

INTERVIEW

Will Marré



Ein Schlüssel zu guter Führungsarbeit

Als Mitbegründer und früherer Präsident des Covey Leadership Center ist Will Marré ein anerkannter Experte zum Thema „Führung“. Außerdem ist er ein mit dem Emmy-Award ausgezeichnete(r) Schriftsteller, Berater der Grameen Foundation (s. „Bankgeschäfte auf Vertrauen“ in *VISION* Sommer 2006) und Mitbegründer der Seacology Foundation, die sich primär für die Erhaltung südpazifischer Inselkulturen und Ökosysteme einsetzt. Derzeit fungiert er als Geschäftsführer der REALeadership Alliance, deren Ziel es ist, Menschen in Führungspositionen zu helfen, „neue, strategisch nachhaltige Geschäftsmodelle zu identifizieren, zu vermitteln und einzurichten“.

___In seinem neuesten Buch über Führung, *Save the World and Still Be Home for Dinner*, plädiert Marré für einen grundlegenden Wandel der Art, wie Wirtschaft in unserer Welt funktionieren sollte. Er konzentriert sich weitgehend auf die Rolle der einzelnen Person bei der Verwirklichung dieses Wandels. Gina Stepp von *Vision* sprach mit ihm – nicht nur über Führung, sondern auch über verwandte Themen wie Integrität, Reife, Entscheidungen treffen, Ziele setzen und Beziehungen.

GS Vor einigen Jahrzehnten waren Sie an der Gründung des Covey Leadership Center beteiligt. In Ihrem Buch schreiben Sie, damals sei dieses Zentrum großartig gewesen, aber seither habe sich vieles verändert. Warum finden Sie, dass wir eine neue Herangehensweise oder Weltsicht brauchen?

WM Wir haben Millionen „Die sieben Wege zur Effektivität“ (Originaltitel: *The 7 Habits of Highly Effective People*) vermittelt, und sie werden immer noch Millionen von Menschen vermittelt. Aber unsere [menschlichen] Institutionen sind gegenüber Menschen mit effektivem Verhalten eigentlich feindlich eingestellt. Die meisten verfahren nach der Vorstellung, dass, wenn Personen und Institutionen sich dafür einsetzen, ihre eigenen Interessen zu maximieren, dann würde das zur Folge haben, dass sich die besten Prioritäten, die begabtesten Leute und die besten Ideen durchsetzen. Das ist eine von Grund auf konkurrenzorien-

VISION

SONDERDRUCK
aus Jg. 12/Nr. 2

Originaltitel:

„A Key to Good Leadership“

tierte Weltsicht. Eine konkurrenzorientierte Weltsicht ist aber letztlich gegen Innovationen, die zwar der Allgemeinheit zugute kommen, sich aber nicht unmittelbar auszahlen; und das ist der springende Punkt: dass sie sich nicht *unmittelbar* auszahlen.

___Lassen Sie mich ein Beispiel dafür geben, wie Ineffizienz am Arbeitsplatz begünstigt wird. Es ist nahezu unmöglich, eine gesunde Lebenseinstellung zu behalten, und sehr schwierig, die emotionale Präsenz zu haben, die man für gesunde Beziehungen braucht, wenn man ständig 50, 60 Stunden pro Woche arbeitet und – noch wichtiger – ständig an all den elektronischen Geräten hängt, die uns in Verbindung halten. Neue Ergebnisse der Hirnforschung sagen uns, dass im Gehirn bei kognitiver Überlastung Dopamin und andere Chemikalien ausgeschüttet werden, und die geben uns ein trügerisches Selbstvertrauen. So entsteht die Illusion, Multitasking würde uns produktiver und effektiver machen.

___In der gesamten Multitasking-Forschung, die ich kenne, bekommen bestimmte Gruppen eine Reihe von Aufgaben, und man sagt ihnen: „Sie

GS Sie sagen also, selbst wenn wir das Gefühl haben, wir kämen mit Stress zurecht, fordert er tatsächlich seinen Tribut.

