

Stephen M. R. Covey

mit Rebecca R. Merrill

Schnelligkeit durch Vertrauen

Die unterschätzte
ökonomische Macht

US-Bestseller

New York Times,
The Wall Street Journal
und USA Today



FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

GABAL

Die Kraft, die alles verändert

Es gibt etwas, das alle Menschen, alle Beziehungen, Teams, Familien, Organisationen, Volkswirtschaften, Nationen und Zivilisationen auf der ganzen Welt gemeinsam haben. Wenn man es zerstört, wird dies die mächtigste Regierung, das erfolgreichste Unternehmen, die einflussreichste Führung, die größte Freundschaft, den stärksten Charakter oder die tiefste Liebe zu Fall bringen.

Wenn man es aber pflegt und klug einsetzt, kann es in allen Lebensbereichen bisher nie erreichte Erfolge bringen. Trotzdem wird es heute immer weniger verstanden und immer mehr unterschätzt.

Was ich meine? Ganz einfach: **Vertrauen!**

Vertrauen wirkt immer – rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr. Es ist die Grundlage für jede Kommunikation, alle Beziehungen, alle Projekte und all unsere Erfolge. Vertrauen verändert die Qualität jedes einzelnen Augenblicks. Und es bestimmt unsere Zukunft – sowohl im Beruf wie auch im Privatleben.

Obwohl viele es nicht glauben, ist Vertrauen ein klar nachweisbarer Wert, den man aufbauen und zur Grundlage seines Handelns machen kann – und zwar viel leichter und schneller, als Sie das für möglich halten!

Die Finanzkrise, Unternehmensskandale, Terrorismus, politische Intrigen und zerbrochene Beziehungen haben das Vertrauen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen zerstört. Ich bin aber ganz sicher, dass die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wie-

derherzustellen, für unser Wohlergehen unerlässlich ist. Deshalb ist Vertrauen **die Schlüsselkompetenz** für alle Führungskräfte in unserer neuen globalen Wirtschaft. Denn nichts wirkt schneller und effektiver als Vertrauen – in allen Situationen. Im Gegensatz zu den meisten glaube ich fest daran, dass Vertrauen etwas ist, das wir uns **verdienen können**. Ja, wir können sogar richtig gut darin werden, Vertrauen systematisch aufzubauen!

Nichts ist schneller als Vertrauen

»Schnelligkeit entsteht, wenn Menschen ...
sich wirklich vertrauen.«

EDWARD MARSHALL

»Wer nicht schnell ist, ist tot.«

JACK WELCH

Vor einigen Jahren hatte ich ein Erlebnis, das ich nie vergessen werde. Ich arbeitete damals bei einer Investmentbank in New York. Wir hatten gerade eine ziemlich anstrengende Besprechung hinter uns, bei der deutlich geworden war, dass es in unserem Team große Probleme mit dem Vertrauen gab. Und das blockierte die Umsetzung aller Pläne und Projekte. Der Leiter der Bank sagte unter vier Augen zu mir: »Diese Besprechungen bringen gar nichts, sie sind reine Zeitverschwendung. Ich vertraue Mike einfach nicht. Ich vertraue auch Ellen nicht. Um ehrlich zu sein: Ich finde es schwierig, überhaupt jemandem in der Bank zu vertrauen.«

Ich fragte: »Weshalb arbeiten Sie dann nicht daran, Vertrauen aufzubauen?«

Er schaute mich an und sagte: »Stephen, Sie müssen das verstehen! Vertrauen hat man oder man hat es nicht. Wir haben es nicht – dagegen können wir überhaupt nichts tun.«

Ich bin da ganz anderer Meinung. Sowohl mein Privatleben als auch meine langjährige Berufserfahrung haben mich zu der Überzeugung gebracht, dass wir *sehr viel tun können*. Wir *können* das Vertrauen systematisch aufbauen. Und wenn wir es tun, wird sich das enorm positiv auf unsere Lebensqualität und unsere beruflichen Leistungen auswirken.

Wir alle leiden unter mangelndem Vertrauen

Ich habe schon auf der ganzen Welt Vorträge zum Thema »Schnelligkeit durch Vertrauen« gehalten und dabei immer wieder Menschen getroffen, die ihre Enttäuschung und Resignation unverblümt zum Ausdruck brachten:

Die taktischen Spielchen in der Firma kann ich einfach nicht mehr ertragen. Ich habe das Gefühl, dass meine Kollegen mich mobben. Mir scheint, dass jeder nur an sich denkt und alles tun würde, um Karriere zu machen.

Ich habe schon große Enttäuschungen erlebt. Wie kann ich anderen da noch so vertrauen, dass eine aufrichtige Beziehung möglich ist?

Ich arbeite in einer Firma, die völlig in Bürokratie versinkt. Es dauert ewig, bis etwas vorangeht. Ich brauche sogar eine Genehmigung, wenn ich einen neuen Bleistift kaufen will!!!

Je älter meine Kinder werden, desto weniger hören sie auf mich. Was soll ich nur machen?

Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit in der Firma so gut wie gar nicht geschätzt wird.

Leider habe ich das Vertrauen eines Menschen missbraucht, der mir sehr wichtig war. Wenn ich das ungeschehen machen könnte, würde ich es sofort tun. Wie schaffe ich es, diese Beziehung wieder aufzubauen?

Im Job muss ich jedes Wort auf die Goldwaage legen. Wenn ich sage, was ich wirklich denke, werde ich ganz bestimmt gefeuert.

Mein Chef behandelt uns alle, als könnte man uns nicht vertrauen.

Die ganzen Skandale, die Korruption und das unmoralische Verhalten in unserer Gesellschaft ... Ich habe das Gefühl, dass mir der Boden unter den Füßen weggezogen wird. Ich weiß nicht mehr, wem ich noch vertrauen kann.

Was können Sie tun, wenn fehlendes Vertrauen alles blockiert oder zu Machtspielen und übertriebenem Bürokratismus führt? Müssen Sie das stillschweigend akzeptieren? Oder können Sie etwas unternehmen, um sich dagegengustimmen?

Ich bin sicher, dass Sie etwas tun *können*. Wenn Sie lernen, wie man Vertrauen aufbauen, ausweiten oder wiederherstellen kann, können Sie Ihr Leben grundlegend verändern.

Technik und Technologie sind wichtig, doch die große Herausforderung in diesem Jahrzehnt ist der Aufbau von Vertrauen.

TOM PETERS, WIRTSCHAFTSAUTOR

Vertrauen – was ist das?

Was ist Vertrauen überhaupt? Ich möchte Ihnen hier keine komplizierte Definition geben, sondern mich den Worten von Jack Welch, dem früheren CEO von General Electric, anschließen: »Vertrauen spürt man, sobald es da ist.«

Ganz einfach gesagt ist Vertrauen das Gegenteil von *Misstrauen* oder *Argwohn*. Wenn wir jemandem vertrauen, *glauben* wir an seine Verlässlichkeit und seine Fähigkeiten. Wenn wir einem Menschen misstrauen, bringen wir ihm Argwohn entgegen. Wir misstrauen seiner Integrität, seinen Zielen, Fähigkeiten und Leistungen. Das ist alles! Zwischen Beziehungen, die auf Vertrauen aufgebaut sind, und denen, wo das nicht der Fall ist, besteht ein gewaltiger Unterschied.

Denken Sie jetzt bitte einmal an jemanden, zu dem Sie sehr viel Vertrauen haben – einen Vorgesetzten oder Kollegen, einen Elternteil, Ihre Frau oder Ihren Mann, eines Ihrer Kinder, einen Freund oder eine Freundin ... Beschreiben Sie diese Beziehung. Wie ist sie? Wie fühlt sie sich an? Wie gut ist die Kommunikation? Wie schnell können Sie Dinge gemeinsam auf den Weg bringen? Wie viel Freude macht Ihnen diese Beziehung?

Denken Sie nun an eine Person, zu der Sie wenig Vertrauen haben. Beschreiben Sie jetzt diese Beziehung. Wie ist sie? Wie fühlt sie sich an? Wie gut ist die Kommunikation? Funktioniert Sie schnell und reibungslos? Oder haben Sie den Eindruck, ständig nur missverstanden zu werden? Arbeiten Sie gut zusammen? Können Sie gemeinsame Aufgaben und Projekte schnell zum Erfolg führen? Oder kostet es

Erfolg ist ohne Vertrauen nicht möglich. Das Wort »Vertrauen« umfasst alles, was wir brauchen, wenn wir mehr Erfolg haben wollen. Können Sie mir auch nur eine zwischenmenschliche Beziehung nennen, die ohne Vertrauen funktioniert? Langfristig gilt das nicht nur für Ehen oder Freundschaften, sondern auch für Unternehmen.

*JIM BURKE, EHEMALIGER
VOSTANDSVORSITZENDER & CEO,
JOHNSON & JOHNSON*

viel Zeit und Mühe, sich auf eine gemeinsame Marschroute zu einigen und die Dinge in die Tat umzusetzen? Macht Ihnen diese Beziehung Freude oder finden Sie sie eher anstrengend?

Der Unterschied zwischen Beziehungen mit großem und mit wenig Vertrauen liegt klar auf der Hand! Nehmen wir beispielsweise die Kommunikation. In einer vertrauensvollen Beziehung versteht Sie der andere auch, wenn Sie sich einmal nicht ganz klar ausdrücken. In einer Beziehung mit wenig Vertrauen wird der andere Sie auch dann missverstehen, wenn Sie sich sehr genau ausdrücken.

Sehen Sie, was für ein riesiger Gewinn es wäre, wenn Sie das Vertrauen in Ihren wichtigen privaten und beruflichen Beziehungen erhöhen könnten?

Die Feuerprobe bestehen

Zu einer meiner wichtigsten persönlichen Erfahrungen mit dem Aufbau von Vertrauen kam es bei der Fusion von Franklin Quest und dem Covey Leadership Center, bei dem die FranklinCovey Company entstand. Jeder, der schon einmal einen Firmenzusammenschluss oder eine Übernahme miterlebt hat, weiß, dass so etwas nicht einfach ist. Franklin Quest hatte viele Stärken und wir hatten großartige Mitarbeiter, hervorragende Ideen, treue Kunden und waren sehr produktiv. Dennoch erwies sich die Fusion der beiden Unternehmen als ungemein schwierige Herausforderung.

