen, die nicht immer in unser Bewusstsein aufsteigen.

Manchmal werden scheinbar edle Gründe für das Geldverdienen angeführt, zum Beispiel der Wunsch, für seine Familie sorgen zu können. Diese Dinge sind ja auch wichtig. Die Fokussierung auf das Geldverdienen als Zentrum ist jedoch von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Betrachten Sie noch einmal die vier lebenswichtigen Faktoren – Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft. Nehmen wir an, ich beziehe einen großen Teil meiner Sicherheit aus meiner Arbeit, meinem Einkommen oder meinem Marktwert. Da diese ökonomischen Grundlagen von vielen Faktoren abhängen, werde ich besorgt und unruhig, abwehrend und defensiv gegenüber allem, was sich auf sie auswirken kann. Wenn mein persönlicher Wert für mich durch meinen Marktwert bestimmt wird, bin ich durch alles verwundbar, was diesen Marktwert beeinflusst. Per se bringen Arbeit und Geld aber keine Weisheit, keine Orientierung und auch Kraft und Sicherheit nur begrenzt. Die Grenzen der Geldzentriertheit werden mir aufgezeigt, sobald es in meinem Leben oder im Leben eines Menschen, den ich liebe, zu einer Krise kommt.

Geldzentrierte Menschen schieben ihre Familie und andere Prioritäten oft beiseite; sie gehen davon aus, dass jeder verstehen wird, dass die wirtschaftlichen Anforderungen Vorrang haben. Ich kenne einen

Vater, der einen Telefonanruf erhielt, er solle in die Firma kommen und arbeiten, als er gerade mit seinen Kindern zu einem versprochenen Zirkusbesuch aufbrechen wollte. Er lehnte ab. Als seine Frau sagte, er hätte vielleicht doch lieber arbeiten gehen sollen, entgegnete er: »Die Arbeit wird wiederkommen, die Kindheit aber nicht.« Seine Kinder erinnerten sich ihr ganzes Leben lang an diesen kleinen Akt der Prioritätensetzung – nicht nur als Lektion in ihrem Kopf, sondern auch als Ausdruck der Liebe in ihrem Herzen.

Arbeitszentriertheit: Arbeitszentrierte Menschen können Workaholics werden und sich selbst dazu treiben, unter Opferung ihrer Gesundheit, ihrer Beziehungen und anderer wichtiger Bereiche ihres Lebens zu produzieren. Sie beziehen ihre fundamentale Identität aus ihrer Arbeit – »Ich bin Arzt«, »Ich bin Schriftsteller«, »Ich bin Schauspieler«.

Da die Identität dieser Menschen und ihr Selbstwertgefühl auf ihrer Arbeit beruhen, wird ihre Sicherheit durch alles gefährdet, was sie daran hindert, damit weiterzumachen. Ihre Orientierung hängt von den Anforderungen ihrer Arbeit ab. Ihre Weisheit und ihre Kraft beschränken sich auf ihre Arbeit, sodass sie in den anderen Lebensbereichen ineffektiv sind.

Besitzzentriertheit: Bei vielen Menschen gehört Besitz zu den Antriebskräften – nicht nur greifbare materielle Besitztümer wie schicke Kleidung, ein Haus, ein Auto, ein Boot oder Schmuck, sondern auch die nicht greifbaren wie Ruhm, Bekanntheit oder gesellschaftliche Anerkennung. Den meisten von uns ist durch eigene Erfahrung bewusst, dass ein solches Zentrum extrem brüchig ist, da es ganz schnell verschwinden kann und durch so viele Kräfte beeinflusst wird.

Wenn mein Sicherheitsgefühl sich auf meinen Ruf oder meine Besitztümer gründet, wird über meinem Leben stets das Damoklesschwert schweben, dass ich diese Besitztümer verlieren könnte, dass man sie mir stehlen oder ihnen ihren Wert nehmen könnte. In Gegenwart von Menschen mit einem größeren Marktwert, mehr Bekanntheit oder einem höheren Status fühle ich mich minderwertig. Mein Selbstwertgefühl schwankt fortwährend. Ich habe kein Gefühl von Beständigkeit, Verankerung oder einer kontinuierlichen Individualität. Ich versuche immer nur, meine Wertschöpfungsfaktoren, Besitztümer, Sicherheiten, meine Position oder meinen Ruf zu schützen. Wir haben ja alle schon von Menschen gehört, die sich das Leben nahmen, nachdem sie

ihr Vermögen durch einen Kurssturz an der Börse oder ihre Berühmtheit durch einen politischen Erdbeben verloren hatten.

Vergnügungszentriertheit: Ein weiteres häufiges Zentrum ist eng mit dem Besitz verbunden: Spaß und Vergnügen. In der heutigen Zeit können wir sofortige Befriedigung erlangen und werden auch dazu ermutigt. Fernsehen und Kino gehören zu den großen Einflüssen, die die Erwartungen der Leute steigern. Sie zeigen in bunten Bildern, was andere in einem von Sorglosigkeit und Vergnügen bestimmten Leben haben und tun können.

Ja, die Glitzerwelt vergnügungszentrierter Lebensstile wird in Bildern gezeigt, doch das natürliche Ergebnis solcher Lebensstile – die Auswirkungen auf die innere Person, die Produktivität, die Beziehungen – wird nur selten zutreffend dargestellt.

In Maßen kann harmloses Vergnügen Körper und Kopf Entspannung bieten und die Beziehungen innerhalb und außerhalb der Familie nähren. An sich bringt Vergnügen aber keine tiefe, dauerhafte Befriedigung, kein Gefühl der Erfüllung. Vergnügungszentrierte Menschen, von den aufeinander folgenden Ebenen des Vergnügens nur allzu schnell gelangweilt, rufen ständig nach immer mehr. Also muss das nächste Vergnügen größer, besser und aufregender sein und einen intensiveren Rausch bieten. Jemand, der sich in diesem Zustand befindet, wird fast völlig narzisstisch und interpretiert das ganze Leben über das Vergnügen, das es dem Ich hier und jetzt verschafft.

Zu viele Urlaubsreisen, die zu lange dauern, zu viel Kino, zu viel Fernsehen, zu viele Videospiele – zu viel undisziplinierte Freizeit, in der jemand ständig den Kurs des geringsten Widerstands nimmt, führt allmählich zur Verschwendung des Lebens. Sie sorgt dafür, dass die Fähigkeiten des Betreffenden weiter vor sich hin schlummern, dass Talente nicht entwickelt werden, Verstand und Geist lethargisch werden und das Herz unerfüllt bleibt. Wo sind die Sicherheit, die Orientierung, die Weisheit und die Kraft? Am unteren Ende des Kontinuums, im Vergnügen eines flüchtigen Augenblicks.

Freundschafts- und Feindschaftszentriertheit: Junge Leute neigen besonders zu Freundschaftszentriertheit. Akzeptiert zu werden und zu einer Gruppe Gleichaltriger zu gehören, kann so wichtig werden, dass sonst fast nichts mehr zählt. Der verzerrte, sich ständig verändernde soziale Spiegel wird die Quelle von Sicherheit, Orientierung, Weis-

heit und Kraft und erzeugt eine starke Abhängigkeit von den schwankenden Stimmungen, Gefühlen, Einstellungen und Verhaltensweisen anderer.

Manchmal richtet Freundschaftszentriertheit sich ausschließlich auf eine einzige Person und nimmt teilweise die Dimensionen einer Ehe an. Die emotionale Abhängigkeit von nur einem Menschen, die eskalierende Spirale der Bedürfnisse und Konflikte und die sich daraus ergebenden negativen Interaktionen können auch aus Freundschaftszentriertheit erwachsen.

Kann man einen *Feind* ins Zentrum seines Lebens stellen? Den meisten Leuten würde das gar nicht in den Sinn kommen, und bewusst würde es wohl niemand machen. Trotzdem ist Feindschaftszentriertheit sehr verbreitet, besonders wenn Leute, die sich in einem wirklichen Konflikt befinden, häufig miteinander zu tun haben. Wenn jemand das Gefühl hat, von einer emotional oder sozial signifikanten Person ungerecht behandelt worden zu sein, wird er davon leicht ganz in Anspruch genommen und macht den anderen zum Zentrum seines Lebens. Statt pro-aktiv ihr eigenes Leben zu führen, reagieren feindschaftszentrierte Menschen kontradependent auf das Verhalten und die Einstellungen einer Person, die als Feind begriffen wird.

Einen Freund von mir, der Dozent an der Universität war, brachten die Schwächen eines Beamten in der Verwaltung, zu dem er eine negative Beziehung hatte, völlig aus dem Gleichgewicht. Er gestattete es sich, ständig über den Mann nachzudenken, bis das schließlich zur Besessenheit wurde. Es nahm ihn so gefangen, dass es die Qualität seiner Beziehungen zu seiner Familie, seiner Kirche und seinen Kollegen beeinträchtigte. Schließlich kam er zu dem Schluss, dass er die Universität verlassen und sich woanders eine Lehrtätigkeit suchen musste.

»Würdest du denn nicht in Wirklichkeit lieber an dieser Uni bleiben, wenn jener Mann nicht dort wäre?«, fragte ich ihn.

»Ja, das stimmt!«, antwortete er. »Solange er da ist, würde aber alles in meinem Leben zu sehr gestört, wenn ich bleiben würde. Ich muss gehen!«

»Weshalb hast du diesen Mann zum Zentrum deines Lebens gemacht?«

Diese Frage schockierte ihn. Er stritt es ab. Ich wies ihn jedoch darauf hin, dass er es einem einzigen Menschen und seinen Schwächen erlaubte, die ganze Landkarte seines Lebens zu verzerren, seinen Glau-

ben und die Qualität seiner Beziehungen zu jenen Menschen, die er liebte, zu untergraben.

Schließlich gab er zu, dass dieser Mann eine so starke Wirkung auf ihn hatte, bestritt aber, selbst all diese Entscheidungen getroffen zu haben. Die Verantwortung für die unglückliche Situation schrieb er dem Beamten zu. Er selbst, so erklärte er, war nicht dafür verantwortlich.

Im weiteren Verlauf unseres Gesprächs erkannte er dann allmählich, dass er sehr wohl für die Situation verantwortlich war, sich aber verantwortungslos verhielt, weil er nicht gut mit dieser Verantwortlichkeit umging.

Leute, die geschieden sind, verfallen oft in ein ähnliches Muster. Sie werden immer noch von Wut, Bitterkeit und Selbstrechtfertigung gegenüber ihrem Ex-Partner verzehrt. In einem negativen Sinn sind sie psychisch weiter verheiratet – jeder braucht die Schwächen des früheren Partners, um seine Beschuldigungen zu rechtfertigen.

Viele »ältere« Kinder hassen ihre Eltern ihr ganzes Leben lang insgeheim oder auch offen. Sie werfen ihnen vor, sie hätten sie früher schlecht behandelt, vernachlässigt oder ihre Geschwister mehr geliebt; diesen Hass stellen sie als Erwachsene ins Zentrum ihres Lebens und setzen das damit einhergehende reaktive, auf Rechtfertigung ausgerichtete Drehbuch um.

Freundschafts- und feindschaftszentrierte Menschen haben keine innere Sicherheit. Ihr Selbstwertgefühl ist unbeständig und hängt von der emotionalen Verfassung oder dem Verhalten anderer ab. Ihre Orientierung stammt daher, wie andere ihrer Ansicht nach reagieren werden, und ihre Weisheit ist durch die soziale Brille oder eine feindschaftszentrierte Paranoia eingeschränkt. Sie selbst haben keine Kraft – die Fäden ziehen andere.

Kirchenzentriertheit: Fast jeder, der ernsthaft mit einer Kirche verbunden ist, dürfte erkennen, dass der Kirchgang nicht gleichbedeutend mit persönlicher Spiritualität ist. Manche Leute lassen sich von den Veranstaltungen und Projekten ihrer Kirche so in Anspruch nehmen, dass sie die drängende Not um sie herum gar nicht mehr wahrnehmen und gegen eben jene Konzepte, an die sie doch angeblich tief glauben, verstoßen. Andere gehen zwar nicht so oft oder gar nicht zum Gottesdienst, doch ihre Einstellungen und ihr Verhalten reflek-

tieren eine echtere Zentriertheit in den Prinzipien der grundlegenden jüdisch-christlichen Ethik.

Ich selbst habe mich mein ganzes Leben lang in organisierten Kirchen- und Gemeindegruppen engagiert und dabei festgestellt, dass der regelmäßige Gang zur Kirche nicht notwendigerweise bedeutet, dass die Leute die dort gelehrtten Prinzipien auch in ihrem Leben umsetzen. Man kann nämlich in der Kirche aktiv, in ihrem Evangelium aber inaktiv sein.

Bei kirchenzentrierten Menschen kann das Ansehen oder der äußere Anschein zum vorherrschenden Interesse werden; das führt zu Heuchelei, sodass die persönliche Sicherheit und der innere Wert untergraben werden. Die Orientierung kommt aus einem sozialen Gewissen; kirchenzentrierte Menschen neigen jedoch dazu, andere in künstliche Schubladen wie »aktiv«, »inaktiv«, »liberal«, »orthodox« oder »konservativ« zu stecken.

Da die Kirche eine formelle Organisation ist, die sich aus Programmen, Taktiken, Praktiken und Menschen zusammensetzt, kann sie von sich aus niemandem tiefe, dauerhafte Sicherheit oder ein Gefühl des inneren Wertes geben. Ein Leben nach den Prinzipien, die die Kirche lehrt, kann das, die Institution allein jedoch nicht.

Auch ein konstantes Orientierungsgefühl kann die Kirche niemandem geben. Kirchenzentrierte Menschen neigen oft dazu, ein »geteiltes« Leben zu führen – an Sonntagen handeln, denken und fühlen sie ganz anders als unter der Woche. Dieser Mangel an Ganzheit, Einheit oder Integrität ist eine weitere Bedrohung der Sicherheit und macht noch mehr Schubladendenken und Selbstrechtfertigung nötig.

Wer die Kirche als Zweck statt als Mittel zum Zweck sieht, untergräbt seine eigene Weisheit und sein Gleichgewichtsgefühl. Die Kirche sagt zwar, bei ihrer Lehre gehe es um die Quelle der Kraft, doch sie behauptet nicht, selbst diese Kraft zu sein. Sie betrachtet sich lediglich als eines der Mittel, durch die die göttliche Kraft in die Natur des Menschen geleitet werden kann.

Ichzentriertheit: Das häufigste Zentrum könnte heutzutage das Ich sein. Die offensichtlichste Form ist *Selbstsucht*. Sie verstößt zwar gegen die Werte der meisten Menschen, doch wenn wir uns die verbreiteten Wachstums- und Selbsterfüllungsmethoden genau ansehen, stoßen wir im Kern oft auf Ichzentriertheit.

Im beschränkten Zentrum des Ichs findet sich nur wenig Sicherheit,

Orientierung, Weisheit und Kraft. Es ist wie das Tote Meer in Israel: Es nimmt, gibt aber nie. Es beginnt zu stagnieren.

Wer die Entwicklung des Ichs dagegen aus einer größeren Perspektive betrachtet – im Hinblick auf die Verbesserung seiner Fähigkeit, auf bedeutsame Weise zu dienen, zu produzieren und beizutragen –, schafft den Kontext für ein enormes Anwachsen der vier lebenswichtigen Faktoren.

Das sind einige der häufigeren Zentren, von denen die Menschen das Leben angehen. Oft ist es viel leichter, das Zentrum im Leben einer anderen Person zu erkennen, als das im eigenen Leben. Wahrscheinlich kennen auch Sie jemanden, der das Geldverdienen über alles andere stellt. Und jemanden, der seine Energie darauf richtet, seine Position in einer fortbestehenden negativen Beziehung zu rechtfertigen. Wenn man hinschaut, kann man manchmal durch das Verhalten hindurch in das Zentrum blicken, von dem es erzeugt wird.

Das eigene Zentrum erkennen

Wo stehen Sie selbst? Was bildet das Zentrum Ihres eigenen Lebens? Manchmal lässt sich das gar nicht leicht sagen.

Die Übersicht zeigt verschiedene typische Zentren oder Kernparadigmen. Die beste Art, Ihre eigene Mitte zu identifizieren, ist die, die Tabelle genau zu studieren. Wenn Sie sich mit einer oder mehreren der Beschreibungen identifizieren können, können Sie diese zu dem Zentrum zurückverfolgen, aus dem sie fließt, einem Zentrum, das vielleicht Ihre persönliche Effektivität behindert.

Das Zentrum eines Menschen ist häufig eine Kombination aus diesen und/oder anderen Zentren. Die meisten Leute sind überwiegend ein Spielball der verschiedenen Einflüsse in ihrem Leben. Je nach den äußeren oder inneren Umständen kann ein bestimmtes Zentrum aktiviert werden, bis die ihm zu Grunde liegenden Bedürfnisse befriedigt sind. Dann wird ein anderes Zentrum zur treibenden Kraft.

So von einem Zentrum zum nächsten zu driften, ist wie eine Achterbahnfahrt durchs Leben. In einem Moment ist man hoch oben, im nächsten ganz unten. Man versucht, die eine Schwäche dadurch zu kompensieren, dass man eine Anleihe von einer anderen Stärke

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
Wenn Sie partnerzentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Gefühle von Sicherheit hängen davon ab, wie Ihr Partner Sie behandelt. Die Gefühle und Launen Ihres Partners können Sie sehr verletzen. Wenn Ihr Partner nicht mit Ihnen einig ist oder Ihre Erwartungen nicht erfüllt, sind Sie sehr enttäuscht, was zu Rückzug oder Konflikten führt. Alles, was in die Beziehung eindringen könnte, wird als Bedrohung wahrgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Richtung hängt von Ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen und denen Ihres Partners ab. Ihre Kriterien und Entscheidungen sind auf das beschränkt, was Sie für das Beste für Ihre Partnerschaft halten, oder auf die Meinungen und Vorlieben Ihres Partners. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Lebensperspektive kreist um Dinge, die Ihren Partner oder Ihre Beziehung positiv oder negativ beeinflussen könnten. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Handlungskraft ist durch eigene Schwächen und die Ihres Partners begrenzt.
Wenn Sie familienzentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit beruht auf Akzeptanz durch die Familie und der Erfüllung der familiären Erwartungen. Ihr Gefühl von persönlicher Sicherheit hängt von der Familie ab. Ihre Selbstwertgefühle beruhen auf dem Ruf der Familie. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Familien-Skripte sind Ihre Quelle für richtige Einstellungen und Verhaltensweisen. Ihr Entscheidungskriterium ist das, was für die Familie gut ist oder was die Familienmitglieder wollen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie interpretieren das ganze Leben in Bezug auf Ihre Familie und schaffen reduziertes Verständnis und Familienmarzissmus. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Handlungen sind durch Familienmodelle und Traditionen beschränkt.

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
Wenn Sie geld-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihr persönlicher Wert wird von Ihrem Marktwert bestimmt. Sie sind überall dort verletzlich, wo Ihre ökonomische Sicherheit bedroht ist. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihr Entscheidungskriterium ist Gewinn. 	<ul style="list-style-type: none"> Geld zu machen ist die Brille, durch die Sie das Leben sehen und verstehen, was zu unausgewogenen und einseitigen Urteilen führt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sind auf das beschränkt, was Sie mit Ihrem Geld und Ihrer begrenzten Sicht erreichen können.
Wenn Sie arbeits-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Sie neigen dazu, sich durch Ihre Berufsrolle zu definieren. Sie fühlen sich nur wohl, wenn Sie arbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie richten Ihre Entscheidungen nach den Bedürfnissen und Erwartungen Ihrer Arbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie neigen dazu, auf Ihre Arbeitsrolle beschränkt zu sein. Sie betrachten Ihre Arbeit als Ihr Leben. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Handlungen sind durch Rollenmodelle bei der Arbeit, berufliche Möglichkeiten, betriebliche Einschränkungen, die Wahrnehmung Ihres Chefs und Ihre mögliche Unfähigkeit, diese Arbeit an einem bestimmten Punkt Ihres Lebens leisten zu können, begrenzt.
Wenn Sie besitz-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit beruht auf Ihrem Ruf, Ihrem sozialen Status oder Ihren greifbaren Besitzräumen. Sie neigen zu Vergleichen zwischen dem, was Sie selbst, und dem, was andere haben. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie richten Ihre Entscheidungen danach aus, wie Sie Ihren Besitz schützen, vermehren und besser zur Geltung bringen können. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sehen die Welt in Form von ökonomischen und sozialen Beziehungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie wirken innerhalb der Grenzen dessen, was Sie kaufen, oder der sozialen Bedeutung, die Sie erlangen können.
Wenn Sie vergnügungs-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Sie fühlen sich nur dann sicher, wenn Sie in einem »Vergnügungs-Hoch« sind. Ihre Sicherheit ist kurzlebig, betäubend und von Ihrer Umwelt abhängig. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie richten Ihre Entscheidungen nach dem für Sie größten Vergnügen aus. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie betrachten die Welt unter dem Aspekt, was für Sie an Vergnügen zu gewinnen ist. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Kraft geht gegen Null.

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
Wenn Sie freundschaftszentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit ist eine Funktion des sozialen Spiegels. Sie sind sehr stark von den Meinungen anderer abhängig. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihr Entscheidungskriterium lautet: »Was werden die anderen denken?« Sie werden leicht verlegen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sehen die Welt durch Ihre soziale Brille. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie werden von Ihrer Zone des sozialen Wohlbefindens eingeschränkt. Ihre Handlungen sind so wechselhaft wie Ihre Meinungen.
Wenn Sie feindschaftszentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit ist flüchtig, beruht auf den Bewegungen Ihres Feindes. Sie fragen sich dauernd, was er wohl vorhat. Sie suchen Selbstrechtfertigung und Bestätigung von Gleichgesinnten. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie werden in Gegenhängungen Ihres Feindes geleitet. Sie treffen Ihre Entscheidungen auf der Grundlage dessen, was Ihren Feind treffen wird. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Urteilskraft ist eng und verzerrt. Sie sind defensiv, überreaktiv und paranoid. 	<ul style="list-style-type: none"> Das kleine bisschen Kraft, über das Sie verfügen, entstammt Wut, Neid, Ablehnung und Rache – negative Energie, die schrumpft und zerstört und wenig Energie für anderes lässt.
Wenn Sie kirchenzentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit beruht auf Aktivitäten für die Kirche und der Achtung, die Sie bei einflussreichen Kirchenmitgliedern genießen. Sie finden Identität und Sicherheit in kirchlichen Auszeichnungen und Vergleichen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie werden davon geleitet, wie andere im Rahmen Ihrer Kirche über Ihre Handlungen urteilen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sehen die Welt in Form von »Gläubigen« und »Ungläubigen«, »Dazu-gehörigen« und »Andersartigen«. 	<ul style="list-style-type: none"> Die wahrgenommene Kraft entstammt Ihrer Stellung oder Rolle in der Kirche.
Wenn Sie ichzentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Sicherheit verändert und verschiebt sich ständig. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Urteilskriterien heißen: »Wenn es sich gut anfühlt ...« »Was ich will.« »Was ich brauche.« »Was steckt für mich drin?« 	<ul style="list-style-type: none"> Sie sehen die Welt anhand dessen, wie Entscheidungen, Ereignisse oder Umstände Sie betreffen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Ihre Fähigkeit zu handeln ist auf Ihre eigenen Ressourcen beschränkt; die Vorteile der Interdependenz sind unzugänglich.

aufnimmt. Es gibt keinen kontinuierlichen Richtungssinn, keine anhaltende Weisheit, keine beständige Versorgung mit Kraft oder einem Gefühl von persönlichem inneren Wert oder Identität.

Das Ideal wäre natürlich ein klares Zentrum, aus dem Sie beständig ein hohes Maß an Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft beziehen, das Ihre Pro-Aktivität bestärkt und jedem Teil Ihres Lebens Kongruenz und Harmonie schenkt.

Ein Prinzipien-Zentrum

Dadurch, dass wir unser Leben um korrekte Prinzipien zentrieren, schaffen wir ein solides Fundament für die Entwicklung der vier lebenswichtigen Faktoren.

Unsere *Sicherheit* entstammt dem Wissen, dass korrekte Prinzipien, im Gegensatz zu Zentren, die auf Menschen oder Dingen beruhen und häufigen Veränderungen unterworfen sind, beständig sind. Wir können uns auf sie verlassen.

Prinzipien reagieren auf gar nichts. Sie werden nicht wütend und behandeln uns nicht anders. Sie lassen sich nicht scheiden und brechen auch nicht mit unserer besten Freundin durch. Sie sind nicht hinter uns her. Sie können uns den Weg nicht mit Abkürzungen und Patentlösungen pflastern. Sie hängen nicht vom Verhalten anderer, der Umgebung oder ihrer modischen Gültigkeit ab. Prinzipien sterben nicht. Sie sind nicht einen Tag da und am nächsten fort. Sie verschwinden nicht durch Feuer, Erdbeben oder Diebstahl.

Prinzipien sind tiefe, fundamentale Wahrheiten, klassische Wahrheiten, allgemeine gemeinsame Nenner. Es sind fest gesponnene Fäden, die mit Genauigkeit, Beständigkeit, Schönheit und Stärke im Gewebe des Lebens verlaufen.

Selbst inmitten von Menschen oder Umständen, die diese Prinzipien zu ignorieren scheinen, können wir in dem Wissen aufgehoben sein, dass Prinzipien größer sind als Leute oder Umstände und dass sie in tausenden von Jahren immer und immer wieder gesiegt haben. Noch wichtiger ist, dass wir sicher wissen, dass wir sie in unserem eigenen Leben, in unseren eigenen Erfahrungen bestätigen können.

Wir sind zugegebenermaßen nicht allwissend. Unser Wissen und Verständnis von korrekten Prinzipien ist durch unseren eigenen Man-

gel an Bewusstsein über unsere wahre Natur und die Welt um uns herum und die Flut von modischen Philosophien und Theorien, die nicht im Einklang mit den korrekten Prinzipien stehen, eingeschränkt. Auch diese Dinge werden eine kurze Blüte erleben, aber wie viele vor ihnen bald wieder verwelken, da sie auf den falschen Fundamenten aufgebaut sind.

Wir sind beschränkt, aber wir können die Grenzen unserer Beschränkung erweitern. Das Prinzip unseres eigenen Wachstums zu verstehen, macht es uns möglich, korrekte Prinzipien zu suchen. Dabei können wir darauf vertrauen, dass die Brille, durch die wir die Welt sehen, immer schärfer wird, je mehr wir lernen. Nicht die Prinzipien ändern sich, sondern unser Verständnis von ihnen.

Die *Weisheit* und *Orientierung*, die mit einem Leben nach diesen Prinzipien einhergehen, entstammen korrekten Landkarten, beruhen darauf, wie die Dinge wirklich sind, waren und sein werden. Korrekte Karten machen es uns möglich, klar zu sehen, wo wir hinwollen und wie wir dorthin gelangen. Wir können unsere Entscheidungen aufgrund richtiger Daten treffen, sodass ihre Umsetzung möglich und sinnvoll wird.

Die persönliche *Kraft*, die aus einem solchen Leben erwächst, ist die Kraft eines sich selbst wahrnehmenden, pro-aktiven, wissenden Individuums, das nicht von den Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen oder den Umständen und Umwelteinflüssen eingeschränkt ist, von Grenzen, die andere Menschen setzen.

Die einzige wirkliche Limitierung der Kraft findet durch die natürlichen Konsequenzen der Prinzipien selbst statt. Wir haben die Freiheit, aufgrund unseres Wissens um korrekte Prinzipien unsere Handlungen zu wählen, aber wir haben nicht die Freiheit, die Konsequenzen dieser Handlungen zu bestimmen. Wie gesagt: »Wenn man ein Ende des Stocks hochhebt, hebt man auch das andere.«

Prinzipien gehen immer mit natürlichen Konsequenzen einher. Wenn wir in Harmonie mit den Prinzipien leben, hat das positive Konsequenzen. Wenn wir sie ignorieren, negative. Aber da diese Prinzipien für jeden gelten, sei er sich dessen bewusst oder nicht, ist die Begrenzung universell. Und je mehr wir über die korrekten Prinzipien wissen, desto größer ist unsere persönliche Freiheit, weise zu handeln.

Wenn wir unser Leben um zeitlose, unveränderliche Prinzipien zentrieren, schaffen wir ein fundamentales Paradigma des effektiven Lebens. Dies ist das Zentrum, das alles andere in Perspektive setzt.

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
<p>Wenn Sie prinzipienzentriert sind</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ihre Sicherheit beruht auf korrekten Prinzipien, die sich nicht ändern, unabhängig von äußeren Bedingungen oder Umständen. • Sie wissen, dass wahre Prinzipien in Ihrem Leben wiederholt durch Ihre eigenen Erfahrungen bestätigt werden können. • Korrekte Prinzipien wirken mit Genauigkeit, Beständigkeit, Schönheit und Stärke als Maßstab für Selbstverbesserung. • Korrekte Prinzipien helfen Ihnen, Ihre eigene Entwicklung zu verstehen, und geben Ihnen das Vertrauen, mehr zu lernen und dadurch Ihr Wissen und Verständnis zu mehrren. • Ihre Quelle von Sicherheit versorgt Sie mit einem unbeweglichen, unveränderlichen, unfehlbaren Kern, der Sie Wandel als aufregendes Abenteuer und Möglichkeit sehen lässt, wesentliche Beiträge zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie werden von einem Kompass geleitet, der Sie erkennen lässt, wo Sie hinwollen und wie Sie dorthin gelangen können. • Sie benutzen genaue Daten, die Ihre Entscheidungen umsetzbar und sinnvoll machen. • Sie stehen abseits von Situationen, Emotionen und Umständen des Lebens und betrachten das ausgewogene Ganze. Ihre Entscheidungen und Handlungen spiegeln sowohl kurz- wie langfristige Überlegungen und Auswirkungen. • Sie bestimmen in jeder Situation bewusst und proaktiv die beste Alternative. Ihre Entscheidungen beruhen auf einem von Prinzipien geschulten Gewissen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihre Urteile schließen ein breites Spektrum von langfristigen Konsequenzen ein und reflektieren weise Ausgewogenheit und stille Versprechen. • Sie sehen die Dinge anders und denken und handeln daher auch anders als die größtenteils reaktive Welt. • Sie sehen die Welt durch ein fundamentales Paradigma für effektives, vorausschauendes Leben. • Sie betrachten die Welt in Bezug auf das, was Sie für die Welt und ihre Menschen tun können. • Sie nehmen einen proaktiven Lebensstil an, versuchen anderen zu dienen und sie aufzubauen. • Sie interpretieren alle Lebenserfahrungen als Möglichkeiten, zu lernen und Ihren Beitrag zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihre Kraft ist nur durch Ihr eigenes Verstehen und Beachten der Naturgesetze und korrekten Prinzipien und deren natürliche Konsequenzen eingeschränkt. • Sie werden ein selbstbewusstes, wissendes, proaktives Individuum, das weitgehend unbehindert von den Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen anderer ist. • Ihre Fähigkeit zu handeln reicht viel weiter als Ihre eigenen Ressourcen und fördert hoch entwickelte Ebenen von Interdependenz. • Ihre Entscheidungen und Handlungen sind nicht von Ihren derzeitigen finanziellen oder umstandsbedingten Einschränkungen bestimmt. Sie erfahren in-terdependente Freiheit.

Lassen Sie uns nun, um besser zu verstehen, welchen Unterschied es macht, wo sich Ihr Zentrum befindet, ein bestimmtes Problem durch verschiedene Paradigmen betrachten. Versuchen Sie beim Lesen, jede der einzelnen Brillen aufzusetzen und die Reaktion zu spüren, die den einzelnen Zentren entspringt.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten Ihre Frau für heute Abend ins Konzert eingeladen. Die Karten haben Sie schon. Sie freut sich sehr darauf. Es ist vier Uhr nachmittags. Plötzlich ruft Ihr Chef an und sagt, er brauche heute Abend Ihre Hilfe, um sich auf eine wichtige Sitzung morgen früh um neun vorzubereiten.

Wenn Sie durch die *partner- oder familienorientierte* Brille sehen, wird Ihre Hauptsorge Ihrer Frau gelten. Sie sagen Ihrem Chef, Sie könnten nicht bleiben. In dem Bemühen, Ihrer Frau eine Freude zu machen, gingen Sie mit ihr ins Konzert. Möglicherweise bleiben Sie aber auch im Büro, um Ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden, tun es aber widerwillig und sorgen sich um die Reaktion Ihrer Frau, rechtfertigen Ihre Entscheidung und versuchen, sich gegen ihren Ärger oder ihre Enttäuschung zu wappnen.

Wenn Sie durch die *geldorientierte* Brille sehen, denken Sie vor allem an die Überstunden, die das einbringt, oder den Einfluss, den so langes Arbeiten auf eine mögliche Beförderung haben könnte. Sie rufen Ihre Frau an und sagen ihr einfach, dass Sie dableiben müssen. Sie gehen davon aus, dass sie verstehen wird, dass ökonomische Fragen vorrangig sind.

Wenn Sie *arbeitsorientiert* sind, denken Sie an die damit verbundenen Möglichkeiten. Sie können mehr über den Job lernen. Sie können beim Chef Punkte sammeln und Ihre Karriere vorantreiben. Sie klopfen sich selbst dafür anerkennend auf die Schulter, dass Sie mehr Stunden einlegen als nötig und beweisen, welch tüchtige Arbeitskraft Sie sind. Ihre Frau sollte stolz auf Sie sein!

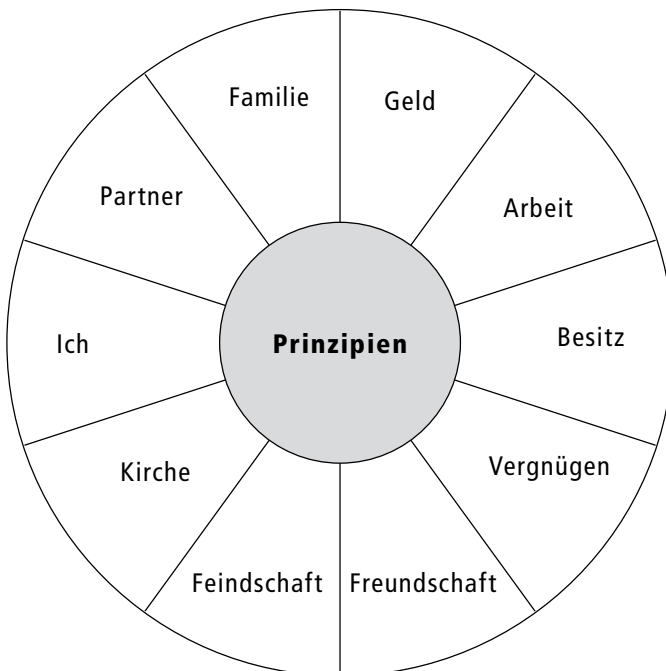
Wenn Sie *besitzorientiert* sind, denken Sie an all die Dinge, die Sie durch die bezahlten Überstunden kaufen könnten. Oder Sie bedenken, wie gut es Ihrem Ruf im Büro tun würde, wenn Sie blieben. Morgen würde jeder erfahren, wie edel, selbstlos und aufopfernd Sie sind.

Wenn Sie *vergnügungsorientiert* sind, werden Sie die Arbeit einfach liegen lassen und ins Konzert gehen, auch wenn Ihre Frau sich über die Überstunden freuen würde. Sie verdienen es schließlich, mal wieder auszugehen!

Wenn Sie *freundschaftsorientiert* sind, hängt Ihre Entscheidung davon ab, ob Sie noch andere Freunde mit ins Konzert eingeladen haben. Oder ob Ihre Freunde auch länger im Büro bleiben.

Wenn Sie *feindschaftsorientiert* sind, bleiben Sie lang, weil Sie wissen, dass Ihnen das einen ungeheuren Vorteil gegenüber dem Kollegen verschafft, der sich selbst als einen so großen Gewinn für die Firma betrachtet. Während er sich draußen amüsiert, werden Sie sich abrackern, seine Arbeit neben Ihrer eigenen erledigen, Ihr persönliches Vergnügen dem Wohl der Firma opfern, das er so leichtherzig ignorieren kann.

Wenn Sie *selbstorientiert* sind, werden Sie sich danach richten, was Ihnen am besten tut. Wäre es für Sie besser, abends auszugehen? Oder wäre es für Sie besser, beim Chef ein paar Punkte zu sammeln? Ihre Hauptsorge wird die sein, welche Auswirkungen die beiden Optionen auf Sie haben.



Wenn wir bedenken, wie viele verschiedene Arten es gibt, ein einzelnes Ereignis zu betrachten, dann wundert es niemanden mehr, dass wir bei all unseren Interaktionen Wahrnehmungsprobleme à la »alte Frau/junge Frau« haben. Können Sie sehen, wie grundlegend unsere Zentren uns beeinflussen? Bis hin zu unseren Motivationen, unseren täglichen Entscheidungen, unseren Handlungen und Aktionen (und allzu oft unseren *Reaktionen*), unseren Interpretationen von Ereignissen? Darum ist es so wichtig, dass wir unser Zentrum verstehen. Und wenn dieses Zentrum Ihnen nicht die Kraft gibt, ein pro-aktiver Mensch zu sein, wird es im Sinne Ihrer persönlichen Effektivität notwendig sein, diejenigen Paradigmenwechsel vorzunehmen, die ein kraftgebendes Zentrum schaffen.

Als *prinzipienorientierter* Mensch versuchen Sie, Abstand von der Emotionalität der Situation und anderen Faktoren zu wahren, die Sie beeinflussen könnten, und bewerten die verschiedenen Optionen. Sie betrachten das ausgewogene Ganze – die Erfordernisse der Arbeit, der Familie und eventuell noch andere und die potenziellen Auswirkungen der verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten. Dann versuchen Sie unter Berücksichtigung aller Faktoren, die beste Lösung zu finden.

Ob Sie ins Konzert gehen oder dableiben und arbeiten, ist wirklich nur ein kleiner Teil einer effektiven Entscheidung. Sie könnten mit einigen der anderen Zentren zum gleichen Ergebnis gelangen. Aber es gibt mehrere wesentliche Unterschiede, wenn Sie aus einem prinzipienorientierten Paradigma heraus entscheiden.

Erstens werden Sie nicht von den Umständen oder anderen Leuten gelenkt. Sie wählen pro-aktiv das, was Sie für die beste Alternative halten. Sie treffen Ihre Entscheidung bewusst und überlegt.

Zweitens wissen Sie, dass Ihre Entscheidung die effektivste ist, da sie auf Prinzipien mit vorhersagbaren langfristigen Ergebnissen beruht.

Drittens trägt das, wofür Sie sich entscheiden, zu Ihren letztendlichen Zielen im Leben bei. Wenn Sie im Büro bleiben, um jemand anderen in der Firma zu ärgern, wird dieser Abend in Ihrem Leben eine vollkommen andere Bedeutung haben, als wenn Sie bleiben, weil Sie die Effektivität Ihres Chefs schätzen und wirklich zum Wohlergehen der Firma beitragen wollen.

Die Erfahrungen, die Sie bei der Umsetzung Ihrer Entscheidungen machen, gewinnen Qualität und Bedeutung in Ihrem Leben als Ganzem.

Viertens können Sie mit Ihrer Frau und Ihrem Chef innerhalb der starken Netzwerke kommunizieren, die Sie in Ihren interdependenten Beziehungen aufgebaut haben. Da Sie unabhängig sind, können Sie auch effektiv interdependent sein. Vielleicht entscheiden Sie sich, was möglich ist, zu delegieren, und dann morgen ganz früh ins Büro zu kommen, um den Rest zu erledigen.

Und schließlich werden Sie sich mit Ihrer Entscheidung wohlfühlen. Was immer Sie zu tun beschließen, Sie können sich darauf konzentrieren und es genießen.

Als prinzipienorientierter Mensch sehen Sie die Dinge anders. Und da Sie sie anders sehen, denken und handeln Sie auch anders. Da Sie ein höheres Maß an Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft haben, die einem soliden, unveränderlichen Kern entspringen, haben Sie das Fundament für ein sehr pro-aktives und effektives Leben.

Ein Leitbild formulieren und anwenden

Wenn wir tief in unser Inneres schauen, unsere grundlegenden Paradigmen verstehen und sie in Übereinstimmung mit den richtigen Prinzipien bringen, schaffen wir sowohl ein effektives, Kraft gebendes Zentrum als auch eine klare Brille, durch die wir die Welt sehen können. Dann können wir den Blick darauf ausrichten, wie wir als einzigartige Individuen zu dieser Welt in Beziehung treten wollen.

Frankl sagt, wir würden die Berufung in unserem Leben eher *entdecken* als *erfinden*. Ich mag diese Wortwahl. Ich glaube, jeder von uns hat einen inneren Monitor oder ein Gespür, ein *Gewissen*, das uns die Bewusstheit unserer Einzigartigkeit und der besonderen Beiträge verleiht, die wir leisten können. Mit Frankls Worten: »Jeder hat im Leben seine eigene spezifische Mission oder Berufung ... Weder ist er in dieser zu ersetzen, noch lässt sich sein Leben wiederholen. Daher ist die Aufgabe eines jeden so einzigartig wie seine spezifische Möglichkeit, sie zu erfüllen.«

Unser Sinn, die Bedeutung, die wir als Individuum haben, kommt von innen. Dazu noch einmal Frankl: »Letzten Endes sollte der Mensch nicht fragen, was der Sinn seines Lebens ist, sondern erkennen, dass er es ist, der gefragt ist. Jeder wird vom Leben befragt; und er kann nur dadurch antworten, dass er für sein eigenes Leben spricht. Auf das

Leben kann er nur dadurch antworten, dass er Verantwortung übernimmt.«

Als pro-aktive Menschen können wir beginnen, dem Ausdruck zu verleihen, was wir in unserem Leben sein und tun wollen. Wir können ein persönliches Leitbild schreiben.

Ein Leitbild ist nichts, was man über Nacht niederschreiben könnte. Es bedarf der tiefen Einsicht, sorgfältiger Analyse, überlegten Ausdrucks und oft vieler Fassungen, bis die endgültige Form erreicht ist. Es kann mehrere Wochen oder sogar Monate dauern, bis Sie sich damit ganz wohl fühlen, bis Sie spüren, dass Sie einen vollständigen und genauen Ausdruck Ihrer innersten Werte und Richtungen gefunden haben. Selbst dann werden Sie diese Aussage immer wieder anschauen und kleine Änderungen vornehmen, da die Jahre zusätzliche Einsichten oder andere Umstände mit sich bringen.

Aber grundsätzlich wird Ihr Leitbild Ihre eigene Verfassung, ein solider Ausdruck Ihrer Vision und Ihrer Werte sein. Es wird zu dem Kriterium, an dem Sie alles andere im Leben messen.

Kürzlich habe ich die Überarbeitung meines eigenen Leitbildes, die ich recht regelmäßig mache, beendet. Ich saß am Rand eines Strandes, allein, nach einer kleinen Fahrradtour, holte meinen Organizer hervor und arbeitete an meinem Leitbild. Es dauerte mehrere Stunden. Ich hatte das Gefühl einer großen Klarheit, Organisiertheit und Verbindlichkeit, ich fühlte mich heiter und frei.

Der Prozess ist meiner Meinung nach so wichtig wie das Produkt. Ein Leitbild zu formulieren oder zu überarbeiten, verändert Sie, da es Sie zwingt, Ihre Prioritäten sorgfältig zu überdenken und Ihr Verhalten in Einklang mit Ihren Überzeugungen zu bringen. Während Sie das tun, beginnen andere Menschen zu spüren, dass Sie nicht von allem getrieben werden, das Ihnen widerfährt. Sie selbst sehen in dem, was Sie zu tun versuchen, eine Berufung, und sie macht Ihnen Freude.

Das ganze Gehirn nutzen

Unsere Selbstwahrnehmung gibt uns die Chance, unsere eigenen Gedanken zu untersuchen. Das ist bei der Erstellung eines persönlichen Leitbildes besonders hilfreich, da die beiden menschlichen Eigenschaften (Vorstellungskraft und Gewissen), die uns erlauben, den 2. Weg

umzusetzen, primär Funktionsweisen der rechten Gehirnhälfte sind. Wenn wir wissen, wie wir die Kapazität dieser rechten Hälfte anzapfen können, vergrößert dies unsere Möglichkeiten während der ersten Phase des Schaffens erheblich.

Seit Jahrzehnten wird eine Menge Forschungsarbeit darüber betrieben, was man als Gehirn-Dominanz-Theorie bezeichnet. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die beiden Hemisphären des Gehirns – die linke und die rechte – dazu tendieren, sich auf unterschiedliche Funktionen zu spezialisieren, unterschiedliche Arten von Information verarbeiten und mit unterschiedlichen Arten von Problemen umgehen.

Die linke Hemisphäre ist im Wesentlichen die mehr logisch / verbale und die rechte die mehr intuitiv / kreative. Die linke geht mit Wörtern um, die rechte mit Bildern; die linke mit Teilen und Spezifizierungen, die rechte mit Ganzheit und der Beziehung der Teile untereinander. Die linke beschäftigt sich mit Analyse, das heißt der Zerlegung der Teile; die rechte mit Synthese, das heißt dem Zusammenfügen. Die linke dient dem sequenziellen Denken; die rechte dem simultanen und holistischen. Die linke ist zeitgebunden; die rechte ist von der Zeit unabhängig.

Obleich jeder Mensch immer beide Seiten des Gehirns benutzt, tendiert eine der beiden Seiten dazu, dominant zu sein. Ideal wäre es natürlich, die Fähigkeit zu einem guten Austausch beider Seiten zu pflegen und zu entwickeln. Dann könnte man zunächst erspüren, was die Situation erfordert, und daraufhin das angemessene Werkzeug einsetzen. Aber die Menschen neigen dazu, in der »Komfortzone« ihrer dominanten Hemisphäre zu bleiben und jede Situation gemäß ihrer eigenen Vorliebe für links oder rechts zu verarbeiten.

Mit den Worten von Abraham Maslow: »Wer geschickt mit einem Hammer umgehen kann, hält alles für einen Nagel.« Das ist ein weiterer Faktor, der den Wahrnehmungsunterschied »alte Frau/junge Frau« beeinflusst.

»Rechte« und »Linke« neigen dazu, die Dinge auf unterschiedliche Weise zu betrachten.

Wir leben in einer primär linkshemisphärisch dominierten Welt, in der Wörter, Messungen und Logik wichtig sind und die eher kreativen, intuitiven, fühlenden, künstlerischen Aspekte unseres Wesens oft eine untergeordnete Rolle spielen. Vielen von uns fällt es schwerer, die Kapazitäten unserer rechten Gehirnhälfte anzupapfen.

Diese Beschreibung ist zugegebenermaßen sehr stark vereinfacht, und zukünftige Forschungen werden zweifellos mehr Licht auf die Funktionsweisen des Gehirns werfen. Aber das, worauf es mir hierbei ankommt, ist, zu zeigen, dass wir in der Lage sind, viele verschiedene Arten von Gedankenprozessen auszuführen, und dass wir unser Potenzial nicht annähernd ausnutzen. Wenn wir uns über die verschiedenen Fähigkeiten klar werden, können wir unser Gehirn bewusst dafür einsetzen, bestimmten Bedürfnissen auf effektivere Weise gerecht zu werden.

Zwei Wege, um das Potenzial der rechten Gehirnhälfte besser auszuschöpfen

Wenn wir die Gehirn-Dominanz-Theorie als Modell verwenden, wird offensichtlich, dass die Qualität während der ersten Phase des Schlafens deutlich von unserer Fähigkeit beeinflusst ist, unsere rechte, kreative Gehirnhälfte zu nutzen. Je mehr wir deren Kapazität ausschöpfen können, desto besser werden wir visualisieren, durch Synthese verbinden, Zeit und die gegenwärtigen Umstände transzendieren und ein holistisches Bild dessen projizieren können, was wir im Leben sein und tun wollen.

Die Perspektive erweitern

Manchmal katapultiert uns ein unerwartetes Ereignis aus den Denkmustern unserer linken Gehirnhälfte in die rechte. Der Tod eines geliebten Menschen, eine ernste Krankheit, eine schwere finanzielle Krise oder großes Unglück können uns veranlassen, einen Schritt zurückzutreten, unser Leben zu betrachten und uns selbst ein paar deutliche Fragen zu stellen: »Was ist wirklich wichtig? Warum tue ich, was ich tue?«

Aber wenn Sie pro-aktiv sind, brauchen Sie nicht darauf zu warten, dass andere Menschen oder Umstände in Ihnen Erfahrungen auslösen, die Ihre Perspektive erweitern. Sie können solche Erfahrungen ganz bewusst selbst machen.

Es gibt viele Arten, das zu tun. Kraft Ihres Vorstellungsvermögens

können Sie, wie wir es am Anfang dieses Kapitels getan haben, Ihre eigene Beerdigung visualisieren. Schreiben Sie Ihren eigenen Nachruf. Richtig auf Papier. Und seien Sie dabei sehr genau.

Sie können Ihren 25. und dann Ihren 50. Hochzeitstag visualisieren. Bitten Sie Ihren Mann oder Ihre Frau, das mit Ihnen gemeinsam zu tun. Versuchen Sie die Essenz der Familienbeziehung einzufangen, die Sie bis dahin durch Ihren tagtäglichen Einsatz geschaffen haben wollen.

Sie können visualisieren, dass Sie Ihre derzeitige Beschäftigung aufgeben, um in den Ruhestand zu gehen. Welche Beiträge, welche Leistungen wollen Sie bis dahin auf Ihrem Gebiet erbracht haben? Welche Pläne werden Sie für die Zeit nach der Pensionierung haben? Werden Sie eine zweite Karriere anstreben?

Erweitern Sie Ihren Geist. Visualisieren Sie mit einer Fülle von Details. Lassen Sie dabei möglichst viele Emotionen zu, benutzen Sie möglichst viele Sinne.

Ähnliche Visualisierungsübungen habe ich mit den Teilnehmern einiger meiner Hochschulseminare gemacht. »Nehmen Sie an, Sie hätten nur noch dieses eine Semester zu leben«, sage ich den Studenten. »Während dieses Semesters sollen Sie als guter Student an der Uni bleiben. Visualisieren Sie, wie Sie dieses Semester verbringen würden.«

Die Dinge erscheinen plötzlich in einer anderen Perspektive. Es tauchen Werte auf, die vorher in keiner Weise präsent waren.

Ich habe die Studenten außerdem gebeten, eine Woche lang mit dieser erweiterten Perspektive zu leben und Tagebuch über ihre Erfahrungen zu führen.

Die Ergebnisse sind sehr aufschlussreich. Sie schreiben plötzlich ihren Eltern, wie sehr sie sie lieben und schätzen. Sie versöhnen sich mit Geschwistern oder Freunden, zu denen die Beziehung schlecht geworden war.

Das dominante, zentrale Thema ihrer Aktivitäten, das zu Grunde liegende Prinzip, ist Liebe. Wie sinnlos Lästerei, schlechte Gedanken über andere und Anschuldigungen sind, wird sehr offensichtlich, wenn man daran denkt, dass man nur noch kurz zu leben hat. Da werden Prinzipien und Werte für jeden Einzelnen viel klarer und deutlicher.

Es gibt eine Reihe von Techniken, Ihr Vorstellungsvermögen so einzusetzen, dass Sie die Verbindung zu Ihren Werten finden. Aber unterm Strich war das Ergebnis bei allen von mir eingesetzten Metho-

den dasselbe. Wenn Menschen ernsthaft versuchen zu identifizieren, worauf es in ihrem Leben vor allem ankommt, wer sie wirklich sein und was sie tun wollen, werden sie sehr andächtig. Sie beginnen in größeren Begriffen als Heute und Morgen zu denken.

Visualisierung und Affirmation

Persönliche Führung ist keine singuläre Erfahrung. Sie beginnt und endet nicht mit dem Aufschreiben eines persönlichen Leitbildes. Sie ist vielmehr ein fortlaufender Prozess, bei dem Sie Ihre Werte und Ihre Vision vor Augen haben und Ihr Leben so ausrichten, dass es mit diesen weitgehend übereinstimmt. Bei diesem Bestreben kann Ihnen das starke Potenzial der rechten Gehirnhälfte eine große Hilfe bei der täglichen Arbeit sein, Ihr persönliches Leitbild in Ihr Leben zu integrieren. Dies ist eine weitere Anwendung von »schon am Anfang das Ende im Sinn haben«.

Gehen wir nochmals zu einem früheren Beispiel zurück. Nehmen wir an, ich sei ein Vater, der seine Kinder wirklich innig liebt. Nehmen wir an, ich hätte das als einen meiner grundlegenden Werte in meinem persönlichen Leitbild aufgenommen. Aber nehmen wir auch an, ich hätte im Alltag Probleme damit, dass ich überreagiere.

Ich kann die Visualisierungskraft meiner rechten Gehirnhälfte nutzen, um eine »Affirmation« oder Bestätigung für mich zu formulieren, die mir helfen wird, in meinem Alltag mehr Übereinstimmung mit meinen tieferen Werten zu erlangen.

Eine gute Affirmation hat fünf wesentliche Bestandteile: Sie ist *persönlich, positiv und im Präsens geschrieben*, sie ist *visuell und emotional*. Also könnte ich etwas in der Art schreiben: »Es ist für mich (persönlich) tief befriedigend (emotional), dass ich mit Weisheit, Liebe, Festigkeit und Selbstkontrolle (positiv) reagiere (Präsens), wenn meine Kinder sich danebenbenehmen.«

Dann kann ich das visualisieren. Ich kann jeden Tag ein paar Minuten dafür aufwenden und Körper und Geist vollkommen entspannen. Ich kann mir Situationen ausmalen, in denen sich meine Kinder danebenbenehmen. Bis ins kleinste Detail. Ich kann den Bezug des Sessels, auf dem ich gerade sitze, den Boden unter meinen Füßen und die angenehme Flauschigkeit meines Pullovers spüren. Ich kann den Gesichtsausdruck und das Kleid meiner Tochter sehen. Je deutlicher und

lebhafter ich mir die Details vorstellen kann, desto eingehender werde ich die Situation erfahren, desto weniger werde ich Zuschauer sein.

Und dann sehe ich sie etwas tun, was normalerweise mein Herz schneller schlagen und meine Wut aufsteigen lässt. Aber an Stelle meiner üblichen Reaktion kann ich mir ausmalen, wie ich die Situation mit all der Liebe, Kraft und Selbstkontrolle meistere, die ich in meiner Affirmation eingefangen habe. Ich kann mir das Programm, das Skript, im Einklang mit meinen Werten, mit meinem Leitbild schreiben.

Und wenn ich das tue, wird mein Verhalten sich jeden Tag ein wenig ändern. Statt nach den Drehbüchern zu leben, die mir meine Eltern, die Gesellschaft, die Genetik oder meine Umwelt geschrieben haben, werde ich nach dem Skript leben, das ich aus meinem selbst gewählten Wertesystem heraus geschrieben habe.

Dr. Charles Garfield hat ausgedehnte Forschungen über Spitzenleistungen betrieben, sowohl im Sport wie im Geschäftsleben. Eines der wesentlichen Ergebnisse seiner Untersuchungen war die Entdeckung, dass fast alle Weltklasse-Sportler und Menschen, die Spitzenleistung vollbringen, Visualisierer sind. Sie sehen es, sie fühlen es, sie erfahren es, bevor sie es tun. Sie beginnen, indem sie das Ende im Sinn haben.

Sie können das auf jedem Gebiet Ihres Lebens tun. Vor einem Auftritt, einer Verkaufspräsentation, einer schwierigen Konfrontation oder der täglichen Herausforderung, ein Ziel zu erreichen, können Sie die Situation immer wieder klar, lebhaft, unabdingbar vor sich sehen. Schaffen Sie sich eine innere »Komfortzone«. Wenn Sie dann die Situation erleben, ist sie Ihnen nicht fremd. Sie erschreckt Sie nicht.

Ihre kreative, visuelle rechte Gehirnhälfte ist einer Ihrer wichtigsten Aktivposten, wenn es darum geht, Ihr Leitbild zu erstellen und dieses in Ihr Leben zu integrieren.

Rollen und Ziele identifizieren

Natürlich wird auch die logisch/verbale linke Gehirnhälfte wichtig, wenn Sie versuchen, die Bilder, Gefühle und Vorstellungen der rechten Hälfte zu einem schriftlichen Leitbild zusammenzufassen. So wie Atemübungen dazu beitragen, Körper und Geist zu harmonisieren, ist Schreiben eine Art psycho-neuraler Aktivität, die es leichter macht, eine Verbindung vom Unbewussten zum Bewussten herzustellen und beides zu integrieren. Schreiben destilliert, kristallisiert, klärt das Denken und trägt dazu bei, Ganzes in Teile zu gliedern.

Wir alle haben in unserem Leben eine Anzahl verschiedener Rollen – verschiedene Fähigkeiten oder Gebiete, in denen wir Verantwortung tragen. Meine Rollen könnten beispielsweise sein: Individuum, Ehemann, Vater, Lehrer, Vereinsmitglied und Geschäftsmann. Und jede dieser Rollen ist wichtig.

Wenn Leute daran arbeiten, effektiver im Leben zu werden, stellt sich immer wieder als eines der wesentlichsten Probleme heraus, dass sie nicht in ausreichend breiter Perspektive denken. Sie verlieren das Gefühl für die Proportionen, die Ausgewogenheit, die für effektives Leben notwendige natürliche Ökologie. Sie lassen sich von der Arbeit aufzehren und vernachlässigen ihre Gesundheit. Im Namen des beruflichen Erfolgs bleiben womöglich die kostbarsten persönlichen Beziehungen auf der Strecke.

Sie werden vielleicht feststellen, dass Ihr Leitbild viel ausgewogener sein wird und dass Sie viel leichter mit ihm arbeiten können, wenn Sie eine Unterteilung in die spezifischen Bereiche der Rollen in Ihrem Leben und der Ziele, die Sie auf jedem Gebiet erreichen wollen, vornehmen. Betrachten Sie Ihre Rolle im Beruf. Vielleicht sind Sie Verkäufer, Manager oder Produktentwickler. Um was geht es in diesem Gebiet für Sie? Von welchen Werten wollen Sie sich leiten lassen? Denken Sie an Ihre persönlichen Rollen: Ehemann, Ehefrau, Vater, Mutter, Nachbar oder Freund. Was sind Sie in diesen Rollen? Was ist Ihnen daran wichtig? Denken Sie an Ihre gesellschaftlichen Rollen: in der Politik, bei karitativen oder anderen freiwilligen Organisationen.

Eine Führungskraft hat die Idee der Rollen und Ziele einmal genutzt, um folgendes Leitbild zu entwerfen:

Meine Berufung ist, integer zu leben und im Leben anderer wichtig zu sein.

Um diese Berufung zu erfüllen:

- **Übe ich Nächstenliebe:** Ich gehe auf jeden zu und liebe ihn, unabhängig von seiner Situation.
- **Bringe ich Opfer:** Ich widme meine Zeit, meine Talente und Mittel meiner Berufung.
- **Inspiriere ich:** Ich lehre, dass jeder die Kraft hat, einen Goliath zu überwinden.
- **Habe ich Einfluss:** Was ich tue, ändert etwas im Leben anderer Menschen.

Diese Rollen haben beim Erfüllen meiner Berufung Vorrang:

- **Ehemann** – meine Frau ist der wichtigste Mensch in meinem Leben. Gemeinsam steuern wir Harmonie, Fleiß, Nächstenliebe und Sparsamkeit bei.
- **Vater** – Ich helfe meinen Kindern, in ihrem Leben immer mehr Freude zu erfahren.
- **Sohn/Bruder** – Ich bin jederzeit »da«, um Liebe und Unterstützung zu geben.
- **Nachbar** – Mein Umgang mit anderen macht meine Werte und Prinzipien sichtbar.
- **Berater** – Ich bin Katalysator für die Entwicklung von Spitzenleistungen in großen Organisationen.
- **Lernender** – Ich lerne jeden Tag wichtige neue Dinge.

Ihre Lebensgrundsätze anhand der wichtigen Rollen in Ihrem Leben niederschreiben, gibt Ihnen Ausgewogenheit und Harmonie. So bleibt jede Rolle klar sichtbar. Sie können sie häufig überprüfen, um sicherzustellen, dass Sie sich nicht ganz von einer Rolle absorbieren lassen und die anderen, die in Ihrem Leben ebenso wichtig oder noch bedeutender sind, vernachlässigen.

Wenn Sie Ihre verschiedenen Rollen identifiziert haben, können Sie über die langfristigen Ziele nachdenken, die Sie in diesen einzelnen Rollen erreichen wollen. Hier benutzen wir wieder die rechte Gehirnhälfte, unser Vorstellungsvermögen, Kreativität, Gewissen und Inspiration. Wenn diese Ziele die Weiterführung eines auf korrekten Prinzipien beruhenden Leitbildes sind, werden sie anders sein als die Ziele, die sich die meisten Leute stecken. Sie werden in Harmonie mit korrekten Prinzipien, mit Naturgesetzen stehen. Das gibt Ihnen größere Macht, sie zu erreichen. Es sind nicht die Ziele eines anderen, die Sie aufgenommen haben. Es sind *Ihre* Ziele. Sie spiegeln Ihre tiefsten Werte, Ihr einzigartiges Talent, Ihr Gefühl von persönlicher Berufung. Und sie erwachsen aus den Rollen, die Sie für Ihr Leben gewählt haben.

Rollen und Ziele geben Ihrem Leitbild Struktur und eine organisierte Richtung. Wenn Sie noch kein Leitbild formuliert haben, ist dies ein guter Ausgangspunkt. Definieren Sie einfach die verschiedenen Gebiete Ihres Lebens und halten Sie die zwei oder drei wichtigen Ergebnisse fest, die Sie auf diesen Gebieten erreichen wollen, um weiterzukommen. Das verschafft Ihnen eine umfassende Perspektive und gibt Ihnen die Richtung an.

Wenn wir uns mit dem 3. Weg beschäftigen, werden wir uns verstärkt dem Gebiet der kurzfristigen Ziele widmen. Zuvor ist jedoch wichtig, dass Sie in Zusammenhang mit Ihrem Leitbild Rollen und langfristige Ziele identifizieren. Diese werden die Grundlage für effektive Zielsetzung und Erfolg liefern, wenn wir im Zusammenhang mit dem 3. Weg zum tagtäglichen Management des Lebens und der Zeit kommen.

Familien-Leitbild

Da der 2. Weg auf Prinzipien beruht, findet er ein breites Anwendungsfeld. Neben Einzelpersonen werden auch Familien, Gruppen und Organisationen aller Art wesentlich effektiver, wenn sie schon am Anfang das Ende im Sinn haben.

Der Kern einer jeden Familie ist das, was unveränderlich ist, was immer da sein wird – gemeinsame Visionen und Werte. Wenn Sie ein Familien-Leitbild formulieren, bringen Sie deren wahre Grundlage zum Ausdruck.

Dabei ist der Prozess wieder ebenso wichtig wie das Produkt. Der Vorgang, eine solche Aussage zu schreiben und zu präzisieren, wird ein Schlüssel zur Verbesserung der Familie. Zusammen daran zu arbeiten, Familiengrundsätze zu formulieren, stärkt die PK-Fähigkeit, sie zu leben.

Wenn Sie die Beiträge jedes einzelnen Familienmitglieds sammeln, einen Entwurf für die Aussage machen, das Feedback verarbeiten, umschreiben und dabei die unterschiedliche Diktion der verschiedenen Menschen verwenden, fängt die Familie an zu reden, über Dinge zu kommunizieren, auf die es sehr ankommt. Die besten Familiengrundsätze kommen dadurch zustande, dass die Familienmitglieder im Geiste gegenseitigen Respekts zusammenkommen, ihre unterschiedlichen Ansichten zum Ausdruck bringen und gemeinsam daran arbeiten, etwas zu schaffen, das größer ist, als ein Einzelner es je bewerkstelligen könnte. Wenn man die Aussage periodisch überprüft, um die Perspektive zu erweitern, einzelne Schwerpunkte oder die Richtung zu ändern, abgenutzte Sätze auszutauschen oder ihnen neue Bedeutung zu geben, dann bleibt die Familie an gemeinsame Werte gebunden.

Wenn wir in unserem Familien-Leitbild die Sätze lesen über die gegenseitige Zuneigung in unserem Heim, über Ordnung, verantwortliche Unabhängigkeit, Kooperation, Hilfsbereitschaft, Bedürfniserfüllung, Talententwicklung, Interesse an den Talenten anderer und über die Bereitschaft, anderen zu dienen, dann gibt uns das einige Anhaltspunkte für die Beurteilung dessen, wie wir bei den Belangen abschneiden, die uns als Familie am wichtigsten sind.

Unternehmens-Leitbild

Unternehmens-Leitbilder sind auch für erfolgreiche Organisationen von großer Bedeutung. Eine der wichtigsten Aufgaben bei meiner Arbeit mit Organisationen ist die, ihnen zu helfen, effektive Unternehmens-Leitbilder zu entwickeln. Und um effektiv zu sein, muss dieses Leitbild sozusagen aus den Eingeweiden, dem Inneren der Organisation stammen. Jeder sollte auf sinnvolle Weise daran beteiligt sein – nicht nur die obersten Strategieplaner, sondern alle. Wiederum ist der Prozess der Beteiligung so wichtig wie das geschriebene Produkt und gleichzeitig der Schlüssel zu dessen Anwendung.

Ich bin immer fasziniert, wenn ich zu IBM komme und den Ausbildungsprozess dort beobachte. Immer und immer wieder habe ich erlebt, wie die Geschäftsleitung in eine Gruppe kam und sagte, IBM stünde für drei Dinge: Achtung vor dem Mitarbeiter, Spitzenleistungen und Dienst am Kunden.

Diese Dinge bilden das Glaubenssystem von IBM. Alles andere wird sich ändern, aber diese drei Dinge nicht. Fast wie durch Osmose hat sich dieses Glaubenssystem in der gesamten Organisation verbreitet und gibt allen, die dort arbeiten, eine feste Grundlage von gemeinsamen Werten und persönlicher Sicherheit.

Ich habe einmal in New York eine Gruppe von IBM-Mitarbeitern trainiert. Es war eine kleine Gruppe, etwa zwanzig Personen. Einer der Teilnehmer wurde krank. Er rief seine Frau in Kalifornien an, die machte sich Sorgen, da seine Krankheit einer speziellen Behandlung bedurfte. Die für das Training verantwortlichen IBM-Leute sorgten für einen Platz in einer hervorragenden Klinik mit einem Spezialisten für diese Krankheit. Aber sie konnten spüren, dass seine Frau unsicher war und ihn gern zu Hause gehabt hätte, wo es einen mit der Sache vertrauten Hausarzt gab.

Also beschlossen sie, ihn nach Kalifornien zu bringen. Da sie meinten, es könne zu lange dauern, ihn zum Flughafen zu fahren und auf einen Linienflug zu warten, besorgten sie einen Hubschrauber, flogen ihn zum Flughafen und mieteten eine Privatmaschine, um den Mann nach Hause zu bringen.

Ich weiß nicht, was das alles gekostet hat, vermutlich etliche tausend Dollar. Aber IBM glaubt an die Würde des einzelnen Mitarbeiters. Das ist Firmengrundsatz. Für die anderen Anwesenden spiegelte dieses Erlebnis den IBM-Geist, und sie waren nicht sonderlich überrascht. Ich war beeindruckt.

Ein andermal sollte ich 175 Manager von Einkaufszentren in einem bestimmten Hotel trainieren. Ich war erstaunt, wie gut der Service dort funktionierte. Das war nichts Künstliches. Es war auf allen Ebenen sichtbar, spontan, ohne Kontrolle.

Ich kam ziemlich spät an, checkte ein und fragte, ob es Zimmerservice gäbe. Der Mann am Empfang sagte: »Nein, Herr Covey, aber wenn Sie möchten, kann ich Ihnen aus der Küche einen Salat, ein Sandwich oder etwas anderes holen.« Er zeigte deutlich, dass er an meiner Zu-

friedenheit und meinem Wohlbefinden interessiert war. »Würden Sie gern Ihren Seminarraum sehen? Haben Sie alles, was Sie brauchen? Was kann ich für Sie tun? Ich bin gerne für Sie da.«

Es war niemand in der Gegend, der ihn beaufsichtigt hätte. Der Mann war ganz aufrichtig.

Am nächsten Tag merkte ich mitten in meiner Präsentation, dass ich nicht genügend Farbstifte hatte. Also ging ich während einer kurzen Pause in die Halle und fand einen Pagen, der gerade zu einer anderen Tagung eilen wollte. »Ich habe ein Problem«, sagte ich. »Ich trainiere hier eine Gruppe von Managern und habe nur eine kurze Pause. Ich brauche noch mehr bunte Filzstifte.«

Er schnellte herum und ging fast in Hab-Acht-Stellung. Nach einem kurzen Blick auf mein Namensschild sagte er: »Ich kümmere mich darum, Herr Covey.«

Er sagte nicht: »Ich weiß nicht, wo ich die bekomme« oder »Dann fragen Sie mal am Empfang«. Er kümmerte sich einfach darum. Und gab mir das Gefühl, es sei ihm eine Ehre.

Was mich am meisten beeindruckte, war, dass ein Angestellter gegenüber seinem Chef von sich aus einen Fehler zugestand. Wir hatten Zimmerservice bestellt und bekamen mitgeteilt, dass uns unsere Bestellungen auf unser Zimmer gebracht würden. Auf dem Weg zu unserem Zimmer verschüttete die Servicekraft die heiße Schokolade und es dauerte einige Minuten, um zurückzugehen und die Tücher auf dem Servierwagen und die Schokolade auszuwechseln. Also kam unsere Bestellung etwa fünfzehn Minuten verspätet, was wirklich nicht so wichtig für uns war.

Dennoch rief uns am nächsten Morgen der Servicemanager an. Er lud uns zum Frühstück ein, das wir entweder am Buffet oder auf dem Zimmer haben konnten, und wollte sich damit für die Unannehmlichkeiten entschuldigen, die wir hatten.

Wie viel sagt es über eine Unternehmenskultur aus, wenn ein Angestellter von sich aus gegenüber seinem Vorgesetzten einen Fehler zugibt, damit der Kunde oder Gast zuvorkommend behandelt werden kann!

Später ging ich zum Hotelmanager: »Ich helfe Organisationen dabei, einen starken Teamcharakter, eine Teamkultur zu entwickeln. Ich bin überrascht, wie gut das bei Ihnen hier läuft.«

»Wollen Sie wissen, was der wirkliche Schlüssel dazu ist?«, fragte er. Er holte das Unternehmens-Leitbild für die Hotelkette hervor.

Als ich sie gelesen hatte, meinte ich: »Das sind eindrucksvolle Aussagen. Aber ich kenne viele Unternehmen, die eindrucksvolle Unternehmens-Leitbilder haben.«

»Möchten Sie das von diesem Hotel sehen?«, erkundigte er sich.

»Sie meinen, Sie hätten ein Leitbild eigens für dieses Hotel entwickelt?«

»Ja.«

»Das anders ist als das der Hotelkette?«

»Ja. Es steht im Einklang mit dem anderen Leitbild, aber dieses bezieht sich auf unsere Situation, unsere Umgebung, unsere Zeit.« Er reichte mir ein weiteres Blatt.

»Wer hat dieses Leitbild entwickelt?«, fragte ich.

»Alle. Wollen Sie das Leitbild der Leute sehen, die Sie gestern am Empfang getroffen haben?« Er zog eines der Leitbilder hervor, die sie selbst geschrieben hatten und die mit allen anderen Leitbildern verwoben waren. Jeder in dem Hotel war in diesen Prozess involviert.

Wie ich dem Hotelmanager sagte, kenne ich zahlreiche Unternehmen mit sehr beeindruckenden Leitbildern. Aber in puncto Effektivität liegen Welten zwischen Unternehmens-Leitbildern, die von allen an der Organisation Beteiligten geschaffen wurden, und denen, die ein paar Führungskräfte an ihren Mahagonischreibtischen produziert haben.

Eines der Grundprobleme von Organisationen (auch von Familien) ist, dass die Leute die Entscheidungen, die andere für ihr Leben getroffen haben, nicht als Verpflichtung betrachten. Sie verschreiben sich ihnen einfach nicht.

