

Bislang unveröffentlichte Essays des Autors von
DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

STEPHEN R.
COVEY

DIE **12** GRÜNDE
DES GELINGENS

ODER DAS GEHEIMNIS
WAHRER GRÖSSE

Stephen R. Covey
Die 12 Gründe des Gelingens

Stephen R. Covey

Die 12 Gründe des Gelingens

oder das Geheimnis wahrer Größe

Aus dem Amerikanischen
von Nikolas Bertheau



Die amerikanische Originalausgabe »Primary Greatness. The 12 Levers to Success«
erschien 2015 bei Simon & Schuster, New York, USA.
Copyright © 2015 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
Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-722-4

Programmleitung: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH
Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt | www.druckreif-rock.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2015 by FranklinCovey Company
Copyright © 2016 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.ch
www.franklincovey.at
www.franklincovey.com

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	7
Vorwort von Sean Covey	9
Primäre und sekundäre Größe	13

I Wie wir primäre Größe erreichen

1 Das geheime Leben	25
2 Charakter: die Quelle primärer Größe	35
3 Wie wir uns an Prinzipien ausrichten	45
4 Den wahren Zielpunkt fest im Blick	56
5 Das Denken neu programmieren	61

II Die 12 Gründe des Gelingens

6 Authentisch sein	73
7 Sich einbringen	85
8 Die eigenen Prioritäten leben	95
9 Sich zurücknehmen	109
10 Das Gegenüber wahrnehmen	118
11 Verantwortung übernehmen	127
12 Nicht schlecht über Dritte reden	136
13 Gewinn/Gewinn denken	145
14 Vielfalt suchen und fördern	154
15 Nicht aufhören zu lernen	163
16 Kraft aus der eigenen Erneuerung schöpfen	170

17	Gelerntes weitervermitteln	176
18	Schlusswort: Vom Streben nach Weisheit	183
	Letztes Interview mit Stephen R. Covey	193
	Anmerkungen	205
	Über den Autor	207
	Über FranklinCovey	209
	Über FranklinCovey im deutschsprachigen Raum	211
	Index	213

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Stephen R. Covey war ein kluger, erfolgreicher und faszinierender Manager – belesen, erfahren und charismatisch. Immer wieder hat er sich damit beschäftigt, wie man von einem Leben, das an äußeren Erfolgen orientiert ist, zu einer Lebensweise der inneren Ruhe und Zufriedenheit kommt. Dabei vermittelt er eindrucksvoll, wie wichtig die Kraft von Prinzipien für jeden Einzelnen, aber auch für Unternehmen und Organisationen ist, um Vorhaben zum Gelingen zu bringen und Ziele zu erreichen.

Coveys Gedanken über die Bedeutung von Prinzipien sind zeitlos. Im vorliegenden Buch schlüsselt er 12 Gründe auf, die für echten Erfolg maßgeblich sind, und zeigt, wie man erfolgreich Leben und Beruf meistern kann. Ein großer Nutzen für alle! Dabei können insbesondere Arbeitgeber dankbar sein, wenn ihre Mitarbeiter und Kollegen diese Prinzipien verinnerlicht haben. So entsteht Unternehmenskultur!

Das FranklinCovey Leadership Institut ist auf Beratung und Training im Bereich Unternehmenskultur spezialisiert. Es ergänzt die Lektüre dieses Buches um Seminare, Workshops und Trainingsprogramme für den Einzelnen sowie für Organisationen. Dabei sind unterschiedliche Wege möglich, von trainergeführten Workshops über Onlinelearning bis hin zu Transformationsprozessen ganzer Organisationen – selbstverständlich immer begleitet durch unsere erfahrenen Berater und Trainer. Darüber hinaus entwickelt FranklinCovey maßgeschneiderte Programme zur Führungskräfteentwicklung auf allen Ebenen des Unternehmens, vom Topmanagement bis zum Führungsnachwuchs.

Viel Freude beim Lesen und Nachdenken über diese zeitlosen Prinzipien und natürlich beim Umsetzen derselben. Behalten Sie dabei das

Ziel im Auge und denken Sie daran: Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Wenn wir Sie dabei unterstützen können, lassen Sie es uns wissen.

Hans-Dieter Lochmann

President und CEO

FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald

Deutschland Schweiz Österreich

info@franklincovey.de

www.franklincovey.de

Vorwort von Sean Covey

Auf meinen Vater Stephen R. Covey wartete ein Job. Sein Vater besaß eine erfolgreiche Hotelkette, die sein ältester Sohn einmal übernehmen sollte.

Eine kurze Tätigkeit als Lehrer weckte in ihm jedoch den Wunsch, seine Talente anders einzusetzen. Seine eigene Stimme – eine Mischung aus Leidenschaft, Talent und Gewissen – verlangte danach, gehört zu werden. Nachdem er gespürt hatte, welches Potenzial in seinen Schülern schlummerte, brannte er nun darauf, dieses Potenzial freizulegen. Dabei war ihm bewusst, dass der Vater ihn für seine Nachfolge vorgesehen hatte. Und weil er die Antwort seines Vaters fürchtete, zögerte er lange, ihm seinen Wunsch vorzutragen.

Eines Tages jedoch nahm er all seinen Mut zusammen und verkündete seinem Vater, dass er Lehrer werden wolle. Sein Vater erwiderte: »Das ist schön, mein Sohn. Du wirst ein guter Lehrer sein. Um ehrlich zu sein, ich war selbst nie gern Geschäftsmann.« Und so wurde Covey Universitätsprofessor, Schriftsteller und schließlich einer der weltweit meistbeachteten Vordenker in Fragen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung und des Familienlebens – und das alles, weil er den Mut hatte, auf seine eigene Stimme zu hören und sich entschlossen einzubringen.

