

Vom Autor des Weltbestsellers
DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

STEPHEN R.
COVEY

DIE 3. ALTERNATIVE

GEMEINSAM KONFLIKTE KLÄREN,
PROBLEME LÖSEN & GROSSE ZIELE
ERREICHEN

Vollständig überarbeitete Neuauflage

 **FranklinCovey**

GABAL

*»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 978-3-96740-177-6

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

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

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
www.gabal-magazin.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.com



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

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

*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*

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 breit-schlagen, 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. Hier sind einige Situationen, in denen Sie von diesem Prinzip profitieren können:

- ein Konflikt zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten;
- eine Auseinandersetzung mit Ihren Kollegen;
- eine Ehe mit »unüberbrückbaren Differenzen«;
- ein Problem mit der Schule Ihres Kindes;
- eine finanzielle Notlage;
- eine richtungweisende berufliche Entscheidung;
- ein Streitfall in Ihrem Freundes- oder Bekanntenkreis;
- ein Zwist zwischen Familienangehörigen, die sich ständig in die Haare bekommen;
- ein Job, der Ihnen keine Freude macht;
- ein schwieriges Problem mit einem Kunden.

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

Die Lösung für unsere größten Sorgen und Probleme

Bei FranklinCovey haben wir Menschen rund um den 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 Leuten aus den verschiedensten Kontinenten und Berufsgruppen besonders große Sorgen bereitet:

- **Privat** macht den Menschen am häufigsten Arbeitsüberlastung und Unzufriedenheit im Job zu schaffen. Zudem haben viele Beziehungsprobleme. Eine 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 auch, im globalen Wettbewerb ins Hintertreffen zu geraten: »Unsere hundertjährige Unternehmensgeschichte wird zunehmend zur Hypothek. Unsere Bedeutung schwindet von Tag zu Tag. Kreativität und Entdeckergeist 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.

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 Zeitalter 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 sind hoffnungslos überlastet und Fanatiker ermorden Unschuldige. Die wachsenden Spannungen machen uns krank. Wie also lösen wir unsere schärfsten Konflikte? Wie gehen wir unsere schwierigsten Probleme an?

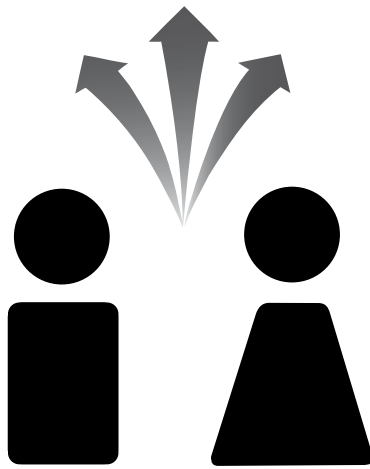
- Greifen wir zum Kriegsbeil, nachdem wir beschlossen haben, uns nichts mehr gefallen zu lassen?
- Mimen wir das Opfer und warten darauf, dass andere uns aus unserer misslichen Lage befreien?
- Treiben wir das »positive Denken« auf die Spitze und verschließen die Augen vor der Wirklichkeit?
- Lehnen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

Das führt zu nichts. Im Gegenteil! So wird alles nur noch schlimmer: Krieg bringt neue Kriege hervor; Opfer werden von anderen 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? Der lügt sich selbst in die Tasche. Ich denke, Albert Einstein hatte recht: »Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.« Oder anders gesagt:

■ Um unsere schwierigsten Probleme zu lösen, müssen wir unser Denken von Grund auf verändern.

Genau darum geht es in diesem Buch. Während Sie es lesen, befinden Sie sich gewissermaßen auf der Schwelle zwischen Ihrer Vergangenheit und Ihrer Zukunft. Einer völlig neuen Zukunft, von der Sie nicht einmal zu träumen gewagt haben. Wenn Sie das Schlüsselprinzip aus diesem Buch konsequent im Alltag umsetzen, werden Sie ein ungeahntes Talent für Veränderungen in sich selbst entdecken. Vielleicht gestalten Sie die Jahre, die vor Ihnen liegen, dann völlig anders als bisher erwartet. Dann werden Sie Barrieren überwinden, die andere für unbezwingbar halten. Die 3. Alternative kann Ihnen die Tür zu einem Leben öffnen, das bis zum letzten Atemzug sinnerfüllt ist. Einem Leben, in dem Sie einen wertvollen Beitrag für andere leisten und ein bleibendes Vermächtnis hinterlassen.