Wenn ich mit Organisationen arbeite, finde ich dort oft Leute vor, die ganz andere Ziele haben als das Unternehmen. Meistens stelle ich fest, dass die Belohnungssysteme überhaupt nicht mit den erklärten Wertesystemen im Einklang stehen.

Am Anfang meiner Arbeit mit Unternehmen, die bereits irgendein Leitbild entwickelt haben, frage ich gewöhnlich: »Wie viele Ihrer Leute wissen, dass es ein Unternehmensleitbild gibt? Wie viele wissen, wie es aussieht? Wie viele waren an seiner Erschaffung beteiligt? Wie viele haben sich ihm wirklich verschrieben und *benutzen* es bei ihrer Entscheidungsfindung als Bezugsrahmen?«

Ohne Beteiligung gibt es keine Bindung. Schreiben Sie's hin, kreuzen Sie's an, unterstreichen Sie's. *Keine Beteiligung, keine Verbindlichkeit.*

In den frühen Stadien – wenn jemand neu in der Organisation oder ein Kind in der Familie noch klein ist – kann man anderen durchaus ein Ziel vorgeben, das sie dann »kaufen« werden, besonders wenn die Beziehung, die Orientierung und das Training gut sind.

Wenn die Leute aber reifer werden und ihr Leben einen eigenständigen Sinn annimmt, wollen sie Einbeziehung – signifikante Einbeziehung. Sonst werden sie sich Zielen, die andere gesetzt haben, nicht verschreiben. Dann hat man ein ernstes Motivationsproblem, das nicht auf der gleichen Ebene des Denkens gelöst werden kann, auf der es entstanden ist.

Daher braucht man Zeit, Geduld, Engagement, Geschick und Einfühlungsvermögen, um ein Unternehmens-Leitbild zu erstellen. Das lässt sich nicht übers Knie brechen. Man braucht Zeit und Ernsthaftigkeit, korrekte Prinzipien und den Mut und die Integrität, Systeme, Strukturen und den Managementstil der gemeinsamen Vision und den Werten anzupassen. Aber wenn es auf korrekten Prinzipien beruht, funktioniert es.

Ein Unternehmens-Leitbild schafft, wenn es wirklich die tiefe gemeinsame Vision und die Werte aller an der Organisation Beteiligten spiegelt, große Einheit und eine starke Verbindlichkeit. Es bildet einen Bezugsrahmen, Kriterien oder Richtlinien für Herz und Verstand, mit deren Hilfe die Leute sich selber regieren können. Sie brauchen niemand anderen, der kommandiert, kontrolliert oder kritisiert. Sie haben Verbindung zu dem unveränderlichen Kern dessen, worum es in ihrem Unternehmen geht.

Anwendungsvorschläge

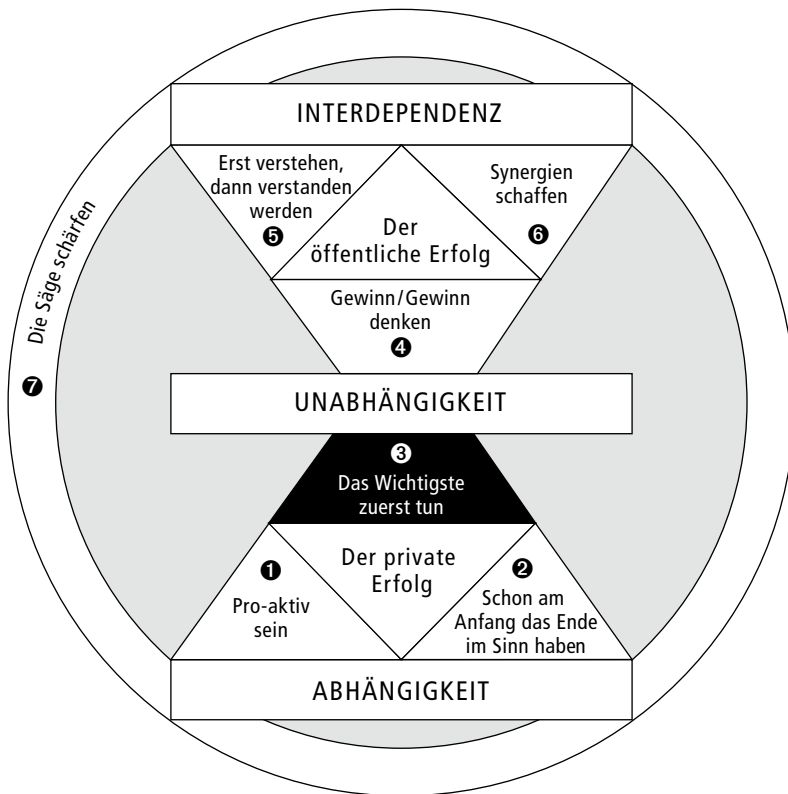
1. Nehmen Sie sich die Zeit, die Eindrücke festzuhalten, die Sie bei der Visualisierung der Beerdigungsfeier am Anfang dieses Kapitels hatten. Sie können die unten stehende Tabelle dazu nutzen, Ihre Gedanken zu ordnen.
2. Schreiben Sie auf, wie Sie Ihre Rollen jetzt sehen. Sind Sie mit diesem Spiegelbild Ihres Lebens zufrieden?
3. Nehmen Sie sich Zeit, sich völlig von täglichen Aktivitäten frei zu machen, und beginnen Sie an Ihrem persönlichen Leitbild zu arbeiten.

Aktivitätsgebiet	Charakter	Beiträge	Leistungen
Familie			
Freunde			
Arbeit			
Verein/ Gemeinde etc.			

4. Kreuzen Sie in der Tabelle auf den Seiten 149–151 alle Zentren an, mit denen Sie sich identifizieren. Bilden sie ein Muster für Ihr Verhalten im Leben? Fühlen Sie sich mit den Implikationen Ihrer Analyse wohl?
5. Sammeln Sie Notizen, Zitate und Gedanken, die Ihnen beim Schreiben Ihres persönlichen Leitbildes nützlich sein könnten.
6. Wählen Sie ein Projekt aus, das demnächst auf Sie zukommt, und wenden Sie das Prinzip der ersten Phase des Schaffens an. Schreiben Sie auf, welche Ergebnisse Sie wünschen und welche Schritte Sie dorthin führen werden.
7. Erzählen Sie Ihrer Familie oder Arbeitsgruppe von den Prinzipien des 2. Weges und schlagen Sie vor, gemeinsam mit dem Prozess zu beginnen, Familien- oder Gruppen-Leitbilder zu entwickeln.

3. Weg

Das Wichtigste zuerst tun



Prinzipien des persönlichen Managements

Wichtige Dinge dürfen nie den unwichtigen untergeordnet werden.

UNBEKANNT

Würden Sie sich bitte einen Augenblick Zeit nehmen, kurze Antworten auf die beiden folgenden Fragen aufzuschreiben? Diese Antworten werden wichtig sein, wenn Sie mit der Arbeit am 3. Weg beginnen.

1. Frage: Welche eine Sache könnten Sie tun (die Sie zur Zeit nicht tun), die bei regelmäßiger Ausübung einen riesigen positiven Unterschied in Ihrem persönlichen Leben ausmachen würde?
2. Frage: Welche eine Sache in Ihrem Berufs- oder Arbeitsleben würde zu ähnlichen Ergebnissen führen?

Wir kommen später auf diese Antworten zurück. Lassen Sie uns nun zunächst den 3. Weg betrachten.

Der 3. Weg ist gleichsam die persönliche Frucht, die praktische Erfüllung des 1. und 2. Weges.

Der 1. Weg besagt: »Sie sind der Gestalter. Sie haben das Sagen.« Er beruht auf vier spezifisch menschlichen Fähigkeiten: dem *Gewissen*, dem *freien Willen*, dem *Vorstellungsvermögen* und – ganz besonders – der *Selbstwahrnehmung*. Er gibt Ihnen die Kraft zu sagen: »Das ist ein ungesundes Programm, das ich von meiner Kindheit oder von meinem sozialen Umfeld mitbekommen habe. Dieses ineffektive Skript mag ich nicht. Ich kann mich verändern.«

Der 2. Weg betrifft die erste oder mentale Phase des Schaffens. Sie beruht auf dem *Vorstellungsvermögen* – der Fähigkeit zur Vision und zum Erkennen des Potenzials, zum gedanklichen Erschaffen dessen, was wir noch nicht mit den Augen sehen können. Und sie beruht auf

dem *Gewissen* – der Fähigkeit, unsere Einzigartigkeit und die persönlichen, ethischen und moralischen Richtlinien zu entdecken, innerhalb derer wir ihr mit Freude entsprechen können. Sie beinhaltet den tiefen Kontakt zu unseren grundlegenden Paradigmen und Werten und die Vision dessen, was aus uns werden kann.

Der 3. Weg betrifft dann die zweite, die physische Phase des Schaffens. Sie ist die Erfüllung, die Aktualisierung, das natürliche Sichtbarwerden des 1. und 2. Weges. Sie ist die Ausübung des *freien Willens*, prinzipienorientiert zu werden, das tagtägliche Tun.

1. und 2. Weg sind unabdingbare Voraussetzungen für den 3. Sie können nicht prinzipienorientiert werden, ohne sich zunächst Ihrer eigenen pro-aktiven Natur bewusst zu werden und sie zu entwickeln. Sie können nicht prinzipienorientiert werden, ohne sich zunächst Ihrer Paradigmen bewusst zu werden, wie Sie diese ändern und in Übereinstimmung mit den richtigen Prinzipien bringen können. Sie können nicht prinzipienorientiert werden, wenn Sie keine klare Vision von dem einzigartigen Beitrag haben, den Sie leisten können.

Das sind die Grundlagen, und wenn Sie die haben, *können* Sie den Prinzipien dadurch näher kommen, dass Sie Tag für Tag, Stunde für Stunde den 3. Weg leben – effektives Selbstmanagement üben.

Die Fähigkeit, gut zu managen, ist nicht besonders wichtig, wenn Sie im »falschen Dschungel« sind. Wenn Sie aber im richtigen sind, macht sie sehr viel aus. Sie entscheidet über die Qualität und sogar über die Realisierung der zweiten Phase des Schaffens. Management ist das Zergliedern, die Analyse, die Definition der Abläufe, die spezifische Anwendung, der zeitgebundene linkshemisphärische Aspekt der effektiven Selbst-Leitung. Meine eigene Maxime für persönliche Effektivität lautet: *Manage von links; führe von rechts*.

Die Kraft des freien Willens

Neben Selbstwahrnehmung, Vorstellungsvermögen und Gewissen ist es die vierte Gabe, der *freie Wille*, die effektives Selbst-Management wirklich möglich macht. Es ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, zu wählen und auch entsprechend zu handeln. Es ist die Fähigkeit, selbst zu machen, statt »gemacht« zu werden, pro-aktiv das Programm durchzuführen, das wir mit den anderen drei Gaben entwickelt haben.

Effektives Management heißt, das *Wichtige zuerst zu tun*. Während die Führung entscheidet, was »wichtig« ist, kümmert sich das Management um die Umsetzung und tut das Wichtige. Management ist Disziplin und Umsetzung.

Bei effektiven Selbstmanagern kommt die Disziplin von innen, sie wird vom freien Willen bestimmt. Solche Menschen sind Jünger (das englische Wort für »Jünger«, *disciple*, geht auf dasselbe lateinische Wort zurück wie *Disziplin*), Anhänger von ihren eigenen tiefen Werten und deren Quelle. Und sie haben den Willen, die Integrität, ihre Gefühle, Impulse und Stimmungen diesen Werten unterzuordnen.

Eine meiner Lieblingslektüren ist ein Aufsatz von E. M. Gray: »Der gemeinsame Nenner des Erfolgs«. Gray war ein Leben lang auf der Suche nach dem einen gemeinsamen Nenner aller erfolgreichen Menschen und fand heraus, dass es nicht harte Arbeit, glückliche Zufälle oder weitsichtige menschliche Beziehungen waren, auch wenn die alle eine Rolle spielten. Der eine Faktor, der all die anderen zu transzendieren schien, verkörperte die Essenz des 3. Weges: das Wichtigste zuerst zu tun.

»Der erfolgreiche Mensch hat die Eigenschaft, die Dinge zu tun, die die Versager nicht gerne tun«, bemerkte er. »Die Erfolgreichen tun sie auch nicht notwendigerweise gern. Aber ihre Abneigung ist der Kraft ihrer Sinnerfüllung untergeordnet.«

Diese Unterordnung erfordert einen Sinn, ein Leitbild, ein dem 2. Weg entsprechendes Richtungsgefühl und einen Wert, ein brennendes »Ja« im Inneren, das es möglich macht, zu anderen Dingen »Nein« zu sagen. Außerdem braucht man den freien Willen und die Kraft, auch dann etwas zu tun, wenn es unbequem ist, um in jedem beliebigen Moment eher eine Verkörperung der Werte als des Impulses und der jeweiligen Bedürfnisse zu sein. Es ist die Kraft, mit Integrität auf Ihre pro-aktive Erstschöpfung zu reagieren.

Vier Generationen von Zeitmanagement

Beim 3. Weg haben wir es mit vielen der Fragen zum Thema Lebens- und Zeitmanagement zu tun. Als langjähriger Beobachter dieses faszinierenden Gebiets bin ich persönlich davon überzeugt, dass sich die Essenz der besten Gedanken zum Thema Zeitmanagement in einem

einzigsten Satz zusammenfassen lässt: *Man muss seine Prioritäten planen und umsetzen*. Dieser Satz steht für die Evolution von drei Generationen der Zeitmanagement-Theorie, und es gibt unzählige Ansätze und Materialien zu der Frage, wie man das am besten macht.

Die erste Welle oder Generation von Zeitmanagement lässt sich durch Notizen und Checklisten charakterisieren. Sie ist Ausdruck des Bemühens, den vielen Ansprüchen an unsere Zeit und Energie einen Anschein von Vollständigkeit und Erkenntnis zu verleihen.

Die zweite Generation ist dann durch Kalender und Terminplaner gekennzeichnet. Diese Welle reflektiert den Versuch, vorausszuschauen, Ereignisse und Handlungen für die Zukunft zu planen.

Die dritte Generation spiegelt den derzeitigen Stand des Zeitmanagements. Sie bereichert die zurückliegenden Generationen um die wichtige Vorstellung, man müsse Prioritäten setzen, Werte klären und den relativen Wert von Handlungen in Bezug auf ihre Beziehung zu diesen Werten prüfen. Außerdem sieht sie vor, Ziele zu setzen – spezifische lang-, mittel- und kurzfristige Punkte, auf die Zeit und Energie in harmonischer Übereinstimmung mit den Werten zu richten sind. Sie schließt zudem das Konzept der täglichen Planung ein, bei der genau bestimmt wird, wie diejenigen Ziele und Handlungen bewerkstelligt werden können, denen der größte Wert beigemessen wird.

Die dritte Generation hat zwar einen wesentlichen Beitrag geleistet, aber die Menschen haben zu erkennen begonnen, dass »effiziente« Terminplanung und Zeiteinteilung oft kontraproduktiv sind. Die Ausrichtung auf Effizienz schafft Erwartungen, die den Möglichkeiten widersprechen, auf einer täglichen Basis reiche Beziehungen zu entwickeln, menschliche Bedürfnisse zu erfüllen und spontane Momente zu genießen.

Das hat dazu geführt, dass viele Leute genug hatten von den Zeitmanagement-Programmen und Tagesplanern, sich von ihnen allzu eingeeengt fühlten und dann »das Kind mit dem Bade ausgeschüttet« haben. Sie griffen wieder auf die Techniken der ersten oder zweiten Generation zurück, um Beziehungen, Spontaneität und Lebensqualität zu bewahren.

Aber nun taucht eine vierte Generation auf, die anders ist. Sie erkennt, dass »Zeitmanagement« bereits eine falsche Bezeichnung ist – die wirkliche Herausforderung liegt nicht darin, die Zeit zu managen, sondern uns selbst. Zufriedenheit ist eine Folge sowohl von Erwartung wie von Verwirklichung. Und Erwartung (und Verwirklichung) liegen

in unserem persönlichen Einflussbereich. Statt sich auf *Dinge* und *Zeit* zu richten, wenden sich die Erwartungen der vierten Generation darauf, *Beziehungen* zu erhalten und zu vertiefen und *Ergebnisse* zu erzielen – also auf die Erhaltung des P/PK-Gleichgewichts.

Quadrant II

Die vierte Generation lässt sich in der Zeitmanagement-Matrix auf dieser Seite unten zusammenfassen. Im Grunde verbringen wir unsere Zeit auf eine von diesen vier Arten.

Wie Sie sehen können, sind die beiden Faktoren, die eine Unternehmung definieren, *dringend* und *wichtig*. *Dringend* heißt, etwas bedarf sofortiger Aufmerksamkeit: jetzt! Dringende Dinge wirken auf uns ein. Ein klingelndes Telefon ist dringend. Die meisten Menschen halten nicht einmal den Gedanken aus, ein Telefon einfach klingeln zu lassen. Sie könnten stundenlang an bestimmten Unterlagen arbeiten, sich in Schale werfen und zu jemandem ins Büro fahren, um über die Angelegenheit zu reden. Dann klingelt bei Ihrem Gesprächspartner das Telefon, und dieser Anruf scheint ihm dringlicher als Ihre gut vorbereitete persönliche Anwesenheit.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	I Tätigkeiten: Krisen Dringliche Probleme Projekte mit anstehendem Abgabetermin	II Tätigkeiten: Vorbeugung, PK-Tätigkeiten Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planung, Erholung
Nicht wichtig	III Tätigkeiten: Unterbrechungen, einige Anrufe Manche Post, einige Berichte Einige Konferenzen Unmittelbare, dringliche Angelegenheiten Beliebige Tätigkeiten	IV Tätigkeiten: Triviales, Geschäftigkeiten Manche Post Einige Anrufe Zeitverschwender Angenehme Tätigkeiten
Die Zeitmanagement-Matrix		

Es gibt nicht viele Leute, die einem Anrufer sagen: »Bleib bitte fünfzehn Minuten dran, dann können wir sprechen.« Die meisten haben aber kaum Probleme damit, einen in einem Büro mindestens so lange warten zu lassen, während sie ein Telefonat mit jemand anderem führen.

Dringende Angelegenheiten sind gewöhnlich sichtbar. Sie bedrängen uns. Sie fordern uns auf, zu handeln. Sie stehen gewöhnlich genau vor uns. Sie machen uns bei anderen beliebt. Und häufig sind sie angenehm, leicht, machen Spaß. Aber sie sind so oft unwichtig!

Wichtigkeit hat dagegen etwas mit Ergebnissen zu tun. Wenn etwas wichtig ist, trägt es zu Ihrem Leitbild, Ihren Werten, Ihren obersten Prioritäten bei.

Wir *reagieren* auf dringende Angelegenheiten. Wichtige, die nicht dringend sind, erfordern mehr Initiative, mehr Pro-Aktivität. Wir müssen *agieren*, um die Chancen zu ergreifen, um etwas in Gang zu setzen. Wenn wir nicht den 2. Weg befolgen, keine klaren Vorstellungen davon haben, was wichtig ist, welche Ergebnisse wir in unserem Leben anstreben, dann lassen wir uns leicht ablenken und reagieren nur auf das Dringende.

Betrachten Sie einen Augenblick die vier Quadranten in der Zeitmanagement-Matrix. Quadrant I ist sowohl dringend als auch wichtig. Er hat mit signifikanten Ergebnissen zu tun, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern. Die Aktivitäten in Quadrant I sind meist »Krisen« oder »Probleme«. Wir alle haben einige Quadrant-I-Aktivitäten in unserem Leben. Aber Quadrant I frisst viele Leute völlig auf. Sie sind Krisenmanager, problemorientierte Menschen, termingehetzte Schaffer.

Solange Sie sich auf Quadrant I ausrichten, wird er immer größer, bis er Sie schließlich beherrscht. Er ist wie eine tosende Brandung. Da kommt ein riesiges Problem angerauscht und haut Sie um. Sie rappeln sich wieder hoch, und da kommt schon das nächste und wirft Sie zu Boden.

Manche Menschen werden Tag für Tag buchstäblich von Problemen gebeutelt. Die einzige Erleichterung, die sie finden können, ist die Flucht zu den unwichtigen, nicht dringenden Tätigkeiten von Quadrant IV. Wenn man also ihre Gesamtmatrix betrachtet, verbringen sie 90 Prozent ihrer Zeit in Quadrant I und das meiste der restlichen zehn Prozent ihrer Zeit in Quadrant IV. Für Quadrant II und III bleibt fast gar keine Aufmerksamkeit. So leben Menschen, die Krisenmanagement betreiben.

I Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Stress • Ausgebranntsein • Krisenmanagement • Immer am Feuerlöscher 	II
	IV
III	

Es gibt andere Leute, die viel Zeit in Quadrant III (dringend, aber nicht wichtig) verbringen und meinen, sie seien in Quadrant I. Sie verwenden einen Großteil ihrer Zeit dafür, auf Dinge zu reagieren, die dringend sind, und nehmen an, die seien auch wichtig. In Wirklichkeit beruht die Dringlichkeit dieser Angelegenheit oft auf den Prioritäten und Erwartungen anderer.

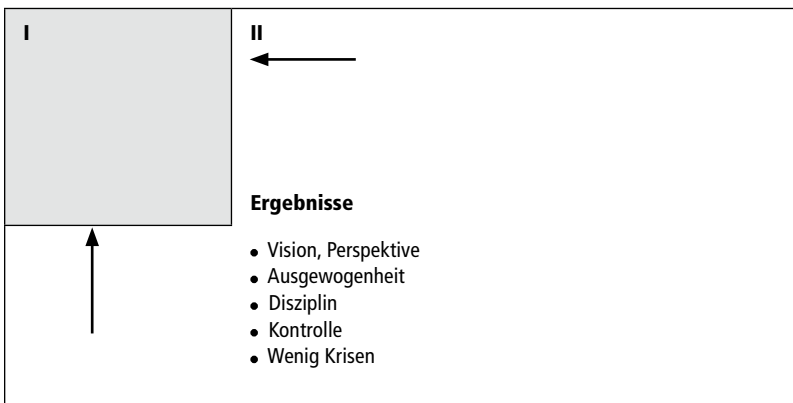
I	II
III Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Orientierung • Krisenmanagement • Chamäleon-Charakter • Hält Pläne und Ziele für wertlos • Fühlt sich als Opfer, ohne Kontrolle • Flache oder zerbrochene Beziehungen 	IV

Menschen, die ihre Zeit fast ausschließlich in Quadrant III und IV verbringen, führen im Grunde ein unverantwortliches Leben.

I	II
III Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Völlige Verantwortungslosigkeit • Wird gekündigt • Von anderen Menschen oder Institutionen abhängig 	IV

Effektive Menschen verwenden kaum Energie für Aktivitäten aus Quadrant III und IV, da diese, ob nun dringend oder nicht, nicht wichtig sind. Sie lassen außerdem Quadrant I dadurch schrumpfen, dass sie mehr Zeit in Quadrant II verbringen.

Quadrant II ist das Herz von effektivem persönlichen Management. Er hat mit Dingen zu tun, die nicht dringend, aber wichtig sind: Beziehungen aufzubauen, persönliche Lebensgrundsätze zu formulieren, langfristige Planung, Trainieren, Vorbeugen, Vorbereiten – all die Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie tun müssen, die wir aber meist liegen lassen, weil sie nicht dringend sind.



Frei nach Peter Drucker sind effektive Menschen nicht Problem-orientiert, sondern Möglichkeits-orientiert. Sie denken in Möglichkeiten und nicht in Problemen. Sie denken präventiv. Sie begegnen echten Krisen und Notfällen vom Typ des Quadranten I, aber deren Zahl ist vergleichsweise niedrig. Sie halten P und PK dadurch im Gleichgewicht, dass sie sich den wichtigen, aber nicht dringenden, einflussreichen, kapazitätsfördernden Tätigkeiten von Quadrant II widmen.

Überdenken Sie nun vor dem Hintergrund der Zeitmanagement-Matrix noch einmal, welche Antworten Sie auf die Fragen am Anfang dieses Kapitels gegeben hatten. In welchen Quadranten gehören sie? Sind sie wichtig? Sind sie dringend?

Ich vermute, dass sie wahrscheinlich in Quadrant II gehören. Sie sind offensichtlich wichtig, sogar sehr wichtig, aber nicht dringend. Und da sie nicht dringend sind, lassen Sie sie liegen.

Und nun betrachten Sie noch einmal die Natur dieser Fragen: Welche eine Sache würde, regelmäßig betrieben, in Ihrem Leben einen *riesigen positiven Unterschied machen*? Die Tätigkeiten von Quadrant II haben solche Auswirkungen. Unsere Effektivität vollführt Quantensprünge, wenn wir sie ausüben.

Ich habe einigen Managern von Einkaufszentren eine ähnliche Frage gestellt. »Wenn Sie bei Ihrer Arbeit eine Sache tun könnten, von der Sie wüssten, dass sie enorm positive Auswirkungen auf die Ergebnisse haben würde, welche wäre das?« Ihre einstimmige Antwort lautete, gute persönliche Beziehungen zu den Mietern, den Ladenbesitzern im Einkaufszentrum aufzubauen. Das ist eine Quadrant-II-Aktivität.

Wir haben analysiert, wie viel Zeit sie bisher für diese Tätigkeit aufwandten. Es waren weniger als fünf Prozent. Dafür hatten sie gute Gründe – Probleme, eins nach dem anderen. Sie mussten Berichte schreiben, zu Sitzungen gehen, Korrespondenz beantworten, Telefonate führen, ständig gab es Unterbrechungen. Quadrant I hatte sie verschlungen.

Sie verbrachten sehr wenig Zeit mit den Geschäftsführern der Läden, und dieses Wenige war dann oft noch voll negativer Energie. Wenn sie den Geschäftsführern einen Besuch abstatteten, dann nur, um den Vertrag durchzusetzen, Geld einzutreiben oder über die Werbung des Ladens zu sprechen, die nicht mit den Richtlinien des Zentrums übereinstimmte. Die Ladenbesitzer kämpften ums Überleben, von Wohlstand konnte keine Rede sein. Sie hatten Personalprobleme, Kostenprobleme, Probleme mit dem Warenlager und noch etliche mehr. Die meisten hatten überhaupt keine Managementausbildung, manche waren einigermaßen gute Kaufleute, aber sie brauchten Hilfe. Die Mieter wollten die Manager des Einkaufszentrums nicht einmal sehen; sie waren für sie nur ein weiteres Problem, mit dem sie sich herumzuschlagen hatten.

Also beschlossen die Besitzer, pro-aktiv zu sein. Sie definierten ihre Absicht, ihre Werte und Prioritäten. Dann beschlossen sie, im Einklang mit diesen Prioritäten, ungefähr ein Drittel ihrer Zeit für »Beziehungsarbeit« mit den Mietern zu verwenden.

Ich habe mit dieser Organisation etwa anderthalb Jahre gearbeitet und einen Anstieg von den ursprünglich fünf auf etwa 20 Prozent miterlebt, was eine Steigerung der aufgewendeten Zeit auf das Vierfache bedeutet. Zusätzlich änderte sich die Rolle der Manager. Sie wurden

Zuhörer, Trainer und Berater für die Mieter, und dieser Austausch war voll positiver Energie.

Die Auswirkungen waren dramatisch und tiefgreifend. Durch die Ausrichtung auf Beziehungen und Ergebnisse statt auf Zeit und Methoden stiegen die Umsatzzahlen. Die Mieter waren von den Ergebnissen begeistert, die durch die neuen Ideen und die Beratungsfähigkeit der Manager erzielt wurden, und die Manager der Einkaufszentren waren effektiver und zufriedener. Sie vergrößerten ihre Liste von potenziellen Mietern und die auf stärkeren Verkäufen in den Läden beruhenden Leasing-Einnahmen. Sie waren keine Polizisten oder drohenden Aufseher mehr, sondern Problemlöser und Helfer.

Ich glaube, dass Sie, ob Student, Fließbandarbeiter, Hausfrau, Modedesignerin oder Vorstandsmitglied einer großen Gesellschaft, zu denselben Ergebnissen kommen werden, wenn Sie fragen, was in Quadrant II liegt, und die Pro-Aktivität entwickeln, dem nachzugehen. Ihre Effektivität wird dramatisch zunehmen. Ihre Krisen und Probleme würden auf handhabbare Größenordnung schrumpfen, weil Sie vorausdenken, an den Wurzeln arbeiten, die präventiven Maßnahmen treffen würden, die von vornherein verhindern, dass eine Situation sich überhaupt zu einer Krise entwickelt. In der Sprache des Zeitmanagements nennt man das das Pareto-Prinzip – 80 Prozent der Ergebnisse entstammen 20 Prozent der Tätigkeiten.

Wie man »Nein« sagen kann

Zeit für Quadrant II kann man sich nur aus Quadrant III und IV holen. Die dringenden und wichtigen Tätigkeiten aus Quadrant I lassen sich nicht ignorieren, auch wenn sie dadurch abnehmen werden, dass Sie mehr Zeit in Quadrant II investieren und Vorbeugung und Vorbereitung betreiben. Aber zunächst muss die Zeit für Quadrant II aus III und IV kommen.

Sie müssen pro-aktiv sein, um an Quadrant II zu arbeiten, da I und III von allein auf Sie eindringen. Um zu wichtigen Prioritäten in Quadrant II »Ja« sagen zu können, müssen Sie lernen, zu anderen Aktivitäten, die manchmal recht dringlich scheinen, »Nein« zu sagen.

Vor einiger Zeit wurde meine Frau gebeten, den Vorsitz in einem Ausschuss zu übernehmen, bei dem es um eine Angelegenheit der Gemeinde ging. Sie arbeitete damals gerade an verschiedenen anderen wichtigen Dingen und wollte es eigentlich nicht machen. Da sie sich aber dazu gedrängt fühlte, willigte sie letztendlich doch ein.

Sie rief dann einer ihrer besten Freundinnen an und bat sie, in diesem Ausschuss mitzuarbeiten. Ihre Freundin hörte ihr lange zu und sagte schließlich: »Sandra, das ist offenbar ein wundervolles Projekt, eine Sache, die sich wirklich lohnt. Ich weiß es sehr zu schätzen, dass du mich zum Mitmachen einlädst, und fühle mich dadurch geehrt. Aus den verschiedensten Gründen kann ich leider nicht mitmachen; du sollst aber wissen, dass ich mich über deine Einladung freue.«

Sandra hatte mit allem gerechnet, aber nicht mit einem freundlichen »Nein«. Sie drehte sich zu mir um und seufzte: »Warum habe ich das nicht gesagt?«

Das soll keinesfalls heißen, dass Sie nicht bei bedeutsamen Projekten Ihrer Gemeinde mitarbeiten sollten. Natürlich sind diese Dinge wichtig! Sie müssen aber entscheiden, was Ihre höchsten Prioritäten sind, und den Mut haben, zu anderen Dingen »Nein« zu sagen – freundlich, lächelnd, ganz selbstverständlich. Und das schaffen Sie, wenn in Ihrem Inneren ein noch größeres »Ja« lodert. Der Feind des »Besten« ist oft das »Gute«.

Denken Sie daran, dass wir immer zu irgendetwas »Nein« sagen. Wenn es nicht die scheinbar dringenden Dinge in unserem Leben sind, werden es die fundamentaleren, ganz wichtigen sein. Selbst wenn das Dringende gut ist, kann dieses Gute uns von unserem Besten abhalten, von unserem einzigartigen Beitrag – wenn wir das zulassen.

Als ich an einer großen Universität für die Beziehungen zu anderen Universitäten zuständig war, stellte ich einen Mann ein, der ein sehr talentierter, pro-aktiver, kreativer Schreiber war. Nach ein paar Monaten ging ich eines Tages in sein Büro und bat ihn, an einigen dringenden Angelegenheiten zu arbeiten, weil ich sehr unter Druck stand.

Er sagte: »Stephen, ich werde alles tun, wozu Sie mich auffordern. Ich möchte Ihnen nur kurz meine Situation schildern.«

Er führte mich zu seiner Wandtafel, auf der er über zwei Dutzend Projekte aufgelistet hatte, an denen er derzeit arbeitete – samt den

Leistungskriterien und den Fristen, die vorher klar vereinbart worden waren. Er war sehr diszipliniert; gerade deshalb war ich zu ihm gegangen. Wenn man will, dass etwas erledigt wird, sollte man es ja einem sehr beschäftigten Menschen übertragen.

Dann sagte er: »Stephen, wenn ich die Sachen, die Sie erledigt haben möchten, richtig mache, werde ich dafür mehrere Tage brauchen. Welches dieser Projekte soll ich denn dafür aufschieben oder streichen?«

Na ja, dafür wollte ich nicht die Verantwortung übernehmen. Ich wollte einem meiner produktivsten Leute keinen Sand ins Getriebe streuen, nur weil ich gerade Krisenmanagement machte. Die Sachen, die ich erledigt haben wollte, waren zwar dringend, aber nicht wichtig. Also suchte ich mir einen anderen Krisenmanager und übertrug diese Aufgaben ihm.

Wir sagen jeden Tag zu irgendwelchen Dingen »Ja« oder »Nein«, gewöhnlich sogar viele Male. Durch ein Zentrum aus korrekten Prinzipien und die Fokussierung auf unser persönliches Leitbild erlangen wir die Weisheit, die es uns ermöglicht, diese Entscheidungen effektiv zu treffen.

Bei meiner Arbeit mit den verschiedensten Gruppen sage ich immer, dass die Essenz effektiven Zeit- und Lebensmanagements darin besteht, Organisation und Ausführung auf Basis ausbalancierter Prioritäten vorzunehmen. Dann frage ich: »Bei welchem der drei folgenden Bereiche sind Sie unzufrieden mit sich? Bei Ihrem Vermögen, *Prioritäten zu setzen*? Bei Ihrer Fähigkeit, auf Basis dieser Prioritäten zu *organisieren*? Oder bei Ihrer *Disziplin*, diese Prioritäten in den Mittelpunkt der Umsetzung zu stellen, Ihren Prioritäten und Ihrer Organisation treu zu bleiben?«

Die meisten Menschen sagen, ihr Hauptfehler sei ein Mangel an Disziplin. Bei genauerer Betrachtung halte ich das für falsch. Ihr Grundproblem liegt darin, dass ihre Prioritäten noch nicht tief in ihrem Hirn und Herz verwurzelt sind. Sie haben den 2. Weg nicht wirklich verinnerlicht.

Es gibt viele Leute, die um den Wert von Quadrant-II-Tätigkeiten in ihrem Leben wissen, auch wenn sie sie vielleicht nicht als solche identifizieren. Und sie versuchen, diesen Aktivitäten Priorität zu verleihen und sie ausschließlich durch Disziplin in ihr Leben zu integrieren. Aber

ohne einen Kern von Prinzipien und persönliche Lebensgrundsätze fehlt ihnen eine feste Grundlage, die diese Bemühungen trägt. Sie arbeiten an den Blättern, an den Einstellungen und Verhaltensweisen von Disziplin, ohne überhaupt daran zu denken, die Wurzeln zu untersuchen, die grundlegenden Paradigmen, aus denen ihre natürlichen Einstellungen und Verhaltensweisen sprießen.

Eine Ausrichtung auf Quadrant II ist ein Paradigma, das aus einem Prinzipien-Zentrum erwächst. Wenn Sie auf Ihren Partner, Geld, Freunde, Vergnügen oder irgendeinen extrinsischen Faktor gepolt sind, werden Sie immer wieder in die Quadranten I und III zurückgeworfen werden und auf die außen liegenden Faktoren reagieren, nach denen sich Ihr Leben orientiert. Sogar wenn Sie auf sich selbst fokussiert sind, werden Sie in I und III landen und auf die momentanen Impulse reagieren. Ein freier Wille allein genügt nicht, um Sie zu disziplinieren.

Ein »Nein« zu den beliebten Quadrant-III-Aktivitäten oder zur bequemen Flucht in Quadrant IV kann Ihnen nur dann gelingen, wenn tief in Ihnen ein größeres »Ja« lodert. Nur wenn Sie die Selbstwahrnehmung haben, Ihr Programm zu untersuchen – und das Vorstellungsvermögen und das Gewissen, ein neues, einzigartiges, prinzipienorientiertes Programm zu schaffen, zu dem Sie »Ja« sagen können –, nur dann werden Sie über ausreichend unabhängige Kraft verfügen, »Nein« zu dem Unwichtigen zu sagen und dies mit einem Lächeln zu begleiten.

Quadrant-II-Tätigkeiten bilden den Kern effektiven persönlichen Managements: Das Wichtigste muss zuerst getan werden, dann erst stellt sich die Frage, wie organisieren und verrichten wir unsere Aufgaben im Sinne dieser Prioritäten?

Das Quadrant-II-Werkzeug

Ziel des Quadrant-II-Managements ist es, unser Leben effektiv zu gestalten – aus einem Zentrum fester Prinzipien heraus, aus dem Wissen um unser Leitbild, mit einem Blick für das Wichtige wie das Dringliche. Dabei soll das Gleichgewicht zwischen der Zunahme unserer Produktion (P) und der unserer Produktionskapazität (PK) gehalten werden.

Dies ist zugegebenermaßen für Leute, die in dem Dickicht der Dinge von Quadrant III und IV gefangen sind, ein ehrgeiziges Ziel. Aber der Versuch, es zu erreichen, wird phänomenale Auswirkungen auf die persönliche Effektivität haben.

Ein Quadrant-II-Terminplaner wird sechs wichtige Kriterien erfüllen müssen.

Kohärenz. Kohärenz bedeutet, dass zwischen Ihrer Vision und Ihrem Leitbild, Ihren Rollen und Zielen, Ihren Prioritäten und Plänen, Ihren Wünschen und Ihrer Disziplin Harmonie, Einheit und Integrität herrschen. In Ihrem Plan sollte es einen Platz für Ihr Leitbild geben, sodass Sie sich immer darauf beziehen können. Außerdem brauchen Sie Platz für Ihre Rollen und kurz- wie langfristige Ziele.

Ausgewogenheit. Ihr Werkzeug sollte Ihnen helfen, Ihr Leben ausgewogen zu gestalten, Ihre verschiedenen Rollen zu identifizieren und vor Augen zu behalten, sodass Sie nicht wichtige Dinge, wie etwa Ihre Gesundheit, Familie, berufliche Vorbereitungen oder persönliche Entwicklung vergessen.

Viele Menschen scheinen zu glauben, dass Erfolg auf einem Gebiet Versagen in anderen Lebensbereichen aufwiegen kann. Aber kann er das wirklich? Vielleicht manchmal und für begrenzte Zeit. Aber kann beruflicher Erfolg eine zerrüttete Ehe, eine ruinierte Gesundheit oder persönliche Charakterschwächen ausgleichen? Wahre Effektivität bedarf der Ausgewogenheit, und Ihr Werkzeug muss Ihnen helfen, diese zu schaffen und zu erhalten.

Quadrant-II-Fokus. Sie brauchen ein Werkzeug, das Ihnen Mut macht, Sie motiviert, Ihnen wirklich hilft, so viel Zeit wie nötig in Quadrant II zu verbringen, sodass Sie sich um Vorbeugung kümmern statt um Krisenmanagement. Meiner Meinung nach gelingt Ihnen das am besten, wenn Sie Ihr Leben auf einer *wöchentlichen* Basis organisieren. Sie können dann immer noch kurzfristige, tägliche Erfordernisse berücksichtigen. Aber zunächst und grundlegend geht es darum, die Woche zu organisieren.

Die Organisation auf wöchentlicher Basis liefert wesentlich mehr Ausgewogenheit und Rücksicht auf den Kontext als tägliche Planung. Es scheint eine implizite kulturelle Anerkennung der Woche als einzelner, vollständiger Zeiteinheit zu geben. Das Wirtschaftsleben, Er-

ziehung und Ausbildung und viele andere Facetten der Gesellschaft operieren innerhalb des wöchentlichen Rahmens und setzen gewisse Tage für gezieltes Engagement und andere für Entspannung oder Inspiration fest. Die jüdisch-christliche Ethik ehrt den Sabbat, den einen Tag von sieben, der innerlich erhebenden Zwecken dient.

Die meisten Menschen denken in der zeitlichen Größenordnung von Wochen. Aber die meisten Planungswerkzeuge der dritten Generation sind für die tägliche Planung angelegt. Vordergründig mögen sie Ihnen zwar helfen, Prioritäten bei Ihren Tätigkeiten zu setzen, aber im Grunde dienen sie nur dazu, Krisen und Termindruck zu organisieren. *Der Schlüssel liegt nicht darin, Prioritäten für das zu setzen, was auf Ihrem Terminplan steht, sondern darin, Termine für Ihre Prioritäten festzusetzen.* Und das geht am besten im Kontext einer ganzen Woche.

Eine »menschliche« Dimension. Sie benötigen außerdem ein Instrument, das nicht nur Ihre Termine berücksichtigt, sondern Ihnen Freiräume im Umgang mit anderen Menschen schafft. Im Umgang mit Zeit können Sie zwar im Sinne von *Effizienz* denken, aber ein prinzipienorientierter Mensch denkt im Umgang mit Menschen in Form von *Effektivität*. Es kommt vor, dass ein prinzipienorientiertes Quadrant-II-Leben es erforderlich macht, die Terminpläne Menschen unterzuordnen. Ihr Werkzeug muss diesen Wert spiegeln, seine Umsetzung erleichtern, statt Schuld zu erzeugen, wenn ein Terminplan nicht eingehalten wird.

Flexibilität. Ihr Planungswerkzeug sollte Ihr Helfer sein, nicht Ihr Meister. Da es für Sie arbeiten muss, sollte es auf Ihren Stil, Ihre Bedürfnisse, Ihre Besonderheiten zugeschnitten sein.

Handlichkeit. Ihr Werkzeug sollte außerdem handlich sein, damit Sie es die meiste Zeit bei sich haben können. Vielleicht wollen Sie die Zeit im Bus nutzen, um Ihr Leitbild zu überarbeiten oder Möglichkeiten, Chancen, die sich neu aufgetan haben, dazu in Bezug zu setzen. Wenn Ihr Werkzeug handlich ist, werden Sie es bei sich tragen, sodass wichtige Daten immer in Reichweite sind.

Da Quadrant II der Kern effektiven Selbstmanagements ist, brauchen Sie ein Werkzeug, das Sie in Quadrant II bringt. Meine Arbeit mit dem Konzept der vierten Generation hat zur Erschaffung eines Werkzeuges

geführt, das genau auf die oben genannten Kriterien abgestimmt ist. Aber viele der guten Werkzeuge der dritten Generation lassen sich leicht anpassen. Die zu Grunde liegenden Prinzipien sind solide, die Ausführungen oder spezifischen Anwendungen können aber unterschiedlich sein.

Ein Quadrant-II-Selbstmanager werden

Meine Bemühungen zielen darauf ab, die Prinzipien und nicht die Praktiken der Effektivität zu lehren. Dennoch glaube ich, dass Sie die Prinzipien und die Kraft gebende Natur der vierten Generation besser verstehen können, wenn Sie auch wirklich die Erfahrung machen, sich eine Woche auf einer prinzipienorientierten Quadrant-II-Grundlage zu organisieren. Dazu gehören folgende vier Schlüsselaktivitäten.

Rollen identifizieren. Die erste Aufgabe ist die, Ihre Schlüsselrollen aufzuschreiben. Wenn Sie über die Rollen in Ihrem Leben noch nicht wirklich nachgedacht haben, können Sie einfach notieren, was Ihnen spontan einfällt. Sie haben eine Rolle als Individuum. Sie möchten vielleicht eine oder mehrere Rollen als Familienmitglied notieren – als Ehemann oder -frau, Mutter oder Vater, Sohn oder Tochter, als Mitglied der weiteren Familie samt Großeltern, Onkeln, Tanten, Vettern und Kusinen. Vielleicht schreiben Sie auch einige Ihrer beruflichen Rollen auf und verschiedene Gebiete, in die Sie regelmäßig Zeit und Energie investieren wollen. Vielleicht haben Sie Rollen in Ihrer Gemeinde oder im Verein.

Sie brauchen sich keine Sorgen darum zu machen, dass Sie die Rollen so definieren müssten, als sollten diese jetzt ein Leben lang gelten. Denken Sie einfach an die nächste Woche und schreiben Sie auf, auf welchen Gebieten Sie in diesen sieben Tagen Zeit verbringen werden.

Hier finden Sie zwei Beispiele dafür, wie Menschen ihre verschiedenen Rollen definieren könnten:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Individuum | 1. Persönliche Entwicklung |
| 2. Ehemann / Vater | 2. Ehefrau |
| 3. Manager für neue Produkte | 3. Mutter |
| 4. Forschungsmanager | 4. Maklerin |
| 5. Personalmanager | 5. Trainer |
| 6. Verwaltungsmanager | 6. Vorstandsmitglied der |
| 7. Vorsitzender der Caritas | Musikschule |

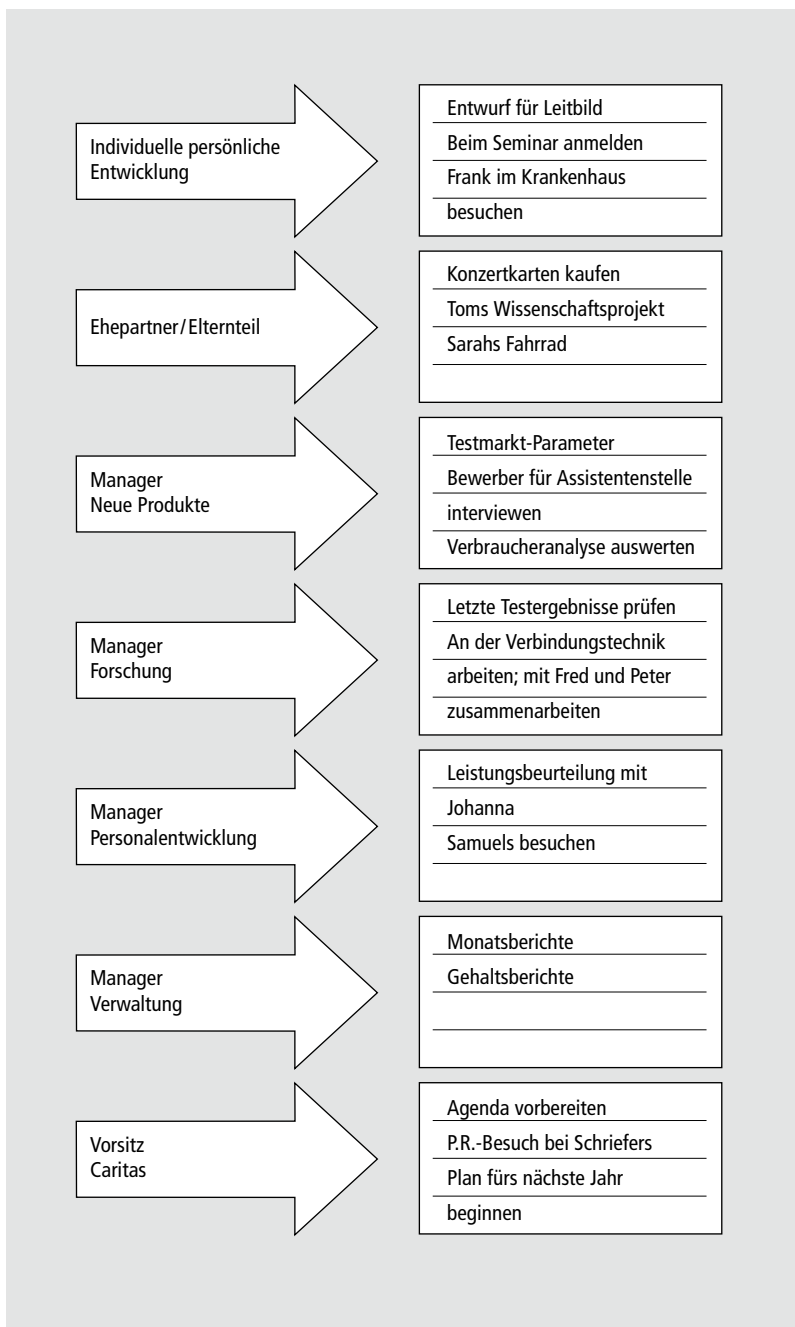
Ziele auswählen. Der nächste Schritt ist der, für jede Rolle zwei oder drei wichtige Ergebnisse zu bestimmen, von denen Sie meinen, die sollten Sie in den nächsten sieben Tagen erreichen. Diese wären als Ziele einzutragen (siehe Seite 194).

Mindestens einige dieser Ziele sollten Quadrant-II-Aktivitäten spiegeln. Im Idealfall sollten diese kurzfristigen Ziele an die längerfristigen gebunden sein, die Sie in Verbindung mit Ihrem Leitbild identifiziert haben.

Terminplanung. Wenn Ihr Ziel beispielsweise wäre, einen ersten Entwurf Ihres persönlichen Leitbildes anzufertigen, könnten Sie sich am Sonntag zwei Stunden Zeit nehmen, um daran zu arbeiten. Der Sonntag (oder der Wochentag, der für Sie in Ihrer Situation ein besonderer Tag ist) ist oft die ideale Zeit für die mehr persönlichen Tätigkeiten, einschließlich der Wochenplanung. Es ist eine Zeit, sich zurückzuziehen, Inspiration zu suchen, das eigene Leben im Kontext von Werten und Prinzipien zu betrachten.

Wenn Sie sich das Ziel setzen, durch körperliche Übungen fitter zu werden, planen Sie vielleicht an drei oder vier oder sogar allen Tagen je eine Stunde ein, um dieses Ziel zu erreichen. Es gibt einige Ziele, die Sie vielleicht nur am Wochenende erreichen können, wenn Ihre Kinder zu Hause sind. Beginnen Sie zu verstehen, welche Vorteile die Wochenplanung gegenüber der Tagesplanung hat?

Wenn Sie die Rollen identifiziert und sich Ziele gesetzt haben, können Sie jedes Ziel einem bestimmten Wochentag zuordnen, entweder als Priorität oder, noch besser, als eine bestimmte Verabredung. Außerdem können Sie Ihren Jahres- oder Monatsplan daraufhin überprüfen, welche Verabredungen Sie früher getroffen haben und wie Sie deren Bedeutung im Rahmen Ihrer Ziele einschätzen. Übertragen Sie die Verabredungen, die Sie in Ihrer Terminplanung behalten wollen, und sagen Sie die anderen ab oder verlegen Sie sie auf andere Zeiten.



Beachten Sie bei der Betrachtung des folgenden Wochen-Arbeitsblattes, wie jedes der 19 wichtigsten Ziele, häufig solche aus Quadrant II, eingeplant oder in einen spezifischen Handlungsplan übersetzt wurde. Achten Sie zudem auf den Kasten »Die Säge schärfen«. Er bietet Raum, vitale, erneuernde Quadrant-II-Aktivitäten in jeder der vier menschlichen Dimensionen zu planen. Diese werde ich im Zusammenhang mit dem 7. Weg erklären.

Selbst wenn Zeit reserviert wurde, während dieser Woche 19 wichtige Ziele zu erreichen, bleibt eine Menge unverplante Zeit. Diese Art der Wochenplanung gibt Ihnen die Kraft, wichtige Dinge voranzustellen, und die Freiheit und Flexibilität, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen, Verabredungen zu verschieben, wenn Sie das wollen, Beziehungen und Interaktionen mit anderen zu genießen, spontane Erfahrungen von Herzen zu schätzen und dabei zu wissen, dass Sie Ihre Woche pro-aktiv organisiert haben, um auf jedem Gebiet Ihres Lebens Schlüsselziele zu erreichen.

Tägliches Anpassen. Durch die Quadrant-II-Wochenplanung können Sie bei der täglichen Planung Prioritäten setzen, Anpassungen vornehmen und sinnvoll auf unerwartete Ereignisse, Beziehungen und Erfahrungen reagieren.

Nehmen Sie sich jeden Morgen ein paar Minuten Zeit, Ihren Terminplan zu überprüfen. So nehmen Sie wieder Verbindung zu den Werten auf, die den Entscheidungen für die Organisation dieser Woche zu Grunde lagen, sowie zu den unerwarteten Faktoren, die unterdessen aufgetaucht sind. Wenn Sie den Tag im Geiste durchgehen, können Sie erkennen, dass Ihre Rollen und Ziele natürliche Prioritäten liefern, die aus Ihrem angeborenen Gefühl von Gleichgewicht erwachsen. Es ist eine weichere, mehr rechtshemisphärische Art des Prioritätensetzens, die aus dem Gefühl Ihrer persönlichen Berufung entspringt.

Wenn Sie jedoch versuchen, bei Ihren Aktivitäten Prioritäten zu setzen, bevor Sie überhaupt wissen, in welchem Zusammenhang sie mit Ihrem persönlichen Leitbild stehen und wie sie in Ihre Lebensbalance passen, ist das nicht effektiv. Dann kann es vorkommen, dass Sie Dingen Priorität einräumen und sie erledigen, die Sie gar nicht machen wollen oder die überhaupt nicht gemacht werden müssen.

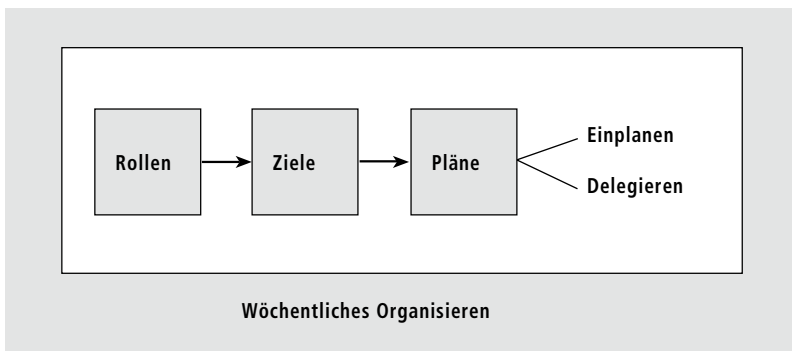
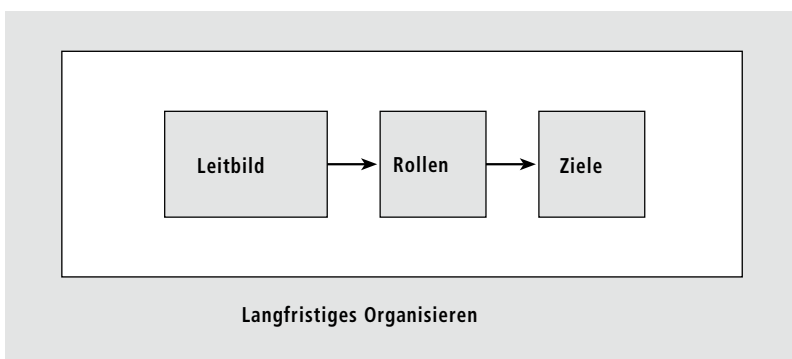
Sehen Sie allmählich, wie enorm der Unterschied ist, wenn Sie Ihre Woche als prinzipienzentrierter Quadrant-II-Manager organisieren,

Das Wochenarbeitsblatt		Woche vom	Sonntag	Montag
Rollen	Ziele	Prioritäten diese Woche	Prioritäten heute	
<div>Individuelle persönliche Entwicklung</div>	<div>Entwurf für Leitbild ①</div> <div>Beim Seminar anmelden ②</div> <div>Frank im Krankenhaus besuchen ③</div>			16 Gehaltsberichte
<div>Ehepartner/ Elternteil</div>	<div>Konzertkarten kaufen ④</div> <div>Toms Wissenschaftsprojekt ⑤</div> <div>Sarahs Fahrrad ⑥</div>			
<div>Manager neue Produkte</div>	<div>Testmarkt-Parameter ⑦</div> <div>Bewerber für Assistentenstelle interviewen ⑧</div> <div>Verbrauchertest ⑨</div>		Verabredungen / Verpflichtungen	
		8 ① Private Zeit	8	
		9 für Leitbild	9	
		10	10	
<div>Manager Forschung</div>	<div>Letzte Testergebnisse prüfen ⑩</div> <div>An der Verbindungstechnik arbeiten, ⑪ mit Fred und Peter zusammenarbeiten ⑫</div>		11	11 ⑧ Assistenten interviewen
			12	12
			13	13
			14	14
<div>Manager Personalentwicklung</div>	<div>Leistungsbeurteilung mit Johanna ⑬</div> <div>Samuels besuchen ⑭</div>		15	15
			16	16 ③ Frank – Krankenhaus
			17	17
			18	18
<div>Manager Verwaltung</div>	<div>Monatsberichte ⑮</div> <div>Gehaltsberichte ⑯</div>		19	19 ⑥ Sarahs Fahrrad
			20	20
<div>Vorsitz Caritas</div>	<div>Agenda vorbereiten ⑰</div> <div>P.R.-Besuch bei Schriefers ⑱</div> <div>Plan fürs nächste Jahr beginnen ⑲</div>		Abend	Abend
<div>Die Säge schärfen</div> <div>Physisch _____</div> <div>Mental _____</div> <div>Spirituell _____</div> <div>Sozial/Emotional _____</div>				

Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
Prioritäten heute				
② Seminaranmeldung	⑫ Fred			
abschicken	Peter		⑭ Samuels besuchen	
Verabredungen / Verpflichtungen				
8	8	8	8	8
9	9 ⑦ Testmarkt-Parameter	9 ⑪ Verbindungs-technik	9 ⑩ Testergebnisse	9 ④ Konzertkarten kaufen
10	10	10	10 prüfen	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑮ Schriefers	12
13 ⑨ Verbrauchertest	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15 ⑬ Leistungsbeurteilung	15 ⑮ Monatsberichte	15
16	16	16 Johanna	16	16
17	17	17	17	17
18 ⑤ Toms Projekt	18	18 ⑰ Caritas-Agenda	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20 ⑲ Pläne fürs nächste Jahr	20	20
Abend	Abend	Abend	Abend	Abend 19:00 Theater-Brauns

statt Ihre Tage als ein Mensch zu planen, in dessen Lebenszentrum etwas anderes steht? Merken Sie, wie sehr die Fokussierung auf Quadrant II Ihren derzeitigen Effektivitätsgrad verbessern würde?

Ich habe die Kraft einer prinzipienzentrierten Quadrant-II-Organisation selbst erfahren und außerdem gesehen, dass sie das Leben von hunderten anderer Menschen transformierte. Daher bin ich ganz sicher, dass sie sich positiv auswirkt – und zwar als wahrer Quantensprung. Je vollständiger wir die Wochenziele in den größeren Rahmen korrekter Prinzipien und in unser persönliches Leitbild einbinden, desto größer wird die Effektivitätszunahme sein.



Das Programm leben

Im Laufe einer Woche wird es zweifellos Zeiten geben, in denen Ihre Integrität ziemlich strapaziert wird. Der Spaß daran, auf die dringenden, aber unwichtigen Aktivitäten in Quadrant III zu reagieren oder in Quadrant IV zu fliehen, wird die von Ihnen geplanten wichtigen Aufgaben in Quadrant II zu übertrumpfen versuchen. Ihre Prinzipien, Ihre Selbstwahrnehmung und Ihr Gewissen können Ihnen einen hohen Grad an innerer Sicherheit, Führung und Weisheit verleihen. Sie geben Ihnen die Kraft, Ihren freien Willen zu nutzen und Integrität für das wirklich Wichtige zu wahren.

Da Sie aber nicht allwissend sind, können Sie nicht immer im Voraus wissen, was wirklich wichtig ist. Sie können die Woche noch so sorgfältig organisieren, es wird dennoch immer Zeiten geben, zu denen Sie Ihren Zeitplan einem höheren Wert werden unterordnen müssen. Da Sie prinzipienorientiert sind, können Sie das mit einem Gefühl inneren Friedens tun.

Einer meiner Söhne hatte es eine Zeit lang sehr mit Terminplanung und Effizienz. Eines Tages war sein Zeitplan besonders eng, mit minutengenauen Terminen für jede einzelne Aktivität; er wollte unter anderem einige Bücher abholen, sein Auto waschen und mit seiner Freundin Carol Schluss machen.

Alles lief wunderbar nach Plan – bis Carol ins Spiel kam. Die beiden gingen schon lange miteinander, doch er war nun zu der Überzeugung gekommen, dass ihre Beziehung auf Dauer nicht funktionieren würde. Daher hatte er, im Einklang mit seinem Effizienz-Modell, einen Anruf von zehn bis 15 Minuten vorgesehen, um ihr das zu sagen.

Sein Entschluss war für sie aber sehr traumatisch. Anderthalb Stunden später steckte er immer noch tief in einem intensiven Gespräch mit ihr. Trotzdem reichte dieser eine Anruf nicht. Die Situation war für beide überaus frustrierend.

Im Umgang mit Menschen darf man das Kriterium der *Effizienz* eben einfach nicht anlegen. Bei *Dingen* ist das durchaus angebracht, doch bei *Menschen* muss es um *Effektivität* gehen. Ich habe versucht, Menschen gegenüber »effizient« zu sein, die anderer Meinung als ich oder unliebenswürdig waren – das funktioniert einfach nicht! Ich habe auch versucht, einem meiner Kinder oder Angestellten zehn Minuten »Qualitätszeit« zu widmen, um ein Problem zu lösen; dabei musste ich

jedoch feststellen, dass diese »Effizienz« neue Schwierigkeiten heraufbeschwört und das wahre Problem so gut wie nie löst.

Ich erlebe es oft, dass Eltern – insbesondere Mütter mit Kleinkindern – viel schaffen wollen, das aber nicht verwirklichen können und daher frustriert sind; sie scheinen nämlich den lieben langen Tag über nichts anderes zu tun, als die Bedürfnisse ihrer Kinder zu erfüllen. Doch Sie wissen ja: Frustration erwächst aus unseren Erwartungen, und unsere Erwartungen sind oft ein Bild aus dem sozialen Spiegel, nicht unserer eigenen Werte und Prioritäten.

Wenn wir aber tief im Herzen und im Kopf dem 2. Weg folgen, werden wir von jenen höheren Werten angetrieben. Dann können wir ihnen unseren Zeitplan mit Integrität unterordnen, wir können uns anpassen und flexibel sein. Wir haben kein schlechtes Gewissen, wenn wir den Zeitplan nicht einhalten können oder ihn ändern müssen.

Fortschritte bei der vierten Generation

Einer der Gründe dafür, dass Menschen sich den Zeitmanagement-Werkzeugen der dritten Generation widersetzen, liegt darin, dass sie dadurch an Spontaneität verlieren. Sie werden rigide und unflexibel. Da werden Menschen Zeitplänen untergeordnet, weil das Effizienz-Paradigma der dritten Generation von Zeitmanagement nicht im Einklang mit dem Gebot steht, dass *Menschen wichtiger sind als Dinge*.

Das Zeitmanagement-Werkzeug der vierten Generation reflektiert dieses Prinzip. Es berücksichtigt außerdem, dass die erste Person, die Sie unter dem Kriterium der Effektivität statt der Effizienz betrachten müssen, Sie selbst sind. Es ermutigt Sie, Zeit in Quadrant II zu verbringen; die Prinzipien zu verstehen und ins Zentrum Ihres Lebens zu stellen; die Ziele und Werte, von denen Sie sich bei Ihren täglichen Entscheidungen leiten lassen wollen, klar auszudrücken. Es hilft Ihnen, zu einer Lebensbalance zu kommen; sich über die Beschränkungen der Tagesplanung zu erheben und im Wochenkontext zu organisieren und zu planen. Und wenn das, was Sie geplant haben, einmal mit einem höheren Wert kollidiert, versetzt dieses Werkzeug Sie in die Lage, Ihre Selbstwahrnehmung und Ihr Gewissen zu benutzen, um jenen Prinzipien und Zielen, die für Sie am wichtigsten sind, treu zu bleiben. Statt einer Landkarte benutzen Sie dann einen Kompass.

Delegieren: P und PK vergrößern

Wir erreichen alles, was wir tun, durch Delegation – entweder an die Zeit oder an andere Menschen. Wenn wir an die Zeit delegieren, denken wir effizient. Wenn wir an andere Leute delegieren, denken wir effektiv.

Viele weigern sich, an andere Leute zu delegieren, weil sie glauben, es würde sie zu viel Zeit und Anstrengung kosten, und sie könnten die Sache ohnehin selber besser erledigen. Aber effektiv an andere zu delegieren, ist vielleicht die einflussreichste Tätigkeit, die es gibt.

Anderen, gut ausgebildeten und fähigen Menschen Verantwortung zu übertragen, gibt Ihnen persönlich die Möglichkeit, Ihre Energien für weitere einflussreiche Tätigkeiten einzusetzen. Delegieren heißt wachsen, sowohl bei einzelnen Menschen wie bei Organisationen.

Delegieren ist ein öffentlicher Erfolg, denn daran sind ja andere Leute beteiligt; ich hätte es daher auch in den Rahmen des 4. Weges stellen können. Da wir uns hier aber auf die Prinzipien des persönlichen Managements konzentrieren und die Fähigkeit, an andere zu delegieren, der Hauptunterschied zwischen den Rollen des Managers und des unabhängigen Machers ist, behandle ich die Delegation unter dem Gesichtspunkt der Fähigkeiten für das Selbstmanagement.

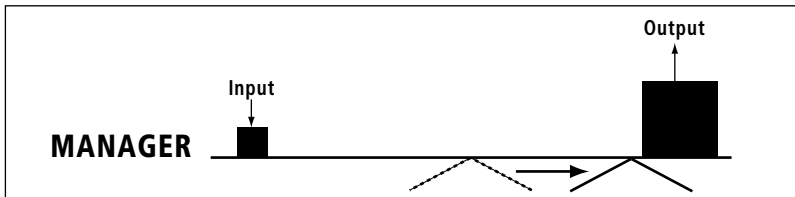
Ein Macher tut das, was nötig ist, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, um die goldenen Eier zu bekommen. Eltern, die das Geschirr abwaschen, Architekten, die Zeichnungen anfertigen, und Sekretärinnen, die Briefe tippen, sind Macher.

Wenn aber jemand mit anderen Leuten und Systemen arbeitet, um goldene Eier zu produzieren, wird er ein Manager im interdependenten Sinn. Eltern, die den Abwasch an eines ihrer Kinder delegieren, sind Manager; Architekten, die ein aus anderen Architekten bestehendes Team leiten, sind ebenfalls Manager; und Sekretärinnen, deren Aufgabe die Supervision anderer Sekretärinnen und Bürokräfte ist, sind Büro-Managerinnen.

Macher können, wenn sie eine Stunde Zeit investieren, eine Ergebnis-Einheit produzieren (sofern kein Effizienzverlust auftritt).



Manager hingegen können, wenn sie eine Stunde Zeit investieren, durch effektive Delegation zehn, 50 oder 100 Einheiten produzieren.



Management bedeutet im Wesentlichen, den Drehpunkt zu verlagern; und der Schlüssel zu effektivem Management ist die Delegation.

Aufgaben-Delegation

Es gibt zwei grundlegende Arten des Delegierens: die »Aufgaben-Delegation« und die »Verantwortungs-Delegation«. Aufgaben-Delegation heißt: »Hol dies, tu das und sag mir Bescheid, wenn's fertig ist.« Dieses Delegations-Paradigma haben die meisten Leute, die Macher sind. Erinnern Sie sich an die Männer, die im Dschungel die Machete schwingen? Sie sind die Macher, sie rollen die Ärmel hoch und sorgen dafür, dass der Job erledigt wird. Auch wenn man ihnen eine Supervisions- oder Management-Position überträgt, denken sie weiter wie Macher. Sie wissen nicht, wie man vollständig delegiert, sodass jemand anders darauf verpflichtet ist, Ergebnisse zu erzielen. Da sie sich auf die Methoden konzentrieren, sind sie selbst für die Ergebnisse verantwortlich.

Ich war einmal an einer Aufgaben-Delegation innerhalb unserer Familie beteiligt. Wir waren damals an einen See gefahren. Mein Sohn, ein wirklicher Könner, stand auf den Wasserskiern; ich steuerte das Boot, das ihn zog. Also übergab ich Sandra den Fotoapparat und bat sie, ein paar Aufnahmen zu machen.

Zuerst sagte ich ihr, sie solle sich die Bilder gut aussuchen – der Film war nämlich schon fast voll. Dann merkte ich, dass sie sich mit der Kamera nicht gut auskannte, und wurde ein bisschen genauer:

Sie solle unbedingt warten, bis die Sonne vor dem Boot stand und bis der Junge über unser Kielwasser sprang oder eine Wende machte und seinen Ellbogen berührte.

Je mehr ich aber über den kümmerlichen Filmrest und ihre Unerfahrenheit mit der Kamera nachdachte, desto unruhiger wurde ich. Schließlich bat ich sie: »Drück einfach auf den Knopf, wenn ich es dir sage! In Ordnung?« Die nächsten Minuten verbrachte ich damit, zu brüllen: »Aufnehmen! – Aufnehmen! – Nicht aufnehmen! – Nicht aufnehmen!« Ich hatte Angst, dass sie es nicht richtig machen würde, wenn ich ihr nicht ständig Anweisungen gab.

Das war eine echte Aufgaben-Delegation – eine Eins-zu-Eins-Überwachung der Methoden. Viele Leute delegieren immer so. Doch wie viel erreicht man dadurch tatsächlich? Und wie viele Leute kann man überwachen oder managen, wenn man auf jede ihrer Bewegungen achten muss?

Es gibt eine viel bessere, eine effektivere Art der Delegation. Sie beruht auf einem Paradigma, bei dem die Selbstwahrnehmung, die Vorstellungskraft, das Gewissen und der freie Wille anderer gewürdigt werden.

Verantwortungs-Delegation

Verantwortungs-Delegation ist auf Ergebnisse ausgerichtet, nicht auf Methoden. Sie überlässt den Leuten die Wahl der Methode und überträgt ihnen die Verantwortung für die Ergebnisse. Sie braucht am Anfang mehr Zeit, aber die ist gut investiert. Durch Verantwortungs-Delegation können Sie die Hebelwirkung nutzen und Ihren Einfluss vergrößern.

Zur Verantwortungs-Delegation gehört ein klares, offenes gegenseitiges Verständnis und eine beidseitige Verpflichtung auf fünf Gebieten.

Gewünschte Ergebnisse. Schaffen Sie ein klares, gegenseitiges Verständnis davon, was erreicht werden soll. Konzentrieren Sie sich dabei auf das *Was*, nicht auf das *Wie*, auf *Ergebnisse*, nicht auf *Methoden*. Nehmen Sie sich Zeit. Haben Sie Geduld. Visualisieren Sie das gewünschte Ergebnis. Der andere muss es sehen und beschreiben und eine qualifi-

zierte Aussage darüber machen können, wie die Ergebnisse aussehen und wann sie vorliegen werden.

Richtlinien. Definieren Sie die Parameter, innerhalb derer der andere arbeiten soll. Das sollten möglichst wenige sein, um Methoden-Delegation zu vermeiden, aber sie sollten einige formale Beschränkungen enthalten. Schließlich wollen Sie nicht, dass jemand denkt, er habe allen Handlungsspielraum, um das Ziel zu erfüllen, und dann gegen irgendeine altbewährte Tradition oder einen festen Wert verstößt. Das blockiert Initiative und fördert das Aufgaben-Credo: »Sagen Sie mir einfach, was ich machen soll, und ich werde es tun.«

Wenn Sie wissen, wo bei dieser Arbeit die Fallen liegen, dann weisen Sie auf sie hin. Verraten Sie, wo Treibsand und wilde Tiere zu erwarten sind. Sie wollen schließlich nicht, dass das Rad jeden Tag neu erfunden werden muss. Lassen Sie andere aus Ihren eigenen oder den Fehlern Dritter lernen. Weisen Sie auf potenzielle Holzwege hin, auf das, was sie nicht tun sollen, aber sagen Sie ihnen nicht, *wie* sie ihre Aufgabe lösen sollen. Überlassen Sie ihnen die Verantwortung für die Ergebnisse: Sie müssen innerhalb der Richtlinien tun, was sie selbst für notwendig halten.