Er half auch anderen, ihre Stimme zu finden. Einmal fragte ich meinen Vater nach seiner Definition von Führung. Er sagte: »Führung heißt, anderen Menschen ihren Wert und ihr Potenzial so klar zu spiegeln, dass sie selbst an sich zu glauben beginnen.« Es war das erste Mal, dass ich eine solche Definition hörte, und mir kamen fast die Tränen. Warum? Weil sie für alles stand, was mein Vater war und tat. Er spiegelte mir ständig meinen Wert und mein Potenzial, auch wenn ich selbst daran zweifelte. Er gab mir das Gefühl, zu allem fähig

zu sein und dass auf mich im Leben eine wichtige Aufgabe wartete. Er ging genauso mit meinen Geschwistern um und mit so gut wie jedem Menschen, dem er begegnete. Er war überzeugt, dass auf jeden Menschen im Leben eine einzigartige Aufgabe wartet und dass jeder Mensch einen unvergleichlichen Wert und ein unerschöpfliches Potenzial besitzt.

Er war ein großartiger Lehrer – durch sein Beispiel, aber auch durch seine Worte – und seine Einsichten haben mich zutiefst geprägt. Zu den grundlegenden Dingen, die er mir unermüdlich beibrachte, gehörte, dass es zwei Arten zu leben gibt: ein Leben, das nach primärer Größe strebt, und eines, das sich mit sekundärer Größe zufrieden gibt. Primäre Größe beschreibt das, was ein Mensch wirklich ist – seinen Charakter, seine Authentizität, seine tiefsten Motive und Wünsche. Sekundäre Größe steht für Beliebtheit, Titel, Stellung, Ansehen, Reichtum und Ehre. Mein Vater lehrte mich, keinen Gedanken an die sekundäre Größe zu verschwenden und mich stattdessen ganz auf die primäre Größe zu konzentrieren. Er meinte, primäre Größe belohne den Menschen auf ihre eigene Weise, mit Seelenfrieden, Stolz auf die eigene Leistung und erfüllenden und lohnenden Beziehungen, ganz abgesehen davon, dass jemand, der es zu primärer Größe bringe, die sekundäre Größe häufig dazu geschenkt bekomme. Und diese Belohnungen seien viel wertvoller als die Versprechungen der sekundären Größe wie Geld, Beliebtheit und jenes ichbezogene, ganz dem Genuss verschriebene Leben, das wir so häufig mit dem Wort »Erfolg« verbinden.

Das vorliegende Buch fasst einige der besten Essays meines Vaters zusammen, die niemals zuvor in Buchform erschienen sind und auch sonst kaum bekannt wurden. Sie sind bezeichnend für Stephen R. Covey und stellen einige seiner besten Gedanken vor. Meine Kollegen und ich hielten es deshalb für angemessen, sie der Welt nicht länger vorzuenthalten. Jetzt, wo ich dieses Vorwort schreibe, ist es drei Jahre her, dass mein Vater starb. Durch diese Essays spricht seine kenntnisreiche und durchdringende Stimme noch einmal zu uns und erreicht unser Herz. Die Texte wurden so gut wie nicht verändert. Wir haben sie lediglich zu einem Erzählstrang verwoben, der von einem Leben handelt, das ganz der primären Größe verschrieben war. Einige dieser Texte entstanden während der Zeit, als mein Vater an den *7 Wegen zur Effektivität* arbeitete, und es ist faszinierend zu beobachten, wie sich in ihnen Ideen formen, die später die Welt der Unternehmen und

das Leben vieler Millionen Menschen von Grund auf verändern sollten. Dennoch haben wir es hier keineswegs mit einer Neuauflage der *7 Wege* zu tun. Vielmehr enthält der vorliegende Band erfrischende Gedanken dazu, wie sich ein Leben, das sich ausschließlich den äußeren Symbolen des Erfolgs widmet, in ein Leben verwandeln lässt, das von innerer Ruhe, Zufriedenheit und Weisheit geprägt ist.

Viele Menschen leiden. Sie kämpfen mit chronischen Problemen und sind mit sich und dem Leben unzufrieden und voller Enttäuschungen. Mutlosigkeit ist ein weit verbreitetes Phänomen, und vieles, was als »Heilmittel« angepriesen wird, bleibt an der Oberfläche. In einer Welt voller Aspirin und Pflaster verspricht nun dieses Buch wahre Heilung. Ich selbst hatte in meinem Leben so manchen Härtestest zu bestehen, und so weiß ich aus eigener Erfahrung, dass die Prinzipien, die mein Vater mir beibrachte und die er in diesem Buch so klar beschreibt, in meiner Familie und mir den nötigen Mut und die Zuversicht weckten, um nicht aufzugeben, sondern uns einzubringen und so zu erfahren, was Glück bedeutet.

Dasselbe werden diese Prinzipien auch für Sie tun.

Primäre und sekundäre Größe

Als die *Titanic* zu ihrer ersten und letzten Reise aufbrach, hatte sie 614 Liegestühle an Bord. Jeden Morgen band die Crew sie los und stellte sie einladend auf, damit die Passagiere es sich an Deck gemütlich machen konnten. Den Passagieren stand es frei, sie nach Belieben umzustellen.¹

Vermutlich hat sich zu dem Zeitpunkt, als die *Titanic* sank, niemand an den Liegestühlen zu schaffen gemacht. Dennoch ist das »Umstellen der Liegestühle auf der *Titanic*« zu einer Kurzformel für die Beschäftigung mit Unwichtigem und Trivialem geworden, während es im Leben so viel wichtigere Dinge zu tun gibt.

Liegestühle hin- und herzurücken, ist sicherlich das Letzte, was Sie täten, wenn das Schiff unter Ihren Füßen gerade zu sinken drohte.

Warum ist es dann das erste, was so viele Menschen tun?

Wer Liegestühle schön ordentlich arrangiert, zeigt damit, dass ihm mehr am Schein als am Sein, mehr am Bild als an der Sache selbst gelegen ist. Er zieht seine Prioritätenliste rückwärts auf.

Und genau das tun wir auch. Wir setzen die letzten Dinge an die erste Stelle.

Und das Ergebnis? Verpasste Ziele, gescheiterte Karrieren, zerbrochene Familien, ruinierte Gesundheit, strauchelnde Unternehmen, verlorene Freunde und ein Leben, das in einem Trümmerhaufen unüberlegter Entscheidungen versinkt.

