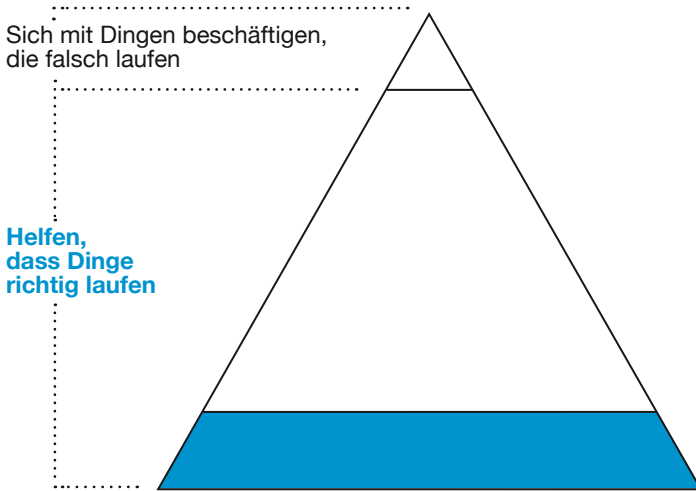


DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



„Am Ende des morgigen Tages“, sagte Yusuf und drehte sich zur Gruppe, „werden wir eine detaillierte Strategie formuliert haben, wie wir anderen helfen können, sich zu ändern. Diese Strategie wird durch ein Schaubild veranschaulicht, das wir die Einfluss-Pyramide nennen. Wir sind jetzt noch nicht in der Lage, die Pyramide im Detail zu betrachten. Deswegen habe ich nur ihre grobe Struktur gezeichnet. Die vollständige Struktur wird uns helfen zu entdecken, welche grundlegende Veränderung bei uns stattfinden muss, wenn wir eine Veränderung bei anderen ermöglichen möchten.“

„Okay, ich lasse mich darauf ein“, sagte Lou. „Welche grundlegende Veränderung?“

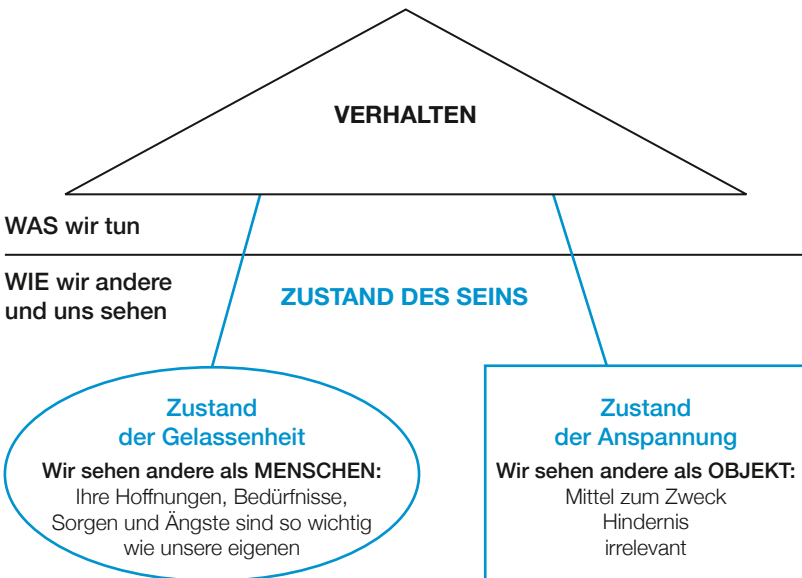
„Schauen Sie sich die beiden Bereiche der Pyramide an“, lud Yusuf ihn ein. „Der mit Abstand größte Bereich ist der, den ich ‚Helfen, dass

chen außer von Saladin, Lou. In jedem Land und in jedem Glauben gibt es solche, die Menschlichkeit sehen und solche, die sie nicht sehen. Alle Menschen einer bestimmten Rasse, Kultur oder Glaubens in ein einziges Klischee zu packen, ist eine Art, sie nicht als Menschen zu sehen. Wir versuchen hier, diesen Fehler zu vermeiden und ich glaube, dass Saladin eine Person ist, von der wir lernen können.“

Lou verstummte angesichts dieser Zurechtweisung. Er begann, sich in der Gruppe einsam zu fühlen.