Ressourcen. Benennen Sie die menschlichen, finanziellen, technischen oder organisatorischen Ressourcen, die jemand anzapfen kann, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Verantwortlichkeit. Bestimmen Sie, nach welchen Kriterien die Ergebnisse beurteilt und wann Bericht und Beurteilung erfolgen werden.

Konsequenzen. Sagen Sie genau, was die Konsequenz einer guten bzw. schlechten Bewertung sein wird. Dazu könnten Dinge wie finanzielle oder psychische Gratifikationen, weitere Aufträge und selbstverständliche Konsequenzen gehören, die mit der Mission einer Organisation verknüpft sind.

Vor ein paar Jahren machte ich mit einem meiner Söhne eine interessante Delegations-Erfahrung. Wir hielten eine Familienversammlung ab und hatten unser Leitbild aufgehängt, um die Gewissheit zu haben, dass unsere Pläne mit unseren Werten harmonierten. Es waren alle da.

Ich stellte eine große Tafel auf und schrieb unsere Ziele – die wichtigsten Dinge, die wir machen wollten – und die Aufgaben, die sich aus ihnen ergaben, auf. Dann fragte ich, wer sich freiwillig dafür meldete.

»Wer will die Hypothek bezahlen?« Ich war der Einzige, der die Hand hob.

»Wer will die Versicherung bezahlen? Das Essen? Die Autos?« Offenbar hatte ich bei all diesen Dingen ein Monopol.

»Wer will das Baby füttern?« Hier bestand schon mehr Interesse, doch für diese Aufgabe war nur meine Frau richtig qualifiziert.

Als wir die Liste Punkt um Punkt weiter durchgingen, wurde schnell offensichtlich, dass wir Eltern über 60 Stunden in der Woche arbeiteten. Aus diesem Paradigma heraus betrachtet, bekamen einige der anderen Aufgaben eine angemessenere Bedeutung.

Mein damals siebenjähriger Sohn Stephen erklärte sich bereit, sich um den Garten zu kümmern. Bevor ich ihm diese Aufgabe tatsächlich übertrug, begann ich mit einem gründlichen Trainingsprozess. Er sollte ein klares Bild davon im Kopf haben, wie ein gut gepflegter Garten aussah; also ging ich mit ihm nach nebenan.

»Siehst du, dass der Garten von unserem Nachbarn grün und sauber ist, Junge? Genau das wollen wir auch: *grün und sauber*. Schau dir jetzt unseren Garten an – siehst du die verschiedenen Farben? Das wollen wir nicht, das ist nicht grün! Grün und sauber, das wollen wir. Wie du unseren Garten grün bekommst, ist deine Sache. Das kannst du machen, wie du willst, bloß anstreichen darfst du ihn nicht. Ich sage dir aber, wie ich es machen würde, wenn es meine Aufgabe wäre.«

»Wie denn, Papi?«

»Ich würde den Rasensprenger einschalten. Aber du kannst natürlich auch Eimer oder einen Schlauch benutzen. Das ist mir egal. Mir kommt es nur darauf an, dass der Garten grün ist. In Ordnung?«

»In Ordnung!«

»Dann kommen wir jetzt zu ›sauber‹. ›Sauber‹ bedeutet, dass nichts herumliegt, was nicht in den Garten gehört – kein Papier, keine Knochen, Stöcke oder Bindfäden ... Ich sage dir, was wir jetzt tun: Wir machen eine Hälfte des Gartens sauber und sehen uns dann den Unterschied an.«

Also holten wir uns zwei Papiertüten und sammelten alles ein, was in der einen Hälfte lag. »Schau dir diese Seite jetzt an – und dann die andere! Siehst du den Unterschied? Das nenne ich sauber.«

»Moment!«, rief er. »Da hinter dem Busch liegt noch Papier!«

»Oh, gut – das habe ich gar nicht gesehen. Du hast scharfe Augen, Junge! – Bevor wir jetzt entscheiden, ob du diese Aufgabe übernimmst, möchte ich dir noch ein paar Dinge sagen. Wenn du sie nämlich übernimmst, erledige ich sie nicht mehr. Das ist dann deine Sache. Ich würde dir die Verantwortung übertragen und darauf vertrauen, dass du die Aufgabe erledigst. Und wer wird dein Boss sein?«

»Du, Papi?«

»Nein, nicht ich – du bist dein eigener Boss! Oder gefällt es dir, wenn Mami und ich ständig an dir herumnörgeln?«

»Nee.«

»Wir tun das auch nicht gern. Es ruft manchmal Ärger oder Zorn hervor, nicht? Deshalb bist du dein eigener Boss. Und rate mal, wer dein Helfer ist!«

»Wer denn?«

»Ich! Du bist mein Boss.«

Das gefiel ihm. »Wirklich?«

»Ja. Ich kann dir allerdings nicht immer helfen. Manchmal bin ich ja nicht da. Wenn ich aber hier bin, sagst du mir, wie ich dir helfen kann. Ich werde alles tun, was du mir sagst.«

»Ist gut!«

»Rate mal, wer dich beurteilen wird.«

»Wer denn?«

»Du beurteilst dich selbst.«

»Wirklich?«

»Ja. Wir beide werden zweimal in der Woche durch den Garten gehen, und du zeigst mir, wie es vorangeht. Wonach wirst du deine Arbeit beurteilen?«

»Grün und sauber!«

»Genau.«

Ich trainierte ihn zwei Wochen lang mit diesen beiden Wörtern; dann hatte ich das Gefühl, dass er so weit war, die Aufgabe zu übernehmen. Schließlich kam der große Tag.

»Wir haben eine Abmachung, Junge?«

»Ja, haben wir.«

»Was ist die Aufgabe?«

»Grün und sauber!«

»Was heißt ›grün‹?«

Er betrachtete unseren Garten, der anfang, besser auszusehen. Dann zeigte er auf den Garten nebenan. »Die Farbe, die dieser Garten hat.«

»Und was bedeutet ›sauber‹?«
 »Dass nichts herumliegt.«
 »Wer ist der Boss?«
 »Ich.«
 »Und wer ist dein Helfer?«
 »Das bist du – wenn du Zeit hast.«
 »Wer beurteilt, ob du es gut gemacht hast?«
 »Ich. Wir beide gehen zweimal in der Woche durch den Garten.
 Dann zeige ich dir, wie es vorangeht.«
 »Und wie soll der Garten sein?«
 »Grün und sauber.«

Von einer Belohnung sprach ich damals nicht; ich wäre aber durchaus bereit, eine solche Verantwortungs-Delegation mit einer zu verbinden.

Zwei Wochen, zwei Worte. Ich dachte, er sei so weit.

Es war Sonnabend – und er tat nichts. Sonntag – auch nichts. Montag – immer noch nichts. Als ich am Dienstag mit dem Auto aus der Einfahrt setzte, um zur Arbeit zu fahren, betrachtete ich den gelben Garten, in dem alles Mögliche herumlag, und die Julisonne, die schon herabbrannte. Ich dachte: »Heute macht er es bestimmt!« Dass er am Sonnabend nichts gemacht hatte, konnte ich mir erklären: An jenem Tag hatten wir unsere Vereinbarung ja erst getroffen. Und der Sonntag – gut, der war für andere Dinge da. Aber den Montag konnte ich nicht erklären. Und heute war schon Dienstag. Heute würde er es bestimmt machen. Es war ja Sommer, da hatte er doch sonst nichts zu tun!

Ich konnte es den ganzen Tag über kaum abwarten, endlich nach Hause zu kommen und zu sehen, was er gemacht hatte. Dann bog ich um die Ecke ... Alles sah noch genauso aus wie am Morgen – und mein Sohn war im Park auf der anderen Straßenseite und spielte!

Das konnte ich nicht hinnehmen. Zwei Wochen Training, all die Verpflichtungen, und jetzt das! Ich war enttäuscht und ungehalten. Wir hatten viel Mühe, Stolz und Geld in den Garten gesteckt, und jetzt ging alles den Bach hinunter! Außerdem war der Garten unserer Nachbarn gepflegt und schön, und die Situation wurde mir allmählich peinlich.

Ich war so weit, zur Aufgaben-Delegation zurückzukehren. *Junge, du kommst jetzt sofort her und hebst den Müll da auf, sonst ...* Ich wusste, dass ich das goldene Ei auf diese Weise bekommen konnte. Aber was

war mit der Gans? Was würde mit Stephens innerer Verpflichtung passieren?

Also setzte ich ein falsches Lächeln auf und rief über die Straße: »Hallo, Stephen! Wie steht's?«

»Gut!«

»Und wie geht es mit dem Garten voran?« Mir wurde sofort klar, dass ich gegen unsere Vereinbarung verstoßen hatte. So hatten wir die Verantwortlichkeit nicht vereinbart. Es war nicht das, was wir ausgemacht hatten.

Prompt fühlte er sich berechtigt, ebenfalls gegen unsere Vereinbarung zu verstoßen. »Prima, Papi!«

Ich biss mir auf die Zunge und wartete bis nach dem Abendbrot. Dann sagte ich: »Junge, lass uns jetzt das machen, was wir vereinbart haben. Lass uns zusammen in den Garten gehen. Zeig mir, wie es mit der Aufgabe läuft, die ich dir anvertraut habe.«

Wir gingen also zur Tür; sein Kinn fing an zu zittern und ihm kamen die Tränen. Als wir die Mitte des Gartens erreicht hatten, wimmerte er.

»Es ist so schwer, Papi!«

Was ist denn so schwer?, dachte ich. *Du hast ja überhaupt nichts gemacht!* Doch ich wusste, was schwer war: Selbstmanagement, Selbstüberwachung. Also fragte ich ihn: »Kann ich dir irgendwie helfen?«

»Würdest du das wirklich machen, Papi?«, schniefte er.

»Was haben wir vereinbart?«

»Du hast gesagt, dass du mir hilfst, wenn du Zeit hast.«

»Ich habe Zeit.«

Er rannte ins Haus und kam mit zwei Tüten zurück. Eine gab er mir. »Hebst du bitte das Zeug da auf?« Er zeigte auf den Müll vom Grillen am Sonabend. »Das sieht wirklich hässlich aus!«

Also tat ich das. Ich machte genau das, wozu er mich aufforderte. Und da unterzeichnete er die Vereinbarung in seinem Herzen. Es wurde sein Garten, von nun an war er für ihn verantwortlich.

Stephen bat mich dann den ganzen Sommer über nur noch zweier oder dreimal um Hilfe. Er kümmerte sich selbst um den Garten. Er pflegte ihn so, dass er grüner und sauberer war als in jener Zeit, als ich für ihn verantwortlich war. Er schimpfte sogar mit seinen Geschwistern, wenn sie auch nur ein Kaugummipapier auf dem Rasen liegen ließen.

Die höchste Form der menschlichen Motivation ist Vertrauen. Es fördert das Beste im Menschen. Aber es braucht Zeit und Geduld, und es beinhaltet meist die Notwendigkeit, Menschen zu schulen und so zu entwickeln, dass sie tatsächlich so kompetent werden, wie es dieser Ebene von Vertrauen entspricht.

Ich bin fest davon überzeugt, dass richtig durchgeführte Verantwortungs-Delegation beiden Seiten zum Nutzen gereichen und letzten Endes dazu führen wird, dass viel mehr Arbeit in deutlich weniger Zeit erledigt wird. Ich glaube, dass eine gut organisierte Familie, die sich die Zeit genommen hat, effektiv auf einer Eins-zu-eins-Basis zu delegieren, die Arbeit so einteilen kann, dass jeder in etwa einer Stunde täglich alles schaffen kann. Aber das erfordert die innere Fähigkeit, nicht nur produzieren, sondern führen zu wollen. Der Fokus liegt auf Effektivität, nicht auf Effizienz.

Sicher können Sie das Zimmer besser sauber machen als ein Kind, aber der Schlüssel ist doch der, dass Sie dem Kind die Fähigkeit vermitteln wollen, es selbst zu tun. Das braucht Zeit. Sie müssen sich mit seiner Entwicklung und Ausbildung beschäftigen. Aber weiter flussabwärts ist diese Investition an Zeit ziemlich wertvoll. Auf lange Sicht sparen Sie dadurch so viel mehr Zeit.

Dieser Zugang bringt ein vollkommen neues Paradigma des Delegierens mit sich, verändert sogar die Natur der Beziehung: Der Auftragnehmer wird sein eigener Chef, geleitet von einem Gewissen, das den gewünschten Ergebnissen verpflichtet ist. Aber es setzt auch seine kreativen Energien frei, zu tun, was notwendig ist, um diese Ergebnisse in Harmonie mit korrekten Prinzipien zu erreichen.

Das Prinzip der Verantwortungs-Delegation ist korrekt und auf jeden Menschen und jede Situation anwendbar. Mit ungeschulten Personen vereinbaren Sie weniger gewünschte Ergebnisse und mehr Richtlinien, nennen ihnen mehr Ressourcen, führen öfter Gespräche über ihr Vorkommen und suchen direktere Konsequenzen. Bei geschulten Leuten stecken Sie hohe Ziele, geben weniger Richtlinien, erwarten weniger Berichte über den Verlauf und verwenden weniger messbare, aber deutlichere Kriterien. Effektive Delegation ist vielleicht einfach deswegen der beste Indikator für effektives Management, weil sie von so grundlegender Bedeutung für das Wachstum eines Individuums sowie einer Organisation ist.

Das Quadrant-II-Paradigma

Der Schlüssel zum effektiven Management von sich selbst oder anderen durch Delegation ist keine Technik, kein Werkzeug oder irgendein äußerer Faktor. Er ist intrinsisch – er liegt in dem Paradigma von Quadrant II, das Ihnen die Kraft gibt, die Dinge nach Wichtigkeit und nicht nach Dringlichkeit wahrzunehmen.

Wenn Sie an der Entwicklung eines Quadrant-II-Paradigmas arbeiten, vergrößern Sie Ihre Fähigkeit, jede Woche Ihres Lebens im Sinne Ihrer Prioritäten zu organisieren und entsprechend zu handeln, Ihre eigenen Werte auch zu leben. Sie werden von keiner anderen Person oder Sache abhängig sein, um Ihr Leben effektiv managen zu können.

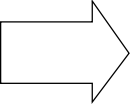
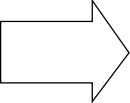
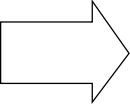
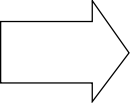
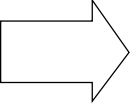
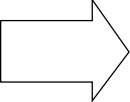
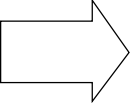
Interessanterweise findet sich jeder der 7 Wege oder Prinzipien im Quadrant II. Jeder handelt von fundamental wichtigen Dingen, die enorm positive Veränderungen in unserem Leben bewirkten, wenn sie regelmäßig durchgeführt würden.

Anwendungsvorschläge

1. Identifizieren Sie eine Quadrant-II-Aktivität, die Sie bisher im Leben vernachlässigt haben – eine, die bedeutenden Einfluss auf Ihr persönliches oder berufliches Leben hätte, wenn sie gut durchgeführt würde.
2. Zeichnen Sie eine Zeitmanagement-Matrix. Versuchen Sie zu schätzen, welchen Prozentsatz Ihrer Zeit Sie in jedem Quadranten verbringen. Überprüfen Sie dann Ihre Schätzung anhand einer in Viertelstunden gemessenen Aufstellung über die letzten drei Tage. Wie genau war Ihre Schätzung? Sind Sie mit der Art zufrieden, wie Sie Ihre Zeit verbringen? Was müssen Sie ändern?
3. Erstellen Sie eine Liste der Aufgaben, die Sie delegieren, und der Leute, an die Sie delegieren oder die Sie so trainieren könnten, dass sie für diese Aufgaben verantwortlich sein könnten. Stellen Sie fest, was notwendig ist, um den Prozess des Delegierens oder des Trainings in Gang zu setzen.
4. Organisieren Sie Ihre nächste Woche. Beginnen Sie damit, dass Sie Ihre Rollen und Ziele für die Woche festsetzen. Aus den Zielen leiten Sie dann spezifische Handlungspläne ab. Am Ende der

Woche werten Sie aus, wie gut Ihr Plan Ihre tiefsten Werte in Ihr tägliches Leben übersetzt hat, und welchen Integritätsgrad Sie für diese Werte wahren konnten.

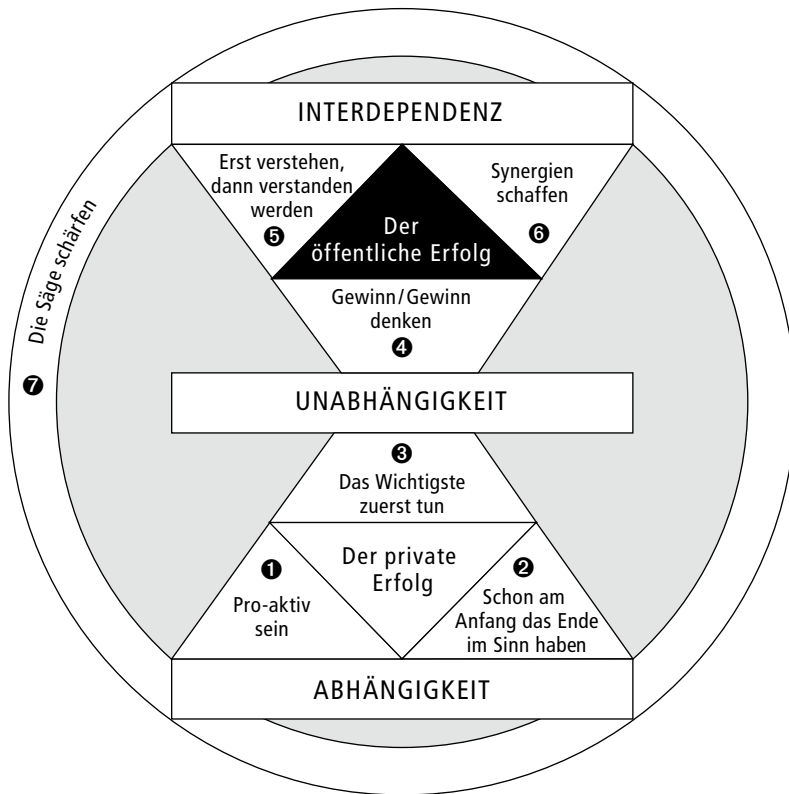
5. Verpflichten Sie sich selbst gegenüber, sich auf einer wöchentlichen Basis zu organisieren, und bestimmen Sie eine feste Zeit dafür.
6. Verwandeln Sie Ihr derzeitiges Planungsinstrument in ein Werkzeug der vierten Generation, oder besorgen Sie sich ein solches Werkzeug.

Das Wochenarbeitsblatt		Woche vom	Sonntag	Montag
Rollen	Ziele	Prioritäten diese Woche	Prioritäten heute	
	<div></div>			
	<div></div>			
	<div></div>		Verabredungen / Verpflichtungen	
		8	8	
		9	9	
		10	10	
	<div></div>		11	11
		12	12	
		13	13	
		14	14	
	<div></div>		15	15
		16	16	
		17	17	
		18	18	
	<div></div>		19	19
		20	20	
		Abend		
		Abend		
	<div></div>			
<div>Die Säge schärfen</div> <div>Physisch _____</div> <div>Mental _____</div> <div>Spirituell _____</div> <div>Sozial/Emotional _____</div>				

Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
Prioritäten heute				
Verabredungen / Verpflichtungen				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20
Abend	Abend	Abend	Abend	Abend

DRITTER TEIL

Der öffentliche Erfolg



Paradigmen von Interdependenz

*Es kann keine Freundschaft ohne Vertrauen
und kein Vertrauen ohne Integrität geben.*

SAMUEL JOHNSON

Bevor wir uns dem Gebiet der öffentlichen Erfolge zuwenden, sollten wir uns daran erinnern, dass effektive Interdependenz nur auf dem Fundament wahrer Unabhängigkeit aufgebaut werden kann. Privater Erfolg kommt vor öffentlichem Erfolg. Algebra kommt vor der Differenzialrechnung.

Wenn wir zurückschauen und das Terrain überblicken, um zu bestimmen, wo wir waren und sind in Relation dazu, wo wir hinwollen, dann sehen wir, dass wir ohne den bislang eingeschlagenen Weg nicht da wären, wo wir jetzt stehen. Es gibt keine anderen Straßen, keine Abkürzungen. Man gelangt auch nicht mit dem Fallschirm dorthin. Die Landschaft vor uns ist voller Beziehungstrümmer derjenigen, die einen anderen Zugang gesucht haben. Sie wollten den Sprung in effektive Beziehungen schaffen, ohne dass sie über die Reife und Charakterstärke verfügten, diese zu pflegen.

Aber das funktioniert eben nicht, man muss den Weg gehen. Sie können mit anderen Menschen keinen Erfolg haben, wenn Sie den Preis für den Erfolg nicht selbst entrichtet haben.

Vor einigen Jahren kam bei einem meiner Seminare an der Küste von Oregon ein Mann auf mich zu und sagte: »Wissen Sie, Stephen, mir macht es nicht viel Spaß, zu diesen Seminaren zu kommen.« Ich war sofort ganz Ohr.

»Schauen Sie sich doch alle anderen hier an«, fuhr er fort. »Die Küste ist wunderschön, da draußen glitzert das Meer, und hier ist eine Menge los. Aber ich kann nur dasitzen und mir Sorgen über das Verhör machen, dem meine Frau mich heute Abend am Telefon unterziehen wird.

Das geht jedes Mal so, wenn ich weg bin. Wo habe ich gefrühstückt? Wer war noch dabei? Dauerte die Veranstaltung den ganzen Vormittag? Wann war die Mittagspause? Was habe ich in der Zeit gemacht? Wie habe ich den Nachmittag verbracht? Was habe ich abends unternommen? Wer war bei mir? Worüber haben wir geredet?

Und was sie wirklich wissen will, aber nie direkt fragt, ist, wen sie anrufen kann, um das alles zu überprüfen. Immer wenn ich weg bin, nörgelt sie herum und kritisiert alles, was ich tue. Es nimmt mir den ganzen Spaß an der Sache.«

Er sah ziemlich unglücklich aus. Wir unterhielten uns eine Weile, und dann machte er eine sehr interessante Bemerkung. »Sie weiß natürlich genau, welche Fragen sie stellen muss«, meinte er etwas verschämt. »Schließlich habe ich sie bei einem solchen Seminar kennen gelernt ... und da war ich noch mit jemand anderem verheiratet!«

Ich dachte über die Implikationen dieser Bemerkung nach und sagte dann: »Sie hätten gern eine Patentlösung, oder?«

»Was meinen Sie damit?«

»Ich glaube, Sie würden gern einen Schraubenzieher nehmen, Ihrer Frau den Kopf aufdrehen und ihre innere Einstellung ganz schnell neu verkabeln. Stimmt's?«

»Klar hätte ich gern, dass sie sich ändert«, rief er aus. »Ich finde es nicht in Ordnung, dass sie mich dauernd so verhält.«

»Tja, mein Freund«, sagte ich, »Sie können sich nicht aus Problemen herausreden, die Sie durch Ihr eigenes Verhalten schaffen.«

Worum es hier geht, ist ein sehr dramatischer und fundamentaler Paradigmenwechsel. Sie können versuchen, Ihre sozialen Interaktionen mit Techniken und Fertigkeiten zu »schmieren«, aber dabei könnte Ihre Charaktergrundlage verkümmern. Sie können die Früchte nicht ernten, ohne die Wurzeln zu pflegen. Es gibt eine genaue Reihenfolge: Privater Erfolg kommt vor öffentlichem Erfolg. Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin sind das Fundament für gute Beziehungen mit anderen.

Manche Leute meinen, man müsse sich selbst mögen, bevor man andere mögen könne. Ich glaube, an dem Gedanken ist etwas dran, aber wenn man sich selbst nicht kennt, sich selbst nicht kontrolliert, nicht über Selbstbeherrschung verfügt, dann ist es recht schwierig, sich selbst zu mögen, außer auf kurzfristige, oberflächliche Art.

Wirkliche Selbstachtung resultiert aus der Herrschaft über sich selbst, aus wahrer Unabhängigkeit. Und das ist das Wesentliche des 1., 2. und 3. Weges. Unabhängigkeit ist eine Leistung. Interdependenz ist eine Wahl, die nur unabhängige Menschen treffen können. Wenn wir nicht bereit sind, wahre Unabhängigkeit zu erreichen, lohnt der Versuch nicht, Beziehungsfähigkeit entwickeln zu wollen. Wir könnten es probieren. Wir könnten sogar ein gewisses Maß an Erfolg erreichen, wenn es gerade windstill ist. Aber wenn dann der Sturm aufkommt – und er kommt immer –, fehlt uns das Fundament, um die Dinge im Griff zu haben.

Der wichtigste Bestandteil einer jeden Beziehung ist nicht, was wir sagen oder tun, sondern was wir sind. Und wenn unsere Worte und Taten oberflächlichen Beziehungstechniken (der Persönlichkeits-Ethik) statt unserem eigenen Kern (der Charakter-Ethik) entspringen, dann werden auch die anderen dieses doppelte Spiel spüren. Wir werden einfach nicht das Fundament bauen und erhalten können, das wir für effektive Interdependenz brauchen.

Die Techniken und Fertigkeiten, auf die es bei menschlichen Interaktionen wirklich ankommt, sind diejenigen, über die ein unabhängiger Charakter sozusagen quasi selbstverständlich verfügt. Also liegt der eigentliche Ausgangspunkt für den Aufbau jeder Beziehung in uns selbst, innerhalb unseres Einflussbereichs, in unserem eigenen Charakter. Wenn wir unabhängig werden – pro-aktiv, an korrekten Prinzipien orientiert, wertgeleitet und in der Lage, unser Leben integer im Sinne unserer Prioritäten zu organisieren und entsprechend zu handeln –, dann können wir uns entscheiden, interdependent zu werden: fähig zu werden, gehaltvolle, beständige, hochgradig produktive Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen.

Wenn wir das vor uns liegende Terrain betrachten, sehen wir, dass wir eine vollkommen neue Dimension betreten. Interdependenz öffnet ganze Welten von Möglichkeiten für tiefe, wertvolle, bedeutsame Verbindungen, für ungleich größere Produktivität, Möglichkeiten zu helfen, etwas beizusteuern, zu lernen und zu wachsen. Aber genau dort spüren wir auch den größten Schmerz, die meiste Frustration, die stärksten Hindernisse auf dem Weg zu Glück und Erfolg. Und wir sind uns dieses Schmerzes sehr bewusst, denn er ist akut.

Wir können oft jahrelang mit dem chronischen Schmerz leben, den der Mangel an einer Vision, an Führung oder Management in unserem persönlichen Leben verursacht. Wir fühlen uns irgendwie

unwohl und unruhig und unternehmen gelegentlich sogar etwas, um den Schmerz mindestens vorübergehend zu lindern. Da dieser aber chronisch ist, gewöhnen wir uns an ihn und lernen, mit ihm zu leben.

Aber wenn wir Probleme bei den Interaktionen mit anderen Menschen haben, sind wir uns des akuten Schmerzes sehr bewusst. Er ist häufig intensiv, und wir wollen, dass er verschwindet.

Dann versuchen wir, die Symptome mit Patentlösungen und Techniken zu behandeln – mit Pflastern der Persönlichkeits-Ethik. Wir verstehen nicht, dass der akute Schmerz ein Symptom für das tiefere, chronische Problem ist. Und solange wir die Symptome und nicht das Problem behandeln, werden all unsere Bemühungen nur das Gegenteil bewirken. Wir werden das chronische Problem einfach noch erfolgreicher verdecken. Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang zu unserer früheren Definition von Effektivität zurückkehren. Wir haben gesagt, sie sei das Gleichgewicht von P und PK, das fundamentale Konzept in der Geschichte von der Gans und den goldenen Eiern.

In einer interdependenten Situation sind die goldenen Eier die Effektivität, die wunderbare Synergie, die Ergebnisse von offener Kommunikation und positiver Interaktion mit anderen. Und wenn wir diese Eier auf einer regelmäßigen Basis bekommen wollen, müssen wir uns um die Gans kümmern. Wir müssen die Beziehungen schaffen und pflegen, die diese Ergebnisse wirklich werden lassen.

Bevor wir also von unserem Aussichtspunkt herabsteigen und uns dem 4., 5. und 6. Weg zuwenden, möchte ich Sie mit etwas vertraut machen, das eine starke Metapher zur Beschreibung von Beziehungen und die Definition der Ausgewogenheit von P und PK in einer interdependenten Wirklichkeit darstellt.

Das emotionale Beziehungskonto

Wir alle wissen, was ein finanzielles Bankkonto ist. Wir zahlen dort ein und bauen ein Guthaben auf, von dem wir abheben können, wenn es nötig ist. Ein emotionales Beziehungskonto ist eine Metapher, die beschreibt, wie viel Vertrauen in einer Beziehung aufgebaut worden ist. Es ist das Gefühl von Sicherheit, das Sie einem anderen Menschen gegenüber haben.

Wenn ich bei Ihnen durch Höflichkeit, Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit Einzahlungen auf mein emotionales Beziehungskonto mache, dann baue ich Reserven auf. Ihr Vertrauen zu mir wird stärker, und ich kann es, wenn nötig, mehrfach beanspruchen. Ich kann sogar Fehler machen. Diese Vertrauensebene, diese emotionale Reserve wird sie aufwiegen. Meine Kommunikation mag unklar sein, aber Sie werden dennoch verstehen, was ich meine. Sie werden mich nicht auf Worte festnageln. Wenn das Vertrauenskonto groß ist, ist die Kommunikation leicht, schnell und effektiv.

Aber wenn ich die Eigenschaft habe, unhöflich zu sein, überzureagieren, Sie zu ignorieren, feindselig zu werden, Ihr Vertrauen zu missbrauchen, Sie zu bedrohen oder einen kleinen Gott in Ihrem Leben spielen zu wollen, dann ist irgendwann mein emotionales Beziehungskonto überzogen. Die Vertrauensebene wird sehr niedrig. Welche Flexibilität habe ich dann noch? Keine. Ich gehe auf Minenfeldern. Ich muss sehr aufpassen, was ich sage. Ich muss jedes Wort abwägen. Hier muss ich immer auf Rückendeckung achten, manövrieren. Viele Organisationen, viele Familien und viele Ehen sind voll davon.

Wenn eine hohe Vertrauensreserve nicht durch dauernde Einzahlungen aufrechterhalten wird, beginnt die Ehe zu zerfallen. Aus reichem, spontanem Verständnis und Kommunikation wird angepasste Bequemlichkeit. Zwei Menschen versuchen einfach, auf einigermassen respektvolle und tolerante Art unabhängige Lebensstile zu leben. Die Beziehung kann noch weiter verkümmern und zu Feindseligkeit und Abwehr führen. Die »Kampf-oder-Flucht«-Reaktion schafft Wortgefechte, Türenknallen, Gesprächsverweigerung, emotionalen Rückzug und Selbstmitleid. Das Ganze kann in einen kalten Krieg in den eigenen vier Wänden münden, der nur durch Kinder, Sex, sozialen Druck oder Image-Wahrung begrenzt wird. Oder es kommt zum offenen Krieg vor Gericht, wo jahrelang bittere, selbsterstörerische Schlachten geschlagen werden, in denen Leute endlos die Sünden der früheren Partner beichten.

Und dies geschieht in der intimsten, der reichsten, freudigsten, zufriedensten und produktivsten Beziehung, die zwischen zwei Menschen auf dieser Erde möglich ist. Der P/PK-Leuchtturm ist da; wir können uns selbst an ihm zerschellen lassen oder ihn als Führungslicht nutzen.

Unsere beständigsten Beziehungen, wie die Ehe, bedürfen auch unserer beständigsten Einzahlungen. Die alten Guthaben brauchen sich

auf, wenn eine fortdauernde Beziehung besteht. Wenn man nach vielen Jahren wieder auf einen alten Schulfreund trifft, kann man gleich da weitermachen, wo es damals aufgehört hat, weil die alten Kontobestände noch da sind. Aber Ihre Konten bei Leuten, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben, bedürfen auch regelmäßigerer Einlagen. Es gibt manchmal bei Ihren täglichen Interaktionen oder durch die Art, wie die anderen Sie wahrnehmen, automatische Abbuchungen, von denen Sie gar nichts wissen. Das gilt insbesondere, wenn Sie Teenager zu Hause haben.

Nehmen wir an, Sie haben einen Sohn in diesem Alter, und Ihre übliche Konversation hörte sich etwa so an: »Räum dein Zimmer auf. Mach dein Hemd zu. Stell das Radio leiser. Lass dir die Haare schneiden. Und vergiss nicht, den Müll rauszutragen!« Nach einiger Zeit übersteigen die Abhebungen bei Weitem die Einzahlungen.

Nehmen wir nun einmal an, dieser Sohn befände sich gerade in dem Prozess, einige wichtige Entscheidungen zu treffen, die sich auf den Rest seines Lebens auswirken werden. Aber die Vertrauensebene ist so niedrig und der Kommunikationsprozess so gehemmt, mechanisch und unbefriedigend, dass er von Ihnen keinen Rat wird annehmen wollen. Sie sind vielleicht weise und klug genug, um ihm helfen zu können, aber Ihr Konto ist so weit überzogen, dass er seine Entscheidungen letztlich aus einer kurzfristigen emotionalen Perspektive fällen wird. Das kann zu vielen langfristigen negativen Konsequenzen führen.

Sie brauchen ein Kontoguthaben, um mit ihm über diese heiklen Fragen sprechen zu können. Was also tun Sie?

Was würde geschehen, wenn Sie beginnen würden, Einzahlungen in die Beziehung zu leisten? Vielleicht ergibt sich die Gelegenheit, ihm eine kleine Freude zu machen – ihm eine Zeitschrift über Mountainbikes mitzubringen, weil ihn die interessieren, oder einfach auf ihn zuzugehen, wenn er an einer Schularbeit tüftelt, und Ihre Hilfe anzubieten. Sie könnten ihn ins Kino einladen oder mit ihm ein Eis essen gehen. Die beste mögliche Einzahlung wäre vermutlich die, ihm einfach zuzuhören, ihn nicht abzuurteilen, zu predigen oder Ihre eigene Autobiografie in seinen Worten lesen zu wollen. Hören Sie einfach zu, und versuchen Sie zu verstehen. Lassen Sie ihn Ihre Fürsorge, Ihre Akzeptanz, Ihr Interesse an ihm als Mensch spüren.

Vielleicht reagiert er nicht gleich. Er könnte sogar misstrauisch sein. »Was hat Vater denn nun vor? Welche Technik probiert Mutter denn nun an mir aus?« Aber wenn diese echten Einzahlungen weiterflie-

ßen, beginnen sie sich allmählich zu addieren. Das überzogene Konto wird langsam ausgeglichen.

Vergessen Sie nicht, dass schnelle Lösungen nur Luftschlösser sind. Beziehungen aufzubauen und zu reparieren braucht seine Zeit. Wenn Sie der scheinbare Mangel an Reaktion oder Dankbarkeit ungeduldig macht, verursachen Sie vielleicht riesige Abbuchungen und machen all das Gute, das Sie aufgebaut haben, wieder zunichte. »Wir haben so viel für dich getan, so viele Opfer gebracht, wie kannst du nur so undankbar sein? Wir versuchen, nett zu sein, und du führst dich so auf. Ich kann's nicht fassen!«

Es ist schwierig, nicht ungeduldig zu werden. Man braucht Charakter, um pro-aktiv zu sein, sich auf den eigenen Einflussbereich zu konzentrieren, Wachsendes zu nähren und nicht die gerade sprießenden Radieschen auszupfen, um zu schauen, ob sie schon dick sind.

Aber es gibt nun einmal keine schnellen Patentlösungen. Der Aufbau, die Wartung und die Reparatur von Beziehungen sind langfristige Investitionen.

Sechs wesentliche Einzahlungen

Lassen Sie mich sechs wesentliche Guthaben vorstellen, die das emotionale Beziehungskonto bilden.

Das Individuum verstehen

Der Versuch, einen anderen Menschen wirklich zu verstehen, ist vermutlich eine der wichtigsten Einlagen, die Sie vornehmen können, und zugleich der Schlüssel zu allen anderen Formen von Einzahlungen. Sie wissen einfach nicht, worin eine Einlage bei jemandem bestehen könnte, bevor Sie diese Person nicht verstanden haben. Was Sie selbst als solche betrachten – ein gemeinsamer Spaziergang, um die Dinge zu besprechen, zusammen ein Eis essen gehen, an einem gemeinsamen Projekt arbeiten –, wird von dem anderen vielleicht überhaupt nicht so wahrgenommen. Wenn Ihr Angebot an den tieferen Interessen und Bedürfnissen des anderen vorbeigeht, sieht er darin möglicherweise sogar einen Rückzug.

Was für den einen eine bedeutsame Mission, ist für den anderen ein unwichtiges Detail. Damit etwas zu einem Guthaben werden kann, muss das, was dem anderen wichtig ist, Ihnen genauso viel bedeuten, wie der andere Ihnen bedeutet. Sie arbeiten vielleicht gerade ganz konzentriert an einem Projekt. Ihr sechsjähriges Kind unterbricht Sie dabei mit etwas, das Ihnen zwar trivial erscheint, aus seiner Sicht aber sehr wichtig ist. Sie müssen den 2. Weg befolgen, um dies zu erkennen und sich dem Wert dieses Menschen zu widmen, und den 3. Weg, um Ihren Terminplan so umzustellen, dass dies dem Kind gerecht wird. Dadurch, dass Sie den Wert dessen, was es zu sagen hat, anerkennen, zeigen Sie, dass Sie es verstehen, und machen eine große Einzahlung auf das emotionale Konto.

Ich habe einen Freund, dessen Sohn eine große Begeisterung für Baseball entwickelte. Er selbst konnte sich überhaupt nicht dafür begeistern. Aber nach einer Weile fuhr er mit seinem Sohn zu allen erreichbaren großen Spielen. Das dauerte etliche Wochen und kostete ein kleines Vermögen, aber es wurde zu einer starken, bindenden Erfahrung in der Beziehung. Schließlich fragten Bekannte meinen Freund, ob er denn Baseball so sehr möge.

»Nein, aber ich mag meinen Sohn so sehr«, war seine Antwort.

Ein anderer Freund, ein Hochschullehrer, hatte eine furchtbare Beziehung zu seinem jugendlichen Sohn. Das gesamte Leben dieses Mannes war akademisch ausgerichtet, und er meinte, sein Sohn würde sein Leben vergeuden, weil er mehr mit den Händen als mit dem Kopf arbeitete. Also saß er dem Jungen dauernd im Nacken. Und wenn ihm das einmal Leid tat, dann versuchte er Einzahlungen zu machen, die einfach gar nichts bewirkten. Der Junge nahm die Gesten als neue Formen von Ablehnung, Vergleich und Beurteilung wahr, und sie führten zu riesigen Abbuchungen. Die Beziehung ging in die Brüche, und der Vater war darüber sehr unglücklich.

Eines Tages erzählte ich ihm von dem Prinzip, das, was dem anderen wichtig ist, für sich selbst genauso wichtig werden zu lassen, wie einem die andere Person ist. Er nahm sich das sehr zu Herzen. Er beschloss, mit seinem Sohn eine Miniaturversion der Chinesischen Mauer rund um ihr Haus zu errichten. Es war ein anspruchsvolles Projekt, an dem sie anderthalb Jahre Seite an Seite arbeiteten.

Durch diese gemeinsame Erfahrung konnte der Sohn diese Phase in seinem Leben hinter sich lassen und zu dem Wunsch gelangen, seinen

Geist weiterzuentwickeln. Aber wirklich entscheidend war, was mit der Beziehung geschah. Aus einer großen Wunde wurde eine Quelle von Freude und Kraft für Vater und Sohn.

Wir haben die Tendenz, aus unseren Autobiografien heraus zu projizieren, was andere wollen oder brauchen. Wir projizieren unsere Absichten auf ihr Verhalten. Wir halten das für eine Einzahlung, was unseren eigenen Wünschen und Bedürfnissen entspricht, entweder den heutigen oder denen, die wir in einem ähnlichen Alter oder Lebensstadium hatten. Wird unser Bemühen dann nicht als Einzahlung interpretiert, nehmen wir das meist als Ablehnung unseres wohl gemeinten Einsatzes wahr und geben auf.

Die goldene Regel sagt: »Behandle andere so, wie du willst, dass andere dich behandeln.« Bei genauerer Betrachtung bedeutet das, man solle den anderen als Individuum wirklich so verstehen, wie man selbst verstanden werden will, und ihn dann auch entsprechend behandeln. So hört man von Eltern, die erfolgreich viele Kinder großgezogen haben: »Man muss sie alle gleich behandeln, indem man sie individuell unterschiedlich behandelt.«

Auf Kleinigkeiten achten

Die kleinen Gefälligkeiten und Aufmerksamkeiten sind so wichtig. Kleine Unhöflichkeiten, Ablehnungen und Rücksichtslosigkeiten führen zu riesigen Abbuchungen. In Beziehungen sind oft die Kleinigkeiten die wirklich wichtigen Dinge.

Ich erinnere mich an einen Abend vor einigen Jahren. Ich war mit zweien meiner Söhne auf einer perfekten Vater-Sohn-Tour: Sportplatz, Boxkampf, Hamburger und Limo und dann noch ins Kino.

Mitten im Film schlief Sean, damals vier Jahre alt, auf seinem Sitz ein. Sein sechsjähriger Bruder Stephen blieb wach, und wir schauten uns zusammen den Rest des Films an. Als das Kino aus war, trug ich den schlafenden Sean ins Auto und legte ihn auf den Rücksitz. Es war ein kalter Abend, also zog ich meinen Mantel aus und deckte den Jungen vorsichtig zu. Als wir nach Hause kamen, beförderte ich Sean schnell ins Haus und packte ihn in sein Bett. Als Stephen seinen Schlafanzug angezogen und Zähne geputzt hatte, legte ich mich noch zu ihm, um über unseren gemeinsamen Abend zu sprechen.

»Wie hat's dir gefallen, Stephen?«
 »Gut«, meinte er.
 »Hat es dir Spaß gemacht?«
 »Ja.«
 »Was hat dir denn am besten gefallen?«
 »Weiß ich nicht. Ich glaube, das Trampolin.«
 »Ja, das war wirklich gut – diese Purzelbäume und Tricks in der Luft, was?«

Er war ziemlich schweigsam. Ich hingegen wollte mit ihm reden. Ich fragte mich, wieso Stephen nicht mehr aus sich herausging, was er sonst immer tat, wenn etwas Aufregendes los war. Ich war ein bisschen enttäuscht und spürte, dass irgendwas nicht stimmte. Er war schon auf der Heimfahrt und beim Umziehen so still gewesen.

Plötzlich drehte sich Stephen so, dass er mit dem Gesicht zur Wand lag. Ich lehnte mich gerade so weit hinüber, dass ich sehen konnte, wie ihm die Tränen kamen.

»Was ist los, Schatz? Was ist denn?«

Er sah mich an, und ich konnte spüren, dass ihm seine Tränen und das Zittern um den Mund peinlich waren.

»Papi, wenn mir kalt wäre, würdest du mich dann auch in deinen Mantel wickeln?«

Von all den Ereignissen an diesem besonderen gemeinsamen Abend war das wichtigste dieser kleine Akt von Zuwendung – ein momentanes, unbewusstes Zeugnis der Liebe zu seinem kleinen Bruder.

Diese Erfahrung war und ist für mich noch immer eine starke persönliche Lektion. Innendrin sind die Menschen sehr zart, sehr empfindsam. Ich glaube nicht, dass Alter oder Erfahrung daran sehr viel ändern. Selbst unter rauen und abgehärteten Schalen verbergen sich die zarten Gefühle und Emotionen des Herzens.

Verpflichtungen einhalten

Ein Versprechen oder eine Verpflichtung einzuhalten, ist eine wesentliche Einzahlung; es nicht zu tun, führt zu einer beachtlichen Abbuchung. Es gibt vermutlich keine stärkere Belastung für das emotionale Beziehungskonto, als jemandem etwas zu versprechen, das ihm wichtig ist, und dann das Versprechen nicht einzuhalten. Wenn Sie ihm das

nächste Mal etwas versprechen, wird er es nicht glauben. Menschen neigen dazu, ihre Hoffnungen auf Versprechen zu setzen, besonders Versprechen, die ihre grundlegende Existenz betreffen.

Ich versuche als Vater nach der Philosophie zu leben, nie ein Versprechen zu geben, das ich nicht einhalte. Daher überlege ich sie mir gut, mache sie selten und versuche mir dabei möglichst vieler Variablen und Unwägbarkeiten bewusst zu sein, sodass nicht plötzlich irgendwas auftaucht, was es mir unmöglich macht, mein Versprechen zu halten.

Trotz all dieser Bemühungen entsteht gelegentlich doch eine Situation, in der es unmöglich oder unklug ist, mein Versprechen zu halten. Aber ich achte dieses Versprechen. Also erfülle ich es entweder trotzdem oder erkläre dem betroffenen Menschen ausführlich meine Lage und bitte darum, von dem Versprechen befreit zu werden.

Wenn Sie Ihre Versprechen immer einzuhalten versuchen, bauen Sie Brücken des Vertrauens, die die Verständnislücken zwischen Ihrem Kind und Ihnen überspannen. Wenn Ihr Kind dann etwas tun will, was Sie nicht wollen, wenn Sie aus Ihrer Erfahrung heraus Konsequenzen sehen, die das Kind nicht ahnen kann, dann können Sie sagen: »Wenn du das tust, dann kann ich dir versprechen, dass es zu folgendem Ergebnis führt.« Wenn dieses Kind Vertrauen in Ihr Wort, in Ihre Versprechen hat, dann wird es Ihren Rat befolgen.

Erwartungen klären

Stellen Sie sich vor, welche Schwierigkeiten es machen würde, wenn Ihr Chef und Sie unterschiedliche Auffassungen darüber hätten, wessen *Rolle* es wäre, Ihre Stellenbeschreibung zu liefern.

Sie fragen vielleicht: »Wann bekomme ich meine Stellenbeschreibung?«

Und er antwortet: »Ich habe schon darauf gewartet, dass Sie sie mir bringen, damit wir darüber sprechen können.«

»Ich dachte, meinen Job zu definieren, sei Ihre Rolle.«

»Das ist überhaupt nicht meine Rolle. Haben Sie's vergessen? Ich habe gleich am Anfang gesagt, dass es im Wesentlichen von Ihnen abhängt, was Sie aus dem Job machen.«

»Ich dachte, Sie meinten damit, dass die Qualität des Jobs von mir abhängt. Aber ich weiß gar nicht genau, was eigentlich mein Job ist.«

Unklare Erwartungen im Bereich der *Ziele* untergraben Kommunikation und Vertrauen.

»Ich habe genau das gemacht, was Sie angefordert haben. Hier ist der Bericht.«

»Ich will keinen Bericht. Das Ziel war, das Problem zu lösen – nicht es zu analysieren und einen Bericht zu schreiben.«

»Ich dachte, das Ziel sei, das Problem zu definieren, sodass wir es an jemanden delegieren können.«

Wie oft haben wir alle schon solche Unterhaltungen geführt.

»Sie haben gesagt ...«

»Ach was! Ich habe gesagt ...«

»Haben Sie nicht! Sie haben nie gesagt, ich sollte ...«

»O doch! Ich habe deutlich gesagt ...«

»Sie haben nicht einmal erwähnt, dass ...«

»Aber das war unsere Abmachung ...«

Die Ursache für fast alle Beziehungsschwierigkeiten liegt in widersprüchlichen oder unterschiedlichen Erwartungen bezüglich Rollen und Zielen. Ob bei der Frage, wer im Büro was tut, wie Sie mit Ihrer Tochter kommunizieren, wenn Sie ihr sagen, sie solle ihr Zimmer aufräumen, oder wer die Fische füttert und den Müll rausbringt – unklare Erwartungen führen immer zu Missverständnissen, Enttäuschungen und Vertrauensverlust.

Viele Erwartungen sind implizit. Sie sind nie explizit benannt oder bekannt gegeben worden, aber sie werden von Menschen dennoch in die jeweilige Situation hineingetragen. In der Ehe haben beispielsweise Mann und Frau implizite Erwartungen aneinander in ihren Rollen als Ehepartner. Obwohl diese Erwartungen nie besprochen und oft nicht einmal von dem erkannt werden, der sie hat, stockt es das Guthaben tüchtig auf, wenn sie erfüllt werden. Wenn nicht, kommt es zu größeren Abbuchungen.

Darum ist es so wichtig, in jeder neuen Situation alle Erwartungen offen auf den Tisch zu legen. Die Leute werden beginnen, einander anhand dieser Erwartungen zu beurteilen. Und wenn sie das Gefühl haben, ihre grundlegenden Erwartungen seien enttäuscht worden, zehrt das an der Vertrauensreserve. Wir schaffen viele negative Situationen einfach dadurch, dass wir davon ausgehen, unsere Erwartungen seien offensichtlich und würden von anderen verstanden und geteilt.

Das Grundguthaben besteht darin, Erwartungen schon zu Beginn

klar und deutlich zu formulieren. Das bedarf am Anfang einer größeren Investition an Zeit und Mühe, die sich aber später als Einsparung erweist. Wenn die Erwartungen nicht klar und nicht gleich sind, führt das zu emotionalen Verwicklungen. Einfache Missverständnisse werden zu größeren Komplikationen, Persönlichkeiten prallen aufeinander und die Kommunikation bricht zusammen.

Erwartungen zu klären, bedarf manchmal eines gehörigen Mutes. Es scheint leichter, so zu tun, als gäbe es keine unterschiedlichen Auffassungen, und zu hoffen, es werde schon gut gehen, als sich dem zu stellen und daran zu arbeiten, von allen gemeinsam vertretbare Erwartungen zu erarbeiten.

Persönliche Integrität zeigen

Persönliche Integrität erzeugt Vertrauen und ist die Basis vieler unterschiedlicher Formen von Kontoeinzahlungen.

Ein Mangel an Integrität kann fast jedes andere Bemühen, ein hohes Vertrauensniveau zu erreichen, zunichte machen. Es gibt Leute, die zu verstehen versuchen, an die kleinen Dinge denken, ihre Versprechen halten, Erwartungen klären und erfüllen und dennoch keine Vertrauensreserven aufbauen können, weil sie innerlich nicht aufrichtig sind.

Integrität schließt Ehrlichkeit ein, geht aber darüber hinaus. Ehrlichkeit heißt, die Wahrheit zu sagen, also *unsere Worte in Einklang mit der Realität zu bringen*. Integrität heißt, *die Realität mit unseren Worten in Einklang zu bringen*, also Versprechen zu halten und Erwartungen zu erfüllen. Das erfordert einen integren Charakter, ein Einssein mit sich selbst und dem Leben.

Eine der wichtigsten Arten, Integrität zu zeigen, ist die, *auch Abwesenden gegenüber loyal zu sein*. Das baut das Vertrauen der Anwesenden auf. Wenn Sie die Abwesenden verteidigen, erhalten Sie das Vertrauen der Anwesenden.

Nehmen wir an, Sie und ich hätten uns allein über unseren Chef in einer Weise unterhalten, die wir uns in seiner Gegenwart nie erlauben würden. Was würde dann passieren, wenn Sie und ich bald darauf aneinander gerieten? Sie wissen, dass ich mit jemand anderem über Ihre Schwächen sprechen werde. Schließlich haben Sie und ich das auch hinter dem Rücken unseres Chefs getan. Sie kennen damit meine Art:

nach außen freundlich, aber hinter Ihrem Rücken voller Bosheit. So haben Sie mich selbst schon erlebt.

Das ist die Essenz von Unaufrichtigkeit. Baut sie auf Ihrem Konto bei mir eine Vertrauensreserve auf?

Stellen Sie sich dagegen vor, Sie würden unseren Chef kritisieren und daraufhin von mir zu hören bekommen, ich würde dem Inhalt Ihrer Kritik im Wesentlichen zustimmen und daher vorschlagen, dass wir beide uns direkt an ihn wenden und einen effektiven Verbesserungsvorschlag für die fraglichen Punkte präsentieren. Was wüssten Sie dann über das, was ich tun würde, wenn jemand Sie hinter Ihrem Rücken bei mir anschwärzen wollte? Oder stellen Sie sich vor, ich würde in meinem Bestreben, eine gute Beziehung zu Ihnen aufzubauen, etwas weitererzählen, was mich jemand streng vertraulich hat wissen lassen. »Ich sollte dir das wirklich nicht sagen, aber schließlich bist du ein Freund ...« Würde diese Haltung gegenüber einem Dritten mein Vertrauensguthaben bei Ihnen steigern? Oder würden Sie sich fragen, ob ich auch die Dinge, die Sie mir anvertraut haben, weitererzähle?

Solche Doppelzüngigkeit mag den Eindruck erwecken, Vertrauen bei demjenigen aufzubauen, mit dem Sie zusammen sind, aber in Wirklichkeit ist es eine Abbuchung vom Konto, da Sie Ihren eigenen Mangel an Integrität vermitteln. Sie erhalten vielleicht das goldene Ei der kurzfristigen Genugtuung, jemanden abzukanzeln oder über privilegierte Informationen zu verfügen, aber Sie erwürgen damit die Gans, schwächen die Beziehung, die anhaltende Genugtuung im Miteinander bringen kann.

Integrität in einer interdependenten Realität bedeutet einfach, jeden nach denselben Prinzipien zu behandeln. Wenn Sie das tun, werden die Menschen beginnen, Ihnen zu vertrauen. Vielleicht wertschätzen sie die Erfahrung einer ehrlichen Konfrontation, die solche Integrität mit sich bringen kann, nicht sofort. Für Konfrontationen braucht man Mut, und viele Leute würden lieber den Weg des geringsten Widerstands gehen, andere kritisieren und herabsetzen, Vertrauen missbrauchen und hinter dem Rücken anderer über sie reden. Aber langfristig werden Menschen Ihnen vertrauen und Sie respektieren, wenn Sie offen und ehrlich und gut zu ihnen sind. Sie verstehen dann, dass sie Ihnen so viel bedeuten, dass Sie die Mühe der Konfrontation auf sich nehmen. Und Vertrauen ist, wie der Volksmund sagt, noch besser als Liebe. Zudem bin ich der Überzeugung, dass Vertrauen langfristig auch zu Liebe führt.

Als mein Sohn Joshua noch ziemlich klein war, hat er mir oft eine zu Herzen gehende Frage gestellt. Er war so verletzlich und ehrlich, und unsere Beziehung war so gut, dass er mir jedes Mal, wenn ich auf irgendjemanden überreagierte, auch nur ein klein bisschen ungeduldig oder lieblos war, in die Augen schaute und fragte: »Papi, liebst du mich?« Wenn er dachte, ich würde eines der grundlegenden Prinzipien des Lebens bei jemand anderem verletzen, dann fragte er sich, ob ich das nicht auch bei ihm tun würde.

Als Lehrer wie als Vater habe ich festgestellt, dass der Schlüssel zu den 99 der eine ist – besonders der eine, der die Geduld und die gute Laune der vielen auf die Probe stellt. Es ist die Liebe und die Art des Umgehens mit dem einen Schüler, dem einen Kind, in der sich die Liebe für die anderen ausdrückt. Wie Sie den einen behandeln, verrät, wie Sie die 99 betrachten, denn letzten Endes ist jeder einer.

Integrität bedeutet auch, jede Kommunikation zu vermeiden, die trügerisch oder arglistig ist oder unter der Würde des Menschen ist. »Eine Lüge ist jede Kommunikation mit der Absicht der Täuschung«, lautet eine Definition dieses Wortes. Wenn wir integer sind, kann es nicht in unserer Absicht liegen, zu betrügen – ob mit Worten oder Taten.

Sich bei Abhebungen ehrlich entschuldigen

Wenn wir Abhebungen vom emotionalen Beziehungskonto vornehmen, müssen wir uns entschuldigen, und das muss ernst gemeint sein. Aufrichtig gesprochen, werden Worte wie die folgenden zu großen Einzahlungen.

»Ich war im Unrecht.«

»Das war unfreundlich von mir.«

»Ich habe an Ihrer Würde gerüttelt, und es tut mir sehr Leid.«

»Ich habe Sie vor Ihren Freunden in Verlegenheit gebracht, und dazu habe ich kein Recht. Ich wollte zwar etwas beweisen, aber das hätte ich nicht so tun dürfen. Ich entschuldige mich.«

Man braucht eine Menge Charakterstärke, um sich schnell und aus vollem Herzen statt aus Mitleid zu entschuldigen. Ein Mensch muss sich selbst besitzen und ein tiefes Gefühl von Sicherheit in den funda-

mentalenen Prinzipien und Werten haben, um sich ehrlich entschuldigen zu können.

Menschen mit wenig innerer Sicherheit können das nicht. Es macht sie zu angreifbar. Sie meinen, sie würden dadurch weich und schwach erscheinen, und befürchten, andere würden aus ihrer Schwäche Vorteile ziehen. Ihre Sicherheit beruht auf den Meinungen anderer über sie, und sie sorgen sich darüber, was andere von ihnen denken könnten. Zusätzlich meinen sie meist, ihr Verhalten sei gerechtfertigt. Sie rationalisieren ihr eigenes Unrecht im Namen des Fehlers des anderen, und wenn sie sich überhaupt entschuldigen, dann ist das alles nur oberflächlich.

»Wenn du dich verbeugen willst, dann verbeuge dich tief«, sagt eine Weisheit des Ostens. »Bezahle auch den letzten Heller«, heißt es in der christlichen Ethik. Um eine Einzahlung zu sein, muss eine Entschuldigung von Herzen kommen. Und sie muss so wahrgenommen werden.

Eines Nachmittags saß ich zu Hause in meinem Arbeitszimmer und schrieb – ausgerechnet über das Thema »Geduld«! Ich hörte die Jungen auf dem Flur hin und her rennen; sie machten viel Lärm, und ich merkte, dass mein Geduldsfaden allmählich immer dünner wurde.

Plötzlich fing mein Sohn David an, wie wild gegen die Badezimmer-tür zu hämmern. Dabei brüllte er aus vollem Hals: »Mach auf! Mach auf!« Ich stürzte aus meinem Zimmer und fuhr ihn an: »David, kannst du dir vorstellen, wie sehr mich das stört? Weißt du, wie schwer es ist, sich zu konzentrieren und kreativ zu schreiben? Du gehst jetzt in dein Zimmer und bleibst dort, bis du dich benehmen kannst!« Er ging niedergeschlagen hinein und machte die Tür hinter sich zu.

Als ich mich umdrehte, bemerkte ich ein weiteres Problem. Die Jungen hatten in dem nur etwa 1,20 Meter breiten Flur versucht, sich gegenseitig den Fußball abzu-jagen; dabei hatte einer von ihnen einen Ellbogen auf den Mund bekommen und lag jetzt blutend auf dem Boden. Ich erfuhr, dass David zum Badezimmer gelaufen war, um ihm ein nasses Handtuch zu holen. Seine Schwester Maria, die gerade duschte, hatte ihn aber nicht hereingelassen.

Mir wurde klar, dass ich die Situation völlig falsch interpretiert und überreagiert hatte. Ich ging sofort zu David, um mich zu entschuldigen.

Als ich die Tür öffnete, sagte er als Erstes: »Ich werde dir nicht verzeihen!«

»Warum denn nicht, Junge?«, fragte ich. »Ich wusste wirklich nicht, dass du versucht hast, deinem Bruder zu helfen. Warum willst du mir nicht verzeihen?«

»Weil du das letzte Woche auch schon gemacht hast!« Er sagte also: »Papi, du hast dein Beziehungskonto überzogen; ich lasse nicht zu, dass du dich aus einem Problem herausredest, das du durch dein eigenes Verhalten verursacht hast!«

Einen Fehler zu machen, ist eine Sache, ihn nicht zuzugeben, eine andere. Menschen vergeben Fehler, denn es sind gewöhnlich Denkfehler, Beurteilungsfehler. Aber die Fehler des Herzens, die böse Absicht, die schlechten Motive, das stolze, rechtfertigende Verdecken des ersten Fehlers, werden sie nicht leicht verzeihen.

Die Gesetze der Liebe und die Gesetze des Lebens

Wenn wir bedingungslose Liebe einzahlen, nach den primären Gesetzen der Liebe leben, dann ermutigen wir andere, nach den primären Gesetzen des Lebens zu leben. Wenn wir, mit anderen Worten, andere wahrhaft und ohne Bedingungen, ohne Fesseln lieben, helfen wir ihnen, sich sicher und geborgen, geachtet und in ihrem essenziellen Wert bestätigt zu fühlen. Das regt ihren natürlichen Reifeprozess an. Wir machen es ihnen leichter, nach den Gesetzen des Lebens zu leben – Kooperation, Kontribution, Selbstdisziplin, Integrität – und das Höchste und Beste in ihnen zu entdecken und zu verwirklichen. Wir geben ihnen die Freiheit, nach ihrem eigenen Imperativ zu agieren, statt auf unsere Bedingungen und Einschränkungen zu reagieren. Das heißt nicht, dass wir nachgiebig oder weich werden. Das wäre vielmehr eine massive Abhebung. Wir beraten, wir bitten, wir setzen Grenzen und offenbaren Konsequenzen. Aber wir lieben, unter allen Umständen.

Wenn wir die primären Gesetze der Liebe verletzen, wenn wir dieses Geschenk mit Bedingungen und Fesseln belasten, dann ermutigen wir andere geradezu, die primären Gesetze des Lebens zu brechen. Wir stellen sie in eine reaktive, defensive Position, aus der heraus sie

glauben beweisen zu müssen: »Ich bin als Person wichtig, unabhängig von dir.«

In Wirklichkeit sind sie nicht unabhängig. Sie sind »gegen-abhängig«, eine Form der Abhängigkeit, die am untersten Ende des Reife-kontinuums liegt. Sie werden reaktiv, fast feindselig, kümmern sich mehr darum, ihre »Rechte« zu verteidigen und Beweise für ihre Individualität zu liefern, als darum, pro-aktiv zuzuhören und ihrem eigenen inneren Imperativ zu folgen.

Rebellion ist ein Knoten des Herzens, nicht des Verstandes. Der Schlüssel heißt: Einzahlungen machen – dauerhafte Einlagen an bedingungsloser Liebe.

Ich hatte einmal einen Freund, der Rektor eines sehr angesehenen Colleges war. Er plante und sparte viele Jahre lang, um seinem Sohn den Besuch dieser Schule zu ermöglichen. Aber als es so weit war, weigerte sich der Junge.

Das machte seinem Vater große Sorgen. Ein Abschluss an dieser Schule hätte für den Jungen einen großen Vorteil bedeutet. Außerdem war es Familientradition. Schon drei Generationen hatten dort ihre Ausbildung erhalten. Der Vater redete und bettelte und drängte ihn. Außerdem versuchte er, dem Jungen zuzuhören, um ihn zu verstehen. Und die ganze Zeit über hoffte er, er würde seine Meinung ändern.

Die dabei unterschwellig kommunizierte Botschaft war die bedingter Liebe. Der Sohn fühlte, dass der Wunsch des Vaters, er solle diese Schule besuchen, in gewisser Weise schwerer wog als der Wert, den er ihm als Person und als Sohn beimaß. Das war furchtbar bedrohlich. Folglich kämpfte er mit und um seine eigene Identität und Integrität, und er verstärkte seine Bemühungen, die Entscheidung gegen die Schule zu begründen.

Nach ziemlich intensiver Innenschau beschloss sein Vater, ein Opfer zu bringen – die bedingte Liebe aufzugeben. Er wusste, dass sich sein Sohn vielleicht anders entscheiden würde, als er selbst sich das wünschte. Aber seine Frau und er beschlossen dennoch, ihren Sohn unabhängig von seiner Entscheidung bedingungslos zu lieben. Das war für sie extrem schwierig, denn der Wert dieser Ausbildung lag ihnen sehr am Herzen, und schließlich war es etwas, worauf sie seit seiner Geburt hingearbeitet hatten.

Vater und Mutter durchliefen einen sehr schwierigen Prozess, bei dem sie sich neue Skripte schrieben. Sie kämpften darum, wirklich die

Natur bedingungsloser Liebe kennen zu lernen. Sie vermittelten dem Jungen, was sie taten und warum, und sagten ihm, dass sie den Punkt erreicht hätten, an dem sie ihm ganz ehrlich sagen könnten, dass seine Entscheidung ihre Gefühle von bedingungsloser Liebe für ihn nicht beeinflussen würde. Das taten sie nicht, um ihn zu manipulieren, nicht in dem Versuch, ihn »auf Zack zu bringen«. Es war eine logische Erweiterung ihres Wachstums und Charakters.

Damals reagierte der Junge nicht weiter darauf, aber die Eltern besaßen inzwischen ein so starkes Paradigma von bedingungsloser Liebe, dass es an ihren Gefühlen für ihn ohnehin nicht viel geändert hätte. Ungefähr eine Woche später teilte er seinen Eltern mit, dass er sich gegen die Schule entschieden habe. Sie waren auf diese Antwort gut vorbereitet und zeigten ihm weiter ihre bedingungslose Liebe. Alles war geklärt, und das Leben ging normal weiter.

Kurz darauf geschah etwas Interessantes. Nun, da der Junge nicht mehr das Gefühl hatte, seine Position verteidigen zu müssen, hinterfragte er diese gründlicher und stellte fest, dass er diese Ausbildung sehr wohl machen wollte. Er bewarb sich um einen Platz. Dann erzählte er seinem Vater davon, der wieder bedingungslose Liebe zeigte und die Entscheidung seines Sohnes voll akzeptierte. Mein Freund war glücklich, aber nicht überglücklich, denn er hatte wirklich gelernt, ohne Bedingungen zu lieben.

Dag Hammarskjöld, einst Generalsekretär der Vereinten Nationen, hat einmal gesagt: »Es ist edler, sich ganz und gar einem Individuum zu widmen, als gewissenhaft für die Erlösung der Massen zu arbeiten.«

Ich glaube, das heißt, dass ich fünf, sechs, sieben Tage die Woche acht, zehn oder zwölf Stunden den tausenden von Menschen und Projekten »da draußen« widmen und dennoch ohne tiefe, bedeutsame Beziehung zu meiner Frau, meiner Tochter, meinen Kollegen sein kann. Und es wäre mehr Charakteradel – mehr Bescheidenheit, Mut und Kraft – vonnöten, diese eine Beziehung wieder aufzubauen, als weiterhin so viele Stunden für so viele Leute und Projekte zu investieren.

Die Kraft dieser Aussage hat mich in den 25 Jahren, in denen ich nun schon Organisationen berate, immer wieder beeindruckt. Viele der Probleme in Organisationen entstammen Beziehungsproblemen ganz oben – zwischen zwei Partnern in einer Sozietät, zwischen dem Besitzer und dem Geschäftsführer einer Firma oder zwischen dem Ge-

schäftsführer und seinem Stellvertreter. Und es erfordert wirklich mehr Charakteradel, sich diesen Fragen zu stellen und sie zu lösen, als weiterhin gewissenhaft für die vielen Projekte und Leute »da draußen« zu arbeiten.

Als ich das erste Mal auf Hammarskjölds Worte stieß, arbeitete ich in einer Organisation, in der es ungeklärte Erwartungen zwischen mir und dem Mann, der meine rechte Hand war, gab. Ich hatte einfach nicht den Mut, mich unseren unterschiedlichen Auffassungen über Rollen, Zielerwartungen und Werte, besonders bei den Verwaltungsmethoden, zu stellen. Also arbeitete ich einige Monate lang mit lauter Kompromissen, um das zu vermeiden, was eine hässliche Konfrontation hätte werden können. Und die ganze Zeit bauten sich in uns beiden unangenehme Gefühle auf.

Nachdem ich gelesen hatte, dass es edler sei, sich *einem Individuum* zu widmen als fleißig an der Erlösung der Massen zu arbeiten, war ich zutiefst von der Idee bewegt, wieder eine gute Beziehung zu ihm herzustellen.

Ich musste mich für das, was vor mir lag, stärken, denn ich wusste, dass es schwierig sein würde, die Sachen wirklich auf den Tisch zu bringen und ein echtes gemeinsames Verständnis unserer Aufgaben zu erarbeiten. Ich erinnere mich sogar, dass ich wirklich in Gedanken an den Besuch gezittert habe. Er schien so ein harter Mann zu sein, so auf seine eigenen Methoden versteift und sehr rechthaberisch. Und doch brauchte ich seine Kraft und seine Fähigkeiten. Ich befürchtete, eine Konfrontation könnte die Beziehung gefährden und dazu führen, dass mir seine Stärken verloren gingen.

Ich machte eine geistige Generalprobe des bevorstehenden Besuchs und fand meine innere Ruhe dann schließlich dadurch, dass ich mich auf Prinzipien konzentrierte statt auf das, was ich sagen oder tun würde. Schließlich fühlte ich mich ruhig und stark genug für dieses Gespräch. Als wir zusammenkamen, entdeckte ich zu meiner völligen Überraschung, dass dieser Mann denselben Prozess durchlaufen und sich nach einer solchen Unterhaltung gesehnt hatte. Er war alles andere als hart und defensiv.

Dennoch waren unsere Arbeitsstile deutlich unterschiedlich, und die gesamte Organisation hing von diesen Unterschieden ab. Wir erkannten beide an, dass unsere Uneinigkeit Probleme geschaffen hatte. Im Laufe mehrerer Treffen konnten wir uns den grundlegenden Fra-

gen stellen, sie alle auf den Tisch bringen und eine nach der anderen im Geiste großen gegenseitigen Respekts lösen. Wir wurden zu einem kraftvollen, einander ergänzenden Team und entwickelten tiefe persönliche Zuneigung füreinander, die unsere Fähigkeit, effektiv zusammenzuarbeiten, enorm verstärkte.

Die Einigkeit zu schaffen, die notwendig ist, um einen Betrieb, eine Familie oder eine Ehe effektiv zu führen, erfordert große persönliche Kraft und viel Mut. Selbst große technische Fertigkeiten in dem Bemühen um die Massen können einen Mangel an persönlichem Charakter bei der Entwicklung von Beziehungen nicht wettmachen. Die Gesetze des Lebens und der Liebe leben wir auf einer sehr essenziellen Eins-zu-eins-Ebene.

P-Probleme sind PK-Möglichkeiten

Diese Erfahrung lehrte mich außerdem ein weiteres starkes Paradigma der Interdependenz. Es hat mit der Art zu tun, wie wir Probleme wahrnehmen. Ich hatte monatelang versucht, dem Problem aus dem Weg zu gehen, hatte darin einen Störfaktor, einen Stolperstein gesehen und gewünscht, es würde irgendwie verschwinden. Aber dann stellte sich heraus, dass genau dieses Problem die Möglichkeit bot, eine tiefe Beziehung aufzubauen, die uns die Kraft gab, einander zu ergänzen und als starkes Team zu arbeiten.

Ich meine, dass in einer interdependenten Situation *jedes P-Problem eine PK-Möglichkeit* ist, eine Chance, das Guthaben auf dem emotionalen Beziehungskonto zu erhöhen und damit die interdependenten Abläufe erheblich zu beeinflussen.

Wenn Eltern die Probleme ihrer Kinder als Chance betrachten, die Beziehung aufzubauen, statt als negative, lästige Irritationen, verändert das die Interaktionen zwischen Eltern und Kind völlig. Die Eltern werden gutwilliger und sind sogar davon begeistert, ihre Kinder wirklich zu verstehen und ihnen zu helfen. Wenn ein Kind mit einem Problem zu ihnen kommt, denken sie nicht mehr: »O nein, noch ein Problem.« Ihr Paradigma heißt: »Dies ist eine wunderbare Möglichkeit für mich, meinem Kind wirklich zu helfen und in unsere Beziehung zu investieren.« Viele Interaktionen haben transformative Kraft, sie kön-

nen Dinge ändern, und wenn Kinder den Wert spüren, den die Eltern ihren Problemen und ihnen als Einzelwesen zusprechen, entstehen starke Liebes- und Vertrauensbindungen.

Dieses Paradigma hat auch im Berufsleben große Wirkung. Eine bekannte Kaufhauskette, die nach diesem Paradigma geführt wird, hat dadurch große Kundenloyalität aufgebaut. Jedes Mal, wenn ein Kunde mit einem Problem, auch einem ganz kleinen, einen Laden betritt, sehen die Verkäufer das sofort als Möglichkeit, eine Beziehung zu dem Kunden aufzubauen. Ihre Reaktion fußt auf dem fröhlichen, positiven Wunsch, das Problem so zu lösen, dass der Kunde glücklich ist. Sie behandeln ihn mit so viel Respekt und Wohlwollen, dass viele der Kunden nicht einmal daran denken würden, woanders hinzugehen.