Das passierte auch mit der *Titanic*, die im Jahr 1912 unterging und dabei 1517 Menschen in den Tod riss. »Safety first« stand ganz unten auf der Liste. Das Schiff hatte mit voller Fahrt gefährliche Eisfelder durchpflügt. Die Rettungsboote reichten nicht für alle Passagiere. Es hatte keine Rettungsübungen gegeben, und als das Unglück geschah, wusste niemand, was zu tun war.²

Wie viele Menschen neigen dazu, unwichtigen Dingen den Vorrang vor wichtigen zu geben?

Wie viele Menschen stellen ihren Eigennutz über das Wohl der Menschen, die ihnen anvertraut sind?

Begegnen wir anderen mit freundlichem Gesicht, nur um hinter ihrem Rücken schlecht über sie zu reden?

Behandeln wir Fremde besser als unsere eigenen Familienangehörigen, an denen uns doch am meisten gelegen sein sollte?

Versuchen wir, möglichst wenig zu geben und dafür möglichst viel zu bekommen?

Riskieren wir für kurzfristige Erfolge das langfristige Gelingen?

Sind uns die Symbole des Erfolgs (Liegestühle) wichtiger als innere Ruhe und Zufriedenheit, Dinge, die sich einstellen, sobald wir einen echten Beitrag leisten (das Schiff retten)?

Stephen R. Covey definiert *primäre Größe* als die Art von Erfolg, die sich aus echtem inneren Engagement speist. Die üblichen Erfolgsattribute wie Titel, Beliebtheit, öffentliches Ansehen bezeichnet er hingegen als *sekundäre Größe*. Das, was wir von Personen der Öffentlichkeit, berühmten Sportlern, Firmenlenkern, Filmautoren und so weiter üblicherweise zu sehen bekommen, ist lediglich die sekundäre Größe.

»Vielen Leuten mit sekundärer Größe – das heißt sozialer Anerkennung für ihre Talente – fehlt es in ihrem Charakter an primärer Größe oder Menschlichkeit. Das zeigt sich früher oder später in all ihren Beziehungen, im Geschäftsleben, in der Ehe, im Freundeskreis oder im Umgang mit einem heranwachsenden Kind, das eine Identitätskrise durchmacht. Was sich letztlich doch konsequent mitteilt, ist der Charakter. Emerson hat das so formuliert: »Meine Ohren sind so voll von dem, was du bist, dass ich nicht einmal hören kann, was du sagst.«³

Ein gelungenes Leben ist von primärer Größe geprägt – es zeichnet sich durch Pflichterfüllung, Ehrenhaftigkeit, Authentizität, Beharrlichkeit, Selbstzurücknahme und Dienstbereitschaft aus, ungeachtet der Umstände und des materiellen Lohns. Alle diese Qualitäten beruhen auf natürlichen, universellen und unverbrüchlichen Prinzipien. Diese Prinzipien gelten für jeden Menschen an jedem Ort und zu jeder Zeit. Ohne primäre Größe gibt es auch keine sekundäre Größe. Auf dem Treibsand äußerlicher Moden lässt sich kein gelungenes Leben führen. Dafür braucht es ein Fundament aus unveränderlichen Prinzipien.

Interessanterweise gesellt sich zur primären Größe häufig, wenn auch nicht immer, die sekundäre Größe. Menschen mit gutem Cha-

rakter sind auch im Leben erfolgreich, weil andere ihnen Vertrauen schenken. Mit ihrer Bereitschaft, hart zu arbeiten, erwerben sie sich ein gewisses Maß an Sicherheit und manchmal sogar Wohlstand. Mit ihrer Dienstbereitschaft verdienen sie sich die Liebe und Loyalität anderer. Das alles ist eine natürliche Folge der primären Größe.

Natürlich gibt es dafür keine Garantie. Menschen mit gutem Charakter können dennoch krank werden oder Pech haben wie jeder andere auch. Es gibt anständige und authentische Menschen zuhauf, die ihr Leben lang hart arbeiten, ohne finanziell jemals auf einen grünen Zweig zu kommen. Wer jedoch nach primärer Größe strebt, kommt zumindest in den Genuss einer inneren Ruhe und Zufriedenheit – etwas, was jenen Menschen vorenthalten bleibt, die nur die sekundäre Größe im Blick haben und insgeheim wissen, dass sie in Wahrheit nichts Substanzielles zu bieten haben.

Viele Menschen verwechseln ein gelungenes Leben mit sekundärer Größe. Sie tun, was sie können, um nach außen hin erfolgreich zu sein, und verschließen dabei die Augen vor dem, was sie in ihrem Inneren sind. Sie sind nicht bereit, den Preis für ein wahrhaft gelungenes Leben zu zahlen. Sie suchen nach dem Erfolg, der sie keine Anstrengung kostet. Sie vermitteln ein Bild von sich, das nicht der Wahrheit entspricht. Sie gaukeln Freundschaft vor. Fast jeder von uns erliegt irgendwann in seinem Leben solchen oder ähnlichen Versuchungen.

Es sollte jedem klar sein, dass negative Eigenschaften wie Selbstsucht, Faulheit, Aufschieberitis und Unaufrichtigkeit natürliche Konsequenzen haben, so wie auch Tugenden ihre natürlichen Früchte tragen. Im Zeitalter der sekundären Größe jedoch scheinen Umfragen den Menschen mehr zu bedeuten als moralische Überzeugungen und Äußerlichkeiten mehr als innere Werte.

Und doch wissen wir im tiefsten Herzen, dass kein Leben wirklich gelingen kann, das nicht an Prinzipien ausgerichtet ist. »Gallup-Umfragen belegen: Über 90 Prozent der erwachsenen US-Amerikaner sind der Ansicht, dass Ehrlichkeit, Demokratie, Toleranz gegenüber Menschen anderer Herkunft, Patriotismus, Hilfsbereitschaft für Familienangehörige und Freunde, Zivilcourage und die goldene Regel in den Schulunterricht gehören.«⁴ Im Kern ist uns allen bewusst, dass äußerer Erfolg nichts wert ist, solange er nicht mit einer Art innerem Erfolg oder Gelingen gepaart ist.