Als unser neuer CEO ein Meeting aller Führungskräfte und Berater angesetzt hatte, war auch ich als Leiter des Geschäftsbereichs Schulung und Weiterbildung nach Washington eingeladen worden. Eigentlich hätte ich mich auf das Treffen freuen müssen, doch es wurde eine echte Feuerprobe. Da der CEO – wie wir alle – enttäuscht war, dass es beim Zusammenschluss so große Probleme gab, hatte er einen Mee-

tingablauf vorgeschlagen, bei dem wir Führungskräfte den Beratern nur zuhören, aber nichts direkt erwidern durften. So wollte er dafür sorgen, dass die Berater wirklich alle Befürchtungen und Sorgen offen ansprechen konnten. Das Meeting, für das vier Stunden angesetzt waren, dauerte dann über zehn Stunden. Da niemand etwas richtigstellen, fehlende Informationen nachliefern oder andere Aspekte eines Problems zur Sprache bringen durfte, war nur ein kleiner Teil des Gesagten wirklich richtig. Das meiste wurde falsch interpretiert oder verzerrt dargestellt. Vieles war sogar schlicht und einfach nicht wahr. Es gab Vermutungen, Annahmen, Verdächtigungen, Vorwürfe und Frustration.

Es fand dann noch über ein Dutzend solcher Meetings statt – das war eine schlimme Erfahrung. Aufgrund meiner früheren Arbeit an der Wall Street war mir klar, dass Fusionen eine ziemlich schwierige Sache waren. Dennoch hatte ich fest daran geglaubt, dass unsere gelingen würde.

Das Problem war, dass ich mich nicht auf den Aufbau von Vertrauen bei den Leuten von Franklin Quest konzentriert hatte. Ich war einfach davon ausgegangen, dass mein guter Ruf und meine Glaubwürdigkeit dort bereits bekannt waren. Das stimmte aber nicht! Deshalb brachte mir in der neuen Firma FranklinCovey nur etwa die Hälfte aller Beteiligten Vertrauen entgegen. Die Grenze verlief ziemlich genau zwischen den Covey- und den Franklin-Parteien. Die Covey-Leute, die schon mit mir zusammengearbeitet hatten, betrachteten meine Entscheidungen als ehrliches Bemühen, das Beste für das Unternehmen zu erreichen. Doch diejenigen, die mich nicht näher kannten und mir nicht vertrauten, interpretierten alles, was ich tat, als Versuch, eine »Covey-Agenda« durchzudrücken.

Beispielsweise kam die Frage auf, ob wir mit einem unserer Programme zur Führungsentwicklung im Sundance Resort bleiben sollten. Es war ziemlich schwierig, mit Sundance zu arbeiten, sodass einige dafür waren, einen anderen Veranstaltungsort zu wählen. Weil unsere Klienten aber von Sundance begeistert waren, hielt der zuständige Manager hartnäckig daran fest. Zudem konnte er belegen, dass uns die Schulungen dort im Schnitt 40 Prozent mehr Umsatz brachten als anderswo. Ich sagte: »Wenn das so ist, sollten wir nach Möglichkeiten suchen, die Zusammenarbeit mit Sundance zu verbessern.« Für mich war das eine gute geschäftliche Entscheidung, die eigentlich alle verstehen sollten.

Aber diejenigen, die mir nicht vertrauten, verstanden sie eben nicht. Sie glaubten, ich wollte auf der »Covey-Schiene« fahren. Weil ich mich ehrenamtlich für das Kindertheater von Sundance engagier-

Wenn die Motive eines Menschen in Zweifel gezogen werden, bekommt alles, was er tut, einen schlechten Beigeschmack.

MAHATMA GANDHI

te, hatten manche sogar den Verdacht, ich hätte mich bestechen lassen. Da so wenig Vertrauen herrschte, dachten viele, dass ich meine wahren Gründe für die weitere Zusammenarbeit mit Sundance nicht offen aussprach.

Ein anderes Mal hatte ich die Entscheidung getroffen, Ron, einem sehr engagierten Manager, der von der Covey-Seite kam, eine neue Position zu übertragen. Ron war wie viele von uns Gegenstand von Streitereien bei der Fusion geworden und hatte die Lager noch weiter gespalten. Deshalb beschloss ich, seinen Nachfolger außerhalb unserer beiden Firmen zu suchen, sodass der neue Manager weder als »Covey-Mann« noch als »Franklin-Mann« gelten würde.

Ich dachte, dass die Leute sich über mein Bemühen, frischen Wind ins Unternehmen zu bringen, freuen würden. Doch diejenigen, die mir nicht vertrauten, hörten gar nicht, dass ich Rons Nachfolger von außen holen wollte. Sie hörten nur, dass Ron bei uns bleiben würde – und das wollten sie nicht!

Obwohl ich bei meinen Entscheidungen stets beide Lager einbezogen hatte, wurden sie immer wieder falsch interpretiert. Manche dachten sogar, dass ich meine Führungsposition nur der Tatsache verdankte, dass ich der Sohn von Stephen R. Covey war. Dabei hatte ich meine Führungsqualitäten längst unter Beweis gestellt. Aber das wussten diese Leute ja gar nicht!

All das führte dazu, dass ich meine Entscheidungen nur noch sehr zögerlich traf. Ich versuchte, immer erst abzuschätzen, wie eine Entscheidung interpretiert werden könnte. Ich begann mit einem taktischen Spiel, das ich bis dahin noch nie gespielt hatte, weil es gar nicht zu mir passte.

Als ich über all das nachdachte, erkannte ich, dass ich die schwierigen Punkte direkt angehen musste. Sonst würde sich die Situation immer weiter verschlimmern. Man würde mir bei allen Entscheidungen irgendwelche Hintergedanken unterstellen und alles immer nur kritisieren. Um irgendetwas erledigt zu bekommen, würde ich jedes Mal erst durch einen Morast von Vorwürfen und Verdächtigungen

waten müssen. Wir sahen uns immer mehr Bürokratismus, taktischen Winkelzügen und Desinteresse gegenüber. Und das bedeutete, dass Unmengen von Zeit, Energie und Geld verschwendet wurden.

Da ich wirklich nichts mehr zu verlieren hatte, sagte ich bei einer weiteren Besprechung mit den Beratern: »Wir sind hier, um unsere Strategie zu besprechen. Wenn Sie mit uns darüber reden wollen, werden wir das natürlich tun. Ich denke aber, dass wir besser über die Probleme sprechen sollten, die uns alle im Zusammenhang mit der Fusion beschäftigen. Denn es gibt jede Menge schwierige Fragen zu klären: Wer bleibt? Wer geht? Wer trifft welche Entscheidungen? Wie werden diese Entscheidungen herbeigeführt? Was ist, wenn wir den Personen, die diese Entscheidungen treffen, nicht vertrauen? Und: Was ist, wenn wir *Ihnen*, *Stephen Covey*, einige dieser Entscheidungen gar nicht zutrauen?«

Im ersten Augenblick waren die Leute völlig verblüfft – sie konnten es nicht fassen, dass ich all diese Probleme ganz offen ansprach. Viele fragten sich auch, was meine wahren Absichten dabei waren. Sie erkannten aber schnell, dass ich nichts verheimlichte und mich aufrichtig bemühte, das zu tun, was für das Unternehmen richtig war.

Was ursprünglich als einstündige Strategiebesprechung geplant war, entwickelte sich zu einer ganztägigen Diskussion über die Sorgen und Befürchtungen, die uns alle quälten. Welches Firmengebäude würden wir nutzen? Welche Gehälter und Prämien würden ausbezahlt? Welches Verkaufsmodell würden wir bevorzugen? Sind Sie, Stephen Covey, wirklich qualifiziert, um so wichtige Entscheidungen zu treffen? Was haben Sie bislang geleistet? Was sind Ihre Erfolge? Nach welchen Prinzipien handeln Sie? Worauf basieren Ihre Entscheidungen?

Ich erklärte freimütig, auf welchen Überlegungen meine Entscheidungen beruhten. Ich legte so viele Daten wie nur möglich offen und wenn das nicht möglich war, erklärte ich die Gründe dafür. Ich hörte den anderen aufmerksam zu und versuchte, ihre Sorgen und Befürchtungen zu verstehen. Außerdem versprach ich ihnen, viele ihrer Verbesserungsvorschläge so bald wie möglich umzusetzen.

Am Ende herrschten wieder Hoffnung und Zuversicht. Ein Mitarbeiter sagte, ich hätte mir an diesem einen Tag mehr Vertrauen erworben als in all den Monaten zuvor. Mir wurde klar, dass ich nun die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt hatte. Aber ich wusste auch, dass die wirkliche Feuerprobe erst noch kommen würde.

Denn nun musste ich mich auch an das, was ich gesagt und versprochen hatte, halten.

Es sprach sich schnell herum, wie die Besprechung verlaufen war. Von nun an hielt ich mich gegenüber allen Beteiligten an denselben Kurs. So konnten wir in sehr kurzer Zeit im ganzen Unternehmen Vertrauen aufbauen. Was meinen Geschäftsbereich anging, veränderte das gestiegene Vertrauen alles grundlegend. Wir konnten in allen Bereichen unsere *Schnelligkeit steigern*, die *Kosten reduzieren* und die *Ergebnisse verbessern*.

Später bin ich zwar von FranklinCovey weggegangen, um ein eigenes Unternehmen zu gründen. Aber ich kann zu meiner Freude sagen, dass man dort die mit der Fusion verbundenen Stürme gut überstanden hat und jetzt große Erfolge verbuchen kann.

Mir persönlich hat diese Erfahrung geholfen, die unglaubliche Bedeutung von Vertrauen viel besser zu verstehen als in den Zeiten zuvor, in denen großes Vertrauen herrschte und alles gut lief. Ich habe gelernt, dass ich viel zu viel vorausgesetzt hatte. Ich war einfach davon ausgegangen, dass die Leute mir vertrauten. Ich war überzeugt, dass allen klar war, was ich selbst und das Covey Leadership Center bereits geleistet hatten. Ich nahm einfach an, dass alle wussten, dass meine Entscheidungen auf das Wohl des gesamten Unternehmens abzielten. All das war aber leider nicht der Fall.