Wenn wir erkennen, dass die Ausgewogenheit von P und PK in einer interdependenten Wirklichkeit notwendig ist, um Effektivität zu erreichen, können wir unsere Probleme als Möglichkeiten schätzen, PK zu vergrößern.

Die Gewohnheiten von Interdependenz

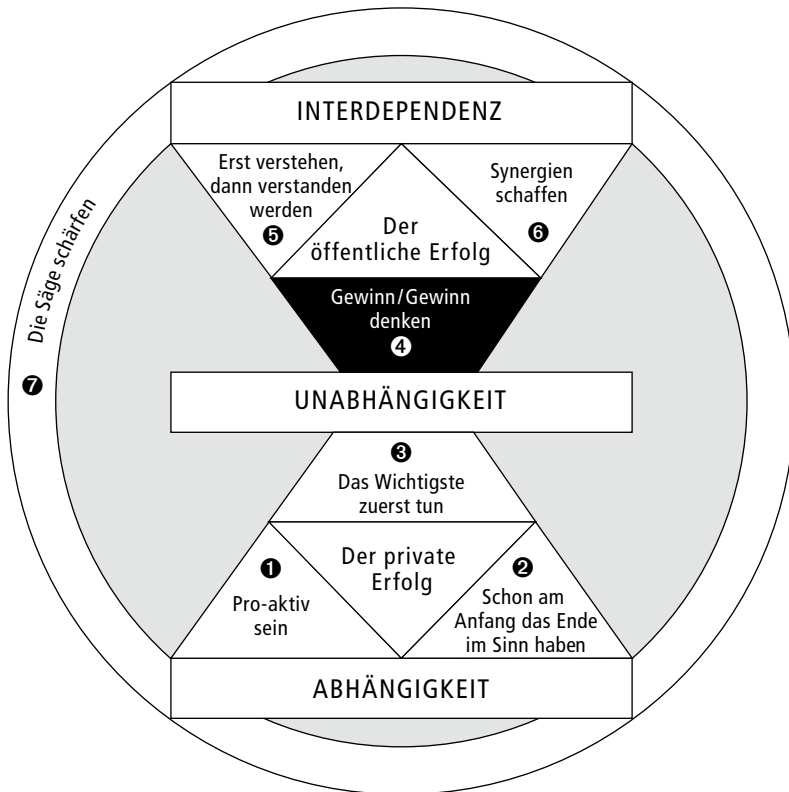
Mit dem Paradigma des emotionalen Beziehungskontos im Hinterkopf können wir uns den Gewohnheiten des öffentlichen Erfolgs, des Erfolgs in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen zuwenden. Wir können beobachten, wie diese Gewohnheiten zusammenspielen, um effektive Interdependenz zu schaffen. Außerdem können wir erkennen, wie stark uns andere Gedanken- und Verhaltensmuster eingeschrieben sind.

Daneben erkennen wir auf einer noch tieferen Ebene, dass effektive Interdependenz nur von wahrhaft unabhängigen Menschen erreicht werden kann. Mit Techniken wie »Gewinn/Gewinn-Verhandlungen« oder »aktivem Zuhören« allein lässt sich kein öffentlicher Erfolg erringen, wenn diese auf Image ausgerichtet sind und die vitale Charakterbasis vernachlässigen.

Lassen Sie uns nun jede einzelne Gewohnheit des öffentlichen Erfolgs gründlich betrachten.

4. Weg

Gewinn/Gewinn denken



Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung

*Wir haben den Pfad der Tugend in unserer Erinnerung verankert;
lasst ihn uns nun im Leben verankern.*

EDWIN MARKHAM

Ich wurde einmal gebeten, mit einer Firma zu arbeiten, deren Geschäftsführer sich große Sorgen über die mangelnde Kooperationsbereitschaft seiner Mitarbeiter machte.

»Das grundlegende Problem ist, dass die Leute selbstsüchtig sind, Stephen. Sie kooperieren einfach nicht. Ich weiß, dass wir viel produktiver arbeiten könnten, wenn sie es täten. Können Sie uns helfen, ein Programm zu entwickeln, mit dem sich dieses Problem lösen lässt?«

Ich fragte zurück: »Wo liegt das Problem, bei den Leuten oder beim Paradigma?«

»Schauen Sie selbst«, meinte er.

Das tat ich und stellte fest, dass es wirklich Selbstsucht, fehlende Kooperationsbereitschaft, Widerstand gegen Autorität und defensive Kommunikation gab. Ich konnte sehen, dass überzogene emotionale Beziehungskonten eine Kultur des niedrigen Vertrauens geschaffen hatten. Aber ich ging der Frage weiter nach.

»Fragen wir weiter«, schlug ich vor. »Warum kooperieren Ihre Leute nicht? Was ist die Belohnung für fehlende Kooperation?«

»Dafür gibt es keine«, versicherte er. »Der Lohn ist viel größer, wenn sie kooperieren.«

»Wirklich?«, fragte ich.

An einer Wand seines Büros hing hinter einem Vorhang ein Schaubild. Darauf waren einige Rennpferde zu sehen, die startbereit an der Ausgangslinie standen. Das Bild war eine Fotomontage: Jeder Pferdekopf war mit dem Foto eines seiner Mitarbeiter versehen. Die Rennstrecke mündete in einem wunderschönen Poster von Bermuda, einem

idyllischen Bild mit blauem Himmel, Wolkenschleifen und einem romantischen Paar, das Hand in Hand an einem weißen Sandstrand spazierte.

Einmal pro Woche versammelte dieser Mann all seine Mitarbeiter in seinem Büro und sprach über Kooperation. »Lasst uns alle zusammenarbeiten. Wir werden alle mehr verdienen, wenn wir das tun.« Dann zog er den Vorhang zur Seite und zeigte ihnen das Schaubild. »Wer von Ihnen wird also das Rennen nach Bermuda gewinnen?«

Das war so, als ob er eine Blume gießen und einer anderen sagen würde, sie solle schön wachsen. Oder als ob er sagen würde: »Hier wird so lange weiter gekündigt, bis die Moral besser ist.« Er wollte Kooperation. Er wollte, dass seine Leute zusammenarbeiten und ihre Ideen austauschen. Die Bemühungen jedes Einzelnen sollten allen zum Vorteil gereichen. Aber er ließ seine Leute zugleich in einer Art Wettbewerb antreten. Der Erfolg des einen Mitarbeiters bedeutete Versagen für die anderen.

Wie viele Probleme im Geschäftsleben, in der Familie und in anderen Beziehungen war auch das Problem dieser Firma das Ergebnis eines brüchigen Paradigmas. Der Geschäftsführer versuchte, aus einem Paradigma des Wettbewerbs heraus die Früchte der Kooperation zu ernten. Und als das nicht funktionierte, wollte er eine Technik, ein Programm, ein schnell wirkendes Gegenmittel, das seine Leute zur Kooperation bringen sollte.

Aber man kann die Probleme nicht lösen, ohne sie an der Wurzel zu packen. An den Einstellungen und Verhaltensweisen zu arbeiten, wäre das Gleiche gewesen, wie an den Blättern zu zupfen. Also beschlossen wir stattdessen, persönliche und betriebliche Höchstleistungen auf ganz andere Weise zu erzielen: mit Informations- und Belohnungssystemen, die den Wert von Kooperation betonten.

Ob als Geschäftsführer eines Unternehmens oder als Hausmeister, in dem Augenblick, in dem Sie in irgendeiner Eigenschaft von Unabhängigkeit zu Interdependenz schreiten, nehmen Sie eine Führungsrolle an. Sie sind in der Position, andere Leute zu beeinflussen. Und das Prinzip effektiver sozialer Führung ist das des Gewinn/Gewinn-Denkens.

Sechs Paradigmen menschlicher Interaktion

Gewinn/Gewinn ist keine Technik; es ist eine Gesamtphilosophie der menschlichen Interaktion. Genau genommen ist es eines der sechs Paradigmen von menschlicher Interaktion:

- Gewinn/Gewinn
- Gewinn/Verlust
- Verlust/Gewinn
- Verlust/Verlust
- Gewinn
- Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft.

Gewinn/Gewinn

Gewinn/Gewinn ist eine Einstellung, bei der Kopf und Herz immer Vorteile für beide Seiten suchen. Gewinn/Gewinn heißt, dass alle Abmachungen oder Lösungen in menschlichen Interaktionen für beide Seiten zuträglich und befriedigend sind. Bei einer Gewinn/Gewinn-Lösung fühlen sich alle Parteien mit der Entscheidung wohl und sind innerlich dem vereinbarten Vorgehen verpflichtet. Gewinn/Gewinn sieht das Leben als kooperatives Feld, nicht als Arena des Wettstreits. Die meisten Leute denken gern in Form von Dichotomien: stark oder schwach, Fußball oder Handball, gewinnen oder verlieren. Aber diese Art des Denkens hat einen grundsätzlichen Fehler. Sie beruht auf Macht und Position, nicht auf Prinzipien. Gewinn/Gewinn beruht auf dem Paradigma, dass es genug für alle gibt, dass der Erfolg des einen Menschen nicht auf Kosten oder unter Ausschluss anderer stattfindet.

Gewinn/Gewinn ist der Glauben an die dritte Alternative. Es ist nicht Ihr Weg und nicht meiner; es ist ein *besserer* Weg, auf höherer Ebene.

Gewinn/Verlust

Eine Alternative zu Gewinn/Gewinn ist Gewinn/Verlust, das Paradigma des Bermuda-Rennens. Es besagt: »Wenn ich gewinne, verlierst du.«

Bei den Führungsstilen ist Gewinn/Verlust der autoritäre Ansatz: »Ich bekomme, was ich will, du nicht.« Gewinn/Verlust-Menschen setzen gern ihre Position, ihre Macht, ihre Verbindungen, Besitztümer oder ihre Persönlichkeit ein, um zu bekommen, was sie wollen.

Dieses Skript hat die meisten Menschen von Geburt an stark beeinflusst. Die erste und wichtigste Prägung erfolgt dabei in der Familie. Wenn man ein Kind mit einem anderen vergleicht – wenn Geduld, Liebe oder Verständnis auf der Basis solcher Vergleiche gegeben oder vorenthalten werden –, stecken die Leute im Gewinn/Verlust-Denken. Wann immer Liebe auf der Basis von Bedingungen gegeben wird, wenn jemand Liebe verdienen muss, dann wird ihm vermittelt, er sei nicht innerlich wertvoll oder liebenswert. Der Wert liegt nicht in ihm, sondern außerhalb von ihm. Er entsteht im Vergleich mit jemand anderem oder irgendeiner Erwartung. Und was passiert mit dem Geist und dem Herzen eines jungen Menschen, der sehr verletzlich ist und hochgradig von der Unterstützung und emotionalen Bestätigung der Eltern abhängt, im Angesicht bedingter Liebe? Das Kind wird in der Gewinn/Verlust-Mentalität gebildet, geformt und programmiert.

»Wenn ich besser bin als mein Bruder, werden meine Eltern mich mehr lieben.«

»Meine Eltern lieben mich nicht so sehr wie meine Schwester. Ich bin sicher nicht so wertvoll.«

Auch die Gruppe der Gleichaltrigen liefert oft ein Skript, das sehr stark prägt. Kinder sehnen sich danach, zuerst von ihren Eltern und dann von Gleichaltrigen – ihren Geschwistern oder Freunden – akzeptiert zu werden. Und wir wissen alle, wie grausam Kinder untereinander sein können. Ihre Akzeptanz, aber auch ihre Ablehnung sind oft radikal und erfolgen auf Grundlage ihrer Erwartungen und Normen; so wird das Skript weiter in Richtung von Gewinn/Verlust verschoben.

Die Schule verstärkt die Gewinn/Verlust-Prägung noch. Die »Normalverteilungskurve« besagt im Grunde, dass man selbst eine Eins bekommen hat, weil jemand anders eine Drei bekommen hat. Sie interpretiert den Wert des Einzelnen über den Vergleich mit allen anderen. Der intrinsische Wert wird nicht anerkannt – alle werden extrinsisch definiert.

»Ach, schön, dass Sie zur Elternversammlung kommen konnten. Sie können wirklich stolz auf Ihre Tochter sein – Caroline gehört zu den obersten zehn Prozent!«

»Das ist wunderbar!«

»Aber Ihr Sohn hat Probleme. Johnny gehört zum untersten Viertel.«

»Wirklich? Das ist ja furchtbar! Was können wir denn da tun?«

Solche vergleichenden Informationen sagen nichts darüber aus, dass Johnny vielleicht auf allen acht Zylindern läuft, seine Schwester dagegen auf nur vier ihrer acht gemütlich dahinrollt. Die Kinder werden nicht an ihrem Potenzial gemessen oder daran, wie sie ihre gegenwärtigen Kapazitäten nutzen, sondern über den Vergleich mit anderen benotet. Und die Noten sind die Träger des gesellschaftlichen Wertes; sie eröffnen den Zugang zu Chancen oder versperren ihn. Im Kern des Erziehungs- und Bildungsprozesses liegt der Wettstreit, nicht die Kooperation. Gewöhnlich hat Kooperation sogar den Ruch der Schummelei.

Auch der Sport wirkt stark prägend, besonders bei jungen Männern. Sie entwickeln oft ein Grundparadigma, nach dem das Leben ein großes Spiel ist – ein Nullsummen-Spiel, bei dem manche gewinnen und andere verlieren. Für sie bedeutet »gewinnen«, andere auf dem Sportplatz zu schlagen.

Gewiss gibt es in Situationen echten Wetteiferns und niedrigen Vertrauens einen Platz für das Gewinn / Verlust-Denken. Aber meist ist das Leben kein Wettkampf. Wir müssen uns nicht jeden Tag mit unserem Ehepartner, unseren Kindern, Mitarbeitern, Nachbarn und Freunden messen. »Wer gewinnt in eurer Ehe?«, ist eine alberne Frage. Wenn nicht beide gewinnen, verlieren beide.

Ein Großteil des Lebens ist interdependente, nicht unabhängige Wirklichkeit. Die meisten der von Ihnen gewünschten Ergebnisse hängen von der Kooperation zwischen Ihnen und anderen ab. Und eine Gewinn / Verlust-Mentalität ist für diese Kooperation kontraproduktiv.

Verlust/Gewinn

Manche Menschen sind genau andersherum, nämlich auf Verlust / Gewinn programmiert.

»Ich verliere, du gewinnst.«

»Nur zu. Mach mit mir, was du willst.«

»Trampel ruhig auf mir rum. Das tun alle.«

»Ich bin ein Verlierer. War ich immer schon.«

»Ich will Frieden. Ich tue alles, um Frieden zu haben.«

Verlust / Gewinn ist schlimmer als Gewinn / Verlust, weil es keine Maßstäbe gibt: keine Anforderungen, keine Erwartungen, keine Visionen. Menschen mit Verlust / Gewinn-Denken wollen meist gefallen oder schlichten. Sie fühlen sich stark, wenn sie beliebt sind oder akzeptiert werden. Sie haben wenig Mut, ihre eigenen Gefühle und Überzeugungen auszudrücken, und lassen sich leicht von der Ich-Stärke anderer einschüchtern.

Bei Verhandlungen wird Verlust / Gewinn als Kapitulation betrachtet, als Nach- oder gar Aufgeben. Beim Führungsstil ist es Willensschwäche oder Nachgiebigkeit. Verlust / Gewinn bedeutet, dass man ein netter Kerl ist; einem englischen Sprichwort zufolge haben die Netten allerdings meist das Nachsehen.

Gewinn / Verlust-Menschen lieben Verlust / Gewinn-Menschen, da sie sich an ihnen mästen können. Sie mögen ihre Schwächen und nutzen sie aus. Diese Schwächen ergänzen ihre eigenen Stärken.

Das Problem ist, dass Verlust / Gewinn-Menschen einen großen Teil ihrer Gefühle in sich hineinfressen. Gefühle, die wir nicht zum Ausdruck bringen, sterben aber nie; sie werden lebendig begraben und tauchen später in schlimmerer Form wieder auf. Psychosomatische Erkrankungen – vor allem der Atmungsorgane, des Nerven- und des Kreislaufsystems – sind oft die »Wiedergeburt« aufgetauter Wut oder tiefer Enttäuschung, die durch die Verlust / Gewinn-Mentalität unterdrückt wurde. Auch unverhältnismäßig große Wut, Überreaktionen bei den kleinsten Provokationen und Zynismus sind oft Folgeerscheinungen verdrängter Gefühle.

Menschen, die ihre Gefühle ständig unterdrücken, statt sie zu einem höheren Sinn hin zu transzendieren, müssen feststellen, dass dadurch ihre Selbstachtung und letztendlich auch ihre Beziehungen zu anderen Schaden nehmen.

Sowohl Gewinn / Verlust wie Verlust / Gewinn sind schwache Positionen, die auf persönlichen Unsicherheiten beruhen. Kurzfristig wird Gewinn / Verlust bessere Ergebnisse produzieren, da es von den oft beachtlichen Stärken und Talenten der Top-Leute lebt. Verlust / Gewinn ist von vornherein schwach und chaotisch.

Viele Führungskräfte, Manager und Eltern schwanken zwischen der Rücksichtslosigkeit von Gewinn / Verlust und der Nachsichtigkeit von

Verlust / Gewinn hin und her. Wenn sie das Durcheinander, den Mangel an Struktur, Richtung, Erwartungen und Disziplin nicht mehr aushalten, schwingen sie zurück zu Gewinn / Verlust – bis Schuldgefühle diesen Beschluss unterhöhlen und sie wieder zu Verlust / Gewinn zurückdrängen, wo Wut und Frustration sie zu Gewinn / Verlust treiben.

Verlust/Verlust

Wenn zwei Gewinn / Verlust-Menschen zusammenkommen, das heißt zwei entschlossene, sture, ichbezogene Individuen aufeinander einwirken, dann wird das Ergebnis Verlust / Verlust heißen. Beide werden verlieren. Beide werden rachsüchtig und versuchen, »etwas heimzuzahlen« oder »quitt zu werden«. Sie stehen der Tatsache blind gegenüber, dass Mord Selbstmord ist und Rache ein zweischneidiges Schwert.

Ich weiß von einer Scheidung, bei der das Gericht den Mann anwies, die Vermögenswerte zu veräußern und den halben Erlös an seine Frau auszuzahlen. Der Mann tat, wie ihm geheißen: Er verkaufte ein Auto, das 10000 Euro wert war, für 50 Euro. 25 Euro gab er seiner Frau. Die beschwerte sich beim Gericht. Die nachfolgende Überprüfung ergab, dass der Mann auch seine anderen Vermögenswerte systematisch nach demselben Schema verschleuderte.

Manche Menschen benehmen sich so feindselig, so vollkommen von dem Verhalten eines anderen Menschen besessen, dass sie für alles außer ihrem Wunsch, dieser Mensch solle verlieren, blind werden, auch wenn das bedeutet, dass sie selbst dabei genauso verlieren. Verlust / Verlust ist die Philosophie der feindlichen Konflikte, des Krieges.

Verlust / Verlust ist außerdem die Philosophie des stark abhängigen Menschen ohne innere Richtung. Er fühlt sich elend und meint, das sollten alle anderen auch. »Wenn nie einer gewinnt, ist es vielleicht nicht so schlimm, ein Verlierer zu sein.«

Gewinn

Eine andere weit verbreitete Alternative ist die, einfach nur an Gewinn zu denken. Ein Mensch mit einer reinen Gewinn-Mentalität will nicht unbedingt, dass ein anderer verliert. Das ist unwichtig. Es kommt nur darauf an, dass er bekommt, was er will.

Wenn es kein Gefühl von Wettstreit oder Konkurrenz gibt, ist Gewinn vermutlich der häufigste Ansatz in alltäglichen Verhandlungen. Ein Mensch mit der Gewinn-Mentalität denkt nur daran, seine eigenen Ergebnisse zu sichern – und überlässt es den anderen, sich um ihre Dinge zu kümmern.

Welche Option ist die beste?

Welche der fünf bisher besprochenen Philosophien – Gewinn / Gewinn, Gewinn / Verlust, Verlust / Gewinn, Verlust / Verlust und Gewinn – ist die effektivste? Die Antwort lautet: Es kommt darauf an. Wenn Sie ein Fußballspiel gewinnen, dann heißt das, dass die andere Mannschaft verliert. Wenn Sie in einem Regionalbüro arbeiten, das meilenweit vom nächsten entfernt ist, und es keine funktionale Beziehung zwischen den beiden Büros gibt, möchten Sie vielleicht in einer Gewinn / Verlust-Situation wetteifern, um das Geschäft anzukurbeln. Sie würden jedoch innerhalb einer Firma oder in einer Situation, in der Sie die Kooperation von Individuen oder Gruppen brauchen, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen, nicht mit einer solchen Gewinn / Verlust-Geschichte wie dem Pferderennen nach Bermuda kommen.

Wenn Ihnen eine Beziehung etwas wert und die Situation nicht wirklich wichtig ist, würden Sie sich unter bestimmten Bedingungen vielleicht auch auf Verlust / Gewinn einlassen, um den anderen zu bestätigen. »Was ich will, ist mir nicht so wichtig wie meine Beziehung zu dir. Lass es uns diesmal so machen, wie du willst.« Vielleicht nehmen Sie Verlust / Gewinn auch hin, wenn die Zeit und Mühe, einen bestimmten Gewinn zu erzielen, höhere Werte verletzen würde. Vielleicht ist die Sache es einfach nicht wert.

Es gibt Umstände, unter denen Sie einfach nur gewinnen wollen und sich keine großen Sorgen darum machen, was das für andere bedeutet. Wenn beispielsweise das Leben Ihres Kindes in Gefahr wäre, wären Sie bestenfalls peripher an anderen Leuten und Gegebenheiten interessiert. Das Leben Ihres Kindes zu retten, hätte absoluten Vorrang.

Die beste Wahl hängt demnach von der gegebenen Realität ab. Die Herausforderung liegt darin, diese Realität richtig einzuschätzen und nicht Gewinn / Verlust oder andere Prägungen auf jede Situation zu übertragen.

Die meisten Situationen sind Teil einer interdependenten Realität, und dann ist Gewinn/Gewinn wirklich die einzig lebensfähige unter den fünf Alternativen.

Gewinn/Verlust ist das nicht. Ich kann zwar in einer Konfrontation mit Ihnen scheinbar gewinnen, aber Ihre Gefühle, Ihre Einstellung zu mir und unsere Beziehung haben gelitten. Wenn ich beispielsweise Zulieferer für Ihre Firma bin und bei irgendwelchen Verhandlungen meine Bedingungen gegen Ihre durchdrücke, bekomme ich vielleicht in dem Moment das, was ich will. Aber werden Sie wieder zu mir kommen? Mein kurzfristiger Gewinn könnte langfristig ein Verlust sein, weil Sie mir keine Folgeaufträge geben. Also ist interdependenter Gewinn/Verlust auf lange Sicht in Wirklichkeit Verlust/Verlust.

Wenn wir mit Verlust/Gewinn aus den Verhandlungen kommen, mag es zunächst so aussehen, als hätten Sie bekommen, was Sie wollten. Aber wie wird das meine Haltung zu der Arbeit mit Ihnen und meine Bereitschaft, den Vertrag einzuhalten, beeinflussen? Ich werde vielleicht nicht so eifrig darum bemüht sein, es Ihnen recht zu machen. Ich trage die Narben aus dieser Schlacht mit in die nächste Verhandlung. Meine Einstellung zu Ihnen und Ihrer Firma dringt vielleicht auch nach außen, denn ich habe schließlich viele Kontakte in Ihrer Branche. Also sind wir wieder bei Verlust/Verlust. Das wiederum ist ganz offensichtlich in keinem Fall lebensfähig.

Und wenn ich mich ganz auf meinen eigenen Gewinn ausrichte und Ihren Standpunkt vollkommen ignoriere, gibt es keine Basis für irgendeine Art von produktiver Beziehung.

Auf lange Sicht gewinnen wir entweder beide oder verlieren beide. Darum ist Gewinn/Gewinn in interdependenten Realitäten die einzige echte Alternative.

Ich habe einmal mit einem Klienten gearbeitet, der Geschäftsführer einer großen Filialkette war. Er meinte: »Stephen, diese Gewinn/Gewinn-Geschichte klingt gut, aber sie ist so idealistisch. Es gibt überall Gewinn/Verlust, und wenn man da draußen das Spiel nicht mitspielt, dann kann man es einfach nicht schaffen.«

»Na gut«, sagte ich, »versuchen Sie doch mal mit Ihren Kunden auf Gewinn/Verlust zu gehen. Ist das realistisch?«

»Na ja, eigentlich nicht«, antwortete er.

»Warum nicht?«

»Ich würde meine Kunden verlieren.«

»Dann probieren Sie's mit Verlust/Gewinn. Geben Sie den Laden auf. Ist das realistisch?«

»Nein. Kein Spielraum, kein Auftrag.«

Wir betrachteten die verschiedenen Alternativen, und Gewinn/Gewinn schien der einzig wirklich realistische Ansatz.

»Ich vermute, dass das für die Kunden stimmt«, gab er zu, »aber nicht für die Lieferanten.«

»Sie sind der Kunde des Lieferanten«, meinte ich. »Warum gilt da nicht dasselbe?«

»Nun, wir haben neulich mit den Eigentümern und Betreibern der Einkaufszentren unsere Leasing-Bedingungen diskutiert«, sagte er. »Wir sind wirklich mit einer Gewinn/Gewinn-Haltung in die Gespräche hineingegangen. Wir waren offen, flexibel und verhandlungsbereit. Aber sie haben das als weich und schwach interpretiert und uns über den Tisch gezogen.«

»Tja, warum wollten Sie denn Verlust/Gewinn?«, fragte ich.

»Wollten wir nicht. Wir waren auf Gewinn/Gewinn aus.«

»Ich dachte, Sie hätten gesagt, die anderen hätten Sie über den Tisch gezogen.«

»Haben sie auch.«

»Also haben Sie mit anderen Worten verloren.«

»Stimmt.«

»Und die haben gewonnen.«

»Richtig.«

»Und wie nennt man das dann?«

Als er erkannte, dass das, was er Gewinn/Gewinn nannte, in Wirklichkeit Verlust/Gewinn war, war er schockiert. Wir betrachteten gemeinsam die langfristigen Auswirkungen dieses Verlust/Gewinn-Geschäfts, die unterdrückten Gefühle, die missachteten Wertvorstellungen, die Feindseligkeit, die unter der Oberfläche dieser Beziehung brodelte, und waren uns einig, dass es letzten Endes für beide Seiten ein Verlust war. Wenn dieser Mann eine echte Gewinn/Gewinn-Einstellung gehabt hätte, wäre er länger im Kommunikationsprozess geblieben, hätte den Eigentümern besser zugehört und dann seine eigene Meinung mit mehr Mut vorgetragen. Er hätte im Geiste von Gewinn/Gewinn so lange weitergemacht, bis sie auf eine Lösung gekommen wären, mit der sich beide Seiten hätten wohl fühlen können. Und diese Lösung, die dritte Alternative, wäre synergetisch gewesen – vermutlich etwas, worauf keiner von beiden alleine gekommen wäre.

Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft

Wenn diese Menschen nicht auf eine synergetische Lösung gekommen wären, eine, die beiden passte, hätten sie sich auf eine noch höhere Form von Gewinn/Gewinn einigen können: Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft.

Kein Geschäft heißt im Wesentlichen, dass wir in dem Fall, wo wir zu keiner für uns beide angenehmen Lösung kommen, uns darüber einig sind, dass es dann eben kein Geschäft gibt. Damit sind keine Erwartungen entstanden, keine Verträge unterschrieben. Ich stelle Sie nicht ein. Oder: Wir übernehmen keinen gemeinsamen Auftrag, da es offensichtlich ist, dass unsere Werte und Ziele in unterschiedliche Richtungen weisen. Es ist viel besser, das gleich zu Beginn zu erkennen, als später, wenn Erwartungen entstanden und beide Parteien desillusioniert sind.

Wenn Sie »kein Geschäft« als Option im Hinterkopf haben, fühlen Sie sich befreit, weil es nicht notwendig ist, Leute zu manipulieren, Ihre eigenen Termine zu drängen, um das zu kämpfen, was Sie wollen. Sie können offen sein. Sie können wirklich versuchen zu verstehen, welche tieferen Fragen den gegensätzlichen Positionen zu Grunde liegen.

Mit der Option »kein Geschäft« können Sie ehrlich sagen: »Ich will mich nur auf Gewinn/Gewinn einlassen. Ich möchte gewinnen, und Sie möchten gewinnen. Ich möchte mich nicht in einer Weise durchsetzen, mit der Sie sich dann später nicht wohl fühlen, denn das würde irgendwann an die Oberfläche kommen und nicht tragfähig sein. Andererseits würden Sie sich auch nicht gut fühlen, wenn ich nachgäbe und Sie bekämen, was Sie wollten. Also lassen Sie uns an Gewinn/Gewinn arbeiten. Wir können wirklich alles abklopfen, und wenn wir dann immer noch nichts finden, dann sind wir uns einig, dass es eben kein Geschäft gibt. Es wäre besser, kein Geschäft zu machen, als mit einer Entscheidung zu leben, die nicht für uns beide stimmt. Das hält uns die Möglichkeit offen, vielleicht ein anderes Mal zusammenzukommen.«

Einige Zeit nachdem der Geschäftsführer einer kleineren Computer-Software-Firma das Konzept von Gewinn/Gewinn oder »kein Geschäft« kennen gelernt hatte, erzählte er mir folgende Geschichte:

»Wir hatten eine neue Software entwickelt, die wir einer bestimmten Bank mit einem Fünf-Jahres-Vertrag verkauft hatten. Der Bank-

vorstand war ganz begeistert, aber seine Leute standen nicht wirklich hinter der Entscheidung.

Ungefähr einen Monat später wechselte der Vorstand der Bank. Der neue Vorstand kam zu mir und meinte: »Ich fühle mich nicht wohl mit diesen Software-Umstellungen. Hier herrscht völliges Durcheinander. Die Leute sagen, dass sie das nicht durchziehen können, und ich habe im Moment das Gefühl, es nicht einfach durchsetzen zu können.«

Meine eigene Firma steckte in großen finanziellen Schwierigkeiten. Ich wusste, dass ich jedes rechtliche Mittel hatte, den Vertrag durchzusetzen. Aber ich war inzwischen von dem Wert des Gewinn/Gewinn-Denkens überzeugt.

Also sagte ich ihm: »Wir haben einen Vertrag. Ihre Bank hat unsere Produkte und unsere Dienste gekauft, um Ihre Software auf dieses Programm umzustellen. Aber wir können verstehen, dass Sie sich damit nicht wohl fühlen. Also möchten wir Ihnen den Vertrag und Ihre Anzahlung zurückgeben. Wenn Sie in der Zukunft je nach einer Software-Lösung suchen, dann würden wir uns freuen, wenn Sie sich wieder an uns wenden würden.«

Ich gab wirklich buchstäblich einen Vertrag über 84 000 Dollar auf. Das war beinahe finanzieller Selbstmord. Aber ich hatte das Gefühl, dass es sich, wenn der Grundgedanke stimmte, langfristig auszahlen und Dividende bringen würde.

Drei Monate später rief der neue Vorstand bei mir an. »Ich werde nun Veränderungen an der Datenverarbeitung vornehmen«, sagte er. »Und ich möchte mit Ihnen ins Geschäft kommen.« Wir haben einen Vertrag über 240 000 Dollar abgeschlossen.«

Alles außer Gewinn/Gewinn belegt in einer interdependenten Realität ein schlechten zweiten Platz, der langfristig Auswirkungen auf die Beziehung haben wird. Die Kosten dieser Auswirkungen müssen sorgfältig überdacht werden. Wenn Sie keine echte Gewinn/Gewinn-Situation erreichen können, tun Sie oft besser daran, kein Geschäft zu machen.

Gewinn/Gewinn oder »kein Geschäft« sorgt in der Familienbeziehung für riesige emotionale Freiheit. Wenn die Familienmitglieder sich nicht einigen können, welchen Film sie anschauen wollen, können sie einfach beschließen, etwas anderes zu tun – »kein Geschäft« –, statt dass einige den Abend auf Kosten der anderen genießen.

Ich habe eine Freundin, deren Familie seit Jahren gemeinsam singt. Als die Kinder klein waren, hat sie die Musik arrangiert, die Kostüme gemacht, sie auf dem Klavier begleitet und die Vorstellung geleitet.

Als die Kinder heranwuchsen, begann sich ihr Musikgeschmack zu ändern, und sie wollten mehr dabei mitreden, was aufgeführt und welche Kostüme getragen wurden. Sie reagierten weniger positiv auf Anweisungen.

Meine Freundin selbst hatte jahrelange Erfahrung mit solchen Darbietungen und stand den Erwartungen der Senioren in den Altenheimen, in denen sie auftreten wollten, näher. Sie wusste daher, dass viele der Vorschläge, die die Kinder machten, recht unpassend waren. Andererseits erkannte sie deren Bedürfnis, sich auszudrücken und an der Entscheidungsfindung teilzuhaben.

Also beschloss sie, dass es entweder Gewinn/Gewinn oder »kein Geschäft« geben würde. Sie schlug den Kindern vor, gemeinsam eine Vereinbarung zu erarbeiten, mit der sich alle wohl fühlten – oder einfach andere Wege zu suchen, wie sie ihre Talente genießen könnten. Dadurch fühlte sich jeder frei, seine Vorstellungen und Gefühle zu äußern, und sie erarbeiteten eine Gewinn/Gewinn-Vereinbarung in dem Bewusstsein, dass es im Falle fehlender Einigungsmöglichkeiten keine emotionalen Nachspiele geben würde.

Der Gewinn/Gewinn- oder »Kein-Geschäft«-Ansatz ist zu *Beginn* einer Geschäftsbeziehung oder Unternehmung am realistischsten. Bei einer fortdauernden Geschäftsbeziehung kann »kein Geschäft« eine unbrauchbare Option sein, die zu ernststen Problemen führen würde. Das gilt besonders für Familienbetriebe oder solche, die ursprünglich auf der Basis einer Freundschaft gestartet wurden.

In dem Versuch, die Beziehung zu erhalten, machen manche Leute über Jahre einen Kompromiss nach dem nächsten. Sie denken dabei Gewinn/Verlust oder Verlust/Gewinn und reden von Gewinn/Gewinn. Das schafft für die Menschen und das Geschäft ernsthafte Probleme, besonders wenn die Konkurrenz mit Gewinn/Gewinn und Synergie arbeitet.

Ohne die Option »kein Geschäft« gehen viele solcher Betriebe einfach ein oder müssen professionellen Managern übergeben werden. Die Erfahrung zeigt, dass es bei der Gründung von Familienbetrieben oder gemeinsamen Geschäften mit Freunden besser ist, anzuerkennen, dass irgendwann »kein Geschäft« nötig werden könnte, und ir-

gendeine Form von Kauf/Verkauf-Vereinbarung zu treffen, damit das Geschäft prosperieren kann, ohne die Beziehung anhaltend zu schädigen.

Natürlich gibt es auch Beziehungen, in denen »kein Geschäft« nicht möglich ist. Ich würde mein Kind oder meinen Ehepartner nicht verlassen, um »kein Geschäft« zu machen (in dem Fall wäre es, wenn nötig, besser, einen Kompromiss zu suchen, eine niedrige Form von Gewinn/Gewinn). Aber in vielen Fällen ist es möglich, mit einer vollen Gewinn/Gewinn- oder »Kein-Geschäft«-Haltung in die Verhandlungen zu gehen. Und diese Haltung beinhaltet unglaublich viel Freiheit.

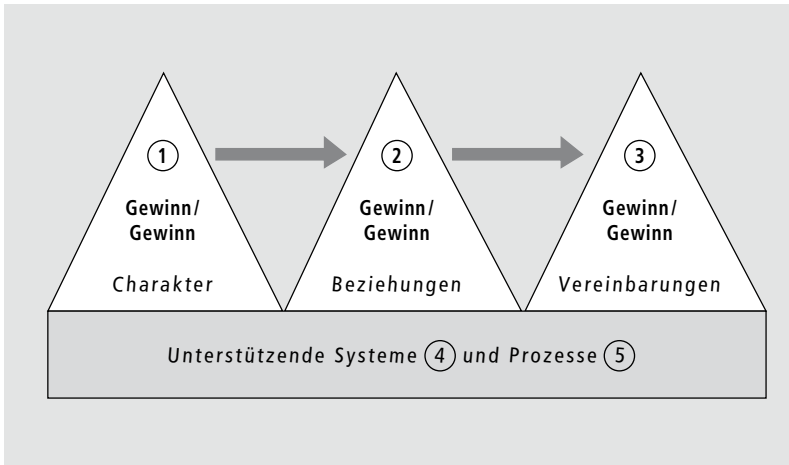
Fünf Dimensionen von Gewinn/Gewinn

Gewinn/Gewinn zu denken, ist die Gewohnheit der zwischenmenschlichen Führung. Dazu gehört die Ausübung der einzigartigen Gaben des Menschen – Selbstwahrnehmung, Vorstellungsvermögen, Gewissen und freier Wille – in unseren Beziehungen zu anderen. Das beinhaltet wechselseitiges Lernen, wechselseitigen Einfluss und wechselseitige Vorteile.

Es gehört viel Mut und Rücksicht dazu, diese gegenseitigen Vorteile zu schaffen, besonders wenn wir mit Leuten umgehen, die tief von Gewinn/Verlust geprägt sind.

Deswegen gehören zum Gewinn/Gewinn-Denken Prinzipien des zwischenmenschlichen Führens. Effektives zwischenmenschliches Führungsverhalten erfordert Vision, pro-aktive Initiative und die Sicherheit, Anleitung, Weisheit und Kraft, die Teil einer prinzipienorientierten persönlichen Führung sind.

Gewinn/Gewinn ist die Grundlage für Erfolg bei allen unseren Interaktionen und umfasst fünf interdependente Dimensionen des Lebens. Es beginnt mit *Charakter*, geht zu *Beziehungen*, aus denen *Vereinbarungen* erwachsen. Es wird in einer Umgebung genährt, in der die *Struktur und die Systeme* auf Gewinn/Gewinn beruhen. Und es umfasst den *Prozess*. Wir können keine Gewinn/Gewinn-Ergebnisse mit Gewinn/Verlust- oder Verlust/Gewinn-Mitteln erreichen.



Lassen Sie uns nun die fünf Dimensionen der Reihe nach betrachten.

Charakter

Charakter ist die Grundlage von Gewinn/Gewinn, und alles andere baut auf diesem Fundament auf. Es gibt drei Charakterzüge, die für das Paradigma von Gewinn/Gewinn wesentlich sind.

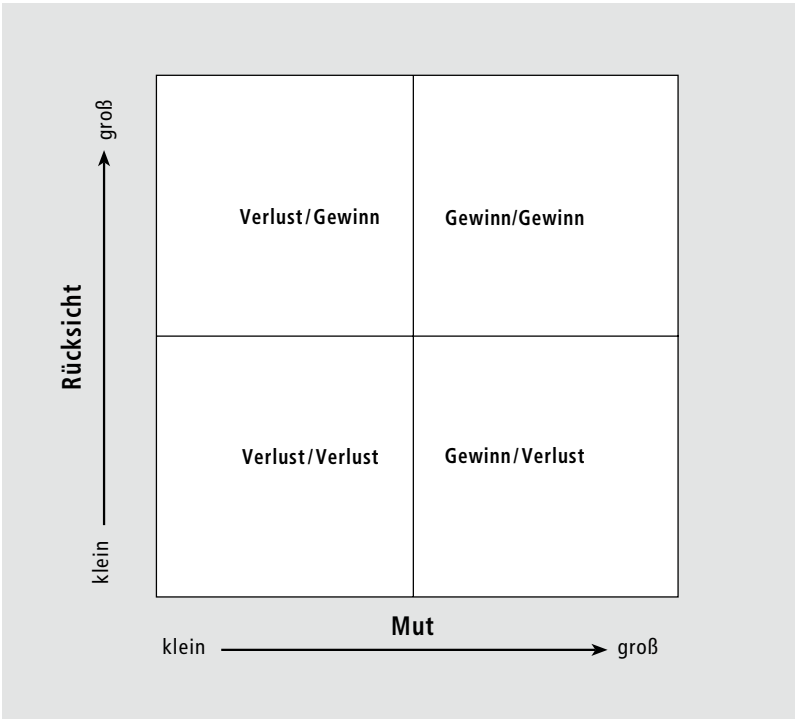
Integrität. Wir haben Integrität bereits als den Wert definiert, den wir uns selbst beimessen. Der 1., 2. und 3. Weg helfen uns, Integrität zu entwickeln und zu bewahren. Wenn wir unsere Werte klar identifizieren und täglich auf der Grundlage dieser Werte planen und handeln, entwickeln wir durch sinnvolle Versprechen und das Einhalten von Verpflichtungen eine gute Selbstwahrnehmung und einen freien Willen.

Es ist unmöglich, uns in unserem eigenen Leben auf Gewinn auszurichten, wenn wir nicht einmal, in einem grundsätzlichen Sinne, wissen, was einen Gewinn ausmacht – was also mit unseren innersten Werten im Einklang steht. Und wenn wir uns selbst und anderen gegenüber keine Verpflichtungen eingehen und sie erfüllen können, werden unsere Verpflichtungen sinnlos. Wir wissen das, und die anderen wissen es auch. Sie spüren Zweideutigkeit und werden vorsichtig.

Es gibt keine Vertrauensgrundlage, und Gewinn / Gewinn wird zu einer ineffektiven, oberflächlichen Technik. Integrität ist der Eckpfeiler dieses Fundaments.

Reife. Reife ist das *Gleichgewicht von Mut und Rücksicht*. Wenn ein Mensch seine Gefühle und Überzeugungen mit ebenso viel Mut wie Rücksicht auf die Gefühle und Einstellungen des anderen ausdrücken kann, dann ist er reif, besonders, wenn die Frage für beide Seiten sehr wichtig ist.

Viele Leute denken in Dichotomien, im Sinn von entweder / oder. Ihrer Ansicht nach ist man nicht stark, wenn man nett ist. Gewinn / Gewinn ist aber nett ... und stark! Es ist doppelt so stark wie Gewinn / Verlust. Wer auf Gewinn / Gewinn aus ist, muss nämlich nicht nur nett sein, sondern auch mutig; nicht nur einfühlsam, sondern auch selbstsicher; nicht nur rücksichtsvoll und feinfühlig, sondern auch tapfer. Die Balance zwischen Mut und Rücksichtnahme ist das Kennzeichen wahrer Reife und zugleich die Grundlage von Gewinn / Gewinn.



Wie werde ich denken, wenn ich viel Mut habe, aber wenig Rücksicht zeige? Gewinn/Verlust. Ich werde dann stark und selbstsüchtig sein, ich werde den Mut meiner eigenen Überzeugungen haben, aber nicht viel Rücksicht auf Ihre Überzeugungen nehmen.

Um meinen Mangel an innerer Reife und emotionaler Stärke wettzumachen, könnte ich Stärke aus meiner Position und meiner Macht ableiten, oder aus meinen Zeugnissen, meinem höheren Dienstalter, meinen Beziehungen.

Wenn ich dagegen viel Rücksicht zeige, aber nur wenig Mut, werde ich Verlust/Gewinn denken. Ich werde so viel Rücksicht auf Ihre Überzeugungen und Anliegen nehmen, dass mir der Mut fehlt, über meine eigenen zu sprechen und sie zu verwirklichen.

Man braucht sowohl großen Mut wie Rücksicht, um Gewinn/Gewinn zu erreichen. Die Ausgewogenheit zwischen den beiden ist das Kennzeichen echter Reife. Wenn ich sie habe, kann ich zuhören, einführend verstehen, aber auch mutig in eine Konfrontation gehen.

Die Überfluss-Mentalität. Der dritte Charakterzug, der für Gewinn/Gewinn wesentlich ist, ist die Überfluss-Mentalität, das Paradigma, dass da draußen reichlich für alle ist.

Die meisten Leute sind tief von dem geprägt, was ich die Mangel-Mentalität nenne. Sie meinen, das Leben habe nur so und so viel zu geben, als ob es da draußen nur einen einzigen Kuchen gäbe. Wenn dann jemand anders ein großes Stück abbekommt, würde das bedeuten, dass für alle anderen weniger bleibt. Die Mentalität des Mangels ist das Nullsummen-Paradigma des Lebens.

Leuten mit der Mangel-Mentalität fällt es sehr schwer, Anerkennung und Lob, Macht oder Profit mit anderen zu teilen – selbst mit denen, die ihnen dabei geholfen haben, etwas zu erreichen. Außerdem können sie sich nur schlecht wirklich über den Erfolg anderer Menschen freuen – selbst, und manchmal sogar besonders, bei Mitgliedern der eigenen Familie, engen Freunden oder Kollegen. Es ist fast so, als würde ihnen etwas weggenommen, wenn jemand anderes besondere Anerkennung oder einen überraschenden Gewinn bekommt oder bemerkenswerte Leistungen und Erfolge erzielt.

Vielleicht behaupten sie sogar, sich über Erfolge anderer zu freuen, doch innerlich werden sie von Neid zerfressen. Ihr Wertgefühl stammt aus dem Vergleich mit anderen, und wenn jemand anders Erfolg hat, bedeutet das eigentlich, dass sie selbst gescheitert sind. Es kann nur

eine begrenzte Zahl von Schülern und Studenten Einser bekommen; nur eine einzige Person kann die »Nummer eins« sein. »Gewinnen« heißt schlicht und einfach: schlagen.

Menschen mit der Mangel-Mentalität hegen oft insgeheim die Hoffnung, dass andere Pech haben mögen – kein furchtbares Pech, aber ein akzeptables, das sie »in ihren Schranken« hält. Sie ziehen immer Vergleiche, messen sich stets an anderen. Sie verwenden ihre Energie darauf, Dinge oder andere Menschen zu besitzen, weil das ihr Wertgefühl steigert.

Die anderen sollen so sein, wie sie sie haben wollen. Oft würden sie sie am liebsten klonen, und sie umgeben sich mit »Ja«-Menschen – Leuten, die schwächer sind als sie selbst und sie nicht herausfordern.

Wer eine solche Mangel-Mentalität aufweist, tut sich schwer, Teil eines Teams zu sein. Er betrachtet Unterschiede als Zeichen des Ungehorsams und fehlender Loyalität.

Die Überfluss-Mentalität entspricht dagegen einem tiefen inneren Gefühl von persönlichem Wert und Sicherheit. Das Paradigma heißt, dass es da draußen reichlich gibt und genug für alle da ist. Es führt dazu, dass man Prestige, Anerkennung, Profite und Entscheidungsfindungen teilen kann. Es eröffnet Möglichkeiten, Optionen, Alternativen und Kreativität.

Die Überfluss-Mentalität trägt die persönliche Freude, Zufriedenheit und Erfüllung des 1., 2. und 3. Weges nach außen und schätzt die Einzigartigkeit, die innere Ausrichtung, die pro-aktive Natur anderer Menschen. Sie erkennt die unbegrenzten Möglichkeiten für positives Wachstum und Entwicklung miteinander und schafft neue dritte Alternativen.

Öffentlicher Erfolg heißt nicht Sieg über andere Menschen. Er bedeutet Erfolg bei effektiven Interaktionen, die allen Beteiligten gleichermaßen förderliche Ergebnisse bringen. Öffentlicher Erfolg heißt, zusammen zu arbeiten, miteinander zu kommunizieren, gemeinsam Dinge zu Stande zu bringen, die keiner allein und unabhängig von den anderen schaffen könnte. Und der öffentliche Erfolg ist eine Folge des Paradigmas der Fülle.

Ein Charakter mit viel Integrität, Reife und der Überfluss-Mentalität hat bei menschlichen Interaktionen eine Echtheit, die viel weiter geht als Techniken oder das Fehlen derselben.

Beziehungen

Gewinn/Gewinn-Beziehungen bauen und unterhalten wir auf dem Fundament des Charakters. Das Vertrauen, das emotionale Beziehungskonto, ist die Essenz von Gewinn/Gewinn. Ohne Vertrauen können wir bestenfalls Kompromisse eingehen; ohne Vertrauen fehlt es uns an der Glaubwürdigkeit für offenes, gegenseitiges Lernen, Kommunikation und echte Kreativität.

Aber wenn unser emotionales Beziehungskonto gut gefüllt ist, ist Glaubwürdigkeit kein Thema mehr. Wir haben so viele Einzahlungen gemacht, dass Sie und ich wissen, dass wir tiefen Respekt füreinander haben. Wichtig sind für uns die anstehenden Fragen, nicht unsere Persönlichkeiten oder Positionen.

Da wir einander vertrauen, sind wir offen. Wir legen unsere Karten auf den Tisch. Auch wenn wir die Dinge unterschiedlich sehen, weiß ich, dass Sie bereit sind, mit Respekt zuzuhören, wenn ich Ihnen die junge Frau beschreibe, und Sie wissen, dass ich genauso aufmerksam Ihrer Beschreibung der alten Frau folgen werde. Wir sind beide darauf aus, den Standpunkt des anderen wirklich zu verstehen und gemeinsam an einer dritten Alternative zu arbeiten, einer synergetischen Lösung, die für uns beide die bessere Antwort sein wird.

Eine Beziehung, in der die Beziehungskonten gut gefüllt sind und beide Parteien sich dem Prinzip von Gewinn/Gewinn verpflichtet fühlen, ist das ideale Sprungbrett für beachtliche Synergie (6. Weg). Diese Beziehung macht die Streitfrage weder weniger wirklich oder wichtig noch eliminiert sie die unterschiedlichen Sichtweisen. Aber sie schließt die negative Energie aus, die normalerweise die Unterschiede in der Persönlichkeit und der Position fixiert, und schafft eine positive, kooperative Energie, die darauf abzielt, die Fragen ganz zu verstehen und auf beiderseits befriedigende Weise zu lösen.

Was aber, wenn die Beziehung nicht so ist? Was passiert, wenn Sie mit jemandem eine Vereinbarung ausarbeiten müssen, der überhaupt noch nie von Gewinn/Gewinn gehört hat und stark von Gewinn/Verlust oder einer anderen Philosophie geprägt ist?

Mit Gewinn/Verlust umzugehen, ist der wirkliche Test für Gewinn/Gewinn. Selbst unter günstigen Bedingungen ist Gewinn/Gewinn meist nicht leicht zu erreichen, denn man muss sich mit wichtigen Fragen und fundamentalen Unterschieden auseinander setzen. Aber es geht viel leichter, wenn beide Parteien sich des Grundgedankens

bewusst sind und ihn anerkennen und das emotionale Beziehungskonto gut gefüllt ist.

Aber auch wenn man es mit jemandem zu tun hat, der aus dem Gewinn/Verlust-Paradigma kommt, ist die Qualität der Beziehung der Schlüssel. Sie müssen sich auf Ihren Einflussbereich konzentrieren. Sie machen durch echte Höflichkeit, Respekt und Wertschätzung für diesen Menschen und seinen Standpunkt Einzahlungen auf das emotionale Beziehungskonto. Sie bleiben länger im Kommunikationsprozess. Sie hören mehr und besser zu. Sie haben mehr Mut, sich auszudrücken. Sie sind nicht re-aktiv. Sie gehen tiefer in sich hinein, um die Charakterstärke zu finden, pro-aktiv zu sein. Sie machen immer so weiter, bis der andere zu erkennen beginnt, dass Sie wirklich eine Lösung wollen, die für Sie beide ein echter Gewinn sein wird. Allein dieser Prozess ist eine riesige Einzahlung auf das emotionale Beziehungskonto. Und je stärker Sie sind – je echter Ihr Charakter, je höher die Ebene Ihrer Pro-Aktivität, je mehr Sie wirklich auf Gewinn/Gewinn ausgerichtet sind –, desto stärker wird Ihr Einfluss auf diesen anderen Menschen sein. Das ist der wirkliche Test für Führungsqualität. Sie geht über *transaktionales* Führungsverhalten hinaus und wird *transformatives* Führungsverhalten, denn sie transformiert sowohl die betroffenen Menschen als auch die Beziehung.

Da man den Weg von Gewinn/Gewinn im eigenen Leben überprüfen kann, werden Sie die meisten Leute zu der Erkenntnis bringen können, dass sie mehr von dem bekommen werden, was sie persönlich wollen, wenn sie sich auf das einlassen, was Sie beide wollen. Aber es wird ein paar geben, die so tief in der Gewinn/Verlust-Mentalität stecken, dass sie einfach nicht Gewinn/Gewinn denken können. Vergessen Sie also nicht, dass es immer noch die Option »kein Geschäft« gibt. Vielleicht entscheiden Sie sich gelegentlich auch für die niedrige Form von Gewinn/Gewinn – den Kompromiss.

Es ist wichtig zu erkennen, dass nicht alle Entscheidungen Gewinn/Gewinn bedeuten müssen, auch wenn das emotionale Beziehungskonto im Positiven ist. Der Schlüssel liegt wieder in der Beziehung. Nehmen wir an, Sie und ich würden zusammenarbeiten. Sie kommen zu mir und sagen: »Stephen, ich weiß, dass Ihnen diese Entscheidung nicht gefallen wird. Ich habe keine Zeit, sie Ihnen zu erklären oder Sie mit einzubeziehen. Es ist gut möglich, dass Sie sie für falsch halten. Aber werden Sie sie unterstützen?«

Wenn Sie ein Guthaben auf dem emotionalen Beziehungskonto

hätten, würde ich Sie natürlich unterstützen. Ich würde hoffen, dass Sie im Gegensatz zu mir das bessere Gespür hätten. Ich würde mich dafür einsetzen, dass Ihre Entscheidung zu einem guten Ergebnis führt.

Wenn es aber kein Guthaben auf dem emotionalen Beziehungskonto gäbe und ich reaktiv wäre, würde ich Sie nicht wirklich unterstützen. Vielleicht würde ich so tun, als ob, aber hinter Ihrem Rücken wäre ich nicht sehr begeistert. Ich würde nicht so viel investieren wie für den Erfolg notwendig. »Es hat nicht geklappt«, würden Sie dann von mir hören. »Was soll ich denn jetzt machen?« Wenn ich überreaktiv wäre, würde ich Ihre Entscheidung vielleicht sogar torpedieren und versuchen, andere auch dahingehend zu beeinflussen. Oder ich würde mich in »boshafte Gehorsam« üben, genau und ausschließlich das tun, was Sie mir gesagt haben, und keine Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen.

Eine Vereinbarung bedeutet herzlich wenig, wenn der Charakter und die Beziehung sie nicht im Geiste tragen. Also müssen wir uns Gewinn / Gewinn mit dem echten Wunsch nähern, in die Beziehungen zu investieren, die das möglich machen.

Vereinbarungen

Aus Beziehungen entstehen die Vereinbarung, die dem Gewinn / Gewinn-Denken Bedeutung und Richtung verleihen. Sie werden manchmal *Leistungs- oder Partnerschaftsvereinbarungen* genannt, wobei das Paradigma der produktiven Interaktion von hierarchisch zu gleich-rangig wechselt, von Fremdkontrolle zu Selbstkontrolle. Das Verteidigen der eigenen Position wird zu einer Partnerschaft im Erfolg.

In Gewinn / Gewinn-Vereinbarungen werden fünf Elemente ganz explizit geklärt:

Die *gewünschten Ergebnisse* (nicht die Methoden): was zu tun ist und wann es gemacht werden soll.

Die *Richtlinien*: Spezifizierung der Parameter (zum Beispiel Prinzipien und Strategien), innerhalb derer die Ergebnisse erreicht werden sollen.

Die *Ressourcen*: welche menschliche, finanzielle, technische und organisatorische Ausstattung zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich ist.

Verantwortlichkeit: Festsetzung der Leistungsstandards und des Zeitpunktes für die Beurteilung der Ergebnisse.
Die *Konsequenzen* (gute und schlechte, natürliche und logische): was als Ergebnis der Beurteilung passieren soll.

Diese fünf Elemente verleihen Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen ein Eigenleben. Durch klares Verstehen auf beiden Seiten und direkte Übereinstimmung in diesen Bereichen wird ein Standard erzeugt, an dem die Beteiligten ihren Erfolg selbst messen können.

Die traditionelle autoritäre Supervision ist ein Gewinn/Verlust-Paradigma – und das Ergebnis eines überzogenen emotionalen Beziehungskontos. Wenn es kein Vertrauen und keine gemeinsame Vision von den gewünschten Ergebnissen gibt, neigen wir dazu, den anderen ständig über die Schulter zu blicken, sie zu überprüfen und ihnen Anweisungen zu erteilen. Da kein Vertrauen herrscht, haben wir das Gefühl, die Leute kontrollieren zu müssen.

Wie aber sieht unsere Methode aus, wenn das Vertrauenskonto gut gefüllt ist? Dann geben wir den Weg frei. Solange eine direkte Gewinn/Gewinn-Vereinbarung existiert, besteht unsere Rolle darin, eine Quelle der Hilfe zu sein und die Berichte unserer Leute über ihre Verantwortlichkeit entgegenzunehmen.

Es ist für den menschlichen Geist edler, Menschen sich selbst beurteilen zu lassen, als über sie zu urteilen. Und in einer Kultur mit hohem Vertrauensgrad gilt dies umso mehr. In vielen Fällen spüren die Menschen, wie die Dinge laufen; viel mehr, als Berichte es zeigen können. Urteilskraft und Unterscheidungsvermögen sind oft viel genauer als Beobachtungen oder Messungen.

Gewinn/Gewinn-Management-Training

Vor ein paar Jahren hatte ich indirekt mit einem Beratungsprojekt bei einer Großbank mit unzähligen Niederlassungen zu tun. Wir sollten ihr Management-Trainingsprogramm, in das jährlich weit über eine Million Dollar investiert wurde, auswerten und verbessern. Ein Teil des bisherigen Programms bestand daraus, junge Leute mit College-Abschluss auszuwählen, die dann in sechs Monaten zwölf vierzehntägige Aufgaben in verschiedenen Abteilungen zugewiesen bekamen, um ihnen einen allgemeinen Eindruck der Branche zu vermitteln. Sie verbrachten je zwei Wochen in den Kreditabteilungen für private und

kommerzielle Darlehen, zwei Wochen mit Marketing, zwei Wochen in der Kundenbetreuung und so weiter. Am Ende der sechs Monate bekamen sie Positionen im mittleren Management in den verschiedenen Niederlassungen.

Unsere Aufgabe war es, dieses formale Trainingsprogramm zu beurteilen. Als wir angingen, stellten wir fest, dass der schwierigste Teil des Auftrags darin lag, ein klares Bild von den gewünschten Ergebnissen zu bekommen. Wir fragten die zuständigen Direktoren ganz klar: »Was sollten diese Leute können, wenn sie das Programm absolviert haben?« Die Antworten waren vage und oft widersprüchlich.

In dem Trainingsprogramm ging es um Methoden, nicht um Ergebnisse. Also schlugen wir vor, dass sie ein Pilotprogramm aufstellen sollten, das auf einem anderen Paradigma beruhte, nämlich der »Schüler-kontrollierten Unterweisung«. Dies war eine Gewinn/Gewinn-Vereinbarung. Sie schloss die Identifikation mit bestimmten Zielen ein und beinhaltete Kriterien, anhand deren die Leistungen gemessen werden konnten. Die Richtlinien, Ressourcen und Verantwortung sollten samt den Konsequenzen aufgezeigt werden. Die Konsequenzen waren in diesem Fall die Beförderung ins mittlere Management, wo die Trainees den Praxisteil der Ausbildung und ein bedeutend höheres Gehalt bekommen würden.

Wir mussten wirklich Druck machen, um die Ziele definiert zu bekommen. »Was sollen sie von Buchhaltung verstehen? Was über Marketing wissen? Was über Hypotheken?« Und so ging es die ganze Liste lang weiter. Schließlich wurden etwa 100 Ziele zusammengetragen, die von uns vereinfacht, reduziert und zusammengefasst wurden, bis wir bei 39 spezifischen Verhaltenszielen mit entsprechenden Kriterien angelangt waren.

Die Trainees waren sowohl durch die besondere Chance wie durch das höhere Gehalt hoch motiviert, die Kriterien so schnell wie möglich zu erfüllen und auch die Bank konnte viel gewinnen. Sie würde in den Filialen Manager haben, die ergebnisorientierte Kriterien erfüllt hatten und nicht nur durch zwölf Aktivitätsfallen gestolpert waren. Also erklärten wir den Trainees den Unterschied zwischen von ihnen selbst kontrollierter Unterweisung und System-kontrollierter Unterweisung. Im Grunde hieß es: »Hier sind die Ziele und die Kriterien. Dies sind die Ressourcen, einschließlich der Tatsache, dass ihr voneinander lernen könnt. Also legt los. Sobald ihr die Kriterien erfüllt, werdet ihr ins mittlere Management befördert.«

Sie waren in dreieinhalb Wochen fertig. Der Wandel des Trainings-Paradigmas hatte unglaubliche Motivation und Kreativität freigesetzt. Wie bei vielen Paradigmenwechseln gab es auch hier Widerstand. Fast alle Top-Leute wollten es einfach nicht glauben. Als wir ihnen die Beweise dafür zeigten, dass die Kriterien erfüllt worden waren, meinten sie: »Diese Trainees haben nicht genug Erfahrung. Es fehlt ihnen an Reife, um über die Urteilskraft zu verfügen, die wir von den Leuten in den Filialen brauchen.« In späteren Gesprächen stellten wir fest, dass ihre Worte in Wirklichkeit hießen: »Wir haben die ganze Ochsentour durchgemacht; wieso müssen diese Leute das nicht?« Aber so konnten sie es natürlich nicht formulieren. »Es fehlt ihnen an Reife«, war eine sehr viel bequemere Ausdrucksform.

Außerdem war, aus offensichtlichen Gründen (einschließlich des riesigen Budgets für das sechsmonatige Programm), die Personalabteilung entsetzt.

Also antworteten wir: »In Ordnung. Entwickeln wir noch mehr Ziele mit entsprechenden Kriterien. Aber lassen Sie uns bei dem Paradigma der Schüler-kontrollierten Unterweisung bleiben.« Wir gelangten zu acht weiteren Zielen mit sehr strengen Kriterien, um den Führungspersonen die Sicherheit zu geben, dass die Trainees ausreichend gut darauf vorbereitet waren, in die Filialen zu gehen und den Praxisteil ihrer Ausbildung aufzunehmen. Nachdem sie an einigen der Sitzungen teilgenommen hatten, bei denen diese Kriterien erarbeitet wurden, meinten manche Direktoren, wer auch immer diese erfüllen könne, sei auf alle Fälle besser vorbereitet als diejenigen, die das sechsmonatige Programm absolviert hätten.

Wir hatten die Trainees auf Widerstand vorbereitet. Wir zeigten ihnen die zusätzlichen Ziele und Kriterien und sagten: »Genau wie erwartet, möchte das Management, dass ihr noch ein paar Ziele mit noch viel strengeren Kriterien erreicht. Sie haben uns diesmal versichert, dass ihr nach deren Erfüllung endgültig ins Mittelmanagement kommt.«

Sie machten sich auf geradezu unglaublichen Wegen an die Arbeit. Sie gingen etwa zum Leiter der Buchhaltung und sagten: »Ich bin ein Mitglied des neuen Pilotprogramms der Schüler-kontrollierten Unterweisung. Ich habe gehört, dass Sie bei der Entwicklung der Ziele und Kriterien mitgearbeitet haben.

Ich habe in dieser bestimmten Abteilung sechs Aufgaben zu erfüllen. Drei davon konnte ich aufgrund meines Collegewissens erledigen.

Bei einer konnte ich mich auf ein Fachbuch stützen. Die fünfte habe ich mir von Tom erklären lassen, den Sie letzte Woche hier ausgebildet haben. Nun bleibt eine Aufgabe, und ich möchte fragen, ob Sie oder jemand anders in Ihrer Abteilung ein paar Stunden Zeit hätte, mir zu zeigen, wie diese Sache funktioniert.« Also verbrachten sie in der Abteilung keine zwei Wochen, sondern nur einen halben Tag.

Die Trainees kooperierten miteinander, trieben Brainstorming und erreichten die zusätzlichen Ziele in anderthalb Wochen. Das sechsmonatige Programm wurde auf fünf Wochen reduziert, und die Ergebnisse wurden deutlich besser.

Diese Art des Denkens kann jeden Bereich von Organisation beeinflussen, wenn Menschen den Mut haben, ihre Paradigmen zu untersuchen und sich auf Gewinn / Gewinn zu konzentrieren. Ich bin immer wieder überrascht, welche Ergebnisse sowohl bei Einzelnen wie bei Organisationen erreicht werden, wenn verantwortliche, pro-aktive und selbstbestimmte Individuen auf eine Aufgabe angesetzt werden.

Gewinn/Gewinn-Leistungsvereinbarungen

Gewinn/Gewinn-Leistungsvereinbarungen zu schaffen, erfordert vitale Paradigmenwechsel. Der Blick ist auf die Ergebnisse gerichtet, nicht auf die Methoden. Die meisten von uns neigen dazu, Methoden zu überwachen. Wir benutzen die Aufgaben-Delegation, über die wir beim 3. Weg gesprochen haben. Aber Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen zielen auf Ergebnisse, setzen ein riesiges, individuelles menschliches Potenzial frei und schaffen größere Synergie. Sie bauen in diesem Prozess PK auf, statt ausschließlich auf P zu schauen.

Bei Gewinn/Gewinn-Verantwortlichkeit beurteilen sich die Menschen selbst. Die traditionellen Bewertungsformen, mit denen die Menschen herumspielen, sind ungelenk und ermüdend. Bei Gewinn/Gewinn schätzen die Menschen sich selbst unter Verwendung der ursprünglich von ihnen selbst mit aufgestellten Kriterien ein. Und wenn Sie den richtigen Rahmen dafür schaffen, können Menschen das sehr gut. Mit einer Gewinn/Gewinn-Vereinbarung kann selbst ein Siebenjähriger recht gut beurteilen, ob er seinen Aufgaben gerecht wird.

Meine besten Erfahrungen in Universitätskursen habe ich damit gemacht, dass ich ein gemeinsames Gewinn/Gewinn-Verständnis des angepeilten Ziels geschaffen habe. »Das ist es, was wir erreichen wollen. Dies sind die grundlegenden Voraussetzungen für eine gute, eine

mittlere oder eine schlechte Note. Mein Ziel ist es, jedem von euch dabei zu helfen, eine gute Note zu erreichen. Ihr nehmt jetzt das, was wir besprochen haben, entwickelt eure eigenen Vorstellungen davon, was ihr ganz individuell dazu leisten wollt. Dann kommen wir wieder zusammen und einigen uns, was ihr für eine Note haben und was ihr für diese Note tun wollt.«

Der Management-Philosoph und Berater Peter Drucker empfiehlt einen »Manager-Brief«, um die Essenz der Leistungsvereinbarungen zwischen Managern und ihren Mitarbeitern einzufangen. Nach einer tief gehenden und gründlichen Erörterung der Erwartungen, Richtlinien und Ressourcen, die sicherstellen soll, dass ein Einvernehmen mit den Zielen der Organisation besteht, schreibt der Mitarbeiter dem Manager einen Brief, der die Diskussion zusammenfasst und erklärt, wann die nächste Leistungsplanung oder Beurteilungsdiskussion stattfinden soll.

Eine solche Gewinn / Gewinn-Leistungsvereinbarung ist die zentrale Aktivität des Managements. Wenn die stimmt, können sich die Mitarbeiter im Rahmen dieser Vereinbarung selbst managen. Der Manager kann dann die Funktion des Pace-Cars bei einem Autorennen übernehmen: die Dinge in Gang setzen und danach den Weg freigeben. Von da an ist es seine Aufgabe, die Ölsuren zu entfernen.

Wenn ein Chef für jeden seiner Mitarbeiter zum ersten Ansprechpartner und Assistenten wird, kann er die Spannbreite seiner Kontrolle wesentlich erweitern. Ganze Ebenen administrativer und übergeordneter Abteilungen können eliminiert werden. Statt sechs oder acht können einem solchen Manager 20, 30, 50 oder mehr Leute unterstehen.

Bei Gewinn/Gewinn-Leistungsvereinbarungen sind die Konsequenzen das natürliche oder logische Ergebnis der Leistung, keine Belohnung oder Bestrafung, die vom Chef nach Belieben gewährt oder verhängt wird.

Man kann bei diesen Konsequenzen (Belohnungen und Strafen) vier Grundformen unterscheiden, die vom Management oder von den Eltern kontrolliert werden können: finanzielle, psychische, Chancen und Verantwortlichkeit. Zu den *finanziellen* Konsequenzen gehören das Einkommen, Aktienoptionen, Zuwendungen oder Geldstrafen, zu den *psychischen* Anerkennung, Lob, Respekt, Glaubwürdigkeit, aber auch ihr Verlust. Wenn es nicht ums nackte Überleben geht, wirken psychische Belohnungen und Strafen oft motivierender als finanzielle.

Chancen sind beispielsweise Training, Entwicklung und Vorrechte. Die *Verantwortlichkeit* schließlich hat mit dem Umfang und der Autorität zu tun, die jeweils erweitert oder eingeschränkt werden können. In Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen wird festgehalten, wie die Konsequenzen in einem oder mehreren dieser Bereiche aussehen, und die Beteiligten wissen das von vornherein. Sie spielen also keine Spielchen – alles ist von Anfang an klar.

Neben diesen logischen persönlichen Konsequenzen müssen auch die natürlichen organisatorischen Konsequenzen klar angegeben werden. Was wird beispielsweise passieren, wenn ich zu spät zur Arbeit komme, nicht zur Kooperation mit anderen bereit bin, keine guten Gewinn/Gewinn-Leistungsvereinbarungen mit meinen Untergebenen entwickle, diese nicht für die gewünschten Ergebnisse verantwortlich mache oder ihr berufliches Wachstum und Vorankommen nicht fördere?

Als meine Tochter ins Führerscheinalter kam, trafen wir eine Gewinn/Gewinn-Vereinbarung über die Benutzung unseres Autos. Wir kamen überein, dass sie die Verkehrsregeln und -gesetze befolgen, das Auto sauber halten und für seine Wartung sorgen würde. Außerdem würde sie das Auto verantwortungsvoll benutzen und innerhalb eines vernünftigen Rahmens meine Frau und mich chauffieren. Und sie würde all ihre anderen Aufgaben fröhlich und von sich aus erledigen. Das waren unsere Gewinne.

Wir einigten uns außerdem darauf, dass ich einige Ressourcen zur Verfügung stellen würde – das Auto, die Versicherung und das Benzin. Und dass sie einmal in der Woche, gewöhnlich am Sonntagnachmittag, beurteilen würde, inwieweit sie sich an unsere Vereinbarung hielt. Die Konsequenzen waren klar: Solange sie ihren Teil der Vereinbarung einhielt, durfte sie das Auto benutzen. Andernfalls würde sie das Recht dazu verlieren, bis sie sich eines Besseren besann.

Diese Gewinn/Gewinn-Vereinbarung sorgte von Anfang an für klare Erwartungen auf beiden Seiten. Sie war ein Gewinn für unsere Tochter – sie durfte das Auto benutzen – und zweifellos auch ein Gewinn für Sandra und mich. Jetzt konnte unsere Tochter selbst fahren, wenn sie irgendwohin musste, und sie würde auch uns hin und wieder chauffieren. Wir brauchten uns nicht mehr darum zu kümmern, dass das Auto sauber war und pünktlich in die Werkstatt kam. Und es gab eine eingebaute Verantwortlichkeit, sodass ich ihr nicht ständig im

Nacken hängen und ihre Methoden nicht managen musste. Ihre eigene Integrität, ihr Gewissen, ihre Einsicht und der hohe Stand auf unserem emotionalen Beziehungskonto managten sie viel, viel besser. Es gab keine emotionale Anspannung, wir mussten nicht versuchen, jede ihrer Bewegungen zu überwachen, nicht stets mit Strafen oder Belohnungen bereitstehen, für den Fall, dass sie etwas nicht so machte, wie wir es für richtig hielten. Unsere Gewinn/Gewinn-Vereinbarung war für uns alle eine Befreiung.

Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen sind enorm befreiend. Aber sie werden sich nicht als Produkt von isolierten Techniken bewähren. Selbst wenn Sie sie von Beginn an treffen, werden sie ohne persönliche Integrität und eine vertrauensvolle Beziehung nicht aufrechtzuerhalten sein.

Eine echte Gewinn/Gewinn-Vereinbarung ist ein Produkt des Paradigmas, des Charakters und der Beziehung, aus der sie erwächst. In diesem Kontext definiert und lenkt sie die wechselseitigen Interaktionen, für die sie geschaffen wurde.

Systeme

Gewinn/Gewinn kann nur in einer Organisation überleben, in der Systeme herrschen, die dies unterstützen. Wenn Sie von Gewinn/Gewinn reden, aber Gewinn/Verlust belohnen, spielen Sie mit schlechten Karten.

Im Grunde bekommen Sie das, was Sie sanktionieren. Wenn Sie die Ziele Ihrer Unternehmensgrundsätze erreichen und deren Werte umsetzen wollen, müssen Sie das Sanktionssystem auf diese Ziele und Werte abstimmen. Ohne systematische Abstimmung werden Ihre Handlungen nicht Ihren Worten entsprechen. Sie werden sich in der Rolle des bereits erwähnten Managers finden, der von Kooperation sprach, aber mit seinem »Rennen nach Bermuda« zu Konkurrenzdenken anregte.

Ich habe etliche Jahre lang mit einer bedeutenden Immobilienfirma im Mittleren Westen der USA gearbeitet. Meine erste Erfahrung mit dieser Organisation war eine große Verkaufstagung, bei der mehr als 800 Verkäufer zum jährlichen Belohnungsprogramm zusammenka-

men. Es war eine auf Fröhlichkeit getrimmte Veranstaltung mit diversen Schul-Bands und viel Geschrei.

Vierzig der 800 Leute dort erhielten Preise für Spitzenleistungen wie »Die meisten Verkäufe«, »Der größte Umsatz« und »Die höchsten Provisionen«. Bei der Preisverleihung gab es reichlich Beifall, Hurra-Rufe und Aufregung. Es bestand keinerlei Zweifel darüber, dass diese 40 Leute *gewonnen* hatten; aber es gab auch das unterschwellige Bewusstsein, dass 760 Leute *verloren* hatten.

Wir begannen sofort mit der pädagogischen und organisatorischen Entwicklungsarbeit, um die Systeme und Strukturen dieser Organisation auf das Paradigma von Gewinn/Gewinn abzustimmen. Wir gingen bis auf die untersten Ebenen hinunter und ließen die Leute dort die Art von Systemen entwickeln, die sie motivieren würden. Wir redeten ihnen auch zu, miteinander zu kooperieren und Synergie zu erwirken, damit möglichst viele Kollegen die Ergebnisse ihrer individuellen Leistungsvereinbarungen erreichen konnten.

Bei der nächsten Tagung ein Jahr später waren etwa 1000 Leute anwesend, und ungefähr 800 von ihnen bekamen einen Preis. Es gab ein paar Einzelgewinner, die aus Vergleichen ermittelt wurden, aber das Programm war primär auf Personen und Gruppen ausgerichtet, die ihre selbst gewählten Leistungsziele bzw. Teamziele erreicht hatten. Es war nicht nötig, die Schul-Band anzuheuern, um künstlich Siegestimmung zu erzeugen und moralische Unterstützung zu betreiben. Es herrschte ein großes natürliches Interesse und gute Stimmung, da die Menschen ihre Freude miteinander teilen konnten. Ganze Teams von Verkäufern konnten die Anerkennung gemeinsam genießen, darunter eine Urlaubsreise für das gesamte Büro.

Das Bemerkenswerte daran war, dass fast jeder der 800 Verkäufer, die in dem Jahr einen Preis bekamen, so viel Umsatz und Profit gemacht hatte wie die 40 Verkäufer im Jahr zuvor. Der Geist von Gewinn/Gewinn hatte enorme menschliche Energien und Talente freigesetzt, die Zahl der goldenen Eier signifikant vergrößert und zudem die Gans gut genährt. Die daraus entstandene Synergie überraschte fast alle Beteiligten.

Wettbewerb kann durchaus angebracht sein – im Markt oder gegenüber der Leistung des Vorjahres, vielleicht sogar gegenüber anderen Büros oder Personen, zu denen keine besondere Interdependenz besteht, keine Notwendigkeit, zusammenzuarbeiten. Für das freie Unternehmerr-

tum ist die Kooperation am Arbeitsplatz jedoch ebenso wichtig wie der Wettbewerb im Markt. In einer Umgebung, die von Konkurrenzdenken und Wettkämpfen geprägt ist, kann der Geist von Gewinn/Gewinn nicht überleben.

Gewinn/Gewinn kann nur funktionieren, wenn die Systeme das unterstützen. Das Trainings-, Planungs-, Kommunikations-, Budgetierungs-, Informations- und Vergütungssystem – sie alle müssen auf dem Gewinn/Gewinn-Prinzip beruhen.

Ich habe einmal ein Unternehmen beraten, das seine Leute in den zwischenmenschlichen Beziehungen trainieren lassen wollte. Man ging dort von der Annahme aus, dass die Leute das Problem waren.

Der Chef des Unternehmens sagte: »Sehen Sie sich doch mal an, wie Sie in unseren Geschäften behandelt werden! Die Leute dort können bloß Anweisungen entgegennehmen. Sie verstehen nicht, wie man den Kunden nahe kommt. Das Produkt verstehen sie auch nicht; außerdem kennen sie sich mit dem Verkaufsprozess nicht gut genug aus und können zwischen dem Produkt und dem Bedürfnis keine wirkliche Verbindung herstellen.«

Also sah ich mich in den Geschäften um. Der Mann hatte Recht! Das war aber noch keine Antwort auf die Frage, die mir durch den Kopf ging: Wodurch wurde diese Einstellung verursacht?

»Wir haben das Problem doch erkannt!«, versicherte mir der Unternehmenschef. »Da draußen haben wir Abteilungsleiter, die ein großartiges Beispiel geben. Wir haben ihnen gesagt, dass ihr Job zu zwei Dritteln aus Verkaufen besteht und zu einem Drittel aus Management. Und sie übertreffen beim Verkauf alle. Wir wollen einfach nur, dass Sie die Verkäufer trainieren.«

Bei diesen Worten gingen in mir die Alarmsirenen los. »Wir brauchen mehr Daten!«

Das gefiel ihm nicht. Er »wusste« doch, was das Problem war, und wollte mit dem Training vorankommen. Ich ließ aber nicht locker – und innerhalb von zwei Tagen entdeckten wir dann das wahre Problem. Aufgrund der Job-Definition und des Vergütungssystems schöpften die Manager den Rahm ab – sie standen hinter der Kasse und rissen in den flauen Zeiten das gesamte Geschäft an sich. Im Einzelhandel ist die halbe Zeit sehr viel los, sonst aber nur wenig. Die Manager übertrugen den Verkäufern die ganze Schmutzarbeit – Lagerkontrolle, Auffüllen der Bestände und Aufräumen. Sie selbst aber stellten sich hinter

die Kasse und sahnten ab. Kein Wunder, dass die Abteilungsleiter die höchsten Umsätze vorweisen konnten!

Also änderten wir eines der Systeme, nämlich das Vergütungssystem – und lösten das Problem quasi über Nacht. Wir etablierten ein System, bei dem die Manager nur dann Geld verdienten, wenn ihre Verkäufer welches verdienten. Wir sorgten dafür, dass die Bedürfnisse und Ziele der Manager sich mit denen der Verkäufer überschneiden. Nun war plötzlich gar kein Training in den zwischenmenschlichen Beziehungen mehr nötig. Der Schlüssel war die Entwicklung eines echten Gewinn/Gewinn-Vergütungssystems.

In einem anderen Fall habe ich mit dem Geschäftsführer einer Firma gearbeitet, die formale Leistungsbewertungen verlangte. Er war frustriert über die Bewertung, die er einem bestimmten Manager gegeben hatte. »Er hat eine Drei verdient«, meinte er, »aber ich musste ihm eine Eins geben« (und die bedeutete, dass er sehr gut und beförderungsfähig war).

»Wofür haben Sie ihm denn eine Eins gegeben?«, fragte ich.

»Er erreicht die notwendigen Zahlen.«

»Warum meinen Sie also, er hätte eine Drei verdient?«

»Für die Art, wie er sie erreicht. Er vernachlässigt Leute; er überrennt sie. Er macht Ärger.«

»Es klingt, als sei er ganz auf P ausgerichtet – auf Produktion. Und dafür wird er dann belohnt. Aber was würde denn geschehen, wenn Sie mit ihm über das Problem reden, ihm helfen würden zu verstehen, wie wichtig PK ist?« Der Geschäftsführer sagte, das habe er schon getan, aber nichts bewirkt.

»Wie wäre es dann, wenn Sie mit ihm einen Gewinn/Gewinn-Vertrag schließen würden, bei dem Sie sich einigen, dass zwei Drittel seines Gehalts sich nach P richten – den Zahlen – und das letzte Drittel nach PK – danach, wie andere Leute ihn wahrnehmen, welche Art von Führungsverhalten er zeigt, ob er ein Teambuilder, ein Förderer ist?«

»Damit würde ich sicher seine Aufmerksamkeit wecken«, hieß die Antwort.

Das Problem liegt sehr oft nicht bei den Leuten, sondern im System. Wenn Sie gute Leute in schlechte Systeme setzen, kriegen Sie schlechte Ergebnisse. Blumen muss man gießen, wenn sie wachsen sollen.

Wenn Menschen lernen, wirklich Gewinn/Gewinn zu denken,

können sie die Systeme erstellen, das zu schaffen und zu verstärken. Sie können Situationen unnötiger Konkurrenz in Kooperation verwandeln und ihre Effektivität dadurch stark beeinflussen, dass sie sowohl P als auch PK aufbauen.

In der Wirtschaft können die Führungskräfte ihre Systeme so ausrichten, dass Teams aus sehr produktiven Leuten gebildet werden, die zusammenarbeiten, um gegen äußere Leistungsstandards bestehen zu können. Im Bereich der Bildung und Erziehung können die Lehrer Benotungssysteme etablieren, die auf der Leistung des Einzelnen im Kontext vereinbarter Kriterien beruhen, und die Schüler dazu ermutigen, produktiv zusammenzuarbeiten, um sich gegenseitig beim Lernen und bei der Erzielung von Ergebnissen zu helfen. In den Familien können die Eltern den Schwerpunkt von der Konkurrenz untereinander zur Kooperation verschieben. Sie können beispielsweise bei Aktivitäten wie Bowling die Gesamtpunktzahl der Familie aufschreiben und versuchen, die bisherige Bestmarke auszulöschen. Und sie können für die Aufgaben im Haushalt Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen abschließen, sodass sie selbst jene Dinge machen können, die nur sie tun können, und die ständigen Ermahnungen entfallen.

Ein Freund hat mir einmal einen Cartoon gezeigt, der ihm sehr gut gefiel: Zwei Kinder unterhielten sich. Das eine sagte: »Wenn Mami uns jetzt nicht bald aus dem Bett wirft, kommen wir zu spät zur Schule.« Diese Worte erinnerten ihn nachdrücklich daran, welche Probleme entstehen, wenn Familien nicht auf einer Gewinn/Gewinn-Grundlage mit Verantwortlichkeit organisiert sind.

Gewinn/Gewinn erlegt dem Einzelnen die Verantwortung auf, im Rahmen klarer Richtlinien und der verfügbaren Ressourcen die spezifizierten Ergebnisse zu erreichen. Es macht die Beteiligten für ihre Leistung und die Beurteilung der Ergebnisse verantwortlich und sieht Konsequenzen vor, die ein natürliches Resultat dieser Leistung sind. Und Gewinn/Gewinn-Systeme schaffen eine Umgebung, die Gewinn/Gewinn-Leistungsvereinbarungen unterstützt und verstärkt.

Prozesse

Gewinn/Gewinn-Ziele lassen sich unter keinen Umständen mit Gewinn/Verlust- oder Verlust/Gewinn-Mitteln erreichen. Sie können nicht sagen: »Ihr werdet Gewinn/Gewinn denken, ob euch das passt

oder nicht.« Die Frage lautet also, wie man zu einer Gewinn / Gewinn-Lösung gelangt.

Die beiden Harvard-Professoren Roger Fisher und William Ury haben in ihrem sehr brauchbaren und erhellenden Buch *Getting to Yes* (dt. *Das Harvard-Konzept*) außergewöhnliche Arbeit auf dem Gebiet dessen geleistet, was sie den »prinzipienorientierten« im Gegensatz zum »positionenorientierten« Ansatz bei Verhandlungen nennen. Auch wenn die Worte Gewinn / Gewinn nicht verwendet werden, stehen der Geist und die zu Grunde liegende Philosophie des Buches im Einklang mit dem Paradigma von Gewinn / Gewinn.

Sie sagen, die Essenz der prinzipienorientierten Verhandlungen sei die, die Person von dem Problem zu trennen, den Blick auf die Interessen zu richten und nicht auf die Positionen, Optionen für Vorteile auf beiden Seiten zu finden und auf objektiven Kriterien zu bestehen, auf einem externen Standort oder einem Prinzip, das beide Parteien annehmen können.

In meiner eigenen Arbeit mit Menschen und Organisationen, die nach Gewinn / Gewinn-Lösungen suchen, schlage ich vor, dass sie sich auf den folgenden vierstufigen Prozess einlassen:

Erstens: Betrachten Sie das Problem aus einer anderen Sicht.

Versuchen Sie, wirklich zu verstehen und die Bedürfnisse und Fragen der anderen Seite möglichst noch besser zum Ausdruck zu bringen, als diese das selbst könnte.

Zweitens: Klären Sie, um welche Schlüsselfragen und Belange (nicht Positionen) es geht.

Drittens: Bestimmen Sie, welche Ergebnisse in einer ganz und gar annehmbaren Lösung zum Tragen kämen.

Viertens: Finden Sie neue Optionen, um diese Ergebnisse zu erreichen.

Der 5. und der 6. Weg haben direkt mit zwei Elementen aus diesem Prozess zu tun, und wir werden sie in den nächsten beiden Kapiteln ausführlich behandeln.

Aber lassen Sie mich an dieser Stelle auf die wechselseitige Bedingtheit einerseits des Prozesses von Gewinn / Gewinn und andererseits der Essenz von Gewinn / Gewinn selbst hinweisen. Sie können Gewinn / Gewinn-Lösungen nur mit Gewinn / Gewinn-Prozessen erreichen – das Ergebnis und die Mittel sind gleich.

Gewinn / Gewinn ist keine Persönlichkeits-Technik. Es ist ein grundlegendes Paradigma der menschlichen Interaktion. Es entstammt einem integren, reifen Charakter und einer Mentalität der Fülle. Es erwächst aus Beziehungen mit hohem Vertrauen. Es ist enthalten in Vereinbarungen, die Erwartungen wie Leistung klären und managen. Es gedeiht in unterstützenden Systemen. Und es wird durch den Prozess erreicht, den wir ausführlich beim 5. und 6. Weg untersuchen wollen.

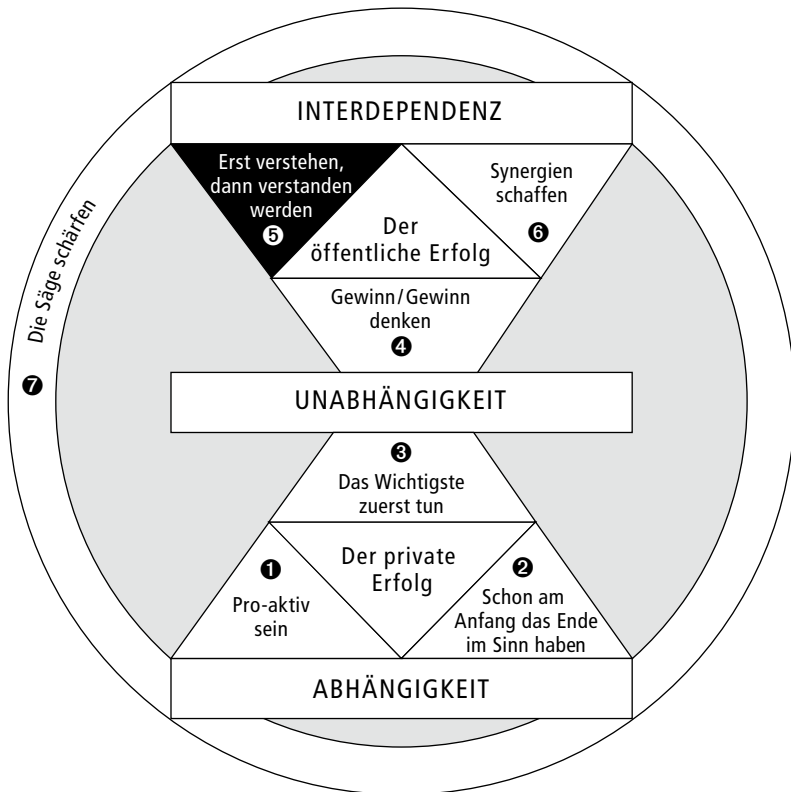
Anwendungsvorschläge

1. Denken Sie an eine bevorstehende Interaktion, bei der Sie eine Vereinbarung treffen oder eine Lösung verhandeln wollen. Verpflichten Sie sich, ein Gleichgewicht zwischen Mut und Rücksicht zu halten.
2. Machen Sie eine Liste der Hindernisse, die Sie davon abhalten, das Gewinn / Gewinn-Paradigma häufiger anzuwenden. Bestimmen Sie, was innerhalb Ihres Einflussbereichs getan werden könnte, um diese Hindernisse auszuräumen.
3. Wählen Sie eine bestimmte Beziehung, in der Sie gern eine Gewinn / Gewinn-Vereinbarung entwickeln würden. Versuchen Sie, sich in den anderen hineinzuversetzen, und schreiben Sie ganz genau auf, wie der andere sich Ihrer Meinung nach die Lösung vorstellt. Führen Sie dann aus Ihrer eigenen Sicht auf, welche Ergebnisse für Sie einen Gewinn ausmachen würden. Gehen Sie auf den anderen Menschen zu und fragen Sie, ob er bereit sei, zu kommunizieren, bis eine Einigung und für alle zuträglich Lösung gefunden ist.
4. Identifizieren Sie drei Schlüsselbeziehungen in Ihrem Leben. Schätzen Sie den jeweiligen Stand des emotionalen Beziehungskontos ein. Schreiben Sie auf, wie Sie auf jedes emotionale Beziehungskonto beträchtliche Einzahlungen machen könnten.
5. Betrachten Sie sorgfältig Ihr eigenes Skript. Ist es durch Gewinn / Verlust geprägt? Wie wirkt sich Ihr Skript auf Ihre Interaktionen mit anderen Menschen aus? Können Sie die Hauptquelle dieses Skripts identifizieren? Entscheiden Sie, ob Ihnen diese Skripte in Ihrer gegenwärtigen Realität nützlich sind.

6. Versuchen Sie ein Modell von Gewinn / Gewinn-Denken zu entwickeln, das selbst in schwierigen Situationen wirklich gegenseitigen Vorteil anstrebt. Beschließen Sie jetzt, genauer zu beobachten und aus dem Beispiel dieses Modells zu lernen.

5. Weg

Erst verstehen, dann verstanden werden



Prinzipien der einführenden Kommunikation

*Das Herz hat seine Gründe,
von denen der Verstand nichts weiß.*

PASCAL

Nehmen wir einmal an, Sie hätten Probleme mit den Augen und suchen deswegen einen Augenarzt auf. Nachdem er sich kurz Ihre Beschwerden angehört hat, nimmt er seine Brille ab und reicht sie Ihnen.

»Setzen Sie sie auf«, sagt er. »Ich habe diese Brille jetzt zehn Jahre getragen, und sie hat mir wirklich geholfen. Ich habe zu Hause noch einen Ersatz; Sie können diese haben.«

Also setzen Sie sie auf, aber das macht alles nur noch schlimmer.

»Die ist furchtbar«, rufen Sie aus. »Ich kann überhaupt nichts sehen.«

»Woran fehlt's denn?«, fragt er. »Bei mir funktioniert sie prima. Geben Sie sich ein bisschen mehr Mühe.«

»Tue ich ja schon«, beharren Sie. »Alles ist ganz verschwommen.«

»Was ist eigentlich mit Ihnen los? Denken Sie positiv.«

»Okay. Ich schaue positiv und sehe nichts.«

»Junge, Junge, Sie sind aber ganz schön undankbar«, spottet er. »Nachdem ich so viel für Sie getan habe.«

Wie groß ist die Chance, dass Sie den Augenarzt noch einmal konsultieren würden? Vermutlich sehr gering. Sie haben nicht viel Vertrauen in jemanden, der keine Diagnose stellt, bevor er ein Rezept verschreibt. Aber wie oft tun wir in der Kommunikation genau das?

»Komm, Schatz, sag mir, wie du dich fühlst. Ich weiß, dass es schwierig ist, aber ich werde versuchen, zu verstehen.«

»Ach, ich weiß nicht, Mami. Du würdest es für blöd halten.«

»Nein, bestimmt nicht. Du kannst es mir sagen. Du weißt doch, dass niemand dich so lieb hat wie ich. Ich bin nur daran interessiert, dass es dir gut geht. Was macht dich so unglücklich?«

»Ach, ich weiß nicht.«

»Nun komm, Schatz. Was ist es?«

»Also, um die Wahrheit zu sagen, ich mag die Schule einfach nicht mehr.«

»Was?«, rufen Sie ungläubig aus. »Was heißt das, du magst die Schule nicht mehr? Nach all den Opfern, die wir für deine Ausbildung gebracht haben! Ausbildung ist das Fundament für deine Zukunft. Wenn du dich wie deine älteren Schwestern ins Zeug legen würdest, wärest du besser in der Schule, und dann würde sie dir auch besser gefallen. Wir haben dir immer wieder gesagt, dass du dich dahinterklemmen musst. Du hast durchaus die Fähigkeit, aber du engagierst dich nicht. Gib dir mehr Mühe. Du musst eine positive Einstellung zur Schule entwickeln.«

Pause.

»Also, erzähl weiter. Sag mir, wie du dich fühlst.«

Wir haben eine starke Tendenz, dazwischenzufunken, die Dinge mit guten Ratschlägen zurechtzurücken. Aber wir versäumen oft, uns Zeit für ein wirkliches Verständnis des Problems und die Diagnose zu lassen. Wenn ich das Allerwichtigste, das ich auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen gelernt habe, in einem Satz zusammenfassen müsste, dann würde er heißen: *Erst verstehen, dann verstanden werden*. Das ist der Schlüssel zu effektiver zwischenmenschlicher Kommunikation.

Charakter und Kommunikation

Sie lesen gerade ein Buch, das ich geschrieben habe. Lesen wie Schreiben sind Formen von Kommunikation. Ebenso wie Sprechen und Zuhören. Das sind sogar die vier Grundformen der Kommunikation. Und beachten Sie, wie viele Stunden Sie damit verbringen, mindestens eines dieser vier Dinge zu tun. Die Fähigkeit, sie gut zu tun, ist von entscheidender Bedeutung für Ihre Effektivität.

Kommunikation ist die wichtigste Fähigkeit in Ihrem Leben. Wir verbringen einen Großteil unserer Wachzeit mit Kommunikation. Und bedenken Sie: Sie haben Jahre damit verbracht, lesen und schreiben und sprechen zu lernen. Aber wie steht's mit dem Zuhören? Welche

Ausbildung haben Sie erhalten, die es Ihnen möglich macht, so zuzuhören, dass Sie einen anderen Menschen wirklich aus dessen eigenem Bezugsrahmen heraus verstehen?

Vergleichsweise wenig Leute haben überhaupt eine Ausbildung im Zuhören genossen. Und wenn, dann haben sie zumeist eine aus der Persönlichkeits-Ethik stammende Technik erlernt – losgelöst von der Charakter-Basis und der Beziehungs-Basis, die für das authentische Verständnis eines anderen absolut unabdingbar sind.

Wenn Sie effektiv mit mir interagieren wollen, wenn Sie mich (Ihren Ehe- oder Lebenspartner, Ihr Kind, Ihren Chef, einen Kollegen, Nachbarn oder Freund) beeinflussen wollen, müssen Sie mich erst verstehen. Bloße Techniken reichen dazu nicht aus. Wenn ich merke, dass Sie irgendeine Technik benutzen, spüre ich Doppelzüngigkeit, Manipulation. Dann frage ich mich, weshalb Sie das machen, wie Ihre Motive aussehen. Und ich fühle mich nicht sicher genug, um mich Ihnen zu öffnen.

Der wahre Schlüssel dafür, dass Sie mich beeinflussen können, ist Ihr Beispiel, Ihr eigenes Verhalten. Ihr Beispiel entspringt ganz natürlich Ihrem Charakter, daraus, was für ein Mensch Sie wirklich sind – nicht aus dem, was Sie nach Meinung anderer sind oder wofür ich Sie Ihrer Ansicht nach halten sollte. Es zeigt sich darin, wie ich Sie tatsächlich erfahre.

Ihr Charakter strahlt fortwährend etwas aus, er kommuniziert unaufhörlich. Und das führt letztendlich dazu, dass ich Ihnen und Ihren Bemühungen mir gegenüber instinktiv vertraue oder eben nicht.

Wenn Ihr Leben ein ständiges Wechselbad ist, wenn Sie mal beißend, mal freundlich sind und vor allem, wenn Ihr privates Verhalten nicht zu Ihrem öffentlichen Verhalten passt, ist es für mich sehr schwierig, mich Ihnen zu öffnen. So sehr ich mir Ihre Liebe und Ihren Einfluss auch ersehnen mag, so sehr ich dies vielleicht sogar brauche – ich fühle mich nicht sicher genug, um Ihnen meine Ansichten, Erfahrungen und tieferen Gefühle zu offenbaren. Wer weiß denn, was dann passieren wird?

Wenn ich mich Ihnen aber nicht öffne, wenn Sie mich, meine einzigartige Situation und meine Gefühle nicht verstehen, werden Sie nicht wissen, welche Ratschläge Sie mir geben sollen. Was Sie sagen, ist gut und schön, doch es betrifft mich nicht so recht.

Vielleicht sagen Sie, dass ich Ihnen wichtig bin und dass Sie mich schätzen, und ich würde das auch nur zu gerne glauben. Wie können

Sie mich aber schätzen, wenn Sie mich nicht einmal verstehen? Ich habe ja nur Ihre Worte – und Worten kann man nicht trauen.

Ich bin zu wütend und zu defensiv, möglicherweise auch zu schuld- bewusst und zu ängstlich, um mich von Ihnen beeinflussen zu lassen, obwohl ich in meinem Inneren weiß, dass ich das, was Sie mir raten könnten, brauche.

Solange Sie nicht von meiner Einzigartigkeit beeinflusst werden, werde ich nicht durch Ihren Rat beeinflusst. Daher kann man bei der Gewohnheit der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht wirklich effektiv sein, wenn man lediglich Techniken einsetzt. Man muss die Fähigkeiten des einführenden Zuhörens auf der Grundlage eines Charakters aufbauen, der zu Offenheit und Vertrauen anregt. Und man muss Einzählungen auf das emotionale Beziehungskonto machen, das einen Austausch von Herz zu Herz ermöglicht.

Einführendes Zuhören

»Erst verstehen«, schließt einen tiefen Paradigmenwechsel ein. Meist wollen wir erst einmal verstanden werden. Die meisten Leute hören nicht zu, um zu verstehen; sie hören zu, um zu antworten. Entweder sie sprechen oder sie bereiten sich darauf vor, zu sprechen. Sie filtern alles durch ihre eigenen Paradigmen, lesen ihre eigene Autobiografie im Leben anderer.

»Oh, ich weiß genau, wie du dich fühlst!«

»Ich habe genau das Gleiche durchgemacht. Ich erzähl' dir mal von meiner Erfahrung.«

Dauernd werden die eigenen Filme auf das Verhalten anderer Leute projiziert. Sie verschreiben jedem, mit dem sie zu tun haben, ihre eigene Brille. Wenn sie ein Problem mit jemandem haben – Sohn, Tochter, Ehepartner, Angestellten –, haben sie die Haltung: »Dieser Mensch versteht einfach nicht.«

Ein Vater hat mir mal gesagt: »Ich verstehe meinen Sohn einfach nicht. Er hört überhaupt nicht zu.«

»Lassen Sie mich wiederholen, was Sie eben gesagt haben«, antwortete ich. »Sie verstehen Ihren Sohn nicht, weil er Ihnen nicht zuhört?«

»Richtig«, meinte er.

»Ich versuch's noch mal. Sie verstehen Ihren Sohn nicht, weil *er Ihnen* nicht zuhört?«

Er wurde ungeduldig. »Sag' ich doch.«

»Ich dachte, um einen anderen Menschen zu verstehen, müssten *Sie ihm* zuhören«, schlug ich vor.

»Oh!« Es gab eine längere Pause. »Oh!«, sagte er wieder, als ihm langsam ein Licht aufging. »Klar! Aber ich verstehe ihn ja. Ich weiß, was er durchmacht. Ich habe das selbst auch erlebt. Deswegen verstehe ich vermutlich auch nicht, warum er mir nicht zuhören will.«

Dieser Mann hatte nicht die leiseste Ahnung davon, was wirklich im Kopf des Jungen los war. Er schaute in seinen eigenen Kopf und dachte, er sähe die Welt einschließlich der seines Sohnes.

Das ist bei sehr vielen von uns so. Wir sind von unserer eigenen Richtigkeit erfüllt, von unserer Autobiografie. Wir wollen verstanden werden. Unsere Gespräche entarten zu kollektiven Monologen und wir verstehen nie wirklich, was in einem anderen Menschen vorgeht.

Wenn jemand etwas sagt, »hören« wir gewöhnlich auf einer von vier Ebenen »zu«: Wir können den anderen *ignorieren*, ihm gar nicht wirklich zuhören. Wir können *so tun, als ob wir zuhören*: »Hm, hm. Ah ja. Gut.« Wir können *selektiv zuhören*, also nur bestimmte Teile des Gesprächs aufnehmen; das machen wir oft, wenn wir dem unaufhörlichen Geplapper eines Kindes im Vorschulalter zuhören. Vielleicht praktizieren wir sogar *aufmerksames Zuhören*, wir achten auf den Wortlaut des Gesagten und konzentrieren unsere Energie darauf. Die fünfte Ebene aber, die höchste Stufe des Zuhörens, verwirklichen überhaupt nur ganz wenige von uns: *emfühlendes Zuhören*.

Mit emfühlendem Zuhören meine ich nicht die Techniken des »aktiven« oder »reflektierenden« Zuhörens, bei denen es im Grunde darum geht, das, was jemand anders gesagt hat, nachzuahmen. Diese Form des Zuhörens ist fähigkeitsbasiert, vom Charakter und von den Beziehungen abgespalten und für jene, denen man so »zuhört«, oft verletzend. Außerdem ist sie im Wesentlichen autobiografisch. Wenn wir diese Techniken anwenden, projizieren wir unsere Autobiografie zwar nicht unbedingt in die tatsächliche Interaktion, doch unser Motiv für das Zuhören ist autobiografisch. Wir hören dann mit reflektierenden Fähigkeiten zu, haben dabei aber die Absicht zu antworten, zu kontrollieren, zu manipulieren.

Wenn ich von einfühelndem Zuhören spreche, dann meine ich Zuhören mit der *Absicht* zu verstehen. Ich meine, erst verstehen *zu wollen*, um dann wirklich zu verstehen.

Einfühelndes Zuhören führt einen in den Bezugsrahmen des anderen. Aus dem können Sie heraussehen, die Welt so sehen, wie sie der andere sieht, sein Paradigma und seine Gefühle verstehen.

Einfühlung (Empathie) ist nicht Sympathie. Sympathie ist eine Form von Vereinbarung, eine Form von Beurteilung. Und manchmal ist es die angemessenere Emotion und Antwort. Aber manchmal ernähren sich Menschen von Sympathie. Es macht sie abhängig. Die Essenz von einfühelndem Zuhören ist nicht, dass Sie jemandem zustimmen, sondern dass Sie diesen Menschen vollkommen verstehen, emotional wie intellektuell.

Einfühelndes Zuhören schließt viel mehr ein, als nur die Worte zu registrieren, zu reflektieren und sogar zu verstehen. Kommunikationsexperten gehen davon aus, dass überhaupt nur zehn Prozent unserer Kommunikation über Worte vermittelt werden. Weitere 30 Prozent machen unsere Töne aus, und die anderen 60 kommen körpersprachlich zum Ausdruck. Bei einfühelndem Zuhören benutzen Sie zwar auch die Ohren, noch wichtiger ist aber, dass Sie auch mit den Augen und dem Herzen hören. Sie lauschen dem Gefühl, dem Sinn. Sie erspüren das Verhalten. Sie benutzen die rechte Gehirnhälfte ebenso wie die linke. Sie spüren, Sie erfassen, Sie fühlen.

Einfühelndes Zuhören verleiht Ihnen Kraft, da es Ihnen genaue Daten liefert, mit denen Sie arbeiten können. Statt Ihre eigene Autobiografie zu projizieren und Gedanken, Gefühle, Motive und Interpretationen zu unterstellen, gehen Sie mit der Realität im Kopfe und Herzen des anderen um. Sie hören zu, um zu verstehen. Sie sind darauf ausgerichtet, die tiefe Kommunikation einer anderen menschlichen Seele zu empfangen.

Außerdem ist einfühelndes Zuhören der Schlüssel zu Einzahlungen auf das emotionale Beziehungskonto, denn schließlich ist nichts von dem, was Sie tun, eine Einzahlung, wenn der andere sie nicht als solche wahrnimmt. Sie können sich krumm legen, um eine Einzahlung zu machen, die dann doch zu einer Abhebung wird, weil der andere Ihre Bemühungen als manipulativ, egoistisch, einschüchternd oder herablassend betrachtet oder weil Sie nicht verstehen, worauf es dem anderen wirklich ankommt.

Einfühelndes Zuhören ist schon in und aus sich selbst heraus eine

beachtliche Einzahlung auf das emotionale Beziehungskonto. Es ist zutiefst therapeutisch und heilend, denn es gibt dem Menschen »psychische Luft«.

Wenn plötzlich die ganze Luft aus dem Raum gesogen würde, in dem Sie jetzt lesen, was würde dann mit Ihrem Interesse an diesem Buch geschehen? Es würde völlig erlahmen; Sie würden sich um nichts anderes mehr kümmern als um die Luft zum Atmen. Ihre einzige Motivation wäre das Überleben.

Aber jetzt, wo Sie Luft haben, empfinden Sie diese Motivation nicht. Das ist eine der größten Einsichten auf dem Gebiet der menschlichen Motivation: *Befriedigte Bedürfnisse motivieren nicht*. Das tun nur die unbefriedigten. Neben dem physischen Überleben ist das größte Bedürfnis des Menschen das psychische Überleben – verstanden, bestätigt, geliebt, anerkannt zu werden.

Wenn Sie einem anderen Menschen einführend zuhören, geben Sie ihm psychische Luft. Und wenn dieses vitale Bedürfnis erfüllt ist, können Sie sich darauf konzentrieren, Einfluss zu nehmen oder Probleme zu lösen.

Das Bedürfnis nach psychischer Luft wirkt sich in allen Lebensbereichen stark auf die Kommunikation aus.

Dieses Konzept habe ich einmal bei einem Seminar in Chicago gelehrt. Ich wies die Teilnehmer an, abends einführendes Zuhören zu praktizieren. Am nächsten Morgen kam ein Mann zu mir, der vor Neuigkeiten beinahe platzte.

»Ich muss Ihnen unbedingt erzählen, was gestern Abend passiert ist! Ich habe versucht, hier in Chicago ein großes Immobiliengeschäft abzuschließen. Ich hatte eine Besprechung mit den Besitzern, ihren Anwälten und einem anderen Makler, den man gerade erst hinzugezogen hatte und der ein Alternativangebot mitbrachte.

Es sah so aus, als würde ich den Auftrag nicht bekommen. An dem Projekt hatte ich sechs Monate gearbeitet – man kann wirklich sagen, dass all meine Eier in diesem einen Korb lagen. Alle! Ich geriet in Panik. Ich tat, was ich konnte – ich zog alle Register –, ich benutzte jede nur erdenkliche Verkaufstechnik. Meine letzte Zuflucht war zu sagen: »Könnten wir die Entscheidung noch ein bisschen hinausschieben?« Die Dynamik war aber so stark und sie waren die ganze Sache so leid, dass sie unbedingt zu einem Abschluss kommen wollten; das war mir auch klar.

Da dachte ich mir: ›Warum soll ich es nicht probieren? Warum soll ich nicht das anwenden, was ich heute gelernt habe: Erst verstehen, dann verstanden werden? Ich habe ja nichts mehr zu verlieren!‹

Also sagte ich zu dem Mann: ›Lassen Sie mich sehen, ob ich Ihre Position und Ihre Bedenken im Hinblick auf meine Vorschläge wirklich verstehe. Wenn Sie das Gefühl haben, dass ich sie verstehe, werden wir sehen, ob mein Angebot relevant ist oder nicht.‹

Ich versuchte wirklich, mich in seine Haut zu versetzen. Ich bemühte mich, seine Bedürfnisse und Bedenken in Worte zu fassen – und er begann sich zu öffnen.

Je mehr ich erspürte und zum Ausdruck brachte, welche Aspekte ihm Sorgen bereiteten und welche Ergebnisse er erwartete, desto mehr öffnete er sich.

Schließlich stand er mitten in unserem Gespräch auf, ging zum Telefon und wählte die Nummer seiner Frau. Er deckte die Muschel mit der Hand ab und sagte: ›Sie haben den Auftrag!‹

Ich war wie vom Donner gerührt – ich kann es immer noch nicht fassen!‹

Er hatte dem Mann psychische Luft gegeben und dadurch eine große Einzahlung auf das emotionale Beziehungskonto gemacht. Wenn es darauf ankommt und die anderen Faktoren sich nicht groß unterscheiden, ist die menschliche Dynamik wichtiger als die technischen Dimensionen des Geschäfts.

Erst die Diagnose, dann das Rezept

Auch wenn das manchmal riskant oder schwierig zu sein scheint: Das Gebot, erst die Diagnose zu stellen und dann das Rezept zu schreiben, erweist sich in vielen Lebensbereichen als richtig. Es ist ein Kennzeichen aller wahren Profis, und bei Ärzten ist es ganz entscheidend. Sie haben kein Vertrauen in das Rezept eines Arztes, wenn Sie nicht zuerst Vertrauen in seine Diagnose haben.

Als unsere Tochter Jenny gerade erst zwei Monate alt war, wurde sie eines Tages krank; es war ein Sonnabend und in unserer Stadt wurde ein Fußballspiel ausgetragen, dem fast alle entgegengefiebert hatten. Es war ein wichtiges Spiel, mit etwa 60 000 Zuschauern. Sandra und

ich wären auch gern hingegangen, doch wir wollten bei unserer kleinen Jenny bleiben – wir machten uns Sorgen, weil sie sich immer wieder übergeben musste und starken Durchfall hatte.

Der Arzt war ebenfalls bei dem Spiel. Es war nicht unser Hausarzt, sondern der im Notdienst. Als Jennys Zustand sich verschlimmerte, kamen wir zu dem Schluss, dass wir medizinischen Rat brauchten.

Sandra wählte die Nummer des Stadions und ließ den Arzt anpiepsen. Das Spiel stand gerade auf der Kippe und sie konnte seiner Stimme anhören, dass er sich übertrieben dienstefrig gab. »Ja?«, sagte er forsch. »Was ist los?«

»Hier spricht Mrs. Covey. Wir machen uns Sorgen um unsere Tochter Jenny.«

»Was hat sie denn?«

Sandra beschrieb ihm die Symptome, und er sagte: »In Ordnung. Zu welcher Apotheke gehen Sie? Ich werde dort Bescheid sagen, damit man Ihnen ein Medikament gibt.«

Als Sandra auflegte, hatte sie das Gefühl, ihm in der Eile nicht alle Daten gegeben zu haben. Sie hielt das, was sie ihm erzählt hatte, aber für ausreichend.

»Glaubst du, ihm ist klar, dass Jenny noch so klein ist?«, fragte ich.

»Ja, da bin ich sicher!«

»Er ist aber nicht unser Arzt. Er hat sie überhaupt noch nie behandelt.«

»Ich bin ziemlich sicher, dass er es weiß!«, erwiderte sie.

»Willst du ihr das Medikament wirklich geben, obwohl du nicht völlig sicher bist, dass er Bescheid weiß?«

Sandra schwieg. Schließlich fragte sie mich: »Was sollen wir denn tun?«

»Ihn noch einmal anrufen.«

»Dann mach du das bitte!«

Also rief ich im Stadion an, und der Arzt wurde wieder angepiepst. »Sie haben doch in der Apotheke Bescheid gesagt, dass sie uns ein Medikament geben sollen – war Ihnen da bewusst, dass Jenny erst zwei Monate alt ist?«

»Nein!«, rief er. »Das war mir nicht klar. Gut, dass Sie mich noch einmal angerufen haben. Ich werde das Rezept sofort ändern.«

Wenn Sie kein Vertrauen in die Diagnose haben, werden Sie auch kein Vertrauen in das Rezept haben.

Dieses Prinzip gilt auch im Verkaufsbereich. Ein effektiver Verkäufer versucht zunächst, die Bedürfnisse, die Anliegen, die Situation des Kunden zu verstehen. Der Amateur schlägt Produkte los, der Profi verkauft Lösungen für Bedürfnisse und Probleme. Das ist ein vollkommen unterschiedlicher Zugang. Der Profi lernt zu diagnostizieren, zu verstehen. Und er lernt außerdem, die Bedürfnisse der Kunden in Beziehung zu seinen Produkten und Diensten zu setzen. Und er muss gegebenenfalls die Integrität haben, zu sagen: »Mein Produkt oder meine Dienste werden dieses Bedürfnis nicht erfüllen.«

Das gilt auch für Produktdesign. Können Sie sich vorstellen, dass jemand in einem Unternehmen sagt: »Diese ganze Marktforschung ist Quatsch. Wir entwerfen jetzt einfach Produkte«? Das hieße, die Kaufgewohnheiten und -motive nicht mehr verstehen zu wollen – nur noch Produkte zu entwerfen. Es würde nie gut gehen.

Ein guter Ingenieur wird die Spannungen und Druckkräfte untersuchen, bevor er eine Brücke entwirft. Ein guter Lehrer wird das Niveau seiner Klasse einschätzen, bevor er unterrichtet. Gute Eltern werden ihr Kind verstehen wollen, bevor sie werten oder urteilen. Der Schlüssel zu gutem Urteilen ist Verstehen. Wer zuerst urteilt, wird nie ganz verstehen.

Erst zu verstehen versuchen, ist ein richtiges Prinzip, das sich in allen Lebensbereichen ganz offensichtlich zeigt. Es ist ein allgemeines Prinzip, aber es gilt am stärksten auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen.

Vier autobiografische Antworten

Da wir autobiografisch zuhören, neigen wir dazu, in einer von vier Arten zu antworten. Wir *werten* – wir stimmen entweder zu oder sind anderer Ansicht. Wir *sondieren* – wir stellen aus unserem eigenen Bezugsrahmen heraus Fragen. Wir *beraten* – wir geben Rat, der auf unserer eigenen Erfahrung beruht. Oder wir *interpretieren* – wir versuchen, aus Leuten schlau zu werden, uns ihre Motive und ihr Verhalten aus unserem eigenen zu erklären.

Diese Antworten kommen uns ganz natürlich. Wir sind tief von ihnen geprägt; wir leben die ganze Zeit mit Modellen von ihnen. Aber wie wirken sie sich auf unsere Fähigkeit aus, zu verstehen?

Kann sich mein Sohn, wenn ich mit ihm kommuniziere, wirklich für mich öffnen, wenn ich alles bewerte, bevor er es überhaupt richtig erklärt? Gebe ich ihm psychische Luft?

Und wie fühlt es sich an, wenn ich sondiere? Sondieren ist autobiografisch, es kontrolliert und penetriert. Es ist außerdem logisch, und die Sprache der Logik unterscheidet sich von der des Gefühls und der Emotionen. Sie können den ganzen Tag Frage-und-Antwort spielen, ohne herauszufinden, was jemandem wichtig ist. Dieses dauernde Sondieren ist einer der Hauptgründe dafür, dass Eltern ihren Kindern nicht nahe kommen.

- »Wie geht's, mein Sohn?«
- »Gut.«
- »Na, was war in letzter Zeit so los?«
- »Nichts.«
- »Irgendwas Spannendes in der Schule?«
- »Nicht besonders.«
- »Und was hast du für Pläne fürs Wochenende?«
- »Weiß ich nicht.«

Er blockiert das Telefon mit stundenlangen Gesprächen mit seinen Freunden, aber Sie bekommen aus ihm nicht mehr als ein, zwei Worte raus. Ihr Haus ist ein Gasthaus, in dem er isst und schläft, aber er öffnet sich Ihnen nie, teilt nichts mit Ihnen.

Und wenn Sie ehrlich darüber nachdenken, müssen Sie sich auch fragen, wozu er das denn sollte. Jedes Mal, wenn er seine verletzte Seite zeigt, trampeln Sie wie ein Elefant mit autobiografischem Rat und »Ich hab's doch gleich gesagt« darauf herum.

Diese Antworten sind uns so tief eingeschrieben, dass wir es nicht einmal merken, wenn wir sie anwenden. Dieses Konzept habe ich tausenden von Menschen in Seminaren näher gebracht. Jedes Mal sind sie zutiefst schockiert, wenn wir Rollenspiele mit einfühlsamem Zuhören machen und sie schließlich ihre eigenen typischen Antworten zu hören beginnen. Aber wenn ihnen veranschaulicht wird, wie sie normalerweise reagieren, und sie anfangen, einfühlsam zuzuhören, können sie die dramatischen Veränderungen in der Kommunikation sehen. Für viele wird *erst verstehen* zum aufregendsten und am leichtesten anwendbaren der 7 Wege.

Schauen wir uns ein Gespräch an, das eine typische Kommunika-

tion zwischen einem Vater und seinem Teenager-Sohn darstellt. Betrachten Sie die Worte des Vaters im Hinblick auf die vier verschiedenen Reaktionsweisen.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!«

»Was ist los, mein Junge?« (*sondieren*)

»Sie ist total nutzlos. Ich hab' überhaupt nichts davon.«

»Nun, du kannst die Vorteile einfach noch nicht sehen. Das ging mir in deinem Alter genauso. Ich weiß noch, dass ich einige Fächer für pure Verschwendung hielt. Aber genau die stellten sich später als sehr hilfreich heraus. Bleib einfach dabei. Hab Geduld.« (*beraten*)

»Ich hab' doch schon zehn Jahre meines Lebens investiert! Kannst du mir sagen, wozu mir als Automechaniker x plus y dienen soll?«

»Automechaniker. Du machst wohl Witze.« (*werten*)

»Nein, mach' ich nicht. Schau dir Hans an. Er hat die Schule sausen lassen. Er arbeitet in einer Werkstatt. Und er verdient viel Geld. Das ist praktisch.«

»Das mag jetzt so aussehen. Aber in ein paar Jahren wird Hans sich wünschen, er sei in der Schule geblieben. Du willst kein Automechaniker werden. Du brauchst eine Ausbildung, die dich auf etwas Besseres vorbereitet.« (*beraten*)

»Weiß ich nicht. Hans hat alles ziemlich gut auf der Reihe.«

»Komm, Junge, hast du dir denn wirklich Mühe gegeben?« (*sondieren, werten*)

»Ich bin jetzt schon sieben Jahre auf dem Gymnasium. Klar hab' ich mich bemüht. Es ist blanke Zeitverschwendung.«

»Es ist eine sehr anerkannte Schule. So schlimm kann's doch gar nicht sein.« (*beraten, werten*)

»Na ja, die anderen sehen das auch so wie ich.«

»Ist dir klar, wie viele Opfer deine Mutter und ich gebracht haben, um dich dahin zu bringen, wo du bist? Du kannst nicht einfach aufhören, wenn du schon so weit gekommen bist.« (*werten*)

»Ich weiß, dass ihr Opfer gebracht habt, Papa. Aber sie sind es einfach nicht wert.«

»Wenn du vielleicht mehr Zeit über deinen Hausaufgaben verbringen und weniger vorm Fernseher hängen würdest ...« (*beraten, werten*)

»Nee, Papa. Es hat einfach keinen Sinn. Ach, was soll's. Ich will darüber eh nicht reden.«

Der Vater meinte es offensichtlich gut. Er wollte helfen. Aber hat er überhaupt begonnen, zu verstehen?

Schauen wir uns den Sohn genauer an – nicht nur seine Worte, sondern auch seine Gedanken und Gefühle (in Klammern) und die mögliche Wirkung der autobiografischen Antworten des Vaters.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!« (*Ich möchte mit dir reden, möchte deine Aufmerksamkeit.*)

»Was ist los, Junge?« (*Gut! Du bist interessiert.*)

»Sie ist total unpraktisch. Ich hab' überhaupt nichts davon.« (*Ich habe ein Problem mit der Schule, und ich fühle mich schrecklich.*)

»Nun, du kannst die Vorteile einfach noch nicht sehen, mein Sohn. Das ging mir in deinem Alter genauso.« (*O nein! Hier kommt Kapitel drei von Papas Autobiografie. Darüber wollte ich nicht reden. Es ist mir wirklich egal, wie viele Kilometer er ohne Stiefel durch den Schnee in die Schule wandern musste. Ich möchte über das Problem reden.*) »Ich weiß noch, dass ich einige Fächer für pure Verschwendung hielt. Aber genau die sollten sich später als sehr hilfreich erweisen. Bleib einfach dabei. Hab Geduld.« (*Zeit wird mein Problem nicht lösen. Ich wollte, ich könnte es dir einfach sagen. Wenn ich es doch einfach ausspucken könnte!*)

»Ich hab' schon zehn Jahre drangegeben! Kannst du mir sagen, wie mir x plus y als Automechaniker dienen soll?«

»Automechaniker? Du machst wohl Witze!« (*Er würde mich nicht mögen, wenn ich ein Automechaniker wäre. Er würde mich nicht mögen, wenn ich die Schule nicht fertig machen würde. Ich muss rechtfertigen, was ich gesagt habe.*)

»Nein, mach' ich nicht. Schau dir Hans an. Er hat die Schule sausen lassen. Er arbeitet in einer Werkstatt. Und er verdient viel Geld. Das ist praktisch.«

»Das mag jetzt so aussehen. Aber in ein paar Jahren wird Hans sich wünschen, er sei in der Schule geblieben.« (*O Mann! Hier kommt Vortrag Nr. 16 über den Wert von Ausbildung!*)

»Du willst kein Automechaniker werden.« (*Woher willst du das denn wissen, Papa? Hast du überhaupt eine Ahnung davon, was ich wirklich will?*)

»Du brauchst eine Ausbildung, die dich auf etwas Besseres vorbereitet.«

»Weiß ich nicht. Hans hat alles ziemlich gut auf der Reihe.« (*Er ist kein Versager. Er hat die Schule nicht fertig gemacht und ist kein Versager.*)

»Komm, Junge, hast du dir denn wirklich Mühe gegeben?« (*Wir reden um den heißen Brei, Papa. Wenn du doch einfach zuhören würdest! Ich muss mit dir wirklich über etwas Wichtiges reden.*)

»Ich bin jetzt schon sieben Jahre auf dem Gymnasium. Klar hab' ich es probiert. Es ist einfach Verschwendung.«

»Es ist eine sehr angesehene Schule. So schlimm kann's doch gar nicht sein.« (*Wunderbar. Nun reden wir über Ansehen. Ich wollte, wir könnten über das reden, worüber ich reden will.*)

»Na ja, die anderen sehen das auch so wie ich.« (*Ich habe auch etwas zu bieten. Ich bin kein Depp.*)

»Ist dir klar, wie viele Opfer deine Mutter und ich gebracht haben, um dich dahin zu bringen, wo du bist?« (*Oje, hier kommt der Schuld-Trip. Vielleicht bin ich doch ein Depp. Die Schule ist großartig, Mama und Papa sind großartig, und ich bin ein Depp.*) »Du kannst nicht einfach aufhören, wenn du schon so weit gekommen bist.«

»Ich weiß, dass ihr Opfer gebracht habt, Papa. Aber sie sind es einfach nicht wert.« (*Du verstehst einfach nicht.*)

»Wenn du vielleicht mehr Zeit über deinen Hausaufgaben verbringen und weniger vorm Fernseher hängen würdest ...« (*Das ist nicht das Problem, Papa! Darum geht es doch gar nicht! Ich werde es dir nie sagen können. Schön blöd, dass ich's versucht habe!*)

»Nee, Papa. Es hat einfach keinen Sinn. Ach, was soll's. Ich will darüber eh nicht reden.«

Können Sie sehen, wie begrenzt wir sind, wenn wir versuchen, einen anderen Menschen einfach nur aufgrund seiner Worte zu verstehen, besonders, wenn wir dabei durch unsere eigene Brille schauen? Können Sie sehen, wie beengend unsere autobiografischen Antworten für denjenigen sind, der uns wirklich seine Autobiografie verstehen lassen will?

Sie werden nie wirklich in einen anderen Menschen schlüpfen, nie die Welt so sehen, wie er sie sieht, wenn Sie nicht die persönliche Charakterstärke, ein gut gefülltes emotionales Beziehungskonto sowie die Fähigkeit und den klaren Wunsch, einführend zuzuhören, entwickeln.

Zu den Fähigkeiten, die den Gipfel des einführenden Zuhörens bilden, gehören vier Entwicklungsstadien.

Die erste und am wenigsten effektive besteht darin, *den Inhalt zu wiederholen*. Das ist die Fähigkeit, die beim »aktiven« oder »reflektieren-

den« Zuhören gelehrt wird. Ohne die Charakter- und Beziehungsbasis ist sie für Menschen aber oft beleidigend und macht sie verschlossen. Es ist jedoch eine Fähigkeit des ersten Stadiums, da sie Sie wenigstens dazu bringt, zu hören, was gesagt wird.

Den Inhalt zu wiederholen, ist leicht. Sie hören einfach auf die Worte aus dem Mund Ihres Gegenübers und sprechen sie nach. Dazu brauchen Sie Ihren Verstand so gut wie gar nicht einzusetzen.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!«

»Es reicht dir. Du meinst, die Schule sei für die Katz.«

Sie haben das wiedergegeben, was gesagt wurde. Sie haben nicht sondiert, gewertet, beraten oder interpretiert. Sie haben wenigstens gezeigt, dass Sie auf das achten, was er sagt. Aber um ihn zu verstehen, müssen Sie mehr tun.

Das zweite Stadium des einführenden Zuhörens ist, *den Inhalt neu zu formulieren*. Das ist ein bisschen effektiver, bleibt aber auch auf die verbale Kommunikation beschränkt.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!«

»Du möchtest nicht mehr zur Schule gehen.«

Diesmal haben Sie seine Aussage mit Ihren eigenen Worten wiedergegeben. Nun denken Sie über das nach, was er gesagt hat, und zwar meist mit der linken, logisch-analytischen Gehirnhälfte.

Das dritte Stadium bringt die rechte Gehirnhälfte in Bewegung. Sie *reflektieren Gefühle*.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!«

»Du bist ziemlich frustriert.«

Nun achten Sie nicht so sehr auf das, was er sagt, sondern mehr darauf, wie er sich dabei fühlt. Das vierte Stadium schließt das zweite und dritte ein. *Sie formulieren den Inhalt neu und reflektieren das Gefühl*.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!«

»Du bist wirklich von der Schule frustriert.«

Die Frustration ist das Gefühl, die Schule der Inhalt. Sie verwenden beide Seiten Ihres Gehirns, um beide Seiten seiner Botschaft zu verstehen.

Das, was geschieht, wenn Sie die Zuhörtechniken des vierten Stadiums verwenden, ist wirklich unglaublich. Wenn Sie versuchen, ganz echt zu verstehen, den Inhalt neu formulieren und die Gefühle reflektieren, geben Sie ihm psychische Luft. Außerdem helfen Sie ihm, seine eigenen Gedanken und Gefühle durcharbeiten. Wenn sein Vertrauen wächst, dass Sie ihm ernsthaft zuhören und ihn verstehen wollen,

verschwindet die Barriere zwischen dem, was in ihm los ist, und dem, was er Ihnen mitteilt. Es entsteht ein Fließen von Seele zu Seele. Er denkt und fühlt dasselbe, was er kommuniziert. Er beginnt, Ihnen seine innersten zarten Gefühle und Gedanken anzuvertrauen.

»Mann, Papa, mir reicht's! Die Schule ist wirklich für die Katz!« (*Ich möchte mit dir reden, möchte deine Aufmerksamkeit.*)

»Du bist wirklich von der Schule frustriert.« (*Stimmt! So fühle ich mich.*)

»Ja, und wie. Sie ist total unpraktisch. Ich hab' überhaupt nichts davon.«

»Du hast das Gefühl, die Schule würde dir nichts bringen.« (*Muss ich mal nachdenken – ist es das, was ich meine?*)

»Na ja, ich lerne einfach nichts, was mir helfen wird. Ich meine, schau dir Hans an. Er hat die Schule sausen lassen und arbeitet in einer Werkstatt. Er verdient Geld. Das ist doch praktisch.«

»Du meinst, Hans habe die richtige Idee gehabt.« (*Nun ...*)

»Na, vielleicht hat er das irgendwie. Jetzt verdient er wirklich gut. Aber in ein paar Jahren wird er vermutlich ziemlich sauer auf sich selbst sein.«

»Du glaubst, Hans wird das Gefühl haben, er hätte die falsche Entscheidung getroffen.«

»Das muss er wohl. Schau dir doch einfach mal an, was er alles aufgegeben hat. Ich meine, ohne Ausbildung schafft man es in dieser Welt einfach nicht.«

»Ausbildung ist wirklich wichtig.«

»Klar! Ohne Ausbildung, ohne Abschluss kriegt man weder eine gute Stelle, noch kann man studieren. Und was macht man dann? Ohne Ausbildung geht's einfach nicht.«

»Sie ist wichtig für deine Zukunft.«

»Ja. Und ... weißt du was? Ich mache mir echt Sorgen. Aber du darfst Mama nichts davon sagen, okay?«

»Du möchtest nicht, dass deine Mutter davon erfährt.«

»Nicht wirklich. Na gut, du kannst es ihr eigentlich auch sagen. Sie wird's vermutlich eh erfahren. Hör mal, ich habe heute so eine Prüfung gemacht, eine Leseprüfung. Und die sagen, ich würde auf dem Niveau eines Viertklässlers lesen. Viertklässlers! Ich bin schon lange auf dem Gymnasium!«

Was für einen Unterschied doch wirkliches Verstehen machen kann! Alle wohlmeinenden Ratschläge der Welt führen zu gar nichts, wenn wir nicht einmal das richtige Problem ansprechen. Und wir werden das richtige Problem nie finden, wenn wir so in unserer eigenen Autobiografie, in unseren Paradigmen gefangen sind, dass wir die Brille nicht lange genug absetzen, um die Welt aus einem anderen Blickwinkel zu sehen.

»Ich werde sitzen bleiben, Papa. Und wenn ich sitzen bleibe, dann kann ich doch wohl auch gleich aufhören. Ich will aber nicht aufhören.«

»Du fühlst dich hin- und hergerissen. Du steckst in einem Dilemma.«

»Was meinst du denn, was ich machen sollte, Papa?«

Mit seinem Versuch, erst zu verstehen, hat dieser Vater gerade eine transaktionale in eine transformative Gelegenheit verwandelt. Statt auf einer oberflächlichen Lass-es-uns-hinter-uns-bringen-Ebene der Kommunikation zu interagieren, hat er eine Situation geschaffen, in der er nun transformierend wirken kann, nicht nur bei seinem Sohn, sondern auch in der Beziehung. Er hat seine eigene Autobiografie beiseite gelassen und wirklich zu verstehen versucht, wodurch er eine große Einzahlung auf das emotionale Konto gemacht und seinem Sohn ermöglicht hat, sich Schritt für Schritt weiter zu öffnen, bis sie bei der eigentlichen Frage angelangt waren.

Nun sitzen Vater und Sohn auf derselben Seite des Tisches und betrachten gemeinsam das Problem, statt dass sie auf gegenüberliegenden Seiten sitzen und sich gegenseitig betrachten. Der Sohn öffnet die Autobiografie des Vaters und bittet um Rat.

Aber auch wenn der Vater beginnt, zu beraten, sollte er einfühlsam auf die Kommunikation des Sohnes reagieren. Solange die Antworten *logisch* sind, kann der Vater effektiv Fragen stellen und Ratschläge geben. Werden sie jedoch *emotional*, muss er sofort zurück zum einfühelnden Zuhören.

»Nun, ich kann da ein paar Dinge sehen, die du vielleicht in Betracht ziehen möchtest.«

»Was denn zum Beispiel?«

»Etwa, dass du dir fürs Lesen spezielle Hilfe suchst. Vielleicht gibt es ein Förderprogramm, an dem du teilnehmen könntest.«

»Das hab' ich schon gefunden. Es läuft zwei Abende in der Woche und den ganzen Samstag. Das nimmt so viel Zeit!«

Der Vater spürt in dieser Antwort *Emotion* und schaltet zurück auf *Mitfühlen*.

»Das ist ein zu hoher Preis.«

»Außerdem habe ich der Mannschaft aus der sechsten Klasse versprochen, sie zu trainieren.«

»Und du willst sie nicht hängen lassen.«

»Aber ich sag' dir was, Papa. Wenn ich wirklich glauben würde, dass dieser Förderkurs etwas bringt, dann würde ich jeden Abend dort hingehen. Ich würde einen anderen finden, der die Kleinen trainiert.«

»Du willst die Hilfe, aber du bezweifelst, dass der Kurs eine Verbesserung bringt.«

»Meinst du denn, er würde, Papa?«

Der Sohn ist wieder offen und logisch. Er öffnet noch einmal die Autobiografie seines Vaters. Nun hat der Vater erneut die Möglichkeit, zu beeinflussen und zu transformieren.

Es gibt Zeiten, in denen Transformation ohne Rat von außen stattfinden kann. Wenn Menschen die Möglichkeit bekommen, sich wirklich zu öffnen, entwirren sie oft ihre eigenen Probleme, und die Lösungen werden ihnen selbst im Laufe dieses Prozesses klar.

Ein andermal brauchen sie tatsächlich eine zusätzliche Sichtweise und Hilfe. Der Schlüssel liegt darin, anzustreben, dass es dem Menschen gut geht, einführend zuzuhören, ihn in seinem eigenen Schritt und Tempo zum Problem und der Lösung finden zu lassen. Schicht für Schicht – wie wenn man eine Zwiebel abpellt, bis man zum weichen Inneren gelangt.

Wenn Menschen wirklich leiden und Sie mit dem reinen Wunsch zuhören, verstehen zu wollen, werden Sie überrascht sein, wie schnell sie sich öffnen. Kinder wollen sich, wenn sie verzweifelt sind, meist gerne öffnen, ihren Eltern gegenüber noch mehr als bei Gleichaltrigen. Und das werden sie auch, wenn sie spüren, dass ihre Eltern sie danach bedingungslos lieben, ihnen treu sein und sie nicht verspotten oder über sie urteilen werden.

Ich bin die Fähigkeiten des einführenden Zuhörens so ausführlich durchgegangen, weil Fähigkeiten einen wichtigen Bestandteil aller Gewohnheiten bilden. Wir brauchen diese Fähigkeiten. Ich möchte aber

noch einmal betonen, dass sie nur dann effektiv sein werden, wenn sie aus dem *aufrichtigen Wunsch* zu verstehen kommen. Die Leute nehmen alle Versuche, sie zu manipulieren, übel. Wenn der andere Ihnen nahe steht, sollten Sie ihm sogar sagen, was Sie da machen.

»Ich habe dieses Buch über Zuhören und Einfühlsamkeit gelesen und über meine Beziehung zu dir nachgedacht. Dabei ist mir klar geworden, dass ich dir nicht so zugehört habe, wie ich es tun sollte. Das will ich aber. Es ist schwierig für mich. Vielleicht schaffe ich es nicht immer, aber ich werde daran arbeiten. Du bist mir wirklich wichtig und ich möchte dich verstehen. Ich hoffe, dass du mir dabei hilfst!« Wenn Sie Ihre Motivation erklären, ist das eine große Einzahlung auf das emotionale Beziehungskonto.

Wenn Sie aber nicht aufrichtig sind, sollten Sie es gar nicht erst versuchen. Sie könnten dann nämlich eine Offenheit und Verwundbarkeit erzeugen, die Ihnen später schaden könnten – wenn der andere entdeckt, dass er Ihnen gar nicht wichtig ist, dass Sie ihm nicht wirklich zuhören wollten und dass er jetzt offen, schutzlos und verletzt dasteht. Die Technik ist nur die Spitze des Eisbergs, sie muss aus einer gediegenen Charaktergrundlage kommen.

Nun wenden manche Leute ein, einfühlsames Zuhören brauche zu viel Zeit. Das mag anfangs zutreffen, aber langfristig spart es viel Zeit. Das Effizienteste, was Sie als Arzt tun können, wenn Sie eine sinnvolle Behandlung verschreiben wollen, ist, eine genaue Diagnose zu erstellen. Sie können nicht sagen: »Ich bin zu sehr in Eile. Ich habe keine Zeit für eine Diagnose. Nehmen Sie einfach dieses Mittel.«

Einfühlsames Zuhören braucht seine Zeit, aber nicht annähernd so viel, wie es kostet, Missverständnisse zu klären und auszubügeln, wenn die Dinge schon ihren Lauf genommen haben, sie zu wiederholen, mit ungelösten und unausgesprochenen Problemen zu leben, mit den Ergebnissen des Mangels an »psychischer Luft« umzugehen.

Ein differenzierender, einfühlsamer Zuhörer kann schnell herausfinden, was sich tief drinnen abspielt. Wenn er Akzeptanz und Verständnis zeigt, fühlt sich der andere sicher genug, sich Schicht für Schicht zu öffnen, bis zu dem weichen inneren Kern, in dem das Problem wirklich liegt.

Menschen wollen verstanden werden. Und jede entsprechende Investition an Zeit bringt erhebliche Rendite auf derselben Ebene. Schließlich arbeiten Sie dann mit einem akkuraten Verständnis der

Probleme und Fragen und einem hohen emotionalen Konto, das sich füllt, wenn sich jemand ernstlich verstanden fühlt.

Für einen Topmanager funktionierte dieses Prinzip wunderbar. Er erzählte mir von folgender Erfahrung:

»Ich arbeitete damals mit einer kleinen Firma, die gerade mit einer großen nationalen Bank über einen Vertrag verhandelte. Die Bank flog ihre Anwälte aus San Francisco ein, ihren Verhandlungsführer aus Ohio und die Leiter von zwei ihrer großen Zweigstellen, sodass ihr Verhandlungsteam aus acht Personen bestand. Unsere Firma hatte entschieden, dass das Verhandlungsziel entweder Gewinn / Gewinn oder ›Kein Geschäft‹ sein sollte. Wir wollten den Umfang des Service und die Kosten erheblich steigern, waren aber von den Forderungen dieser großen Bank fast erdrückt worden.

Der Chef unserer Firma saß auf der anderen Seite des Verhandlungstisches und sagte: ›Wir möchten gern, dass Sie den Vertrag so abfassen, wie Sie ihn haben wollen, damit wir sicher sein können, dass wir Ihre Bedürfnisse und Interessen verstehen. Wir werden auf diese Bedürfnisse und Interessen antworten. Dann können wir über den Preis reden.‹ Den Leuten im Verhandlungsteam verschlug es fast die Sprache. Sie wunderten sich darüber, dass sie die Chance bekamen, den Vertrag zu schreiben. Dazu brauchten sie drei Tage.

Als sie den Vertrag dann vorlegten, sagte der Chef unserer Firma: ›Jetzt möchte ich mich davon überzeugen, dass wir verstehen, was Sie wollen.‹ Er ging den Vertrag durch und gab den Inhalt und die Gefühle mit seinen eigenen Worten wieder – bis er selbst und die anderen sicher waren, dass er verstand, was ihnen wichtig war. ›Ja, das stimmt. Nein, das ist nicht genau das, was wir hier gemeint haben ... Ja, jetzt haben Sie's!‹

Als er ihre Perspektive wirklich verstand, begann er, einige Interessen aus seiner eigenen Perspektive zu erläutern ... und sie hörten ihm zu. Sie waren bereit, zuzuhören. Sie rangen nicht nach Luft. Die ursprünglich sehr formelle, fast feindselige Stimmung, eine Atmosphäre, in der kaum Vertrauen herrschte, hatte sich in eine Umgebung verwandelt, in der Synergie gedeihen konnte.

Was die Leute im Verhandlungsteam am Ende der Diskussionen sagten, lässt sich so zusammenfassen: ›Wir wollen mit Ihnen arbeiten. Wir wollen dieses Geschäft abschließen. Lassen Sie uns nur wissen, wie hoch der Preis ist – wir werden unterschreiben!‹«

Versuche dann, verstanden zu werden

Versuche erst zu verstehen ... *dann, verstanden zu werden*. Zu wissen, wie man verstanden wird, ist die andere Hälfte des 5. Weges, und sie ist ebenso entscheidend, wenn man zu Gewinn/Gewinn-Lösungen gelangen will.

Reife haben wir als Ausgewogenheit von Mut und Rücksicht definiert. Verstehen zu wollen, erfordert Rücksicht, verstanden werden zu wollen, Mut. Gewinn/Gewinn braucht von beidem reichlich. Also wird es in interdependenten Situationen für uns wichtig, dass man uns versteht.

Die alten Griechen hatten eine wunderbare Philosophie, die sich ganz wesentlich in drei Begriffen verkörpert: *ethos*, *pathos* und *logos*. Ich meine, dass diese drei Begriffe die Essenz dessen enthalten, dass man erst verstehen wollen und dann effektiv darstellen muss.

Ethos ist Ihre persönliche Glaubwürdigkeit, der Glaube, den Menschen in Ihre Integrität und Kompetenz haben. Es ist das Vertrauen, das Sie erzeugen, Ihr emotionales Beziehungskonto. *Pathos* ist die einfühlende Seite – das Gefühl. Es bedeutet, dass Sie auf die emotionale Stoßrichtung in der Kommunikation eines anderen eingestimmt sind. *Logos* ist der logische, verstandesmäßige Teil der Darstellung.

Beachten Sie die Reihenfolge: Ethos, Pathos, Logos – Ihr Charakter, Ihre Beziehungen und dann die Logik Ihrer Darstellung. Das bedeutet einen weiteren wesentlichen Paradigmenwechsel. Die meisten Leute bedienen sich bei ihren Aussagen direkt des Logos, der linkshemisphärischen Logik ihres Gehirns. Sie versuchen, andere von der Gültigkeit ihrer Logik zu überzeugen, ohne zuvor Ethos und Pathos zu berücksichtigen.

Ich hatte einen Bekannten, der sehr frustriert war, weil sein Chef in einem von ihm als unproduktiv empfundenen Führungsstil gefangen war.

»Wieso arbeitet er nicht daran?«, fragte er mich. »Ich habe mit ihm darüber gesprochen, er ist sich dessen bewusst, aber er tut nichts.«

»Nun, warum schilderst du ihm das nicht effektiv?«

»Habe ich schon«, gab er zurück.

»Wie definierst du effektiv? Wen schicken sie denn in das Training zurück, wenn der Verkäufer nichts verkauft – den Käufer? Effektiv heißt, dass es funktioniert. Hast du die Veränderung erreicht, die du

willst? Hast du dabei die Beziehung aufgebaut? Welche Ergebnisse hatte deine Darstellung der Dinge?»

