

Vom Autor
des Management-
klassikers

**Die 7 Wege zur
Effektivität**

STEPHEN R.
Covey

Die **3.**
Alternative

SO LÖSEN WIR DIE
SCHWIERIGSTEN PROBLEME
DES LEBENS

GABAL

I. Der Wendepunkt

Das Leben ist voller Probleme. Scheinbar unlösbarer Probleme. Persönlicher Probleme. Familiärer Probleme. Beruflicher Probleme. Probleme in unserer Nachbarschaft und in der großen weiten Welt.

Eine Ehe, die einmal so wunderbar begann, wird zunehmend zur Qual. Wir entfremden uns von unseren Eltern, Geschwistern, Kindern. Unsere Arbeit überfordert uns, frisst uns auf. Oder wir werden einer Gesellschaft überdrüssig, in der jeder gegen jeden kämpft und die allgemeine Niedergeschlagenheit jede Initiative im Keim erstickt. Wir fürchten uns vor der Kriminalität und ihrem Einfluss auf unsere Lebenswelt. Wir beobachten täglich die Ohnmacht unserer Politiker. Wir sehen die Spätnachrichten und glauben nicht mehr, dass die ewigen Konflikte zwischen den Menschen und den Nationen jemals gelöst werden können. Wir resignieren, streichen die Segel oder lassen uns zu einem Kompromiss breitschlagen, der uns nicht zufriedenstellt.

Deshalb schreibe ich dieses Buch. Es handelt von einem Prinzip, das so elementar ist, dass es unser aller Leben und die ganze Welt auf den Kopf stellen wird. Davon bin ich überzeugt. Es ist die Essenz dessen, was ich in langen Jahren von den Menschen gelernt habe, die in ihrem Leben wirklich erfolgreich sind. Es ist der Schlüssel zur Lösung der schwierigsten Herausforderungen, die das Leben zu bieten hat.

Alle Menschen schlagen sich mit irgendwelchen Problemen herum. Die meisten ertragen tapfer ihr Schicksal und hoffen auf eine bessere Zukunft. Manche stehen körperlich und seelisch unter Dauerstress – einem Stress, der in jeder Hinsicht real ist. Wer das Prinzip, das ich in diesem Buch beschreibe, verinnerlicht und danach lebt, wird seine Probleme meistern und sich eine Zukunft aufbauen, die seine kühnsten Träume übertrifft. Ich habe dieses Prinzip nicht erfunden – es war schon immer da. Aber wer es für sich entdeckt, für den wird es vielleicht die größte Offenbarung seines Lebens.

Mein Buch *Die 7 Wege zur Effektivität* führt unmittelbar darauf zu. Unter allen dort beschriebenen Prinzipien ist dieses Prinzip, wie ich schon damals schrieb, das »fruchtbarste, am meisten Kraft spendende, vereinigende und aufregende«. In den *7 Wegen* konnte ich dieses Prinzip nur streifen. Jetzt möchte ich Sie zu einer sehr viel intensiveren Entdeckungsreise einladen. Wenn Sie sich darauf einlassen, werden sich Ihre Denkmuster grundlegend verändern. Sie werden an die schwierigsten Herausforderungen in Ihrem Leben wesentlich produktiver herangehen. Ich kann es kaum erwarten, Ihnen von Menschen zu berichten, die dieses Prinzip verinnerlicht haben und nun nicht nur die schwierigsten Probleme lösen, sondern dazu beitragen, jene Zukunft zu schaffen, von der wir alle träumen. Diese Geschichten handeln unter anderem:

- von einem Vater, der an nur einem Abend seine Tochter aus den Fängen der Verzweiflung und der Selbstmordgedanken rettete, die sie jahrelang hegte;
- von einem jungen Inder, der Millionen armer Landsleute fast zum Nulltarif mit Strom versorgt;
- von einem Polizeichef, der die Jugendkriminalität in einer größeren kanadischen Stadt halbierte;
- von einem Ehepaar, das kaum noch miteinander sprach und heute gemeinsam über diese schwierige Zeit lacht;
- von einem Richter, der den größten Umweltprozess in der US-amerikanischen Geschichte zu einem schnellen, einvernehmlichen Ende brachte – ohne auch nur einmal den Gerichtssaal zu betreten;
- vom Leiter einer Schule, der die Abbrecherrate von 70 Prozent auf zehn Prozent senkte – wohlgemerkt ohne zusätzliche Mittel.
- von einem Arzt, der schwerkranke Patienten zu einem Bruchteil des Preises behandelt, den andere dafür verlangen.
- von einer Initiative, die den New Yorker Times Square von einem Brennpunkt der Gewalt und Korruption in die größte Touristenattraktion Nordamerikas verwandelte.

Lassen Sie mich betonen: Keine dieser Personen ist eine Berühmtheit mit Geld oder Einfluss. Alle sind normale Bürger, die mit dem Prinzip, um das es in diesem Buch geht, ihre schwierigsten Herausforderungen meistern konnten. Ich höre Sie gerade förmlich sagen: »Ich will doch

gar keine Heldentaten vollbringen wie diese Leute. Ich habe meine eigenen Probleme, die reichen mir. Ich wünsche mir nur eine einigermaßen praktikable Lösung.« Glauben Sie mir: Alles in diesem Buch bezieht sich gleichermaßen auf die allgemeine wie auf die individuelle Ebene. Der alleinerziehenden Mutter, die sich mit ihrer pubertierenden Tochter herumschlägt, nützt unser Prinzip genauso wie dem Staatsoberhaupt, das einen kriegerischen Konflikt beilegen will.

Hier sind einige Situationen, in denen Sie von diesem Prinzip profitieren können:

- ein Konflikt zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten oder Ihren Kollegen;
- eine Ehe mit »unüberbrückbaren Differenzen«;
- eine Auseinandersetzung mit der Schule Ihres Kindes;
- eine finanzielle Notlage;
- eine richtungweisende berufliche Entscheidung;
- ein Streitfall in Ihrem Umfeld;
- Familienangehörige, die sich ständig zanken – oder gar nicht mehr miteinander sprechen;
- ein Job, der Sie nicht zufriedenstellt;
- ein Kind, das nicht »flügge« werden will;
- ein schwieriges Problem mit einem Kunden;
- ein drohendes Gerichtsverfahren.

Über 40 Jahre lang habe ich Hunderttausende mit dem fundamentalen Prinzip aus diesem Buch vertraut gemacht. Unter ihnen waren Schulkinder, Seminarräume voller CEOs, Promotionsstudenten, Staatschefs aus über 30 Ländern und alles dazwischen. Meine Herangehensweise war jedes Mal dieselbe. Auch dieses Buch hat den Kinderspielplatz, die Vorstandsetage und die heimische Küche gleichermaßen im Blick.

Ich gehöre zu einer *World Leadership Group*, die sich um verbesserte Beziehungen zwischen dem Westen und der islamischen Welt bemüht. Dort sind eine ehemalige US-Außenministerin, bekannte Imame und Rabbis, Manager und Unternehmer aus der ganzen Welt sowie Konfliktlösungsexperten vertreten. Bei unserer ersten Zusammenkunft zeigte sich, dass jeder Teilnehmer seine eigene Agenda mitgebracht hatte. Die Atmosphäre war eher steif und unterkühlt, die Spannungen waren deutlich zu spüren. Das war am Sonntag. Ich bat die Teilnehmer, ihnen *ein* Prinzip vorstellen zu dürfen, bevor wir weitermachten.