Die 3. Alternative



II. Die 3. Alternative: Der bahnbrechende Weg der Problem- und Konfliktlösung

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 weitaus besser, als man es je hätte erträumen können. Ich nenne diesen Weg »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 nicht. Meine Partei, meine Gruppe, mein Land, mein Kind, mein Arbeitgeber, meine Meinung: Meine Seite steht gegen deine Seite. Hier gibt es nur ein 2-Alternativen-Denken. Daraus erklärt sich die Aufspaltung in Progressive und Konservative, Mitarbeiter und Arbeitgeber, Anwälte und Gegenanwälte, Kinder und Eltern, Land und Stadt, Käufer und Verkäufer, Partner und Partnerin, 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 Umweltschüt-

zers beispielsweise basiert auf der Wertschätzung der Natur. Das gedankliche System des Bauunternehmers stellt menschliche Gemeinschaften und ihre wirtschaftliche Entwicklung in den Mittelpunkt. Meist sind beide Seiten felsenfest davon überzeugt, dass ihr Weg der richtige ist. Woran das liegt? Unser gedankliches System ist eng verflochten mit unserer Identität. Indem ich mich als Umweltschützer, Konservativer oder Lehrer bezeichne, bringe ich meine Überzeugungen und Werte zum Ausdruck. Zudem beschreibe ich, *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.

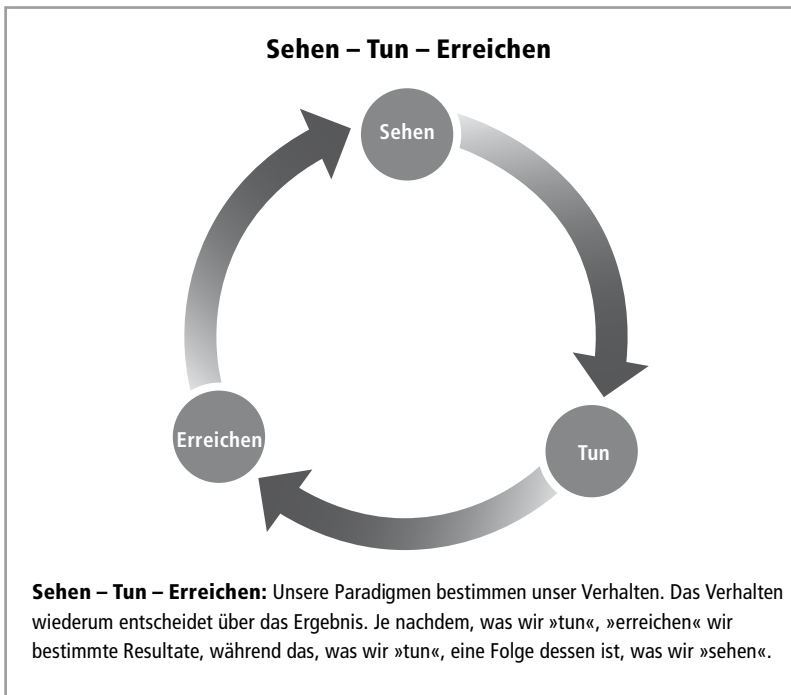
Wie können wir ein so tief verwurzeltes 2-Alternativen-Denken überwinden? Entweder wir kämpfen oder wir geben uns mit einem Kompromiss zufrieden. Deswegen enden viele Bemühungen um eine Konfliktlösung in der Sackgasse. Denn:

 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*.¹

Sehen – Tun – Erreichen

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.

