

Vom Autor des Managementklassikers:  
**DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT**

STEPHEN R.  
**COVEY**

**DIE 3.**  
**ALTERNATIVE**

GEMEINSAM KONFLIKTE KLÄREN,  
PROBLEME LÖSEN & GROSSE ZIELE  
ERREICHEN

Vollständig überarbeitete Neuauflage



**GABAL**

Stephen R. Covey

**Die 3. Alternative**

*»Es gibt keinen besseren Weg,  
fortlaufend den Geist zu erweitern,  
als es sich zur Gewohnheit zu machen,  
regelmäßig gute Literatur zu lesen.«*

STEPHEN R. COVEY

### **Weitere Bücher von Stephen R. Covey**

Die 7 Wege zur Effektivität

978-3-86936-894-8

Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook

978-3-86936-106-2

Die 7 Wege zur Effektivität für unterwegs

978-3-96739-068-1

Der 8. Weg

978-3-86936-895-5

Der 8. Weg – Workbook

978-3-86936-329-5

Die 12 Gründe des Gelingens

978-3-86936-722-4

### **Außerdem von Sean Covey**

Die 7 Wege zur Effektivität für Jugendliche

978-3-86936-940-2

Die 6 wichtigsten Entscheidungen für Jugendliche

978-3-86936-969-3

Stephen R. Covey

# Die 3. Alternative

Gemeinsam Konflikte klären,  
Probleme lösen  
und große Ziele erreichen

Aus dem Amerikanischen  
von Nikolas Bertheau

**GABAL**



**FranklinCovey**

Die amerikanische Originalausgabe »The 3rd Alternative« erschien 2011 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 2011 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 Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-099-5

3., vollständig überarbeitete Auflage des unter der ISBN 978-3-86936-428-5 erschienenen gleichnamigen Titels.

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2011 by FranklinCovey Co.

Copyright © 2022 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)

[www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

Die 3. Alternative – ein Herzensprojekt!	<b>11</b>
I. Der Wendepunkt	<b>13</b>
II. Die 3. Alternative: Der bahnbrechende Weg der Problem- und Konfliktlösung	<b>21</b>
III. Die 3. Alternative und das Prinzip der Synergie	<b>29</b>
IV. Die 3. Alternative und die 4 Paradigmen der Synergie	<b>43</b>
V. Die 3. Alternative und der Prozess der Synergie	<b>77</b>
VI. Die 3. Alternative im Beruf	<b>109</b>
VII. Die 3. Alternative in der Familie	<b>175</b>
VIII. Die 3. Alternative in Politik und Gesellschaft	<b>225</b>
IX. Die 3. Alternative im eigenen Leben	<b>301</b>
X. Von innen nach außen	<b>319</b>
Anmerkungen	<b>327</b>
Über die Autoren	<b>332</b>
Über FranklinCovey	<b>336</b>

*Wann immer Dinge aus mehreren Teilen zusammengesetzt sind,  
ist das Ganze mehr als nur die Summe seiner Teile.*

ARISTOTELES



*Synergie ist der einzige Begriff unserer Sprache, der ein Verhalten ganzer  
Systeme beschreibt, das nicht aus den getrennten Verhaltensweisen  
separater Bestandteile oder Teilsysteme bestimmt werden kann.*

BUCKMINSTER FULLER



*Synergie: 1. Energie, die für den Zusammenhalt und die gemeinsame  
Erfüllung von Aufgaben zur Verfügung steht.*

*2. (= Synergismus) Das Zusammenwirken von Substanzen oder  
Faktoren, die sich gegenseitig fördern.*

DUDEN FREMDWÖRTERBUCH



*Synergie ist, wenn das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile.*

VIERTKLÄSSLER AN DER A. B. COMBS ELEMENTARY SCHOOL,  
RALEIGH, NORTH CAROLINA

*Für Sandra, meine Frau und ewige Freundin  
voller Leben, Licht und Hoffnung*

## Die 3. Alternative – ein Herzensprojekt!

Das Buch, das Sie gerade in den Händen halten, war ein Herzensprojekt meines Vaters. Mit der 3. Alternative wollte mein Vater uns alle dazu ermutigen, völlig neue Wege im Umgang mit Problemen und Konflikten zu beschreiten. Er wollte uns motivieren, unsere Meinungsverschiedenheiten zur Seite zu legen, Hand in Hand zusammenzuarbeiten und gemeinsam kreative Lösungen zu finden, die viel besser und viel größer sind als alles, was jeder von uns allein jemals zustande gebracht hätte.

Der Schlüssel, um 3. Alternativen zu schaffen, ist *Synergie*. Synergie ist nicht dasselbe wie ein Kompromiss. Bei einem Kompromiss ergibt 1 plus 1 bestenfalls 1,5. Jeder verliert etwas. Synergie ist weit mehr als die Lösung eines Konflikts. Wenn wir gemeinsam Synergie schaffen, wachsen wir über den Konflikt hinaus. Wir entwickeln etwas völlig Neues, das uns alle begeistert und die Zukunft verändert. Synergie ist besser als mein Weg oder dein Weg. Es ist *unser Weg*.

