

Über **40 MILLIONEN** verkaufte Exemplare

STEPHEN R.
COVEY

DIE **7** WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

Mit persönlichen
Anekdoten
von Sean Covey
zum Download

PRINZIPIEN FÜR PERSÖNLICHEN
UND BERUFLICHEN ERFOLG

 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 – Workbook

ISBN 978-3-86936-106-2

Das Leitbild deines Lebens

ISBN 978-3-96739-143-5

Die 7 Wege zur Effektivität für starke Familien

ISBN 978-3-96739-149-7

Die 12 Gründe des Gelingens

ISBN 978-3-86936-722-4

Der 8. Weg

ISBN 978-3-86936-895-5

Der 8. Weg – Workbook

ISBN 978-3-86936-329-5

Die 3. Alternative

ISBN 978-3-86936-428-5

Außerdem von FranklinCovey

Trust & Inspire

ISBN 978-3-96739-152-7

Schnelligkeit durch Vertrauen

ISBN 978-3-89749-908-9

Die 4 effektiven Führungsstrategien

ISBN 978-3-96739-142-8

Willkommen in deinem ersten Führungsjob

ISBN 978-3-96739-003-2

Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

**Prinzipien für persönlichen
und beruflichen Erfolg**

Aus dem Englischen von
Angela Roethe, Ingrid Proß-Gill
und Nikolas Bertheau

60. Auflage

GABAL



FranklinCovey

Inhalt

Die 7 Wege können Leben verändern: Persönliches
Vorwort von Sean Covey **7**

Je größer die Herausforderungen sind, desto wichtiger
werden die 7 Wege! **9**

Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen **19**

Die sieben Wege – ein Überblick **57**

Zweiter Teil: Der private Erfolg

1. Weg Pro-aktiv sein **79**

Prinzipien der persönlichen Vision **81**

2. Weg Schon am Anfang das Ende im Sinn haben **113**

Prinzipien der persönlichen Führung **115**

3. Weg Das Wichtigste zuerst tun **169**

Prinzipien des persönlichen Managements **171**

Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg

Paradigmen von Interdependenz **213**

4. Weg Gewinn / Gewinn denken **237**

Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung **239**

5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden **277**

Prinzipien der einführenden Kommunikation **279**

6. Weg Synergien schaffen **309**

Prinzipien der kreativen Kooperation **311**

Vierter Teil: Erneuerung

7. Weg Die Säge schärfen **335**
Prinzipien der ausgewogenen Selbsterneuerung **337**

Anhang

- Noch einmal: Von innen nach außen **357**
Nachwort: Fragen, die mir immer wieder
gestellt werden **369**
Letztes Interview mit Stephen R. Covey **382**
Nachruf: Gedenken an einen wunderbaren
Vater **395**
Über FranklinCovey
im deutschsprachigen Raum **401**
Index **403**
Leserstimmen **408**
Über Stephen R. Covey **412**

Die 7 Wege können Leben verändern: Persönliches Vorwort von Sean Covey

Ich zähle gar nicht mehr, wie oft ich gefragt werde: »Wie war es, als Sohn des weltbekannten Stephen R. Covey aufzuwachsen und mit den 7 Wegen groß zu werden?«

Für mich waren meine Eltern einfach meine Eltern. Deshalb fand ich es ziemlich seltsam, wenn wildfremde Leute auf mich zukamen und mit Tränen in den Augen sagten: »Das Buch deines Vaters hat mein Leben verändert!« Ich dachte dann nur: »Echt jetzt? Meinen Sie tatsächlich *meinen* Vater?«

Erst viel später erkannte ich, was für ein Geschenk mir da in die Wiege gelegt worden war. Für meine Geschwister und mich gehörten die 7 Wege einfach dazu. Mein Vater hat uns die Prinzipien von klein auf beigebracht. Viele Ideen aus den 7 Wegen hat er gemeinsam mit uns getestet. Für uns war das nichts Besonderes. Die 7 Wege waren für uns wie das Wasser für die Fische: Es ist so selbstverständlich, dass man es nicht wirklich bemerkt.

Erst nach dem Start ins Berufsleben wurde mir langsam bewusst, wie wichtig und wertvoll die 7 Wege tatsächlich sind. Ich erkannte: Je größer die Probleme und die Herausforderungen sind, mit denen wir es in unseren Unternehmen, aber auch in unseren Familien und in unserer Gesellschaft zu tun haben, desto mehr können die 7 Wege uns geben. Wie das möglich ist? *Die 7 Wege basieren auf allgemeingültigen, zeitlosen Prinzipien.* Diese Prinzipien sind wie Naturgesetze. Sie haben schon immer gegolten und sie werden das auch bis in alle Ewigkeit tun.

Immer wieder hat mein Vater betont, dass er die Wege nicht erfunden hat. Vielmehr sah er seine Rolle darin, aus den Prinzipien *leicht*

umsetzbare »Gewohnheiten« für den Alltag abzuleiten. Häufig hat er gesagt: »Es geht nicht um mich. Es geht um die Prinzipien. Ich möchte, dass diese Prinzipien auch dann noch weitergegeben werden, wenn ich nicht mehr da bin.«

Die Lebensaufgabe meines Vaters war es, die Prinzipien aus den 7 Wegen zum Fundament der Unternehmensführung auf der ganzen Welt zu machen. Das ist ihm gelungen: Mittlerweile werden die 7 Wege nicht nur von Fortune-100-Unternehmen und internationalen Großkonzernen, sondern auch von mittelständischen Firmen und kleineren Betrieben erfolgreich angewandt. Auch in Familien, in Schulen, an Universtitäten und sogar beim Militär werden die 7 Wege in vielen Ländern rund um den Erdball vermittelt.