WM Absolut. Stellen wir uns das im privaten Bereich vor. Sie sitzen abends am Computer, und Ihr Kind kommt an und will sich mit Ihnen unterhalten. Sie sagen: „Ja, Schätzchen, ich bin hier. Erzähl. Ist was in der Schule? Lass hören.“ Aber gleichzeitig lesen Sie Ihre Mails. Die Illusion ist, dass Sie tatsächlich in einer Weise, die Sinn hat oder funktioniert, mit Ihren Kindern kommunizieren. Aber Jahre später müssen Sie vielleicht hören: „Mama, es ist echt ätzend, wenn ich versuche, mit dir zu reden, und du bist am Computer.“ Und Sie antworten: „Ich dachte, das war gut für dich, weil ich dir erlaubt habe, mich zu unterbrechen.“ „Aber ich habe dich nicht wirklich unterbrochen; wenn ich dich unterbrochen hätte, hätte ich vielleicht deine volle Aufmerksamkeit bekommen.“

___Ich meine, wir haben eine Arbeitsweise entwickelt, die dem menschlichen Lebensrhythmus nicht gemäß ist. Dass die Technologie uns das ermöglicht, bedeutet nicht, dass wir die Technologie wahllos nutzen sollten.

„Wir haben eine Arbeitsweise entwickelt, die dem menschlichen Lebensrhythmus nicht gemäß ist.“

können auch an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten; machen Sie es, wie Sie mögen.“ Andere Gruppen werden angewiesen, die gleichen Aufgaben nacheinander abzarbeiten; eine muss abgeschlossen sein, ehe die nächste an die Reihe kommt. In jeder Studie, die ich gesehen habe, stellt sich heraus, dass die Gruppen, die linear gearbeitet hatten, alle Aufgaben schneller und mit weniger Fehlern abgearbeitet hatten als die Multitasker.

___Aber wenn man die Multitasker befragt, sind sie ganz sicher, dass sie besser waren als die lineare Gruppe. Das ist ein Trick des Gehirns, damit wir besser mit Überlastung fertig werden. Das Gehirn sagt: „Ich gebe dir Dopamin, und dann wirst du zuversichtlich sein, mit diesem Stress klarzukommen.“ Das Problem ist: Dopamin gibt uns das Gefühl, clever zu sein, während wir vielleicht etwas Dummes tun. Darum sind Entscheidungen, die unter Stress getroffen werden, immer riskant.

GS Es fällt sofort auf, dass *Save the World and Still Be Home for Dinner* nicht in der typischen „Führungssprache“ geschrieben ist. Auch andere Bücher zum Thema „Führung“ handeln von Integrität, Reife, Weisheit und Beziehungen, aber in der Führungshierarchie, für die Sie plädieren, haben diese Begriffe nicht die gleiche Priorität. Sie verwenden sie ganz anders. Warum ist das so?

WM Der Begriff „Führung“ ist in den letzten 40 Jahren von den Business Schools gekapert worden. Diese Branche hat Führung als eine Reihe von Fähigkeiten definiert – z. B. Entscheidungsfähigkeit, Vision und Inspiration – Eigenschaften, die man Hitler und Stalin ebenso zuschreiben könnte wie Churchill und Roosevelt. Das macht deutlich, dass das Wichtige die Absicht der Führung ist. Wenn wir mit einer noblen Absicht beginnen, oder mit einem Ziel, das über unseren Eigennutz hinausgeht, z. B. nachhaltige Fülle für alle zu schaffen, dann haben wir ein Fundament der Integrität und können von wahrer Führung sprechen.

GS Sie schreiben, dass zur Integrität unbedingt Reife gehört.

WM Ja, Integrität bedeutet, das Richtige zu tun, und zwar aus dem richtigen Grund. Aber unser Verhalten wird durch unsere Weltsicht bestimmt, und unsere Weltsicht wird durch das Maß unserer Reife bestimmt.