»Ich sag' doch, gar keine. Er wollte nicht zuhören.«

»Dann liefere eine *effektive* Darstellung. Du musst mit seinem Kopf mitfühlen. Du musst in seinen Denkraum kommen. Du musst deinen Standpunkt einfach und verständlich machen, und du musst die von ihm bevorzugte Alternative besser beschreiben, als er das selbst kann. Dazu wirst du ein paar Hausaufgaben machen müssen. Bist du dazu bereit?»

»Warum muss das denn alles sein?«, fragte er.

»Du willst also mit anderen Worten, dass er seinen ganzen Führungsstil ändert, aber du bist nicht bereit, deine Methode der Darstellung zu ändern?»

»Sieht so aus«, erwiderte er.

»Nun denn«, sagte ich, »dann lächle darüber und lerne, damit zu leben.«

»Ich kann nicht damit leben«, meinte er. »Es kompromittiert meine Integrität.«

»Okay, dann beginne mit einer effektiven Darstellung deiner Meinung. Die liegt in deinem Einflussbereich.«

Letzten Endes wollte er nicht. Die Investition erschien ihm zu groß.

Ein anderer Bekannter, Professor an der Universität, war bereit, den Preis zu zahlen. Er kam eines Tages zu mir und sagte: »Stephen, ich komme bei der Beschaffung der Mittel für meine Forschungsarbeit einfach keinen Schritt voran, weil sie nicht im Bereich der Hauptinteressen der Fakultät liegt.«

Nachdem wir eingehend über die Situation gesprochen hatten, schlug ich ihm vor, unter Verwendung von Ethos, Pathos und Logos eine effektive Präsentation zu entwickeln. »Ich weiß, dass du ehrlich bist und dass die Forschungsarbeit, die du machen willst, großen Nutzen bringen würde. Beschreib die Alternative, die sie vorziehen, besser, als sie das selbst könnten. Zeig ihnen, dass du sie wirklich verstehst. Erklär ihnen dann sorgfältig, was für deine Arbeit und deinen Antrag spricht.«

»Na gut, ich werde es versuchen.«

Ich fragte ihn, ob er das gern mit mir üben würde. Er bejahte, und so machten wir eine Generalprobe für sein Vorgehen.

Bei seiner Präsentation sagte er als Erstes: »Lassen Sie mich zunächst sehen, ob ich verstehe, was Ihre Ziele sind und welche Bedenken Sie im Hinblick auf diese Präsentation und meinen Vorschlag haben!«

Er nahm sich die Zeit, das langsam und schrittweise zu tun. Mitten in seiner Präsentation (die zeigte, dass er sie wirklich verstand und ihren Standpunkt respektierte) blickte einer der einflussreichsten Professoren einen anderen an, nickte, sah dann wieder meinen Bekannten an und sagte: »Sie bekommen Ihr Geld!«

Wenn wir unsere eigenen Ideen klar, spezifisch, visuell und vor allem kontextuell – im Kontext eines tiefen Verstehens der Paradigmen und Interessen der anderen – präsentieren können, steigern wir ihre Glaubwürdigkeit erheblich.

Dann sind wir nicht in unsere »eigene Angelegenheit« versunken, wir liefern keine grandiose Rhetorik, sind keine Marktschreier. Nein, wir verstehen wirklich. Was wir präsentieren, kann sich sogar von dem unterscheiden, was wir ursprünglich im Sinn hatten, da wir bei dem Bemühen zu verstehen auch etwas gelernt haben.

Der 5. Weg führt uns zu mehr Richtigkeit, zu größerer Integrität bei unseren Präsentationen. Und die Leute wissen das. Sie wissen, dass wir jene Ideen präsentieren, von deren vorteilhafter Wirkung für alle wir angesichts sämtlicher bekannten Fakten und Erkenntnisse ehrlich überzeugt sind.

Eins zu eins

Der 5. Weg ist so stark, weil er mitten in Ihrem Einflussbereich liegt. In interdependenten Situationen fallen viele Faktoren in Ihren Interessensbereich – Probleme, Meinungsverschiedenheiten, Situationen, das Verhalten anderer. Und wenn Sie Ihre Energien nach außen ausrichten, bauen Sie sie ab, ohne viele positive Ergebnisse zu erzielen.

Aber Sie können immer versuchen, erst zu verstehen. Das ist etwas, was in Ihrer Kontrolle liegt. Und wenn Sie das tun, wenn Sie sich auf Ihren Einflussbereich konzentrieren, dann verstehen Sie andere Menschen wirklich auf einer tiefen Ebene. Sie haben genaue Informationen, mit denen Sie arbeiten können, Sie stoßen schnell zum Kern der Sache vor, Sie bauen die emotionalen Beziehungskonten auf, und

Sie geben Menschen die psychische Luft, die sie brauchen, um effektiv zusammenarbeiten zu können.

Es ist der Ansatz »von innen nach außen«. Und beobachten Sie, was mit Ihrem Einflussbereich geschieht, wenn Sie so vorgehen. Da Sie wirklich zuhören, können Sie Einfluss auf andere nehmen und halten damit einen wichtigen Schlüssel in der Hand. Ihr Bereich beginnt, sich auszudehnen. Sie vergrößern Ihre Fähigkeit, viele von den Dingen in Ihrem Interessenbereich zu beeinflussen.

Der 5. Weg ist etwas, was Sie sofort in die Praxis umsetzen können. Schon bei der nächsten Kommunikation können Sie Ihre eigene Biografie beiseite legen und ernsthaft versuchen, zu verstehen. Selbst wenn die Leute sich im Hinblick auf ihre Probleme nicht öffnen wollen, können Sie einfühlsam sein. Sie können ihre Herzen spüren, Sie können die Verletzung spüren und Sie können darauf reagieren: »Sie wirken heute niedergeschlagen.« Vielleicht erwidern sie darauf nichts. Das ist in Ordnung – Sie haben Verständnis und Achtung gezeigt.

Drängen Sie die anderen nicht; seien Sie geduldig und respektvoll. Die Leute müssen sich nicht verbal öffnen, damit Sie Einfühlsamkeit zeigen können. Sie können sich auch in ihr Verhalten einfühlen. Sie können aufgeschlossen, aufmerksam und empfindsam sein und außerhalb Ihrer Autobiografie leben, wenn das erforderlich ist.

Wenn Sie sehr pro-aktiv sind, können Sie vorbeugend arbeiten. Sie müssen nicht warten, bis Ihr Sohn oder Ihre Tochter ein Schulproblem hat oder die nächste geschäftliche Verhandlung bevorsteht, um verstehen zu wollen.

Verbringen Sie jetzt Zeit mit Ihren Kindern, einzeln. Hören Sie ihnen zu, verstehen Sie sie. Schauen Sie sich Ihr Zuhause, das Schulleben, die Probleme und Herausforderungen, vor denen sie stehen, mit ihren Augen an. Bauen Sie das emotionale Beziehungskonto auf. Geben Sie ihnen Luft.

Gehen Sie mit Ihrem Mann oder Ihrer Frau regelmäßig aus – ins Restaurant, oder tun Sie etwas, was Ihnen beiden Spaß macht. Hören Sie einander zu; versuchen Sie zu verstehen. Sehen Sie das Leben mit den Augen des Partners.

Die Zeit, die Sie investieren, um die Menschen zu verstehen, die Sie lieben, bringt eine riesige Rendite für die offene Kommunikation. Viele der Probleme, die sonst Familien und Ehen plagen, können dann gar nicht erst aufkeimen und wachsen. Die Kommunikation wird so offen, dass potenzielle Probleme gleich beseitigt werden. Und es gibt

große Vertrauensreserven auf dem emotionalen Beziehungskonto, mit denen dann die gelegentlich dennoch auftauchenden Probleme gemeistert werden können.

Auch im Geschäftsleben können Sie mit Ihren Mitarbeitern Einzelgespräche vereinbaren. Hören Sie ihnen zu, verstehen Sie sie. Schaffen Sie in Ihrer Firma Raum für menschliche Begegnungen; ein informelles Informationssystem, um ein ehrliches und klares Feedback auf jeder Ebene erhalten zu können: von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Nehmen Sie die zwischenmenschlichen Beziehungen so wichtig wie die finanziellen oder technischen Aspekte. Sie sparen Unmengen von Zeit, Energie und Geld, wenn Sie die menschlichen Ressourcen auf jeder Ebene des Betriebs nutzen. Wenn Sie zuhören, lernen Sie. Und außerdem geben Sie den Menschen, die mit Ihnen und für Sie arbeiten, psychische Luft. Sie bewirken Loyalität, die weit über die physischen Anforderungen eines Acht-Stunden-Jobs hinausreicht.

Versuchen Sie, erst zu verstehen. Bevor die Probleme kommen, bevor Sie zu bewerten und zu verschreiben versuchen, bevor Sie Ihre eigenen Vorstellungen zu präsentieren versuchen – versuchen Sie zu verstehen. Das ist ein starkes Prinzip von effektiver Interdependenz.

Wenn wir einander wirklich verstehen, öffnen wir kreativen Lösungen und dritten Alternativen die Tür. Unsere Unterschiede sind keine Stolpersteine für Kommunikation und Fortschritt mehr. Stattdessen werden sie zu Sprossen auf der Leiter zu mehr Synergie.

Anwendungsvorschläge

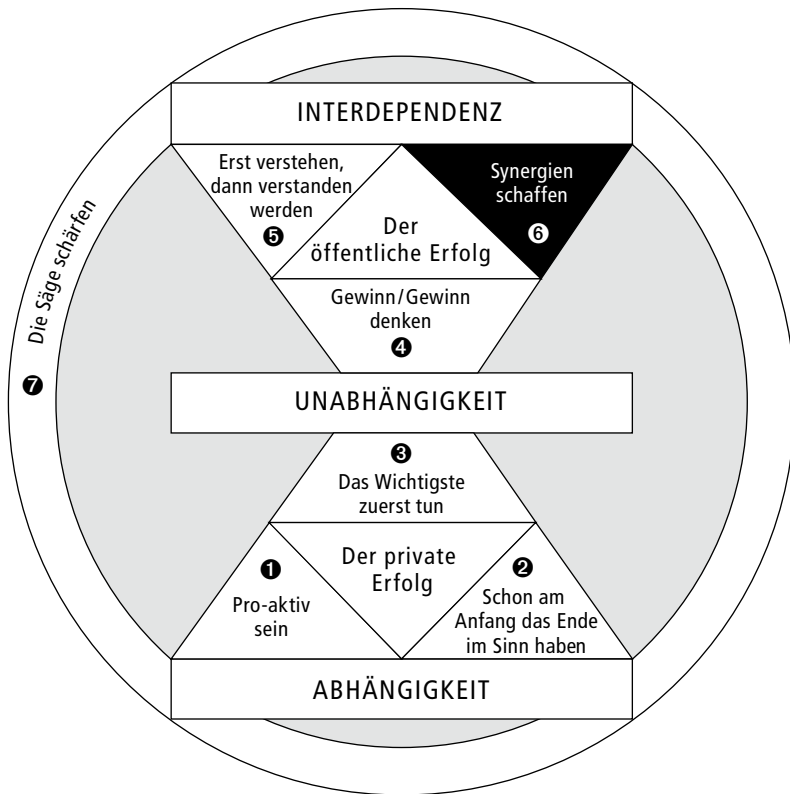
1. Wählen Sie eine emotionale Beziehung, bei der Sie spüren, dass das emotionale Beziehungskonto in den Miesen steht. Versuchen Sie die Situation aus der Sicht der anderen Person zu verstehen, und bringen Sie sie zu Papier. Versuchen Sie bei Ihrer nächsten Interaktion so zuzuhören, dass Sie verstehen, und vergleichen Sie das, was Sie hören, mit dem, was Sie aufgeschrieben haben. Wie gut waren Ihre Annahmen? Haben Sie die Sichtweise des anderen wirklich verstanden?
2. Erzählen Sie jemandem, der Ihnen nahe steht, von dem Konzept des einführenden Zuhörens. Sagen Sie ihm oder ihr, dass Sie wirklich daran arbeiten wollen, anderen zuzuhören, und bitten

Sie darum, dass Sie in einer Woche Feedback bekommen. Wie ist es Ihnen ergangen? Wie hat sich diese andere Person dadurch gefühlt?

3. Halten Sie sich, wenn Sie das nächste Mal die Möglichkeit haben, Leute beim Kommunizieren zu beobachten, ein paar Minuten die Ohren zu und beobachten Sie nur. Welche Emotionen werden kommuniziert, die vielleicht nicht mit Worten allein überkommen?
4. Versuchen Sie, wenn Sie sich das nächste Mal dabei ertappen, unangemessenerweise eine autobiografische Antwort zu geben – zu sondieren, bewerten, beraten oder interpretieren –, die Situation dadurch in eine Einzählung zu verwandeln, dass Sie Ihre unangemessene Reaktion erkennen und sich entschuldigen. (*»Tut mir Leid. Ich habe gerade gemerkt, dass ich nicht wirklich zu verstehen versucht habe. Können wir noch mal anfangen?«*)
5. Bauen Sie Ihre nächste Darstellung der Dinge auf Einfühlung auf. Beschreiben Sie die andere Sichtweise so gut wie oder besser als ihre Befürworter; versuchen Sie dann Ihre Sichtweise aus dem Bezugsrahmen der anderen heraus verständlich zu machen.

6. Weg

Synergien schaffen



Prinzipien der kreativen Kooperation

*Möge mich die Hoffnung eines Heiligen leiten:
in entscheidenden Dingen Einheit,
in wichtigen Dingen Vielfalt,
in allen Dingen Großzügigkeit.*

PRÄSIDENT GEORGE H. W. BUSH IN SEINER REDE ZUM AMTSANTRITT

Als Sir Winston Churchill berufen wurde, die Verantwortung im Krieg führenden England zu übernehmen, sagte er, dass sein ganzes Leben ihn auf diese Stunde vorbereitet hätte. In einem ähnlichen Sinn bereiten uns alle übrigen Gewohnheiten auf die Gewohnheit der Synergie vor.

Richtig verstanden ist Synergie die höchste Aktivität im Leben – die wahre Prüfung und Manifestation aller anderen Prinzipien.

Die höchsten Formen von Synergie wenden die vier einzigartigen Gaben des Menschen (Selbstwahrnehmung, freier Wille, Gewissen, Vorstellungskraft), das Gewinn/Gewinn-Denken und die Fähigkeit der einführenden Kommunikation auf die härtesten Herausforderungen an, denen wir im Leben begegnen. Was dabei entsteht, grenzt ans Wunderbare. Wir schaffen neue Alternativen – etwas, das es bisher nicht gab.

Synergie ist die Essenz von prinzipienorientiertem Führungsverhalten. Sie ist die Essenz von prinzipienorientierter Elternschaft. Sie katalysiert, vereinigt und setzt die größten Kräfte in Menschen frei. Alle bisher besprochenen Wege bereiten uns darauf vor, das Wunder der Synergie zu vollbringen.

Was ist Synergie? Einfach gesagt, bedeutet Synergie, dass das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile. Das heißt, dass die Beziehungen der Teile untereinander selbst ein Teil sind. Und dies ist kein beliebiger, sondern der fruchtbarste, am meisten Kraft spendende, vereinendste und aufregendste Teil.

Der kreative Prozess ist auch der abschreckendste Teil, denn man

weiß nicht, was geschehen oder wo er hinführen wird. Man weiß nicht, welchen neuen Gefahren und Herausforderungen man begegnen wird. Man braucht eine Menge innere Sicherheit, um mit Abenteuer- und Entdeckungslust und Kreativität anzutreten. Sie müssen zweifellos die Komfortzone des Basislagers verlassen und sich einer vollkommen neuen und unbekannten Wildnis stellen. Sie werden ein Pfadfinder, ein Wegbereiter. Sie eröffnen neue Möglichkeiten, neue Territorien, neue Kontinente, sodass andere Ihnen folgen können.

Die Herausforderung besteht darin, die Prinzipien der kreativen Kooperation, die wir von der Natur lernen, bei unseren sozialen Interaktionen anzuwenden. Das Familienleben bietet viele Möglichkeiten, Synergie zu beobachten und zu schaffen.

Schon die Art und Weise, wie ein Mann und eine Frau ein Kind in die Welt bringen, ist synergetisch. Es ist die Essenz der Synergie, die Unterschiede wertzuschätzen – sie zu respektieren, auf Stärken aufzubauen, Schwächen auszugleichen.

Dass wir die körperlichen Unterschiede zwischen Männern und Frauen wertschätzen, ist offensichtlich. Wie aber steht es mit den sozialen, mentalen und emotionalen Unterschieden? Könnten sie nicht auch die Quelle für die Erzeugung neuer, aufregender Lebensformen sein – für die Erschaffung einer Umgebung, die für Mann und Frau wahrhaft erfüllend ist, die Selbstachtung und den Selbstwert beider fördert, für beide Chancen hervorbringt, zur Unabhängigkeit und dann allmählich zur Interdependenz zu reifen? Könnte Synergie nicht ein neues Skript für die nächste Generation »schreiben« – eines, das mehr mit Dienst und Beiträgen zu tun hat und nicht so bevormundend, feindlich und selbstsüchtig ist; das offener, vertrauensvoller und großzügiger ist, weniger abwehrend, protektiv und von Eigeninteresse geleitet; das liebevoller und fürsorglicher, nicht so besitzergreifend und auf Urteile ausgerichtet ist?

Synergetische Kommunikation

Wenn Sie synergetisch kommunizieren, öffnen Sie Geist, Herz und Ausdrucksformen einfach neuen Möglichkeiten, Alternativen und Optionen. Es mag so aussehen, als würden Sie damit den 2. Weg auslassen (schon am Anfang das Ende im Sinn haben); aber in Wirklichkeit

tun Sie das Gegenteil – Sie beschreiten ihn. Wenn Sie sich auf synergetische Kommunikation einlassen, wissen Sie nicht, wie die Dinge sich entwickeln und am Ende aussehen werden. Aber Sie verspüren innerlich Aufregung, Sicherheit und Freude, da Sie glauben, dass es am Ende bedeutend besser sein wird als zuvor. Und das war schließlich genau das Ende, das Sie im Sinn hatten.

Sie beginnen mit dem Glauben, dass die beteiligten Parteien mehr Einsicht gewinnen werden und dass die Freude über das gemeinsame Lernen zu immer mehr Einsichten, Lehren und Wachstum führen wird.

Viele Leute haben in ihrem Familienleben oder bei anderen Interaktionen noch nie auch nur einen bescheidenen Grad von Synergie erlebt. Sie sind auf defensive oder protektionistische Kommunikation gedrillt oder glauben, dass man dem Leben oder anderen Menschen nicht trauen könne. Daher können sie sich dem 6. Weg und dessen Prinzipien nie ganz öffnen.

Dies stellt eine der größten Tragödien und Versäumnisse im Leben dar, weil so viel Potenzial unerschlossen bleibt – vollkommen unentwickelt und ungenutzt. Ineffektive Menschen leben Tag für Tag mit ungenutztem Potenzial. Sie erfahren Synergie in ihrem Leben nur in kleinen, nebensächlichen Dingen.

Sie mögen Erinnerungen an einige ungewöhnliche, kreative Erfahrungen haben, vielleicht im Sport, wo sie es selbst mal mit richtigem Teamgeist zu tun hatten. Oder sie waren in einer Notsituation, in der die Menschen ungewöhnlich stark kooperierten und ihr Ego und ihren Stolz hintanstellten, um ein Leben zu retten oder eine Krise zu bewältigen.

Solche Ereignisse erscheinen vielen fast wie ein Wunder, ganz anders als das normale Leben. Aber so ist es nicht. Sie lassen sich regelmäßig, beständig, fast täglich im Leben vollbringen. Aber das erfordert große persönliche Sicherheit, Offenheit und Abenteuergeist.

Fast alle kreativen Bemühungen sind in gewisser Weise unvorhersehbar. Sie scheinen oft ambivalent zu sein, Versuch und Irrtum. Und wer keine hohe Toleranz für Ambivalenzen hat und seine Sicherheit nicht aus innerer Integrität, Geboten und Werten bezieht, der findet es unangenehm und entnervend, hochgradig kreativ zu agieren. Sein Bedürfnis nach klarer Struktur, Gewissheit und Vorhersagbarkeit ist zu groß.

Synergie im Unternehmen

Eine besonders schöne und bedeutsame synergetische Erfahrung hatte ich, als ich mit meinen Partnern daran arbeitete, das Leitbild für unsere Firma zu entwickeln. Fast alle unsere Leute fuhren hoch hinauf in die Berge, wo wir – inmitten der majestätischen Natur – mit dem ersten Entwurf von dem begannen, was ein ausgezeichnetes Leitbild werden sollte.

Anfangs war das Gespräch respektvoll, bedacht und vorhersehbar. Als wir aber anfangen, über die verschiedenen Alternativen, Möglichkeiten und Chancen für die Zukunft zu reden, wurden die Leute sehr offen und authentisch und begannen einfach, laut zu denken. Die ursprüngliche Agenda – ein Leitbild für unsere Firma zu entwerfen – wich einer kollektiven freien Assoziation, einem spontanen Weitertragen und Aufsatteln von Ideen. Die Leute waren wirklich einfühlend und auch mutig; wir bewegten uns von gegenseitigem Respekt und Verstehen zu einer kreativen synergetischen Kommunikation.

Das spürten alle. Es war ein aufregender, faszinierender Prozess! Als die Zeit reif war, kehrten wir zu der Aufgabe zurück, die kollektive Vision, die nun entstanden war, in Worte zu fassen; jedes dieser Worte hat für die einzelnen Beteiligten eine spezifische Bedeutung, auf die sie sich verpflichtet haben. Das Leitbild unserer Firma lautet jetzt:

Unsere Aufgabe ist, Menschen und Organisationen zu befähigen, ihre Leistungskapazität signifikant zu erhöhen, um – durch das Verständnis und die Umsetzung von Prinzipien-orientierter Führung – lohnenswerte Ziele zu erreichen.

Der synergetische Prozess, der zur Erschaffung unseres Leitbilds führte, meißelte es in die Herzen und Köpfe von allen, die dabei waren; es hat uns als Bezugsrahmen für das, wozu wir da sind, und auch für das, wozu wir nicht da sind, gute Dienste geleistet.

Zu einer weiteren Erfahrung mit Synergie auf einer hohen Ebene kam es, als ich die Einladung annahm, beim jährlichen Planungs-Meeting einer großen Versicherungsgesellschaft als Inspirationsquelle und Katalysator der Diskussionen zu fungieren. Ein paar Monate vorher traf ich mich mit dem für die Vorbereitung und Durchführung des zweitägigen Meetings, an dem alle Topmanager teilnehmen würden, zustän-

digen Ausschuss. Die Leute informierten mich darüber, wie der Ablauf traditionell aussah: Anhand von Fragebogen und Interviews wurden vier bis fünf Hauptpunkte ermittelt, und die Topmanager präsentierten Alternativvorschläge. Bis dahin waren die Meetings im Allgemeinen Foren des respektvollen Austauschs gewesen, die hin und wieder aus dem Ruder liefen und in defensive Gewinn/Verlust-Schlachten zwischen den Egos ausarteten. Gewöhnlich waren sie vorhersagbar, un-kreativ und langweilig.

Als ich mit den Leuten im Ausschuss über die Kraft der Synergie sprach, konnten sie deren Potenzial spüren. Mit großen Bedenken stimmten sie zu, den Ablauf zu ändern. Sie baten mehrere Topmanager, zu jedem der Punkte von hoher Priorität anonyme Zustandsberichte zu verfassen. Dann forderten sie alle Topmanager auf, sich schon vor dem Meeting in diese Berichte zu vertiefen, um die Probleme und die unterschiedlichen Sichtweisen zu verstehen. Zu dem Meeting sollten sie dann nicht kommen, um dort etwas vorzulegen und es zu verteidigen, sondern mit der Bereitschaft, zuzuhören, produktiv zu sein und Synergien zu schaffen.

Am ersten Vormittag des Meetings lehrten wir die Prinzipien und wendeten die Fähigkeiten des 4., 5. und 6. Wegs an. Die übrige Zeit wurde in kreativer Synergie verbracht.

Dabei wurde unglaublich viel kreative Energie freigesetzt. Von Langeweile keine Spur mehr – pure Erregung! Die Leute wurden sehr offen für den Einfluss der anderen und erzeugten neue Erkenntnisse und Alternativen. Bis zum Ende des Meetings entwickelte sich ein völlig neues Verständnis vom Wesen der zentralen Herausforderung für die Versicherungsgesellschaft. Die Vorschläge in den Zustandsberichten waren nicht mehr aktuell. Unterschiede wurden wertgeschätzt und transzendiert. Eine neue gemeinsame Vision begann Form anzunehmen.

Wer einmal wirkliche Synergie erfahren hat, ist nicht mehr derselbe. Er weiß, dass die Möglichkeit besteht, in Zukunft noch mehr solche den Verstand erweiternden Abenteuer zu erleben.

Oft wird der Versuch unternommen, eine bestimmte synergetische Erfahrung erneut aufleben zu lassen, doch das gelingt nur selten. Der wesentliche Zweck hinter der kreativen Arbeit aber lässt sich durchaus wieder erfassen. Eine fernöstliche Weisheit lautet: »Wir streben nicht danach, die Meister nachzuahmen, sondern wir suchen das, was sie

gesucht haben.« Wir sollten nicht danach streben, frühere kreative Erfahrungen mit Synergie nachzuahmen, sondern im Rahmen anderer, manchmal höherer Zwecke neue suchen.

Synergie und Kommunikation

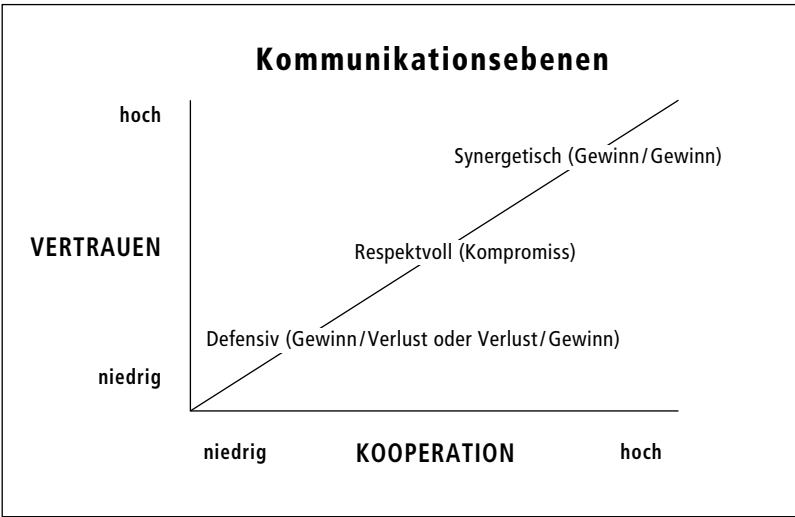
Synergie ist aufregend. Kreativität ist aufregend. Es ist phänomenal, was Offenheit und Kommunikation hervorbringen können. Die Chancen für einen wirklich signifikanten Gewinn, für eine bedeutsame Verbesserung, sind so real, dass es sich lohnt, das Risiko einzugehen, das solche Offenheit mit sich bringt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg ernannten die USA David Lilienthal zum Vorsitzenden des neuen Ausschusses für Atomenergie. Er brachte eine Gruppe von Leuten mit großem Einfluss zusammen – jeder Einzelne eine Berühmtheit, sozusagen Jünger und Fürsprecher ihrer eigenen Bezugsrahmen. Diese Gruppe aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten hatte eine extrem umfangreiche Agenda. Alle brannten darauf, loszulegen. Außerdem übte die Presse Druck auf sie aus.

Lilienthal nahm sich jedoch mehrere Wochen Zeit, um ein gut gefülltes emotionales Beziehungskonto anzulegen. Er sorgte dafür, dass die Leute sich kennen lernten: ihre Interessen, Hoffnungen, Ziele, Befürchtungen, ihren Hintergrund, ihren Bezugsrahmen und ihre Paradigmen. Er förderte jene Form der Interaktion, die eine starke Bindung zwischen den Beteiligten erzeugt, und musste dafür viel Kritik einstecken: es sei nicht »effizient«.

Das Endergebnis war jedoch, dass die Gruppe eng zusammenwuchs; die Leute waren sehr offen miteinander, sehr kreativ und synergetisch. Der gegenseitige Respekt war so groß, dass es bei Meinungsverschiedenheiten nicht zu Widerstand und Abwehr kam, sondern zu einem echten Bemühen, zu verstehen. Die Einstellung der Leute sah so aus: »Wenn jemand von Ihrer Intelligenz, Kompetenz und Verpflichtung anderer Meinung ist als ich, muss es darin etwas geben, was ich nicht verstehe, und das muss ich verstehen. Sie haben eine Perspektive, einen Bezugsrahmen, den ich mir ansehen muss.« Es entwickelte sich eine nicht protektive Interaktion. So wurde eine ungewöhnliche Kultur geboren.

Das folgende Diagramm zeigt, wie eng der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und den verschiedenen Kommunikationsebenen ist:



Die niedrigste Kommunikationsebene, die aus Situationen mit wenig Vertrauen entsteht, ist charakterisiert durch defensives Verhalten, Abwehr und oft auch durch eine sehr offiziöse Sprache, die alle Details abdeckt und die Einschränkungen und Befreiungsklauseln – für den Fall, dass die Sache schief läuft – bis ins Kleinste festlegt. Kommunikation dieser Art führt nur zu Gewinn/Verlust oder Verlust/Verlust. Da es kein P/PK-Gleichgewicht gibt, ist sie nicht effektiv und erzeugt weitere Gründe für ein Verteidigungs- und Schutzverhalten.

In der Mitte liegt die respektvolle Kommunikation. Das ist die Ebene, auf der einigermaßen reife Menschen interagieren. Sie haben Respekt voreinander, wollen aber hässlichen Konfrontationen aus dem Weg gehen; daher kommunizieren sie höflich, aber nicht einführend. Vielleicht verstehen sie einander intellektuell, doch sie betrachten die Paradigmen und Annahmen, auf denen ihre eigenen Positionen beruhen, nicht wirklich genau und werden nicht für neue Möglichkeiten offen.

Respektvolle Kommunikation funktioniert in unabhängigen und sogar in interdependenten Situationen, aber die kreativen Möglichkeiten werden nicht erschlossen. In interdependenten Situationen ist

die Position, die gewöhnlich eingenommen wird, der Kompromiss. Ein Kompromiss bedeutet, dass $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$ ist. Beide geben und nehmen. Die Kommunikation ist nicht defensiv, protektiv, wütend oder manipulativ – sie ist aufrichtig, echt und respektvoll. Kreativ oder synergetisch aber ist sie nicht. Sie produziert eine niedrige Form von Gewinn / Gewinn.

Synergie heißt, dass 1 plus 1 gleich 8 oder 16 oder 1600 sein kann. Die auf hohem Vertrauen basierende synergetische Haltung produziert die besten Lösungen, und alle Parteien wissen, dass das so ist. Außerdem macht die kreative Vorgehensweise wirklich Spaß. Es entsteht eine Art Minikultur, die aus sich selbst heraus befriedigend ist. Vielleicht nur kurzfristig, aber hier ist die Ausgewogenheit von P und PK vorhanden.

Es gibt einige Bedingungen, unter denen man vielleicht keine Synergie erreichen kann und »kein Geschäft« auch nicht möglich ist. Aber selbst in diesen Fällen wird die mentale Einstellung des ernsthaften Bemühens zu einem effektiveren Kompromiss führen.

Nach der dritten Alternative suchen

Um ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, wie unsere Kommunikationsebene unsere interdependente Effektivität beeinflusst, stellen Sie sich bitte folgende Szene vor:

Es ist Ferienzeit, und ein Mann möchte mit seiner Familie zum Angeln fahren. Das ist ihm wichtig, er hat diesen Urlaub schon das ganze Jahr geplant. Er hat ein Häuschen an einem See und ein Boot gemietet, und seine Söhne freuen sich schon sehr darauf.

Seine Frau möchte jedoch die Ferien nutzen, um ihre kranke Mutter zu besuchen, die 400 Kilometer weit weg wohnt. Sie hat nicht oft die Möglichkeit, sie zu sehen, und für sie ist das wichtig.

Ihre unterschiedlichen Interessen könnten zu einer gewichtigen negativen Erfahrung führen.

»Wir haben alles geplant. Die Jungen freuen sich schon so. Wir sollten zum Angeln fahren!«, sagt er.

»Aber wir wissen doch nicht, wie lange wir meine Mutter noch haben, und ich möchte bei ihr sein!«, erwidert sie. »Das ist die einzige Möglichkeit, dafür haben wir nur jetzt genug Zeit.«

»Wir haben uns das ganze Jahr über auf diese eine Woche Urlaub gefreut. Die Jungen würden sich nicht wohl fühlen, wenn sie eine Woche lang im Haus ihrer Großmutter herumhocken müssten. Sie würden uns alle verrückt machen. Außerdem ist deine Mutter doch gar nicht so krank. Und deine Schwester wohnt ganz in ihrer Nähe und kann sich um sie kümmern.«

»Sie ist aber auch meine Mutter, und ich will bei ihr sein.«

»Du könntest sie jeden Abend anrufen. Und wir haben doch vor, sie Weihnachten zu besuchen, wenn sich dort die ganze Familie trifft. Hast du das vergessen?«

»Bis dahin sind es noch fünf Monate. Wir wissen gar nicht, ob sie dann noch lebt. Außerdem braucht sie mich und will, dass ich komme.«

»Sie ist gut versorgt. Und die Jungen und ich brauchen dich auch.«

»Meine Mutter ist wichtiger als Angeln!«

»Dein Mann und deine Kinder sind wichtiger als deine Mutter!«

Das Ehepaar diskutiert hin und her, gelangt möglicherweise schließlich sogar zu einer Art Kompromiss. Vielleicht entscheiden sie sich, getrennt zu fahren – er geht mit den Söhnen zum Angeln, sie besucht ihre Mutter. Und beide fühlen sich schuldig und unglücklich. Das spüren die Söhne, und es beeinträchtigt ihre Freude über die Ferien.

Oder der Mann gibt nach, aber er tut es widerwillig. Und bewusst oder unbewusst produziert er Beweise, die seine Prophezeiung erfüllen, die Zeit bei der Schwiegermutter werde für alle grässlich werden.

Oder die Frau gibt nach, aber sie zieht sich zurück und reagiert auf jede neue Entwicklung der Krankheit ihrer Mutter überempfindlich. Wenn ihre Mutter noch kranker werden und sterben würde, könnte der Mann sich das nie verzeihen, und die Frau ihm auch nicht.

Ganz gleich, welchen Kompromiss sie finden – er könnte jahrelang beiden Seiten immer wieder als Beweis für fehlendes Einfühlungsvermögen, Vernachlässigung oder eine Entscheidung für falsche Prioritäten dienen. Er könnte zur Streitquelle werden und sogar die Familie polarisieren. Viele ehemals schöne, sanfte, spontane und liebevolle Ehen sind durch eine Reihe von Ereignissen wie diesem bis zur Feindseligkeit verkümmert.

Der Mann und die Frau sehen die Situation unterschiedlich. Und das kann sie polarisieren, trennen, Keile in ihre Beziehung treiben. Oder es kann sie auf einer höheren Ebene näher zusammenbringen. Wenn sie die Prinzipien der effektiven Interdependenz gepflegt haben,

gehen sie mit ihren Differenzen aus einem ganz anderen Paradigma heraus um. Ihre Kommunikation läuft auf einer höheren Ebene.

Im Buddhismus heißt das »der mittlere Weg«. Dabei steht *mittlere* nicht für einen Kompromiss, sondern für etwas Höheres, wie die Spitze eines Dreiecks.

Wenn sie kommunizieren, spürt der Mann wirklich den tiefen Wunsch seiner Frau, ihr Bedürfnis, bei ihrer Mutter zu sein. Er versteht, dass sie ihre Schwester entlasten will, die die überwiegende Verantwortung für die Pflege der Mutter trägt. Er versteht, dass sie wirklich nicht wissen, wie lange sie noch leben wird, und dass sie auf alle Fälle wichtiger ist als Angeln.

Und die Frau versteht zutiefst den Wunsch ihres Mannes, eine Zeit mit der Familie zusammen zu verbringen und den Söhnen diese Erfahrung möglich zu machen. Sie erkennt, dass schon eine Menge in Kurse und Ausrüstung für diesen Urlaub investiert worden ist, und sie spürt, wie wichtig es ist, ihren Söhnen diese schönen Erinnerungen zu ermöglichen.

Also verbinden sie ihre Wünsche. Sie stehen dabei nicht auf gegenüberliegenden Seiten des Problems. Sie sind auf einer Seite, betrachten das Problem, verstehen die Bedürfnisse des anderen und arbeiten daran, eine dritte Alternative zu finden, die diese erfüllen wird.

»Vielleicht könnten wir diesen Monat noch andere Tage finden, in der du zu deiner Mutter fahren könntest«, schlägt er vor. »Ich könnte für das Wochenende den Haushalt und die Kinder übernehmen und für den Montag eine Hilfe suchen, sodass du fahren könntest. Ich weiß, dass es wichtig ist, dass du diese Zeit hast.

Oder vielleicht könnten wir auch in der Nähe deiner Mutter einen Platz finden, wo wir Camping machen und angeln können. Die Gegend wäre nicht so schön, aber wir könnten immer noch draußen sein. Und die Jungs wären nicht so eingesperrt. Wir könnten sogar ein paar gemeinsame Unternehmungen mit der Verwandtschaft planen, was ein zusätzlicher Bonus wäre.«

Sie schaffen Synergie. Sie kommunizieren so lange, bis sie zu einer Lösung finden, mit der sich beide wohl fühlen und die besser ist als die ursprünglichen Vorschläge. Sie ist besser als ein Kompromiss. Sie ist eine synergetische Lösung, die P und PK aufbaut.

Das ist keine Transaktion, sondern Transformation. Beide bekommen, was sie wirklich wollen, und bauen in dem Prozess ihre Beziehung auf.

Die Unterschiede wertschätzen

Die Unterschiede wertzuschätzen – die mentalen, emotionalen, psychischen Unterschiede zwischen Menschen –, ist die Essenz von Synergie. Und der Schlüssel zur Wertschätzung dieser Unterschiede ist die Erkenntnis, dass jeder Mensch die Welt nicht so sieht, wie sie ist, sondern so, wie er ist.

Wenn ich denke, dass ich die Welt so sehe, wie sie ist, wozu würde ich dann die Unterschiede wertschätzen wollen? Warum sollte ich mich überhaupt mit jemandem beschäftigen wollen, der so offensichtlich auf dem Holzweg ist? Mein Paradigma ist, dass ich objektiv bin. Ich sehe die Welt, so wie sie ist. Alle anderen sind in den Einzelheiten verfangen, nur ich habe den Überblick.

Wenn das mein Paradigma ist, werde ich nie effektiv interdependent oder auch nur effektiv unabhängig, sondern immer von den Paradigmen meiner eigenen Konditionierung eingeschränkt sein.

Wer wirklich effektiv ist, hat die Bescheidenheit und Ehrfurcht, seine eigenen Wahrnehmungsgrenzen anzuerkennen und die reichen Ressourcen zu schätzen, die durch Interaktion mit den Herzen und Köpfen anderer Menschen verfügbar werden. Er wertschätzt die Unterschiede, da sie zu seinem Wissen und seinem Verstehen der Wirklichkeit beitragen. Wenn wir ganz unseren eigenen Erfahrungen überlassen sind, leiden wir beständig an Datenmangel.

Ist es logisch, dass zwei Menschen uneins sein und beide Recht haben können? Das ist nicht logisch: Es ist *psychologisch*. Und es ist sehr real. Sie sehen die junge Dame; ich sehe die alte Frau. Wir betrachten beide dasselbe Bild, wir haben beide Recht. Wir sehen dieselben schwarzen Linien, dieselben weißen Flächen. Aber wir interpretieren sie anders, weil wir dazu konditioniert worden sind.

Und wenn wir die Unterschiede in unseren Wahrnehmungen nicht wertschätzen, einander anerkennen und die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass wir beide Recht haben, dass das Leben nicht immer in der Dichotomie von Entweder/oder stattfindet, dass es fast immer dritte Alternativen gibt, dann werden wir nie die Grenzen dieser ursprünglichen Konditionierung überschreiten können.

Alles, was ich sehe, ist die alte Frau. Aber ich realisiere, dass Sie etwas anderes sehen. Und ich schätze Sie. Ich schätze Ihre Wahrnehmung. Ich möchte verstehen.

Wenn ich mir also der Unterschiede in unseren Wahrnehmungen

bewusst werde, sage ich: »Gut! Sie sehen das anders. Helfen Sie mir zu sehen, was Sie sehen.«

Wenn zwei Leute der gleichen Ansicht sind, ist einer von beiden überflüssig. Es wird mir überhaupt nichts nützen, mit jemandem zu kommunizieren, der auch nur die alte Frau sieht. Ich möchte nicht mit jemandem reden, mit jemandem kommunizieren, der mir zustimmt. Ich möchte mit Ihnen kommunizieren, weil Sie die Dinge anders sehen. Ich wertschätze diesen Unterschied.

Wenn ich das tue, steigere ich nicht nur meine eigene Bewusstheit; ich bestätige Sie auch. Ich gebe Ihnen psychische Luft. Ich nehme meinen Fuß von der Bremse und setze die Energie frei, die Sie vielleicht in die Verteidigung einer bestimmten Position investieren. Ich schaffe eine Atmosphäre für Synergie.

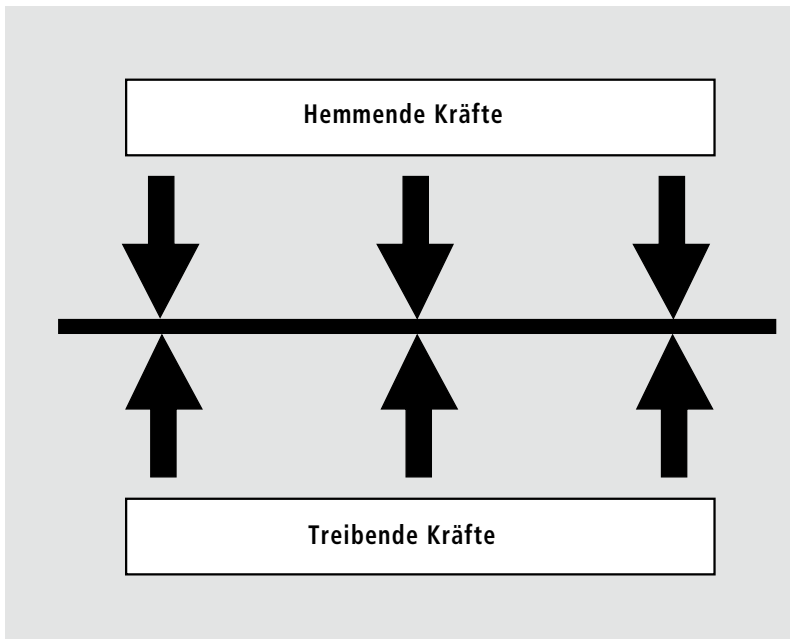
Kraftfeld-Analyse

In einer interdependenten Situation ist Synergie besonders im Umgang mit den negativen Kräften wirksam, die gegen Wachstum und Veränderung arbeiten.

Der Soziologe Kurt Lewin hat das Modell einer »Kraftfeld-Analyse« entwickelt, in dem er jede bestehende Leistungs- oder Seinsebene als einen Zustand des Gleichgewichts zwischen den treibenden Kräften, die eine Aufwärtsbewegung unterstützen, und den hemmenden Kräften, die ihr entgegenwirken, definiert.

Treibende Kräfte sind im Allgemeinen positiv, vernünftig, logisch, bewusst und ökonomisch. Hemmende sind dagegen oft negativ, emotional, unlogisch, unbewusst und sozial/psychisch. Beide Arten sind sehr real und müssen im Umgang mit Veränderung berücksichtigt werden.

Nehmen wir das Klima in einer Familie – ein bestimmtes Niveau von positiver oder negativer Interaktion, Sicherheit oder Unsicherheit darin, Gefühle auszudrücken oder über Sorgen zu sprechen, Achtung oder Missachtung in der Kommunikation der Familienmitglieder untereinander. Vielleicht möchten Sie dieses Niveau wirklich ändern. Sie möchten ein positiveres, respektvolleres, offeneres und vertrauensvolleres Klima schaffen. Ihre logischen Gründe dafür sind die treibenden Kräfte, das Niveau anheben zu wollen.



Aber diese treibenden Kräfte zu verstärken, ist nicht genug. Ihren Bemühungen stehen die hemmenden Kräfte gegenüber – der Konkurrenzgeist zwischen den Kindern, die unterschiedlichen Vorstellungen von häuslichem Leben, die Sie und Ihr Partner in die Ehe mitgebracht haben, die Gewohnheiten, die sich in der Familie entwickelt haben, die Arbeit oder andere Anforderungen an Ihre Zeit und Energie.

Die treibenden Kräfte zu stärken, mag eine Weile gute Ergebnisse bringen. Aber solange die hemmenden Kräfte vorhanden sind, wird es immer schwieriger. Es ist, wie eine Feder herunterzudrücken: Je härter man drückt, desto schwieriger wird es. Bis die Feder plötzlich losschnellt und den Ausgangszustand wieder erreicht.

Der daraus entstehende Jo-Jo-Effekt gibt Ihnen nach einiger Zeit das Gefühl, Menschen seien eben »so, wie sie sind«, und es sei »zu schwierig, etwas zu ändern«.

Aber wenn Sie Synergie einführen, nutzen Sie das Motiv des 4., die Fähigkeit des 5. und die Interaktion des 6. Weges, um direkt an den hemmenden Kräften zu arbeiten. Sie schaffen eine Atmosphäre, in der es ungefährlich ist, über diese Kräfte zu reden. Sie tauen sie auf, lockern sie und schaffen neue Einsichten, die diese hemmenden Kräfte

sogar in treibende verwandeln. Sie beteiligen die Menschen an diesem Problem, sodass sie ein Gefühl dafür bekommen, dass es ihr Problem ist. Dann werden sie meist zu einem wichtigen Teil der Lösung beitragen.

Das führt dazu, dass neue, gemeinsame Ziele geschaffen werden und das ganze Unternehmen sich, oft auf bisher nicht vorstellbare Weise, nach oben bewegt. Und die in dieser Bewegung enthaltene Freude schafft eine neue Kultur. Die an ihr beteiligten Menschen fühlen sich einander verbunden und bekommen durch neues, frisches Denken, kreative Alternativen und Gelegenheiten mehr Kraft.

Ich war schon einige Male an Verhandlungen zwischen miteinander zerstrittenen Leuten beteiligt, die Anwälte engagiert hatten, um ihre Positionen zu verteidigen. Das hat die Probleme nur noch weiter verschärft, da die zwischenmenschliche Kommunikation im Laufe des rechtlichen Prozesses immer mehr verkümmerte. Aber die Vertrauensebene war so niedrig, dass die Parteien meinten, sie hätten keine andere Alternative, als vor Gericht zu ziehen.

»Hätten Sie Interesse daran, an einer Gewinn / Gewinn-Lösung zu arbeiten, mit der sich beide Parteien wirklich gut fühlen?«, fragte ich.

Die Antwort war größtenteils positiv, aber die meisten hielten eine solche Lösung für unmöglich.

»Wenn die andere Partei auch dazu bereit ist, wären Sie dann willens, damit anzufangen, wirklich miteinander zu kommunizieren?«

Wieder lautete die Antwort meist »ja«.

Die Ergebnisse waren in fast jedem Fall erstaunlich. Probleme, die seit Wochen Gegenstand juristischer und psychischer Rangeleien waren, wurden in ein paar Stunden oder Tagen gelöst. Diese Lösungen gerieten auch meist nicht nach der Art der Vergleiche vor Gericht; sie waren synergetisch, besser als die von beiden Parteien unabhängig vorgeschlagenen. Und in den meisten Fällen blieben die Beziehungen bestehen, obwohl anfänglich kaum Vertrauen vorhanden und der Riss in der Beziehung so stark war, dass beide Seiten davon ausgingen, er sei nicht mehr zu flicken.

Bei einem unserer Entwicklungsprogramme hat jemand von einem Fabrikanten berichtet, den ein langjähriger Industriekunde wegen mangelhafter Lieferungen verklagt hatte. Beide Parteien meinten, völlig im Recht zu sein, und empfanden sich gegenseitig als unmoralisch und vollkommen unglaublich.

Als sie begannen, den 5. Weg zu befolgen, wurden zwei Dinge deutlich. Zum einen beruhten die anfänglichen Kommunikationsprobleme auf einem Missverständnis, das später durch Anschuldigungen und Gegenanschuldigungen verschärft wurde. Zum anderen hatten beide ursprünglich in gutem Glauben gehandelt. Sie waren beide nicht auf die Kosten und Mühen einer gerichtlichen Auseinandersetzung erpicht, sahen aber keinen anderen Ausweg.

Als diese beiden Dinge klar wurden, konnte entsprechend der Prinzipien des 4., 5. und 6. Weges gehandelt werden. Das Problem war schnell gelöst, und die Beziehung gedeiht weiterhin.

Ein anderes Mal rief mich schon in aller Frühe ein Bauunternehmer an, der völlig verzweifelt war. Die Bank wollte seine Firma zwangsversteigern, weil er seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkam, und er klagte gegen die Bank, um das zu verhindern. Er brauchte weitere Mittel, um das Land fertig erschließen und dann vermarkten zu können, sodass er seine Schulden bei der Bank bezahlen konnte; die Bank verweigerte ihm jedoch eine Aufstockung der Kredite, solange er die fälligen Zahlungen nicht leistete. Es war das alte Problem von der Henne und dem Ei, bei einer zu geringen Kapitaldecke.

Inzwischen war das Projekt praktisch zum Stillstand gekommen. Auf den Straßen machte sich schon Unkraut breit, und die Besitzer der wenigen bereits fertigen Häuser waren auf dem Kriegspfad, da sie um den Wert ihrer Immobilien fürchteten. Auch die Stadt war aufgebracht, weil das Projekt auf diesem »Filetgrundstück« hinter dem Zeitplan herhinkte und ein Schandfleck wurde. Die Bank und der Bauunternehmer hatten bereits zehntausende von Dollar für Anwälte ausgegeben. Bis die Sache vor Gericht kam, würde es noch Monate dauern.

In seiner Verzweiflung erklärte der Bauunternehmer sich – wenn auch ungern – einverstanden, es mit den Prinzipien des 4., 5. und 6. Weges zu probieren. Er arrangierte eine Besprechung mit den Leuten von der Bank, die noch widerwilliger zustimmten.

Die Besprechung begann morgens um acht in einem Konferenzraum der Bank. Man konnte die Spannungen und das Misstrauen förmlich mit den Händen greifen. Der Anwalt der Bank hatte die Bankleute dazu verdonnert, nichts zu sagen. Sie sollten lediglich zuhören und ihn reden lassen. Er wollte nämlich verhindern, dass etwas geschah, was die Position der Bank vor Gericht verschlechtert hätte.

In den ersten anderthalb Stunden lehrte ich die Wege 4 bis 6. Um 9.30 Uhr stellte ich mich an die Tafel und schrieb die Anliegen und Befürchtungen der Bank so auf, wie wir sie bis dahin verstanden. Zunächst sagten die Leute von der Bank gar nichts, doch je mehr wir erkennen ließen, dass wir Gewinn/Gewinn-Absichten hatten und versuchten, erst zu verstehen, desto mehr öffneten sie sich, um zu erläutern und zu klären.

Als sie anfangen, sich verstanden zu fühlen, änderte das Klima sich völlig. Ein Gefühl des Vorankommens, der Freude darüber, das Problem auf friedliche Weise lösen zu können, war deutlich spürbar. Trotz der Einwände des Anwalts öffneten die Bankleute sich immer mehr, sogar zu persönlichen Dingen. »Wenn die Besprechung zu Ende ist, wird unser Chef als Erstes wissen wollen, ob wir unser Geld bekommen haben. Was sollen wir dann sagen?«

Um 11 Uhr waren die Leute von der Bank noch immer überzeugt, dass sie im Recht waren, doch sie fühlten sich verstanden und waren nicht mehr defensiv und übertrieben förmlich. An diesem Punkt waren sie offen genug, um sich die Nöte des Bauunternehmers anzuhören, die er auf die andere Seite der Tafel schrieb. Das resultierte in einem tieferen gegenseitigen Verstehen und der kollektiven Erkenntnis, dass die anfangs schlechte Kommunikation zu Missverständnissen und unrealistischen Erwartungen geführt hatte – und dass eine Kommunikation in einem Gewinn/Gewinn-Geist die großen Probleme gar nicht erst hätte aufkommen lassen.

Das gemeinsame Empfinden des chronischen und des akuten Schmerzes bewirkte in Verbindung mit dem Gefühl, echte Fortschritte zu erzielen, dass alle weiter miteinander kommunizierten. Um 12 Uhr, als die Besprechung eigentlich hätte zu Ende sein sollen, waren die Leute positiv, kreativ, synergetisch und wollten weiter miteinander reden.

Den allerersten Vorschlag des Bauunternehmers betrachteten alle als Anfang eines Vorgehens im Geist von Gewinn/Gewinn. Man schuf Synergien und verbesserte ihn; um 12.45 Uhr verließen der Bauunternehmer und zwei der Bankleute den Raum – mit einem Plan, den sie dem Hausbesitzerverband und der Stadt vorlegen wollten. Es gab dann zwar noch Entwicklungen, die das Ganze komplizierten, doch die Auseinandersetzung vor Gericht konnte abgewendet und das Bauprojekt zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden.

Ich will nicht sagen, dass man nicht vor Gericht gehen sollte. In manchen Situationen lässt sich das gar nicht vermeiden. Ich betrachte das Gericht aber als wirklich letzten Ausweg, nicht als erste Anlaufstelle. Wenn man diesen Weg zu früh beschreitet – auch wenn das nur der Prävention dienen soll –, führen die Angst und das Paradigma des Rechts manchmal zu Denk- und Handlungsprozessen, die nicht synergetisch sind.

Die ganze Natur ist synergetisch

»Ökologie« ist ein Wort, das letztendlich die Schaffung von Synergie in der Natur beschreibt – alles steht in Beziehung zu allem anderen. Die kreativen Kräfte werden gerade in dieser Beziehung maximiert; die wahre Kraft der 7 Wege liegt ja ebenfalls nicht in den einzelnen Wegen selbst, sondern in ihrer Beziehung zueinander.

Die Beziehung zwischen den Teilen ist auch die Kraft bei der Schaffung einer synergetischen Kultur in der Familie oder im Unternehmen. Je mehr man involviert ist, je aufrichtiger und nachhaltiger man sich an der Analyse und Lösung der Probleme beteiligt, desto mehr wird die Kreativität jedes Einzelnen freigesetzt und desto größer ist die Verpflichtung des Einzelnen auf das, was geschaffen wird. Meiner Ansicht nach ist genau das die Essenz des japanischen Wirtschaftsmodells, das den Weltmarkt so tief greifend verändert hat.

Synergie funktioniert. Sie ist die krönende Leistung aller bisherigen Prinzipien. Sie ist Effektivität in einer interdependenten Realität – sie ist Teamarbeit, Teamausbau, die Entwicklung von Einheit und Kreativität mit anderen Menschen.

Auch wenn Sie in einer interdependenten Aktion die Paradigmen der anderen oder den synergetischen Prozess an sich nicht kontrollieren können, liegt ein Großteil der Synergie in Ihrem Einflussbereich.

Und Ihre eigene innere Synergie liegt sogar ganz in diesem Bereich. Sie können beide Seiten Ihres Wesens respektieren – die analytische und die kreative. Sie können den Unterschied zwischen ihnen schätzen und ihn nutzen, um Kreativität zu katalysieren.

Sie können in Ihrem Inneren sogar inmitten einer sehr feindlichen Umgebung synergetisch sein. Sie müssen Beleidigungen nicht persönlich nehmen. Sie können negativer Energie ausweichen. Sie können nach dem Guten in anderen Ausschau halten und dieses Gute, so

fremd es zunächst auch sein mag, einsetzen, um Ihre Sichtweise zu verbessern und Ihre Perspektive zu vergrößern.

Sie können in interdependenten Situationen den Mut aufbringen, offen zu sein, Ihre Gedanken, Gefühle und Erfahrungen in einer Weise zum Ausdruck bringen, die andere Menschen ermutigt, auch offen zu sein.

Sie können die Verschiedenheit der Menschen respektieren. Wenn jemand anderer Meinung ist, können Sie sagen: »Gut! Sie sehen das anders.« Sie müssen ihm nicht zustimmen, Sie können einfach seine Aussage zur Kenntnis nehmen. Und Sie können versuchen, zu verstehen.

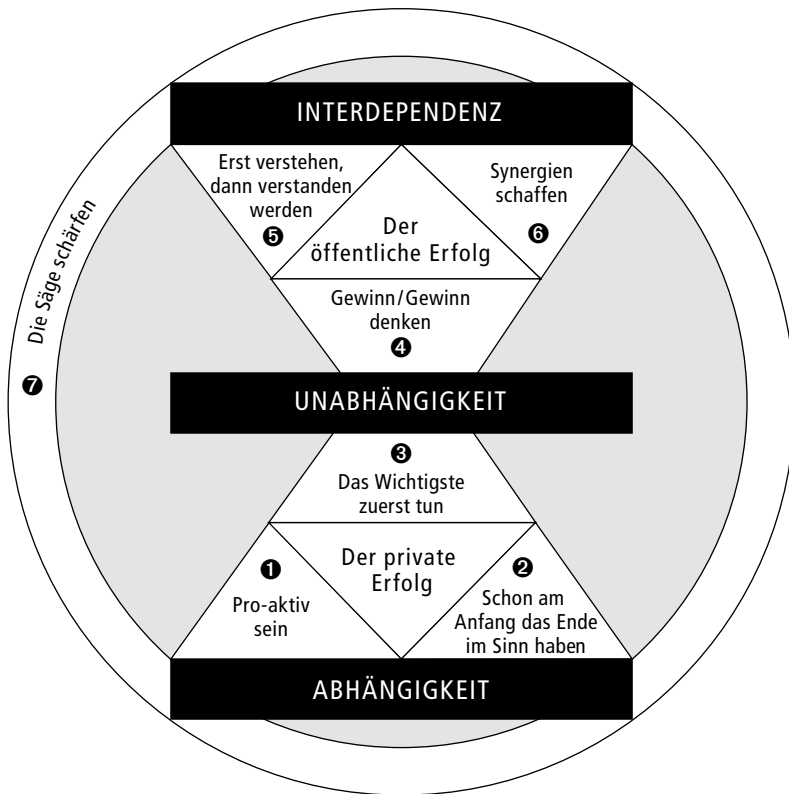
Wenn Sie nur zwei Alternativen sehen – Ihre und die »falsche« –, können Sie nach einer synergetischen dritten Alternative suchen. Es gibt fast immer eine, und wenn Sie mit einer Gewinn / Gewinn-Philosophie arbeiten und wirklich verstehen wollen, können Sie gewöhnlich eine Lösung finden, die für alle Betroffenen besser ist.

Anwendungsvorschläge

1. Denken Sie an jemanden, der die Dinge meist anders sieht als Sie. Überlegen Sie, wie diese Unterschiede als Meilensteine für dritte, alternative Lösungen dienen könnten. Vielleicht könnten Sie um ihre oder seine Meinung zu einem aktuellen Projekt oder Problem bitten und die vermutlich stark von den Ihren abweichenden Aussagen wertschätzen.
2. Machen Sie eine Liste von Leuten, die Sie irritieren. Repräsentieren diese unterschiedliche Sichtweisen, die zu Synergie führen könnten, wenn Sie größere innere Sicherheit besäßen und die Unterschiede respektieren würden?
3. Definieren Sie eine Situation, in der Sie sich mehr Teamarbeit und Synergie wünschen. Welche Bedingungen müssten bestehen, um Synergie zu unterstützen? Was können Sie tun, um diese Bedingungen zu schaffen?
4. Versuchen Sie bei der nächsten Auseinandersetzung oder Meinungsverschiedenheit die Anliegen zu verstehen, die der Position des anderen zu Grunde liegen. Sprechen Sie diese Anliegen auf kreative und beiderseits zuträgliche Weise an.

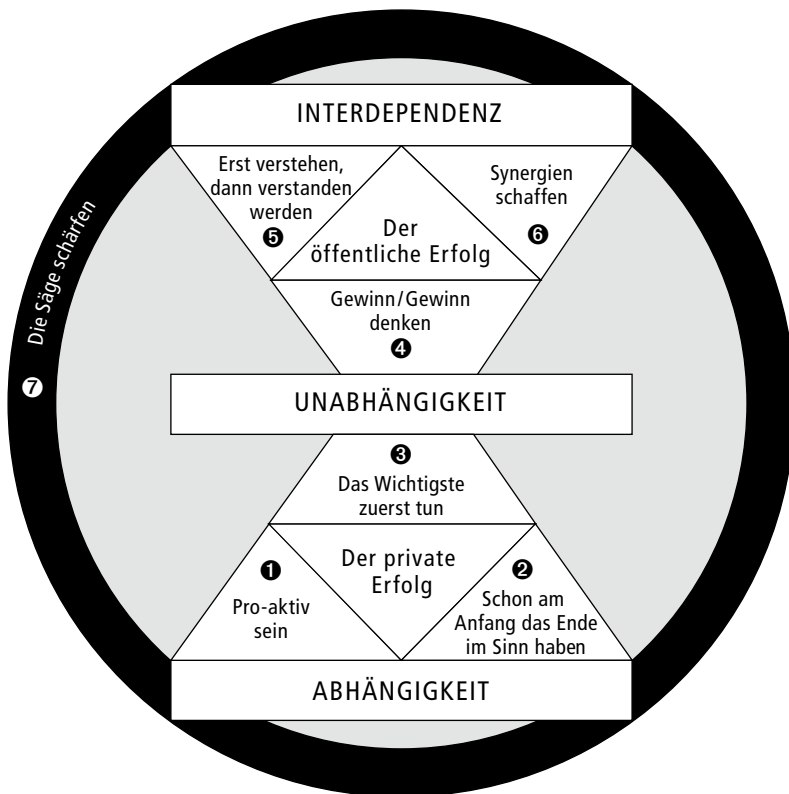
VIERTER TEIL

Erneuerung



7. Weg

Die Säge schärfen



Prinzipien der ausgewogenen Selbst-Erneuerung

*Wenn ich manchmal bedenke,
welch riesige Konsequenzen kleine Dinge haben ...,
bin ich versucht zu glauben ...,
dass es gar keine kleinen Dinge gibt.*

BRUCE BARTON

Nehmen wir an, Sie laufen durch den Wald und treffen auf einen Mann, der fieberhaft daran arbeitet, einen Baum umzusägen.

»Was machen Sie da?«, fragen Sie.

»Das sehen Sie doch«, antwortet er ungeduldig. »Ich säge an diesem Baum.«

»Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie denn schon zugange?«

»Über fünf Stunden«, sagt er, »und ich bin k.o.! Das ist harte Arbeit.«

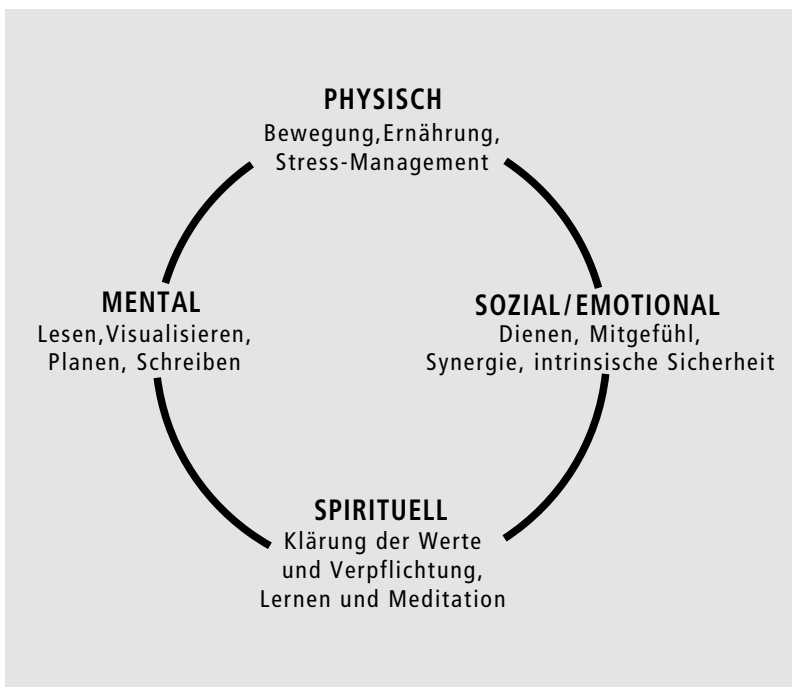
»Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten Pause und schärfen die Säge? Ich bin sicher, dass es dann viel schneller ginge.«

»Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen«, sagt der Mann energisch. »Ich bin zu sehr mit dem Sägen beschäftigt.«

Der 7. Weg bedeutet, sich Zeit zu nehmen, die Säge zu schärfen. Er umkreist auf der 7-Wege-Grafik die anderen sechs Gewohnheiten, denn durch ihn werden alle anderen erst möglich.

Vier Dimensionen der Erneuerung

Der 7. Weg betrifft die persönliche PK, die Erhaltung und Mehrung Ihres wichtigsten Kapitals – und das sind Sie selbst. Dieser Weg dient der Erneuerung der vier Dimensionen Ihres Seins – der physischen, der spirituellen, der mentalen und der sozial/emotionalen.



Es werden zwar unterschiedliche Begriffe benutzt, doch die meisten Lebensphilosophien befassen sich explizit oder implizit mit diesen vier Dimensionen. Auch solide Motivations- und Organisationstheorien berücksichtigen diese vier Dimensionen oder Motivationen – die ökonomische (physische); wie die Leute behandelt werden (sozial); wie sie entwickelt und benutzt werden (mental); und den Dienst, den Job, den Beitrag, den die Organisation leistet (spirituell).

»Die Säge schärfen« bedeutet im Grunde, alle vier Motivationen, alle vier Dimensionen unseres Seins zu trainieren – regelmäßig und konsistent, in weiser und ausgewogener Form.

Dazu müssen wir pro-aktiv sein. Sich die Zeit zum Schärfen der Säge zu nehmen, ist ganz eindeutig eine Quadrant-II-Aktivität, und dieser Quadrant verlangt ja, dass wir handeln. Quadrant I hingegen beherrscht uns, er zwingt uns durch seine Dringlichkeit, zu reagieren, er setzt uns ständig unter Druck. Wir müssen für ein persönliches P/PK-Gleichgewicht sorgen, bis es uns zur zweiten Natur wird, zu einer Art gesunder Sucht. Da es im Zentrum unseres Einflussbereichs steht, kann das niemand anders für uns machen – wir müssen es selbst für uns tun.

Das ist die größte Einzelinvestition, die wir im Leben vornehmen können – in uns selbst zu investieren, in das einzige Instrument, das wir haben, um mit dem Leben umzugehen und etwas beizutragen. Wir sind die Instrumente unserer eigenen Leistung, und um effektiv zu sein, müssen wir erkennen, wie wichtig es ist, uns regelmäßig die Zeit zu nehmen, unsere Säge in allen vier Bereichen zu schärfen.

Die physische Dimension

Zur physischen Dimension gehört, dass wir effektiv für unseren Körper sorgen – uns richtig ernähren, ausreichend Ruhe und Entspannung haben und uns regelmäßig Bewegung verschaffen.

Körperliche Bewegung ist eine von den sehr wirksamen Aktivitäten in Quadrant II, die die meisten von uns deswegen vernachlässigen, weil sie nicht dringlich ist. Und da wir das tun, finden wir uns früher oder später in Quadrant I wieder, wo wir es mit den gesundheitlichen Problemen und Krisen zu tun haben, die ein natürliches Ergebnis dieser Vernachlässigung sind.

Die meisten von uns meinen, sie hätten keine Zeit für Sport oder Bewegung. Was für ein verzerrtes Paradigma! Wir haben keine Zeit, uns Zeit zu nehmen. Wir sprechen hier von drei bis sechs Stunden in der Woche – oder einem Minimum von 30 Minuten jeden zweiten Tag. Das scheint wirklich kaum zu viel zu sein, wenn man bedenkt, welche günstige Auswirkungen diese Zeit auf die übrigen 162 bis 165 Stunden der Woche hat.

Die Erneuerung der physischen Dimension bedeutet vor allem, die Säge zu schärfen: unseren Körper regelmäßig so zu trainieren, dass unsere Fähigkeit zu arbeiten, uns anzupassen und zu genießen erhalten bleibt und noch gesteigert wird.

Bei der Entwicklung unseres Fitnessprogramms müssen wir Weisheit zeigen. Gerade jene, die bisher überhaupt nichts für ihre körperliche Fitness getan haben, neigen leicht dazu, sich zu viel zuzumuten. Das kann aber unnötige Schmerzen, Verletzungen und sogar Dauerschäden hervorrufen. Sie sollten es daher langsam angehen. Wie Ihr individuelles Fitnessprogramm auch aussehen mag – es sollte im Einklang mit den neuesten Forschungsergebnissen, dem Rat Ihres Arztes und Ihrer eigenen Selbstwahrnehmung stehen.

Wenn Sie bisher gar nichts gemacht haben, wird Ihr Körper sich zweifellos gegen diese Änderung wehren. Zuerst wird es Ihnen nicht gefallen. Vielleicht hassen Sie es sogar. Aber seien Sie pro-aktiv. Machen Sie's trotzdem. Selbst wenn es an dem Morgen, an dem Sie joggen wollen, regnet: »Oh, gut! Es regnet! Ich kann nicht nur meinen Körper, sondern auch meine Willenskraft stärken!«

Sie haben es hier nicht mit Schnellreparaturen zu tun. Dies ist eine Quadrant-II-Aktivität, die phänomenale langfristige Ergebnisse bringen wird. Fragen Sie jeden, der regelmäßig Sport treibt. Wenn Sie die Fähigkeit Ihres Körpers vergrößern, anstrengendere Dinge zu tun, werden Sie feststellen, dass die normalen Aktivitäten viel angenehmer und leichter werden. Sie werden nachmittags mehr Energie haben. Die Erschöpfung, die Ihnen bisher das Gefühl gab, »zu müde« zu sein, um sich Bewegung zu verschaffen, wird von einer Energie ersetzt werden, die Ihnen bei allem, was Sie tun, Kraft gibt.

Wahrscheinlich wird der größte Bonus der regelmäßigen Bewegung die Entwicklung Ihrer Muskeln für den 1. Weg der Pro-Aktivität sein. Wenn der Wert des physischen Wohlbefindens Ihr Handeln bestimmt, statt dass Sie auf all die Kräfte reagieren, die Sie vom Sport abhalten, wird das zutiefst Ihr Paradigma von sich selbst, Ihre Selbstachtung, Ihr Selbstvertrauen und Ihre Integrität beeinflussen.

Die spirituelle Dimension

Die spirituelle Dimension zu erneuern, verleiht Ihrem Leben Führung. Das hat viel mit dem 2. Weg zu tun.

Die spirituelle Dimension ist Ihr Kern, Ihr Zentrum, Ihr Bestimmen des eigenen Wertesystems. Dies ist ein sehr privater und äußerst wichtiger Lebensbereich. Er zapft die Quellen an, die Sie inspirieren und erheben, und verbindet Sie mit den zeitlosen Wahrheiten der gesamten

Menschheit. Das kann man auf vielerlei Weise erreichen, zum Beispiel durch Gebete oder Meditation.

Manchen Menschen bringt auch ein Eintauchen in große Literatur oder Musik eine ähnliche Erneuerung der Seele. Andere finden sie in der Art, wie sie mit der Natur kommunizieren. Die Natur schenkt allen, die sich ihr öffnen, ihren eigenen Segen. Wenn Sie den Krach und die Misstöne der Stadt hinter sich lassen und sich in die Harmonie und den Rhythmus der Natur fallen lassen können, kommen Sie erneuert zurück. Eine Weile kann Ihnen nichts etwas anhaben, bis allmählich der Krach und der Missklang von draußen wieder in dieses Gefühl inneren Friedens einzudringen beginnen.