Längst ist mir klar: *Die 7 Wege können Leben verändern!* Das gilt natürlich auch für Ihr Leben. Entdecken auch Sie die außergewöhnliche Kraft der Prinzipien, auf denen die 7 Wege beruhen. Nutzen Sie die 7 Wege, um Ihren persönlichen Wert zu erkennen, Ihr wahres Potenzial voll auszuschöpfen und Ihre Effektivität erheblich zu steigern.

Mit den besten Wünschen
Ihr *Sean Covey*

ERSTER TEIL

Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen

*Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung,
die nicht untrennbar mit der richtigen Lebensweise verbunden ist.*

DAVID STARR JORDAN

In den unzähligen Jahren, in denen ich mit Menschen in Unternehmen, an der Universität oder in der Ehe- und Familientherapie gearbeitet habe, bin ich vielen Leuten begegnet, die unglaublich große Erfolge erreicht haben. Doch in ihrem Innersten kämpften sie mit einem ungestillten Hunger. Sie hatten ein tiefes Bedürfnis nach persönlicher Stimmigkeit, echter Effektivität und tiefen Beziehungen zu anderen Menschen.

Ich vermute, dass Ihnen einige der folgenden Herausforderungen sehr vertraut sind:

Ich habe meine Karriereziele erreicht und bin beruflich enorm erfolgreich. Aber das hat mich mein Privat- und Familienleben gekostet. Meine Frau und meine Kinder kenne ich gar nicht mehr. Ich bin mir nicht mal sicher, ob ich mich selbst kenne und weiß, was mir wirklich wichtig ist. Immer öfter frage ich mich, ob der Erfolg im Beruf das alles wirklich wert ist.

Ich habe eine neue Diät angefangen – die fünfte in diesem Jahr. Mir ist klar, dass ich übergewichtig bin. Das möchte ich unbedingt ändern. Ich lese alle Informationen über Diäten, die ich finden kann. Natürlich setze ich mir auch Ziele fürs Abnehmen. Zudem motiviere ich mich durch eine positive Haltung und sage mir, dass ich es diesmal ganz bestimmt packen werde. Aber ich schaffe es einfach nicht. Spätestens

nach ein paar Wochen gebe ich auf. Ich bringe es einfach nicht fertig, meine Versprechen mir selbst gegenüber einzuhalten.

Ich habe schon an unzähligen Seminaren und Workshops über effektives Management teilgenommen. Ich erwarte von meinen Mitarbeitern eine Menge. Aber ich arbeite auch hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu motivieren und fair zu führen. Dennoch sind sie nicht loyal. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie die meiste Zeit im Internet surfen oder tratschend auf dem Gang stehen. Wieso gelingt es mir nicht, meine Mitarbeiter zu loyalen Verhalten, selbstständigem Arbeiten und verantwortungsbewusstem Handeln anzuleiten? Oder weshalb finde ich keine neuen Leute, die diese Eigenschaften mitbringen?

Mein minderjähriger Sohn ist extrem rebellisch. Außerdem nimmt er Drogen. Was ich auch versuche, er hört einfach nicht auf mich. Was kann ich nur tun?

Es gibt so viel zu tun. Und ich habe nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt – und das rund um die Uhr, sieben Tage die Woche. Um Abhilfe zu schaffen, habe ich schon einige Seminare für Zeitmanagement besucht und ein halbes Dutzend Planungssysteme ausprobiert. Aber ich habe noch immer nicht das Gefühl, das glückliche, produktive und entspannte Leben zu führen, das ich mir so sehr wünsche.

Ich möchte, dass meine Kinder im Haushalt mitanpacken und so den Wert von Arbeit erkennen. Aber wenn ich sie dazu kriegen will, irgendwas zu tun, muss ich jeden Schritt überwachen ... und mir ihre Vorwürfe gefallen lassen. Es ist so viel leichter, die Arbeit einfach selbst zu machen. Warum können Kinder ihre Aufgaben nicht mit Freude und ohne ständige Ermahnungen erledigen?

Ich bin sehr, sehr beschäftigt. Aber manchmal frage ich mich, ob das, was ich tue, auf lange Sicht irgendeine Rolle spielen wird. Ich würde wirklich gern glauben, dass mein Leben einen Sinn hat und dass durch mich die Welt ein bisschen besser wird.

Ich sehe, dass meine Freunde und Verwandten einen gewissen Erfolg haben und auch Anerkennung dafür bekommen. Natürlich tue ich so, als ob ich mich für sie freuen würde. Ich lächle und gratuliere ihnen zu ihren Erfolgen. Aber innerlich nagt der Neid an mir. Warum habe ich bloß solche negativen Gefühle?

Ich bin eine starke Persönlichkeit. Ich weiß, dass ich fast immer alles unter Kontrolle habe. Meist kann ich andere sogar so beeinflussen, dass sie zu der Lösung kommen, die ich will. Ich habe wirklich überzeugt, dass meine Lösungsvorschläge das Beste für alle sind. Trotzdem fühle ich mich irgendwie nicht gut dabei. Ich frage mich ständig, was die anderen tatsächlich von mir und meinen Ideen halten.

Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Wir streiten uns nicht oder so. Aber wir lieben uns einfach nicht mehr. Bei der Beratung waren wir auch schon. Wir haben alles probiert. Trotzdem können wir das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, nicht wieder beleben.