___Im Modell der Entwicklungspsychologie für Reife ist die niedrigste Stufe aggressiver Eigennutz. Das sieht man bei kleinen Kindern, bevor sie sozialisiert sind. Am Anfang bekommt ein kleines Kind, was es will, indem es ein Verhalten an den Tag legt, das wir bei einem älteren Menschen tyrannisch nennen würden. Was ein Baby will, ist ein voller Bauch und eine saubere Windel. Wenn es das nicht bekommt, fängt es an zu schreien und zu brüllen; das ist ja seine einzige Möglichkeit, auf sein Problem aufmerksam zu machen.

___Wenn wir etwas älter werden, kommt die Stufe des Kuhhandels. Entwicklungspsychologen nennen das Manipulation. Also „wenn du willst, dass ich im Laden still bin, Mama oder Papa, dann gib mir besser diesen Keks“ oder „kauf mir dieses Spielzeug“. Kinder lernen sehr schnell, wo sie ansetzen müssen und wie der Kuhhandel mit Eltern funktioniert, damit sie bekommen, was sie wollen.

___Forschungsberichten [in den USA] zufolge sind etwa 33 % der Erwachsenen noch immer auf dieser Reifestufe. Wir kennen sie als Tyrannen und Manipulierer. Häufig ist ihr Verhalten entweder offen und hartnäckig fordernd oder passiv-aggressiv und manipulierend – sie erreichen es, dass andere Schuldgefühle bekommen usw. Viele dieser Gruppe sind im Gefängnis, weil eine sehr geringe Reife mit Impulsivität einhergeht, die antisoziales Verhalten bewirkt. Doch in jeder Familie und in jeder Firma gibt es Erwachsene, die mit Hartnäckigkeit und Manipulation ihren Willen durchdrücken.

___Die nächste Stufe der Reife erreichen Kinder gewöhnlich erst, wenn sie sich dem Teenageralter nähern und ein Interesse entwickeln, sich Gruppennormen anzupassen, weil sie „dazugehören“ wollen. Dann fangen sie an, ihre unmittelbaren Bedürfnisse dem Ziel, akzeptiert zu werden, zu opfern. Sie lernen, in der Clique mitzumachen: „Eigentlich würde ich lieber was anderes tun, aber alle gehen in diesen Film, also gehe ich auch in diesen Film, weil ich akzeptiert wer-

den will.“ Tatsächlich ist dies ein sehr wichtiger Teil des Reifens: eins der ersten Elemente der Selbstdisziplin. Zuerst erleben wir das in unserer Familie, wenn die Eltern sagen, wer „zu uns gehört“, müsse seinen Teller leer essen oder sein Bett machen.

___Als Erwachsene gehen wir in der Regel über die Anpassung hinaus zu etwas, das Selbstregulierung, Selbstkontrolle oder noch besser Selbstdisziplin genannt wird. Das geschieht oft bei Heranwachsenden, wenn ihnen der untrennbare Zusammenhang zwischen Selbstdisziplin und dem Erreichen von Zielen klar wird. Sie können süchtig danach werden, Ziele zu erreichen – in der Schule

„Wenn wir anfangen, unsere Bedeutung anhand der Zahl der erreichten Ziele zu definieren und in die Überlastung kommen, geschieht etwas mit unserer Psyche.“

und generell auch bei der Arbeit Hervorragendes leisten, weil sie beginnen, sich selbst anhand dessen zu definieren, was sie erreicht haben.

„Hallo, ich bin Will. Ich bin Emmy-Preisträger.“ Aber wenn wir anfangen, unsere Bedeutung anhand der Zahl der erreichten Ziele zu definieren und in die Überlastung kommen, geschieht etwas mit unserer Psyche. Leute in gehobenen Berufen arbeiten oft 80 Stunden pro Woche, reisen ohne Pause, ignorieren ihre Familie, vernachlässigen ihre Hobbys, vernachlässigen ihr spirituelles Leben. Warum? Weil das Gefühl, bei einem schwierigen Ziel erfolgreich zu sein, vorübergehend eine solche Erfüllung bringt, dass es zur Psycho-Droge wird.