Ich bekam die Erlaubnis und vermittelte ihnen *die* Botschaft dieses Buches. Bis Dienstagabend hatte sich die Stimmung komplett verändert. Alle hatten ihre eigenen Interessen zurückgestellt und wir waren zu einer chancenreichen Lösung gekommen, mit der niemand gerechnet hatte. Die Anwesenden waren voller Achtung und Sympathie füreinander – das konnte man sehen und spüren. Die ehemalige Außenministerin flüsterte mir zu: »So etwas habe ich noch nie erlebt. Was Sie hier geschafft haben, könnte die internationale Diplomatie revolutionieren.«

Wie ich schon sagte: Sie müssen kein Diplomat sein, um Ihre eigenen Probleme mit diesem Prinzip zu lösen. Vor nicht allzu langer Zeit haben wir Menschen auf dem ganzen Globus nach ihren wichtigsten privaten und beruflichen Schwierigkeiten und den drängendsten Problemen der Welt gefragt. Die Umfrage war nicht repräsentativ. Uns ging es darum, herauszufinden, was Leute aus den verschiedensten Kontinenten und Berufsgruppen dazu meinten:

- *Privat* macht den Menschen am häufigsten Arbeitsüberlastung und berufliche Unzufriedenheit zu schaffen. Zudem haben viele Beziehungsprobleme. Eine mittlere Führungskraft aus Europa schreibt beispielsweise: »Ich bin gestresst, fühle mich ausgebrannt und habe keine Zeit und Kraft, etwas für mich zu tun.« Ein anderer sagt: »In meiner Familie herrscht Streit, das wirft mich total aus der Bahn.«
- *Beruflich* sind die größten Sorgenkinder fehlendes Kapital und ausbleibende Gewinne. Viele der Befragten fürchten aber auch, im globalen Wettbewerb ins Hintertreffen zu geraten: »Unsere hundertjährige Geschichte wird zunehmend zur Hypothek. Unsere Bedeutung schwindet von Tag zu Tag. Kreativität und Unternehmergeist haben bei uns einen viel zu geringen Stellenwert.« Aus Afrika berichtet ein Spitzenmanager: »Ich arbeitete für ein internationales Unternehmen, habe aber im letzten Jahr gekündigt. Ich konnte in dem, was ich tat, keinen Sinn mehr erkennen.«
- Auf der *globalen* Ebene steht die Menschheit aus Sicht der Befragten vor drei besonders wichtigen Herausforderungen: Krieg oder Terrorismus, Armut und Zerstörung der Umwelt.¹

Das ist eine Momentaufnahme der Ängste und Sorgen unserer Freunde und Nachbarn. Ich nehme an, dass die Antworten auch bei der nächsten Befragung nicht viel anders ausfallen werden. Der wachsende Druck führt dazu, dass das Klima unter den Menschen rauer wird. Das 20. Jahrhundert war das Jahrhundert der unpersönlichen Kriege, während das 21. Jahrhundert von individueller Feindseligkeit geprägt zu sein scheint. Familien streiten sich, aus Kollegen werden Rivalen, Cybermobbing greift immer weiter um sich, die Gerichte platzen aus allen Nähten und Fanatiker ermorden Unschuldige. Die Medien sind fest in der Hand von »Kommentatoren«, denen nichts mehr heilig ist – je gnadenloser ihre Attacken, desto größer ihr Verdienst.

Die wachsende Spannung macht uns krank. »Mich irritiert zutiefst, wie all unsere Kulturen die anderen dämonisieren ... Die schlimmsten Epochen der menschlichen Geschichte begannen immer mit der Ausgrenzung anderer Menschen und mündeten schließlich in gewalttätigem Extremismus«, meint die Bestsellerautorin Elizabeth Lesser. Wir wissen nur zu gut, wie solche Dinge enden. Wie also lösen wir unsere schärfsten Konflikte? Wie gehen wir unsere schwierigsten Probleme an?

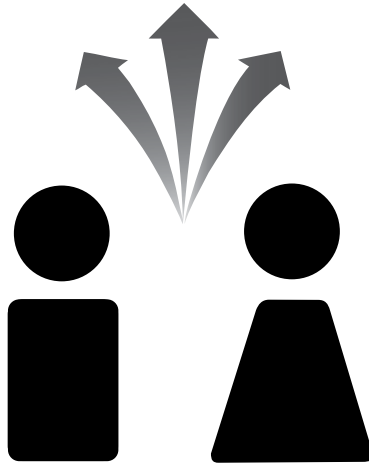
- Greifen wir zum Kriegsbeil, nachdem wir beschlossen haben, uns nichts mehr gefallen zu lassen?
- Mimen wir das Opfer und warten darauf, dass andere uns aus unserer misslichen Lage befreien?
- Treiben wir das »positive Denken« auf die Spitze und verschließen die Augen vor der Wirklichkeit?
- Lehnen wir uns stoisch zurück und warten auf bessere Zeiten?
- Machen wir einfach so weiter wie bisher, in der schwachen Hoffnung, dass sich die Dinge schon *irgendwie* regeln werden?

Jede dieser Verhaltensweisen ist mit bestimmten Konsequenzen verbunden: Krieg bringt neue Kriege hervor; Opfer werden abhängig; wer die Realität leugnet, wird von ihr schmerzhaft eingeholt; der Zyniker tritt auf der Stelle. Und wer tut, was er immer schon getan hat, und hofft, dass *diesmal* etwas ganz anderes dabei herauskommt, lügt sich selbst in die Tasche. Albert Einstein soll gesagt haben: »Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

*Um unsere schwierigsten Probleme zu lösen, müssen wir unser Denken von Grund auf verändern – und genau darum geht es in diesem Buch. Während Sie es lesen, befinden Sie sich gewissermaßen auf der Schwelle zwischen Ihrer Vergangenheit und einer Zukunft, die Sie sich bis zu diesem Augenblick gar nicht vorstellen konnten. Sie können in sich selbst ein ungeahntes Talent für Veränderungen entdecken. Sie werden Barrieren überwinden können, die andere für unüberwindbar halten. Von dieser Schwelle aus kann sich Ihnen der Blick auf eine ganz neue Zukunft eröffnen. Vielleicht gestalten sich die Jahre, die vor Ihnen liegen, völlig anders als erwartet. Dieses Buch kann Ihnen die Möglichkeit auf ein Leben erschließen, das bis zum Schluss sinnerfüllt ist und in dem Sie sich auf wunderbare Weise einbringen können.**

* Weitere Informationen zur 3. Alternative finden Sie im Internet unter:
www.die-dritte-alternative.org.