Das alles sind tiefgreifende, schmerzvolle Probleme – Probleme, für die es keine Patentlösungen gibt.

Vor einigen Jahren haben meine Frau Sandra und ich auch mit einer ähnlichen, sehr schwierigen Situation zu kämpfen gehabt. Einer unserer Söhne machte eine wirklich schwere Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach. Bei den Tests verstand er nicht einmal die Fragen. Es war gar nicht daran zu denken, dass er die richtigen Lösungen finden und gute Noten mit nach Hause bringen würde. Zudem war er hinsichtlich seines Verhaltens sehr unreif, was seine Freunde oft in Verlegenheit brachte. Er war 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. Wenn »Erfolg« in irgendeinem Bereich des Lebens wichtig sein sollte, dann hofften wir ihn besonders in unserer Rolle als Eltern zu finden. Also arbeiteten wir an unserer Einstellung und unserem Verhalten gegenüber unserem Sohn. Dadurch wollten wir auch sein Verhalten ändern.

Wir versuchten, unseren Sohn mit positiven Mentaltechniken aufzubauen: »Komm, Junge, du schaffst das! Wir wissen, dass du's kannst. Pack den Schläger ein bisschen weiter oben. Behalte den Ball im Auge. Hol nicht aus, bis er ganz nah ist.« Und wenn er es dann ein bisschen besser machte, bemühten wir uns eifrig, ihn noch mehr zu motivieren: »Gut, Sohnmann! Wunderbar! Mach weiter so!!!«

Wenn andere ihn auslachten, nahmen wir ihn in Schutz und ermahnten sie: »Lasst ihn doch in Ruhe. Er lernt es doch gerade erst.« Aber unser Sohn weinte und war fest davon überzeugt, dass er nie gut werden würde und Baseball ohnehin total doof sei. Nichts schien zu helfen. Deshalb machten wir uns ernsthafte Sorgen. Wir konnten hautnah miterleben, welche negativen Folgen das alles für sein Selbstwertgefühl hatte. Je schlimmer es wurde, desto mehr versuchten wir, uns motivierend, hilfreich und positiv zu verhalten. Doch nach unzähligen Fehlschlägen gaben wir auf. Meine Frau und ich beschlossen, uns die Situation einmal aus einer anderen Perspektive heraus anzusehen.

In dieser Zeit hatte ich beruflich mit der Förderung von Führungsqualitäten für verschiedene Kunden im ganzen Land zu tun. Unter anderem bereitete ich eine umfangreiche Seminarreihe für die Führungskräfte von IBM zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung« vor. Bei den Recherchen dazu stieß ich darauf, wie und wodurch unsere Wahrnehmung beeinflusst wird. Ich las Unmengen darüber, auf welche Weise unsere Wahrnehmung unsere Sicht der Dinge steuert, und wie unsere Sichtweise wiederum unser Verhalten bestimmt. Besonders angetan hatte es mir der sogenannte »Pygmalion-Effekt«. Hier geht es um die Theorie der Erwartungen und der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen. Im Mittelpunkt steht unter anderem, in welchen Tiefen unsere Wahrnehmungen verankert sind. Plötzlich erkannte ich: Wir müssen immer auch die Brille betrachten, durch die wir die Welt sehen. Denn sie bestimmt, wie wir die Dinge um uns herum interpretieren.

Als Sandra und ich die Konzepte, die ich bei IBM lehrte, mit unserer eigenen Situation verglichen, bemerken wir: Unser *Verhalten* gegenüber unserem Sohn stand nicht in Einklang damit, wie wir ihn wirklich *sahen*. Nachdem wir uns intensiv mit unseren Gefühlen

beschäftigt hatten, wurde uns klar: Wir hielten unseren Sohn für grundlegend unzulänglich, irgendwie »zurückgeblieben«.

Sandra und ich konnten noch so sehr an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber unserem Sohn arbeiten, unsere Bemühungen würden wirkungslos bleiben. Denn in Wahrheit vermittelten wir ihm: »Du bist unfähig. Du musst geschützt werden!«

Wir erkannten: Wenn wir die Situation ändern wollten, mussten wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

Die Persönlichkeits-Ethik und die Charakter-Ethik

Während ich mich mit den Forschungen über Wahrnehmung befasste, beschäftigte ich mich gleichzeitig mit einer anderen überaus spannenden Sache. Dabei ging es um eine ausführliche Untersuchung der Literatur zum Thema Erfolg, die seit 1776 in den USA erschienen war. Ich las hunderte von Büchern, Artikeln und Aufsätzen über Persönlichkeitsentwicklung, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Die Summe und Substanz dessen, was einem freien, demokratischen Volk als Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben galt, lag direkt vor mir.

Meine Studien führten mich durch 200 Jahre Erfolgsliteratur. Dabei fand ich heraus, dass viele Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre extrem oberflächlich waren. Sie bezogen sich in erster Linie auf die Wahrnehmung des sozialen Images und boten irgendwelche Erfolgstechniken und Patentlösungen. Doch das waren nichts als soziale Pflaster und Aspirin für akute Probleme. Manchmal half das vielleicht vorübergehend. Aber die grundlegenden, chronischen Wunden konnten sie nicht heilen. Die schmerzten weiter und brauchten immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu steht die Literatur aus den davor liegenden 150 Jahren. Darin gilt die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg. Sie beruht auf Charaktereigenschaften wie Integrität, Demut, Treue, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß oder Einfachheit und Bescheidenheit. Die Charakter-Ethik lehrte, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives Leben gibt. Mehr noch: Sie ging davon

aus, dass Menschen nur dann wahren Erfolg und anhaltendes Glück finden, wenn sie diese Prinzipien verinnerlichen und fest in ihrem Leben verankern.