Dieses intuitive Wissen wird durch handfeste Daten belegt. Wissenschaftler auf der Suche nach der Erfolgsformel konzentrieren sich

mittlerweile weniger auf Intelligenz und Begabung als auf den Charakter als weitaus signifikantere Erfolgsdeterminante. Im Rahmen des berühmten Perry-Preschool-Projekts beispielsweise wurden Lebenswege über Jahrzehnte verfolgt; man wollte auf diese Weise jene Faktoren herausdestillieren, die letztlich darüber entscheiden, ob jemand ein erfüllendes Leben führt und dabei Großes vollbringt. Seit 1965 wird das Leben von 123 früheren Vorschulkindern dokumentiert, die aus armen Bevölkerungsschichten in den Innenstädten stammen und denen stets beigebracht wurde, »[auch] langweilige und undankbare Aufgaben zu erledigen ... auf eine schnelle Belohnung zu verzichten ... [und] Pläne konsequent umzusetzen« – mit anderen Worten, grundlegende Charakterstärken zu entwickeln. Ein halbes Jahrhundert später zählen sich diese Grundfähigkeiten im Leben der Studienteilnehmer noch immer aus. Im Vergleich zu ihren Altersgenossen haben sehr viel mehr von ihnen einen akademischen Abschluss erworben. Mit doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit hatten bzw. haben sie einen Job und verdienen gutes Geld, und mit halb so hoher Wahrscheinlichkeit gerieten sie mit dem Gesetz in Konflikt oder waren bzw. sind auf Sozialhilfe angewiesen.⁵

Ursprünglich bestand das Ziel des Perry-Projekts darin, den Intelligenzquotienten der Schüler zu heben. Das ist nicht gelungen. Umso deutlicher zeigt sich jedoch, wie die Verinnerlichung der Prinzipien eines guten Charakters den Erfolgsquotienten eines Menschen hebt.

Stephen R. Covey war zutiefst davon überzeugt, dass Charakter ein weit maßgeblicherer Erfolgsfaktor ist als Talent, Intelligenz oder die Umstände. Sein Leben lang half er Menschen in aller Welt, diese fundamentale Wahrheit zu erkennen und ihr Leben daran auszurichten. Tausende haben deswegen seine Trainingsseminare besucht oder seine Bestseller gelesen. Im Rahmen von *The Leader in Me*, einem von FranklinCovey angebotenen Programm, werden heute Schüler und Studenten überall auf der Welt mit diesen Prinzipien vertraut gemacht. Die Ergebnisse sind nichts weniger als spektakulär. Die jungen Menschen lernen hier den Unterschied zwischen primärer und sekundärer Größe kennen, und sie erfahren, wie sie ein Leben führen können, das ganz der primären Größe verschrieben ist.

Wie lassen sich die Prinzipien primärer Größe verinnerlichen? Kommt der Mensch nicht schon mit seinem vollständigen Charakter zur Welt? Lässt sich dieser Charakter denn überhaupt verändern?

Es ist kein einfaches Unterfangen, aber Charakterveränderungen

sind möglich. Stephen R. Covey war überzeugt: Wir können uns deshalb verändern, weil wir die Freiheit haben, über unser Handeln zu entscheiden. Der menschliche Charakter lässt sich vielleicht mit einer Zutatenliste vergleichen – man nehme eine Tasse Genetik, einen Esslöffel Umwelt und eine Prise Glück –, aber es liegt an uns, was wir aus diesen Zutaten machen.

Entscheidend für ein gelungenes Leben ist, dass wir uns auf seine unveränderlichen Prinzipien besinnen und aufhören, ständig Umwege zu gehen. Wer zum Nordpol will, sollte sich in die Richtung bewegen, in die die Kompassnadel weist. Jede Abweichung davon bringt uns von unserem Ziel ab. Das ist schlicht die Wahrheit. Die Prinzipien, die in der Natur gelten, entscheiden auch über Erfolg und Misserfolg, und wer diesen Prinzipien zuwiderhandelt, bekommt zwangsläufig die Rechnung präsentiert.

Wer einem Prinzip zuwiderhandelt, muss sich nicht notgedrungen schuldig oder unwohl fühlen, zumindest nicht unmittelbar. Es stellt sich vielleicht sogar ein Gefühl ein, das die Forscher als *Cheater's High* bezeichnen – die Hochstimmung des Betrügers, der unerkannt davonkommt. Manche Menschen genießen es geradezu, das Finanzamt hinters Licht zu führen, ihrem Arbeitgeber eine überhöhte Spesenrechnung unterzujubeln oder andere schlechtzumachen. Sie beglückwünschen sich dafür und blicken mitleidig auf jene hinab, die sich nicht trauen, es ihnen gleichzutun.⁶

Und doch wissen die meisten Menschen in ihrem Innersten, wann sie anderen – und sich selbst – Leid oder Schaden zufügen. Und sie ahnen, dass die Konsequenzen für ihren Charakter unausweichlich sind.

Wer das Prinzip des Sparens ignoriert und zu viel ausgibt, läuft Gefahr zu verarmen. Wer gewohnheitsmäßig die Prinzipien des körperlichen Wohlbefindens verletzt, zu wenig Sport treibt und sich nicht vernünftig ernährt, riskiert, schwach und krank zu werden. Wer die Prinzipien der Freundlichkeit und des Respekts außer Acht lässt, wird über kurz oder lang mehr Feinde als Freunde haben.

Nun ist es nicht so, dass diese Konsequenzen eines schlechten Verhaltens absolut unausweichlich wären. Aber wenn Sie das Leben durch die kalte, realistische Brille der Wahrscheinlichkeit betrachten, sind die Chancen, dass diese Konsequenzen nicht eintreten, denkbar schlecht.

Die Prinzipien, denen die Realität gehorcht, stehen außer Zweifel.