DIE 3. ALTERNATIVE



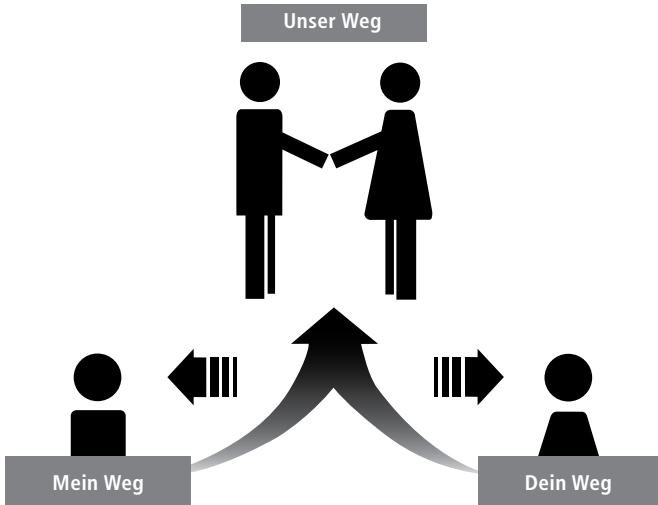
II. Die 3. Alternative: Das Prinzip, das Paradigma und der Prozess der Synergie

Für alle Probleme, auch für die scheinbar unüberwindbaren, gibt es einen Lösungsweg. Dieser Weg zieht sich durch nahezu alle Gräben des Lebens. Es ist ein Weg, der in die Zukunft führt. Es ist nicht Ihr Weg und auch nicht meiner. Es ist ein höherer Weg. Und er ist besser, als ihn sich irgendwer auch nur hätte träumen lassen. Ich nenne ihn »die 3. Alternative«.

Die meisten Konflikte haben zwei Seiten. Wir sind es gewohnt, »meine Gruppe« gegen »deine Gruppe« zu stellen. Meine Gruppe ist gut, deine ist schlecht oder zumindest »weniger gut«. Meine Gruppe hat recht, deine Gruppe irrt und ist womöglich im Unrecht. Meine Motive sind ehrlich, deine sind bestenfalls gemischt. Meine Partei, meine Gruppe, mein Land, mein Kind, mein Arbeitgeber, meine Meinung, meine Seite stehen gegen deine Partei, deine Gruppe und so weiter. Hier gibt es nur ein 2-Alternativen-Denken. Fast jeder identifiziert sich mit der einen oder der anderen Seite. Daraus erklärt sich die Aufspaltung in Progressive und Konservative, Republikaner und Demokraten, Beschäftigte und Arbeitgeber, Anwälte und Gegenanwälte, Kinder und Eltern, Schule und Verwaltung, Land und Stadt, Religion und Wissenschaft, Käufer und Verkäufer, Ehefrau und Ehemann, Umweltschützer und Bauunternehmer, Sozialisten und Kapitalisten, Fromme und Ungläubige. Und daraus erklären sich Rassismus, Vorurteile und Krieg.

Beide Extreme beruhen jeweils auf einem bestimmten gedanklichen System. Das gedankliche System des Umweltschützers beispielsweise basiert auf der Wertschätzung der Natur. Das gedankliche System des Bauunternehmers stellt menschliche Gemeinschaften und

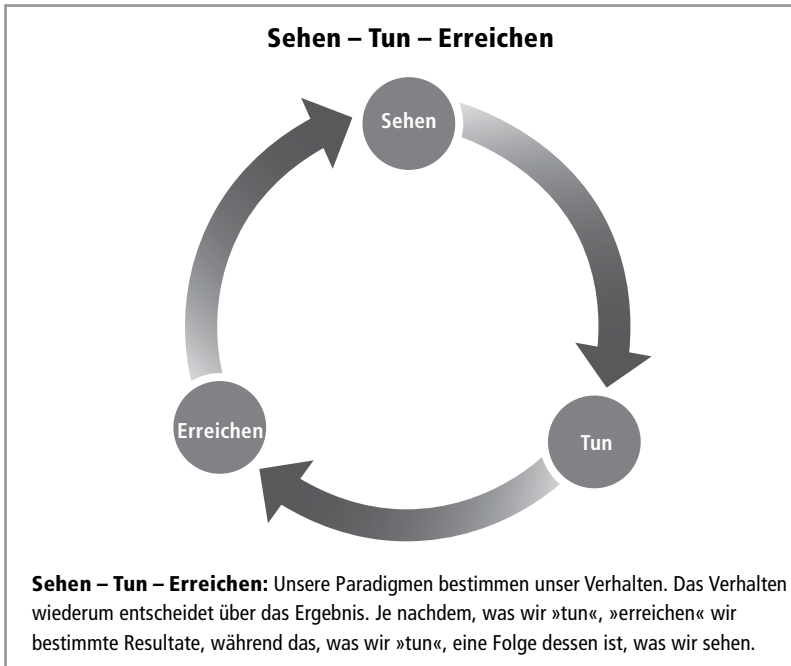
Die 3. Alternative



Die 3. Alternative: Die meisten Konflikte haben zwei Seiten. Die 1. Alternative bezeichnet meinen Weg, die 2. Alternative beschreibt deinen Weg. Durch Synergie erschließt sich uns eine 3. Alternative – unser Weg, ein höherer und besserer Weg der Konfliktlösung.

ihre wirtschaftliche Entwicklung in den Mittelpunkt. Meist sind beide Seiten felsenfest davon überzeugt, dass ihr Weg der richtige ist. Mein gedankliches System ist eng verflochten mit meiner Identität. Indem ich mich als Umweltschützer, Konservativer oder Lehrer bezeichne, bekunde ich nicht nur meine Überzeugungen und Werte, sondern ich beschreibe auch, *wer ich bin*. Wenn Sie meine Seite angreifen, greifen Sie auch mich und mein Selbstverständnis an. Im Extremfall können sich solche Identitätskonflikte zu Kriegen ausweiten.

Wie können wir ein so tief verwurzelt 2-Alternativen-Denken überwinden? Viele schaffen es nie. Entweder wir kämpfen oder wir geben uns mit einem Kompromiss zufrieden. Deswegen enden viele Bemühungen um eine Konfliktlösung in der Sackgasse. Denn: Die wahre Ursache des Problems liegt nicht in der Sache an sich, sondern an unseren unterschiedlichen *Denkweisen*. Oder anders ausgedrückt: Das wahre Problem sind unsere *Paradigmen*.



Das Wort »Paradigma« bezeichnet ein Denkmuster, das sich auf unser Verhalten auswirkt. Es ist wie eine Landkarte, die uns hilft, unsere Marschrichtung festzulegen. Aus dem, was wir *sehen*, folgt das, was wir *tun*. Und unser *Tun* bestimmt am Ende, was wir *erreichen*. Ändern sich unsere Paradigmen, ändert sich unser Verhalten und damit auch das Ergebnis. Hier ein Beispiel:

Als die Tomate erstmals vom amerikanischen Kontinent aus ihren Weg nach Europa antrat, glaubte ein französischer Botaniker in ihr den gefürchteten »Wolfspfirsich« zu erkennen. Die antiken Gelehrten hatten berichtet, dass der Verzehr Muskelkrämpfe auslösen, Schaum vor dem Mund hervorrufen und sogar zum Tod führen könnte. Deshalb warnte der Botaniker eindringlich vor den Tomaten, sodass die frühen europäischen Einwanderer in Amerika Tomaten lediglich als Zierpflanzen anbauten. Gleichzeitig litten viele von ihnen unter dem gefährlichen Skorbut, der durch einen Mangel an Vitamin C verursacht wurde. Genau das ist in Tomaten reichlich vorhanden. In den Gärten der Kolonialisten wuchs das Heilkraut. Doch wegen eines absurden Paradigmas waren viele von ihnen schwer krank.

Nach etwa 100 Jahren gab es neue Erkenntnisse über die Tomaten. Das Paradigma änderte sich und die Italiener und Spanier begannen, Tomaten zu essen. Thomas Jefferson soll sie angebaut und für ihren Verzehr geworben haben. Heute ist die Tomate das beliebteste Gemüse überhaupt. Wir *sehen* in ihr ein vitaminreiches Lebensmittel. Darum *essen* wir sie und *sind* gesund. Das zeigt, wie gravierend ein Paradigmenwechsel sein kann.