Doch kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlor die Charakter-Ethik zunehmend an Bedeutung. Nun stand etwas im Mittelpunkt, das man vielleicht Persönlichkeits-Ethik nennen könnte. Erfolg wurde mit der Außenwirkung gleichgesetzt. Es ging um das öffentliche Image, das öffentliche Ansehen und die sozialen Beziehungen. Im Wesentlichen konzentrierte sich die Persönlichkeits-Ethik auf zwei Bereiche: Sie bot Techniken für das soziale Miteinander und Anleitungen für eine positive mentale Einstellung. Ein Teil dieser Philosophie kam in verschiedensten Motivationsprüchen zum Ausdruck. Hier nur ein paar Beispiele:

- »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst!«
- »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht!«
- »Was auch immer der menschliche Geist sich ausdenken kann, das kann er auch erreichen.«

Viele Aspekte der Persönlichkeits-Ethik waren stark manipulativ, ja sogar betrügerisch. Menschen wurden dazu angehalten, die Zuneigung anderer durch bestimmte Techniken zu gewinnen – beispielsweise, indem sie Interesse an deren Hobbys heuchelten, Überlegenheit demonstrierten oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben bahnten. In manchen Büchern und Abhandlungen spielte auch der Charakter eine Rolle. Doch man erkannte nicht, dass er die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg war. Im Gegenteil: Der Hinweis auf die Charakter-Ethik war meist nur ein Lippenbekenntnis. In der Regel begnügte man sich mit griffigen Patentrezepten zu Themen wie Einflussnahme, Macht, Kommunikation, Motivation und positives Denken.

Ich erkannte, dass diese Persönlichkeits-Ethik auch Sandra und mich beeinflusst hatte. Unbewusst hatten wir versucht, ihre Ansätze bei unserem Sohn anzuwenden. Als ich mich noch intensiver mit dem Unterschied zwischen Charakter- und Persönlichkeits-Ethik befasste, fiel mir etwas sehr Wichtiges auf: 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 einziger Sohn in unseren Augen einfach ab. Woran das lag? Unser *Bild von uns selbst* und unserer Rolle als gute, fürsorgliche Eltern war noch tiefer in uns verankert als das *Bild unseres Sohnes*.

In langen Gesprächen wurde Sandra und mir schmerzlich bewusst: Unser eigener Charakter, unsere Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen hatten maßgeblich zu seinem geringen Selbstwertgefühl beigetragen.

Natürlich wussten wir, dass unsere wahren Werte soziale Vergleiche ausschließen sollten. Sie waren kein Ausdruck bedingungsloser Liebe und schaden zudem unserem Sohne. Also beschlossen wir, unsere Bemühungen von nun an auf uns selbst zu richten. Dabei konzentrierten wir uns jedoch nicht auf irgendwelche Motivations- und Kommunikationstechniken, sondern auf unsere innersten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Wir gaben unsere Bemühungen auf, ihn zu ändern. Stattdessen versuchten wir, Abstand zwischen »ihm« und »uns« zu schaffen. Das half uns, seine eigene Identität, seine Individualität und den Wert seiner Persönlichkeit zu erkennen.

Plötzlich *sahen* wir unseren Sohn in seiner Einzigartigkeit. Wir *sahen* sein einmaliges Potenzial. Und wir waren überzeugt, dass es sich auf seine ganz individuelle Weise und im für ihn richtigen Tempo entfalten würde. Deshalb beschlossen wir, loszulassen und unserem Sohn nicht weiter im Weg zu stehen. Wir wollten ihm die Zeit und den Freiraum geben, seine eigene Persönlichkeit zu entwickeln. Wir erkannten, dass es unsere natürliche Rolle als Eltern war, ihn zu akzeptieren, Freude an ihm zu haben und ihn zu schätzen. Außerdem hinterfragten wir unsere eigenen Motive. Ob Freunde, Verwandte oder Bekannte: Unser Selbstwertgefühl sollte nicht länger davon abhängen, was andere über unsere Kinder sagten oder dachten.

Als sich unsere Einstellung gegenüber unserem Sohn änderte, änderten sich gleichzeitig unsere Gefühle. Wir verglichen ihn nicht länger mit anderen und beurteilen ihn und seine Leistungen auch nicht mehr. Stattdessen begannen wir, uns an ihm zu erfreuen. Zudem hörten wir auf, ihn an unseren eigenen oder an den Erwartun-

gen unseres sozialen Umfelds zu messen. Außerdem versuchten wir nicht weiter, ihn auf freundliche, positive Weise in eine annehmbare soziale Form zu pressen. Und: Wir waren felsenfest davon überzeugt, dass er sein Leben meistern würde. Deshalb hörten wir auch auf, ihn vor dem Spott anderer zu beschützen.

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!«

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate nahm sein Selbstvertrauen langsam 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. Schon bald war er dem sogenannten natürlichen Entwicklungsprozess um einiges voraus. In den folgenden Jahren wurde er in die Schülermitverwaltung gewählt, feierte beachtliche Erfolge im Sport und brachte ein Zeugnis mit einem glatten Einserschnitt nach Hause. Was uns aber besonders freute: Er entwickelte eine offene, einnehmende Persönlichkeit, die 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. Das war für uns eine überraschende Erkenntnis. Die Erfahrung mit unserem Sohn machte uns den entscheidenden Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik auf einer sehr persönlichen Ebene deutlich. Dafür sind wir sehr dankbar. Denn dadurch haben wir enorm viel für den Umgang mit unseren anderen Kindern und für andere Lebenssituationen gelernt.

