

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

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, schmerzhafteste 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 losgeflogen 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 beschützt 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 doppelzünftig 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.