Arthur Gordon lässt uns in einer kleinen Geschichte mit dem Titel »The Turn of the Tide« (»Gezeitenwechsel«, im wörtlichen und übertragenen Sinn) an der wundervollen, sehr intimen Erfahrung seiner eigenen spirituellen Erneuerung teilhaben. Sie erzählt von einer Zeit in seinem Leben, als er das Gefühl bekam, dass alles fade und abgestanden war. Seine Begeisterung schwand, er brachte nichts Vernünftiges mehr zu Papier. Und es wurde von Tag zu Tag schlimmer.

Schließlich beschloss er, sich von einem Arzt helfen zu lassen. Dieser konnte keine körperliche Erkrankung finden und fragte ihn, ob er in der Lage sei, einen Tag lang seine Anweisungen zu befolgen.

Gordon bejahte das. Daraufhin sagte der Arzt, er solle den nächsten Tag dort verbringen, wo er als Kind am glücklichsten war. Er dürfe sich etwas zu essen mitnehmen, aber mit niemandem sprechen und auch nicht lesen, schreiben oder Radio hören. Dann schrieb er vier Rezepte, steckte sie einzeln in Umschläge und wies Gordon an, sie um neun, 12, 15 und 18 Uhr zu öffnen.

»Ist das Ihr Ernst?«, fragte Gordon.

»Wenn Sie meine Rechnung bekommen, werden Sie nicht mehr glauben, dass ich einen Scherz mache!«

Also fuhr Gordon am nächsten Morgen zum Strand. Als er das erste Rezept öffnete, las er: »Hören Sie genau zu!« Der Arzt musste verrückt sein – wie sollte er drei Stunden lang zuhören können? Doch er hatte sich ja bereit erklärt, die Anweisungen des Arztes zu befolgen. Daher hörte er zu. Er hörte die üblichen Laute des Meeres und der Vögel. Nach einiger Zeit konnte er auch die anderen Laute hören, die zunächst nicht in sein Bewusstsein gedrungen waren. Als er zuhörte, begann er, an das zu denken, was das Meer ihn in seiner Kindheit gelehrt

hatte: Geduld, Respekt und die Erkenntnis, dass alles interdependent ist. Er fing an, den Lauten – und der Stille – zu lauschen, und empfand allmählich immer mehr Frieden.

Mittags öffnete er das zweite Rezept und las: »Versuchen Sie zurückzukehren!« »Wohin denn?«, fragte er sich. Vielleicht in seine Kindheit, vielleicht zu seinen Erinnerungen an glückliche Zeiten? Er dachte über seine Vergangenheit nach, über die vielen kleinen Augenblicke der Freude. Er versuchte, sich genau an sie zu erinnern. Und fand dabei eine innere Wärme, die immer intensiver wurde.

Um drei las er das dritte Rezept. Die beiden ersten »Medikamente« hatte er leicht einnehmen können, doch bei diesem war das anders. »Untersuchen Sie Ihre Motive!« Zuerst war er defensiv; er dachte an das, was er wollte – Erfolg, Anerkennung, Sicherheit –, und rechtfertigte es. Dann aber kam ihm plötzlich der Gedanke, dass diese Motive nicht ausreichten und dass darin die Antwort auf seine Situation, auf den Stillstand in seinem Leben liegen könnte.

Er betrachtete seine Motive eingehend. Er dachte an sein früheres Glück. Und da erkannte er die Antwort endlich.

»Es traf mich wie ein Blitz!«, schreibt er. »Plötzlich wusste ich mit unumstößlicher Sicherheit, dass nichts richtig sein kann, wenn unsere Motive falsch sind. Es spielt keine Rolle, ob man Postbote ist, Friseur, Versicherungsvertreter oder Hausfrau ... Solange wir das Gefühl haben, anderen zu dienen, machen wir unsere Arbeit gut. Wenn es uns aber nur darum geht, dass etwas für uns selbst herausspringt, machen wir sie nicht so gut – dieses Gesetz ist so unerbittlich wie die Schwerkraft!«

Als es sechs wurde, brauchte er nicht lange, um die letzte Anweisung zu befolgen. Sie lautete: »Schreiben Sie Ihre Sorgen in den Sand!« Er kniete nieder und schrieb mit dem Rand einer zerbrochenen Muschel einige Worte. Dann wendete er sich ab und ging weg. Er blickte nicht zurück – er wusste, dass die Flut kommen würde.

Für die spirituelle Erneuerung müssen wir Zeit investieren. Sie ist aber eine Quadrant-II-Aktivität, für deren Vernachlässigung wir eigentlich keine Zeit haben.

Martin Luther soll gesagt haben: »Heute habe ich so viel zu tun, dass ich eine weitere Stunde auf den Knien verbringen muss.« Für ihn war das Gebet keine mechanische Pflicht, sondern eine Kraftquelle, die seine Energien freisetzte und vervielfachte.

Ein fernöstlicher Zen-Meister, den unter starkem Druck stets Gelassenheit und großer Friede umgaben, wurde einmal gefragt, wie er sich diese Gelassenheit und diesen Frieden bewahre. Er antwortete: »Ich verlasse nie den Ort, an dem ich meditiere.« Er meditierte morgens in aller Frühe und trug den Frieden jener Augenblicke den ganzen Tag über in seinem Kopf und seinem Herzen mit sich.

Die Idee ist: Wenn wir uns die Zeit nehmen, das Führungszentrum unseres Lebens – das, was letztendlich der Sinn unseres Lebens ist – zu ergründen, breitet es sich wie ein Schirm über alles andere aus. Es erneuert und erfrischt uns, besonders wenn wir uns wieder darauf verpflichten.

Deshalb glaube ich, dass ein persönliches Leitbild ungeheuer wichtig ist. Wenn wir unser Zentrum und unseren Zweck wirklich verstehen, können wir uns immer wieder damit befassen und uns darauf verpflichten. Bei unserer täglichen spirituellen Erneuerung können wir die Geschehnisse des Tages im Einklang mit diesen Werten visualisieren und »ausleben«.

Die mentale Dimension

Ein Großteil unserer mentalen Entwicklung und Lerndisziplin entsteht durch formale Ausbildung. Aber sobald die äußere Disziplin der Schule oder Hochschule wegfällt, lassen viele Menschen ihren Geist verdorren. Wir lesen nicht mehr ernsthaft, erforschen keine wirklich neuen Themen außerhalb unseres Tätigkeitsbereichs, denken nicht analytisch, schreiben nicht – jedenfalls nicht kritisch oder in einer Weise, die unsere Fähigkeit auf die Probe stellt, uns in klarer, präziser und knapper Sprache auszudrücken. Stattdessen verbringen wir unsere Zeit vor dem Fernseher. In amerikanischen Haushalten läuft der Fernseher etwa 35 bis 45 Stunden die Woche. Das ist so viel Zeit, wie manche in ihrem Job verbringen, und mehr, als die meisten für die Schule aufwenden. Es handelt sich um den mächtigsten sozialisierenden Einfluss in unserem Leben. Und wenn wir fernsehen, sind wir all den Werten ausgesetzt, die das Programm vermittelt. Das kann uns auf sehr subtile und unmerkliche Weise stark beeinflussen.

Weisheit im Umgang mit dem Fernsehen erfordert das effektive Selbstmanagement des 3. Weges, das es Ihnen ermöglicht, die informativen, anregenden und unterhaltenden Programme zu wählen, die

am besten Ihren Zwecken und Werten dienen und diese zum Ausdruck bringen.

In unserer Familie begrenzen wir das Fernsehen auf etwa sieben Stunden in der Woche, durchschnittlich eine Stunde pro Tag. Wir haben einen Familienrat einberufen, darüber gesprochen und analysiert, welche Auswirkungen das Fernsehen auf das Familienleben hat. Dadurch, dass wir es als Familie gemeinsam besprochen haben, dass keiner defensiv sein oder argumentieren musste, begannen alle zu sehen, dass die Abhängigkeit von einer bestimmten Serie oder Unterhaltungsart wie eine Suchtkrankheit ist.

Ich bin dankbar für das Fernsehen und die vielen qualitativ hochwertigen Bildungs- und Unterhaltungsprogramme. Sie können unser Leben bereichern und auf bedeutsame Weise zu unseren Zwecken und Zielen beitragen. Es gibt jedoch auch zahlreiche Programme, mit denen wir lediglich unsere Zeit und unseren Verstand verschwenden würden, und viele andere, die uns negativ beeinflussen, wenn wir das zulassen. Wie der Körper ist auch das Fernsehen ein guter Diener, aber ein schlechter Herr. Wir müssen uns an den 3. Weg halten und bei der Verwirklichung unseres Leitbilds durch effektives Selbstmanagement alle Ressourcen ausschöpfen.

Bildung – eine ständige Bildung, eine kontinuierliche Schärfung und Erweiterung unseres Verstands – ist die lebenswichtige mentale Erneuerung. Manchmal beinhaltet sie die äußere Disziplin des Klassenzimmers oder systematisierter Programme, meist aber nicht. Proaktive Menschen können unzählige Wege ersinnen, um sich selbst weiterzubilden.

Es gibt keinen besseren Weg, fortlaufend den Geist zu erweitern, als es sich zur Gewohnheit zu machen, regelmäßig gute Literatur zu lesen. Das ist eine weitere wirkungsvolle Quadrant-II-Aktivität. Sie können in die besten Köpfe, die es heute gibt oder je in der Welt gegeben hat, hineinschlüpfen. Ich empfehle, mit einem Buch pro Monat zu beginnen, dann eines alle vierzehn Tage und schließlich eins pro Woche. »Wer nicht liest, ist nicht besser dran als einer, der nicht lesen kann.«

Schreiben ist eine weitere wirksame Möglichkeit, die geistige Säge zu schärfen. Ein Tagebuch über unsere Gedanken, Erfahrungen, Einsichten und Lernerfolge zu führen, fördert die geistige Klarheit, Genauigkeit und Einsicht in die Zusammenhänge. Auch gute Briefe zu schreiben – auf der tieferen Ebene der Gedanken, Gefühle und Vorstel-

lungen zu kommunizieren, statt auf der oberflächlichen von Ereignissen –, beeinflusst unsere Fähigkeit, klar zu denken, etwas vernünftig zu erörtern und effektiv verstanden zu werden.

Andere Formen der mit dem 2. und 3. Weg verbundenen mentalen Erneuerung sind Organisation und Planung: schon am Anfang das Ende im Sinn haben und mental in der Lage sein, dieses Ziel durch entsprechende Organisation zu erreichen; die Visualisierungs- und Vorstellungskraft des Verstandes trainieren, um schon von Anfang an das Ziel und auch die ganze Reise – nicht unbedingt in Form der einzelnen Schritte, aber doch zumindest in Form der Prinzipien – sehen zu können.

Es heißt, dass Kriege im Zelt des Generals gewonnen werden. Das Schärfen der Säge in den ersten drei Dimensionen – der physischen, der spirituellen und der mentalen – nenne ich den »täglichen privaten Erfolg«. Und ich empfehle Ihnen, dafür jeden Tag eine Stunde aufzuwenden – eine Stunde am Tag, Ihr ganzes Leben lang!

Die sozial/emotionale Dimension

Während die physische, die spirituelle und die mentale Dimension eng dem 1., 2. und 3. Weg zugehören und auf die Prinzipien von persönlicher Vision, Führung und Management zentriert sind, gehört die sozial/emotionale Dimension zum 4., 5. und 6. Weg und ist auf die Prinzipien von zwischenmenschlicher Führung, einführender Kommunikation und kreativer Kooperation ausgerichtet.

Die sozialen und emotionalen Dimensionen unseres Lebens sind miteinander verknüpft, da sich unser emotionales Leben primär, wenn auch nicht ausschließlich, aus unseren Beziehungen zu anderen entwickelt und sich in ihnen manifestiert.

Um unsere sozial/emotionale Dimension zu erneuern, brauchen wir nicht auf dieselbe Weise Zeit einzuplanen, wie wir es bei den anderen Dimensionen tun müssen. Wir können es in unseren alltäglichen Interaktionen mit anderen Menschen tun. Aber es braucht auf alle Fälle Übung. Wir müssen uns vielleicht selbst etwas anstoßen, denn viele von uns haben noch nicht die Ebene des privaten Erfolgs und die Fähigkeit zum öffentlichen Erfolg errungen, die für den 4., 5. und 6. Weg notwendig sind, damit wir bei all unseren Interaktionen ganz natürlich über sie verfügen können.

Wir wollen einmal annehmen, dass Sie eine Schlüsselperson in meinem Leben sind – vielleicht mein Chef, mein Untergebener, ein Kollege, Freund oder Nachbar, mein Ehepartner, mein Kind oder ein Mitglied meiner größeren Familie, jedenfalls jemand, mit dem ich interagieren will oder muss. Und dass wir zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren, einen entscheidenden Punkt besprechen, gemeinsam einen Zweck erreichen oder ein Problem lösen müssen. Wir sehen die Dinge aber unterschiedlich, wir blicken nicht durch die gleiche Brille. Sie sehen die junge Frau, ich die alte.

Also praktiziere ich den 4. Weg. Ich komme zu Ihnen und sage: »Ich habe gemerkt, dass wir diese Situation auf unterschiedliche Weise angehen. Warum vereinbaren wir nicht, miteinander zu kommunizieren, bis wir eine Lösung finden, mit der wir uns beide wohl fühlen? Wären Sie dazu bereit?« Die meisten Leute würden das bejahen.

Dann gehe ich zum 5. Weg über. »Ich möchte Ihnen erst zuhören.« Statt mit der Absicht zu antworten, höre ich einführend zu, um Ihr Paradigma wirklich eingehend zu verstehen. Wenn ich Ihren Standpunkt ebenso gut erklären kann wie Sie selbst, konzentriere ich mich darauf, Ihnen meinen eigenen Standpunkt zu vermitteln, sodass Sie ihn ebenfalls verstehen können.

Nun haben wir uns darauf verpflichtet, nach einer Lösung zu suchen, mit der wir uns beide wohl fühlen, und verstehen den Standpunkt des jeweils anderen wirklich. Auf dieser Grundlage gehen wir jetzt zum 6. Weg über; wir arbeiten zusammen daran, für unsere Meinungsverschiedenheiten Lösungen vom Typ der dritten Alternative zu produzieren, die nach Ihrer und meiner Ansicht besser sind als jene, die Sie und ich ursprünglich vorgeschlagen haben.

Erfolg beim 4., 5. und 6. Weg ist nicht primär eine Sache des Intellekts, sondern der Emotionen. Er ist eng mit unserem Gefühl der persönlichen Sicherheit verbunden. Wenn unsere persönliche Sicherheit aus uns selbst stammt, sind wir stark genug, um die Wege des öffentlichen Erfolgs umzusetzen. Wenn wir aber emotional unsicher sind, kann es für uns eine furchtbare Bedrohung sein, die Wege 4 bis 6 mit Menschen zu praktizieren, die über entscheidende Punkte des Lebens anderer Ansicht sind als wir selbst – auch wenn wir intellektuell sehr reif sind.

Woher kommt intrinsische Sicherheit? Nicht aus dem, was andere über uns denken oder wie sie uns behandeln. Auch nicht von den Skripten, die sie uns ausgehändigt haben, aus unseren Umständen

oder unserer Position. Intrinsische Sicherheit kommt von innen – aus zutreffenden Paradigmen und korrekten Prinzipien tief in unserem eigenen Verstand und unserem Herzen, aus Übereinstimmung von innen und außen, aus einem Leben voller Integrität, in dem unsere täglichen Gewohnheiten unsere tiefsten Werte reflektieren.

Ich glaube, dass ein Leben voller Integrität die fundamentalste Quelle unseres persönlichen Wertes ist. Die populäre Erfolgsliteratur, nach der Selbstachtung primär eine Sache der Mentalität ist – nach der wir uns durch eine entsprechende psychische Einstellung zu innerem Frieden verhelfen können –, hat meiner Ansicht nach Unrecht.

Innerer Friede stellt sich ein, wenn unser Leben im Einklang mit wahren Prinzipien und Werten steht – sonst nicht!

Auch ein effektives interdependentes Leben verleiht uns intrinsische Sicherheit: das Wissen, dass es Gewinn/Gewinn-Lösungen gibt, dass das Leben nicht immer eine Frage von »entweder/oder« ist, dass man fast immer dritte Alternativen finden kann, die beiden zum Vorteil gereichen; dass wir aus unserem eigenen Bezugsrahmen heraustreten können, ohne ihn aufzugeben, dass wir andere Menschen wahrhaft verstehen können. Es gibt eine Sicherheit, die sich einstellt, wenn wir authentisch, kreativ und kooperativ mit anderen Menschen interagieren und diese interdependenten Gewohnheiten wirklich erfahren.

Intrinsische Sicherheit kann auch daraus stammen, dass wir anderen dienen, daraus, dass wir anderen auf bedeutsame Weise helfen. Eine wichtige Quelle ist unsere Arbeit: wenn wir sehen, dass wir Beiträge leisten, kreativ sind und etwas Wichtiges bewirken. Eine andere Quelle ist das anonyme Dienen, von dem niemand weiß und vielleicht auch nie jemand erfahren wird. Darum geht es aber ohnehin nicht. Einfluss, nicht Anerkennung, wird unser Motiv: das Leben anderer Menschen besser und reicher zu machen.

Ausgewogenheit in der Erneuerung

Der Selbsterneuerungsprozess muss gleichmäßige Erneuerung in allen vier Dimensionen unserer Natur einschließen: in der physischen, der spirituellen, der mentalen und der sozial/emotionalen.

Obwohl eine Erneuerung in jeder einzelnen Dimension wichtig ist, wird sie erst dann optimal effektiv, wenn wir mit allen vier Dimensio-

nen weise und ausgewogen umgehen. Ein Gebiet zu vernachlässigen, hat negative Auswirkungen auf die anderen.

Ich habe festgestellt, dass dies sowohl für Organisationen wie für das individuelle Leben gilt. In einer Organisation kommt die physische Dimension in ökonomischen Begriffen zum Ausdruck. Die mentale oder psychische Dimension hat mit dem Erkennen, der Entwicklung und der Verwendung von Talent zu tun. Die sozial / emotionale Dimension betrifft die menschlichen Beziehungen und die Art, wie man mit anderen umgeht. Und in der spirituellen Dimension geht es darum, durch den Unternehmenszweck oder unternehmerische Beiträge und organisatorische Integrität Sinn und Bedeutung zu finden.

Wenn eine Organisation eines oder mehrere dieser Gebiete vernachlässigt, hat das negative Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Die kreativen Energien, die zu enormer positiver Synergie führen könnten, werden stattdessen verwendet, um gegen die Organisation zu kämpfen. Sie wirken dann hemmend auf Wachstum und Produktivität.

Ich habe Organisationen kennen gelernt, deren einziges Bestreben ökonomischer Natur war: Geld zu verdienen. Gewöhnlich machen sie dieses Ziel nicht publik. Manchmal geben sie sogar etwas anderes bekannt. Aber in ihren Herzen besteht nur dieser eine Wunsch, Geld zu verdienen.

Wann immer ich auf so etwas stoße, finde ich auch eine Menge negativer Synergie in der Firmenkultur, die Abteilungsrivalitäten, defensive und protektionistische Kommunikation, Taktiererei und Befehlston hervorrufen. Wir können ohne Geld nicht effektiv gedeihen, aber das ist noch kein hinlänglicher Grund für die Existenz einer Organisation. Wir können nicht leben, ohne zu essen, aber wir leben nicht, um zu essen.

Am anderen Ende des Spektrums habe ich Organisationen gesehen, die sich fast ausschließlich auf die sozial / emotionale Dimension ausgerichtet hatten. Sie sind in gewissem Sinne eine Art soziales Experiment, und in ihrem Wertesystem gibt es keine ökonomischen Kriterien. Sie haben keinen Maßstab für ihre Effektivität, was dazu führt, dass sie an Effizienz verlieren und schließlich auf dem Markt nicht überleben können.

Ich habe viele Organisationen kennen gelernt, die bis zu drei Dimensionen entwickeln – sie haben vielleicht gute Service-Kriterien, gute ökonomische Kriterien und gute Beziehungs-Kriterien, aber sie sind nicht wirklich darauf ausgerichtet, die Talente ihrer Mitarbeiter

zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen. Und wenn diese psychischen Kräfte fehlen, wird der Stil wohlwollend autokratisch. Die daraus entstehende Kultur wird verschiedene Formen von kollektivem Widerstand, Feindseligkeit, hoher Personalfuktuation und andere tiefe, chronische und kulturelle Probleme reflektieren.

Effektivität erfordert individuell wie in Organisationen die weise und ausgewogene Entwicklung und Erneuerung aller vier Dimensionen. Jede Dimension, die vernachlässigt wird, wird negativen Kraftfeld-Widerstand schaffen, der gegen Effektivität und Wachstum wirkt. Organisationen und Individuen, die jede dieser vier Dimensionen mit ihren Grundsätzen anerkennen, erstellen damit einen starken Rahmen für ausgewogene Erneuerung.

Synergie in der Erneuerung

Ausgewogene Erneuerung ist optimal synergetisch. Was Sie in irgendeiner Dimension tun, um die Säge zu schärfen, hat positiven Einfluss auf die anderen, da sie stark miteinander verbunden sind. Ihre physische Gesundheit hat Auswirkungen auf Ihre mentale Gesundheit; Ihre spirituelle Kraft beeinflusst Ihre sozial/emotionale Kraft. Wenn Sie sich in einer Dimension verbessern, steigern Sie auch Ihre Fähigkeiten in den anderen Dimensionen.

Die 7 Wege zur Effektivität schaffen eine optimale Synergie zwischen diesen Dimensionen. Erneuerung in jeder einzelnen Dimension steigert Ihre Fähigkeit, mindestens einen der 7 Wege zu befolgen und zu leben. Und obwohl diese Wege nach einer Reihenfolge geordnet sind, steigert doch die bessere Beherrschung des einen synergetisch Ihre Fähigkeit, auch die anderen zu leben.

Je pro-aktiver Sie sind (1. Weg), desto effektiver können Sie in Ihrem Leben persönliche Führung (2. Weg) und Management (3. Weg) meistern. Je effektiver Sie Ihr Leben managen (3. Weg), desto mehr erneuernde Quadrant-II-Aktivitäten können Sie ausüben (7. Weg). Je mehr Sie erst zu verstehen suchen (5. Weg), desto effektiver können Sie auf synergetische Gewinn/Gewinn-Lösungen zusteuern (4. und 6. Weg). Je besser Sie eins der Prinzipien beherrschen, die zu Unabhängigkeit führen (1., 2. und 3. Weg), desto effektiver werden Sie in interdependenten Situationen sein (4., 5. und 6. Weg). Und Erneue-

rung (7. Weg) ist der Prozess, all die Gewohnheiten der anderen Wege zu erneuern.

Wenn Sie Ihre physische Dimension erneuern, verstärken Sie Ihre persönliche Vision (1. Weg), das Paradigma Ihrer eigenen Selbstwahrnehmung und Ihres freien Willens, der Pro-Aktivität, des Wissens, dass Sie frei sind zu machen, statt »gemacht« zu werden, und Ihre eigene Reaktion auf jeden Reiz bestimmen können. Das ist vermutlich der größte Segen der körperlichen Ertüchtigung. Jeder tägliche private Erfolg bedeutet eine Einzahlung auf Ihr inneres Sicherheitskonto.

Wenn Sie Ihre spirituelle Dimension erneuern, stärken Sie Ihre persönliche Führung (2. Weg). Sie vergrößern Ihre Fähigkeit, aus Ihrer Vorstellungskraft und Ihrem Gewissen heraus zu leben statt nur aus Ihrem Gedächtnis, Ihre innersten Paradigmen und Werte wirklich zu verstehen, in sich selbst ein Zentrum mit korrekten Prinzipien zu schaffen, Ihre Lebensaufgabe zu definieren, sich ein neues Skript für ein Leben im Einklang mit diesen Prinzipien zu schreiben und aus Ihren persönlichen Kraftquellen zu schöpfen. Das reiche private Leben, das Sie durch spirituelle Erneuerung gewinnen, trägt Ihnen große Summen auf Ihrem persönlichen Sicherheitskonto ein.

Wenn Sie die mentale Dimension erneuern, verstärken Sie Ihr persönliches Management (3. Weg). Wenn Sie planen, zwingen Sie Ihren Geist, hoch wirksame Quadrant-II-Tätigkeiten, Prioritäten und Aktivitäten zu erkennen, um den Gebrauch Ihrer Zeit und Energien zu optimieren, und Sie organisieren und handeln gemäß diesen Prioritäten. Wenn Sie sich auf kontinuierliche Bildung einlassen, steigern Sie Ihre Wissensgrundlage und verbessern Ihre Optionen. Ihre ökonomische Sicherheit liegt nicht in Ihrem Job; sie liegt in Ihrer eigenen Kraft zu produzieren – zu denken, zu lernen, zu schaffen, zu adaptieren. Das ist wahre finanzielle Unabhängigkeit. Nicht Reichtum zu haben, sondern vielmehr die Kraft zu haben, Reichtum zu produzieren. Sie ist intrinsisch.

Der tägliche private Erfolg – ein Minimum von einer Stunde pro Tag für die Erneuerung der physischen, spirituellen und mentalen Dimensionen – ist der Schlüssel zur Entwicklung der sieben Prinzipien, und er liegt vollständig innerhalb Ihres Einflussbereichs. Es ist die Quadrant-II-Zeit, die notwendig ist, um diese Prinzipien in Ihr Leben zu integrieren, prinzipienorientiert zu handeln.

Außerdem ist er die Grundlage für den täglichen öffentlichen Erfolg. Er ist die Quelle der inneren Sicherheit, die Sie benötigen, um die

Säge in der sozial/emotionalen Dimension zu schärfen. Er gibt Ihnen die persönliche Kraft, sich in interdependenten Situationen auf Ihren Einflussbereich zu konzentrieren, andere durch das Paradigma der Fülle zu sehen, Andersartigkeit und Unterschiede wirklich zu schätzen und sich über den Erfolg anderer zu freuen. Er liefert das Fundament, auf dem Sie an echtem Verständnis und synergetischen Gewinn/Gewinn-Lösungen arbeiten und den 4., 5. und 6. Weg in einer interdependenten Realität umsetzen können.

Die aufwärts gerichtete Spirale

Erneuerung ist das Prinzip, das uns dazu befähigt, uns auf einer aufwärts gerichteten Spirale des Wachstums und der Veränderung, der ständigen Verbesserung, zu bewegen.

Bedeutsame und kontinuierliche Fortschritte können wir bei diesem Prozess nur machen, wenn wir auch die einzigartige menschliche Gabe erneuern, die diese Bewegung nach oben leitet: unser *Gewissen*. Madame de Staël sagte einmal: »Die Stimme des Gewissens ist so zart, dass sie sich leicht ersticken lässt; sie ist aber auch so deutlich, dass wir sie unmöglich missverstehen können.«

Unser Gewissen ist jene Gabe, die spürt, ob wir im Einklang mit korrekten Prinzipien leben, und die uns ihnen entgegenhebt – wenn es gut in Form ist.

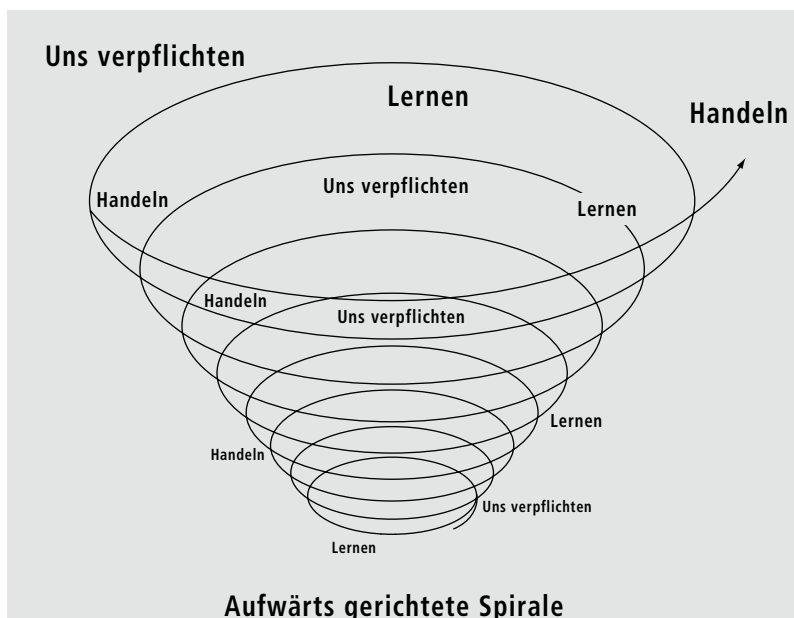
Wir wissen alle, dass für hervorragende Sportler das Training der Muskeln und Sehnen unerlässlich ist, für den Denker das Training des Verstands; wahrhaft pro-aktive und effektive Menschen müssen ihr Gewissen »trainieren«. Um unser Gewissen zu trainieren und zu bilden, brauchen wir aber noch mehr Konzentration, ausgewogene Disziplin und durchgängige Aufrichtigkeit im Leben. Wir müssen uns regelmäßig in inspirierende Literatur versenken, edle Gedanken denken und vor allem im Einklang mit seiner kleinen, leisen Stimme leben.

Wie ungesundes Essen und zu wenig Training die Kondition eines Sportlers ruinieren können, so können jene Dinge, die obszön, roh oder pornografisch sind, eine innere Dunkelheit entstehen lassen, die unsere Empfindsamkeit für Höheres abstumpft und das natürliche oder göttliche Gewissen (»Was ist richtig und falsch?«) durch das soziale Gewissen (»Wird man mich erwischen?«) ersetzt.

Sobald wir eine Selbstwahrnehmung haben, müssen wir Zwecke und Prinzipien wählen, nach denen wir leben wollen. Sonst wird die Leere durch anderes gefüllt; dann verlieren wir unsere Selbstwahrnehmung und werden wie Tiere, deren Lebenszweck vor allem darin besteht, zu überleben und sich fortzupflanzen. Menschen, die auf dieser Ebene existieren, leben nicht – sie »werden gelebt«. Sie reagieren nur und erkennen nicht, dass in ihnen einzigartige Gaben schlummern und unentwickelt bleiben.

Zur Entwicklung dieser Gaben führt keine Abkürzung. Es gilt das Gesetz der Ernte: Wir werden immer ernten, was wir gesät haben – nicht mehr und nicht weniger. Das Gesetz der Gerechtigkeit lässt sich nicht beugen; je enger wir uns an korrekten Prinzipien ausrichten, desto besser können wir beurteilen, wie die Welt funktioniert, und desto zutreffender sind unsere Paradigmen, unsere Landkarten.

Während wir wachsen und uns auf dieser aufwärts gerichteten Spirale nach oben bewegen, müssen wir beim Prozess der Erneuerung Eifer und Sorgfalt zeigen, indem wir unser Gewissen bilden und ihm gehorchen. Ein immer besser trainiertes Gewissen wird uns auf dem Weg der persönlichen Freiheit, Sicherheit, Weisheit und Kraft vorantreiben.



Wenn wir uns auf der aufwärts gerichteten Spirale nach oben bewegen wollen, müssen wir auf immer höheren Ebenen *lernen, uns verpflichten* und *handeln*. Wenn wir glauben, irgendeine von ihnen reiche aus, machen wir uns etwas vor. Um weiter voranzukommen, müssen wir lernen, uns verpflichten und handeln – lernen, uns verpflichten und handeln – und immer wieder lernen, uns verpflichten und handeln.

Anwendungsvorschläge

1. Erstellen Sie eine Liste von Aktivitäten, die Ihnen helfen würden, gut in Form zu bleiben, die zu Ihrem Lebensstil passen und die Sie langfristig genießen könnten.
2. Suchen Sie sich eine dieser Aktivitäten aus und notieren Sie sie als Ziel in dem Feld für Ihre persönlichen Rollen für die nächste Woche. Bewerten Sie am Ende der Woche Ihre Leistung. Wenn Sie Ihr Ziel nicht erreicht haben: Lag es daran, dass Sie es einem echten höheren Wert untergeordnet haben? Oder haben Sie Ihre eigenen Werte nicht mit Integrität umgesetzt?
3. Machen Sie eine ähnliche Liste von erneuernden Aktivitäten in der mentalen und der spirituellen Dimension. Zählen Sie im sozial/emotionalen Gebiet Beziehungen, die Sie gern verbessern möchten, oder bestimmte Bedingungen auf, unter denen ein öffentlicher Erfolg zu größerer Effektivität führen würde. Suchen Sie sich aus jedem Bereich ein Ziel für die nächste Woche aus. Setzen Sie es um und bewerten Sie es.
4. Verpflichten Sie sich, jede Woche spezifische Aktivitäten zum Schärfen der Säge in jeder der vier Dimensionen aufzuschreiben, sie auszuführen und Ihre Ergebnisse und Leistungen zu bewerten.

Noch einmal: Von innen nach außen

Der Herr wirkt von innen nach außen. Die Welt arbeitet von außen nach innen. Die Welt will die Menschen aus dem Elend holen. Christus holt das Elend aus den Menschen, und dann holen sie sich selbst aus dem Elend. Die Welt will die Menschen formen, indem sie ihre Umgebung verändert. Christus verändert die Menschen, und dann verändern die Menschen ihre Umgebung. Die Welt will das menschliche Verhalten formen, doch Christus kann die Natur des Menschen verändern.

EZRA TAFT BENSON

Ich möchte Ihnen jetzt noch eine persönliche Geschichte erzählen, die nach meinem Gefühl die Essenz dieses Buchs enthält. Ich hoffe, dass Sie dabei einen Zusammenhang zu den Grundprinzipien herstellen, die sie beinhaltet.

Vor ein paar Jahren nahm ich mir an der Universität zwei Freisemester, damit ich schreiben konnte. Meine Familie und ich lebten dann ein ganzes Jahr in Laie an der Nordküste der Insel Oahu, die zu Hawaii gehört.

Gleich nachdem wir uns dort eingerichtet hatten, entwickelten wir eine Lebens- und Arbeitsroutine, die nicht nur sehr produktiv war, sondern auch ungeheuer wohltuend. Nach einem Strandlauf am frühen Morgen schickten wir zwei unserer Kinder in die Schule (barfuß und in Shorts). Ich ging zu einem allein stehenden Gebäude an den Zuckerrohrfeldern, wo ich für meine Schreibarbeit ein Büro hatte. Es war dort sehr schön, sehr ruhig, sehr friedlich – kein Telefon, keine Besprechungen, keine dringenden Termine.

Mein Büro grenzte an das Gelände eines Colleges. Als ich eines Tages im hinteren Teil der Bibliothek herumschlenderte, stieß ich auf ein Buch, das mein Interesse erregte. Ich schlug es auf, und mein Blick fiel auf einen einzigen Absatz, der mein Leben von da an enorm stark beeinflusste.

Ich las diesen Absatz immer wieder. Er enthielt im Wesentlichen die schlichte Idee, dass es zwischen Reiz und Reaktion einen Raum oder eine Lücke gibt und dass der Schlüssel zu unserem Wachstum und unserem Glück darin liegt, wie wir diesen Raum nutzen.

Ich kann Ihnen kaum beschreiben, wie stark diese Idee auf mich wirkte. Obwohl ich mit der Philosophie der Selbstbestimmtheit erzogen worden war, traf mich die Formulierung – »eine Lücke zwischen Reiz und Reaktion« – mit neuer, beinahe unglaublicher Wucht. Es war fast so, als hätte ich das zum ersten Mal erkannt – wie eine innere Revolution, »eine Idee, deren Zeit gekommen war«.

Über diese Idee dachte ich immer wieder nach; sie begann, sich ungeheuer stark auf mein Paradigma vom Leben auszuwirken. Ich war plötzlich ein Beobachter meiner eigenen Beteiligung geworden, ich stand jetzt in der Lücke zwischen Reiz und Reaktion und blickte nach draußen, auf die Reize. Ich schwelgte in dem inneren Gefühl der Freiheit, meine Reaktion zu wählen – auch selbst der Reiz zu werden oder ihn zumindest zu beeinflussen – ihn sogar umzukehren.

Bald darauf (nicht zuletzt als Resultat dieser »revolutionären« Idee) fingen Sandra und ich an, tief gehende Gespräche zu führen. Ich holte sie immer kurz vor Mittag auf einer alten roten Honda 90 ab; wir nahmen unsere beiden noch nicht schulpflichtigen Kinder mit – eines saß zwischen uns, das andere auf meinem linken Knie – und fuhren in die Zuckerrohrfelder hinter meinem Büro. Dann rollten wir etwa eine Stunde langsam dahin und sprachen miteinander.

Die Kinder freuten sich auf diese Fahrt und gaben kaum einen Mucks von sich. Wir begegneten nur selten einem anderen Fahrzeug, und unsere Honda war so leise, dass wir einander mühelos verstehen konnten. Gewöhnlich landeten wir in einer einsamen Bucht; wir stellten die Honda ab und gingen noch etwa 200 Meter zu einem abgeschiedenen Fleckchen, wo wir ein Picknick machten.

Der Sandstrand und ein Bach, der dort ins Meer mündete, nahmen die Kinder völlig gefangen. Sandra und ich konnten also weiter miteinander sprechen, ohne dabei unterbrochen zu werden. Es erfordert wohl nicht allzu viel Phantasie, sich vorzustellen, was für eine hohe Ebene des Verstehens und des Vertrauens wir dadurch erreichen konnten, dass wir ein Jahr lang jeden Tag mindestens zwei Stunden mit tiefer Kommunikation verbrachten.

Anfangs redeten wir über alle möglichen interessanten Themen – Leute, Ideen, Ereignisse, die Kinder, meine Arbeit, unsere Familie

zu Hause, unsere Zukunftspläne ... Allmählich aber wurde unsere Kommunikation tiefer; wir sprachen immer mehr über unsere Innenwelt – über unsere Erziehung, unsere Skripten, unsere Gefühle und Selbstzweifel. Während wir tief in diese Gespräche versunken waren, beobachteten wir sie auch – und uns selbst in den Gesprächen. Wir fingen an, den Raum zwischen Reiz und Reaktion auf neue, interessante Weisen zu nutzen, was uns dazu brachte, darüber nachzudenken, wie wir programmiert waren und wie diese Programme unsere Weltsicht bestimmten.

Wir begannen eine aufregende Abenteuerreise in unsere inneren Welten und fanden sie faszinierender, fesselnder, zwingender, reicher an Entdeckungen und Erkenntnissen als alles, was wir jemals in der äußeren Welt erlebt hatten.

Nein, es war nicht alles schön und leicht. Hin und wieder trafen wir einen empfindlichen Nerv; wir machten einige schmerzhaft, peinliche und zu tiefer Selbsterkenntnis führende Erfahrungen, durch die wir für den anderen extrem offen und verwundbar wurden. Wir merkten aber, dass wir uns schon seit Jahren mit diesen Dingen beschäftigen wollten. Als wir tatsächlich in die tieferen, heikleren Dinge vordrangen und dann wieder aus ihnen herauskamen, fühlten wir uns in gewisser Weise geheilt.

Wir gaben uns von Anfang an gegenseitig viel Halt und halfen uns, wir waren ermutigend und einführend. Dadurch erleichterten und förderten wir die inneren Entdeckungen im anderen.

Im Laufe der Zeit entwickelten wir zwei unausgesprochene Grundregeln. Die erste lautete: »Kein Nachforschen.« Sobald wir die inneren Schichten der Verletzlichkeit entfalteten, durften wir einander keine Fragen mehr stellen, sondern nur noch einführend sein. Nachzuforschen wäre einfach zu bedrängend gewesen – und zu kontrollierend und zu logisch. Wir bewegten uns in einem neuen, schwierigen Terrain, das unsicher war, uns erschreckte und Ängste und Zweifel in uns weckte. Wir wollten zwar immer tiefer in dieses Terrain vordringen, wuchsen dabei aber so, dass wir etwas sehr Wichtiges erkannten und respektierten: Jeder konnte und durfte sich erst dann öffnen, wenn er so weit war.

Die zweite Grundregel war, dass wir einfach für diesen Tag aufhören würden, wenn es zu weh tat, wenn es wirklich schmerzte. Dann würden wir entweder am nächsten Tag an diesem Punkt weitermachen oder warten, bis der Betreffende sich dazu bereit fühlte. Wir trugen

diese Dinge mit uns herum und wussten, dass wir uns mit ihnen befassen wollten. Doch wir hatten ja genug Zeit und eine Umgebung, die dafür förderlich war; und wir freuten uns sehr darüber, unsere eigene Beteiligung zu beobachten und in unserer Ehe zu wachsen. Daher wussten wir einfach, dass wir uns früher oder später mit all diesen Dingen beschäftigen und sie zu einem Abschluss bringen würden.

Der schwierigste, letztendlich aber auch fruchtbarste Teil dieser tiefen Kommunikation kam, als meine eigene Verletzlichkeit und Sandras Verletzlichkeit sich berührten. Aufgrund unseres subjektiven Betroffenseins stellten wir fest, dass der Raum zwischen Reiz und Reaktion nicht mehr da war. Einige negative Gefühle drangen an die Oberfläche. Es war jedoch unser inniger Wunsch und auch unsere implizite Über-einkunft, dort wieder anzufangen, wo wir aufgehört hatten, und uns mit diesen Gefühlen zu beschäftigen, bis wir sie bewältigen konnten.

Eine dieser schwierigen Phasen hatte etwas mit einer Grundtendenz meiner Persönlichkeit zu tun. Mein Vater war ein sehr privater Mensch, sehr kontrolliert und sehr vorsichtig. Meine Mutter hingegen war und ist sehr gesellig, sehr offen, sehr spontan. Ich finde beide Tendenzen in mir, und wenn ich mich unsicher fühle, neige ich wie mein Vater dazu, mich zurückzuziehen. Ich lebe dann in mir selbst und beobachte alles aus sicherer Entfernung.

Sandra ist mehr wie meine Mutter: gesellig, authentisch und spontan. Im Laufe der Jahre hatten wir immer wieder Erfahrungen gemacht, bei denen mir ihre Offenheit unangemessen schien und sie andererseits meine Zurückhaltung als unangebracht empfand, sowohl anderen als auch mir selbst gegenüber, weil ich dann nicht mehr für die Gefühle anderer empfänglich war. Das alles und noch viel mehr kam auf Hawaii allmählich heraus. Ich lernte, Sandras Tiefblick zu schätzen, ihre Weisheit und die Art, wie sie mir half, ein offenerer, mehr gebender, empfindsamerer und anderen mehr zugewandter Mensch zu werden.

Eine andere schwierige Phase hatte etwas mit einem »Tick« – zumindest sah ich das so – von Sandra zu tun, über den ich mich schon seit Jahren ärgerte: Sie schien von den Haushaltsgeräten der Firma Frigidaire regelrecht besessen zu sein, und das konnte ich absolut nicht verstehen. Geräte anderer Firmen zu kaufen, zog sie gar nicht in Betracht. Selbst in unserer frühen Zeit, als das Geld bei uns noch sehr knapp war, bestand sie darauf, dass wir in die 80 Kilometer entfernte »Großstadt« fahren, wo man Geräte von Frigidaire kaufen konnte;

in unserer kleinen Universitätsstadt bekam man sie damals nämlich nicht.

Das regte mich sehr auf. Zum Glück entstand diese Situation nur dann, wenn wir wieder mal ein neues Gerät brauchten. Dann aber war sie wie ein Reiz, der eine hitzige Reaktion auslöste. Diese eine Sache schien mir alles irrationale Denken zu symbolisieren und erzeugte in mir ein großes Spektrum negativer Gefühle.

Ich flüchtete mich dann gewöhnlich in meine übliche Zurückgezogenheit. Ich dachte wohl, der einzige Weg, damit umzugehen, sei, damit nicht umzugehen; außerdem fürchtete ich, ich könnte die Kontrolle verlieren und Dinge sagen, die ich nicht sagen sollte. Hin und wieder kam es aber doch vor, dass ich etwas Negatives sagte und mich dann bei Sandra entschuldigen musste.

Dass sie die Geräte von Frigidaire mochte, war gar nicht der entscheidende Punkt; am meisten regte ich mich darüber auf, dass sie immer wieder meiner Meinung nach völlig unlogische und unhaltbare Dinge, denen es an jeder realen Grundlage fehlte, sagte, um Frigidaire zu verteidigen. Wenn sie zugegeben hätte, dass ihre Reaktion irrational und rein emotional war, hätte ich wohl damit umgehen können. Doch ihre Rechtfertigung brachte mich auf.

Als es Frühling wurde, kam das Thema »Frigidaire« dann zur Sprache. Unsere ganze bisherige Kommunikation hatte uns darauf vorbereitet. Die Grundregeln waren tief verwurzelt – kein Nachforschen; aufhören, wenn es für einen von uns oder sogar für uns beide zu schmerzhaft wurde.

Den Tag, an dem wir es durchsprachen, werde ich nie vergessen. An jenem Tag kamen wir nicht bis zu unserer Bucht, sondern fuhren einfach weiter durch die Zuckerrohrfelder – vielleicht, weil wir uns nicht in die Augen blicken wollten. Die Sache hatte eine so lange psychische Geschichte, sie war mit so vielen negativen Gefühlen verbunden und so lange unterdrückt worden ... Sie war nie so gefährlich geworden, dass sie unsere Beziehung gesprengt hätte; wenn wir aber versuchen, eine wundervolle, einträchtige Beziehung zu pflegen, ist alles, was uns entzweit, wichtig.

Sandra und ich fanden es erstaunlich, wie viel wir durch die Interaktion lernten. Sie war wahrhaft synergetisch. Es war so, als ob Sandra zum ersten Mal den Grund für ihren »Tick« erkannte. Sie fing an, über ihren Vater zu sprechen, der jahrelang als Geschichtslehrer und Coach an einer High School gearbeitet hatte und ins Geschäft mit

Haushaltsgeräten eingestiegen war, weil das Geld nicht reichte. Während eines wirtschaftlichen Abschwungs war er in ernste finanzielle Schwierigkeiten geraten; es war ihm damals nur möglich, im Geschäft zu bleiben, weil Frigidaire seine Lagerbestände finanzierte.

Sandras Beziehung zu ihrem Vater war ungewöhnlich tief und innig. Wenn er am Ende eines sehr anstrengenden Tages nach Hause kam, legte er sich immer auf die Couch. Sandra massierte ihm dann die Füße und sang ihm etwas vor. Es war eine wunderbare Zeit, die sie jahrelang beinahe jeden Tag zusammen genossen. Er öffnete sich dabei auch und erzählte Sandra von seinen geschäftlichen Sorgen – wie dankbar er dafür war, dass Frigidaire sein Lager finanzierte, sodass er diese schwierigen Zeiten durchstehen konnte.

Zu dieser Kommunikation zwischen Vater und Tochter war es spontan in einer Zeit gekommen, in der eine besonders starke Prägung durch Skripte stattfindet. In solchen Zeiten der Entspannung sind unsere Schutzvorrichtungen deaktiviert und die verschiedensten Bilder und Gedanken werden ins Unterbewusstsein gepflanzt. Vielleicht hatte Sandra all das bis zu der Sicherheit jenes Jahres der tiefen Kommunikation vergessen; dann aber konnte es auf ebenfalls sehr spontane Weise hervorkommen.

Sandra gewann ungeheuer viel Einblick in sich selbst und die emotionale Wurzel ihrer Gefühle gegenüber Frigidaire. Und ich gewann ebenfalls Einblick und erreichte eine ganz neue Stufe des Respekts. Ich erkannte, dass Sandra gar nicht über Haushaltsgeräte sprach, sondern über ihren Vater und über Loyalität – Loyalität gegenüber seinen Bedürfnissen.

An jenem Tag waren wir beide den Tränen nahe – weniger wegen unserer Erkenntnisse als wegen des größeren Gefühls der Ehrerbietung, das wir jetzt füreinander hegten. Wir entdeckten, dass selbst scheinbar triviale Dinge oft in tiefen emotionalen Erfahrungen wurzeln. Wenn man sich nur mit der trivialen Oberfläche beschäftigt, ohne die tieferen, empfindlicheren Punkte zu sehen, trampelt man auf dem heiligen Boden des Herzens eines anderen Menschen herum.

Jene Monate brachten viele wundervolle Früchte hervor. Unsere Kommunikation wurde so stark, dass wir fast augenblicklich Verbindung zu den Gedanken des anderen aufnehmen konnten. Als wir Hawaii verließen, beschlossen wir, mit der tiefen Kommunikation weiterzumachen. In all den Jahren, die seitdem verstrichen sind, sind wir weiter regelmäßig auf unserer Honda – bei schlechtem Wetter mit

dem Auto – herumgefahren, um miteinander zu sprechen. Miteinander zu sprechen, vor allem über die Gefühle, ist nach unserem Empfinden der Schlüssel dazu, sich weiter zu lieben. Wir versuchen, jeden Tag mehrmals miteinander zu kommunizieren, auch wenn ich auf einer Reise bin. Das ist, als würde ich im Heimathafen anlegen und Zugang zu all dem Glück, der Sicherheit und den Werten bekommen, für die er steht.

Thomas Wolfe hatte Unrecht: Es führt doch ein Weg zurück nach Hause – wenn unser Heim eine Beziehung ist, die wir wie einen Schatz hüten, eine kostbare Gemeinschaft.

Verbindung der Generationen

In jenem wundervollen Jahr auf Hawaii entdeckten Sandra und ich, dass das Vermögen, den Raum zwischen Reiz und Reaktion weise zu nutzen und die vier einzigartigen Gaben unserer menschlichen Natur einzusetzen, unsere Entwicklung von innen nach außen förderte.

Mit dem Vorgehen von außen nach innen hatten wir es schon vorher probiert. Wir liebten uns und hatten versucht, unsere Meinungsverschiedenheiten zu überwinden, indem wir unsere Einstellung und unser Verhalten kontrollierten und nützliche Techniken der zwischenmenschlichen Interaktion anwendeten. Die Heftpflaster und Aspirin-tabletten halfen jedoch immer nur vorübergehend. Solange wir nicht auf der Ebene unserer wesentlichen Paradigmen arbeiteten und kommunizierten, blieben die chronischen Grundprobleme bestehen.

Als wir aber anfangen, von innen nach außen zu arbeiten, konnten wir eine Beziehung aufbauen, die von Vertrauen und Offenheit geprägt war, und hinderliche Meinungsverschiedenheiten auf eine tiefe, dauerhafte Weise lösen, die auf dem umgekehrten Weg nie möglich gewesen wäre. Die köstlichen Früchte – eine reiche Gewinn / Gewinn-Beziehung, intensives gegenseitiges Verstehen und wundervolle Synergien – sprossen aus den Wurzeln, die wir hegten, indem wir unsere Programme untersuchten, unsere Skripten umschrieben und unser Leben so managten, dass wir Zeit für die wichtige Quadrant-II-Aktivität der tiefen Kommunikation schaffen konnten.

Und das waren nicht die einzigen Früchte. Wir konnten jetzt auf einer viel tieferen Ebene sehen, dass das Leben unserer Kinder von

uns geprägt wurde – so, wie unser eigenes Leben durch unsere Eltern beeinflusst worden war –, und zwar häufig auf eine Weise, die wir vorher gar nicht erkannt hatten. Wir verstanden nun, wie stark sich die verschiedenen Skripte auf unser eigenes Leben ausgewirkt hatten. Daher verspürten wir erneut das Verlangen, sicherzustellen, dass das, was wir – durch Unterweisung und durch unser Beispiel – an die künftigen Generationen weitergaben, auf korrekten Prinzipien beruhte.

In diesem Buch habe ich Ihre Aufmerksamkeit vor allem auf jene an uns weitergegebenen Skripte gelenkt, die wir pro-aktiv ändern müssen. Wenn wir uns aber ansehen, wie die Skripte uns beeinflusst haben, werden wir allmählich erkennen, dass darunter auch schöne und positive Skripte sind, die wir bisher einfach als selbstverständlich betrachtet haben. Wirkliche Selbstwahrnehmung hilft uns, diese Skripte wertzuschätzen – und die Menschen, die vor uns gegangen sind und uns zu einem prinzipienbasierten Leben erzogen haben, die nicht nur für uns gespiegelt haben, was wir sind, sondern auch, was wir werden können.

In einer starken Familie aus mehreren Generationen gibt es eine transzendente Kraft. Eine effektiv interdependente Familie mit Kindern, Eltern, Großeltern, Tanten, Onkeln, Vettern und Kusinen kann ihren Mitgliedern helfen, zu spüren, wer sie sind, woher sie kommen und wofür sie stehen.

Für Kinder ist es großartig, wenn sie sich mit ihrem »Stamm« identifizieren können, wenn sie das Gefühl haben, dass viele Menschen sie kennen und ihnen Liebe und Fürsorge entgegenbringen, auch wenn sie über das ganze Land verstreut sind. Und das kann bei der Erziehung unserer Kinder ein enormer Vorteil sein. Falls eines von ihnen Probleme hat und sich zu dieser Zeit gerade nicht ganz eng mit Ihnen verbunden fühlt, kann es vielleicht eine besondere Beziehung zu Ihrem Bruder oder Ihrer Schwester aufbauen. Diese Person kann dann ein Ersatzvater oder eine Ersatzmutter werden, ein Mentor oder Held für eine begrenzte Zeit.

Großeltern, die viel Interesse an ihren Enkelkindern zeigen, gehören zu den wertvollsten Menschen auf der Welt. Sie können ein wundervoller positiver sozialer Spiegel sein! Meine Mutter ist so ein Mensch. Sie geht zwar schon auf die 90 zu, hat aber an jedem ihrer Nachkommen ein tiefes persönliches Interesse. Sie schreibt uns Liebesbriefe. Erst vor Kurzem habe ich einen im Flugzeug gelesen und mir strömten dabei die Tränen übers Gesicht. Wenn ich sie heute Abend

anrufen würde, würde sie sagen: »Stephen, du sollst wissen, dass ich dich sehr liebe und dich für einen wundervollen Menschen halte!« Sie bestätigt uns nämlich immer.

Eine starke Familie aus mehreren Generationen kann eine der fruchtbarsten, lohnendsten und befriedigendsten interdependenten Beziehungen sein. Viele Menschen spüren, wie wichtig diese Beziehung ist. Denken Sie nur daran, wie sehr *Roots* uns damals alle faszinierte! Jeder von uns hat Wurzeln und die Fähigkeit, sie zurückzuverfolgen und herauszufinden, wer seine Vorfahren sind.

Die höchste und stärkste Motivation dabei ist, dass wir es nicht nur für uns selbst machen, sondern auch für unsere *Nachkommen*, für die Nachkommen der ganzen Menschheit. Ein kluger Kopf sagte einmal: »Es gibt nur zwei dauerhafte Vermächtnisse, die wir unseren Kindern hinterlassen können: Wurzeln und Flügel.«

Von Generation zu Generation

Unseren Kindern und anderen Menschen »Flügel« zu verleihen, bedeutet meiner Ansicht nach auch, ihnen die Freiheit zu geben, sich über die negativen Skripte zu erheben, die an uns weitergereicht wurden. Es bedeutet, das zu werden, was mein Freund und Partner, Dr. Terry Warner, eine »Veränderungsperson« (engl. *transition person*) nennt. Statt jene Skripte an die nächste Generation weiterzugeben, können wir sie ändern. Und zwar so, dass dabei Beziehungen aufgebaut werden.

Falls Ihre Eltern Sie als Kind schlecht behandelten, heißt das nicht, dass Sie Ihre eigenen Kinder schlecht behandeln müssen. Es gibt allerdings Beweise in Hülle und Fülle dafür, dass Sie dazu neigen werden, Ihr Leben nach jenem Skript zu richten. Da Sie aber pro-aktiv sind, können Sie das Skript neu schreiben. Sie können sich dafür entscheiden, Ihre Kinder nicht nur nicht schlecht zu behandeln, sondern sie zu bestätigen, ihnen ein positives Skript zu geben.

Das können Sie in Ihr persönliches Leitbild schreiben – und in Ihren Kopf und Ihr Herz. Sie können visualisieren, dass Sie bei Ihrem täglichen privaten Erfolg im Einklang mit diesem Leitbild leben. Sie können etwas unternehmen, um Ihre eigenen Eltern zu lieben und ihnen zu verzeihen, und – falls sie noch leben – eine positive Beziehung zu ihnen aufbauen, indem Sie versuchen, zu verstehen.

Eine Tendenz, die sich schon seit Generationen durch Ihre Familie zieht, kann bei Ihnen enden. Sie sind eine »Veränderungsperson« – ein Bindeglied zwischen der Vergangenheit und der Zukunft. Und Ihre eigene Veränderung kann sich auf viele, viele künftige Leben auswirken.

Eine starke »Veränderungsperson« des 20. Jahrhunderts, Anwar El-Sadat, hinterließ uns im Rahmen seines Vermächtnisses ein profundes Verständnis vom Wesen der Veränderung. Sadat stand zwischen einer Vergangenheit, die eine »gewaltige Mauer des Argwohns, der Angst, des Hasses und der Missverständnisse« zwischen den Arabern und den Israelis errichtet hatte, und einer Zukunft, in der eine Eskalation des Konflikts und eine zunehmende Isolierung unvermeidlich schienen. Alle Verhandlungsbemühungen waren an Einwänden der verschiedensten Art gescheitert – bis hin zu Formalitäten und Verfahrensfragen, zu einem völlig unwesentlichen Komma oder Punkt im Text der vorgeschlagenen Vereinbarungen.

Während andere versuchten, die Lage zu entspannen, indem sie auf die Blätter einhieben, stützte Sadat sich auf seine frühere Erfahrung der Zentrierung in einer einsamen Gefängniszelle und machte sich daran, an der Wurzel zu arbeiten. Dadurch veränderte er für Millionen von Menschen den Lauf der Geschichte.

In seiner Autobiografie schreibt er:

»Damals zog ich fast unbewusst Stärke aus jener inneren Kraftquelle, die ich in Zelle 54 des Kairoer Zentralgefängnisses entwickelt hatte – eine Stärke, die man Talent oder Befähigung zur Veränderung nennen könnte. Ich sah mich ja einer äußerst komplizierten Situation gegenüber. Solange ich mich nicht mit den nötigen psychischen und intellektuellen Fähigkeiten gerüstet hatte, bestand für mich keine Hoffnung, sie zu ändern. Bei meiner Versenkung in das Wesen des Lebens und der menschlichen Natur an jenem abgeschlossenen Ort hatte ich etwas sehr Wichtiges gelernt: Wer sein Gedankengebäude nicht zu ändern vermag, wird niemals fähig sein, die Realität zu verändern, und daher niemals irgendeinen Fortschritt erreichen.«

Alle wirklichen Veränderungen entstehen von innen nach außen. Sie entstehen nicht dadurch, dass wir mit den Techniken einer auf schnelle Patentlösungen ausgerichteten Persönlichkeitsethik auf die Blätter der Einstellung und des Verhaltens einhauen. Nein, zu ihnen kommt es nur, wenn wir auf die Wurzel einschlagen – auf unser Gedanken-

gebäude, auf die fundamentalen, essenziellen Paradigmen, die unseren Charakter definieren und die Brille erzeugen, durch die wir die Welt sehen. Der für seine Selbstbeobachtung bekannte Schweizer Philosoph Henri Frédéric Amiel schrieb:

»Ethische Wahrheit kann erdacht werden. Wir können im Hinblick auf sie Gefühle haben. Wir können den Willen haben, danach zu leben. Doch selbst wenn wir eine ethische Wahrheit auf all diese Weisen durchdrungen und besessen haben, kann sie sich uns entziehen. Noch tiefer als unser Bewusstsein liegt unser Sein selbst – unsere Substanz, unsere Natur. Nur jene Wahrheiten, die in diesen letzten Bereich vorgedrungen sind, die wir selbst geworden sind, die sowohl spontan und unwillkürlich als auch willkürlich, sowohl unbewusst als auch bewusst geworden sind, sind wirklich unser Leben – das heißt, mehr als bloßer Besitz. Solange wir zwischen der Wahrheit und uns selbst noch einen Raum wahrnehmen können, bleiben wir außerhalb von ihr. Dann sind der Gedanke, das Gefühl, das Bestreben oder das Bewusstsein des Lebens vielleicht gar nicht ganz das Leben. Göttlich zu werden ist also das Ziel des Lebens. Nur dann kann man sagen, dass die Wahrheit ganz unser ist, jenseits der Möglichkeit des Verlustes. Sie ist nicht mehr außerhalb von uns, auch nicht mehr in irgendeinem Sinn in uns, sondern wir sind sie und sie ist wir.«

Einheit – Einssein – mit uns selbst, mit den Menschen, die wir lieben, mit unseren Freunden und Kollegen ist die höchste, die beste und köstlichste Frucht der 7 Wege. Die meisten von uns haben diese Frucht der wahren Einheit schon von Zeit zu Zeit genossen, aber auch die bittere, einsame Frucht der Entzweiung schlucken müssen. Daher wissen wir, wie kostbar und zerbrechlich Einheit ist.

Einen Charakter von völliger Integrität zu entwickeln, anderen zu dienen und ein Leben voller Liebe zu führen, das solche Einheit erzeugt, ist nicht leicht und geht nicht von heute auf morgen.

Doch es ist möglich! Es beginnt mit dem Bestreben, unser Leben auf korrekte Prinzipien auszurichten, aus anderen Paradigmen und den Komfortzonen unwürdiger Gewohnheiten auszubrechen.

Manchmal machen wir Fehler, sind verlegen. Wenn wir aber mit dem täglichen privaten Erfolg anfangen und dann von innen nach außen arbeiten, werden sich gewiss Ergebnisse einstellen. Wenn wir den Samen säen, ihn geduldig hegen und vom Unkraut befreien, be-

ginnen wir die Freude am wirklichen Wachstum zu spüren und ernten schließlich die unvergleichlich köstlichen Früchte eines effektiven Lebens, eines Lebens in Harmonie.

Ich möchte hier noch einmal Emerson zitieren: »Das, was wir unbeirrt immer wieder machen, wird leichter – nicht, weil sich das Wesen der Aufgabe geändert hätte, sondern weil unsere Fähigkeit, es zu machen, gewachsen ist.«

Wenn wir unser Leben auf korrekte Prinzipien ausrichten und eine fokussierte Balance zwischen unserem Tun und unserer Fähigkeit dazu herstellen, sind wir der Aufgabe gewachsen, effektive, nützliche und friedliche Leben zu führen – für uns selbst und für unsere Nachkommen.

Nachwort

Fragen, die mir immer wieder gestellt werden

Eigentlich machen persönliche Fragen mich verlegen. Einige werden mir aber immer wieder mit so großem Interesse gestellt, dass ich sie in diesem Nachwort beantworten möchte. Mit vielen davon habe ich mich auch in *So leben Sie »Die sieben Wege zur Effektivität«* befasst.

Ihr Bestseller *Die 7 Wege zur Effektivität* erschien in den USA 1989. Was würden Sie aus Ihrer heutigen Sicht daran ändern?

Ehrlich gesagt: Gar nichts! Natürlich hätte ich die Prinzipien gern ausführlicher behandelt und weitgreifender angewendet, doch das konnte ich ja in meinen späteren Büchern.

So zeigten die Befragungsergebnisse von über 250 000 Männern und Frauen, dass vor allem der 3. Weg (Das Wichtigste zuerst) vernachlässigt wurde. Deshalb habe ich mich dann in *Der Weg zum Wesentlichen* (1996) eingehender mit dem 2. und 3. Weg befasst, aber auch die anderen Wege noch genauer und anhand von mehr Beispielen besprochen.

In *The 7 Habits of Highly Effective Families* habe ich gezeigt, wie man die 7 Wege einsetzen kann, um Familien stark, effektiv und glücklich zu machen. Und mein Sohn Sean hat die den 7 Wegen zu Grunde liegenden Prinzipien in seinem unterhaltsamen, wunderbar gestalteten Buch *The 7 Habits of Highly Effective Teens* auf die besonderen Bedürfnisse, Probleme und Interessen von Teenagern angewendet.

Außerdem haben uns Zehntausende von Menschen erzählt, wie stark ihr Leben sich verändert hat, seit sie es durch die Verinnerlichung

der 7 Wege selbst kreativ bestimmen können. Die 76 faszinierendsten Geschichten sind in *So leben Sie »Die sieben Wege zur Effektivität«* eingeflossen – Geschichten von Mut und Inspiration, die zeigen, wie stark die Prinzipien sich (unabhängig von den bisherigen Lebensumständen und -erfahrungen) für den Einzelnen, Familien, Unternehmen und Gemeinschaften auswirken können.

Was haben Sie inzwischen noch über die 7 Wege gelernt?

Ich habe viele neue Dinge gelernt und andere bestätigt gefunden. Lassen Sie mich hier die zehn Hauptpunkte anführen.

1. Es ist ganz wichtig, den Unterschied zwischen *Prinzipien* und *Werten* zu verstehen. Prinzipien sind Naturgesetze, äußere Faktoren, die letztendlich die Konsequenzen unserer Handlungen bestimmen. Werte hingegen sind innere, subjektive Faktoren; sie repräsentieren das, was uns als Leitlinie für unser Verhalten besonders wichtig ist. Nur wenn wir *die Prinzipien wertschätzen*, können wir die Ergebnisse, die wir jetzt wollen, so erzielen, dass wir zukünftig noch größere Ergebnisse erreichen können. So definiere ich *Effektivität*! Werte hat jeder, sogar Verbrecherbanden, und diese Werte bestimmen unser Verhalten. Die Konsequenzen unseres Verhaltens aber werden von den Prinzipien bestimmt, und diese wirken unabhängig davon, ob wir sie erkennen, akzeptieren, mögen, an sie glauben oder ihnen gehorchen. Meiner Ansicht nach ist Bescheidenheit die größte Tugend überhaupt. Wir müssen begreifen, dass nicht wir die Kontrolle haben, sondern die Prinzipien, und uns ihnen unterwerfen. Der Stolz dagegen flüstert uns ein, wir hätten selbst die Kontrolle und könnten unser Leben – da unser Verhalten doch vermeintlich durch unsere Werte bestimmt wird – so führen, wie wir wollen. Ja, das können wir, doch die Konsequenzen unseres Verhaltens erwachsen aus den Prinzipien, nicht aus unseren Werten. Deshalb ist es so wichtig, dass wir *die Prinzipien wertschätzen*.
2. Inzwischen habe ich dieses Material auf der ganzen Welt angewendet. Dabei habe ich gelernt, dass die Prinzipien, die sein Fundament bilden, *universell* sind. Die Beispiele und die praktischen

Methoden sind kulturspezifisch und können sich daher unterscheiden, die Prinzipien aber sind die gleichen. Die Prinzipien, die den 7 Wegen zu Grunde liegen, habe ich in allen sechs großen Religionen gefunden; ich habe mich sogar auf ihre heiligen Schriften gestützt, wenn ich in jenen Kulturen lehrte – im Nahen Osten ebenso wie in Asien, Australien und der südlichen Pazifikregion, in Europa, Süd- und Nordamerika, Afrika, bei den amerikanischen Indianern und anderen Ureinwohnern. Überall haben die Menschen die gleichen Probleme und Bedürfnisse, überall gelten die gleichen Grundprinzipien. Das Gerechtigkeits- oder Gewinn / Gewinn-Prinzip, die Prinzipien der Verantwortlichkeit, der Zielbewusstheit, der Integrität, des Respekts, der Kooperation, der Kommunikation und der Erneuerung sind universell. Die praktischen Methoden hingegen sind situationsspezifisch: Jede Kultur legt die universellen Prinzipien auf einzigartige Weise aus.

3. Ich habe erkannt, dass die 7 Wege auch für Unternehmen sehr wichtig sind. Streng genommen, haben Unternehmen natürlich keine Gewohnheiten, doch die Normen, Sitten oder sozialen Codes ihrer Kultur und ihre Systeme, Prozesse und Verfahrensweisen repräsentieren Gewohnheiten. Im Grunde ist jedes Verhalten persönlich und individuell, selbst wenn es – in Form von Entscheidungen des Managements über die Struktur, die Systeme, Prozesse und praktischen Methoden – Bestandteil von kollektivem Verhalten ist. Bei unserer Arbeit mit tausenden von Unternehmen aus fast allen Berufs- und Wirtschaftszweigen hat sich gezeigt, dass die den 7 Wegen zugrunde liegenden fundamentalen Prinzipien überall gelten und Effektivität definieren.
4. Wenn man die 7 Wege lehren will, spielt es keine Rolle, mit welchem man anfängt. Außerdem kann man jeden Weg so lehren, dass er zu den anderen weiterführt. Es ist wie bei einem Hologramm – einerseits enthalten alle Teile das Ganze, andererseits sind alle Teile im Ganzen enthalten.
5. Am besten funktionieren die 7 Wege, wenn man mit der äußeren Herausforderung beginnt und dann von innen nach außen vorgeht. Wenn Sie sich also einer Herausforderung bei einer Beziehung – wie einem Zusammenbruch des Vertrauens und

der Kommunikation – gegenübersehen, wird dadurch das erforderliche Vorgehen von innen nach außen bestimmt, durch das Sie den privaten Erfolg erringen können, der Voraussetzung für jenen öffentlichen Erfolg ist. Das ist der Grund dafür, dass ich oft zuerst den 4., 5. und 6. Weg lehre.

6. Interdependenz (wechselseitige Abhängigkeit) ist viel schwieriger als Unabhängigkeit. Eine Gewinn / Gewinn-Lösung anzustreben, wenn der andere auf Gewinn / Verlust aus ist; erst verstehen zu wollen, obwohl man sich selbst nach Verständnis sehnt; nach einer besseren dritten Alternative zu suchen, wenn ein Kompromiss ungleich einfacher wäre – all das erfordert viel mehr mentale und emotionale Unabhängigkeit (Independenz). Wer also kreativ mit anderen zusammenarbeiten will, braucht sehr viel Unabhängigkeit, innere Sicherheit und Selbst-Beherrschung. Sonst ist die scheinbare Interdependenz nämlich in Wirklichkeit eine Kontra-Dependenz (die Leute tun das Gegenteil, um ihre Unabhängigkeit herauszustreichen) oder eine Ko-Dependenz (sie brauchen die Schwäche des anderen, um ihre eigenen Bedürfnisse erfüllen und ihre eigene Schwäche rechtfertigen zu können).
7. Die ersten drei Wege lassen sich als »ein Versprechen geben und halten« zusammenfassen, die nächsten drei als »andere in das Problem einbeziehen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten«.
8. Obwohl die 7 Wege weniger als ein Dutzend neuer Wortschöpfungen und Ausdrücke beinhalten, haben sie eine neue Sprache kreiert. Und diese neue Sprache ist ein Code geworden, durch den man in komprimierter Form sehr viel ausdrücken kann – zum Beispiel, indem man jemanden fragt: »Haben Sie damit eine Einzahlung oder eine Abhebung gemacht?«; »Ist das reaktiv oder pro-aktiv?«; »Ist das synergetisch oder ein Kompromiss?«; »Ist das Gewinn / Gewinn, Gewinn / Verlust oder Verlust / Gewinn?«; »Setzen Sie damit das Wichtigste an die erste Stelle oder unwichtigere Dinge?«; »Bedeutet das, dass Sie schon am Anfang das Ende im Sinn haben?« Wenn die Prinzipien und Konzepte, die diese besonderen Code-Wörter ausdrücken, weithin verstanden und befolgt werden, können ganze Kulturen transformiert werden – das habe ich schon oft miterlebt.