Wenn ich Umweltschützer bin und mein Paradigma, meine mentale Landkarte, mir nur einen schönen unberührten Wald zeigt, möchte ich ihn schützen. Wenn Sie als Bauunternehmer eine mentale Landkarte haben, auf der an derselben Stelle nur unterirdische Ölreserven verzeichnet sind, möchten Sie diese anzapfen. Beide Paradigmen stimmen. Der unberührte Wald existiert ebenso wie die Ölreserven. Das Problem ist, dass keine mentale Landkarte *vollständig* ist – und es auch gar nicht sein kann. Die Blätter der Tomate *sind* tatsächlich giftig, sodass auch an dem Paradigma, das vor der Tomate warnt, etwas Wahres dran ist. Manche mentalen Landkarten mögen detaillierter sein als andere, aber keine ist »vollständig«. Denn die Karte ist niemals identisch mit dem, was sie darstellt.

Solange ich nur die mentale Landkarte der 1. Alternative, also meine *eigene* unvollständige Karte, vor Augen habe, sehe ich nur einen Lösungsweg: Ich muss Sie von der Richtigkeit meines Paradigmas überzeugen oder Sie dazu zwingen, meine Alternative zu akzeptieren. Nur so kann ich mein Gesicht wahren. Das Resultat? Ich gewinne und Sie verlieren. Wenn ich aber meine Landkarte wegwerfe und mich stattdessen an Ihrer Landkarte – der 2. Alternative – orientiere, stehe ich vor demselben Problem. Auch für die Vollständigkeit *Ihrer* Landkarte gibt es keine Garantie, sodass ich diesen Schritt möglicherweise teuer bezahlen muss. Dann gewinnen Sie und ich verliere.

Wir können aber auch beide Landkarten zusammenlegen. Gemeinsam schaffen sie ein umfassenderes Bild, das beide Sichtweisen berücksichtigt. Ich kann Ihren Standpunkt nachvollziehen und Sie meinen. Das ist ein Fortschritt. Dennoch sind unsere Ziele möglicherweise unvereinbar. Ich möchte, dass der Wald nicht angerührt wird. Während Sie immer noch nach Öl bohren wollen. Je besser ich Ihre Landkarte kenne, desto besser kann ich Sie verstehen. Und genau hier wird es interessant. Ich könnte Ihnen folgende Frage stellen: »*Sind Sie bereit für eine Lösung, die besser ist als die, die jeder von uns beiden bisher im Sinn hat?*« Fast niemand tut das. Dabei ist diese Frage der Schlüssel, um

Konflikte aus der Welt zu schaffen. Mehr noch: Sie ist der Schlüssel zur Gestaltung unserer Zukunft!

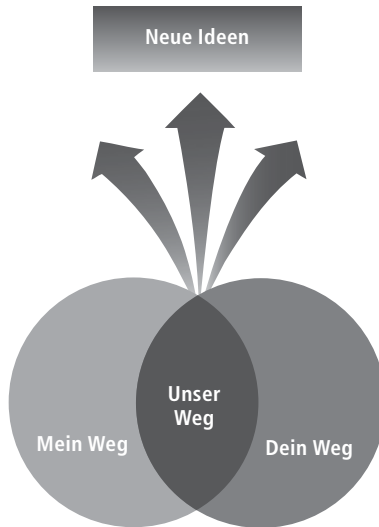
Das Prinzip der Synergie

Wir gelangen zur 3. Alternative über einen Mechanismus, den wir als Synergie bezeichnen. Synergie ist, wenn eins plus eins nicht zwei, sondern zehn, hundert oder sogar tausend ergibt! Sie entsteht, wenn zwei oder mehr Menschen beschließen, ihre eigene Sicht der Dinge in den Hintergrund zu stellen, um gemeinsam ein schwieriges Problem zu lösen. Dazu gehören Leidenschaft, Energie, Talent und die Begeisterung, etwas Neues zu schaffen, das wesentlich besser ist als alles, was wir bislang im Sinn hatten. Synergie ist kein Kompromiss. Bei einem Kompromiss ergibt eins plus eins bestenfalls eineinhalb. Jeder verliert etwas. Synergie ist auch nicht nur die *Lösung* eines Konflikts. Synergie bedeutet, dass wir über den Konflikt *hinauswachsen* und zu etwas Neuem gelangen, mit dem alle Beteiligten große Hoffnungen für die Zukunft verbinden. Synergie ist besser als mein Weg *oder* dein Weg. *Sie ist unser Weg.*

Bislang haben nur wenige verstanden, was Synergie wirklich ist. Oft wird der Begriff benutzt, um unschöne Tatsachen zu verschleiern. So spricht man von »Synergien«, wenn Unternehmen fusionieren oder einander schlucken, um den Aktienkurs in die Höhe zu treiben. Deshalb weckt das Wort »Synergie« bei vielen Misstrauen. Neulich sagte mir ein Freund: »Wenn ich aus dem Mund von Krawattenträgern das Wort ›Synergie‹ höre, weiß ich, dass ich mir Sorgen um meine Altersversorgung machen muss.« Die Menschen sind skeptisch. Sie denken, dass mit »kooperativen Synergien« letztlich nur gemeint ist: »Damit können wir euch noch mehr ausbeuten.« Doch wer voller Argwohn ist, kann weder kreativ noch kooperativ sein.

In Wahrheit ist Synergie ein echtes Wunder. Sie ist ein fundamentales Prinzip der Natur, das wir überall beobachten können. Mammutbäume schlingen ihre Wurzeln ineinander, um dem Wind standzuhalten und in unglaubliche Höhen zu wachsen. Grünalgen und Schwämme bilden Flechten, die auf blankem Fels gedeihen, wo sonst nichts wachsen kann. Vögel fliegen in V-Formationen und können so mit wesentlich weniger Kraftaufwand viel weitere Strecken zurücklegen als im Al-

Synergie



Synergie: Das natürliche Prinzip, wonach das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Anstelle meines oder deines Weges beschreiten wir den Weg der Synergie, der uns zu weitaus besseren Ergebnissen führt. Gemeinsam sind du und ich viel mehr, als wir alleine sind.

leinflug. Wenn Sie zwei Holzlatten miteinander verbinden, tragen sie ein Vielfaches der Last, die jede einzelne tragen könnte. Kleine Partikel in einem Wassertropfen bilden gemeinsam eine große Schneeflocke. Jedes Mal ist das Ganze viel mehr als die Summe seiner Teile.

Eins plus eins ist zwei – außer, wenn Synergie ins Spiel kommt. Gemeinsam können wir Dinge vollbringen, die weit über unsere individuellen Fähigkeiten hinausgehen. Dafür ist Musik ein gutes Beispiel: Wenn man Rhythmen, Melodien, Harmonien und individuelle Stile kombiniert, ergibt das ganz neue Strukturen voller musikalischer Tiefe. Musik war in der Geschichte der Menschheit überwiegend eine Improvisationskunst. Die Menschen spielten und sangen, wonach ihnen gerade der Sinn stand. Noch heute dominiert in vielen Musikrichtungen, beispielsweise dem Jazz, die Improvisation.