„Der Gegensatz zwischen Saladins Art und Weise, Jerusalem zu erobern und der Art und Weise der Kreuzritter lehrt uns eine wichtige Erkenntnis“, fuhr Avi fort. „Fast jedes Verhalten, sogar Verhalten so extrem wie Kriegsführung, kann auf zwei verschiedene Arten und Weisen ausgeführt werden.“ Mit diesen Worten ging er zur Tafel und skizzierte das Folgende:

DAS DIAGRAMM DER ZWEI ZUSTÄNDE

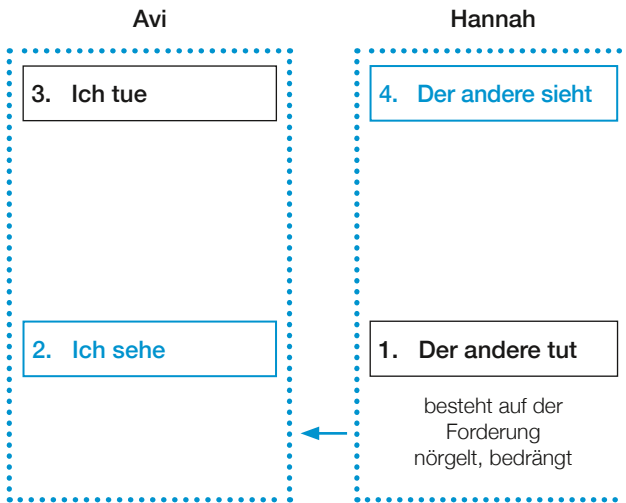


„Wir sehen das gleiche Muster in meiner Geschichte mit Hannah“, fuhr er fort. „Lassen Sie es uns skizzieren, dann werden Sie sehen, was ich meine.“

„Es begann alles damit, dass Hannah mich bat, den Rasen zu trimmen, nicht wahr? Und dann nörgelte sie und ließ mir keine Ruhe, als ich es ablehnte.“

Avi zeichnete Folgendes an die Tafel:

DIE KOLLUSION



„Warum nennen Sie dies eine Kollusion?“, fragte Pettis.

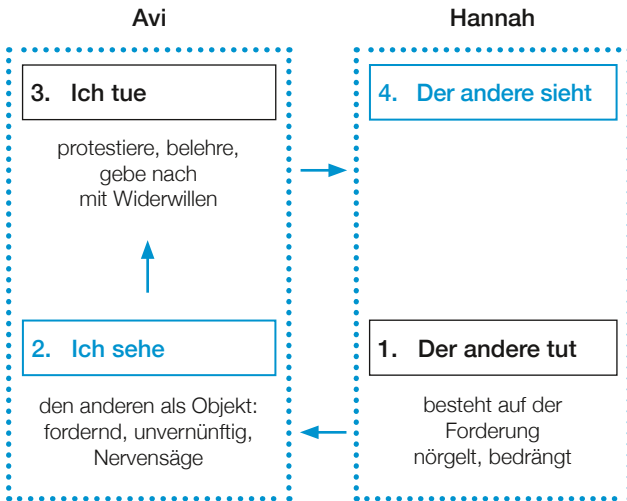
„Aus Gründen, die in wenigen Minuten klarer werden“, antwortete Avi. „Erinnern Sie mich bitte daran, dass ich darauf zurückkomme, versprochen?“

Pettis nickte.

ten, schien den Groll im Raum etwas zu mindern. Aber Avi wusste, dass das nur eine Illusion war. Spannungen und Kampfbereitschaft brodelten unter der Oberfläche und drohten, ihre Gedanken und Emotionen mitzureißen.

„Lassen Sie uns zu der Geschichte zurückkehren“, nahm Avi den Faden wieder auf.

DIE KOLLUSION



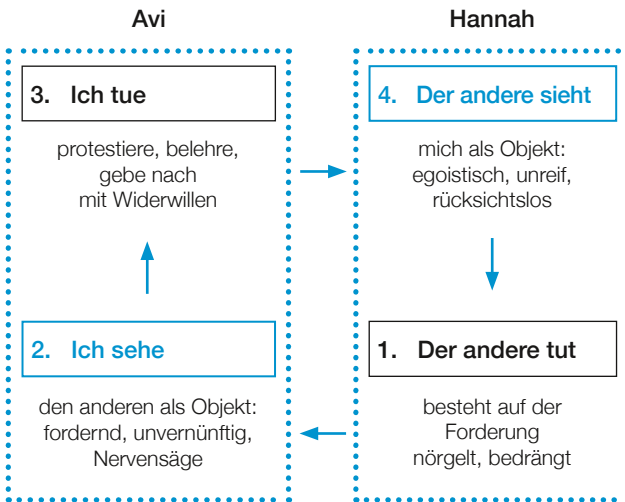
„Also protestierte ich Hannah gegenüber“, sagte er und zeigte auf den 3. Bereich, „und versuchte, sie zu belehren. Und dann habe ich schließlich doch getrimmt. Tatsächlich habe ich sogar mit einer Art heftiger Intensität getrimmt, nicht wahr? Mit Widerwillen?“

Die meisten Teilnehmer nickten.

„Gegeben mein Verhalten und wie ich Hannah einschätzte, was glauben Sie, wie sie mich gesehen hat?“

„Als egoistisch“, steuerte Gwyn bei.
 „Und rücksichtslos“, ergänzte Ria.
 „Und unreif“, fügte Gwyn hinzu.
 „Ja, genau. Danke.“, sagte Avi mit einem schiefen Lächeln und ergänzte die Beiträge im 4. Bereich. „Lassen Sie uns die Situation noch einmal zusammen betrachten“, schlug er vor und entfernte sich von der Tafel.