Primäre und sekundäre Größe

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 die beispiellosen Auswirkungen der Charakter-Ethik. Ich sah die Unterschiede zwischen dem, was ich persönlich als wahr anerkenne und den Patentlösungs-Philosophien, mit denen ich tagtäglich zu tun hatte. Auf einer tieferen Ebene verstand ich, was ich in all den Jahren während meiner Arbeit mit Menschen aus den verschiedensten Lebensbereichen festgestellt hatte: 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 Menschen zu etwas zu bewegen. Damit kann ich sie dazu bringen, besser zu arbeiten, motivierter zu sein oder mich zu mögen. Aber ich kann nicht auf lange Sicht erfolgreich sein, wenn mein Charakter grundsätzliche Defizite aufweist und ich es nicht ehrlich meine. Unaufrichtigkeit führt immer zu Misstrauen. Dann wird alles, was ich tue, für Manipulation gehalten. Wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur wenn Erfolgs- und Persönlichkeitstechniken auf Wahrhaftigkeit beruhen, werden sie auch wirken. Sich allein auf die Techniken zu konzentrieren, ist dagegen wie Last-Minute-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch. Manchmal gibt es vielleicht sogar gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag etwas für die Schule tut, wird man den Lernstoff nie wirklich beherrschen und schon gar nicht praktisch anwenden können.

Haben Sie schon einmal überlegt, wie unsinnig es wäre, das Last-Minute-Arbeiten auf einem Bauernhof auszuprobieren? Was wäre, wenn Sie im Frühjahr die Aussaat vergessen, den ganzen Sommer lang nichts tun und sich dann im Herbst mächtig ins Zeug legen, um die Ernte einzubringen? Die Landwirtschaft ist ein natürliches

System. Man kann immer nur das ernten, was man auch gesät hat. Hier gibt es keine Abkürzung.

Dieses Prinzip gilt genauso für unser Verhalten und unsere zwischenmenschlichen Beziehungen. Auch sie sind natürliche Systeme, die auf dem Gesetz der Aussaat und der Ernte beruhen. Kurzfristig hat man vielleicht Erfolg, wenn man Techniken lernt, um die von Menschen gemachten Regeln zu manipulieren und das Spiel zu spielen. Wenn die Interaktion mit anderen oberflächlich, kurzlebig oder einmalig ist, kann man mit der Persönlichkeits-Ethik durchkommen. Man macht einen guten Eindruck, weil man charmant ist und so tut, als würden einen die Hobbys des anderen interessieren. Es gibt schnelle, einfache Techniken, die leicht zu erlernen sind und manchmal auch funktionieren. Aber in langfristigen Beziehungen laufen diese Techniken schnell ins Leere. Wenn es an Integrität und Charakterstärke fehlt, werden die wahren Motive schon bald zum Vorschein kommen. Kurzfristiger Erfolg wird einem langfristigen Versagen in den Beziehungen zu anderen Menschen weichen.

Viele Leute mögen nach außen sekundäre Größe ausstrahlen und soziale Anerkennung für ihre Leistungen und Fähigkeiten bekommen. Dennoch fehlt es ihnen im Hinblick auf ihren Charakter an primärer Größe. Das zeigt sich früher oder später in all ihren Beziehungen – sei es im Geschäftsleben, in der Partnerschaft, im Freundeskreis oder im Umgang mit einem heranwachsenden Kind, das eine Identitätskrise durchmacht. Was sich letztlich immer klar mitteilt, ist der Charakter. Ralph Waldo Emerson hat das einmal so formuliert: »Meine Ohren sind so voll von dem, was du bist, dass ich nicht einmal hören kann, was du sagst.«

Natürlich kommt es auch vor, dass Menschen über Charakterstärke verfügen, ihnen aber die entsprechenden Kommunikationsfähigkeiten fehlen. Das beeinflusst zweifellos die Qualität von Beziehungen. Doch die Auswirkungen sind nicht so gravierend wie im umgekehrten Fall. Denn sie sind immer nur sekundär.

Letztlich vermitteln wir das, was wir *sind*, viel besser als das, was wir *sagen* oder *tun*. Es gibt Leute, denen wir absolut vertrauen, weil wir ihren Charakter kennen. Das hat nichts damit zu tun, ob sie redigewandt sind oder irgendwelche Techniken für zwischenmenschliche Beziehungen beherrschen. Wir trauen ihnen, und wir arbei-

ten erfolgreich mit ihnen. Oder um es mit den Worten von William George Jordan zu sagen: »In die Hände eines jeden Einzelnen ist eine wunderbare Kraft für Gutes oder Böses gelegt – der stille, unbewusste, unsichtbare Einfluss auf sein Leben. Dies ist die beständige Ausstrahlung dessen, was der Mensch wirklich ist, und nicht, was er zu sein vorgibt.«

Die Macht eines Paradigmas

Die 7 Wege stehen für die fundamentalen Prinzipien menschlicher Effektivität, auf denen anhaltendes Glück und nachhaltiger Erfolg beruhen. Sie sind grundlegend und primär.

Bevor wir die 7 Wege richtig begreifen können, müssen wir unsere eigenen »Paradigmen« verstehen. Und: Wir müssen lernen, wie man einen »Paradigmenwechsel« vollzieht.