___Ich frage diese Leute: „Was ist, wenn Sie das nicht rechtzeitig schaffen, oder wenn Sie es überhaupt nicht schaffen? Was wäre die negative Folge?“ Und irgendeine negative Folge gibt es immer. Also frage ich: „Welchen Unterschied würde das in einem Jahr noch machen, oder in drei Jahren?“ Meistens keinen großen.

___Andererseits, wenn Sie weiter Ihre Gesundheit vernachlässigen, oder Ihre Beziehung zu Ihrem Ehepartner, was ist *dann* die wahrscheinliche Folge in drei Jahren? Menschen, die nach Zielen

süchtig sind, tun sich sehr schwer damit, diesen Gedanken an sich heranzulassen. Sie können ihn verstandesmäßig begreifen, aber sich gefühlsmäßig von all diesen Zielen abzukoppeln, ist sehr schwer. Deshalb bleiben rund 55 % der Bevölkerung auf dieser Stufe der Reife. Und wir brauchen diese 55 %, die dafür sorgen, dass alles funktioniert. Sie sind die verantwortungsbewussten Leute, die kommen und ihre Arbeit tun.

___ Etwa 10 % der Bevölkerung leben auf einer Stufe der Reife, die ich Integrität nenne. Sie entscheiden sich bewusst – manchmal Minute für Minute, aber sicher Tag für Tag und Woche für Woche –, wofür sie ihre Energie einsetzen. Ihre Zufriedenheit kommt daher, dass sie nach bewussten Entscheidungen leben. Bei der Arbeit richten wir uns fast alle nach dem Willen eines anderen, der sich durchsetzt. Wenn Sie in einer Aktiengesellschaft sind, arbeitet ein Geschäftsführer für die Ziele des Vorstands oder des Aktienanalysten.

___ Solange wir von fremden Zielen bestimmt sind, empfinden wir, wenn wir sie erreichen, nur

„ Unser Hauptmotiv ist entweder Liebe oder Angst, und es kann variieren: Wenn wir uns in Sicherheit und selbstsicher fühlen, können Motive der Liebe uns bestimmen; wenn wir uns bedroht und unsicher fühlen, bestimmt Angst unser Denken und Handeln.“

Erleichterung. Tiefe Zufriedenheit können wir nur mit selbst gewählten Zielen wirklich erreichen. Und Ziele, über die wir nicht nachgedacht haben, sind nicht selbst gewählt.

GS Oft fügen wir uns also einfach in das, was wir schließlich tun. Und das kann mit dem übereinstimmen, was uns am wichtigsten wäre, wenn wir darüber nachdächten – oder auch nicht.

WM Genau. Wir fügen uns in soziale Normen, tun, was alle tun oder getan haben. Allerdings können wir uns Zielen, die unsere Firma, unser Arbeitgeber oder unser Ehepartner gewählt hat, bewusst anschließen; wir leben ja nicht in Isolation. Aber dadurch, dass man sich tatsächlich für

diese Ziele entscheidet, ist es ein emotional anderes Erlebnis, sie zu erreichen.

___ Zu wirklicher Integrität kommt man aber nur, wenn man seine tiefste Motivation oder Sehnsucht erkannt hat. Unser Hauptmotiv ist entweder Liebe oder Angst, und es kann variieren: Wenn wir uns in Sicherheit und selbstsicher fühlen, können Motive der Liebe uns bestimmen; wenn wir uns bedroht und unsicher fühlen, bestimmt Angst unser Denken und Handeln.

GS Ist Angst wirklich die einzige andere Motivation neben Liebe? Was ist mit Habgier und anderen negativen Motivationen?

WM In meinen Augen ist Habgier eine Manifestation von Angst. Warum ist man habgierig? Aus Angst, dass man nicht haben wird, was man will, oder dass jemand anderer mehr haben wird.

GS In Ihrer Vision von Nachhaltigkeit ist auch Weisheit ein wichtiger Begriff. Was bedeutet Weisheit für Sie?