9. Integrität steht als Wert über der Loyalität, sie ist überhaupt die höchste Form von Loyalität. Integrität heißt, dass man sich an Prinzipien orientiert, nicht an Menschen, Organisationen oder der Familie. Die meisten Probleme der Leute haben ihre Wurzel in der Frage »Ist das populär (akzeptabel, diplomatisch), oder ist es richtig?« Wenn wir der Loyalität zu einer Person oder Gruppe höhere Priorität einräumen als dem, was wir als richtig empfinden, verlieren wir Integrität. Zunächst mögen wir dadurch zwar an Beliebtheit gewinnen und Loyalität aufbauen, doch letztendlich wird der Integritätsverlust sogar diese Beziehungen beeinträchtigen. Denken Sie nur daran, was passiert, wenn man hinter seinem Rücken über jemanden herzieht: Derjenige, zu dem man dadurch vorübergehend eine Bindung herstellt, weiß doch, dass man jederzeit auch ihn selbst schlecht machen würde. Im Grunde geht es bei den drei ersten Wegen um Integrität, bei den drei nächsten um Loyalität; sie sind jedoch ganz ineinander verschränkt. Im Laufe der Zeit führt Integrität zu Loyalität. Versucht man aber, umgekehrt vorzugehen, und strebt zuerst Loyalität an, setzt man die Integrität aufs Spiel. Vertrauenswürdig zu sein, ist besser, als beliebt zu sein. Aus Vertrauen und Respekt wird schließlich immer Liebe entstehen.
10. Wenn wir unser Leben an den 7 Wegen ausrichten wollen, müssen wir uns auf einen ständigen Kampf gefasst machen. Jeder von uns strauchelt hin und wieder bei einem von ihnen, manchmal sogar bei allen sieben zugleich. Sie sind zwar leicht zu verstehen, doch es ist schwierig, sie durchgängig umzusetzen. Ja, sie beruhen auf dem gesunden Menschenverstand – aber das heißt leider nicht, dass wir sie auch stets befolgen.

Welcher Weg ist für Sie selbst der schwierigste?

Der 5. Wenn ich wirklich müde und schon überzeugt bin, dass ich Recht habe, will ich einfach nicht zuhören. Manchmal tue ich dann sogar nur so, als ob ich zuhören würde – und mache genau das, was man *nicht* tun sollte: Ich höre zu, um zu antworten, nicht, um zu verstehen. Im Grunde kämpfe ich fast jeden Tag mit allen 7 Wegen. Erobert habe ich noch keinen Einzigen! Ich betrachte sie mehr als Lebensprinzipien,

die wir nie wirklich beherrschen können. Je näher wir ihrer Beherrschung kommen, umso klarer wird uns, wie fern das Ziel noch ist. Das ist mit dem Wissen vergleichbar – je mehr wir wissen, desto klarer erkennen wir, dass wir noch viel zu wenig wissen.

An der Universität habe ich meinen Studenten daher nicht selten die Hälfte der Note für ihre Fragen und die andere Hälfte für ihre Antworten auf diese Fragen gegeben. So wurde ihr wirklicher Kenntnisstand nämlich deutlicher.

Die 7 Wege bilden eine offene, aufwärts gerichtete Spirale: Der 1. Weg auf einer hohen Ebene unterscheidet sich erheblich vom gleichen Weg auf einer niedrigeren. Auf der untersten Ebene heißt Pro-Aktivität vielleicht einfach nur, dass man sich des Raums zwischen Reiz und Reaktion bewusst wird. Auf der nächsten Ebene kann es um eine Entscheidung gehen, zum Beispiel darum, sich nicht an jemandem zu rächen. Auf den höheren Ebenen kann Pro-Aktivität bedeuten, Feedback zu geben; um Verzeihung zu bitten; selbst zu verzeihen; seinen Eltern zu verzeihen; seinen verstorbenen Eltern zu verzeihen; einfach nicht gekränkt zu sein.

Sie sind Vice-Chairman der FranklinCovey Company. Werden die 7 Wege dort umgesetzt?

Immer das vorzuleben, was wir lehren, gehört zu unseren fundamentalen Werten – doch es gelingt uns nicht vollkommen. Wie alle Unternehmen müssen wir mit den Veränderungen des Marktes fertig werden; seit der Fusion von Covey Leadership Center und Franklin Quest (Sommer 1997) müssen wir außerdem die beiden Kulturen integrieren. Die Anwendung der Prinzipien erfordert Zeit, Geduld und Ausdauer; der Erfolg wird sich erst in der Zukunft erweisen. Mit Momentaufnahmen kann man die Situation nicht richtig erfassen.

Flugzeuge weichen die meiste Zeit von ihrer vorgesehenen Route ab, kehren aber immer wieder auf sie zurück und erreichen schließlich ihren Zielflughafen. So ist es auch mit uns Menschen, mit unseren Familien und Organisationen. Der Schlüsselfaktor ist, dass man ein »Ende im Sinn« hat und sich alle darüber einig sind, dass es ohne ständiges Feedback und Kurskorrekturen nicht geht.

Warum nicht sechs, acht oder zehn Wege, sondern sieben?

Es gibt nun einmal drei Wege zum privaten Erfolg (Freiheit zu wählen, Entscheiden, Handeln) und drei zum öffentlichen Erfolg (Respekt, Verstehen, kreativer Prozess); mit dem Weg der Erneuerung kommen wir also auf sieben.

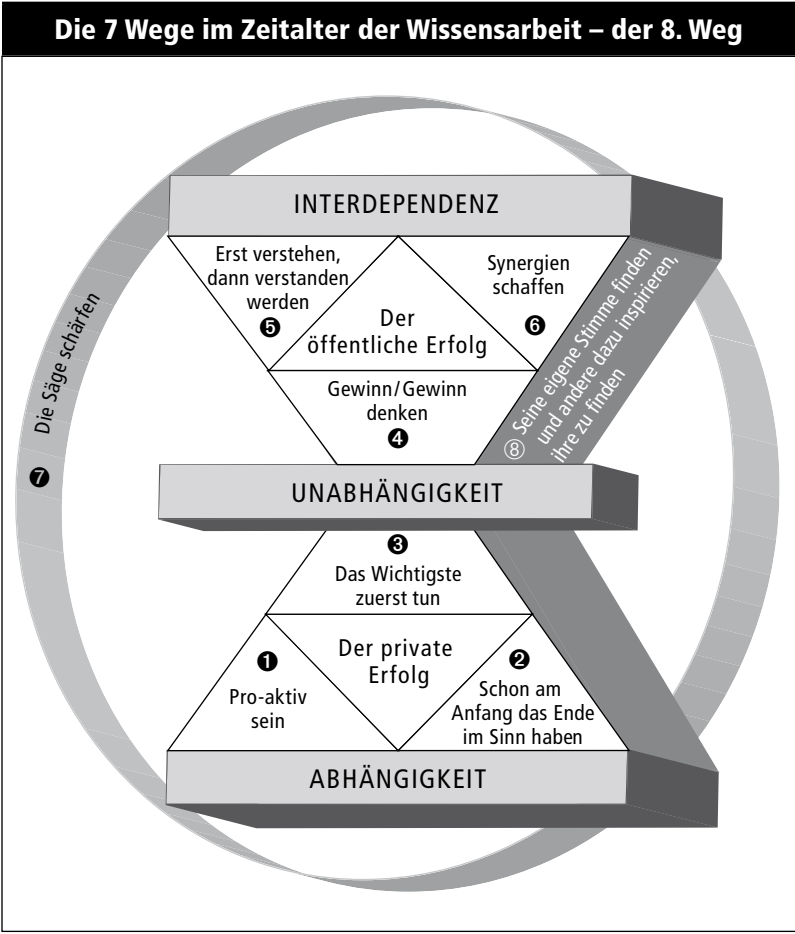
Früher habe ich diese Frage immer so beantwortet: »Falls Sie sich noch andere Eigenschaften, zum Beispiel Pünktlichkeit, zur Gewohnheit machen möchten, können Sie sie als Werte, nach denen Sie Ihr Leben ausrichten wollen, in den 2. Weg einbauen. Alles, was Sie sonst noch für wichtig halten, können Sie diesem Weg, Ihrem Wertesystem, zuordnen. Der 1. Weg ist die Idee, dass wir unser Wertesystem selbst wählen können. Der 2. Weg zeigt uns, wie diese Werte oder Entscheidungen aussehen, und der 3., wie wir nach ihnen leben können. Die drei ersten Wege sind also fundamental, generell und miteinander verbunden.«

Nun hat die Situation sich aber geändert, denn es gibt jetzt ein neues Buch, *Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe*. Dass ich von einem 8. Weg rede, mag wie ein Widerspruch zu meiner bisherigen Antwort aussehen. Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* im Jahre 1989 hat die Welt sich aber, wie ich auch im ersten Kapitel meines neuen Buchs ausführe, von Grund auf geändert. In unserem persönlichen Leben und unseren Beziehungen, in unseren Familien, im Berufsleben und in unseren Organisationen sehen wir uns jetzt viel größeren und komplexeren Herausforderungen gegenüber. Gerade 1989 – das Jahr, in dem in Berlin die Mauer fiel – betrachten viele als den Beginn des Informationszeitalters, die Geburtsstunde einer neuen Wirklichkeit, eine wahre Zeitenwende ... den Anfang einer ganz neuen Ära.

Heute steht es dem Einzelnen und den Unternehmen nicht mehr frei, sich für *Effektivität* zu entscheiden – es bleibt ihnen gar nichts anderes übrig! Wenn wir aber in dieser neuen Wirklichkeit überleben wollen, wenn wir in ihr gedeihen, uns auszeichnen und eine Führungsrolle ausfüllen wollen, wenn uns Innovationen gelingen sollen, reicht bloße Effektivität nicht aus. Die neue Ära verlangt *Erfüllung*. Sie erfordert eine *leidenschaftliche Optimierung*, einen *bedeutsamen Beitrag* und *wahre Größe*. Diese Faktoren gehören zu einer anderen Ebene, einer anderen *Dimension*. Sie sind von anderer Art – so, wie *Bedeutsamkeit* sich vom *Wesen* her, nicht im *Ausmaß*, vom Erfolg unterscheidet. Wer sich die höheren Bereiche des Geistes und der Motivation (das, was

wir die *Stimme* nennen könnten) erschließen will, braucht neue Denkweisen und Einstellungen, neue Fähigkeiten und Techniken, neues Werkzeug – kurz gesagt: einen neuen Weg.

Der 8. Weg ist also keine Ergänzung der 7 Wege um einen weiteren, der bisher übersehen wurde. Es geht vielmehr darum, den 7 Wegen die Kraft einer *dritten Dimension* zu verleihen, ohne die wir die zentrale Herausforderung des neuen Zeitalters der Wissensarbeit nicht bewältigen können.



Wie gehen Sie mit Ihrer Bekanntheit um?

Ich muss schon zugeben, dass ich mich geschmeichelt fühle. Andererseits macht diese Bekanntheit mich bescheiden. Ich möchte noch einmal betonen, dass ich die Prinzipien nicht erfunden habe, also auch keinen Ruhm dafür verdiene. Das sage ich nicht aus Bescheidenheit, sondern weil ich ehrlich davon überzeugt bin. Wie die meisten von Ihnen suche ich nach der Wahrheit, nach Verstehen. Ein Guru bin ich nicht – ich mag nicht als Guru bezeichnet werden, ich will keine »Jünger«. Ich möchte den Menschen einfach Prinzipien bewusst machen, die schon in ihrem Herzen sind, sodass sie sich in ihrem Leben von ihrem Gewissen leiten lassen.

Was würden Sie anders machen, wenn Sie als Geschäftsmann neu anfangen könnten?

Ich würde bei der Auswahl meines Personals mehr auf Pro-Aktivität und die strategischen Aspekte achten. Wenn man sich mit zu vielen Angelegenheiten, die keinen Aufschub dulden, herumschlagen muss, besetzt man die Schlüsselpositionen leicht mit Leuten, die anscheinend Lösungen zu bieten haben. Man sieht sich ihren Hintergrund und ihre Denk- und Verhaltensweisen dann meist nicht genau genug an, man ist nicht sorgfältig genug und schenkt den Kriterien, die für ihre Rollen und Aufgaben wichtig sind, zu wenig Aufmerksamkeit. Meiner Ansicht nach zahlt es sich letztendlich überreich aus, wenn man bei der Auswahl seines Personals dem Druck des Augenblicks widersteht und strategisch vorgeht, also langfristig denkt und pro-aktiv handelt. Wir wollen aber nun einmal gern das glauben, was wir uns besonders wünschen. Man muss sich den Charakter *und* die Kompetenz genau ansehen, denn Schwächen in einem dieser Bereiche werden sich schließlich in beiden auswirken. Natürlich sind Training und Entwicklung sehr wichtig – noch wichtiger aber ist die richtige Auswahl.

Was würden Sie anders machen, wenn Sie als Vater neu anfangen könnten?

Ich würde mehr Zeit und Sorgfalt darauf verwenden, in den verschiedenen Lebensphasen meiner Kinder informelle Gewinn / Gewinn-Ver-

einbarungen mit ihnen auszuarbeiten. Da ich oft verreisen musste und mein Beruf mich auch sonst stark in Anspruch nahm, habe ich mich häufig mit Verlust/Gewinn-Vereinbarungen zufrieden gegeben, statt den vollen Preis für den Aufbau der Beziehungen zu zahlen und immer wieder gut fundierte Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen zu entwickeln.

Wie wird die Wirtschaft sich durch die neue Technologie verändern?

Wie Stan Davis bin ich der Ansicht, dass alles von der Infrastruktur abhängt. Die technische Infrastruktur ist der wichtigste Faktor überhaupt. Sie wird alle Trends beschleunigen, die guten wie die schlechten. Und deshalb wird das menschliche Element sogar noch an Bedeutung gewinnen. Ohne »High Touch« funktioniert High Tech nicht; je einflussreicher die Technologie wird, desto wichtiger wird auch der menschliche Faktor, der sie kontrolliert. Unsere Kultur muss nämlich Kriterien für die Benutzung dieser Technologie entwickeln.

Die 7 Wege sind ja in vielen Ländern und Kulturen bei Männern und Frauen jeden Alters sehr bekannt geworden. Hatten Sie das erwartet?

Dass sie sich weltweit verbreiten und einige der Begriffe einmal untrennbar zur amerikanischen Kultur gehören würden, hätte ich nicht gedacht. Das Material war allerdings mehr als 25 Jahre lang getestet worden; ich wusste also, dass es funktionieren würde – es basiert ja auf Prinzipien, die nicht von mir erfunden wurden (und für die mir daher auch kein Ruhm zusteht).

Wie kann man Kinder schon früh an die 7 Wege heranführen?

Albert Schweitzer stellte drei Grundregeln für die Erziehung von Kindern auf: erstens und zweitens und drittens durch das eigene Beispiel. Ich selbst würde allerdings eher sagen: durch das eigene Beispiel; durch den Aufbau einer liebevollen Beziehung, die sie stützt und stärkt; und indem man den Kindern in deren eigener Sprache einige der einfachen Ideen nahe bringt, auf denen die 7 Wege beruhen. Man muss

ihnen helfen, diese Ideen zu verstehen und die wichtigsten Begriffe zu lernen; man muss ihnen zeigen, wie sie ihre Erfahrungen anhand der Prinzipien verarbeiten können, und sie immer wieder dazu anregen, in ihrem eigenen Leben Beispiele für die verschiedenen Prinzipien und Wege zu entdecken.

Meine Frau/Tochter/Freundin/Chefin (mein Mann/Sohn/Freund/Chef) sollte *Die 7 Wege zur Effektivität* unbedingt lesen. Wie kann ich das am besten erreichen?

Der andere muss spüren, dass Ihnen wirklich etwas an ihm liegt, denn nur dann ist ihm wichtig, was Sie wissen. Daher sollten Sie eine Beziehung aufbauen, die von Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Leben Sie dem anderen Vertrauenswürdigkeit vor und erzählen Sie ihm dann, wie die 7 Wege Ihnen geholfen haben. Zeigen Sie ihm, wie Sie selbst die 7 Wege in Ihrem Leben umsetzen. Nach einer Weile können Sie ihn dann zu einem Trainingsprogramm einladen, ihm das Buch schenken oder ihm einige der Grundideen vermitteln.

Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus? Und wie entstand *Die 7 Wege zur Effektivität*?

Ursprünglich erwarteten alle von mir, dass ich als Nachfolger meines Vaters in unserem Familienunternehmen arbeiten würde. Mir machte es jedoch mehr Spaß, Führungskräfte zu trainieren. In meiner Zeit an der Harvard Business School fand ich die menschliche Seite von Unternehmen immer faszinierender. Später wurde ich Dozent für Betriebswirtschaft an der Brigham Young University und arbeitete außerdem jahrelang als Trainer und Berater. Damals begann ich, integrierte Führungs- und Managementprogramme zu entwickeln, die auf einer ausgewogenen Gruppe sequenzieller Prinzipien beruhten. Das war sozusagen die Geburtsstunde der 7 Wege. Das Konzept der prinzipienorientierten Führung ergab sich, als ich die 7 Wege auf Unternehmen anwendete. Schließlich entschied ich mich, die Universität zu verlassen und mich ganz dem Training von Führungskräften aus den verschiedensten Organisationen zu widmen. Nachdem ich im ersten Jahr nach einem sehr sorgfältig entwickelten Curriculum gearbeitet

hatte, folgte der Aufbau eines Unternehmens, das es uns ermöglicht, Menschen auf der ganzen Welt zu erreichen.

Was halten Sie von Leuten, die behaupten, die wahre Erfolgsformel entdeckt zu haben?

Falls sie sich auf Naturgesetze oder Prinzipien stützen, möchte ich möglichst viel von ihnen lernen und sie auch anderen empfehlen. Ich würde aber vermuten, dass wir nur unterschiedliche Wörter verwenden, um die gleichen Naturgesetze oder Grundprinzipien zu beschreiben.

Ist Ihre Glatze echt? Oder rasieren Sie sich den Kopf, um mehr Effizienz zu erreichen?

Hey, während Sie sich noch fleißig die Haare föhnen, kümmere ich mich schon um meine Kunden! Nein, als ich tatsächlich das erste Mal den Spruch gehört habe, »Kahl ist schön«, war ich natürlich hoch erfreut.

Letztes Interview mit Stephen R. Covey

In den 25 Jahren seit Erscheinen der 7 Wege zur Effektivität hat sich der »Einflussbereich« Stephen R. Coveys auf den gesamten Globus ausgedehnt. Er beriet Könige und Präsidenten und machte Millionen Menschen über alle erdenklichen Kanäle mit den Prinzipien einer effektiven Lebensweise vertraut. Er wurde noch zu Lebzeiten zu einem der einflussreichsten Menschen der Welt und die 7 Wege zum wichtigsten Buch im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung seit einem Jahrhundert.

Covey hat nie aufgehört, die 7 Wege zu lehren. Die radikalen Veränderungen, die der Lauf der Zeit mit sich brachte, veranlassten ihn dazu, sein Wissen noch weiter zu vertiefen und zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen, mit denen wir Sie im Folgenden in Auszügen vertraut machen wollen.

Es handelt sich hierbei um eine Zusammenstellung von Antworten auf zentrale Lebensfragen, die Covey gegen Ende seines Lebens in diversen Interviews und Reden zu Protokoll gegeben hat. Wir haben uns nach bestem Wissen und Gewissen bemüht, seine letzten Gedanken mit seinen eigenen Worten wiederzugeben – gewissermaßen in Form eines »letzten Interviews«.

Was hat sich seit dem ersten Erscheinen der 7 Wege verändert?

Der Prozess der Veränderung selbst hat sich verändert. Er ist schneller geworden, als wir es uns je hätte träumen lassen. Technologische Revolutionen scheinen sich mittlerweile im Stundenrhythmus zu vollziehen. Wir kämpfen mit ökonomischer Ungewissheit. Die globalen Machtverhältnisse wandeln sich dramatisch und über Nacht. Weite Teile der Welt sind vom Terror geplagt, psychologisch und buchstäblich.

Unser persönliches Leben verändert sich nicht minder radikal. Das Leben schreitet mittlerweile mit Lichtgeschwindigkeit voran. Wir sind rund um die Uhr mit unserer Arbeit verbunden, 24 Stunden und sieben Tage die Woche. Früher versuchten wir, mehr mit weniger zu er-

reichen; heute versuchen viele von uns, im Alleingang alles auf einmal zu schaffen.

Aber eines hat sich nicht geändert und wird sich niemals ändern – das Einzige, auf das wir uns wirklich verlassen können: Es existieren in der Tat zeitlose und universelle Prinzipien. Sie unterliegen keinem Wandel. Sie gelten an jedem Ort und zu jeder Zeit, solange die Welt besteht. Prinzipien wie Fairness, Ehrlichkeit, Achtung, Vision, Verantwortung und Initiative bestimmen unser Leben in derselben Weise wie die Schwerkraft vorgibt, was passiert, wenn wir von einem Gebäude stürzen. Wer einen Schritt zu weit geht, fällt. Das ist ein Naturprinzip.

Und das ist der Grund, warum ich so optimistisch bin. Ich bin Optimist, weil ich an unveränderliche Prinzipien glaube. Ich weiß, dass sie für uns arbeiten werden, solange wir nach ihnen leben.

Anders als ein Stein, der in die Tiefe stürzt, wenn wir ihn von einem Gebäude fallen lassen, können wir selbst entscheiden, ob wir springen oder nicht. Wir sind keine geistlosen Wesen, die von unpersönlichen Kräften hin- und hergezogen werden. Als Menschen sind wir mit den Gaben des Bewusstseins, der Phantasie, der Selbsterkenntnis und des unabhängigen Willens gesegnet. Das sind wunderbare Dinge, die wir den Tieren voraushaben. Wir können Richtig von Falsch unterscheiden. Wir können uns außerhalb unserer selbst stellen und unser eigenes Verhalten bewerten. Wir können unsere Phantasie ausleben und die Zukunft nach unseren Wünschen gestalten, anstatt uns zum Gefangenen unseres Gedächtnisses und unserer Vergangenheit zu machen. Und je mehr wir diese Fähigkeiten trainieren, desto größer wird unser Gestaltungsspielraum. Wir selbst entscheiden darüber, ob die Prinzipien für oder gegen uns arbeiten. Diese Wahlfreiheit empfinde ich als etwas Wunderbares.

Um mit Veränderungen zu leben, benötigen wir Prinzipien, die keinem Wandel unterliegen.

Aber es gibt ein Problem. Viele von uns – und ich fürchte, es werden immer mehr – sind versucht, einen Bogen um die ehernen Prinzipien des Lebens zu machen. Wir wollen Liebe ohne Verpflichtung. Wir wollen Erfolg ohne Preis. Wir wollen schlanke Körper und den Kuchen dazu. Mit anderen Worten: Wir wollen etwas, das es nicht gibt – die Vorteile eines guten Charakters ohne denselbigen.

Deshalb habe ich *Die 7 Wege zur Effektivität* geschrieben. Ich bin überzeugt, dass unsere Kultur gegenwärtig dabei ist, sich aus ihrer Verankerung in diese Prinzipien zu lösen, und ich will auf die Konsequenzen

aufmerksam machen – darauf, dass die Vernachlässigung dieser Prinzipien am Ende dazu führt, dass wir mit unserem Leben Schiffbruch erleiden. Umgekehrt verspreche ich Ihnen, dass Sie, solange Sie nach diesen Prinzipien leben, auf lange Sicht persönlich und beruflich erfolgreich sein werden.

Sind die 7 Wege immer noch relevant?

Ich bin davon überzeugt, dass die 7 Wege heute relevanter sind als jemals zuvor.

Niemanden hat die Wirkung der 7 Wege mehr überrascht, fasziniert und mit Ehrfurcht erfüllt als mich selbst. Ich staune immer noch darüber, wie sehr das Buch so viele Menschen in so vielen Ländern bewegt hat. Ich bin so dankbar dafür, dass so viele meiner Partner und Freunde es sich zur Aufgabe gemacht haben, die 7 Wege zu leben und zu lehren.

Natürlich geht es mir wie jedem anderen auch und ich ringe täglich damit, die 7 Wege in die Praxis umzusetzen. Es ist nicht einfach, aber es lohnt sich. Es tut mir gut, jeden Morgen aufzuwachen und mir Gedanken über meine Ziele im Leben zu machen und dann zu überlegen, welche kleinen Schritte ich unternehmen kann, um diesen Zielen näher zu kommen. Am schwierigsten stellt sich mir der 5. Weg dar: *Erst verstehen, dann verstanden werden*. Ich bin ständig bemüht, mehr Geduld an den Tag zu legen und besser zuzuhören, und ich denke, dass mir das in Teilen auch gelingt.

Und dennoch kann ich Ihnen versichern: Die Ausrichtung meines Lebens nach den 7 Wegen ist eine lebenslängliche und immer wieder herausfordernde Aufgabe. Deshalb bin ich immer etwas besorgt, wenn Menschen berichten, sie hätten das Buch gelesen. Ich fürchte dann, dass sie in mir etwas sehen, das nicht zu dem passt, was ich geschrieben habe. Außerdem fürchte ich, dass die Leser meinen könnten, das Buch mache sie über Nacht zu effektiven Menschen. In Wahrheit ist ein Leben nach den 7 Wegen etwas, um das wir uns ständig neu bemühen müssen – das ist eine Botschaft, von der ich hoffe, dass die Menschen sie ernst nehmen.

Es fasziniert mich zu sehen, dass immer mehr Menschen auf der ganzen Welt in den 7 Wegen unterrichtet werden und dass Tausende das Zertifikat erworben haben, um die 7 Wege in ihren eigenen Insti-

tutionen weiterzuvermitteln. In mehr als 140 Ländern nehmen Menschen an Onlinekursen oder klassischen Seminaren zu den *7 Wegen* teil. Noch aufregender finde ich, dass auch Zehntausende von Schulkindern die *7 Wege* beigebracht bekommen. Mancherorts haben ganze Unternehmen, Regierungsbehörden, Universitäten und Schulsysteme die *7 Wege* als ihre Grundphilosophie übernommen und verzeichnen damit große Erfolge.

Warum haben die *7 Wege* weiterhin so großen Einfluss auf das Leben der Menschen? Ich denke, der Grund liegt darin, dass die *7 Wege* es den Menschen ermöglichen, das Beste in sich selbst zu entdecken und ihr Leben danach auszurichten. Besonders junge Menschen empfinden unmittelbar die Kraft der Prinzipien, die in den *7 Wegen* zum Ausdruck kommt, und in ihrem Innersten streben sie nach mehr als dem leichten Gang durchs Leben. Viele Menschen, die fürchten, sich in der Hyperaktivität der Welt zu verlieren, möchten ihr Schicksal wieder in die eigenen Hände nehmen.

Die *7 Wege* geben den Menschen ihr Leben zurück. Auf einmal haben die Menschen wieder die Kraft, selbst zu wählen. Sie entwickeln ein Gespür dafür, was ihnen im Leben wirklich wichtig ist. Sie bekommen ein Werkzeug in die Hand gelegt, mit dem sie ihre eigene Zukunft gestalten und steuern können.

Heute wird viel von Identitätsdiebstahl gesprochen. Der größte Identitätsdiebstahl liegt nicht dann vor, wenn Ihnen jemand Ihr Portemonnaie oder Ihre Kreditkarte entwendet. Zum größeren Diebstahl kommt es, wenn wir vergessen, wer wir wirklich sind, wenn wir zu glauben beginnen, dass unser Wert und unsere Identität eine Frage dessen seien, wie gut wir im Vergleich zu anderen sind, anstatt zu erkennen, dass jeder von uns ein unermessliches Potenzial in sich trägt, das jedem Vergleich widersteht. Diese Art von Diebstahl ist die Folge einer Kultur, in der die Menschen nicht bereit sind, den Preis für wahren Erfolg zu zahlen. In unseren Familien, unter Freunden und im Beruf stehen wir ständig im Dienst eines künstlichen Selbstbildes. Als der Mensch den Spiegel erfand, begann er, seine Seele zu verlieren. Sein Spiegelbild nahm ihn fortan mehr gefangen als die Suche nach seiner wahren Identität; er wurde ein Produkt des gesellschaftlichen Spiegels. Das Zentrum seiner Identität und seines Selbstwertgefühls verlagerte sich aus ihm heraus.

Die *7 Wege* führen Sie zu sich selbst zurück. Sie gemahnen Sie an Ihre wahre Natur. Sie erinnern Sie daran, dass *Sie* die Verantwortung

für Ihr Leben tragen. Niemand kann Ihnen Ihre Entscheidungen abnehmen. Niemand kann Ihnen befehlen, etwas zu denken, zu tun oder zu fühlen, das Sie nicht selbst wollen. Die 7 Wege erinnern Sie daran, dass Sie der Programmierer sind und das Programm Ihrer eigenen Zukunft selbst schreiben. Sie gemahnen uns daran, dass das Leben ein Mannschaftssport ist und dass die Verflechtung und das Zusammenwirken mit anderen eine höhere Daseinsstufe darstellt als die individuelle Unabhängigkeit.

Veränderung ist schwer. Wie kann ich mich verändern?

Ich empfehle Ihnen zwei Ansätze, um Veränderungen in Ihrem Leben zu bewirken. Der erste besteht darin, der eigenen inneren Stimme zu folgen. Ich spreche häufig davon, dass zwischen Reiz (was mit uns geschieht) und Reaktion (was wir daraus machen) ein Zwischenraum existiert, der uns Wahlfreiheit gewährt, und dass unsere Zukunft und unser Glück letztlich davon abhängen, wie wir diese Wahlfreiheit nutzen. In diesem Zwischenraum kommen die vier menschlichen Qualitäten Gewissen, Phantasie, Selbsterkenntnis und unabhängiger Wille zum Tragen. Von diesen vier ist das Gewissen die dominante Kraft. Häufig, wenn wir mit unserem Leben nicht im Reinen sind, liegt das daran, dass wir gegen unser Gewissen verstoßen, und tief in unserem Inneren ist uns das auch bewusst. Wir können unser Gewissen sprechen lassen, indem wir uns Fragen stellen und anschließend innehalten, um die Antwort zu »hören«. Versuchen Sie beispielsweise, sich Folgendes zu fragen: Was muss ich in meinem beruflichen Leben als Wichtigstes verändern, um die größtmögliche positive Wirkung zu erzielen? Halten Sie inne, denken Sie nach und lauschen Sie tief in sich hinein. Vielleicht geht es Ihnen wie mir und Sie erkennen, was das Wichtigste ist, indem Sie auf Ihr Gewissen hören – jene innere Stimme der Weisheit, der Selbsterkenntnis und des gesunden Menschenverstands.

Eine andere gute Frage, die Sie sich stellen könnten, lautet: Um was bittet mich das Leben in diesem Augenblick? Halten Sie inne und denken Sie nach. Vielleicht spüren Sie, dass Sie sich zu sehr verzetteln in Ihrem Leben und Sie Ihre Zeit bewusster nutzen sollten. Oder Sie beschließen, dass Sie sich fortan besser ernähren und körperlich fit halten wollen, um nicht länger ständig müde zu sein. Oder Sie spüren,

dass Sie für eine wichtige Beziehung zu jemandem mehr tun müssen. Was immer es ist – Sie werden merken, wie viel Kraft und Stärke es Ihnen gibt, wenn Sie das, was Ihr Gewissen Ihnen rät, auch wirklich umsetzen. Ohne tiefe Überzeugung werden Sie nicht die Kraft haben, Ihre Ziele zu realisieren, sobald der Weg dahin rau wird. Und Überzeugung gründet im Gewissen.

Wir alle führen drei unterschiedliche Leben: ein öffentliches, ein privates und ein inneres. Unser öffentliches Leben ist das, was andere zu sehen bekommen. Unser privates Leben ist das, was wir tun, wenn wir allein sind. Unser inneres Leben ist der Ort, den wir aufsuchen, wenn wir wirklich wissen wollen, was uns bewegt und antreibt. Ich empfehle Ihnen von Herzen, dieses innere Leben zu pflegen und zu entwickeln. Es ist der Ort, an dem uns unser Gewissen am meisten sagen kann, weil unsere Bereitschaft, auf seine Stimme zu hören, hier am größten ist.

Ein zweiter Veränderungsansatz besteht in der Veränderung unserer Rolle. Wie ich immer schon sagte, müssen Sie, wenn Sie Ihr Leben in kleinen Schritten verändern wollen, bei Ihrem Verhalten beginnen. Wenn Sie sich jedoch Veränderungen im größeren Stil wünschen, müssen Sie sich Ihre Paradigmen vorknöpfen und daran arbeiten, wie Sie die Welt sehen und interpretieren. Auf die Weise werden Sie möglicherweise eine neue Mutter oder ein neuer Großvater. Sie übernehmen eine neue gesellschaftliche Verantwortung. Plötzlich verändert sich Ihre Rolle; Sie betrachten die Welt mit anderen Augen und verhalten sich dementsprechend auch ganz anders.

Manchmal werden Rollenveränderungen von äußeren Ereignissen wie beispielsweise einer beruflichen Veränderung angestoßen. Ein andermal ist die veränderte Rolle lediglich Ausdruck einer veränderten Weltsicht oder einer neuen Art und Weise, eine Situation wahrzunehmen. Angenommen, Sie gelten im beruflichen Umfeld als kontrollbesessen und Sie wissen, dass Sie lernen müssen, Ihren Mitarbeitern mehr zuzutrauen und sie selbstständiger arbeiten zu lassen. Vielleicht können Sie ja Ihr eigenes Rollenverständnis verändern, indem Sie den »Aufseher« durch den »Ratgeber« ersetzen. Mit dieser mentalen Anpassung sollte es Ihnen gelingen, Ihren Mitarbeitern künftig mehr Entscheidungsbefugnisse zu übertragen und ihnen lediglich beratend zur Seite zu stehen, statt ständig das letzte Wort und die letzte Entscheidung für sich zu beanspruchen und niemanden machen zu lassen.

Ich werde häufig gefragt, welcher der 7 *Wege* in meinen Augen der

wichtigste sei. Meine Antwort lautet: Der wichtigste Weg ist derjenige, den zu gehen Ihnen am schwersten fällt. Finden Sie mit Hilfe Ihres Gewissens und Ihrer Fähigkeit zur Selbsterkenntnis heraus, welchem Weg Sie möglicherweise mehr Aufmerksamkeit widmen sollten. Veränderungen gelingen häufig dann am besten, wenn Sie sich auf eine Sache oder einen Weg konzentrieren, sich bestimmte Dinge in Bezug auf diesen Weg vornehmen und dann auch wirklich durchführen. Schritt für Schritt steigern Sie so Ihre Disziplin und Ihr Selbstvertrauen.

Ich verstehe, wie sehr ich selbst von den 7 Wegen profitieren kann, aber was ist, wenn mein Unternehmen sie nicht praktiziert?

Alles beginnt beim einzelnen Menschen, weil jede bedeutsame Veränderung von innen nach außen erfolgt. Nachdem Sie Ihren persönlichen Veränderungsprozess begonnen haben, werden Sie alsbald bemerken, dass sich in dem Maße, wie Sie Ihren Einfluss erweitern und mit Ihrer Aufrichtigkeit ein Beispiel setzen, auch Ihr Umfeld verändert. Nur wer erfolgreich begonnen hat, an sich selbst zu arbeiten, kann daran denken, auch sein Unternehmen zu verändern.

Mein größtes Interesse gilt der Umsetzung der *7 Wege* in unserer Kultur im Ganzen, um uns in die Lage zu versetzen, die Denkweisen des Industriezeitalters mit seinen Befehls- und Kontrollstrukturen Schritt für Schritt hinter uns zu lassen.

Das Industriezeitalter prägt uns mental noch immer. Es behandelt Menschen wie Dinge, die sich von außen steuern lassen. Dieser Denkweise zufolge sind Menschen austauschbar; dabei wissen wir im Grunde längst, dass jeder Mensch bestimmte Gaben mitbringt und einen Beitrag leisten kann, zu dem kein anderer Mensch in der Lage ist. In den Unternehmensbilanzen tauchen die Menschen als Kostenfaktor statt als wertvollstes Guthaben auf. Noch der wohlmeinendste Autokrat bleibt ein Autokrat. Das ist die verbreitetste Schwachstelle heutiger Unternehmen und Institutionen.

Die *7 Wege* können all das verändern. Eine *7-Wege*-Kultur verleiht jedem Beteiligten ein Höchstmaß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortung. In einer solchen Kultur ist jeder Mensch unermesslich wertvoll. Arbeitsteams werden so zusammengestellt, dass die Stärken eines jeden Beteiligten maximal zur Geltung kommen und Schwächen nicht ins Gewicht fallen. Wie in einem Chor, in dem der Alt nicht

versucht, die Rolle des Soprans oder des Tenors zu übernehmen. Alle werden gebraucht. Entscheidend ist, eine Atmosphäre zu schaffen, in der jeder seine eigene Stimme findet, auf dass er seinen bestmöglichen Beitrag zum Wohle der Menschheit leisten kann.

Ich registriere mit großer Demut, welche Veränderungen die *7 Wege* in Teams und Institutionen auf der ganzen Welt bewirkt haben.

So wurden die *7 Wege* beispielsweise zum Credo eines großen mexikanischen Bergbauunternehmens. Jedermann – vom CEO bis zum einfachen Bergmann – wurde in den *7 Wegen* trainiert. Jeder Mitarbeiter wurde wertgeschätzt. Die Produktivität schoss in die Höhe, während die Unfallzahlen sprunghaft zurückgingen, seitdem jeder eine Mitverantwortung für die Ergebnisse trägt. Auf einmal riefen Ehepartner im Unternehmen an, um zu fragen: »Was haben Sie mit meinem Ehemann oder mit meiner Ehefrau gemacht? Er oder sie ist wie ausgewechselt!« Mittlerweile werden ganze Familien in den *7 Wegen* unterrichtet.

Ich habe gelernt, dass es für ein großartiges Unternehmen mehr braucht als großartige Individuen. Ein Unternehmen muss auch *als Unternehmen* nach den *7 Wegen* leben. Das heißt, es muss Initiative zeigen, eine kristallklare Vorstellung von seinen Zielen und seiner Strategie entwickeln, ständig auf seine Prioritäten bedacht sein, den Gewinn-Gewinn-Gedanken auf alle Beteiligten übertragen und sich mit Blick auf die Zukunft synergetisch erneuern. Ein Denken auf der Grundlage der *7 Wege* ist für jede Institution erfolgsentscheidend. Die Schaffung einer *7-Wege-Kultur* ist nicht allein Aufgabe des CEO – jeder muss sich daran beteiligen. In einer solchen Kultur wird jeder zur Führungskraft.

Mittlerweile ist es mir ein leidenschaftliches Anliegen geworden, die Kultur jedweder Institution um prinzipienbasierte Führungsstrukturen zu bereichern. Solche Führungsstrukturen betreffen jeden, nicht nur den CEO. Jede echte Führung basiert auf moralischer, nicht auf formeller Autorität. Gandhi hatte niemals eine formelle Position inne. Aung San Suu Kyi und Nelson Mandela bezogen ihre moralische Autorität aus den Jahren, die sie als politische Häftlinge im Gefängnis verbracht hatten.

Mein Leben lang war ich Lehrer. Ich habe niemals eine mit großer Verantwortung verbundene Position bekleidet, aber ich sah mich dennoch in der Pflicht, meine Mission zu erfüllen. Jeder, der die *7 Wege* ernst nimmt, wird zur Führungskraft.

Sie haben den Menschen stets beigebracht, sich darüber Gedanken zu machen, wie dereinst ihre Hinterlassenschaft aussehen wird. Was wird von Ihnen bleiben?

Persönlich hoffe ich, dass ich meine wichtigsten Spuren in meiner Familie hinterlasse, in ihrem Glück und in der Qualität ihres Lebens. Nichts bereitet mir mehr Freude und Zufriedenheit als meine Familie. Sie ist mir das Allerwichtigste. Ich stimme der Beobachtung zu, die ein weiser Mensch einmal so formulierte: »Kein anderer Erfolg kann uns für häusliches Versagen entschädigen.« Was Sie zu Hause leisten, ist das Größte, was Sie jemals vollbringen. Die Familie ist von vorrangiger Bedeutung; ihr gebührt mehr Zeit und Aufmerksamkeit, als wir ihr traditionell einräumen. Die Menschen sind bereit, im Beruf während hunderter Stunden an den Details irgendeiner Strategie zu feilen, nur um dann mit jeder Stunde zu knausern, die sie mit ihrer Familie verbringen.

Im Übrigen glaube ich nicht an die Zweiteilung, wonach Erfolg in der Familie nur um den Preis eines geringeren beruflichen Erfolgs zu haben ist. Es handelt sich hier keineswegs um ein Entweder-oder. Mit sorgfältiger Planung lässt sich beides miteinander verbinden. Erfolg in einen Bereich macht sogar Erfolg im anderen wahrscheinlicher. Es ist niemals zu spät, einen neuen Anfang mit der Familie zu unternehmen, falls Sie sie in der Vergangenheit vernachlässigt haben.

Wenn ich gefragt werde, wofür ich in beruflicher Hinsicht den Menschen in Erinnerung bleiben möchte, ist meine Antwort einfach: für meine Arbeit mit Kindern. Ich glaube, dass jedes Kind eine Führungskraft ist und als eine solche betrachtet werden sollte.

Wir sollten Kinder nicht nach ihrem Verhalten beurteilen. Wir sollten vielmehr die Führungskraft in ihnen erkennen und fördern. Führung bedeutet, den Wert und das Potenzial der Menschen so klar zu sehen und herauszustreichen, dass diese selbst beginnen, daran zu glauben.

Wir können eine Generation von Führungskräften heranziehen, indem wir die Kinder lehren, den eigenen Wert zu erkennen, auf die eigene Stimme zu hören und ihr unvergleichliches Potenzial zur Entfaltung zu bringen.

Es stimmt mich so froh, wenn ich sehe, wie tausende Schulen in aller Welt ihren Kindern mittlerweile die *7 Wege* nahebringen und sie erfahren lassen, wer sie wirklich sind und wozu sie fähig sind. Wir lehren sie Aufrichtigkeit, Einfallsreichtum, Selbstdisziplin und Gewinn-

Gewinn-Denken. Wir bringen ihnen bei, wie sie Menschen, die anders sind als sie, mit Vertrauen und Zuversicht begegnen, und wir zeigen ihnen, wie sie ihre »Säge schärfen«, auf dass sie niemals aufhören zu wachsen, sich zu verbessern und zu lernen.

All dies geschieht im Rahmen des *The-Leader-in-Me*-Programms, das tausende Schulen in aller Welt in ihren Unterrichtsplan aufgenommen haben. In diesen Schulen lernen die Kinder, dass jeder Mensch eine Führungskraft ist. Sie erfahren den Unterschied zwischen primärem Erfolg, der aus echten und aufrichtigen Errungenschaften resultiert, und sekundärem Erfolg – weltlicher Anerkennung – und lernen, dem primären Erfolg den Vorzug zu geben. Sie lernen das wunderbare Geschenk der persönlichen Wahlfreiheit kennen, auf dass sie sich nicht mit der Rolle des Opfers oder des Zahnrads in der Maschine zufriedengeben.

Stellen Sie sich eine Zukunft vor, in der die Kinder im engen Bezug zu diesen Prinzipien aufwachsen, statt in eine Opferrolle und in Abhängigkeit, Misstrauen und Defensivität zu verfallen – als mündige und eigenverantwortliche Bürger, die ihre Verpflichtungen ihren Mitmenschen gegenüber ernst nehmen. Eine solche Zukunft ist möglich.

Das ist es, wofür ich in Erinnerung bleiben möchte.

Was erwarten Sie sich von der Zukunft für Ihr Werk?

Im meinem tiefsten Herzen bin ich Lehrer. Nach Beendigung meiner formalen Ausbildung wurde ich Professor, ein Job, der mir sehr gefällt. Als ich begann, meine eigene Mission zu entdecken, wurde mir zugleich klar, dass die Vorstellung von der prinzipiengeleiteten Führung, wie ich sie in den *7 Wegen* und in anderen Arbeiten beschrieben habe, etwas war, das weit größer war als ich selbst. Ich wusste, dass ich eine Institution gründen musste, die diese Botschaft weitertragen würde, wenn ich vermeiden wollte, dass ihre Bedeutung und Relevanz abnehme, sobald ich nicht mehr wäre.

Ich beschloss also, ein Unternehmen zu gründen, eine Institution, deren Aufgabe es wäre, die prinzipiengeleitete Führung in der ganzen Welt zu verbreiten. Ich begann mit dem Covey Leadership Center, das später mit FranklinQuest zu FranklinCovey fusionierte. Ziel des Unternehmens ist es, Menschen, Institutionen und Gesellschaften zu befähigen, mittels prinzipiengeleiteter Führung Größe zu entwickeln.

Heute sind wir in mehr als 140 Ländern weltweit aktiv. Ich bin stolz auf unsere Mission, unsere Vision, unsere Werte und alles, was diese Institution geleistet hat. Sie tut genau das, was ich mir von ihr erhofft habe. Und was vielleicht noch wichtiger ist: FranklinCovey hängt in keiner Weise von mir ab und wird noch lange weiterbestehen, wenn es mich nicht mehr geben wird.

Sie haben als Ihre wichtigste Botschaft bezeichnet, dass »das Leben im Crescendo stattfindet«. Was bedeutet das?

Es bedeutet, dass der wichtigste Teil unseres Wirkens stets noch vor uns liegt. Er liegt niemals hinter uns. Wir sollten stets versuchen, den Einsatz für unser Lebensprojekt noch weiter zu steigern und zu vertiefen. Rückzug in den Ruhestand ist das falsche Konzept. Möglicherweise geben wir einen Job auf; nichts aber kann uns veranlassen, unser zentrales Lebensprojekt aufzugeben oder uns von der Vorstellung zu verabschieden, in Zukunft Wichtiges zur Menschheit beizutragen.

»Crescendo« ist ein Begriff aus der Musik. Er besagt, dass wir Musik mit immer mehr Energie und Volumen spielen, mit Kraft und Zielstrebigkeit. Das Gegenteil ist das »Diminuendo«, was so viel heißt wie »Verringerung der Lautstärke«, Reduzierung, Rückzug in den sicheren Bereich, zunehmende Passivität, hin zum bloßen Dahinfristen des Lebens.

Leben Sie also ein Leben im Crescendo. Die Einstellung ist entscheidend. Unabhängig davon, was Sie bislang erreicht oder nicht erreicht haben, können Sie noch Wesentliches beitragen. Widerstehen Sie der Versuchung, in den Rückspiegel zu schauen und bei dem zu verweilen, was war. Schauen Sie stattdessen optimistisch nach vorn. Ich freue mich auf mein nächstes Buch *Life in Crescendo*, das ich gegenwärtig zusammen mit meiner Tochter Cynthia schreibe.

Ganz gleich, wie alt Sie sind und welche Position im Leben Sie gerade einnehmen – wenn Sie nach den *7 Wegen* leben, werden Sie nie aufhören, sich einzubringen. Sie werden stets nach Höherem und Besserem streben – nach der nächsten Herausforderung, nach einem tieferen Verständnis, nach einer feurigeren Romanze, nach innigerer Liebe. Vergangene Erfolge erfüllen Sie möglicherweise mit Zufriedenheit, aber Ihre nächste Aufgabe wartet bereits am Horizont. Da gilt es vielleicht, eine Beziehung zu pflegen, einer Gemeinschaft zu dienen,

eine Familie zu stärken, ein Problem zu lösen, Wissen zu erwerben oder ein großes Werk zu schaffen.

Eine meiner Töchter fragte mich einst, ob *Die 7 Wege zur Effektivität* den Höhepunkt meines Wirkens darstellten. Ich glaube, meine Antwort hat sie überrascht: Ich will nicht unbescheiden klingen, aber ich bin überzeugt davon, dass meine beste Arbeit noch vor mir liegt.

Stephen R. Covey ist am 16. Juli 2012 im Alter von 79 Jahren gestorben. Auf seinem Schreibtisch lagen damals rund zehn verschiedene in Arbeit befindliche Schreibprojekte. Er hat sich zu keinem Zeitpunkt im traditionellen Sinne in den Ruhestand verabschiedet, sondern lebte bis zum Schluss »im Crescendo«. Während der Einfluss seines Denkens sich immer rascher rund um den Globus ausdehnt und allerorten das Leben von Schulkindern, Managern und anderen Menschen grundlegend verändert, sind wir überzeugt, dass seine besten Werke immer noch vor ihm liegen.

Über FranklinCovey

Unser Leitbild

Wir befähigen Menschen und Organisationen zu wahrer Größe – überall auf der Welt.

Unsere fundamentalen Überzeugungen

1. **Menschen** sind von Natur aus fähig, streben nach Größe und haben die Macht, zu wählen.
2. **Prinzipien** sind zeitlos und universell und die Grundlage dauerhafter Effektivität.
3. **Führung** wählt man, sie ist aufgebaut von innen nach außen auf der Grundlage von Charakter. Große Führer entfesseln das kollektive Talent und die kollektive Leidenschaft der Leute für das richtige Ziel.
4. **Gewohnheiten der Effektivität** bilden sich nur aus der engagierten Verwendung integrierter Prozesse und Tools.
5. **Dauerhafte Spitzenleistungen** erfordern ein P/PK-Gleichgewicht® – eine Fokussierung auf das Erreichen von Ergebnissen und den Aufbau von Fähigkeiten.

Unsere Werte

1. **Verpflichtung auf Prinzipien:** Wir empfinden Leidenschaft für unsere Inhalte und wollen Vorbilder sein für die Prinzipien und Praktiken, die wir lehren.
2. **Nachhaltige Wirkung bei Kunden:** Wir bemühen uns mit aller Kraft, unsere Versprechen gegenüber unseren Kunden einzuhalten. Unser Erfolg hängt von ihrem Erfolg ab.

3. **Respekt für die ganze Person:** Wir empfinden Wertschätzung füreinander und behandeln jeden, mit dem wir arbeiten, als echten Partner.
4. **Profitables Wachstum:** Wir begrüßen Profitabilität und Wachstum als Herzblut unseres Unternehmens; sie verleihen uns die Freiheit, unser Leitbild und unsere Vision zu verwirklichen.

FranklinCovey (NYSE:FC) ist ein international führendes Managementberatungs- und Trainingsunternehmen, das Effektivitäts-Trainings, Produktivitäts-Tools und Assessment-Dienste für Unternehmen, Teams und Einzelpersonen bietet. Zu unseren Kunden gehören 90 Prozent der Unternehmen in den Fortune 100, über 75 Prozent der Unternehmen in den Fortune 500, tausende kleiner und mittelgroßer Firmen sowie zahlreiche Behörden und Bildungsinstitutionen. Unternehmen und Einzelpersonen können unsere Produkte und Services durch firmeninternes Training, Eins-zu-Eins-Coaching, offene Workshops, Kataloge, mehr als 140 Einzelhandelsgeschäfte in den USA sowie www.franklincovey.com oder www.franklincoveyeurope.com beziehen.

FranklinCovey hat über 3500 Consultants, die seine Dienstleistungen, Produkte und Materialien in mehr als 130 Ländern anbieten. Hauptsitz ist Salt Lake City, Utah, in den USA.

Programme und Dienstleistungen

- xQ Analyse: Diagnoseinstrument für Führungskräfte, das den »Execution Quotient« – die Umsetzungskraft – ihres Unternehmens misst
- Die 7 Wege zur Effektivität: Programm zur Steigerung der persönlichen und beruflichen Effektivität
- Die 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung: Programm zur Steigerung der Umsetzungskraft
- FOCUS: Programm zur Steigerung der persönlichen Produktivität
- Die 4 Rollen effektiver Führung: Programm zur Steigerung der Führungsstärke
- Planungssysteme von FranklinCovey

Über FranklinCovey im deutschsprachigen Raum

Im deutschsprachigen Raum wird FranklinCovey durch die Leadership Institut GmbH mit Büros in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten. Das Leadership Institut bietet das Beratungs- und Trainingspektrum von FranklinCovey in deutscher Sprache und angepasst auf unsere kulturellen Anforderungen an.

Darüber hinaus entwickelt und implementiert das Leadership Institut Lösungen rund um das Thema »Effektivität von Führung« für Organisationen, Teams und Individuen und setzt Standards bei der Einführung nachhaltiger Leadership-Systeme.

FranklinCovey Deutschland
Leadership Institut GmbH
Bavariafilmplatz 3
82031 Grünwald
Telefon: +49 (0) 89 45 21 48 - 0
Telefax: +49 (0) 89 45 21 48 - 48
Internet: www.franklincovey.de
E-Mail: info@franklincovey.de

FranklinCovey Schweiz
Leadership Institut GmbH
General-Guisan-Strasse 6/8
6303 Zug
Telefon: +41 (0) 41 711 37 30
Telefax: +41 (0) 41 711 37 31
Internet: www.franklincovey.ch
E-Mail: info@franklincovey.ch

FranklinCovey Österreich
Leadership Institut GmbH
Parkring 10
1010 Wien
Telefon: +43 (0) 1 320 16 22
Telefax: +43 (0) 1 320 16 23
Internet: www.franklincovey.at
E-Mail: info@franklincovey.at

Über den Autor

Stephen R. Covey, weltweit anerkannter Experte für Führungsfragen und Familien, Lehrer, Unternehmensberater und Autor, sah seine Lebensaufgabe in der Verbreitung des prinzipienzentrierten Lebens und Führens für den Aufbau von Familien und Unternehmen. Er studierte an der Harvard University Betriebswirtschaft und promovierte an der Brigham Young University, wo er als Professor für das Verhalten von Organisationen und Betriebsführung lehrte und auch für die Beziehungen zu anderen Universitäten zuständig und Assistent des Rektors war.

Dr. Covey hat mehrere erfolgreiche Bücher verfasst, darunter den internationalen Bestseller *Die 7 Wege zur Effektivität*, der zum einflussreichsten Wirtschaftsbuch des 20. Jahrhunderts ernannt wurde und als eines der zehn einflussreichsten Managementbücher aller Zeiten gilt. Es wurde in 38 Sprachen übersetzt und weltweit über 20 Millionen Mal verkauft. Auch *Der Weg zum Wesentlichen*, *Die effektive Führungspersönlichkeit* und *The 7 Habits of Highly Effective Families* sind Bestseller. Insgesamt wurden über 25 Millionen Exemplare seiner Bücher verkauft.

Der neunfache Vater und 43-fache Großvater erhielt 2003 den Vaterpreis der National Fatherhood Initiative, den er selbst als bedeutendste seiner zahlreichen Auszeichnungen betrachtet. Außerdem bekam er für seinen unermüdlichen Dienst an der Menschheit die Thomas More College Medallion, 1999 die Auszeichnung als Sprecher des Jahres, 1998 den Internationalen Friedenspreis der Sikhs, 1994 den Preis für den internationalen Unternehmer des Jahres und einen Preis für sein unternehmerisches Lebenswerk. Das *Time Magazine* zählt ihn zu den 25 einflussreichsten US-Amerikanern; er hat sieben Ehrendokortitel erhalten.

Dr. Covey war Mitbegründer und Vice Chairman der FranklinCovey Company, des in 130 Ländern vertretenen führenden globalen Management-, Trainings- und Consulting-Instituts. Alle lokalen Vertretungen teilen seine Vision, Disziplin und Leidenschaft zu inspirieren und Tools zu entwickeln für die Veränderung und das Wachstum von Einzelnen und Organisationen auf der ganzen Welt.

Index

- 30-Tage-Test 119
8. Weg 365
- Abhängigkeit 74, 140, 145, 336
Abkürzung 60, 217, 344, 372
Achterbahnfahrt 148
Aesop 78
Affirmation 163, 355
Aha-Erlebnis 44, 53
Aktivitätsfalle 127
Alkoholiker, Anonyme 112
Alternative, dritte 243, 250, 258,
316, 317, 324, 338
Amiel, Henri Frédéric 357
Angeln 314
Angst 28, 63
Annahmen 47
Apollo 11 71
Arbeit 143
Aristoteles 71
Atemübung 165
Aufgaben-Delegation 202, 265
Aufrichtigkeit 24, 343, 377, 379
Augenarzt 279
Aung San Suu Kyi 378
Ausgewogenheit 29, 85, 137,
190, 339
Autobiografie 282, 291, 295, 302
Automechaniker 290
- Balance, *siehe* Ausgewogenheit
Barton, Bruce 329
Baseball 224
Bauunternehmer 321
Bedeutsamkeit 365
Beerdigung 125, 135, 162
Beispiel 281, 368
Belohnung 171, 266
Benson, Ezra Taft 347
Bestrafung 142, 266
Bennis, Warren 130
Berufung 138, 166
Bescheidenheit 360
Besitz 63, 143
Bestätigung, *siehe* Affirmation
Bestechung 63
Beteiligung 171
Bewegung, körperliche 331
Beziehungen 254, 259, 270
Beziehungsfähigkeit 219
Beziehungskonto, emotionales
220, 223, 231, 259, 260, 261,
268, 282
Bezugsrahmen 51, 126, 139, 281,
284, 310
Bibel 43
Bildung 272, 336, 342
big hairy audacious goals (BHAG)
13
Boss 206
Brille 155, 158, 279, 282
Buddhismus 316
Buffett, Warren 15
Bush, George H. W. 307
- Camp David 134
Carla 101
Chancen 267
Charakter 12, 55, 67, 71, 219,
255, 260, 274, 280, 299, 357
Charakter-Ethik 41
Churchill, Sir William 307
conditio humana 57
Covey Leadership Center 364,
380
Crescendo, *siehe* Leben im
Crescendo

- Davis, Stan 368
 Defensivität 380
 Delegation 201
 DeMille, Cecil B. 56
 Denken, positives 47, 105, 279
 Dependenz, *siehe* Abhängigkeit
 Determinismus, genetischer 95
 Determinismus, psychischer 95
 Diagnose 279, 286, 297
 Diät 37
 Dichotomie 317
 Dienen 33, 101, 334, 339
 Dimension, dritte 366
 Dimensionen, vier 32
 Dinge, triviale 352
 Disziplin 179, 188
 Doppelzüngigkeit 230
 Dringlichkeit 132, 181, 331
 Drucker, Peter 130, 184, 266
 Dschungel 130, 178, 202
- Effektivität 78, 80, 191, 199, 201, 209, 360, 365
 Effizienz 66, 71, 180, 199, 200, 209
 Ehe 23, 66, 107, 116, 140, 221, 302, 315, 350
 Ehrlichkeit 229
 Eier, goldene, *siehe* Fabel von der Gans und den goldenen Eiern
 Einbeziehung, *siehe* Beteiligung
 Einflussbereich 108, 116, 134, 219, 260, 300, 323, 331
 Einheit 357
 Einkaufszentrum 185
 Einstein, Albert 67
 Einstellung, positive 280
 Einzahlung 223, 295
 Einzigartigkeit 42, 282
 Eis essen gehen 222, 223
 Eliot, T. S. 69
 Eltern 39, 54, 61, 128, 132, 296
- Emerson, Ralph Waldo 45, 358
 Empathie 284
 Entschuldigung 232
 Entwicklung, emotionale 61
 Entwicklungsprozess 60
 Erfolg 40, 54, 117, 133, 179, 190, 365, 379
 Erfolg, öffentlicher 77, 218, 258, 338
 Erfolg, privater 68, 77, 218, 342
 Erfüllung 365
 Ergebnisse, gewünschte 203
 Erlösung der Massen 235
 Erneuerung 330, 333, 339
 Ernte 71, 344
 Erwartungen 227, 236, 251, 267
 Erziehung 95, 272
 Ethik, christliche 232
 Ethik, jüdisch-christlicher 191
 Ethos 299
- Fabel von der Gans und den goldenen Eiern 78, 82, 201, 207, 220, 230, 269
 Fahrstuhl 21
 Fairness 57
 Familie 141, 168, 209, 354, 363, 379
 Familien-Leitbild 167
 Familienversammlung 204
 Feedback 303
 Fehler 117
 Feind 145
 Ferguson, Marilyn 87
 Fernsehen 335
 Filzstifte 170
 Fisher, Roger 273
 Fitness 332
 Fleiß 47
 Flughafen 21
 Fragen 349, 364
 Frankfurt 46

- Frankl, Viktor E. 96, 101, 119, 158
- FranklinQuest 380
- Frau, junge oder alte 47, 157, 160, 259, 338
- Freiheit 96, 117, 153, 233, 252, 348, 355, 372
- Freizeit 144
- Fremdbestimmung 106
- Freundschaft 144
- Friede, innerer 339
- Frigidaire 350, 352
- Fromm, Erich 59
- Führung 23, 125, 130, 260
- Führung, persönliche 163, 342
- Führung, zwischenmenschliche 241, 254
- Führungskraft 378
- Führungsstil 112, 299
- Führungssystem, inneres 126
- Führungsverhalten, trans-
aktionales 260
- Führungsverhalten, trans-
formatives 260
- Gandhi, Mahatma 99, 114
- Garfield, Dr. Charles 164
- Garten 205
- Gates, Bill 14
- Gebet 334
- Geduld 232, 302
- Gefängnis 100
- Gefühle 108
- Gehirn-Dominanz-Theorie 160
- Gehirnhälfte, rechte/linke 160, 165, 195, 293, 299
- Gehorsam, boshafter 261
- Geist 32
- Geld 340, 352
- Generationen 354
- Gerechtigkeit 57
- Geschäftsbeziehung 253
- Gesundheit 86
- Gewinn/Gewinn-Denken 242
- Gewinn/Gewinn-Vereinbarung 261, 267, 367
- Gewinn/Gewinn-Leistungs-
vereinbarung 265
- Gewissen 97, 132, 158, 178, 268, 307, 367, 375
- Gewissen, göttliches 343
- Gewissen, soziales 343
- Gewohnheiten 71, 72, 111, 119
- Giftschlange 118
- Glauben 22
- Glaubwürdigkeit 259
- Gleichgewicht, *siehe* Ausgewogen-
heit
- Globalisierung 28
- Glück 120
- Gordon, Arthur 333
- Gott 22, 32
- Gray, E.M. 179
- Gut und Böse 46
- Haben oder Sein 115
- Hammarskjöld, Dag 235
- Hausbau 128
- Hawaii 347
- Herz 32
- High Touch 368
- Hochzeitstag 162
- Hoffnungslosigkeit 30
- Holmes, Oliver Wendell 125
- Hologramm 361
- Hund, pawlowscher 95
- IBM 40, 169
- Idealismus 249
- Identitätsdiebstahl 374
- Imagination, *siehe* Vorstellungskraft
- Independenz, *siehe* Unabhängigkeit
- Individualität 42
- Industriezeitalter 377

Informationszeitalter 365
 Initiative 29, 102, 113
 Innen, von ~ nach außen 67,
 115, 302, 347, 353, 356, 361,
 377
 Innenausstatter 104
 Integrität 51, 199, 229, 255, 268,
 299, 332, 363
 Interdependenz 28, 74, 76, 133,
 158, 201, 219, 237, 242, 249,
 299, 303, 362
 Interessenbereich 108, 302

 Jenny 286
 Jo-Jo-Effekt 319
 Jobs, Steve 16
 Johnson, Samuel 120, 217
 Jordan, David Starr 37
 Jordan, William George 46
 Joseph und seine Brüder 115
 Joshua 231

 Kapitän 56
 Kapitulation 246
 Karriere 37
 Kelleher, Herb 16
 Kern, unwandelbarer 138
 Kernparadigma 148
 Kernprinzipien 13
 Kirche 146
 Kleinigkeiten 225
 Ko-Dependenz 362
 Koch, Frank 55
 Kohärenz 190
 Komfortzone 164
 Kommunikation 51, 279, 338,
 352
 Kommunikation, einführende
 279, 307
 Kompass 200
 Kompromiss 31, 253, 260, 314
 Konditionierung 51, 94

 Konfrontation 230, 236
 Konkurrenz 31
 Konkurrenzdenken 268
 Können 72
 Konsequenzen 116, 153, 204,
 266, 272
 Kontext 135
 Kontra-Dependenz 362
 Kontrolle 111, 262
 Konzert 155
 Kooperation 241, 245, 270
 Kopp, Wendy 16
 Körper 32
 Körpersprache 284
 Kraft, persönliche 153
 Kraft, transzendente 354
 Kräfte, treibende 318
 Kräfte, hemmende 318
 Kraftfeld-Analyse 318
 Kraftfeld-Widerstand 341
 Krankenschwester 99
 Kreativität 264, 311
 Krebs 101
 Krisenmanagement 182, 188
 Kuchen 257
 Kultur 30, 320, 361, 368
 Kundentreue 84, 238
 Kurskorrektur 364

 Landkarte 46, 56, 58, 94, 97, 105,
 139, 145, 153
 Leben im Crescendo 381
 Lebensbalance 195
 Lebensgrundsätze 166, 189
 Lebensqualität 180
 Lebenszeit 162
 Leistungsbewertung 271
 Leitbild 136, 158, 163, 165, 188,
 190, 193, 310, 335, 355
 Leiter 130
 Lesen 336
 Leuchtturm 56

- Level-5-Führungspersönlichkeit 17
- Level-5-Lehrer 12
- Lewin, Kurt 318
- Liebe 108, 162, 233
- Liebe, bedingte 234, 244
- Liebe, bedingungslose 233, 296
- Lilienthal, David 312
- Lob 39
- Logos 299
- Logotherapie 138
- Loyalität 363
- Luft, psychische 285, 289, 293, 297, 302, 318
- Luther, Martin 334

- Macher 201
- Management 130, 178
- Manager 201
- Manager-Brief 266
- Mandela, Nelson 378
- Mangel-Mentalität 257
- Mann, Horace 71
- Mantel 225
- Markham, Edwin 241
- Marktwert 142
- Maslow, Abraham 33, 160
- Mauer, Chinesische 224
- Mauerfall, Berliner 365
- Medikament 287
- Mensch, ganzheitlicher 139
- Mensch, guter 22
- Missverständnisse 228
- Modell, pro-aktives 98
- Modell, reaktives 95
- Monolog 283
- Montana 19
- Motivation 172, 190, 264, 285, 297, 365
- Motive 67, 334
- Muschelsuppe 84
- Mut 256, 299

- Nachgiebigkeit 246, 251
- Nachhaltigkeit 29
- Narzissmus 144
- Natur 333
- Naturgesetze 11, 32
- Neid 257
- »Nein« sagen 186
- New York 53
- Nickerchen 21
- Normalverteilungskurve 244
- Nullsummen-Spiel 245
- Nullsummen-Paradigma 257

- Objektivität 52
- Offenheit 312, 350, 353
- Ökologie 323
- Opfer, erbrachte 290
- Opferrolle 29, 68, 107
- Optimierung 365
- Optimismus 372
- Orientierung 153

- P/PK-Gleichgewicht 78, 80, 104, 181, 184, 189, 220, 265, 271, 313, 331
- Paine, Thomas 88
- Paradigma 46, 66, 75, 105, 178, 243, 284, 357
- Paradigmenwechsel 53, 133, 264, 282, 299
- Pareto-Prinzip 186
- Pascal, Blaise 279
- Pathos 299
- Persönlichkeits-Ethik 41, 59, 28
- Picknick 348
- Planeten 72
- Position 273
- Praktik 58
- Präsentation, effektive 300
- Prävention 186
- Prinzipien 13, 57, 152, 189, 230, 360, 372

Prinzipien-Zentrum 189
 Prinzipienorientiertheit 157, 178,
 191, 254, 273, 307, 369
 Prioritäten 143, 180, 188
 Pro-Aktivität 97, 105, 119, 182,
 185, 364, 367
 Projektion 94, 134, 225, 282
 Prozess 168, 254, 260, 272, 307
 Psalmen 43
 Psychologie 96
 Pygmalion-Effekt 40

 Quadrant II 181, 331, 336
 Quadrant-II-Paradigma 210
 Quadrant-II-Terminplaner 190
 Qualitätszeit 199

 Rache 247
 Rasenmäher 80
 Ratschläge 280
 Realität, objektive 57
 Rebellion 234
 Reichtum 342
 Reife 256, 264, 299
 Reifekontinuum 74
 Reiz und Reaktion 95, 348, 375
 Religion 57
 Rendite 81
 Rennpferde 241
 Respekt 313
 Ressourcen 204, 272
 Rettung 19
 Rezept 279, 286
 Richtlinien 204
 Rolle 165, 190, 192
 Roosevelt, Eleanor 99
 Rückkehr 334
 Rücksicht 256, 299
 Ruhestand 162
 Rumänien 33

 Saat 71
 Sabbat 191
 Sadat, Anwar El- 133, 356
 Sandra 101, 187, 202, 287, 348
 Sanktionssystem 268
 Schlafpausen 21
 Schmerz 219, 349
 Schokolade, heiße 170
 Schreiben 165, 335
 Schublade 147
 Schuldgefühle 247
 Schuldzuweisung 29
 Schule 244, 272, 290, 379
 Schummeln 245
 Schutz 43
 Schwerkraft 55, 72
 Seele 294
 Selbstachtung 219, 246, 332, 339
 Selbstdisziplin 218
 Selbstkontrolle 163, 351
 Selbstmanagement 178, 191, 201,
 208, 335
 Selbstrechtfertigung 147
 Selbsttranszendenz 33
 Selbstvertrauen 87
 Selbstverwirklichung 33
 Selbstwahrnehmung 93, 96, 129,
 255, 307, 344
 Shannon 33
 Sicherheit 139, 141, 152, 220,
 232, 338
 Sicherheit, ökonomische 342
 Sieg, leerer 127
 Sieg, privater 19
 Sinn 32, 38, 138, 158, 179, 335
 Skript 354, 355
 Spaß, *siehe* Vergnügen
 Spiegel 374
 Spiegel, sozialer 94, 200
 Spielzeug 62
 Spirale, aufwärts gerichtete 343
 Spiritualität 146

Spitzenleistung 269
 Spontaneität 180, 200
 Sport 331
 Sprache 105
 Stadtplan, *siehe* Landkarte
 Staël, Madame de 343
Star Wars 83
 Stärke, geliehene 63
 Stellenbeschreibung 227, 270
 Sterbebett 33
 Sterben 101
 Stimme 366, 375, 378
 Stock 117, 153
 Stolz 61, 360
 Strandgespräche 348
 Sympathie 284
 Synergie 220, 250, 259, 265, 269,
 298, 307, 317, 341
 Systeme 268, 271

 Taxifahrer 21
 Team 114, 170, 237, 258
 Technologie, neue 368
 Teenager 67, 222, 290
 Teilen 64
 Tennisturnier 106
 Terminplanung 191, 193, 224
 Testament, Altes 115
 Terror 371
 Textbuch 133
The-Leader-In-Me-Programm 380
 Thoreau, Henry David 54, 61, 93
 Tonband 23
 Transaktion 295
 Transformation 295, 316, 362

 U-Bahn 53
 Überfluss-Mentalität 257
 Überstunden 153
 Überwachung 203, 268
 Unabhängigkeit 28, 74, 217, 219,
 242, 362

 Unabhängigkeitserklärung, ameri-
 kanische 57
 Ungeduld 22
 Unglück 100
 Universalität 360
 Unternehmens-Leitbild 168
 Unterschiede 317, 343
 Unterweisung, Schüler-kontrol-
 lierte 263
 Ury, William 273
 US-Präsident 20

 Veränderungsperson 355
 Verantwortlichkeit 204, 267
 Verantwortung 29, 52, 102, 120,
 129, 135, 146, 159, 272
 Verantwortungsdelegation 203
 Vereinbarung 254, 261
 Vererbung 95
 Vergnügen 144
 Vergütungssystem 270
 Verhalten 281
 Verhandlung 246, 298, 320
 Vermögenswerte 80
 Verpflichtungen 118, 226, 255
 Verstand 32
 Vertrauen 62, 209, 220, 256, 259,
 262, 274, 293, 298, 313, 353
 Vertrauensreserve 221
 Verzeihen 364
 Vision 131, 178
 Visualisierung 162, 203, 337
 Vorstellungskraft 97, 132, 177,
 307, 337

 Wachstum 87
 Wahrheit 58
 Wahrnehmung 40
 Wahrnehmungsgrenzen 317
 Warner, Dr. Terry 355
 Wasserschlacht 21
 Wasserski 202

Watson, T.J. 117
 Weg, mittlerer 316
 Weisheit 153, 188
 Werte 47, 58, 99, 126, 135, 162,
 360, 365
 Wettbewerb 29, 242, 269
 Wettstreit 245
 Wichtigkeit 182
 Wille, freier 97, 178, 189, 255,
 307
 Willenskraft 72, 332
 Wirtschaftsmodell, japanisches
 323
 Wissen 72
 Wochenplanung 190
 Wolfe, Thomas 353
 Wollen 72
 Workaholic 143
 Würde des Menschen 57, 96
 Wurzeln und Flügel 355
 Zeitmanagement 179, 200
 Zeitmanagement-Matrix 181
 Zen 335
 Zentrum 148, 158, 188, 332
 Ziel 165, 172, 180, 193, 320
 Zuhören 72, 222, 280, 363
 Zuhören, einführendes 282, 289,
 292
 Zuhörtechniken 293
 Zurückhaltung 350
 Zwiebel 296
 Zynismus 30, 246