An ihnen ist nicht zu rütteln. Ob wir an sie glauben, interessiert nicht – sie sind schlicht und einfach da. Daraus folgt, dass unsere Chancen auf ein gelungenes Leben steigen, wenn wir uns an diesen Prinzipien orientieren und sie nicht länger zu ignorieren versuchen.

Dazu müssen wir uns zunächst über unseren Charakter und unsere inneren Motive klar werden. Wenn wir uns nach einem gelungenen Leben sehnen, müssen wir unseren Charakter und unsere Motive möglicherweise an anderen Prinzipien ausrichten als bisher. Vielleicht ist es an der Zeit, einen Charaktermangel zu beheben – zum Beispiel die Angewohnheit, alles auf die lange Bank zu schieben, Neid, Eifersucht oder eine egoistische Grundhaltung. In jedem Fall müssen wir uns damit auseinandersetzen, wer wir in unserem Innersten wirklich sind, und unser Leben an jenen Prinzipien ausrichten, ohne die es nicht gelingen kann.

Es kann schwierig sein, in den, wie Stephen R. Covey es nennt, »geheimen Garten« unseres Lebens vorzudringen und zu ergründen, was dort tatsächlich so alles wächst. Sich an den wahren Prinzipien auszurichten, ist unter Umständen nicht einfach, aber nur so kann ein Leben gelingen.

Prinzipien sind wie Hebel. Vielleicht ist es schwierig, einen großen Stein nur mit den Händen vom Fleck zu bewegen. Mit dem richtigen Werkzeug aber ist es einfacher. Und je länger und kräftiger unsere Brechstange ist, desto leichter gelingt es uns. Wie Archimedes sagte: »Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist, und ich bewege die Welt!« Prinzipien wie Authentizität, Dienstbereitschaft und Prioritätensetzung wohnt eine gewaltige Hebelkraft inne. Nur wer diese Hebel konsequent anwendet, hat die Chance, die größten Hindernisse auf dem Weg zu einem gelungenen Leben hinter sich zu lassen – Charakterchwächen wie übertriebene Ichbezogenheit, Opfergehabo oder die Empfänglichkeit für Ablenkungen, die uns unsere wahren Prioritäten vergessen lassen. Wer nach außen zu erkennen gibt, wer er wirklich ist, dem vertrauen die Menschen. Wer andere Menschen wahrnimmt und sie nicht mit Gleichgültigkeit straft, findet offene Türen vor. Wer seine wahren Prioritäten lebt, zahlt nicht den hohen Preis der Verschwendung von Zeit und Leben.

In diesem Buch beschreibt Stephen R. Covey, wie es möglich ist, die Fixierung auf die sekundäre Größe hinter sich zu lassen und sich auf die primäre Größe zu konzentrieren. Anschließend geht es um die zwölf Prinzipien mit der größten Hebelkraft, an denen sich der wahre

»Erfolgsmensch« ausrichtet, und darum, wie wir diese Prinzipien verinnerlichen können:

- > Authentisch sein
- > Sich einbringen
- > Die eigenen Prioritäten leben
- > Sich zurücknehmen
- > Das Gegenüber wahrnehmen
- > Verantwortung übernehmen
- > Nicht schlecht über Dritte reden
- > Gewinn/ Gewinn denken
- > Vielfalt suchen und fördern
- > Nicht aufhören zu lernen
- > Kraft aus der eigenen Erneuerung schöpfen
- > Gelerntes weitervermitteln

Das erste Prinzip, Authentizität, bedeutet nichts anderes, als dass wir ganz und ungeteilt sind. Menschen, die diesem Prinzip genügen, sind im Innern nicht anders, als sie sich nach außen geben. Sie hegen keine verborgenen Hintergedanken und verfolgen keine heimlichen Ziele. Sie leben, wie Stephen R. Covey sagt, »in perfekter Übereinstimmung mit bestimmten unverbrüchlichen Prinzipien«.

Wir können nur dann ein gelungenes Leben führen, wenn wir uns das Ziel setzen, nach außen hin genau die Person zu sein, die wir in unserem Innersten tatsächlich sind. Nur mit diesem Ziel ist uns die Chance gegeben, primäre Grösse zu erfahren. Die zwölf Prinzipien führen uns vom vermeintlich erfolgreichen zum wahrhaft gelungenen Leben, von der tiefen Verunsicherung zur inneren Zuversicht, wie sie Menschen verspüren, die ihr Leben auf naturgegebene Prinzipien gründen.

Warum diese zwölf Prinzipien?

Seit der Antike haben nachdenkliche Menschen viele solcher Listen nützlicher Prinzipien erstellt, man denke zum Beispiel an Aristoteles' *Libellus de virtutibus* oder Benjamin Franklins dreizehn Tugenden. In unserer Zeit hat der bekannte Psychologe Martin Seligman auf der Grundlage sorgfältiger Forschungsarbeiten 24 Charakterstärken identifiziert, die ein gutes Leben ermöglichen.⁷

Stephen R. Coveys zwölf Prinzipien sind das Ergebnis seiner eigenen Untersuchungen und Erfahrungen aus der Arbeit mit Tausenden

von Menschen aus aller Welt. Für ihn waren sie fundamental und unausweichlich und es existiert so etwas wie eine Hierarchie zwischen ihnen. Wie bereits gesagt, bildet *Authentizität* die Grundlage jedes gelungenen Lebens, zusammen mit dem *Sich-Einbringen* – dem Prinzip, ein bedeutsames Vermächtnis zu hinterlassen und auf den Lauf der Dinge positiv einzuwirken. Das Prinzip der *Prioritätensetzung* hilft uns, uns dabei nicht im Dickicht von Banalitäten zu verlieren.

Ein nachhaltiges Vermächtnis schaffen wir nicht, ohne dass wir *uns selbst zurücknehmen*. Indem wir uns fragen, was wir tun können, um *anderen Menschen und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden*, beginnen wir zu verstehen, was es heißt, über das eigene Ich hinauszuwachsen und am wahren Erfolg teilzuhaben.