Kurzum: Ich habe erkannt, dass ich damals ziemlich naiv war. *Ja, ich habe Fehler gemacht!* Aber nicht die, die man mir vorwarf. Mein größter Fehler war, dass ich nicht von Beginn an daran arbeitete, Vertrauen aufzubauen und zu vergrößern. So erlebte ich die harten persönlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen von mangelndem Vertrauen am eigenen Leib.

Doch auf diese Weise habe ich gelernt, dass *Vertrauen wirklich alles verändert*. Wenn man Vertrauen geschaffen hat, wendet sich alles andere fast von selbst zum Guten.

Über **30 MILLIONEN** verkaufte Exemplare

STEPHEN R.
COVEY

DIE **7** WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

PRINZIPIEN FÜR PERSÖNLICHEN
UND BERUFLICHEN ERFOLG

Stephen R. Covey
Die 7 Wege zur Effektivität

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

51., überarbeitete Auflage

GABAL



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People«
erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 1989 and 2004 FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in
any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and
recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.
and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-894-8

Lektorat: Claudia Franz | info@text-it.org

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

51., überarbeitete Auflage 2018

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2005, 2014, 2018 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 Neuausgabe **7**

Vorwort **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 Selbst-Erneuerung **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 **401**
Über FranklinCovey
im deutschsprachigen Raum **403**
Index **405**
Leserstimmen **410**
Über den Autor **414**

Vorwort zur deutschen Neuauflage

Mittlerweile ist das Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« des amerikanischen Bestsellerautors Dr. Stephen R. Covey millionenfach verkauft. Covey benennt in diesem Werk Prinzipien und überzeugende Konzepte zur Steigerung der persönlichen Effektivität, die Menschen und Organisationen weltweit bis heute positiv beeinflussen.

Diese zeitlosen, universellen und unmittelbar wirksamen Prinzipien der Effektivität für Individuen, Teams und Organisationen überzeugen aufgrund ihrer Umsetzungsorientierung und nachhaltigen Wirkung. Sie funktionieren auch in der Welt moderner Technologien und werden gestützt durch aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft. Deswegen sind »Die 7 Wege zur Effektivität« nach wie vor von größter Relevanz.

Die Entwicklung von effektiven Gewohnheiten aufgrund eines konsequenten Paradigmenwechsels und der nachhaltigen Änderung von Verhaltensweisen geschieht nicht über Nacht, sondern ist ein andauernder Prozess, der kontinuierlich verinnerlicht werden muss. FranklinCovey bietet dazu eine Reihe von Programmvarianten an: von der Buchlektüre im Selbststudium bis hin zu Transformationsprozessen ganzer Organisationen über mehrere Jahre. Alles kontinuierlich begleitet durch unsere Berater, Coaches und Trainer. So leisten wir weltweit einen relevanten Beitrag zur Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur.

Viel Erfolg bei der erfolgreichen Umsetzung Ihrer persönlichen Effektivität. Und denken Sie daran: Auch lange Wege beginnen mit einem ersten Schritt. Lassen Sie uns gerne wissen, wenn wir Sie dabei unterstützen können.

Hans-Dieter Lochmann

President und CEO

FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald

Deutschland | Schweiz | Österreich

info@franklincovey.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.at

www.franklincovey.ch

Vorwort

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* hat sich die Welt radikal verändert. Unser Leben ist wesentlich komplexer, anstrengender und stressiger geworden. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zur Informations- und Wissensgesellschaft vollzogen – mit allen Konsequenzen. Ob im Privatleben oder im Beruf: Heute werden wir mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die sich vor zehn Jahren noch niemand vorstellen konnte. Diese Herausforderungen haben nicht nur eine völlig neue Größenordnung, sondern sie sind von Grund auf anders.

Die schnellen, umfassenden Veränderungen in der Gesellschaft und in den digitalisierten globalen Märkten werfen eine sehr wichtige Frage auf, die mir oft gestellt wird: »Sind die 7 Wege zur Effektivität *heute* überhaupt noch von Bedeutung?« Und: »Werden sie auch in 10, 20, 50 oder 100 Jahren noch wichtig sein?« Meine Antwort lautet: Je radikaler die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *größer* wird die Bedeutung der 7 Wege. Woran das liegt? Unser Leidensdruck und unsere Probleme nehmen immer weiter zu. Aber es gibt eine Lösung. Sie beruht auf allgemeingültigen, zeitlosen und offensichtlichen *Prinzipien*. Sie gelten schon seit Anbeginn der Geschichte für alle aufstrebenden Gesellschaften. Ich habe diese Prinzipien nicht erfunden. Mir steht dafür kein Dank oder Ruhm zu. Ich habe sie lediglich aufgedeckt und in einen klar aufeinander aufbauenden Rahmen gestellt.

Eine meiner wichtigsten Erkenntnisse lautet: Sie können Ihre größten Ziele erreichen und die schwersten Herausforderungen meistern. Doch dazu müssen Sie *das Prinzip oder Naturgesetz, von dem die angestrebten Ergebnisse abhängen, kennen und anwenden*. Wie wir ein

Prinzip anwenden, kann völlig unterschiedlich sein. Das hängt von unseren einzigartigen Stärken und Begabungen und von unserer Kreativität ab. Letztlich beruht aber jeder Erfolg darauf, dass wir im Einklang mit den Prinzipien, mit denen er verknüpft ist, handeln.

Vielen ist das jedoch gar nicht bewusst. Mehr noch: Auf *Prinzipien* beruhende Lösungen stehen in starkem Kontrast zu den in unserer Kultur verbreiteten Methoden und Denkweisen. Diesen Gegensatz möchte ich Ihnen an einigen der wichtigsten Herausforderungen unserer heutigen Zeit veranschaulichen.

Angst und Verunsicherung: Heute haben sehr viele Menschen Angst. Sie haben Angst vor der Zukunft. Oft haben Sie das Gefühl, im Beruf angreifbar zu sein. Sie fürchten sich davor, ihre Arbeit zu verlieren und nicht mehr für ihre Familie sorgen zu können. Diese Angst führt häufig zu Resignation. Ob im beruflichen oder im privaten Bereich: Die Leute ergeben sich in ein Leben ohne Risiken und in die Abhängigkeit von anderen. Gleichzeitig streben sie nach möglichst großer Unabhängigkeit. Ihr Credo lautet: »Ich werde mich jetzt nur noch auf mich selbst, meine Familie und meinen Besitz konzentrieren. Meine Arbeit werde ich machen, und zwar gut. Mein wahres Glück werde ich jedoch außerhalb des Berufs suchen.« Unabhängigkeit, also Independenz, gilt als wichtiger, ja unverzichtbarer Wert, als große Leistung. Das Problem dabei? Wir leben in einer *interdependenten* Welt. Hier sind viele Dinge miteinander vernetzt. Deshalb erfordern unsere wirklich wichtigen Leistungen Interdependenz-Fähigkeiten, über die wir noch nicht einmal annähernd verfügen.

»Ich will es jetzt haben!«: Die Leute wollen alles haben – und zwar sofort. »Ich will Geld! Ich will ein schönes, großes Haus, ein tolles Auto, den neusten und besten Fernseher! Ich will alles, und ich habe es auch verdient!« Natürlich macht die Kreditkarte es uns heute leicht, Dinge gleich zu kaufen und erst später zu bezahlen. Doch irgendwann kommt die Abrechnung. Dann werden wir – manchmal sehr unsanft – daran erinnert, dass unsere Käufe unsere Finanzkraft nicht übersteigen dürfen. Spätestens jetzt ist es vorbei mit den Illusionen. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich. Die Zinsen

fressen uns auf. Auch harte Arbeit kann uns nicht mehr aus der Schuldenfalle retten.

Schnelle Veränderungen und harter Wettbewerb: Die Globalisierung der Märkte und der technologische Wandel führen zu extrem schnellen Veränderungen und einem extrem harten Wettbewerb. Hier hinken unser Wissen und unsere Kenntnisse immer nur hinterher. Wenn wir nicht bald zum alten Eisen gehören wollen, müssen wir uns ständig weiterbilden und uns immer wieder neu erfinden. Und: Wir müssen für die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten sorgen. Im Beruf verlangen die Bosse Ergebnisse, und das aus gutem Grund. Der Wettbewerb ist unbarmherzig. Es geht ums nackte Überleben. Der Druck, *heute* Ergebnisse zu liefern, lässt sich nicht leugnen. Er steht für die Forderungen des Kapitals. Die wahre Erfolgsformel sind jedoch Nachhaltigkeit und Wachstum. Selbst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Quartalszahlen zu erreichen, ist die wirklich entscheidende Frage: Investieren Sie ausreichend in die Zukunft? Tun Sie genügend dafür, damit Sie auch in einem Jahr, in fünf und in zehn Jahren noch erfolgreich sind? Achten Sie auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung? Unsere Wirtschaft und die Wall Street fordern lautstark, dass wir *heute Resultate* vorweisen müssen. Doch zwischen der Erfüllung der Anforderungen von heute und den Investitionen für den Erfolg von morgen muss man *eine Balance schaffen*. Dieses Prinzip kann man nicht außer Kraft setzen. Es gilt übrigens auch für Ihre Gesundheit, Ihre Ehe und Ihre Beziehungen in der Familie oder im Freundeskreis.

Schuldszuweisungen und Opferrolle: Wenn wir auf ein Problem stoßen, reagieren wir häufig mit Schuldzuweisungen. Wir sind geradezu süchtig danach, das Opfer zu spielen: »Wenn mein Chef sich nicht in alles einmischen würde ... Wenn meine Eltern nur nicht so arm gewesen wären ... Wenn ich ein schöneres Haus hätte ... Wenn ich doch nicht das hitzige Temperament von meinem Vater geerbt hätte ... Wenn meine Kinder bloß nicht so aufsässig wären ... Wenn die andere Abteilung sich auch mal an die Anweisungen halten würde ... Wenn unsere Branche doch nur nicht so eingebrochen wäre ... Wenn unsere Mitarbeiter bloß nicht so unmotiviert wären ... Wenn

meine Frau nur mehr Verständnis hätte ...« Wenn bloß, wenn nur, wenn doch ...: Alles und jeden für unsere Misere verantwortlich zu machen, das mag vielleicht kurzfristig Erleichterung bringen. Doch es kettet uns an unsere Probleme. Nennen Sie mir einen Menschen, der die *Verantwortung* für seine Situation übernimmt. Der Mut genug hat, die *Initiative* zu ergreifen und alles zu tun, um die Herausforderungen im Leben zu meistern. Dann werde ich Ihnen zeigen, wie groß die Kraft der Entscheidungsfreiheit ist!