DIE KOLLUSION



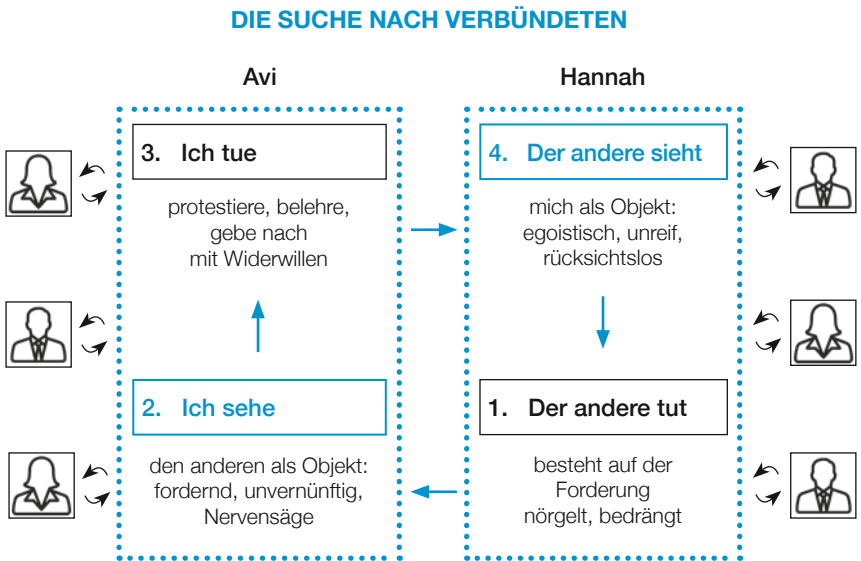
„Wenn Hannah mich so sieht, wie wir es hier unter Nummer 4 aufgeschrieben haben – als egoistisch, rücksichtslos und unreif – ist es jetzt wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher, dass sie auf ihrer Forderung besteht und sich beschwert, wenn ich ihr nicht nachkomme?“

„Wahrscheinlicher“, antwortete die Gruppe.

einen Weg, um unsere anklagenden Sichtweisen anderen gegenüber zu rechtfertigen.“

„Als ein Ergebnis dieses Phänomens beginnt sich der Konflikt auszubreiten.“

„Ungefähr so“, erklärte Avi und zeichnete weitere Boxen in das Schaubild auf der Tafel.



„Also, was als ein Konflikt zwischen zwei Personen beginnt, entwickelt sich zu einem Konflikt zwischen vielen Menschen, indem jede Person Verbündete anwirbt und auf seine oder ihre Seite zieht. Alle fangen an, sich so zu verhalten, dass sie bei den anderen mehr von

Yusuf nickte. „Was bedeutet, dass ich mich gerechtfertigt fühlte in meiner Wut, meiner Depression und meiner Bitterkeit. Ich fühlte mich gerechtfertigt in der Art, wie ich Mordechai beurteilte.“

Bei diesen Worten schrieb er „gerechtfertigt“ in das Schaubild. „Das ist es letztendlich, was mir meine ganze Erfahrung gesagt hat“, erläuterte er und zeigte auf das Schaubild. „Dass ich nichts Falsches getan habe und die anderen schuld sind. Das habe ich geglaubt, oder nicht?“

DIE BOX

<p>Wie ich MICH sehe</p> <p>Besser als Opfer (man schuldet mir) Schlecht (dazu gemacht) Gut (will so gesehen werden)</p>	<p>Wie ich MORDECHAI sehe</p> <p>Kein Recht, hier zu sein Beraubt mich des Friedens Zionistische Bedrohung Fanatiker</p>
<p>Wie ich mich FÜHLE</p> <p>Verbittert Wütend Deprimiert Gerechtfertigt</p>	<p>Wie ich die WELT sehe</p> <p>Unfair Ungerecht Eine Last Gegen mich</p>

„Wahrscheinlich“, äußerte Pettis die Gedanken, die im Raum standen. „Dass ich nicht für meine Sichtweisen und Gefühle verantwortlich war?“, führte Yusuf den Gedanken weiter aus.