WM Wenn man einmal versteht, wie das menschliche Denken funktioniert, dann sieht man, wie wir ständig Fehler machen. In den

1940er-Jahren begann Dr. Robert Hartman zu analysieren, wie das menschliche Denken strukturiert ist, um aufgrund dessen, was für uns wertvoll ist, Entscheidungen zu treffen. Für mich kann z. B. ein gutes Essen wertvoll sein, oder ein sonniger Tag, oder eine liebevolle Beziehung, oder eine gute Arbeit. Nehmen wir an, ich lege mehr Wert auf meine Freizeit als auf eine Arbeit. Dann wähle ich entweder eine Arbeit, die sehr viel Flexibilität bietet, oder ich werde ständig gefeuert.

___ Was ist also der Grund dafür, dass ein Mensch Unabhängigkeit

und Spontaneität wertschätzt, ein anderer dagegen Gehorsam und Zuverlässigkeit? Dr. Hartman zufolge schauen wir durch drei Linsen, wenn wir eine Entscheidung treffen. Am wenigsten sieht man durch die *analytische* Linse: konkrete Daten, Schwarz-Weiß-Denken, Pläne, Diagramme – etwas, das wir physisch als Daten wahrnehmen können.

___ Eine weitere Linse ist der *Alltagsverstand*: Wie wähle ich eine Vorgehensweise oder ein Mittel, das mir hilft, die Ergebnisse zu bekommen, die ich will? Wir nutzen unseren Alltagsverstand, wenn wir zur Arbeit gehen wollen und uns entscheiden, Straßenschuhe statt Flipflops oder Sandalen anzuziehen. Wenn wir dagegen joggen

wollen, wählen wir unsere Lafschuhe. Das ist sehr praxisorientiert: Was funktioniert in diesem Fall, damit ich bekomme, was ich will?

___Die dritte Linse – die höchste Ebene des Denkens – ist *intrinsisch*: die Fähigkeit, nicht analytische Daten wie die Gesamtheit der eigenen Erfahrung zu nutzen und hohe Formen der Intuition zu entwickeln. Viele Menschen sprechen von Bauchgefühl, aber es beruht wirklich auf Daten.

___Der Fehler, den die Menschen machen, liegt darin, dass sie überwiegend nur eine dieser Quellen für Entscheidungen nutzen. So gibt es Leute, die sehr schwarz-weiß denken, die einfach den Regeln folgen wollen, wie immer der Fall auch liegt, selbst wenn diese Regeln keinen moralischen Inhalt haben – wenn sie z. B. auf die spezifische Situation nicht anwendbar oder für heutige Zwecke veraltet sind, oder wenn ihre Einhaltung schädliche Auswirkungen haben wird. Wenn Entscheidungen nur noch aufgrund von Regeln getroffen werden, kann dies viel unnötiges Leid bewirken. Viele Nazi-Soldaten taten entsetzliche Dinge, weil sie glaubten, den Regeln zu folgen sei wichtiger als die Regeln selbst.

___Dagegen können Menschen, die rein nach Nützlichkeitsdenken handeln, letztlich viele gefährliche Abkürzungen nehmen. Sie tun einfach alles, was dazu führt, dass sie jetzt bekommen, was sie wollen. Wenn also Abschreiben funktioniert, weil ich für diese Prüfung wirklich die volle Punktzahl brauche, und ich denke, dass ich damit durchkomme, dann schreibe ich ab.

___Wenn ich mich bei allem auf meine Intuition verlasse – besonders in Bereichen, wo ich nicht viel Erfahrung habe –, kann ich emotionale Befindlichkeiten mit Weisheit verwechseln und alle möglichen Fehler machen. Davon ist eine Menge im New-Age-Denken zu sehen. Wer versucht, allein nach Intuition vorzugehen, wird eine Menge

scheinlich der beste Weg ist –, dann weiß man, dass das Risiko, einen Fehler zu machen, gering ist. Aber so treffen nur sehr wenige Menschen Entscheidungen.