Hoffnungslosigkeit und Resignation: Schuldzuweisungen führen zu Zynismus und Resignation. Wenn wir glauben, dass wir Opfer der Umstände sind und nicht selbst über unser Leben bestimmen können, verlieren wir die Hoffnung und den Antrieb. Wir denken: »Ich bin ja bloß ein Bauer auf dem Schachbrett, eine Marionette, ein winziges Rädchen im Getriebe. Daran kann ich nichts ändern. Sagen Sie mir einfach, was ich tun soll!« Viel zu viele intelligente, talentierte Menschen versinken in Mutlosigkeit und Depressionen. Andere begegnen ihnen dann oft mit Zynismus und meinen: »Sie müssen Ihre Erwartungen so weit herunterschrauben, dass Sie nichts und niemand mehr enttäuschen kann.« Das ist ein Irrglaube. Denn das Prinzip des Wachstums und der Hoffnung besagt schon seit Anbeginn der Geschichte, dass wir selbst die kreative Kraft in unserem Leben sind.

Keine Lebensbalance: In unserer Online-Gesellschaft wird das Leben immer komplexer, anspruchsvoller und anstrengender. Wir bemühen uns, noch mehr zu tun, noch mehr Zeit zu sparen und noch mehr Effizienz mithilfe der modernen Technik zu erreichen. Dabei bleiben unsere Gesundheit, unsere Familie, unsere Integrität und viele andere wichtige Dinge auf der Strecke. Alles wird dem Beruf geopfert. Doch nicht unsere Arbeit – die ja der Motor des Lebens ist – ist das Problem. Das Problem sind auch nicht die Komplexität und der Wandel. Das wahre Problem ist, dass wir uns einreden: »Geh früher hin! Bleib länger da! Sei effizienter! Lebe mit den Nachteilen, die das erfordert!« Das bringt weder Balance noch inneren Frieden. Beides finden nur diejenigen, die ihre obersten Prioritäten kennen und darauf fokussiert sind, mit ihnen im Einklang zu leben.

»Was habe ich davon?«: Viele denken: Wenn wir im Leben und im Beruf etwas erreichen wollen, müssen wir die Nummer eins sein. Unsere Kultur sagt: »Das Leben ist ein Spiel, ein Rennen, ein Wettkampf – und du musst gewinnen!« Schulkameraden, Arbeitskollegen, ja selbst Familienmitglieder werden als Konkurrenten betrachtet. Wir glauben: Je mehr die anderen gewinnen, desto weniger bleibt für uns. Dennoch bemühen wir uns, nach außen hin großzügig zu erscheinen. Wir gratulieren anderen zu ihren Erfolgen. Innerlich werden wir allerdings von Neid zerfressen. Natürlich stimmt es, dass viele bedeutende Dinge in der Geschichte unserer Zivilisation der Entschlusskraft und dem Mut einzelner zu verdanken sind. Inzwischen hat sich aber viel verändert. Im Wissens- und Informationszeitalter bleiben die größten Chancen und Leistungen jenen vorbehalten, die die Kunst des »Wir« beherrschen. Wahre Größe setzt eine Überfluss-Mentalität voraus. Gefragt ist uneigennütziges Denken – mit gegenseitigem Respekt, zum beiderseitigen Wohl.

Die Sehnsucht, verstanden zu werden: Eines unserer größten Bedürfnisse ist es, von anderen verstanden zu werden. Wir wollen gehört, geachtet und geschätzt werden. Und: Wir wünschen uns, Einfluss auf andere zu haben. Aber wie gewinnen wir Einfluss? Die meisten glauben, dass der Schlüssel dazu die Kommunikation ist. Sie sind überzeugt: Wer seinen Standpunkt klar und überzeugend darlegt, der verschafft sich Gehör! Das hat zur Folge, dass die meisten von uns ihren Gesprächspartnern nicht richtig zuhören. Im Gegenteil: Während der andere noch spricht, sind sie schon voll und ganz damit beschäftigt, sich ihre Antwort zurechtzulegen. Hier heißt es umdenken. Wenn Sie wirklich Einfluss gewinnen wollen, müssen Sie Ihren Gesprächspartnern aufrichtig zuhören. Sie müssen ihnen zeigen, dass Sie ehrliches Interesse an ihnen haben und offen für ihre Meinung sind. Leider sind die meisten von uns nicht in der Lage, ihre eigenen Ideen erst einmal zurückzustellen und sich ausschließlich auf das Zuhören und Verstehen zu konzentrieren. Unsere Kultur schreit nach Verstehen und Einfluss. Ja, sie fordert das sogar. Das Prinzip des Einflusses wird jedoch von einem gegenseitigen tiefen Verstehen bestimmt. Das setzt voraus, dass zumindest

ein Gesprächspartner dazu bereit ist, dem anderen zunächst einmal aufrichtig und uneingeschränkt zuzuhören.

Konflikte und Unterschiede: Wir Menschen haben sehr viel gemeinsam. Gleichzeitig sind wir aber auch wunderbar verschieden. Beispielsweise denken wir unterschiedlich und haben unterschiedliche, manchmal widerstrebende Werte, Motive und Ziele. Das führt unweigerlich zu Konflikten. Und was machen wir dann? Wir versuchen, uns durchzusetzen und zu gewinnen. Kompromisse lehnen wir meist ab. Damit ist keine Partei so recht zufrieden. Tatsächlich ist es eine riesengroße Verschwendung, wenn man zulässt, dass die Unterschiede die Leute zu ihrem kleinsten gemeinsamen Nenner treiben! Viel besser ist es, auf das Prinzip der *kreativen Kooperation* zu setzen. So kann man Lösungen entwickeln, die weitaus besser sind als die ursprünglichen Vorstellungen beider Seiten!

Persönliche Stagnation: Jeder Mensch hat vier Dimensionen: Körper, Verstand, Herz und Geist. Hier gibt es große Unterschiede zwischen der allgemeinen, gesellschaftlichen Tendenz und den zeitlosen, allgemeingültigen Prinzipien. Die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen möchte ich nun kurz für Sie gegenüberstellen.

Körper:

Tendenz: den bisherigen Lebensstil beibehalten; gesundheitliche Probleme mit Medikamenten und Operationen behandeln.

Prinzip: Krankheiten und Problemen vorbeugen, indem man seinen Lebensstil an bewährten, universellen und allgemein anerkannten Gesundheitsprinzipien ausrichtet.

Verstand:

Tendenz: im Internet surfen, fernsehen, sich ablenken und unterhalten lassen.

Prinzip: intensive Weiterbildung und lebenslanger Ausbau des eigenen Wissens.

Herz:

Tendenz: die Beziehungen zu anderen nutzen, um seine eigenen Interessen ohne Rücksicht und voller Egoismus durchzusetzen.

Prinzip: die größte Erfüllung und Freude bringen aufrichtiges, respektvolles Zuhören und der Einsatz für andere und die Gemeinschaft.

Geist:

Tendenz: Spiritualität und Sinnsuche rücken immer weiter in den Hintergrund. Stattdessen machen sich Verweltlichung und ein immer größerer Zynismus breit.

Prinzip: sich intensiv mit unserem Grundbedürfnis nach einem Sinn und positiven Dingen im Leben beschäftigen. Erkennen, dass der Ursprung dafür die *Prinzipien* sind.

An diese universellen Herausforderungen und an Ihre eigenen einzigartigen Bedürfnisse sollten Sie immer denken. Dann werden Sie tragfähige Lösungen und eine ganz persönliche Richtung für Ihr Leben finden. Zudem werden Sie feststellen, dass der Unterschied zwischen der in unserer Gesellschaft üblichen Vorgehensweise und der auf uralten, zeitlosen Prinzipien beruhenden Vorgehensweise immer deutlicher hervor tritt.

Ich möchte jetzt noch eine Frage wiederholen, die ich bei meinen Vorträgen immer wieder stelle: Wie viele Menschen wünschen sich auf dem Sterbebett, dass sie mehr Zeit im Büro oder vor dem Fernseher verbracht hätten? Die Antwort kann nur lauten: kein Einziger! Sterbende denken an die Menschen, die sie lieben, an ihre Familien und an diejenigen, für die sie einen Beitrag geleistet haben.

Vielleicht kennen Sie die berühmte Bedürfnispyramide von Abraham Maslow? Ganz oben an der Spitze steht Selbstverwirklichung. Dennoch stellte der große Psychologe am Ende seines Lebens das Glück, die Erfüllung und die Beiträge seiner Nachkommen über seine eigene Selbstverwirklichung. Er bezeichnete das als Selbst-Transzendenz.

Dieser Ansicht möchte ich mich voll und ganz anschließen. Wissen Sie, worin sich für mich die größte und wertvollste Wirkung

der Prinzipien aus den 7 Wegen zeigt? Im Leben meiner Kinder und Enkel!

Hier ein kleines Beispiel: Meine Enkelin Shannon engagiert sich für Waisenkinder in Rumänien. In einem Brief berichtete sie meiner Frau Sandra und mir von einem entscheidenden Wendepunkt in ihrem Leben. Als sie ein krankes Kind auf ihrem Schoß hatte, das sich voller Vertrauen in ihre Arme schmiegte, wusste Shannon plötzlich: »Ich will kein egoistisches Leben mehr führen. Ich will mein Leben damit verbringen, anderen zu helfen und einen Beitrag für sie zu leisten.«

Ein weiteres Beispiel: Alle unsere Kinder sind verheiratet und haben gemeinsam mit ihren Ehepartnern Leitbilder für ihr Leben entwickelt. Diese Leitbilder beruhen auf den Prinzipien aus den 7 Wegen. Im Mittelpunkt steht der Dienst an anderen. Dass unsere Kinder ihr Leben an diesen Leitbildern ausrichten, erfüllt meine Frau Sandra und mich mit großer Freude.