„Ja.“

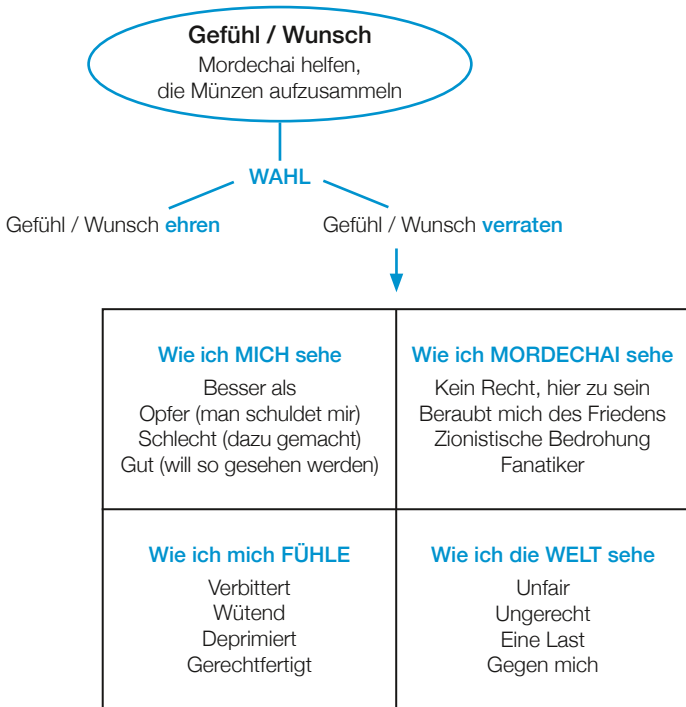
„Aber ist das wahr?“, fragte Yusuf. „Haben wirklich externe Kräfte mich dazu veranlasst, so zu sehen und zu fühlen? So wie ich mich in dieser Box gefühlt habe? Oder habe ich die Wahl getroffen, so zu sehen und zu fühlen?“

„Sie wollen behaupten, dass Sie tatsächlich selbst die Wahl getroffen haben, wütend, deprimiert und verbittert zu sein?“, fragte Gwyn ungläubig.

„Ich sage, dass ich eine Wahl getroffen habe, die dazu geführt hat, dass ich mich wütend, deprimiert und verbittert gefühlt habe. Eine Wahl, die meine Wahl war und die von niemand anderem – nicht die von Mordechai, nicht die der Israelis.“

Yusuf sah im Raum in lauter perplexer Gesichter. „Vielleicht hilft es“, fuhr er fort, „das in einem Schaubild in Beziehung zu setzen.“ Er fügte Folgendes hinzu:

DAS ENTSCHEIDUNGSDIAGRAMM



DIE BOX

Den ersten Stil erkennen Sie sofort von der Mordechai-Geschichte. Es ist der Besser-als-Stil sich zu rechtfertigen, hier dargestellt durch die Besser-als-Box. Dieser Rechtfertigungsstil erlaubt es uns nicht, andere als Menschen zu sehen, weil wir sie im Vergleich zu uns vorurteilvoll als minderwertig sehen – weniger fähig, weniger wichtig, weniger erfahren, weniger im Recht und so weiter. Aber immer als weniger und daher immer als Objekte.

Mit diesen Worten zeichnete er das folgende Diagramm:

DIE BESSER-ALS-BOX

<p>Wie ich MICH sehe</p> <p>Überlegen Wichtig Tugendhaft / im Recht</p>	<p>Wie ich ANDERE sehe</p> <p>Minderwertig Inkompetent / Irrelevant Falsch / im Unrecht</p>
<p>Wie ich mich FÜHLE</p> <p>Ungeduldig Herablassend Verachtung Gleichgültig</p>	<p>Wie ich die WELT sehe</p> <p>Kompetitiv In Schwierigkeiten Braucht mich</p>

„Ich habe eine Frage“, sagte Pettis als Yusuf die Quadranten zu Ende gezeichnet hatte.

„Klar, fahren Sie fort.“

„Was ist, wenn jemand wirklich weniger talentiert ist in Bezug auf eine Sache und ich wirklich besser bin auf dem Gebiet? Behaupten Sie, es sei eine Selbstrechtfertigung, wenn man das einfach nur feststellt?“

„Lassen Sie uns einen zweiten Rechtfertigungsstil betrachten, ein-verstanden?“, fragte er und ging zur Tafel. „Es ist ein Stil, den wir die Anrecht-auf-Box nennen.“

Übrigens“, fügte er hinzu, als er zu schreiben begann, „Personen, die herumlaufen und sich besser-als fühlen, fühlen sich im Allgemeinen auch im-Anrecht-auf eine ganze Menge Dinge. Diese beiden Rechtfertigungsstile treten oft zusammen auf.“

DIE ANRECHT-AUF-BOX

<p>Wie ich MICH sehe</p> <p>Wohlverdient Misshandelt / Opfer Nicht wertgeschätzt</p>	<p>Wie ich ANDERE sehe</p> <p>Irren sich Misshandelnd Undankbar</p>
<p>Wie ich mich FÜHLE</p> <p>Berechtigt Beraubt Missgünstig</p>	<p>Wie ich die WELT sehe</p> <p>Unfair Ungerecht Schuldet mir</p>

Als Yusuf zu Ende geschrieben hatte, sagte er: „Wenn ich in dieser Box bin, dann fühle ich mich üblicherweise misshandelt, als Opfer, berechtigt, beraubt, missgünstig und so weiter. Hatte ich irgendwelche dieser Gedanken und Gefühle in der Mordechai-Geschichte?“

„Ja“, antwortete die Gruppe.