Mein Vater war überzeugt: Synergie ist nicht nur die Antwort auf unsere Probleme und Konflikte. Es ist das Prinzip, das allen wirklich neuen Dingen auf der Welt zugrundeliegt. Synergie ist der Schlüssel zu wahren Quantensprüngen in unserer Produktivität und die treibende Kraft hinter jeder echten Kreativität.

Wenn Sie sich auf die 3. Alternative einlassen, wird Synergie auch Ihr Denken und Ihr Leben verändern. Denn: Synergie ist ein echter Gamechanger – für jeden Einzelnen von uns, für unsere Unternehmen und für unsere Gesellschaft.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und viele überraschend wirksame Lösungen mit der 3. Alternative!

Ihr *Sean Covey*

Präsident FranklinCovey Education & Autor des New York Times-Bestsellers *Die 7 Wege zur Effektivität für Jugendliche*

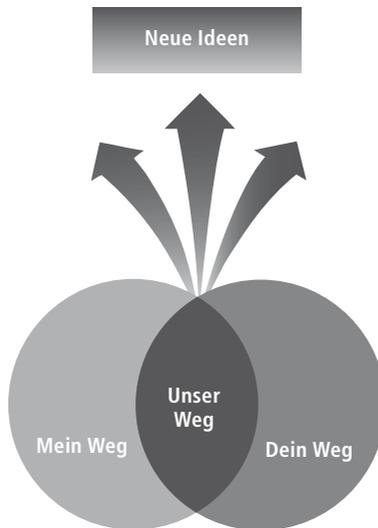
### III. Die 3. Alternative und das Prinzip der Synergie

Wir gelangen zur 3. Alternative über einen Mechanismus, den wir als Synergie<sup>2</sup> bezeichnen. Synergie ist, wenn 1 plus 1 nicht 2, sondern 10, 100 oder sogar 1000 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 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 1 plus 1 bestenfalls 1,5. Bei einem Kompromiss verliert jeder etwas. Ganz anders ist es mit Synergie: Synergie ist 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 verwendet, um unschöne Tatsachen zu verschleiern. So spricht man von »Synergien«, wenn Unternehmen fusionieren und Arbeitsplätze abgebaut werden, 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,

# 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.

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 Misstrauen 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 Alleinflug. Kleine Partikel in einem Wassertropfen bilden gemeinsam eine große Schneeflocke. Jedes Mal ist das Ganze weitaus mehr als die Summe seiner Teile.

**1 plus 1 ist 2. Das gilt allerdings nicht, wenn Synergie ins Spiel kommt. Dann ist 1 plus 1 viel mehr als 2. Gemeinsam können wir Dinge vollbringen, die weit über unsere individuellen Fähigkeiten hinausgehen.**

Wenn Menschen gemeinsam Synergie schaffen, bündeln sie 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 Leistung einer Mannschaft, in der Synergie herrscht, ist viel besser als die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Spieler.

Es gibt unzählige Beispiele, die zeigen, wie stark der Lauf der Welt durch Synergieeffekte bestimmt ist. Auch in Ihrer Arbeit und in Ihrem Leben ist Raum für Synergie. Mehr noch: Ohne Synergie herrscht Stagnation. 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 Synergien setzt, wird seinen Umsatz steigern und sich so den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung sichern.

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 Kraft der Synergie

Die folgenden Beispiele helfen Ihnen, die Kraft der Synergie zu verstehen:

### Kreative Gewaltlosigkeit

Arun Gandhi, der Enkel von Mahatma Gandhi, erzählte mir, wie er über das Leben seines Großvaters dachte:

#### BEISPIEL

*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 Genugtuung 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 gebracht. Vielleicht hätte es sich einen Augenblick lang gut angefühlt. Aber es hätte ihm keine Gerechtigkeit verschafft, sondern den Konflikt noch weiter verschärft. So begann er, seine Philosophie der Gewaltlosigkeit zu entwickeln. 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 je 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 her-

aus, was Synergie ist. Er erfand eine 3. Alternative: *kreative 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 schalten auf Angriff oder sie nehmen Reißaus. Gandhi dagegen entschied sich für die 3. Alternative. Er veränderte die Welt, indem er seine Landsleute ohne Waffen und ohne Gewalt in die Unabhängigkeit führte.