___Das ist der Weg zu den reifen Entscheidungen, die es uns ermöglichen, in Integrität und nachhaltiger Fülle zu leben.

GS Wie tun wir das in unseren Beziehungen? Sie schreiben: „Nachhaltige Fülle ist dadurch zu finden, dass wir unsere Dreierbilanz genau anschauen.“

WM Ja – Arbeit, Liebe und Spiel. Eines der Haupthindernisse für nachhaltige Fülle in unseren Beziehungen ist Zerstreuung. Wenn wir Menschen so viel Zeit mit passiver Unterhaltung wie Fernsehen verbringen oder mit irgendeiner Form aktiver, aber mediengedundener Tätigkeit wie SMS-Schreiben oder mit dem Handy telefonieren, dann empfinden wir wahrscheinlich ganz viel oberflächliche Intimität. Und wir verlieren das Gespür für echte Verbundenheit. Wenn wir etwas Unnormales lange genug akzeptieren, wird es unser neuer Normalfall. So können wir, obwohl wir Stunden mit Facebook verbringen, die *Basis* für Freundschaft verlieren.

___Es gibt zwei Ebenen von Freundschaft. Die erste ist die Ebene des wechselseitigen Nutzens: Ich gebe dir, damit du mir gibst. Die Beziehung gibt mir etwas, das für mich einen Wert hat. Wenn es keinen Wert mehr für mich hat, lasse ich die Beziehung verfallen. Die meisten unserer Beziehungen sind auf dieser Ebene – und vielleicht war das immer so.

___Aber die tiefste und beglückendste Beziehung beruht auf wechselseitiger Solidarität. Ich muss von dir nichts bekommen. Was ich will, ist, dass du ein möglichst gutes Leben hast, dass du Zufriedenheit und Erfüllung erreichst. Ich bin auf deiner Seite, weil ich will, dass du glücklich bist

„Wenn wir etwas Unnormales lange genug akzeptieren, wird es unser neuer Normalfall.“

Leid verursachen. Erst wenn Intuition auf jahrelanger Information und Erfahrung beruht, ist sie sehr zuverlässig.

___Die Weisheit liegt darin, alle drei Linsen zu nutzen. Wenn all diese Dinge zusammenkommen – wenn die Fakten, der Alltagsverstand und die Intuition übereinstimmend sagen, dass dies wahr-

und dass es dir gut geht. Das ist eine sehr hohe Ebene der Liebe.

___Die meisten von uns haben solche Beziehungen mit lebenslangen Freunden, die nicht über uns urteilen, weil sie hinter unserem Verhalten und unseren Fehlern *uns* sehen. Sie können irgendwie etwas von unserer Seele oder unserem

EINE NEUE WELTSICHT

Wie Will Marré anmerkt, erfordern nachhaltige Beziehungen eine andere Perspektive als die konkurrenzorientierte Weltsicht, die er beschreibt – eine Weltsicht, die auf Eigennutz beruht. Diese fragt ständig: „Was habe ich davon?“ Auf der menschlichen Ebene können wir das nachempfinden, doch es ist trügerisch. Es untergräbt tatsächlich unsere Fähigkeit, zu erlangen, was wir erstreben: Glück, Sinn und Zufriedenheit.

___ Nachhaltige Beziehungen muss man auf dem Fundament des Gebens aufbauen, d. h., sich aktiv um den anderen Menschen kümmern. Diese Herangehensweise – Liebe – fragt: „Was kann ich tun, um dir zu helfen? Was kann ich tun, damit es dir gut geht?“ Diese Herangehensweise beinhaltet einen Aspekt der Selbstlosigkeit und des Dienens.

___ Marré reduziert die menschlichen Motivationen auf Angst und Liebe. Diese beiden stehen an den entgegengesetzten Enden des Spektrums von Nehmen und Geben. Mit zunehmender Reife nähern wir uns der Seite des Gebens. Wir erkennen, dass wir unseren Wunsch, zu *nehmen*, unterdrücken und *Geben*-Lernen müssen, wenn wir tiefe, bedeutende Verbindungen mit anderen haben und halten wollen. Wir müssen die Bedürfnisse anderer über unsere eigenen stellen und ihre Erfüllung

fördern. Der Apostel Johannes schreibt: „Furcht ist nicht in der Liebe, sondern die vollkommene Liebe treibt die Furcht aus“ (1. Joh. 4, 18).