„Ich glaube, Sie haben recht“, stimmte Yusuf ihnen zu. „Wenn ich gewusst hätte, wie solche Gedanken und Gefühle dazu bestimmt

13 • Was uns noch im Konflikt hält

„Genau genommen“, antwortete Yusuf, „wird Avi Ihnen erzählen, dass dies der übliche Rechtfertigungsstil ist, der einen einlädt, weich zu werden.“

Die Gruppe schaute hinüber zu Avi.

„Stimmt“, nickte Avi. „Soll ich einige Gedanken dazu teilen?“, fragte er Yusuf.

„Ja, bitte.“

„Wenn wir die Rechtfertigung darin finden, weich zu sein“, begann Avi, „dann normalerweise, weil wir eine dritte gängige Rechtfertigungsbox mit uns herumtragen. Die Box, die wir die Gesehen-werden-als-Box nennen.“

„Sie sieht ungefähr so aus:

DIE GESEHEN-WERDEN-ALS-BOX

<p>Wie ich MICH sehe</p> <p>Möchte gut dastehen Falsch Unecht</p>	<p>Wie ich ANDERE sehe</p> <p>Urteilend Bedrohlich Mein Publikum</p>
<p>Wie ich mich FÜHLE</p> <p>Ängstlich Gestresst Überfordert</p>	<p>Wie ich die WELT sehe</p> <p>Gefährlich Beobachtet mich Beurteilt mich</p>

dem Moment, dass er Cory sehr wohl so sah. Cory bedrohte den Ruf und den Namen der Familie. Er setzte Lous Reputation aufs Spiel. „Verdammt noch mal“, dachte Lou überrascht, „es ist mir doch nicht egal, was andere von mir denken“.

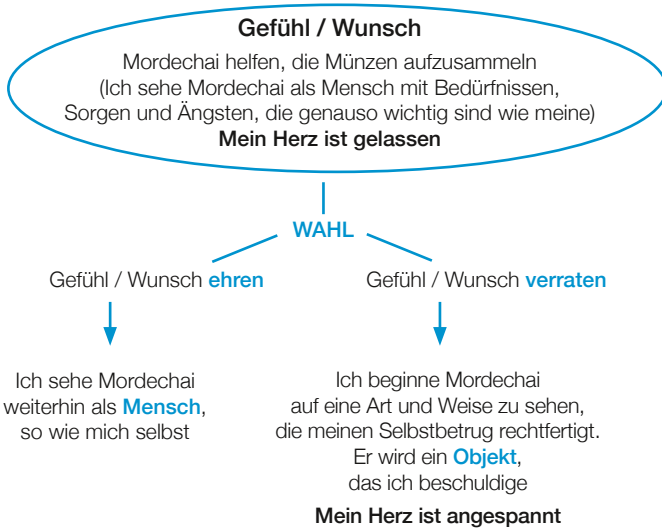
Avis Stimme holte Lou zurück in die Gegenwart: „Abschließend gibt es noch eine vierte gängige Kategorie der Selbstrechtfertigung. Sie kam hoch in der Mordechai-Diskussion als einer von Ihnen erwähnte, dass Yusuf vielleicht deprimiert gewesen sein könnte bei dem Gedanken, dass er ein schlechter Mensch sei. Dieser Stil wird durch die Schlechter-als-Box verkörpert.“

Er zeichnete das folgende Diagramm:

DIE SCHLECHTER-ALS-BOX

<p style="text-align: center;">Wie ich MICH sehe</p> <p style="text-align: center;">Nicht so gut Gebrochen Unzulänglich Schicksal ausgeliefert</p>	<p style="text-align: center;">Wie ich ANDERE sehe</p> <p style="text-align: center;">Begünstigt Privilegiert Gesegnet</p>
<p style="text-align: center;">Wie ich mich FÜHLE</p> <p style="text-align: center;">Hilflos Neidisch / Verbittert Deprimiert</p>	<p style="text-align: center;">Wie ich die WELT sehe</p> <p style="text-align: center;">Hart / Schwierig Gegen mich Ignoriert mich</p>