Ein musikalischer Akkord setzt sich aus mehreren, gleichzeitig er-

klingenden Tönen zusammen. Die Töne verlieren nicht ihren individuellen Charakter, erzeugen aber gemeinsam eine Harmonie, die der Einzelton niemals erreichen kann. Genau wie die Töne verlieren auch Menschen nicht ihre Identität, wenn sie gemeinsam Synergie schaffen. Im Gegenteil: Sie bündeln ihre Stärken zu einem Ganzen, das die Leistung des Einzelnen bei Weitem übertrifft. Im Sport sprechen wir in diesem Zusammenhang von »Chemie«. Eine gute Chemie verschafft einer Mannschaft Vorteile gegenüber Teams, die vielleicht bessere Einzelspieler, aber keinen so starken Zusammenhalt haben. Die athletischen Fähigkeiten der Spieler allein verraten noch nicht, wie gut die Mannschaft als Ganzes ist. Die Leistung einer Mannschaft, in der Synergie herrscht, ist viel besser als die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Spieler.

Am deutlichsten tritt die Wirkung der menschlichen Synergie in der Familie zutage. Jedes Kind ist eine »3. Alternative«, ein eigenständiges Wesen mit Anlagen, die es kein zweites Mal gibt. Diese sind keineswegs identisch mit der Summe der Anlagen der Eltern. Jedes Kind ist einzigartig in der Welt und sein kreatives Potential ist gewaltig. Pablo Casals sagte einmal: »Das Kind muss wissen, dass es nichts weniger als ein Wunder ist und dass noch niemals ein Kind lebte und niemals eines leben wird, das ihm gleicht.« Synergie ist die Essenz der Familie. Jedes Familienmitglied bereichert sie um seine eigene Note. Wenn ein Kind seiner Mutter ein Lächeln schenkt, ist das nicht allein der Ausdruck einer Symbiose – eines für alle Seiten vorteilhaften Miteinanders. Es ist viel mehr. Oder wie mein Freund Colin Hall sagte: *»Vielleicht ist Synergie nur ein anderes Wort für Liebe.«*

Es gibt unzählige Beispiele, die zeigen, wie stark der Lauf der Welt durch Synergieeffekte bestimmt ist. Auch in Ihrer Arbeit und Ihrem Leben ist Raum für Synergie. Mehr noch: Ohne Synergie stagniert Ihre Arbeit. Sie werden nicht besser und entwickeln sich nicht weiter. Wettbewerb und technologischer Wandel nehmen immer weiter zu. Wer es nicht schafft, Synergien zu schaffen, kann auf Dauer nicht bestehen. Keine Synergie – kein Wachstum. Wer sich auf das allgegenwärtige Preisdumping einlässt, steht am Ende ohne Umsatz da. Wer dagegen auf positive Synergien setzt, wird seinen Umsatz steigern und sich so den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung sichern.

Allerdings gibt es auch das Phänomen der negativen Synergie. Hier ein Beispiel: Rauchen begünstigt die Entstehung von Lungenkrebs. Und auch Asbest ist krebserregend. Doch wer raucht *und* Asbest ein-

atmet, hat ein wesentlich höheres Krebsrisiko, als wenn man die beiden Einzelwahrscheinlichkeiten zusammenrechnet. Das Fazit: Wer sich nicht aktiv um positive Synergien bemüht, kann sehr schnell in einen Strudel negativer Energien geraten. Positive Synergie äußert sich nicht in kontinuierlichen Prozessen. Ein Produkt kann man zwar kontinuierlich verbessern, aber dabei kommt selten etwas wirklich Neues heraus. Nur mit Synergie lassen sich Quantensprünge in der Produktivität erzielen. Synergie ist die Triebfeder hinter jeder echten Kreativität.

Die folgenden Beispiele helfen Ihnen, die Effekte von Synergie auf der Ebene von Nationen, Personen und Organisationen zu verstehen:

Kreative Gewaltlosigkeit

Als ich Arun Gandhi, dem Enkel Mahatma Gandhis, begegnete, erzählte er mir, wie er über das Leben seines Großvaters dachte:

Paradoxerweise hätte es ohne Rassismus und Vorurteile wohl keinen Gandhi gegeben. Die Herausforderung und der Konflikt trieben ihn an. Andernfalls wäre aus ihm vielleicht ein erfolgreicher, gut verdienender Anwalt geworden. So aber genügte eine Woche in Südafrika, um ihn die ganze Wucht der rassistischen Vorurteile spüren zu lassen. Wegen seiner Hautfarbe wurde er aus dem Zug geworfen. Das demütigte ihn so sehr, dass er den ganzen Abend im Bahnhof blieb und darüber nachdachte, wie er sich Genußtuung verschaffen konnte. Seine erste Reaktion war Wut. Seine Wut war so groß, dass er an Rache dachte. Er wollte es den Menschen, die ihn gedemütigt hatten, heimzahlen. Aber dann erkannte er: »Das ist nicht der richtige Weg.« Das hätte ihm keinen Frieden gegeben. Vielleicht hätte es sich einen Augenblick lang gut angefühlt. Aber es hätte ihm keine Gerechtigkeit gebracht, sondern den Konflikt noch weiter verschlimmert. So begann er, seine Philosophie der Gewaltlosigkeit zu entwickeln, die er in seinem Leben und in seinen Bemühungen um mehr Gerechtigkeit in Südafrika umsetzte. Am Ende blieb er 22 Jahre in Südafrika. Und dann ging er und führte die indische Bewegung an. Diese Bewegung mündete schließlich in der indischen Unabhängigkeit – etwas, das niemand sich hätte träumen lassen.

Gandhi ist mein Held. Er war nicht vollkommen und er verwirklichte auch nicht alle seine Ziele. Aber er lernte aus sich selbst heraus,

was Synergie ist. Er erfand eine 3. Alternative: *creative Gewaltlosigkeit*. Gandhi überwand das 2-Alternativen-Denken. Er rannte nicht weg, aber er kämpfte auch nicht. Das tun Tiere. Wenn sie in die Enge getrieben werden, kämpfen oder flüchten sie. Genau das tun auch die 2-Alternativen-Denker. Sie kämpfen oder nehmen Reißaus. Gandhi veränderte das Leben von mehr als 300 Millionen Indern. Heute leben in dem eindrucksvollen Land über eine Milliarde Menschen. Wer dort ist, spürt die spirituelle Energie und die wirtschaftliche Kraft dieses stolzen, unabhängigen Volkes.