Das natürliche Prinzip der *Verantwortung* findet in unserer Welt immer weniger Beachtung. Niemand hat ein Problem damit, sich mit Erfolgen zu schmücken. Der Unterschied zwischen Menschen von primärer und sekundärer Größe zeigt sich jedoch in dem Augenblick, in dem es darauf ankommt, auch für Dinge geradestehen, die sich nicht so entwickelt haben wie erhofft. Menschen von primärer Größe verzichten in diesem Fall darauf, die Schuld bei anderen zu suchen; sie stehen unumwunden zu ihrer Verantwortung und halten, wenn nötig, den eigenen Kopf hin.

Wenn ich die Person mir gegenüber wirklich wahrnehme, verhalte ich mich auch dann loyal zu ihr, wenn sie gerade nicht da ist; ich tue das, indem ich *nicht schlecht über sie rede*. Je besser wir einander kennenlernen, desto verlässlicher und unverbrüchlicher gestaltet sich unsere Beziehung. Eng damit verbunden ist das *Gesetz der Reziprozität*, das dem Gesetz der Gravitation in universeller Gültigkeit nicht nachsteht. Wir alle haben in jeder Minute unseres Lebens die Konsequenzen unseres täglichen Handelns zu tragen, und diese Konsequenzen können uns nützen oder schaden. Wir werden so behandelt, wie wir andere behandeln. Wer Vertrauen missbraucht, muss damit rechnen, dass auch ihm übel mitgespielt wird. Nicht immer wird uns die Rechnung sofort präsentiert, aber am Ende muss sie doch beglichen werden.

Nur wer *Vielfalt* von Herzen begrüßt, wird es im Leben zu etwas bringen. Ob in der Biologie oder in der Wirtschaft, in der Politik oder in der Produktentwicklung – die Natur feiert die Unterschiede, während Gleichheit Stillstand und Tod bedeutet. Wie Stephen R. Covey sagt: »Wo immer zwei Menschen gleicher Meinung sind, ist eine davon überflüssig.« Wer die unterschiedlichen Stärken der Menschen

zu schätzen und zu nutzen weiß, hat weit bessere Chancen auf ein gelungenes Leben.

Und wer schließlich nicht ständig *weiterlernt* und sich regelmäßig *erneuert*, läuft Gefahr zu stagnieren und in die Bedeutungslosigkeit zu verfallen. Wir erneuern uns, indem wir uns körperlich betätigen, lesen, Zeit mit geliebten Menschen verbringen und uns mit Meditation und anderen Übungen beschäftigen, die einen verjüngenden Einfluss auf uns haben. Wir verinnerlichen die Prinzipien der primären Grösse, indem wir sie an andere *weitervermitteln* und so nicht nur zum Vorbild, sondern zum Lehrer für primäre Grösse werden.

In ihrer Gesamtheit machen die zwölf Prinzipien das Leben einfacher und reicher. Indem wir uns an ihnen orientieren, stärken wir unseren Charakter und unseren Einfluss auf andere Menschen. Wir tragen immer noch schwer an den Lasten des Lebens, aber unsere Anstrengungen bleiben nicht länger ohne Früchte.

Es mag sicherlich noch weitere Erfolgsprinzipien geben – diese zwölf stellen jedoch das unverzichtbare Minimum dar. Ohne sie kann kein Leben wahrhaft gelingen. Das vorliegende Buch nimmt diese Prinzipien gründlich unter die Lupe und hilft uns zu verstehen, wie wir sie zu einem Teil unserer Identität machen können.

Solange wir diese Prinzipien in Ehren halten und unser Leben an ihnen ausrichten, stellt sich primäre Grösse ganz von allein ein.

Von einer Geste der Freundlichkeit geht eine gewaltige Kraft aus.

Ein verständiger Freund kann viel bewirken.

Ein verantwortungsbewusster Mitarbeiter erhält mehr und mehr Einfluss.

Ein Mensch, der sich nicht im Mindesten verstellt, hat großes moralisches Gewicht.

Wie Stephen R. Covey uns beibrachte: »Wenn Sie sich eine glückliche Ehe wünschen, sollten Sie positive Energie hervorbringen und negative Energie meiden, anstatt ihr Macht über sich einzuräumen. Wenn Sie sich umgänglichere und kooperativere Kinder wünschen, sollten Sie selbst verständnisvoller, einfühlsamer und verlässlicher sein und aus Ihrer Liebe zu Ihren Kindern keinen Hehl machen. Wenn Sie sich mehr Freiheit und einen selbstbestimmteren Berufsalltag wünschen, sollten Sie häufiger bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, anderen unter die Arme zu greifen und sich aktiv einzubringen. Wenn Sie wollen, dass andere Ihnen vertrauen, müssen Sie beweisen, dass Sie dieses Vertrauen wert sind. Und wenn Sie möchten, dass man Ihre

Talente wahrnimmt und würdigt – ein Wunsch, der in den Bereich der sekundären Größe fällt –, sollten Sie sich zunächst auf die primäre Größe des Charakters konzentrieren.«⁸

Der Einfluss von Stephen R. Covey ist ein wahrhaft globales Phänomen. Seit dem Erscheinen seines Buches *Die 7 Wege zur Effektivität* im Jahr 1989 haben sich Millionen Führungskräfte, Pädagogen und Familien aus aller Welt von seiner festen und eindringlichen Stimme inspirieren und ermutigen lassen. Wenn Ihnen diese Stimme vertraut vorkommt, dann deshalb, weil seine Sprache zur Sprache unserer Zeit geworden ist – wo Formulierungen wie »pro-aktiv sein«, »Gewinn/Gewinn denken« und »erst verstehen, dann verstanden werden« die Kultur, in der wir leben, neu geformt haben.

Aber Stephen R. Covey hatte über die *7 Wege* hinaus noch viel mehr zu sagen. Die Herausgeber dieses neuen Buches haben aus Dutzenden seiner Artikel Erkenntnisse über die Prinzipien eines gelungenen Lebens zusammengetragen. Die hier versammelten Texte waren in dieser Form bislang nicht zugänglich. Wenn es Ihnen wie Millionen anderen geht, wird es Ihnen mithilfe von Coveys Meditationen über die Prinzipien der primären Größe gelingen, Ihrem Leben eine ganz neue Qualität zu geben.