Wenn Sie jetzt beginnen, *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen, erwartet Sie ein aufregendes Lernabenteuer. Lassen Sie die Menschen, die Sie lieben, daran *teilhaben*. Zeigen Sie ihnen, welche wichtigen Erkenntnisse Sie gewonnen haben. Und vor allem: Fangen Sie an, Ihr neues Wissen *anzuwenden*! Denken Sie daran: Positive Veränderungen in Ihrem Leben sind nur möglich, wenn Sie das Gelernte auch *umsetzen*. Etwas zu lernen und nicht entsprechend zu handeln, ist kein effektives Lernen!

Ich habe selbst erfahren, dass es eine ständige Herausforderung ist, den 7 Wegen in meinem Leben zu folgen. Es ist genau wie beim Skifahren, Golf, Tennis und allen anderen Sportarten: Je besser wir werden, desto größer werden die Herausforderungen. Gerne bin ich bei diesen Herausforderungen Ihr Gefährte. Lassen Sie uns das Abenteuer der 7 Wege beherzt angehen und die Prinzipien, auf denen sie basieren, gemeinsam umsetzen!

Stephen R. 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 loyalem 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 Entzugerscheinungen 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 Einschnitt 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?

Vom Autor des Managementklassikers:
DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

STEPHEN R.
COVEY

DER 8. WEG

MIT EFFEKTIVITÄT
ZU WAHRER GRÖSSE

Mit 8 Filmen auf DVD



GABAL

Stephen R. Covey
Der 8. Weg

Stephen R. Covey

Der 8. Weg

Mit Effektivität zu wahrer Größe

Mit 8 Filmen auf DVD

Aus dem Englischen von Ingrid Proß-Gill

11., überarbeitete Auflage



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 8th Habit« erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 2004 by 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 978-3-86936-895-5

Lektorat: Claudia Franz | www.info@text-it.org

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

11., überarbeitete Auflage 2018

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2006, 2018 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

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	7
Dank	9

1	Der Schmerz	13
2	Das Problem	27
3	Die Lösung	43

Teil 1 Finden Sie Ihre innere Stimme

4	Entdecken Sie Ihre innere Stimme – unsere ungeöffneten Geburts-Geschenke	57
5	Bringen Sie Ihre innere Stimme zum Ausdruck: Vision, Disziplin, Leidenschaft und Gewissen	83

Teil 2 Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden

6	Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden: Die Herausforderung der Führung	123
---	--	-----

FOKUS – VORBILD UND VISIONÄR SEIN

7	Die Stimme des Einflusses: Ein Trimmeruder sein	159
8	Die Stimme der Vertrauenswürdigkeit: Als Vorbild Charakterstärke und Kompetenz vorleben	183
9	Die Stimme und Schnelligkeit des Vertrauens	202
10	Verschmelzung der inneren Stimmen: Die Suche nach der dritten Alternative	233
11	Mit einer Stimme: Als Visionär gemeinsame Vision, Werte und Strategie entwickeln	260

UMSETZUNG – KOORDINATOR UND COACH SEIN

- 12 Die Stimme und Disziplin der Umsetzung: Als Koordinator Ziele und Systeme auf Ergebnisse ausrichten **283**
- 13 Die Stimme der Befähigung: Als Coach Leidenschaft und Talent freisetzen **303**

DAS ZEITALTER DER WEISHEIT

- 14 Der 8. Weg und der ideale Punkt **331**
- 15 Weise Nutzung unserer inneren Stimmen, um anderen zu dienen **360**
- 16 Fragen, die mir besonders oft gestellt werden **392**

Anhänge

- 1 Literaturübersicht zu Führungstheorien **403**
- 2 Repräsentative Aussagen zu Führung und Management **412**
- 3 Praktische Anwendung der 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung **418**
- 4 xQ-Ergebnisse **419**
- 5 Das Modell von FranklinCovey **423**

Anmerkungen **429**

Über FranklinCovey **435**

Über FranklinCovey
im deutschsprachigen Raum **437**

Über den Autor **439**

Die Herausforderung des 8. Weges **440**

Leserstimmen **442**

Vorwort zur deutschen Ausgabe

In unserer Gesellschaft werden Sinnhaftigkeit, Leidenschaft, Vision und Gewissen immer wichtiger, wenn man langfristig erfolgreich und zufrieden sein möchte. Es geht dabei um Leadership, um persönliche und berufliche Sinnhaftigkeit in verantwortungsvollen Positionen. Dr. Stephen R. Covey zeigt uns in diesem Buch, dass Führung immer eine Frage der Wahl ist, nicht der Position. Und er vermittelt, wie man die persönliche Ausrichtung immer wieder überdenkt, neue sinnhafte Ziele entdeckt und die Verantwortung für den Weg zu wahrer Größe übernimmt. Dabei ist es wichtig, alle Ebenen des Menschseins – Körper, Geist, Verstand und Emotionen – zu betrachten sowie die eigene innere Stimme zu entdecken und einzusetzen, um so auch andere zu inspirieren.

Wer neue Wege gehen möchte, braucht Visionen und Werte, Geduld und Disziplin. Dabei will Ihnen dieses Buch helfen. Viel Freude beim Lesen und Umsetzen dieses zeitlosen Prinzips.

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

www.franklincovey.at

www.franklincovey.ch

Für jene Bescheidenen, Mutigen, »Großen« unter uns, die beispielhaft vorleben, dass Führung eine Frage der Wahl ist, nicht der Position.

Dank

Wenn man einen neuen Beitrag leisten möchte, braucht man eine ganz neue Vorbereitung. Das gehört zu den wichtigsten Dingen, die ich je gelernt habe. Jedes wichtige Schreibprojekt, mit dem ich mich befasst habe, hat dieses Prinzip untermauert. Dennoch vergisst man das nur allzu leicht. Als ich vor fünf Jahren mit der Arbeit an diesem Buch begann, war ich guter Dinge.

Ich dachte, ich könnte mich dabei auf meine Studien, meine Lehrtätigkeit und meine Arbeit als Berater im Bereich der Führung stützen. Schließlich hatte ich mein ganzes Berufsleben damit verbracht. Deshalb war ich überzeugt, der Text würde mir in ein paar Monaten »aus der Feder fließen«. Nachdem mein Team und ich die Inhalte für dieses Buch über ein Jahr lang gelehrt und niedergeschrieben hatten, lag ein erster Entwurf vor. Wir waren überglücklich und dachten, wir hätten es endlich geschafft. Doch dann erlebten wir das, was Bergsteiger nur zu gut kennen: Wir waren noch lange nicht auf dem Gipfel, sondern wir hatten gerade mal den ersten Anstieg geschafft. Von diesem neuen Aussichtspunkt hart verdienter Erkenntnisse konnten wir Dinge sehen, die uns bis dahin verborgen geblieben waren. Also richteten wir unseren Blick auf den »wirklichen« Gipfel und begannen mit der nächsten Etappe.

So ging es uns noch unzählige Male: Immer wieder glaubten wir, den Gipfel erreicht zu haben. Wir waren überzeugt, dass das Buch nun »fertig« sei. Doch jedes Mal mussten wir feststellen, dass wir lediglich auf eine weitere entscheidende Ebene der Erkenntnis gelangt waren und noch ein weiterer steiler Anstieg auf uns wartete.

Ein Blick in die Geschichte zeigt: Die größten und inspirierendsten Leistungen bei der Bezwingung von Bergen sind nicht das Werk Einzelner. Sie sind das Ergebnis echter Teamarbeit. Sie beruhen auf der außergewöhnlichen Stärke kooperativer, hochtalentierter, gut vorbe-

reiteter *Teams*, deren Mitglieder einander und der gemeinsamen Vision *bis zum Ende* loyal verbunden blieben. Die meisten Gruppen, die den Mount Everest besteigen wollten, scheiterten. Den Gipfel haben nur ganz wenige erreicht. Fast alle brechen ihr Vorhaben ab, wenn sie durch die extremen Bedingungen an ihre Grenzen getrieben werden. Bei unserem fünf Jahre währenden Aufstieg zur Vollendung dieses Buchs sah es nicht anders aus. Ohne die Entschlossenheit und die feste innere Verpflichtung, Geduld, Ermutigung und die synergetischen Beiträge des bemerkenswerten Teams, das mir zur Seite stand, wäre das Buch niemals so geworden, *wie* es ist. Mehr noch: Dieses Buch wäre nie vollendet worden!

Daher gilt den folgenden Personen mein tief empfundener Dank für ihre Beiträge zu diesem Buch:

- Zehntausenden von Menschen auf der ganzen Welt, denen das Projekt wichtig genug war, um uns ehrliches Feedback zu geben. Sie haben uns bereitwillig ihre Zeit geschenkt und uns von ihren wahren Problemen, Schmerzen und Hoffnungen erzählt. Mit ihrer Hilfe konnte ich allmählich eine »Bergkette« des Lernens erklimmen. Dieser Aufstieg führte mich zu immer neuen Erkenntnissen und stellte die Geduld meines Teams immer wieder auf die Probe.
- Boyd Craig, der sich fünf Jahre lang mit Leib und Seele in den Dienst dieser Sache stellte. Ich danke ihm für seine Leidenschaft und Hingabe beim Redigieren; dafür, dass er alle Bereiche dieses so umfangreichen Teamprojekts managte; für seine Führung und seine synergetische Partnerschaft mit unserem Verleger, unserer Agentin und innerhalb unserer Firma; und ganz besonders für seine Spiritualität, Urteilskraft, Flexibilität, Geduld und Fachkenntnis. Auch seiner Frau, Michelle Daines Craig, möchte ich für ihre wundervolle positive Einstellung, ihre nie endende Unterstützung und all die Opfer, die den »Gipfelmarathon« erst möglich machten, von ganzem Herzen danken.
- Den Leuten in meinem Büro und dem ganzen Assistenzteam: Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Darla Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thompson und Christie Brzezinski. Ihnen danke ich für ihren wirklich außergewöhnlichen Einsatz, ihre Loyalität, ihre unermüdliche Unterstützung bei der Verwirklichung des Projekts und ihre erstklassige Professionalität.