Die Charakter-Ethik und die Persönlichkeits-Ethik sind Beispiele für soziale Paradigmen. Doch was bedeutet das Wort *Paradigma* genau? Es stammt aus dem Griechischen. Ursprünglich war es ein wissenschaftlicher Begriff. Heute wird dieser Begriff häufig verwendet, um ein Modell, eine Theorie, eine Annahme oder eine Wahrnehmung zu bezeichnen. Er bezieht sich allgemein auf die Art und Weise, wie wir die Welt »sehen«. Dabei geht es jedoch nicht um die visuelle Wahrnehmung, sondern um das Aufnehmen, Verstehen und Interpretieren von den Dingen, die um uns herum passieren.

Paradigmen kann man sehr gut mit Landkarten vergleichen. Wir alle wissen, dass die Landkarte nicht das Land ist. Sie ist einfach eine Erklärung gewisser territorialer Gegebenheiten. Genau das ist auch ein Paradigma. Es ist eine Theorie, eine Erklärung oder ein Modell von etwas anderem.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen mit dem Auto zu einem bestimmten Punkt im Zentrum von Frankfurt fahren. Doch die Karte, die Ihnen Ihr Navigationsgerät anzeigt, ist falsch. Es handelt sich nicht um den Stadtplan von Frankfurt, sondern um den von Hannover. Können Sie sich vorstellen, wie frustriert Sie sich fühlen würden und wie wenig effektiv Ihre Bemühungen wären, an Ihr Ziel zu kommen?

Natürlich könnten Sie jetzt Ihr *Verhalten* ändern. Sie könnten sich noch mehr Mühe geben, noch fleißiger oder noch eiliger sein, um ans Ziel zu gelangen. Aber Ihre Bemühungen würden Sie nur noch schneller an den falschen Ort bringen.

Sie könnten auch Ihre *Einstellung* ändern und einfach positiver denken. Sie würden noch immer nicht ans richtige Ziel kommen. Aber vielleicht würde Ihnen das gar nichts mehr ausmachen. Ihre Einstellung wäre so positiv, dass Sie überall glücklich wären.

Leider sind Sie immer noch verloren. Denn das grundlegende Problem hat nichts mit Ihrem Verhalten oder Ihrer Einstellung zu tun. Das Problem ist deshalb entstanden, weil Sie einen falschen Stadtplan haben. Allein aus diesem Grund können Sie Ihr Ziel nicht erreichen.

Und was passiert, sobald Sie den richtigen Plan von Frankfurt haben? *Erst dann* wird Ihre Einstellung wichtig. Wenn Sie unterwegs auf Hindernisse treffen, *dann* kommt es auf Ihre Einstellung an. Aber die erste und wichtigste Voraussetzung, um ans Ziel zu kommen, ist die Genauigkeit des Stadtplans.

Jeder von uns hat viele verschiedene Landkarten im Kopf. Sie lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen:

- Erstens: Karten, *wie die Dinge sind*, also von *Realitäten*
- Zweitens: Karten, *wie die Dinge sein sollten*, also von *Werten*

Wir interpretieren alles, was um uns herum geschieht, anhand dieser mentalen Landkarten. Ihre Genauigkeit stellen wir jedoch nur selten infrage. Meist ist uns nicht einmal bewusst, dass wir sie benutzen. Wir nehmen einfach an, dass die Art, wie wir die Dinge sehen, auch die Art ist, wie sie sind oder wie sie sein sollten.

Auf diesen Annahmen basieren unsere Einstellungen und unser Verhalten. Oder anders ausgedrückt: Auf der Art und Weise, wie wir die Dinge sehen, basiert unser gesamtes Denken und Handeln.

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie zu einem kleinen Experiment einladen: Bitte nehmen Sie sich einige Sekunden Zeit, um das Bild auf Seite 33 zu betrachten. Schauen Sie sich dann das Bild auf Seite 34 an und beschreiben Sie genau, was Sie sehen.

Erkennen Sie eine Frau? Wie alt würden Sie die Frau schätzen?

Wie sieht sie aus? Was hat sie an? In welchen Rollen sehen Sie die Frau?

Vermutlich werden Sie die Frau auf dem zweiten Bild für Anfang 20 halten – sehr schön, elegant, mit einer kleinen Nase und einer anmutigen Haltung. Wenn Sie ein Single-Mann wären, würden Sie vielleicht gerne mit ihr ausgehen. Wenn Sie in der Modebranche wären, würden Sie die Schönheit wahrscheinlich als Model buchen.

Aber was wäre, wenn Sie völlig falsch liegen? Wenn ich Ihnen sage, dass es sich um das Bild einer alten, unglücklichen Frau handelt? Sie sieht traurig aus, hat eine riesige Nase und ist ganz sicher kein Model. Wenn Sie die alte Frau auf der Straße treffen würden, würden Sie ihr womöglich über die Kreuzung helfen.

Wer hat Recht? Schauen Sie sich das Bild noch einmal an. Können Sie die alte Frau sehen? Wenn nicht, schauen Sie bitte genauer hin. Erkennen Sie ihre große Nase? Ihren Schal?

Wenn wir uns jetzt persönlich gegenüber säßen, könnten wir über das Bild sprechen. Sie könnten mir beschreiben, was Sie sehen. Ich könnte Ihnen sagen, was ich sehe. Wir könnten so lange miteinander diskutieren, bis wir beide die Sicht des anderen verstehen.