Die Musikstunde

Nadjas Tochter kam mit Tränen in den Augen aus der Schule. Die 8-Jährige hielt ihren Geigenkasten ganz fest und berichtete ihrer Mutter, dass die Lehrerin ab sofort keine Musik mehr in der Schule duldet. Je mehr Nadja, die selbst ausgebildete Geigerin war, darüber nachdachte, desto wütender wurde sie. Sie musste den ganzen Abend an die Tränen ihrer Tochter denken. Nachts konnte sie nicht schlafen und überlegte sich, wie sie der Lehrerin die Meinung sagen würde. Am nächsten Morgen hatte sie sich schon etwas beruhigt. Sie beschloss, nicht gleich in die Offensive zu gehen, sondern erst einmal herauszufinden, was in der Schule vorgefallen war. Noch vor Unterrichtsbeginn sprach sie mit der Lehrerin: »Meine Tochter spielt so gern Geige. Sie ist unglaublich traurig, dass sie nicht mehr in der Schule üben darf. Deshalb möchte ich gerne wissen, warum das plötzlich nicht mehr erlaubt ist.« Zu ihrer Überraschung brach die Lehrerin in Tränen aus: »Für Musik reicht die Zeit leider nicht mehr. Wir sind mit grundlegenden Dingen wie Lesen und Rechnen völlig ausgelastet. Deshalb haben wir von ganz oben die Anweisung bekommen, die Musikstunden zu streichen.«

Im ersten Augenblick wollte Nadja wutentbrannt über die Schulbehörde herziehen. Dann aber meinte sie: »Es muss eine Möglichkeit geben, den Kindern Musik *und* die Hauptfächer beizubringen.« Die Lehrerin überlegte kurz: »Natürlich, Musik *ist* Mathematik.« In Nadjas Kopf begann es zu rattern. Ist es nicht möglich, die Grundfähigkeiten auch *über* die Musik zu erlernen? Sie sah die Lehrerin an, dann lachten beide los, weil sie denselben Gedanken hatten. Bald verbrachte Nadja so viel Zeit wie möglich in der Klasse ihrer Tochter. Gemeinsam mit der Lehrerin nutzte sie die Musik, um den Kindern die verschie-

densten Dinge beizubringen. Zwei Achtelnoten ergeben zum Beispiel eine Viertelnote. Es war also problemlos möglich, Brüche nicht nur mit Zahlen, sondern auch mit Noten zu berechnen. Auch beim Einüben von Gedichten war die Musik ein wunderbares Hilfsmittel. Die Kinder konnten sich die Texte viel besser merken, wenn sie die Gedichte gemeinsam sangen. Geschichte wurde lebendig, nachdem die Schüler die Komponisten und ihre Zeit kennengelernt und ihre Stücke gespielt hatten. Und mit den Sprachen der verschiedensten Länder machten die Schüler hautnah Bekanntschaft, indem sie Volkslieder sangen.

Die Synergie zwischen der musikalischen Mutter und der Lehrerin war genauso wichtig wie die Synergie zwischen der Musik und den Hauptfächern. Die Schüler lernten beides – und zwar unheimlich schnell. Bald wollten auch andere Lehrer und Eltern den Versuch wagen. Schließlich interessierte sich sogar die Schulbehörde für diese 3. Alternative.

Total Quality

Als der Managementprofessor W. Edwards Deming in den 1940er-Jahren den amerikanischen Industriellen ins Gewissen redete, die Qualität ihrer Produkte zu verbessern, hörten sie nicht auf ihn. Im Gegenteil: Sie reduzierten ihre Forschungs- und Entwicklungskosten auf ein Minimum und konzentrierten sich ganz auf den kurzfristigen Profit. Das ist 2-Alternativen-Denken in Reinkultur. Denn: Qualität und niedrige Kosten schließen sich gegenseitig aus. Jeder wusste das. Die Aussicht auf kurzfristige Gewinne verleitete die Amerikaner dazu, immer neue Qualitätskompromisse einzugehen. Damit setzten sie einen wahren Teufelskreis in Gang. Das Paradigma lautete: *»Was ist gerade noch zulässig? Wie viele Abstriche an der Qualität können wir machen, ohne dass die Kunden auf die Barrikaden gehen?«*

Als Deming in Amerika auf taube Ohren stieß, ging er nach Japan. Seine Grundthese lautete: In jeden Herstellungsprozess schleichen sich Fehler ein, die früher oder später die Kunden vergraulen. Deshalb muss sich die Herstellung permanent um die Reduzierung der Fehlerquote bemühen. Die japanischen Industriellen verknüpften Demings Idee mit ihrer *Kanban*-Philosophie, die die Herstellungskontrolle den Arbeitern überträgt. *Kanban* bedeutet »Markt«. Die Fabrikarbeiter wählen ihre Teile aus wie der Supermarktkunde seine Einkäufe. So

entsteht ein kontinuierlicher Druck, immer bessere Teile zu produzieren. Aus dieser Ideenmischung resultierte etwas weltweit völlig Neues, eine 3. Alternative. Das Ziel dieses »Total Quality Management« war die Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Kostenreduzierung. Jetzt lautete das Paradigma: »Wie können wir unser Produkt verbessern?«

Die amerikanischen Hersteller, die im 2-Alternativen-Denken gefangen waren, konnten nicht mehr mit den immer zuverlässigeren und erschwinglicheren Produkten aus Japan mithalten. Schon bald führte das zu einem wahren Kahlschlag in der amerikanischen Schwerindustrie.

2-Alternativen-Denken

Alle diese Beispiele zeigen: Wer im 2-Alternativen-Denken verharret und keine 3. Alternative zulässt, muss sich mit weniger Synergie zufriedengeben. Menschen, die im 2-Alternativen-Denken verharren, sehen immer nur die Konfrontation und nicht die Kooperation. Für sie gibt es nur ein Gegeneinander, aber kein Miteinander. Sie leiden an einer Form der Farbenblindheit, die sie zwar Blau und Gelb, aber kein Grün sehen lässt. Das 2-Alternativen-Denken ist allgegenwärtig. Im Extremfall mündet es im Krieg. Aber auch in seinen milderer Ausprägungen sucht es immer die »große Auseinandersetzung«. Wir finden es bei Politikern, die einfach weghören, wenn Mitglieder anderer Parteien etwas sagen. Wir sehen es bei Managern, die langfristige Interessen gegen kurzfristige Gewinne eintauschen. Man kann es auch bei Unternehmern feststellen, die sich als »weitsichtige Visionäre« geben, während gleichzeitig ihre Firma kollabiert, weil sie den kurzfristigen Problemen keine Beachtung schenken. Und wir beobachten es bei Strenggläubigen, die der Wissenschaft misstrauen, und bei Wissenschaftlern, die nichts mit der Religion am Hut haben.

Wer im 2-Alternativen-Denken verhaftet ist, sieht sein Gegenüber nicht als eigenständigen Menschen, sondern lediglich als Vertreter einer Ideologie. Er hat den Wert unterschiedlicher Sichtweisen nicht erkannt und versucht erst gar nicht, sie zu verstehen. Oberflächlich gibt er sich vielleicht respektvoll, aber in Wahrheit hört er nicht zu. Er zielt allein darauf ab, den anderen zu manipulieren. Seine Unsicherheit überspielt er mit einem offensiven Auftreten – schließlich steht sein Selbstbild, ja seine Identität auf dem Spiel. Auf Meinungsverschiedenheiten reagiert er mit der Strategie »aufspüren und zerstören«. Für

2-Alternativen-Denken



2-Alternativen-Denken: In Konflikten denken wir in der Regel in Begriffen wie »mein Vorschlag« und »dein Vorschlag«. Menschen, die Synergie schaffen wollen, verbinden beide Lösungen oder suchen jenseits dieses strengen 2-Alternativen-Denkens nach einer 3. Alternative.

ihn macht eins plus eins null oder noch weniger. In so einem Umfeld kann Synergie nicht gedeihen.