___ Andere höher zu achten als uns selbst, uns einer tieferen, gottgefälligeren Liebe zu nähern, gibt uns in Wirklichkeit mehr von dem, was wir eigentlich vom Leben haben sollen. Wir sind dafür geschaffen, uns auf andere zu beziehen. Allzu oft suchen wir Lösungen für unsere Leere und Frustrationen, indem wir versuchen, diese Dinge von anderen zu bekommen, doch der Weg zur Lösung ist der umgekehrte. Wir bekommen, was wir suchen, indem wir anderen diese Dinge geben.

___ Der Apostel Paulus beschreibt diesen Weg, den Jesus vorgelebt hat, in seinem Brief an die Philipper: „Tut nichts aus Eigennutz oder um eitler Ehre willen, sondern in Demut achte einer den andern höher als sich selbst, und ein jeder sehe nicht auf das Seine, sondern auch auf das, was dem andern dient“ (Phil. 2, 3-4).

___ Eine gottgefällige Lebensweise fördert die gesunden Verbindungen mit anderen, die wir brauchen. Es mag unserer Intuition widersprechen, doch indem wir andere aufbauen, bauen wir auf, wer wir sind.

MICHAEL MCKINNEY

michael.mckinney@visionjournal.org

innersten Wesen sehen. Diese Art Freundschaft sagt nicht: „Ich rufe sie nicht an, weil sie mich nicht angerufen hat“, oder „Ich lade die nicht ein, weil die uns nie einladen.“ Wir kommen nie auf die Idee, Strichlisten zu führen.

___ Wenn zwei Menschen diese Art Beziehung leben, ist fast die Energie einer dritten Person da; die Beziehung wird größer als beide Einzelnen, und das ist beglückend. Es ist eine Fülle an Gemeinsamkeit da, ohne Ablenkung durch triviale Fehler. In unserer Gesellschaft ist das, was zu dieser Art Freundschaft gehört, verloren gegangen, denn wir leben mit einem nicht mehr menschlichen Tempo. Wir sind besessen von oberflächlicher Intimität. Wir wissen eine Menge Fakten über das Leben anderer Menschen, vielleicht sogar ihre oberflächlichen Ansichten, aber nicht, wer sie sind. Diese Dinge übereinander zu wissen, bedeutet nicht Vertrautheit. Nur wenn wir

diese wechselseitige Solidarität spüren – ich will das Beste für dich, ohne Bedingung –, können wir ein Gefühl von Vertrauen und gegenseitigem Akzeptieren haben, das über das normale Leben und normale Beziehungen hinausgeht.

___ Alle Studien darüber, was die größte Zufriedenheit im Leben bringt, kommen übereinstimmend zu dem Schluss, dass es zwischenmenschliche Beziehungen sind. Mit vielen Umfragen wurde untersucht, wo in der Welt die glücklichsten Menschen leben; fast immer sind sie in Gesellschaften, wo enge Beziehungen den höchsten Stellenwert haben – selbst wenn der materielle Wohlstand der Menschen nicht sehr hoch ist. Wenn die Menschen so weit kommen, dass sie nicht fürchten, zu sterben, weil es ihnen an Nahrung, Geld oder Gesundheit fehlt – selbst wenn sie nur wenig mehr als das Existenzminimum haben –, und ihre Beziehungen reich, vertrauensvoll

„Wir sind besessen von oberflächlicher Intimität. Wir wissen eine Menge Fakten über das Leben anderer Menschen, vielleicht sogar ihre oberflächlichen Ansichten, aber nicht, wer sie sind. Diese Dinge übereinander zu wissen, bedeutet nicht Vertrautheit.“

und langlebig sind, bezeichnen sie sich als sehr glücklich.

GS Welche Rolle spielen Extraversion und Introversion in Beziehungen?

