

## Es gibt keine schnelle, einfache Patentlösung

Für tiefgreifende Probleme gibt es keine Patentlösungen. Das haben auch meine Frau Sandra und ich festgestellt. Vor einigen Jahren hatten wir mit einer sehr schwierigen Situation zu kämpfen:

### BEISPIEL

*Einer unserer Söhne machte eine harte Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach. Bei den Tests verstand er nicht mal die Fragen. Es war nicht daran zu denken, dass er gute Noten mit nach Hause bringen würde. Zudem war er klein, dünn und unsportlich. Seine Bewegungen waren unkoordiniert. Beim Baseballspielen holte er schon zum Schlag aus, bevor der Ball überhaupt losgeflogen war. Das alles sah so komisch aus, dass die anderen Kinder ihn ständig auslachten.*

*Sandra und ich bemühten uns verzweifelt, ihm zu helfen. Wir arbeiteten an unserer Einstellung und unserem Verhalten gegenüber unserem Sohn. So wollten wir auch sein Verhalten ändern. Wir taten alles, um unseren Sohn mit positiven Mentaltechniken aufzubauen: »Komm, Junge, du schaffst das!« Sobald er es ein bisschen besser machte, motivierten wir ihn noch mehr: »Toll! Super! Weiter so!!!« Wenn andere ihn auslachten, nahmen wir ihn in Schutz: »Lasst ihn in Ruhe. Er lernt es doch gerade erst.« Aber unser Sohn weinte und war überzeugt, dass er ein Versager war. Je schlimmer es wurde, desto mehr bemühten wir uns, uns motivierend, hilfreich und positiv zu verhalten. Doch nach unzähligen Fehlschlägen gaben wir auf.*

Damals arbeitete ich an einer großen Seminarreihe für die Führungskräfte von IBM zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung«. Bei den Recherchen las ich Unmengen darüber, wie unsere Wahrnehmung unsere Sicht der Dinge und letztlich auch unser Verhalten beeinflusst. Schließlich wurde mir klar:



Wir müssen immer auch die *Brille* berücksichtigen, durch die wir die Welt sehen. Diese Brille bestimmt, wie wir die Dinge um uns herum interpretieren.

Sandra und ich mussten feststellen: Unser *Verhalten* gegenüber unserem Sohn stand nicht in Einklang damit, wie wir ihn wirklich *sahen*. Wir mussten uns eingestehen, dass wir unseren Sohn für irgendwie »unzulänglich« und »zurückgeblieben« hielten. Uns wurde bewusst: Egal, wie sehr wir an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber unserem Sohn arbeiteten, unsere Bemühungen würden wirkungslos bleiben. Denn in Wahrheit vermittelten wir ihm: »Du bist unfähig. Du musst beschützt werden!« Wir erkannten:



Wenn wir die Situation ändern wollen, müssen wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

## Auf den Charakter kommt es an

Parallel zu den Forschungen über Wahrnehmung beschäftigte ich mich damals mit einer anderen überaus spannenden Sache. Dabei ging es um eine ausführliche Analyse der Literatur zum Thema Erfolg, die seit 1776 in den USA erschienen war. Ich las unzählige Bücher, Artikel und Aufsätze über Persönlichkeitsentwicklung, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Meine Studien führten mich durch 200 Jahre Erfolgsliteratur. Mir fiel auf, dass viele der Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre extrem oberflächlich waren. Sie bezogen sich in erster Linie auf irgendwelche Erfolgstechniken. Hier wurden schnelle, einfache Patentlösungen für akute Probleme geboten. Doch bei den grundlegenden, chronischen Wunden war das Ganze wirkungslos. Die schmerzten weiter und brachen immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu steht die Literatur aus den 150 Jahren davor. Darin gilt die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg. Die Charakter-Ethik beruht auf Integrität, Demut, Treue, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß und Bescheidenheit. Sie geht davon aus, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives, glückliches und erfolgreiches Leben gibt. Die Anhänger der Charakter-Ethik sind überzeugt: Wir Menschen können nur dann wahren Erfolg und anhaltendes Glück finden, wenn wir diese Prinzipien verinnerlichen und fest in unserem Leben verankern. Kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlor die Charakter-Ethik immer mehr an Bedeutung. Stattdessen rückte etwas in den Vordergrund, das man *Persönlichkeits-Ethik* nennen könnte. Nun wurde Erfolg mit der Außenwirkung einer Person gleichgesetzt. Im Wesentlichen konzentrierte sich die Persönlichkeits-Ethik auf griffige Patentrezepte zu Themen wie Einflussnahme, Macht, Kommunikation, Motivation und positives Denken. Sehr beliebt waren simple *Motivations-sprüche* – beispielsweise:

- »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst!«
- »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht!«
- »Wir müssen ja sowieso denken, warum dann nicht gleich positiv?«

Viele Aspekte der Persönlichkeits-Ethik waren stark *manipulativ*. Menschen wurden dazu angehalten, die Sympathie anderer durch bestimmte Tricks und Techniken zu gewinnen. Beispielsweise riet man ihnen, Interesse an den Hobbys der anderen zu heucheln, Überlegenheit zu demonstrieren oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben zu bahnen. In manchen Büchern und Abhandlungen spielte auch der Charakter eine Rolle. Doch der Hinweis auf die Charakter-Ethik war meist nur ein Lippenbekenntnis.