Wir könnten jetzt fragen: »Ist es möglich, mit jedem anderen Menschen Synergie zu schaffen?« Mit Menschen, die Probleme mit ihren Gefühlen haben, weil sie beispielsweise unter einer Impulskontrollstörung leiden, ist das sicher nicht einfach. Aber mit den meisten ist es sicher machbar. Das Heimtückische am 2-Alternativen-Denken ist allerdings, dass sich auch ganz gewöhnliche, rational denkende Menschen davon verführen lassen. Damit sieht die Welt so wunderbar einfach aus, wie die folgende Tabelle zeigt: »Die Menschen auf meiner Seite sind [wähle aus Spalte A]. Die Menschen auf deiner Seite sind [wähle aus Spalte B].«

A	B
gut	schlecht
großzügig	herzlos
intelligent	klug
vernünftig	irrational
tugendhaft	böse
Die besten Menschen der Welt	Die schlechtesten Menschen der Welt

Ich dachte immer, dass Erwachsene über diesen Dingen stehen und um die Komplexität der Welt wissen. Wenn ich mir aber die heutigen Medien anschau und sehe, wie viel Geld dort mit der Verbreitung des reinen 2-Alternativen-Denkens verdient wird, bin ich mir da nicht mehr so sicher.

Die negative Seite des 2-Alternativen-Denkens macht sich auch dann bemerkbar, wenn wir vor einem Problem stehen, für das es keine gute Lösung zu geben scheint. Ich höre ständig von solchen Problemen – und Sie bestimmt auch. Ein Lehrer sagt: »Ich komme mit dieser Schülerin nicht klar, aber ich kann sie auch nicht einfach ignorieren.« Eine Firmenchefin sagt: »Wir brauchen mehr Kapital, wenn wir expandieren wollen. Dieses Kapital bekommen wir allerdings nur, wenn wir zuvor expandieren – eine klassische Zwickmühle.« Ein Politiker sagt: »Eine gute Gesundheitsversorgung für alle Bürger ist unbezahlbar, aber wir können die Menschen, die nicht selbst dafür aufkommen können, auch nicht im Stich lassen.« Ein Vertriebsleiter sagt: »Meine zwei Spitzenverkäufer kommen sich ständig ins Gehege. Aber ohne sie verlieren wir unsere besten Kunden.« Eine Frau sagt über ihren Partner: »Ich halte es weder mit ihm noch ohne ihn aus.«

Die Hörner des Dilemmas

Das Gefühl, sich zwischen Regen und Traufe entscheiden zu müssen, kann lähmend sein. In diesem Zusammenhang ist oft von den »Hörnern« eines Dilemmas die Rede. Der Bulle spießt uns auf, ganz gleich, nach welchem Horn wir greifen. Die Unsicherheit eines im 2-Alternativen-Denken Gefangenen angesichts eines solchen Dilemmas ist verständlich. Manche Menschen werfen an dieser Stelle das Handtuch. Andere stürzen sich auf ein »Horn« und versuchen, alle anderen auf ihre Seite zu ziehen. Lautstark verteidigen sie die Richtigkeit ihrer Entscheidung, obwohl ihnen schon das Blut aus der Wunde rinnt. Sie wissen nicht, dass es eine 3. Alternative gibt. Sie glauben, dass sie keine Wahl haben, und greifen erneut nach einem der beiden Hörner – um sich dann den Todesstoß versetzen zu lassen.

Allzu oft merken wir nicht, dass wir vor einem *unechten* Dilemma stehen. Das ist umso tragischer, weil dies auf die allermeisten Dilemmata zutrifft. Sie begegnen uns überall. In Umfragen werden die Pro-

banden gefragt: »Sind Sie für oder gegen die Legalisierung von Drogen? Sind Tierversuche zu Forschungszwecken richtig oder falsch? Sind Sie für uns oder gegen uns?« Solche Fragen halten uns im 2-Alternativen-Denken gefangen – und genau das ist meist auch die Absicht des Fragestellers. Eine 3. Alternative spielt hier keine Rolle. Doch wer seinen Blick auf die 3. Alternative richtet, findet fast immer einen Weg aus dem Dilemma. Nur suchen wir meist erst gar nicht nach diesem Weg. Kein Erhebungsbogen wird Sie jemals nach einer 3. Alternative fragen.

Das große Mittelfeld

Eine mögliche Reaktion auf die Ausweglosigkeit des 2-Alternativen-Denkens ist, die Suche nach einer Lösung einfach aufzugeben. In jeder großen Debatte gibt es ein »breites Mittelfeld« von Menschen, die sich weigern, Partei zu ergreifen. Sie identifizieren sich weder mit der einen noch mit der anderen Extremlösung. Vielmehr glauben sie an Teamarbeit und Kooperation. Sie respektieren die Sichtweise der Gegenseite, sehen aber schlicht keinen Raum für Alternativlösungen. Sie glauben nicht, dass die Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten, der Ehekrach oder der juristische Disput eine echte *Lösung* zulassen. Sie sagen: »Wir machen da nicht mit. Wir sind für dieses System nicht geschaffen. Für uns gibt es hier nichts zu lösen.« Im Kompromiss sehen sie das Optimum dessen, was möglich ist. Der Kompromiss hat einen guten Ruf. Vermutlich ist es ihm zu verdanken, dass viele Probleme nicht völlig eskalieren. Das Wörterbuch beschreibt ihn als »*Übereinkunft durch gegenseitige Zugeständnisse*«. Doch das ist nichts anderes als eine »Verlust/Verlust«-Situation – das Gegenteil von einer »Gewinn/Gewinn«-Situation. Ein Kompromiss kann die Beteiligten vielleicht »zufriedenstellen«, aber niemals begeistern. Die Beziehung geht daraus geschwächt hervor. Oft flammt der Konflikt schon bald wieder auf.

Weil die Menschen des Mittelfelds in einer »Verlust/Verlust«-Welt leben, haben sie kaum Hoffnung. Das zeigt sich häufig darin, dass sie jahraus jahrein ihre Arbeit erledigen, ohne sich oder ihre wahren Fähigkeiten wirklich einzubringen. Sie sehen das Leben durch die Brille des längst vergangenen Industriezeitalters. Ihr Job beschränkt

sich darauf, dass sie am Arbeitsplatz erscheinen und mechanisch ihre Aufgaben abarbeiten. Sie versuchen erst gar nicht, ihre Welt zu verändern oder mitzuhelfen, einen neue Zukunft zu schaffen. Sie sind gute Spieler, aber keine Gestalter. Etwas anderes verlangt allerdings auch niemand von ihnen. Ihre Grundskepsis entspringt dem verständlichen Bedürfnis, sich den Zwängen des 2-Alternativen-Denkens zu entziehen. »Zum Teufel mit beiden Sippschaften!« – so lautet ihr stiller Kommentar auf Grabenkämpfe im beruflichen Umfeld und Konflikte in der Familie. Bei jedem Führungswechsel und jeder neuen Strategie läuten bei ihnen die Alarmglocken. »Fort mit dem Alten, her mit dem Neuen. Wir mausern uns zum schlanken Hochleistungsbetrieb!« Für einen Menschen aus dem Mittelfeld verbirgt sich dahinter die Botschaft: »Mach dich darauf gefasst, dass du in Zukunft zum Wohle der Firmenbilanz auf so manche Zusatzleistung verzichten und für weniger Gehalt viel mehr arbeiten musst.« Was soll er dagegen sagen? Schließlich wird er ja ohnehin nicht gefragt. Er ist ein austauschbares Teilchen und Optimismus ist schon lange nicht mehr seine Sache. So macht sich im großen Mittelfeld oft Zynismus breit. Jede Form der Begeisterung ist suspekt. Neuen Ideen schlägt grundsätzlich Misstrauen entgegen. Allein das Wort »Synergie« ruft schon allergische Reaktionen hervor. Denn: Niemand aus dem Mittelfeld hat den wahren Wert von Synergien jemals kennengelernt.