## Die Musikstunde

### BEISPIEL

*Nadjas Tochter kam mit Tränen in den Augen aus der Schule. Die 8-Jährige umklammerte ihren Geigenkasten und brach in Tränen aus. Voller Verzweiflung erzählte sie 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 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 verschiedensten 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 alles Hand in Hand – 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**

### **BEISPIEL**

*In den 1940er-Jahren forderte der Managementprofessor W. Edwards Deming die amerikanischen Industriellen eindringlich auf, die Qualität ihrer Produkte zu verbessern. Doch sie hörten nicht auf ihn. Im Gegenteil: Die Aussicht auf kurzfristige Gewinne verleitete sie dazu, die Qualität ihrer Produkte zu vernachlässigen. Sie sahen nur 2 Alternativen: entweder hohe Qualität oder niedrige Produktionskosten.*

*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 Reduktion der Fehlerquote bemühen. Die japanischen Industriellen verknüpften Demings Idee mit ihrer Kanban-Philosophie, die den Arbeitern die Qualitätskontrolle im Herstellungsprozess überträgt. So entstand etwas völlig Neues – eine 3. Alternative: »Total Quality Management«. Ziel ist die Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Kostenreduzierung.*

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

## **Das 2-Alternativen-Denken ist allgegenwärtig**

Die gerade genannten Beispiele zeigen: Wer keine 3. Alternative zulässt, muss sich mit weniger Synergie zufriedengeben. Menschen, die im 2-Alternativen-Denken verharren, sehen 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 erkennen lässt.

Das 2-Alternativen-Denken ist allgegenwärtig. 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. Und wir stellen es auch bei Unternehmern fest, die sich als »weitsichtige Visionäre« geben, während ihre Firma kollabiert, weil sie den kurzfristigen Problemen keine Beachtung schenken.

## 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.

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 stehen sein Selbstbild und seine Identität auf dem Spiel. Auf Meinungsverschiedenheiten reagiert er mit der Strategie »aufspüren und zerstören«. Für ihn macht 1 plus 1 nur 0 oder sogar noch weniger. In so einem Umfeld kann keine Synergie entstehen.

Das Heimtückische am 2-Alternativen-Denken ist, dass wir uns leicht davon verführen lassen. Damit ist die Welt so wunderbar einfach. Man kann alles in 2 Kategorien einordnen:

Meine Seite	Deine Seite
gut	schlecht
großzügig	herzlos
intelligent	dumm
vernünftig	irrational
ehrllich	unehrlich
Die besten Menschen der Welt	Die schlechtesten Menschen der Welt

Die negativen Auswirkungen des 2-Alternativen-Denkens zeigen sich besonders deutlich, wenn wir vor einem Problem stehen, für das es keine gute Lösung zu geben scheint. Hier ein paar Beispiele:

- 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.«

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 speißt uns auf – ganz gleich, nach welchem Horn wir greifen. Was tun? Bei denjenigen, die im 2-Alternativen-Denken gefangen sind, ist die Verunsicherung groß. Manche werfen das Handtuch. Andere stürzen

sich auf ein »Horn«. Sie versuchen, alle anderen auf ihre Seite zu ziehen, und verteidigen lautstark ihre Meinung. Ihnen ist nicht bewusst, dass es eine 3. Alternative gibt. Sie glauben, dass sie keine Wahl haben. Deshalb greifen sie nach einem der beiden Hörner – um sich dann den Todesstoß versetzen zu lassen. 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. Wir sind fest im 2-Alternativen-Denken verhaftet.

### **Vorsicht vor dem Kompromiss!**

Eine mögliche Reaktion auf die Ausweglosigkeit des 2-Alternativen-Denkens ist, die Suche nach einer Lösung einfach aufzugeben. So gibt es in jeder großen Debatte ein »breites Mittelfeld« von Menschen, die sich weigern, Partei zu ergreifen. Sie identifizieren sich weder mit der einen noch mit der anderen Extremlösung. 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.« Das Optimum dessen, was möglich ist, ist in ihren Augen ein Kompromiss.

Der Kompromiss hat einen guten Ruf. Das Wörterbuch beschreibt ihn als »*Übereinkunft durch gegenseitige Zugeständnisse*«. Vermutlich ist es dem Kompromiss zu verdanken, dass viele Probleme nicht völlig eskalieren. Doch ein Kompromiss führt nicht zu einer »Gewinn-Gewinn«-Situation.<sup>3</sup> Im Gegenteil! Ein Kompromiss mündet in »Verlust-Verlust«:

■ Ein Kompromiss kann die Beteiligten vielleicht »zufriedenstellen«, aber niemals begeistern. Die Beziehung geht geschwächt aus dem Kompromiss hervor. Oft flammt der Konflikt schon bald wieder auf.

Die breite Mehrheit der Menschen lebt in einer »Verlust-Verlust«-Welt voller Kompromisse. Diese Menschen haben kaum Hoffnung. Häufig erledigen sie jahraus, jahrein ihre Arbeit, ohne sich und ihre wahren Fähigkeiten wirklich einzubringen. Sie sehen das Leben durch die Brille des längst vergangenen Industriezeitalters. Ihr Job beschränkt sich darauf, dass sie ihre Aufgaben mechanisch abarbeiten. Sie versuchen erst gar nicht, etwas zu verändern. Diese Menschen sind austauschbare Teilchen. Optimismus ist schon lange nicht mehr ihre Sache. Bei vielen macht sich Zynismus breit. Jede Form der Begeisterung ist ihnen suspekt. Neuen Ideen bringen sie grundsätzlich Misstrauen entgegen. Allein das Wort »Synergie« ruft schon allergische Reaktionen hervor. Denn: Niemand von ihnen hat den wahren Wert von Synergien jemals kennengelernt.