Ich erkannte, dass die Persönlichkeits-Ethik auch Sandra und mich beeinflusst hatte. Unbewusst hatten wir versucht, ihre Tech-

niken und Methoden bei unserem Sohn anzuwenden. Warum waren wir in diese Falle getappt? Sandra und ich hatten von Freunden, Verwandten und Bekannten viel Lob und Anerkennung für unsere anderen Kinder bekommen. Ob schulische Leistungen oder sportliche Erfolge: Im Vergleich zu seinen Geschwistern fiel unser Sohn in unseren Augen einfach ab.

Natürlich wussten wir, dass soziale Vergleiche nicht unseren wahren Werten entsprachen. Unser Selbstwertgefühl sollte nicht davon abhängen, was andere über unsere Kinder sagten oder dachten. Deshalb hörten wir auf, unseren Sohn an unseren eigenen oder an den Erwartungen unseres sozialen Umfelds zu messen. Wir verglichen ihn nicht länger mit anderen und beurteilten ihn und seine Leistungen auch nicht mehr. Mehr noch: Sandra und ich stellten sämtliche Bemühungen ein, unseren Sohn zu ändern. Stattdessen konzentrierten wir uns auf uns selbst. In langen gemeinsamen Gesprächen hinterfragten wir unsere innersten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Nach und nach *sahen* wir sein einzigartiges Potenzial. Wir beschlossen, ihm die Zeit und den Freiraum zu geben, um sich in aller Ruhe weiterzuentwickeln. Zudem waren wir überzeugt, dass er sein Leben meistern würde. Deshalb beschützten wir ihn auch nicht mehr vor dem Spott anderer. Unser Sohn war mit diesem Schutz groß geworden, sodass er zunächst regelrecht unter Entzugserscheinungen litt. Das brachte er immer wieder deutlich zum Ausdruck. Wir akzeptierten das, reagierten aber meist nicht darauf. Die unausgesprochene Botschaft lautete: »Wir brauchen dich nicht mehr zu beschützen. Du bist in Ordnung!«

Langsam nahm sein Selbstvertrauen zu. Er begann, sich auf seine Weise und in seinem eigenen Tempo zu entwickeln. In der Schule und im Sport wurde er überdurchschnittlich gut. Auch bei seinen Mitschülern und Freunden wurde er immer beliebter. In den folgenden Jahren wurde er Schülersprecher, feierte beachtliche Erfolge im Sport und brachte hervorragende Zeugnisse mit nach Hause. Was uns aber besonders freute: Er entwickelte ein of-

fenes, einnehmendes Wesen, das ihm vertrauensvolle Beziehungen zu den unterschiedlichsten Menschen ermöglichte.

Sandra und ich sind der Ansicht, dass die »sozial beeindruckenden« Leistungen unseres Sohnes in erster Linie auf seinem neu gewonnenen Selbstvertrauen beruhten. Die Anerkennung, die er plötzlich von den anderen bekam, spielte am Ende nur eine untergeordnete Rolle. Die Erfahrung mit unserem Sohn machte uns den Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik auf eindrucksvolle Weise deutlich. Dafür sind wir unendlich dankbar. Denn dadurch haben wir sehr viel für den Umgang mit unseren anderen Kindern und für andere Lebenssituationen gelernt.

Die Erfahrung mit meinem Sohn und meine Studien über Wahrnehmung und Erfolg verschafften mir eines dieser Aha-Erlebnisse, bei denen plötzlich alles an den richtigen Platz rückt. Auf einmal erkannte ich: Alles, was ich über Effektivität lehrte, unterschied sich grundlegend von der allgemein verbreiteten Persönlichkeits-Ethik. Ob Kommunikationstraining, Beeinflussungsstrategien oder positives Denken: Ich will nicht behaupten, dass die Elemente der Persönlichkeits-Ethik dem Erfolg nicht zuträglich sind. Ich glaube, das sind sie. Doch dabei handelt sich nicht um *primäre*, sondern um *sekundäre* Merkmale. Was ich damit sagen will?



Ich kann bestimmte Techniken einsetzen, um andere dazu zu bringen, besser zu arbeiten, motivierter zu sein oder mich zu mögen. Aber ich kann auf lange Sicht nicht erfolgreich sein, wenn mein Charakter grundsätzliche Defizite aufweist und ich es nicht ehrlich meine.

Unaufrichtigkeit führt immer zu Misstrauen. Wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur wenn Erfolgs- und Persönlichkeitstechniken auf Wahr-