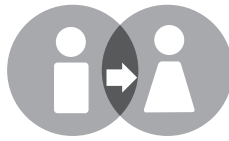
Die Paradigmen der Synergie

Ob Gandhi, Deming oder Nadja, die musikalische Mutter: Wir haben gesehen, dass Menschen, die das 2-Alternativen-Denken hinter sich lassen und ganz auf Synergie setzen, eine seltene, aber höchst einflussreiche und produktive Minderheit sind. In ihren Augen ist jedes Dilemma von vornherein ein falsches. Sie sind Paradigmenwechsler, Erneuerer und Spielgestalter. Wenn wir es ihnen gleichtun und uns das 3.-Alternative-Denken zu eigen machen wollen, müssen wir unsere Paradigmen in vier signifikanten Punkten ändern. (Siehe die Abbildung auf Seite 36.) Allerdings sind diese vier Paradigmenwechsel nicht ganz einfach. Sie lenken uns weg vom Egoismus, hin zur Wertschätzung des anderen. Zudem führen sie uns über unsichere Pfade. Denn: Niemand weiß im Voraus, wie die 3. Alternative aussehen wird. Den-

3.-Alternative-Denken



Ich schaffe mit dir Synergie



Ich versuche, dich zu verstehen



Ich sehe mich



Ich sehe dich

3.-Alternative-Denken: Um eine 3. Alternative zu erkennen, muss ich ein Bewusstsein für mich selbst entwickeln und gleichzeitig deinen Standpunkt schätzen, obwohl er sich von meinem unterscheidet. Ich muss versuchen, deinen Standpunkt durch und durch zu verstehen. Nur dann können wir gemeinsam Synergie schaffen.

noch machen sie die ständige Suche nach *der richtigen* Lösung überflüssig, weil uns nur noch die *bessere* Antwort interessiert.

Die Tabelle auf Seite 37 stellt die vier Paradigmen des 2-Alternativen-Denkens den Paradigmen des 3.-Alternative-Denkens gegenüber. Hier wird deutlich, dass das 2-Alternativen-Denken sich systematisch von einer kreativen Lösung entfernt. Kreative Lösungen sind ohne die Paradigmen des 3.-Alternative-Denkens unvorstellbar. Weil jedes Paradigma auf dem vorhergehenden aufbaut, ist die Reihenfolge nicht egal. Warum ist das so?

Psychologen zufolge ist die erste Vorbedingung jeder Heilung und jedes Wachstums »Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit oder Kongruenz«. Je

	2-Alternativen-Denken	3.-Alternative-Denken
1	Ich sehe nur meinen Standpunkt oder nur meine »Seite«.	Ich sehe mich selbst – unabhängig von meinem Standpunkt oder meiner »Seite«.
2	Ich stecke dich in eine Schublade.	Ich sehe in dir den Menschen und nicht nur den Vertreter deiner »Seite«.
3	Ich beharre auf meiner Position, weil deine Position falsch ist.	Ich versuche, dich zu verstehen, gerade weil du die Dinge anders siehst.
4	Ich greife dich an. Wir führen gegeneinander Krieg.	Ich schaffe mit dir Synergie. Gemeinsam gestalten wir eine faszinierende Zukunft, die sich keiner von uns hätte träumen lassen.

weniger wir uns selbst hinter einer Fassade verschanzen, desto größer sind die Chancen, Synergie zu schaffen. Daher lautet das erste Paradigma der Synergie: »Ich sehe mich.« Das heißt, ich bin mir meiner selbst bewusst – ich bin mir über meine Motive, Unsicherheiten und Voreingenommenheiten im Klaren. Ich weiß, wo ich parteiisch bin. Ich will dir gegenüber ehrlich sein.

Das zweite Paradigma ist meine Bereitschaft, *dich* zu akzeptieren, dir Interesse entgegenzubringen und dir mit Achtung zu begegnen. Carl Rogers, ein Autor, den ich schätze und bewundere, versteht darunter eine »bedingungslos positive Wahrnehmung«, ein zugewandtes, positives Gefühl dem anderen gegenüber, den ich als ganzen Menschen schätze und nicht nur als ein Gemisch aus Einstellungen, Verhaltensweisen und Überzeugungen. Du bist für mich kein *Ding*, sondern eine Person. »Ich sehe dich« als Schwester oder als Bruder.

Das dritte Paradigma ist ein tiefes Verstehen, das nur durch die ersten beiden Punkte möglich wird. Dabei geht es darum, sich die Mühe zu machen, wirklich zu verstehen, was der andere denkt. Die Bereitschaft, sich so »tief« auf andere Menschen einzulassen, ist selten. Stattdessen, so Carl Rogers, »bevorzugen wir eine völlig andere Form des Verstehens.« Und die lautet: »*Ich verstehe, wo dein Irrtum liegt.*« Das

dritte Paradigma dagegen heißt: »*Ich versuche, dich zu verstehen.*« Ich will wissen, wie es in deinem Herzen, in deinem Verstand und in deiner Seele aussieht. Ich will kein Urteil über dich fällen. Genau das ist der Schlüssel, um neue Ideen auf den Weg zu bringen. Sie gedeihen am besten in einer Atmosphäre des gegenseitigen Verstehens.

Erst wenn die ersten drei Paradigmen erfüllt sind, können wir uns dem vierten zuwenden. Dann können wir gemeinsam eine Gewinn / Gewinn-Lösung entwickeln, die für uns beide neu ist. Synergie entsteht nur, wenn ich mich *und* dich mit positiven Augen sehe und erkenne, wie es in deinem Kopf und in deinem Herzen aussieht. Ich muss mich von der Vorstellung verabschieden, dass nur meine Lösung richtig ist. Denn: Die Grundvoraussetzung für Synergie ist, zu erkennen, dass es unendlich viele Lösungsansätze gibt, die keiner von uns je zuvor im Sinn hatte.¹

Lassen Sie uns die vier Paradigmen der Synergie noch einmal genau unter die Lupe nehmen:

1. Paradigma: Ich sehe mich

Beim ersten Paradigma geht es darum, dass ich mich als einzigartigen Menschen wahrnehme, der unabhängig urteilen und handeln kann.

Wen sehe ich, wenn ich in den Spiegel schaue? Einen weltoffenen Menschen mit Prinzipien und einer respektvollen Haltung gegenüber anderen? Oder sehe ich jemanden, der auf alles eine Antwort parat hat und Leuten, die eine andere Meinung haben, mit Arroganz begegnet? Nutze ich meinen Verstand oder lasse ich andere für mich denken?

Ich bin in Diskussionen nicht nur »Partei«, sondern mehr als die Summe meiner Voreingenommenheiten und Denkgewohnheiten. Meine Gedanken sind nicht allein der Spiegel meiner familiären und kulturellen Herkunft oder meines beruflichen Umfelds. Ich bin nicht, um mit George Bernard Shaw zu sprechen, ein egoistischer kleiner Haufen Elend, der sich beschwert, dass die Welt nicht immer so ist, wie ich sie mir vorstelle. Ich kann gedanklich aus mir heraustreten und den Einfluss meiner Paradigmen auf mein Handeln objektiv analysieren.