Das geht aber leider nicht. Deshalb schlagen Sie nun bitte Seite 55 auf. Schauen Sie sich das Bild dort genau an. Blättern Sie dann wieder zu dem Bild von eben zurück. Können Sie die alte Frau jetzt erkennen? Es ist wichtig, dass Sie sie sehen können, bevor Sie weiterlesen.

Ich habe diese Übung vor vielen Jahren an der Harvard Business School entdeckt. Damit hat ein Professor eindrucksvoll gezeigt, dass zwei Menschen dasselbe sehen, sich darüber komplett uneinig sein und am Ende doch beide Recht haben können. Das ist nicht logisch, das ist psychologisch!

Der Professor brachte einen Stapel großer Karten mit. Die eine Hälfte war mit dem Bild der jungen Frau und die andere mit dem der alten Frau bedruckt.

Die Karten wurden so verteilt, dass die Studenten auf der einen Seite des Hörsaals das Bild mit der jungen Frau bekamen und die auf der anderen das Bild mit der alten Frau. Wir sahen uns die Karten an, konzentrierten uns etwa zehn Sekunden darauf und gaben sie dann wieder zurück. Dann projizierte der Professor das Bild von

Seite 34 auf eine Leinwand. Dieses Bild zeigte eine Kombination aus den beiden anderen. Nun sollten die Studenten beschreiben, was sie sahen. Fast jeder, der erst die Karte mit der jungen Frau angeschaut hatte, sah sie nun auch auf der Leinwand. Umgekehrt war es genauso: Diejenigen, die die Karte mit der alten Frau bekommen hatten, sahen sie auch jetzt.

Schließlich bat der Professor einen Studenten von der »jungen« Seite, einem von der »alten« Seite zu erklären, was er sah. Die beiden Studenten diskutierten hin und her. Dabei kam es zu deutlichen Kommunikationsproblemen.

»Was heißt hier alt? Sie ist doch höchstens 20 oder 22!«

»Ach was! Du machst Witze. Sie ist mindestens 70, geht wahrscheinlich sogar auf die 80 zu!«

»Was ist eigentlich mit dir los? Bist du blind? Diese Frau ist jung und hübsch. Ich würde gern mal mit ihr ausgehen. Sie ist wunderschön.«

»Schön? Nein, sie ist eine alte Hexe!«

Die Argumente flogen nur so hin und her. Auch die anderen Studenten der jeweiligen Seite mischten sich nun ein. Alle verteidigten standhaft ihre Position. Und das, obwohl diese Studenten einen ungewein wichtigen Vorteil hatten: Sie wussten bereits, dass es tatsächlich verschiedene Sichtweisen geben kann. Dennoch versuchten zunächst nur sehr wenige, das Bild in einem anderen Bezugsrahmen zu betrachten.

Nach etlichen vergeblichen Verständigungsversuchen ging schließlich ein Student zur Leinwand. Er zeigte auf einen Strich in dem Bild und sagte: »Seht ihr, das da ist die Halskette der jungen Frau.« Sofort widersprach ein anderer: »Nein! Das ist der Mund der alten Frau.« Allmählich begannen sie, verschiedene Bezugspunkte ruhig und sachlich miteinander zu diskutieren. Schließlich erkannte ein Student nach dem anderen, wie die beiden Bilder ineinander gefügt waren. Durch eine respektvolle, genaue Kommunikation konnte am Ende jeder auch die andere Sichtweise annehmen. Doch wenn die Studenten kurz wegschauten und dann wieder auf das Bild blickten, passierte etwas wirklich Verblüffendes: Sie sahen sofort wieder das, worauf sie in den ersten zehn Sekunden konditioniert worden waren.





Ich setzte diese Übung sehr gerne in meiner Arbeit mit Menschen und Organisationen ein. Denn sie ermöglicht viele tiefe Einsichten in persönliche und zwischenmenschliche Effektivität. Sie zeigt, wie unglaublich stark unsere Konditionierung unsere Wahrnehmung und unsere Paradigmen beeinflusst. Wenn schon zehn Sekunden so enorme Auswirkungen auf unsere Sichtweise der Dinge haben, wie sieht es dann mit den lebenslangen Konditionierungen aus? Ob Familie, Freunde, Verein, Beruf oder Kollegen und natürlich auch soziale Paradigmen wie die Persönlichkeits-Ethik – sie alle haben eine stille, unbewusste Wirkung auf uns und tragen dazu bei, unsere Sicht der Dinge und unsere Landkarten zu formen.

Es gibt aber noch einen weiteren Grund, weshalb ich so gerne mit dieser Übung arbeite: Sie verdeutlicht sehr anschaulich, dass unsere Paradigmen der Ursprung für unsere Einstellungen und unser Verhalten sind. Nur innerhalb dieser Paradigmen können wir uns integer verhalten.

Es kann keine Integrität geben, wenn wir anders handeln als wir sehen. Gehören Sie zu den 90 Prozent, die nach der entsprechenden Konditionierung auch im zweiten Bild die junge Frau sehen? Dann fanden Sie die Vorstellung, ihr über die Straße zu helfen, bestimmt ziemlich merkwürdig. Warum? Ihre *Einstellung* zu der Frau und Ihr *Verhalten* ihr gegenüber mussten mit dem übereinstimmen, wie Sie sie *gesehen* haben.

Das führt uns zu einem grundsätzlichen Mangel der Persönlichkeits-Ethik: Wir können unsere äußeren Einstellungen und Verhaltensweisen nicht ändern, wenn wir dabei nicht die grundlegenden Paradigmen im Blick haben, auf denen sie beruhen.