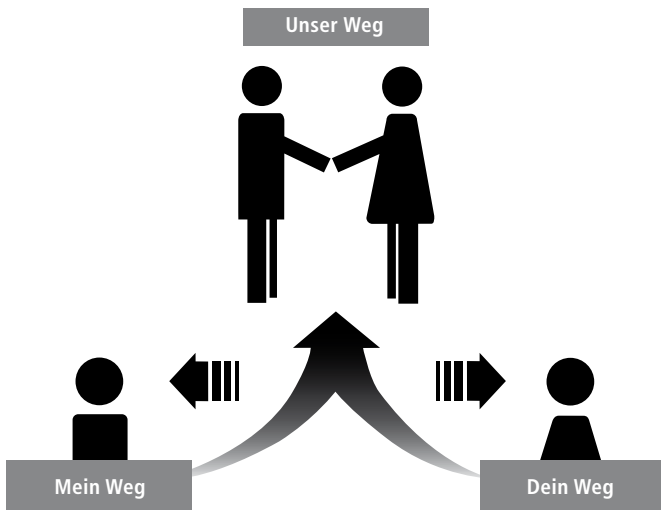
Wenn ich Umweltschützer bin und mein Paradigma, meine mentale Landkarte, mir *nur* einen schönen unberührten Wald zeigt, möchte ich ihn schützen. Wenn Sie als Bauunternehmer eine



mentale Landkarte haben, auf der an derselben Stelle *lediglich* unterirdische Ölreserven verzeichnet sind, möchten Sie diese anzapfen. Beide Paradigmen sind richtig. Der unberührte Wald existiert ebenso wie die Ölreserven. Das Problem ist, dass keine mentale Landkarte *vollständig* ist. Manche mentalen Landkarten mögen detaillierter sein als andere, aber keine ist »vollständig«.

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

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.

Vollständigkeit *Ihrer* Landkarte gibt es keine Garantie, sodass ich diesen Schritt möglicherweise teuer bezahlen muss. Dann gewinnen Sie und ich verliere.

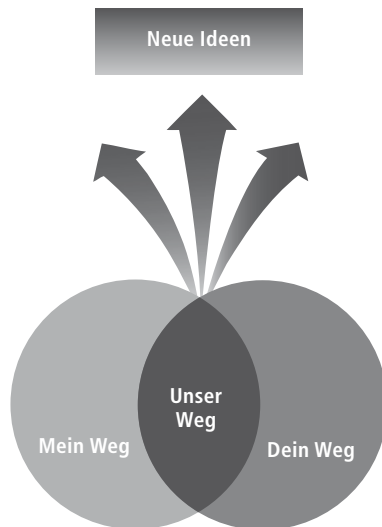
Wir können aber auch beide Landkarten zusammenlegen. Gemeinsam schaffen wir ein umfassenderes Bild, das beide Sichtweisen berücksichtigt. Ich kann Ihren Standpunkt nachvollziehen und Sie meinen. Das ist ein Fortschritt. Dennoch sind unsere Ziele möglicherweise unvereinbar. Ich möchte, dass der Wald nicht angetastet 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 eine Frage

stellen. Eine Frage, die uns den Weg ebnet, um unseren Konflikt aus der Welt zu schaffen:

 »Sind Sie bereit für eine Lösung, die besser ist als alles, was jeder von uns beiden bisher im Sinn hatte?«

Hat Ihnen schon mal jemand diese Frage gestellt? Leider tut das fast niemand. Dabei ist diese Frage nicht nur der Königsweg der Problem- und Konfliktlösung, sondern auch der Schlüssel zur Gestaltung unserer Zukunft!

Synergie



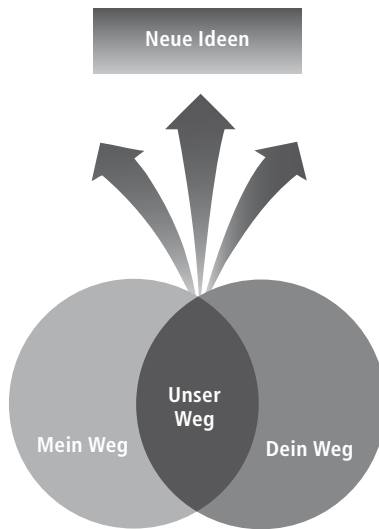
III. Die 3. Alternative und das Prinzip der Synergie

Wir gelangen zur 3. Alternative über einen Mechanismus, den wir als Synergie² 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