WM Ob man introvertiert oder extravertiert ist, hat wenig damit zu tun, ob man zu langen und engen Beziehungen fähig ist. Introversion und Extraversion haben viel damit zu tun, welche Chancen Menschen haben. Extravertierte schaffen sich oft selbst mehr Chancen, einfach weil sie mehr Leute kennenlernen und bereit sind, über ihre Interessen zu sprechen. Enge Beziehungen kann jeder nur in begrenzter Zahl haben; darum haben Extravertierte nicht mehr als Introvertierte.

Das Begriffspaar extravertiert und introvertiert ist für bestimmte Situationen relevant. Die meisten Menschen, selbst extravertierte, empfinden es am Anfang als schwierig, wenn sie einen Raum voller fremder Leute betreten. Gewöhnlich versuchen sie, eine Person zu finden, mit der sie ins Gespräch kommen, und dann beginnen sie, Kontakte zu knüpfen. Genau das Gleiche könnte ein Introvertierter in dieser Situation tun. Der Unterschied liegt darin, dass ein Extravertierter, wenn

er einen Raum voller *Bekannter* beträte, innerhalb von zehn Minuten der Mittelpunkt der Party sein könnte. Extraversion und Introversion haben also viel mit dem Gefühl emotionaler Sicherheit und emotionalem Wohlbefinden zu tun. Die meisten Extravertierten sind zu dem Schluss gekommen, dass die Belohnung für die Überwindung dieser Angst, missverstanden oder abgelehnt zu werden, größer ist als das Risiko der Isolierung oder Ablehnung.

___Noch einmal: Es geht nicht darum, wie viele Freunde Sie haben; es geht um die Qualität Ihrer Beziehung mit diesen Freunden. Wenn Introvertierte sich unter vier Augen mit einem vertrauten Freund wohl genug fühlen, dann öffnen sie sich genug (und bringen auch den anderen dazu), um diese wechselseitige Solidarität zu entwickeln.

___Wir müssen allerdings etwas für solche Freundschaften tun, denn ohne sie wird unser Gefühl der Zufriedenheit im Leben nur sehr oberflächlich sein. Stellen Sie sich vor, Sie sind ganz allein in einer schönen Villa und schauen einen herrlichen Sonnenuntergang an. Wenn Sie neben einem anderen Menschen den Sonnenuntergang genießen, und Sie wissen ziemlich genau, was er empfindet, und er weiß ziemlich genau, was Sie empfinden, dann brauchen Sie keine Worte, außer: „Ist das schön.“ Dieses vertraute, gemeinsame Erleben ist eine der beglückendsten Erfahrungen, die Menschen machen können. Und das immer wieder mit Freunden, einem Ehepartner oder einer Familie zu haben, ist die wichtigste Quelle tiefer Zufriedenheit im Leben.

GS Warum bekommt es dann keine höhere Priorität?

WM Ich würde sagen, bei Menschen, die die höchste Reife erreichen, hat es sie. Aber wenn wir auf der zweiten Stufe sind, wo wir uns nach dem definieren, was wir besitzen, erreicht haben oder darstellen, dann schreit uns unsere Selbstdefinition ständig an, dass wir uns an die Arbeit machen sollen. w

Kostenloser Sonderdruck

Vision-Sonderdrucke sind Übersetzungen aus der Zeitschrift VISION und werden als gemeinnütziger Beitrag zur Förderung einer zeitgemäßen christlichen Lebensweise kostenlos herausgegeben.

Herausgeber: Stiftung VISION • 53595 Bad Honnef • Postfach 6234

Vertretungsberechtigt/verantwortlich für den Inhalt der deutschen Ausgabe: Winfried Fritz

POSTANSCHRIFT: Stiftung VISION • Postfach 6234 • D-53595 Bad Honnef.

• INTERNET: www.VisionJournal.de • E-Mail: info@VisionJournal.de

Spenden zur Förderung dieses Werkes werden dankend entgegengenommen und sind

in der BRD in gesetzlicher Höhe als Sonderausgabe absetzbar.

(Commerzbank Bad Honnef • Konto 27 05 010 • BLZ 380 400 07

Aus dem Ausland: IBAN: DE30 3804 0007 0270 5010 00 • BIC: COBADEFFXXX).

© 2010 Stiftung VISION – Alle Rechte vorbehalten