Die Wahrnehmungsübung mit den beiden Frauenbildern zeigt außerdem, wie stark unsere Paradigmen unsere Interaktion mit anderen Menschen beeinflussen. Auch wenn wir glauben, dass wir die Dinge klar und objektiv sehen, erkennen wir: Andere beurteilen ein- und denselben Sachverhalt aus ihrer offenbar ebenso klaren und objektiven Sichtweise völlig anders. Um es auf den Punkt zu bringen: »Wo wir stehen, hängt davon ab, wo wir sitzen.«

Jeder von uns glaubt, die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind. Wir alle denken, wir seien *objektiv*. Aber das stimmt nicht! Wir sehen die Welt nicht so, wie *sie ist*. Im Gegenteil: Wir sehen die Welt

so, *wie wir sind*. Dabei ist unsere Konditionierung entscheidend. Man kann auch sagen: *Wir sehen das, worauf wir konditioniert sind*.

Wenn wir beschreiben, was wir sehen, beschreiben wir in Wahrheit uns selbst – unsere Wahrnehmungen und unsere Paradigmen. Falls jemand anderer Meinung ist, denken wir automatisch: Mit dem stimmt doch was nicht! Aber die Übung mit den Bildern der beiden Frauen zeigt: Auch rationale Menschen sehen die Dinge ganz unterschiedlich: Jeder schaut durch die einzigartige Brille seiner ganz persönlichen Erfahrungen.

Das heißt natürlich nicht, dass es keine Tatsachen gibt. Bei der Übung schauen sich zwei Menschen, die anfangs verschieden konditioniert wurden, das dritte Bild gemeinsam an. Sie sehen dieselben Tatsachen: schwarze Striche und weiße Flächen. Beide erkennen diese Tatsachen auch ganz klar an. Doch ihre jeweilige Interpretation beruht auf ihren früheren Erfahrungen. Außerhalb dieser Interpretation haben diese Tatsachen keine Bedeutung. Was das genau bedeutet? Es ist äußerst wichtig, dass wir uns unsere grundlegenden Paradigmen, Karten oder Annahmen bewusst machen. Je klarer wir uns darüber sind, wie sehr wir von unseren Erfahrungen beeinflusst worden sind, desto mehr Verantwortung können wir für unsere Paradigmen übernehmen. Wir können sie näher analysieren und mit der Realität abgleichen. Das hilft uns, offen für die Meinung anderer zu sein, zu einem breiteren Blickwinkel und einer objektiveren Sichtweise zu gelangen.

Die Macht eines Paradigmenwechsels

Die Wahrnehmungsübung bringt uns ein ganz besonderes Aha-Erlebnis: Sie zeigt uns, welche verblüffenden Auswirkungen ein Paradigmenwechsel haben kann: Plötzlich »sehen« wir das Bild völlig anders. Je stärker jemand in seiner ursprünglichen Wahrnehmung verhaftet ist, desto größer ist das Aha-Erlebnis. Auf einmal geht einem ein Licht auf. Es ist wie bei dem Mini-Paradigmenwechsel, den ich an einem Sonntagvormittag in der New Yorker U-Bahn hatte. Einige Fahrgäste lasen Zeitung oder hörten Musik, andere waren

»**ÜBERNEHMEN SIE
VERANTWORTUNG FÜR IHR LEBEN.**«
STEPHEN R. COVEY

Stephen R. Covey hat mit seinen **ZEITLOSEN PRINZIPIEN
UND GEDANKEN** neue Maßstäbe gesetzt

.....
Internationaler **BESTSELLERAUTOR** und
MANAGEMENTVORDENKER

.....
So **INTEGRIEREN** Sie die 7 Wege
IN IHR LEBEN

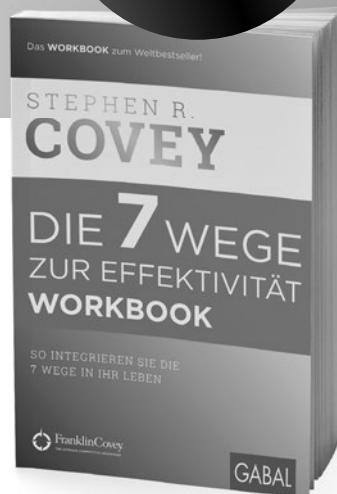
**DAS
WORKBOOK
ZUM
WELTBESTSELLER**



ISBN 978-3-86936-895-5



ISBN 978-3-86936-722-4



ISBN 978-3-86936-106-2

Alle Bücher von Stephen R. Covey sowie umfangreiches Zusatzmaterial
finden Sie auf www.stephencovey.de und auf www.gabal-verlag.de.



Alle Titel auch als E-Book erhältlich

»**VERTRAUEN IST DIE HÖCHSTE FORM
DER MENSCHLICHEN MOTIVATION.**«

STEPHEN R. COVEY

Schnelligkeit durch Vertrauen:

Mehr als 3 MIO. VERKAUFTE EXEMPLARE

New-York-Times-Bestseller

.....

In 13 Schritten zu
MEHR VERTRAUEN, BESSEREN BEZIEHUNGEN
und HÖHEREN GEWINNEN



ISBN 978-3-96739-111-4

Alle Bücher von Stephen R. Covey sowie umfangreiches Zusatzmaterial
finden Sie auf www.stephen-covey.de und auf www.gabal-verlag.de.



Alle Titel auch als E-Book erhältlich