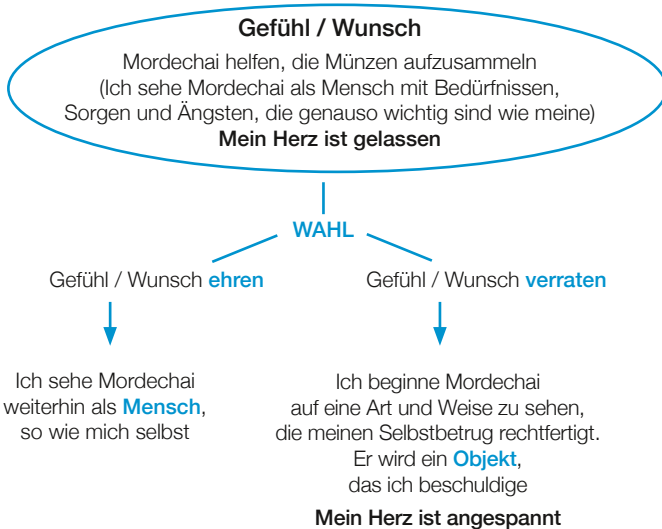
DAS ENTSCHEIDUNGS-DIAGRAMM



<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich MICH sehe</p> <p style="text-align: center;">Besser als Opfer (man schuldet mir) Schlecht (dazu gemacht) Gut (will so gesehen werden)</p>	<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich MORDECHAI sehe</p> <p style="text-align: center;">Kein Recht, hier zu sein Beraubt mich des Friedens Zionistische Bedrohung Fanatiker</p>
<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich mich FÜHLE</p> <p style="text-align: center;">Verbittert Wütend Deprimiert Gerechtfertigt</p>	<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich die WELT sehe</p> <p style="text-align: center;">Unfair Ungerecht Eine Last Gegen mich</p>

DIE BOX

DAS ENTSCHEIDUNGS-DIAGRAMM

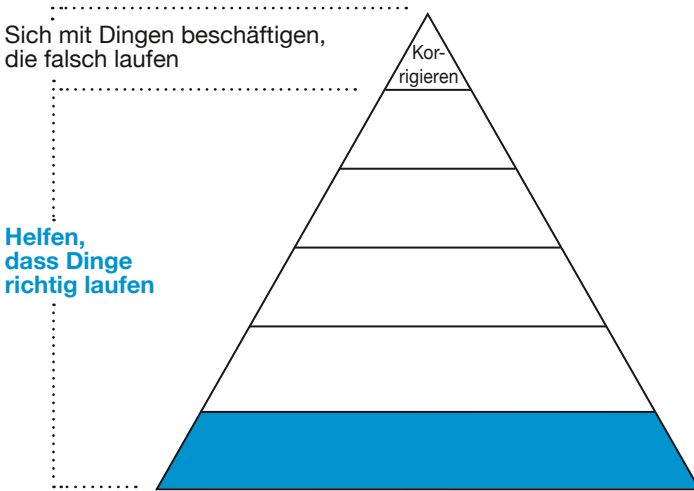


<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich MICH sehe</p> <p style="text-align: center;">Besser als Opfer (man schuldet mir) Schlecht (dazu gemacht) Gut (will so gesehen werden)</p>	<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich MORDECHAI sehe</p> <p style="text-align: center;">Kein Recht, hier zu sein Beraubt mich des Friedens Zionistische Bedrohung Fanatiker</p>
<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich mich FÜHLE</p> <p style="text-align: center;">Verbittert Wütend Deprimiert Gerechtfertigt</p>	<p style="text-align: center; color: blue;">Wie ich die WELT sehe</p> <p style="text-align: center;">Unfair Ungerecht Eine Last Gegen mich</p>

DIE BOX: Gängige Rechtfertigungsstile

- Besser-als
- Anrecht-auf
- Schlechter-als
- Gesehen-werden-als

DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



Er drehte sich zurück zur Gruppe und sagte: „Wenn wir eine Veränderung bei jemandem bewirken wollen, sei es bei einem Kind, in einem Team im Arbeitsleben oder in einer Region dieser Welt, dann versuchen wir, sie zu korrigieren oder nicht? Wir sind der Überzeugung, dass die Umstände sich bessern würden, wenn der andere sich ändert. Richtig?“

„Ja“, antworteten alle.

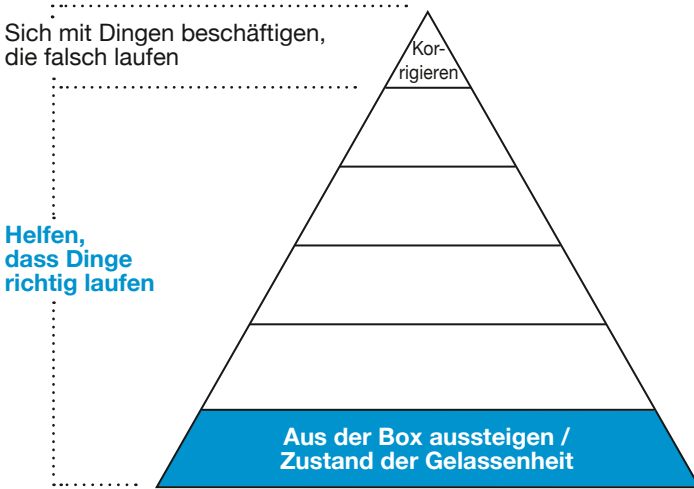
„Aber das ist falsch, oder?“, fragte Ria. „Zu denken, dass sich andere ändern müssen, ist bereits ein Problem. Richtig?“

Yusuf lächelte. „Glauben Sie, es ist ein Problem, dass Sie möchten, dass sich Ihr Junge ändert?“, fragte Yusuf Ria.