- Meinen engagierten Partnern bei FranklinCovey, allen voran Bob Whitman und meinem Sohn Sean, für die aufmerksame, tief schürfende Durchsicht des endgültigen Manuskripts und das wertvolle Feedback.
- Edward H. Powley, der mir bei der Sichtung der Literatur zum Thema Führung unschätzbare Dienste leistete.
- Richard Garcia und Mike Robins, die mich bei meinen Forschungen unermüdlich unterstützten.
- Tessa Meyer Santiago für ihre redaktionelle Hilfe bei den frühen Fassungen des Buchs.
- Sherrie Hall Everett für ihre unermüdliche Arbeit bei der immer wieder neuen Gestaltung der Abbildungen.
- Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill und vielen anderen talentierten Kolleginnen und Kollegen, die im Laufe der Jahre die treibenden kreativen Kräfte hinter den preisgekrönten Filmen auf der beiliegenden DVD waren.
- Greg Link für seine visionäre Genialität bei der Vermarktung und seine fortwährende innere Verpflichtung auf unser Leitbild und dieses Projekt.
- Meinem Sohn Stephen, von dem ich so viel über Vertrauen gelernt habe – durch sein eigenes Beispiel und durch die Erforschung der theoretischen und praktischen Grundlagen.
- Meiner wundervollen Literaturagentin Jan Miller und ihrer Partnerin Shannon Miser-Marven für ihren jahrelangen Einsatz und ihre Fürsprache.
- Bob Asahina, meinem zuverlässigen langjährigen Redakteur, der mich immer wieder daran erinnerte, dass ich aus meinem eigenen Kopf herauskommen und immer dort anfangen muss, wo der Leser steht.
- Unseren geschätzten Partnern beim Verlag Simon & Schuster – besonders Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue und Dominick Anfuso. Danke, dass ihr mich bei dem langwierigen Aufstieg trotz einer Reihe von Irrwegen nicht im Stich gelassen habt.
- Meiner geliebten Frau Sandra sowie meinen Kindern und Enkeln. Sie wurden durch dieses beinahe endlose Buchprojekt an den Rand der Verzweiflung getrieben. Doch sie haben sich dafür entschieden, zu lächeln und mich zu ermutigen, anstatt mir den Hals umzudrehen. Außerdem danke ich meinem geliebten Großvater Stephen L. Richards und meinen verehrten Eltern, Stephen G. und Louise

Richards Covey. Dank gebührt auch meinen lieben Geschwistern Irene, Helen Jean, Marilyn und John, die seit meiner Kindheit großen Einfluss darauf hatten, wer ich geworden bin.

- Gott, unserem Vater, für seinen Plan, der Glück für *alle* seine Kinder vorsieht.

KAPITEL 1

Der Schmerz

Stimmen wie diese hören wir immer wieder:

»Ich habe gar kein Privatleben mehr. Ich fühle mich total ausgebrannt und leer.«

»Niemand schätzt mich wirklich. Mein Chef hat nicht die leiseste Ahnung von meinen Fähigkeiten.«

»Ich habe nicht das Gefühl, gebraucht zu werden – nicht bei der Arbeit und auch nicht von meinen Kindern, meinen Nachbarn, der Gemeinde oder meiner Frau. Die braucht mich höchstens, um die Rechnungen zu bezahlen.«

»Ich stecke im Hamsterrad des Alltags fest. Es ist immer der gleiche Trott.«

»Ich bin frustriert und mutlos.«

»Ich verdiene einfach nicht genug. Es reicht kaum zum Leben. Irgendwie komme ich überhaupt nicht voran.«

»Vielleicht bin ich einfach nicht gut genug.«

»Nichts von dem, was ich mache, ist wirklich wichtig.«

»Ich fühle mich innerlich leer. Mein Leben hat keinen Sinn. Irgendwie fehlt was.«

»Ich bin wütend. Und ich habe Angst! Ich kann es mir absolut nicht leisten, meinen Job zu verlieren.«

»Ich bin einsam und allein.«

»Alles ist immer nur dringend. Ich halte diesen Stress nicht mehr aus!«

»Nur Mikromanagement. Ständig kontrolliert mich mein Chef – ich erstickte einfach!«

»Der ganze sinnlose Kleinkrieg – das macht mich richtig krank.«

»Ich langweile mich, vertreibe mir bloß die Zeit. Die Arbeit macht mir einfach keinen Spaß.«

»Ständig diese Hetze, die Jagd nach Erfolg. Dieser ungeheure Druck, die gewünschten Resultate zu liefern. Ich habe einfach nicht genug Zeit und Ressourcen, um das alles zu schaffen.«

»Meine Frau versteht mich nicht, die Kinder hören mir nicht zu und machen einfach nur, was sie wollen. Zu Hause bin ich kein bisschen besser dran als bei der Arbeit.«

»Ach, ich kann ja doch nichts ändern ...«

Ob im Privatleben oder im Beruf: Das sind die Worte von Millionen von Menschen – von Eltern, Arbeitern, Dienstleistern, Managern, Experten und Führungskräften auf der ganzen Welt. Sie alle kämpfen darum, in der neuen Realität des Wissenszeitalters nicht unterzugehen. Der Schmerz ist *persönlich* – und sitzt tief. Vielleicht sprechen Ihnen viele dieser Menschen aus der Seele? Carl Rogers hat recht, wenn er sagt: »Gerade das Persönlichste ist das Allgemeinste.«¹

Natürlich gibt es durchaus Menschen, die sehr viel Kraft in ihre Arbeit stecken, wichtige Beiträge leisten und dadurch auch wieder Kraft gewinnen. Es sind aber viel zu wenige! Ich stelle meinen Zuhörern oft die Frage: »Wie viele von Ihnen denken, dass die große Mehrheit der Leute in Ihrem Unternehmen über weitaus mehr Talent, Intelligenz, Fähigkeiten und Kreativität verfügt, als ihr derzeitiger Job erfordert oder auch nur zulässt?« Die überwältigende Mehrheit hebt die Hand – und zwar überall auf der Welt. Die meisten bestätigen auch, dass sie unter einem enormen Druck stehen, mehr für weniger produzieren zu müssen. Ist das nicht unglaublich? In einer ungeheuer komplexen Welt sollen die Leute immer mehr für immer weniger produzieren. Aber man erlaubt ihnen einfach nicht, ihre Talente und ihre Intelligenz einzusetzen.

In *Unternehmen und Organisationen* zeigt dieser Schmerz sich am deutlichsten in der Unfähigkeit, sich auf Prioritäten zu *konzentrieren* und sie *umzusetzen*. Harris Interactive, die Begründer der Harris Poll, haben das in einer Studie bestätigt. Für ihre Studie befragten sie 23 000 Einwohner der USA, die Vollzeitstellen in *Schlüsselbranchen*² und *Schlüsselbereichen*³ hatten. Dazu nutzten sie den so genannten xQ-Fragebogen. xQ steht für *Execution Quotient*, also für »Umsetzungsquotient«.*

* Die Ergebnisse der Studie von Harris Interactive, bei der 23 000 Angestellte, Manager und Führungskräfte den xQ-Fragebogen ausfüllten, werden in Anhang 4 eingehend erläutert.

Die Ergebnisse der Studie waren wirklich erstaunlich:

- Nur 37 Prozent der Befragten gaben an, genau zu wissen, welche Ziele ihr Unternehmen erreichen will und weshalb.
- Nur 20 Prozent waren von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens überzeugt.
- Nur 20 Prozent der Mitarbeiter sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet.
- Nur 50 Prozent waren am Ende der Woche mit der von ihnen geleisteten Arbeit zufrieden.
- Nur 15 Prozent meinten, dass ihr Unternehmen sie rückhaltlos dabei unterstützt, Schlüsselziele zu erreichen.
- Nur 15 Prozent hatten das Gefühl, dass in ihrem Unternehmen viel Vertrauen herrscht.
- Nur 17 Prozent glaubten, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geschätzt werden, sodass neue, bessere Ideen entstehen.
- Nur zehn Prozent waren der Ansicht, dass ihr Unternehmen die Mitarbeiter für ihre Ergebnisse verantwortlich macht.
- Nur 20 Prozent hatten uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation, für die sie arbeiteten.
- Nur 13 Prozent hatten wirklich kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Teams oder Abteilungen.

Übertragen auf eine Fußballmannschaft hieße das: Bloß vier der elf Spieler wüssten, welches Tor ihr eigenes ist. Nur zweien der elf Spieler wäre das überhaupt wichtig. Lediglich zwei würden ihre Position kennen und genau verstehen, was sie tun sollen. Aber neun der elf Spieler würden auf die eine oder andere Weise gegen ihre Mannschaftskameraden antreten – und nicht gegen das gegnerische Team.

Diese Zahlen machen einen wirklich nachdenklich. Sie stimmen mit meinen Erfahrungen mit den verschiedensten Organisationen und Unternehmen auf der ganzen Welt überein. Trotz des technischen Fortschritts, der vielen Produktinnovationen und der globalen Märkte verkümmern die meisten von uns in ihrem Job. Sie sind weder erfüllt noch begeistert von ihrer Arbeit. Im Gegenteil: Sie sind frustriert. Ihnen ist nicht klar, wie die Ziele ihres Unternehmens und ihre oters-

ten Prioritäten aussehen. Sie haben das Gefühl, in einer Sackgasse zu stecken. Und das Schlimmste ist: Sie glauben nicht, dass sie viel an dieser Situation ändern können. Können Sie sich vorstellen, wie viel Geld verschwendet wird, weil man die Leidenschaft, das Talent und die Intelligenz der Mitarbeiter nicht richtig ausschöpft? Die Kosten sind gigantisch. Sie übersteigen die Summe aller Steuern, Zinszahlungen und Arbeitskosten bei Weitem!

Weshalb ein 8. Weg?

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* im Jahr 1989 hat sich die Welt radikal verändert. Ob in unserem persönlichen Leben, in unseren Beziehungen, in unseren Familien oder im Beruf und in den Unternehmen: Heute sind die Herausforderungen sehr viel größer und komplexer.

1989 war ein ganz besonderes Jahr: Einerseits fiel damals die Berliner Mauer. Andererseits betrachten viele 1989 als Beginn des Informationszeitalters – als Geburtsstunde einer völlig anderen Wirklichkeit, als wahre Zeitenwende ... als Anfang einer ganz neuen Ära.