Stephen R. Coveys Kollegen

Teil I

Wie wir primäre Größe erreichen



1 Das geheime Leben

*»Wenn du nur richtig hinschaust, kannst du sehen,
dass die ganze Welt ein Garten ist.«*

FRANCES HODGSON BURNETT

Wir alle führen drei Leben, ein öffentliches, ein privates und ein geheimes. Unser geheimes Leben spielt sich dort ab, wo unser Herz ist – und unser wahres Streben. Dieser innere Kern ist zugleich die Wurzel primärer Größe. Indem Sie Ihren Mut zusammennehmen und zu Ihrem inneren Kern vorstoßen und ihn ergründen, erschließt sich Ihnen die wahre Natur Ihres Strebens und Ihrer Motive. Sind Sie bereit, diese Motive umzuschreiben und sie an den Prinzipien eines wahrhaft gelungenen Lebens auszurichten?

Unser geheimes Leben ist der Schlüssel zur primären Größe.

Vor langer Zeit sah ich am New Yorker Broadway ein Stück mit dem Titel *Der geheime Garten*. Diese Aufführung war für mich ein denkwürdiges Ereignis, da kurz zuvor meine Mutter gestorben war.

Die Story des preisgekrönten Musicals handelt von einem jungen Mädchen, dessen Eltern zu Beginn der Handlung in Indien an der Cholera sterben. Das Mädchen wird daraufhin zu einem Onkel nach England auf sein großes Gut geschickt. Das alte Haus ist voller romantischer Geister. Als das rastlose Mädchen das Grundstück erkundet, entdeckt es den Eingang zu einem geheimen Garten, einem Ort, an dem alles möglich ist. Als sie ihn zum ersten Mal betritt, erscheint er ihr tot, so ähnlich wie ihr Cousin, der ans Bett gefesselt ist, oder ihr Onkel, den noch immer die Erinnerungen an seine geliebte Frau plagen, die bei der Geburt des Jungen gestorben ist. Gemäß den Gesetzen und Prinzipien der Natur sät und pflanzt das Mädchen und bringt neues Leben in den Garten. Indem es die Wurzeln wärmt und den Gar-

ten pflegt, erreicht es, dass sich die gesamte Familienkultur innerhalb einer einzigen Saison grundlegend verändert.

In meinen vielen Jahren als Lehrer und Trainer habe ich mehrere solcher Veränderungen erlebt, bewirkt von pro-aktiven Personen, die ihr öffentliches, privates und geheimes Leben gleichermaßen nach den Prinzipien wahrer Größe führten.

Als ich am nächsten Tag nach Hause zurückkehrte, um auf der Beerdigung meiner Mutter zu sprechen, erwähnte ich das Theaterstück, weil das Zuhause meiner Mutter für mich und viele andere ein geheimer Garten gewesen war, in dem wir Zuflucht nehmen und positive Bestätigung erfahren konnten. In ihren Augen war alles an uns gut, und alles, was gut war, war möglich.

Unsere drei Leben

In unserem öffentlichen Leben werden wir von Kollegen, Partnern und anderen Menschen aus unserem Umfeld gesehen und gehört. In unserem privaten Leben kommen wir intimer mit Lebenspartnern, Familienangehörigen und engen Freunden in Berührung. Unser geheimes Leben ist Bestandteil der beiden anderen.

Das geheime Leben ist die treibende Kraft hinter den anderen Leben. Viele Menschen kommen mit ihrem geheimen Leben niemals in Berührung. Ihr öffentliches und privates Leben läuft im Wesentlichen nach einem Skript ab, das die Umwelt ihnen vorgibt. Folglich praktizieren sie niemals jene einzigartige Kunst der Selbstwahrnehmung, die es ihnen erlauben würde, zu ihrem innersten Kern vorzustoßen und sich von dieser Perspektive aus selbst zu beobachten.

Die Erforschung unseres eigenen geheimen Lebens erfordert Mut, weil wir uns zuerst von dem gesellschaftlichen Spiegel zurückziehen müssen – jenem Spiegelbild, das die Gesellschaft uns zurückwirft, das aber möglicherweise wenig mit unserem wahren Wesen zu tun hat. Wir gewöhnen uns nur allzu leicht daran, uns als die Person zu begreifen, die wir in diesem Spiegel zu erblicken meinen. Manchmal entscheiden wir uns sogar bewusst gegen die eigene Selbsterforschung und verbringen unsere Zeit lieber mit Tagträumen und oberflächlicher Rationalisierung. In dieser mentalen Verfassung verfügen wir über wenig Identitätsgefühl, Zuversicht oder Gewissheit.

Untersuchen Sie Ihre Motive

Die Augenblicke im Leben, auf die es letztlich ankommt, ereignen sich, wenn wir uns auf unser geheimes Leben besinnen und uns fragen: »Was denke ich wirklich? Was ist meiner innersten Überzeugung nach wahr und richtig? Wonach sollte ich streben?« Das sind die Augenblicke, in denen ich mich auf meinen Kern besinne und entscheide, was mir wichtig ist. »Warte einen Moment«, sage ich dann zu mir selbst. »Es ist mein Leben. Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Zeit und Kraft nutzen will. Ich kann selbst entscheiden, ob ich mich aufregen will oder nicht. Ich kann selbst entscheiden, ob ich mich mit jemandem versöhnen will oder nicht. Ich kann selbst entscheiden, was mir wichtig ist.«

Zu den aufregendsten Früchten des geheimen Lebens gehört die Fähigkeit, selbst zu entscheiden, was uns wichtig ist. Solange wir diese Entscheidung nicht treffen, können wir auch nicht unser eigenes Leben leben. Aus dem, was uns wirklich wichtig ist und im Innersten antreibt, folgt alles Übrige. Die Frage lautet also, welchem unserer inneren Antriebe wir den absoluten Vorrang geben.