Sie runzelte die Stirn. „Nein, nicht wirklich“, sagte sie.

„Wenn er es nicht tut“, knurrte Miguel, „dann wird sein Leben ein Chaos sein.“

DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



„Für unsere Zwecke hier“, erläuterte er, „ist dies auch das Gravierendste, das in all unseren Familien falsch gelaufen ist. Wir hatten zu oft ein angespanntes Herz gegenüber unseren Kindern und einander gegenüber. Alles, was wir hier zusammen gemacht haben, diente dem Zweck, das zu verändern. Und alles, was wir hier getan haben, um diese Veränderung zu ermöglichen, wird in den mittleren Ebenen der Einfluss-Pyramide aufgeführt.“

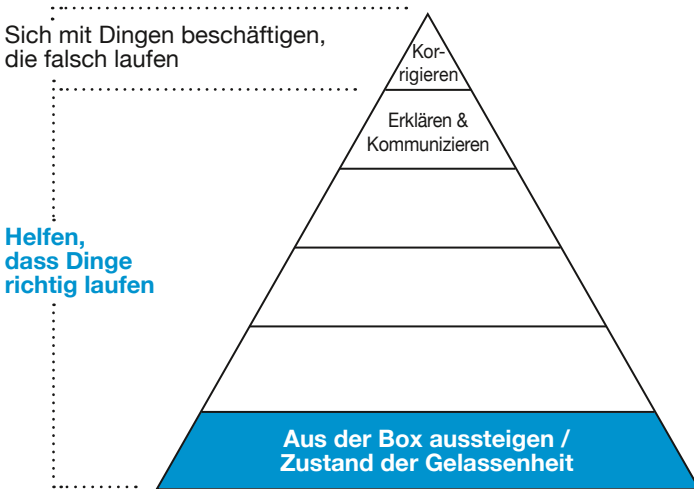
„Aber sie sind leer“, sagte Lou nur halb im Spaß.

„Lassen Sie uns die Ebenen füllen, indem wir ein Beispiel betrachten, Lou“, lächelte Yusuf. „Nehmen wir beispielsweise an, Sie müssten etwas bei sich selbst verändern.“

„Rein hypothetisch“, scherzte Lou, „ich verstehe.“

„Ja“, grinste Yusuf wieder. „Nehmen wir an, dass, als Sie gestern

DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



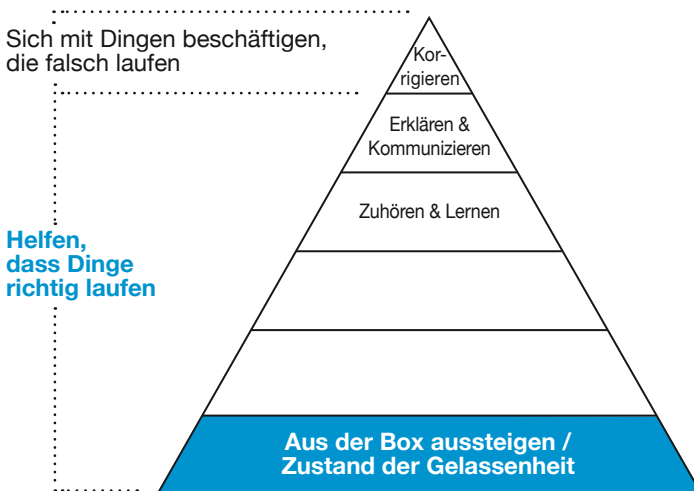
„Es ist keine Hilfe, Ihnen zu sagen, dass Sie aus der Box aussteigen sollen“, fuhr Yusuf fort, „wenn Sie noch nicht einmal wissen, was die Box ist. Genauso wird jede Korrektur im Arbeitsleben vergebens sein, wenn die Personen, die ich zu korrigieren versuche, die Informationen nicht haben, die sie brauchen, um ihre Arbeit zu verrichten. Dasselbe gilt für die Geschehnisse in der Welt. Wenn ein Land nicht klar und überzeugend die Gründe für sein Handeln in der Weltgemeinschaft kommuniziert, dann lädt es zu Widerstand gegen dieses Handeln ein. Wenn ich bei meinen Erklärungen scheitere, egal in welchem Kontext, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass mein Korrigieren ebenfalls scheitern wird.“

„Gehen wir eine Ebene tiefer“, erläuterte Yusuf. „Es hat nur eine begrenzte Wirkung etwas zu erklären, wenn ich selbst nicht zuhöre und lerne. Wir hatten einige Ideen, die wir Ihnen natürlich beibrin-

gen wollten. Aber es wäre nicht sehr hilfreich gewesen, wenn wir Ihre Themen und Fragen ignoriert hätten und einfach unserem Plan gefolgt wären.“

Mit diesen Worten schrieb Yusuf ‚Zuhören & Lernen‘ in die nächste Ebene der Pyramide.

DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



Yusuf drehte sich wieder zur Gruppe. „Wir haben die ganze Zeit über versucht, Ihnen zuzuhören“, sagte er, „und auf die Dinge einzugehen, die Ihnen Sorgen bereiten. Gestern ist mir das, glaube ich, nicht so gut gelungen, denn wenn Sie sich erinnern, dachte Lou, ich würde seinen Fragen ausweichen.“

„In Wirklichkeit ist er wohl eher Ihren Antworten ausgewichen“, scherzte Elisabeth.

„Touché, Elisabeth“, lachte Lou. „Touché.“

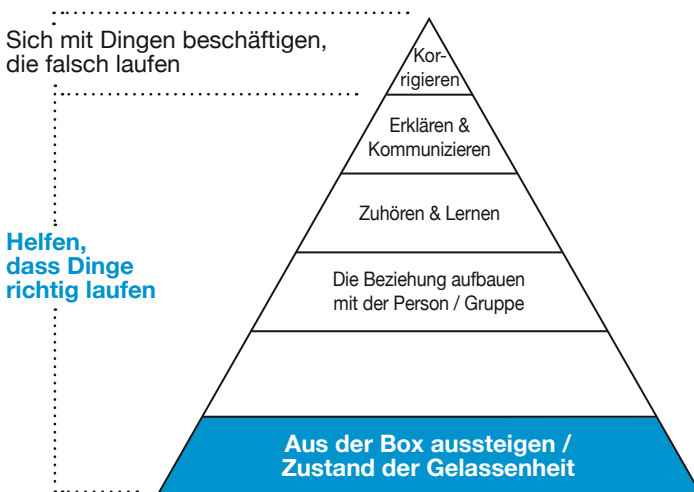
zulassen, dass das, was wir von ihnen lernen, auch eine Veränderung in uns erfordert? Wie viel Veränderung ermöglichen wir dann? Wenn wir schlecht zuhören und lernen, werden unsere Erklärungen und unsere Kommunikation wirkungslos sein. Jedes Versagen auf einer Ebene der Pyramide untergräbt den Erfolg auf jeder Ebene darüber.

Womit uns zwei weitere Ebene bleiben, die wir betrachten wollen“, fuhr er fort und zeigte auf das Diagramm. „Was glauben Sie, könnte meine Bereitschaft oder meine Fähigkeit zuzuhören und zu lernen untergraben und damit die Wirksamkeit meiner Kommunikation?“

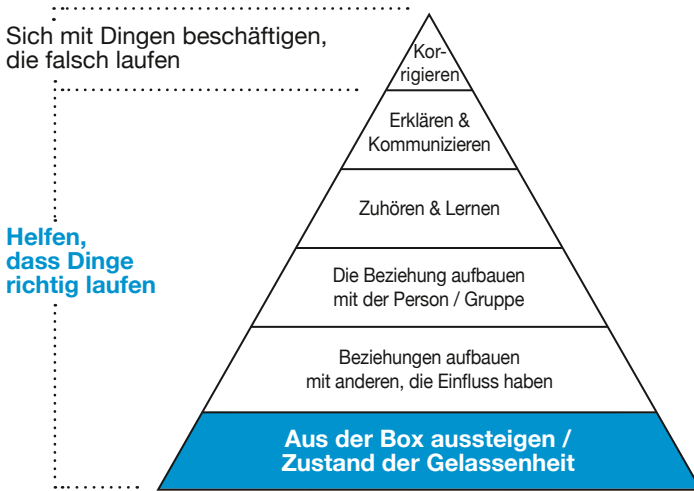
Keiner antwortete sofort.

„Wie wäre es damit?“, fragte er weiter und schrieb „Beziehung aufbauen“ in die nächste Ebene der Pyramide.

DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



DIE EINFLUSS-PYRAMIDE



Yusuf sah Pettis an und fuhr fort: „Ich nehme an, Sie haben versucht, die Freunde-Wahl Ihrer Tochter zu korrigieren – vielleicht indem Sie beispielsweise die Freunde schlechtgeredet oder die Möglichkeit, mit ihnen zusammen zu sein, eingeschränkt haben.“

Pettis nickte schwach.

„Meine Vermutung ist, dass Sie versucht haben, mit ihr darüber zu reden, das Gespräch aber nicht sehr gut verlief.“

„Das stimmt zum größten Teil, ja“, gab Pettis zu.

„Wenn das der Fall ist, dann lädt uns die Pyramide ein, tieferzugehen“, antwortete Yusuf. „Die nächste Ebene lässt Sie darüber nachdenken, wie gut Sie Ihrer Tochter zugehört und von ihr gelernt haben. Wissen Sie zum Beispiel, was sie an diesen Freunden mag? Kennen Sie ihre Interessen und warum sie diese Freunde gewählt hat? Kennen Sie die Themen, mit denen sie sich gerade auseinan-