Ich bin oft gefragt worden, ob die 7 Wege in der neuen Realität unserer Zeit überhaupt noch von Bedeutung sind. Meine Antwort war immer die gleiche: Je größer die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *wichtiger* werden die 7 Wege! Denn hier geht es nicht nur um hohe *Effektivität*, sondern auch um ein *vollständiges* Gefüge universeller, *zeitloser* Charakter- und Effektivitätsprinzipien.

Heute steht es dem Einzelnen und den Unternehmen nicht mehr frei, sich für Effektivität zu entscheiden. Sie haben keine Wahl. Sie *müssen* effektiv sein. Doch wenn wir in dieser neuen Wirklichkeit überleben wollen, wenn wir in ihr wachsen, uns weiterentwickeln und eine Führungsrolle übernehmen wollen, reicht Effektivität allein nicht aus. Die neue Ära verlangt *Größe*, sie ruft nach *Erfüllung*, einer *leidenschaftlichen Umsetzung* und *bedeutsamen Beiträgen*. Diese Faktoren gehören zu einer anderen Ebene, einer anderen *Dimension*. Sie sind von völlig anderer Art. Nehmen wir beispielsweise die *Bedeutsamkeit*. Sie unterscheidet sich vom *Wesen* her, nicht aber im *Ausmaß* vom Erfolg. Wer die höheren Bereiche der menschlichen Kreativität und der Motivation erschließen, wer die *innere Stimme* entdecken will, der braucht

neue Denkweisen und Einstellungen, neue Fähigkeiten und Techniken, neues Werkzeug – kurz gesagt: einen neuen Weg.

Der 8. Weg ist also keine Ergänzung der 7 Wege. Er ist kein weiterer Weg, der bisher vergessen wurde. Vielmehr geht es darum, den 7 Wegen die Kraft einer *dritten Dimension* zu verleihen, ohne die wir die zentralen Herausforderungen des neuen Zeitalters der Wissensarbeit nicht meistern können. Der 8. Weg wird Ihnen dabei helfen, *Ihre innere Stimme zu finden*. Und: Er wird es ihnen ermöglichen, auch *andere dazu zu inspirieren, ihre innere Stimme zu erkennen*.

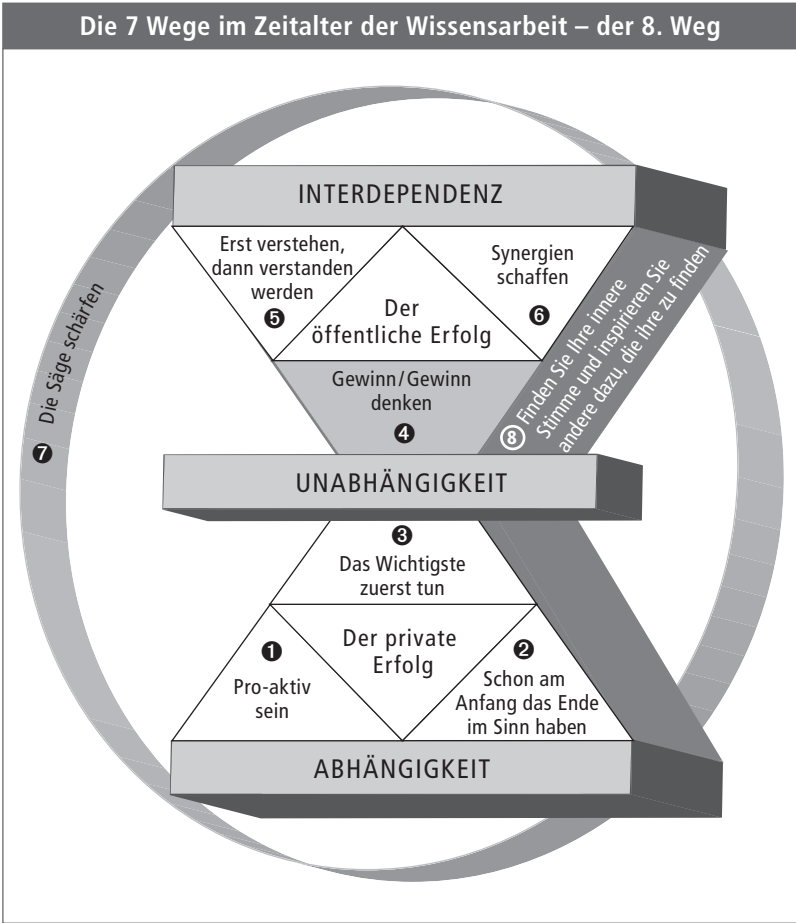


Abb. 1.1

Der 8. Weg führt uns zu einer wirklich vielversprechenden Seite unserer heutigen Realität. Sie steht in scharfem Kontrast zu dem Schmerz und der Frustration, von denen gerade die Rede war. Es ist eine zeitlose Realität: die Stimme der menschlichen Seele – voller Hoffnung und Intelligenz, von Natur aus widerstandsfähig und grenzenlos in ihrem Potenzial, dem Wohl der Allgemeinheit zu dienen. Diese innere Stimme existiert auch in den Organisationen und Unternehmen, die überleben und wachsen und die Zukunft der Welt maßgeblich beeinflussen werden.

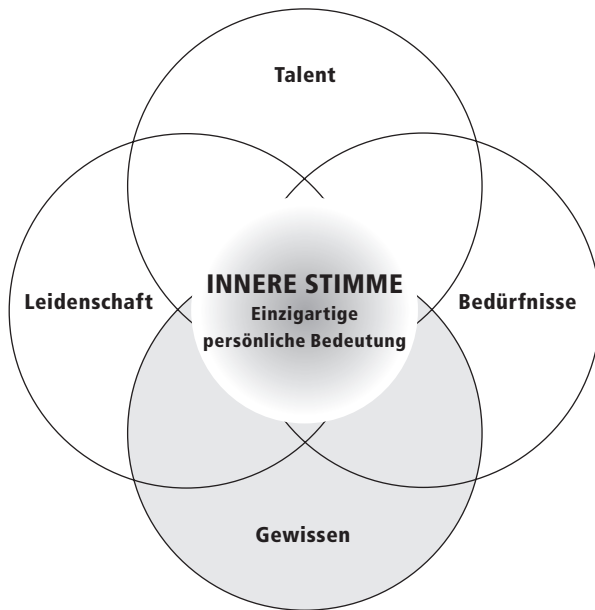


Abb. 1.2

Innere Stimme? Was heißt das genau? Mit der inneren Stimme ist die *einzigartige persönliche Bedeutung* eines Menschen gemeint. Diese Bedeutung zeigt sich immer dann, wenn wir vor großen Herausforderungen stehen. Sie hilft uns dabei, diese Herausforderungen zu meistern.

Wie Abbildung 1.2 zeigt, liegt unsere innere Stimme genau in der Schnittmenge von *Talent*, *Leidenschaft*, *Bedürfnissen* und *Gewissen*. Mit *Talent* sind unsere natürlichen Gaben und Stärken gemeint; *Leidenschaft* bezieht sich auf die Dinge, die uns Kraft geben, die uns begeistern.

tern, motivieren und inspirieren; zu den Bedürfnissen gehören nicht nur unsere eigenen, sondern auch die, die von außen an uns herangetragen werden; und das *Gewissen* ist jene leise Stimme in uns, die uns sagt, was richtig ist, und uns dazu bewegt, entsprechend zu handeln. Wenn wir eine Aufgabe übernehmen, die unser Talent zur Entfaltung bringt und unsere Leidenschaft weckt, eine Aufgabe, die aus einem großen Bedürfnis in der Welt erwächst und zu deren Erfüllung unser Gewissen uns drängt, dann liegt genau darin unsere innere Stimme, unsere Berufung, der Code unserer Seele.

In jedem von uns schlummert eine tiefe, ursprüngliche Sehnsucht, seine innere Stimme zu finden. Das zeigt sich ganz besonders in der exponentiellen, revolutionären Ausbreitung des Internets. Man kann das Internet als perfektes Symbol für die neue Welt betrachten, für die Wirtschaft im Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit und für die dramatischen Veränderungen, die stattgefunden haben. In ihrem 2000 erschienenen Buch *Das Cluetrain Manifest* schreiben die Autoren Levine, Locke, Searls und Weinberger:

Wir alle finden unsere eigene Identität wieder. Wir lernen, wieder miteinander zu reden ... Innerhalb und außerhalb der Unternehmen ist inzwischen eine Form der Konversation zu beobachten, die noch vor fünf Jahren gar nicht stattfand und die seit der industriellen Revolution kaum in Erscheinung getreten war. Nun, da diese Form des Mit-einandersprechens, die via Internet und World Wide Web den gesamten Planeten umspannt, so gewaltig und facettenreich ist, ist es geradezu müßig, herausfinden zu wollen, worum es geht. Denn es geht um seit Milliarden von Jahren aufgestaute Hoffnungen und Ängste und Träume, verschlüsselt in verdrillten DNA-Strängen. Es ist das kollektive Déjà-vu unserer kaum zu begreifenden und verblüffenden Spezies. Es ist etwas Altertümliches, Elementares, Heiliges und eine ziemlich lustige und witzige Angelegenheit, was da in den Strippen, Drähten und Kabelkanälen des 20. Jahrhunderts losgetreten wurde. Es existieren Millionen »roter Fäden« oder Threads. Doch am Anfang und am Ende eines solchen Thread steht immer ein Mensch. ... Ein so leidenschaftliches Verlangen nach dem Web zeugt von einer sehr intensiven Sehnsucht, die nur noch spirituell begründet werden kann. Sehnsucht ist ein Indiz dafür, dass es unserem Leben an etwas mangelt. Wir vermissen den Klang der menschlichen Stimme. Die spirituelle Verlockung des Web ist die Aussicht darauf, diese Stimme wiederzufinden.⁴

Statt die *innere Stimme* jetzt noch genauer zu beschreiben, möchte ich sie lieber durch die wahre Geschichte eines Mannes veranschaulichen. Dieser Mann ist Muhammad Yunus, der Gründer der Grameen Bank. Die Grameen Bank ist eine einzigartige Organisation, deren einziger Daseinszweck die Vergabe von Kleinstkrediten an die Ärmsten der Armen in Bangladesch ist. Als ich Muhammad Yunus kennenlernte, fragte ich ihn, wann und wie seine Vision entstanden ist. Da meinte er, dass es zunächst gar keine Vision gab. Er hätte schlichtweg einen Menschen mit einem Bedürfnis gesehen. Also hätte er einfach versucht, dieses Bedürfnis zu erfüllen. Erst dann hätte sich die Vision allmählich entwickelt. Seine Vision von einer Welt ohne Armut entstand durch eine Begebenheit auf den Straßen von Bangladesch. Bei einem Interview für meine Kolumne zum Thema Führung³ erzählte er mir die folgende Geschichte:

Der Beginn liegt 25 Jahre zurück. Damals war ich an einer Universität in Bangladesch Dozent für Volkswirtschaft. Das Land litt unter einer furchtbaren Hungersnot und ich fühlte mich schrecklich. Im Hörsaal trug ich, mit der Begeisterung eines frisch gebackenen Doktors aus den USA, all die tollen Wirtschaftstheorien vor. Doch draußen sah ich überall bis auf die Knochen abgemagerte Menschen – Menschen, die auf ihren Tod warteten.