In Situationen, die mich frustrieren oder aus dem Konzept bringen, sehe ich mich auf meinen inneren Kern zurückgeworfen. Das ist der Augenblick, in dem ich mich frage: »Richte ich mein Leben an korrekten Prinzipien aus, oder erliege ich den Versuchungen der sekundären Größe?«

Indem ich lerne, mein geheimes Leben pro-aktiv auszuloten, erlange ich die Fähigkeit, mir meiner eigenen Person bewusst zu werden, meine Fantasie spielen zu lassen, auf mein Gewissen zu hören und frei zu entscheiden, was mir wichtig ist.

Wenn Sie beispielsweise über Ihre berufliche Zukunft nachdenken, könnten Sie sich fragen: »Was ist mir wirklich wichtig?« N. Eldon Tanner, ehemaliger Sprecher der Gesetzgebenden Versammlung von Alberta und ehemaliges Kabinettsmitglied, sagte einmal: »Wann immer ich eine wichtige Berufsentscheidung zu treffen habe, befrage ich mein Herz: ›Bin ich ganz und gar bereit, das Wichtigste zuerst zu tun, und werde ich in dieser beruflichen Stellung meinen Prioritäten treu bleiben?‹ Diese Frage ließ mir keine Ruhe, bis ich eine Antwort darauf

Unser geheimes Leben spielt sich dort ab, wo unser Herz ist – und unser wahres Streben.

gefunden hatte.« Nachdem er eine Entscheidung getroffen hatte, bestand der nächste Schritt in der Überlegung: »Wenn mir diese Position gestattet, die Anliegen, die mir wichtig sind, voranzubringen, dann will ich meinen Dienst dort verrichten.« Und er wurde im ganzen Land respektiert und geachtet.

Solange ich nicht selbst entscheide, was mir wichtig ist, kann ich auch nicht mein eigenes Leben leben. Aus dem, was mir wirklich wichtig ist und mich im Innersten antreibt, folgt alles Übrige.

Ich begegnete diesem großen Mann einmal in meiner Eigenschaft als Mitglied eines Findungsausschusses für einen neuen Universitätspräsidenten. Als ich sein Büro betrat, kam er hinter seinem Schreibtisch hervor, setzte sich neben mich und sagte: »Was sollte ich aus Ihrer Sicht verstehen?« Er hörte

mir aufmerksam und gewissenhaft zu und sagte dann: »Sie sollen wissen, wie viel Respekt ich vor Ihnen habe.« Das hat mich zutiefst beeindruckt.

Menschen, die regelmäßig in ihr Inneres blicken und sich fragen, was sie wirklich wollen, können auch besser in die Herzen anderer blicken, sich in sie hineinversetzen, ihnen Kraft geben und sie in ihrem Selbstwertgefühl und in ihrer Identität bestärken.

Ein gesunder innerer Kern wirkt sich auf vielfältige Weise auf unser privates und öffentliches Leben aus. Wenn ich mich beispielsweise auf einen Vortrag vorbereite, lese ich mir laut eine Rede vor, die ich als inspirierend empfinde, weil mir das hilft, mir meine eigenen Ziele bewusst zu machen. Ich verliere dann alles Interesse daran, oberflächlich Eindruck zu schinden. Mein Wunsch beschränkt sich darauf, anderen einen Dienst zu erweisen. Und wenn ich mit dieser Einstellung öffentlich auftrete, empfinde ich Zuversicht und inneren Frieden. Ich spüre mehr Liebe für die Menschen und komme mir sehr viel authentischer vor.

Führungskräfte, denen ich beratend zur Seite stand, haben mir erzählt: »Dies ist das erste Mal seit langen Jahren, dass ich mein Gewissen erforscht habe. Ich habe mich zum ersten Mal selbst gesehen und beschlossen, dass ich mein Leben ändern muss. Ich werde versuchen, getreu meinen wahren Überzeugungen zu leben.« Über die Jahre haben mir viele Menschen etwas Ähnliches geschrieben: »Ihre Prinzipien gaben den Ausschlag. Über manche von ihnen habe ich mir nie wirklich Gedanken gemacht, und doch erzeugen sie in mir einen Wider-

hall.« Der Grund ist, dass sie sich in ihrem Innersten dieser Prinzipien stets bewusst waren.

Nichtsdestotrotz verbringen die meisten von uns ihre geschäftigen Tage auch privat mit lauter Dingen, die keinen Raum lassen, um in-nehalten und mit unserem geheimen Leben Zwiesprache zu halten – jenem inneren Garten, in dem wir Meisterwerke schaffen, große Wahrheiten entdecken und unser öffentliches und privates Leben in jeder Hinsicht bereichern können.

Ein gesundes geheimes Leben ist der Schlüssel zu primärer Größe.

Selbstbestätigung

Eine entscheidende Voraussetzung für einen gesunden inneren Kern ist Selbstbestätigung. Zu den wichtigsten Botschaften, die wir uns und anderen zukommen lassen, gehören solche der Bestätigung.

Eine gute Selbstbestätigung hat fünf Eigenschaften:

- > Sie ist persönlich – sie steht in der ersten Person.
- > Sie ist positiv und vermeidet negative Formulierungen – sie bestätigt das, was gut und richtig ist.
- > Sie verwendet die Gegenwartsform – sie nennt das beim Namen, was wir jetzt tun oder tun könnten.
- > Sie ist visuell – wir können sie klar vor unserem inneren Auge sehen.
- > Sie ist emotional – sie weckt in uns starke Gefühle.

Die folgenden zwei Beispiele illustrieren diese fünf Eigenschaften.

Überreaktion. Angenommen, ein Vater, der sich über jede Kleinigkeit übermäßig aufregt, gelobt Besserung. Er beschließt, in Stresssituationen künftig klug, liebevoll, unaufgeregt, gerecht, geduldig und kontrolliert zu reagieren. Anschließend gießt er diesen Entschluss in die Form einer Selbstbestätigung:

»Wie sehr stellt es mich (persönlich) zufrieden (emotional), wenn ich selbst im Zustand der Ermüdung, des Stresses, des Leistungsdrucks oder der Enttäuschung (visuelle Bedingungen) kontrolliert, klug, unaufgeregt, geduldig und liebevoll (positiv) reagiere (gegenwärtig).«