Alles, was ich gelernt hatte und lehrte, war offenbar nur schöner Schein. Es hatte keinerlei Bedeutung für das Leben der Menschen. Daher fing ich an zu recherchieren, wie die Leute in dem Dorf lebten, das unmittelbar an das Universitätsgelände angrenzte. Ich wollte herausfinden, ob ich irgendetwas tun konnte, um den Tod hinauszuzögern oder zu verhindern. Es hätte mir schon gereicht, nur das Leben eines einzigen Menschen zu retten. Ich gab die Vogelperspektive auf, aus der wir die Dinge von oben sehen – vom Himmel herab. Stattdessen wechselte ich in die Froschperspektive, sodass ich alles aus der Nähe sah, es riechen und berühren konnte, um eventuell helfen zu können.

Dann hatte ich ein Erlebnis, das alles veränderte: Ich begegnete einer Frau, die Stühle aus Bambus anfertigte. Ich sprach lange mit ihr und erfuhr, dass sie nur zwei US-amerikanische Cent am Tag verdiente. Das konnte ich nicht fassen! Wie war es möglich, dass jemand, der so hart arbeitete und so schöne Bambusstühle herstellte, nur einen so winzigen Gewinn machte? Die Frau erklärte mir, dass sie kein Geld hätte, um den Bambus zu kaufen. Deshalb musste sich den Bambus

von dem Händler leihen. Er verlangte, dass sie ihre Stühle ausschließlich an ihn verkaufte – und zwar zu einem Preis, den er bestimmte.

Deshalb verdiente sie nur zwei Cent am Tag. Sie war praktisch die Leibeigene des Händlers! Und wie viel kostete der Bambus? Sie sagte: »Oh, ungefähr 20 Cent. Besonders guter 25 Cent.« Ich dachte: »Die Leute leiden wegen 20 Cent und man kann nichts dagegen tun?« Erst wollte ich ihr 20 Cent geben, doch dann fiel mir etwas Besseres ein: Ich würde eine Liste aller Leute machen, die Beträge in dieser Größenordnung brauchten. Also zog ich mit einem meiner Studenten tagelang durchs Dorf. Schließlich enthielt unsere Liste 42 Namen. Als ich die Beträge addierte, bekam ich den größten Schock meines Lebens: Die Summe belief sich auf ganze 27 Dollar! Ich schämte mich, weil ich zu einer Gesellschaft gehörte, die 42 hart arbeitenden, geschickten Menschen nicht einmal 27 Dollar zur Verfügung stellen konnte.

Um der Scham zu entkommen, nahm ich das Geld aus meinem Portemonnaie und gab es dem Studenten: »Bringen Sie dieses Geld den 42 Leuten, mit denen wir gesprochen haben. Sagen Sie ihnen, dass es sich um ein Darlehen handelt. Sie müssen es mir aber erst zurückzahlen, wenn ihnen das möglich ist. Inzwischen können sie ihre Produkte überall verkaufen, wo sie einen guten Preis dafür bekommen.«

*Damit das Böse triumphieren kann, ist nur eins nötig:
dass gute Menschen nichts tun.⁶*

EDMUND BURKE

Als die 42 Leute das Geld in den Händen hielten, waren sie überglücklich. Und ich dachte: »Was kann ich noch tun?« Mir fiel die Bankfiliale auf dem Universitätsgelände ein. Ich vereinbarte einen Termin mit dem Zweigstellenleiter und erzählte ihm von den armen Leuten, die ich im Dorf kennengelernt hatte. Dann schlug ich ihm vor, ihnen Geld zu leihen. Das verschlug ihm fast die Sprache.

»Sie sind ja verrückt! Das ist völlig unmöglich! Armen können wir kein Geld leihen, sie sind nicht kreditwürdig!« Ich verlegte mich aufs Bitten: »Versuchen Sie es doch wenigstens. Es sind doch nur kleine Beträge!« Er blieb hart: »Nein. Das wäre gegen unsere Regeln. Die Leute können keine Sicherheiten bieten. Außerdem lohnt sich das Verleihen

so kleiner Summen nicht.« Schließlich empfahl er mir, mich an die hohen Tiere in den Banken in Bangladesch zu wenden.

Das machte ich dann auch. Ich ging zu den Leuten, die im Bankgeschäft etwas zu sagen hatten. Doch überall bekam ich ein striktes Nein zu hören. Nachdem ich mir tagelang die Füße wund gelaufen hatte, bot ich mich schließlich als Bürge an: »Ich stehe für das Darlehen gerade. Ich werde alles unterschreiben, was Sie wollen. Dann können Sie mir das Geld auszahlen und ich gebe es den Leuten, die ich unterstützen will.«

So fing es also an. Die Bankleute warnten mich immer wieder. Sie sagten, dass die Armen das Geld niemals zurückzahlen würden. Ich meinte nur: »Okay, dann lasse ich es eben darauf ankommen!« Und dann kam die große Überraschung: Sie zahlten mir tatsächlich jeden Cent zurück! Also ging ich wieder zum Zweigstellenleiter und sagte: »Sehen Sie nur, sie zahlen das Geld doch zurück. Es gibt kein Problem!« Er aber erwiderte: »Oh nein, sie machen Ihnen nur etwas vor. Bald werden sie mehr Geld nehmen – und das sehen Sie dann nie wieder!« Also gab ich ihnen mehr Geld. Auch das zahlten sie wieder zurück. Als ich das dem Zweigstellenleiter erzählte, zuckte er nur die Schultern:

»Na ja, in einem einzigen Dorf mag das vielleicht funktionieren ... Aber in zwei Dörfern ganz bestimmt nicht!« Daraufhin versuchte ich es in einem anderen kleinen Ort – und auch hier klappte es.

Die Sache wurde gewissermaßen zu einem Wettstreit zwischen mir, dem Zweigstellenleiter und anderen hochrangigen Bankleuten. Sie behaupteten, eine größere Zahl von Dörfern würde zeigen, dass sie Recht hätten. Also verlieh ich Geld in fünf Dörfern – und wieder zahlten alle es zurück. Doch die Bankleute gaben sich nicht geschlagen. Sie sagten: »Zehn Dörfer. 50 Dörfer. 100 Dörfer!« Zwischen uns entwickelte sich ein regelrechter Wettkampf. Ich präsentierte ihnen Ergebnisse, die sie nicht abstreiten konnten. Denn ich arbeitete ja mit ihrem Geld. Sie wollten diese Ergebnisse jedoch nicht akzeptieren. Denn während ihrer Ausbildung hatte man ihnen beigebracht, dass arme Leute nicht zuverlässig sind. Ich war zum Glück nicht so ausgebildet worden. Deshalb konnte ich das glauben, was ich mit meinen eigenen Augen sah. Die Bankleute aber waren blind – blind durch ihr Wissen.

Schließlich kam ich auf die richtige Idee: Warum versuchte ich eigentlich ständig, sie zu überzeugen? Ich war doch felsenfest davon überzeugt, dass Arme sich Geld leihen und es auch zurückzahlen können. Warum sollte ich also keine eigene Bank gründen? Die Idee

begeisterte mich! Ich schrieb mein Konzept auf und beantragte eine Genehmigung bei den Behörden. Nach zwei langen Jahren bekam ich sie endlich.

Am 2. Oktober 1983 wurden wir eine Bank – eine offizielle, unabhängige Bank! Nun konnten wir nach Belieben expandieren. Genau das taten wir auch!

Wenn wir durch ein großes Ziel inspiriert werden, durch ein außergewöhnliches Projekt, sprengen unsere Gedanken alle Grenzen. Unser Verstand erhebt sich über alle Schranken, unser Bewusstsein dehnt sich in alle Richtungen aus – und wir finden uns in einer neuen, großartigen, wundervollen Welt wieder.

AUS DEM JOGASUTRA VON PATANJALI

Heute hat die Grameen Bank in Bangladesch 1267 Filialen mit über 12 000 Angestellten und ist in mehr als 46 000 Dörfern tätig. Sie hat über 4,5 Milliarden US-Dollar als Darlehen vergeben. Sogar Bettler bekommen Geld, damit sie sich eine Existenz aufbauen können. Die Darlehensbeträge belaufen sich im Durchschnitt auf 12 bis 15 Dollar. Ein Hausbaukredit liegt bei 300 Dollar. Im Bankwesen sind das natürlich kleine Summen. Doch für den Einzelnen bewirken sie unendlich viel.

Die Grameen Bank gewährt jedes Jahr Darlehen im Wert von insgesamt etwa einer halben Milliarde Dollar. Hinter dieser Zahl steckt eine wichtige Botschaft: Diese Summe bedeutet, dass 3,7 Millionen Menschen den Entschluss gefasst haben, ihr eigenes Leben und das ihrer Familien zu verändern; 3,7 Millionen Menschen haben erkannt, dass sie Veränderungen herbeiführen konnten; 3,7 Millionen Menschen erlebten eine schlaflose Nacht und standen am nächsten Morgen zitternd, aber fest entschlossen in einer Filiale der Grameen Bank.

96 Prozent der Darlehen der Grameen Bank gehen an Frauen. Sie haben sich dafür entschieden, selbstständige, unabhängige Unternehmerinnen zu werden. Die Kredite helfen ihnen, Waren zu produzieren, um wirtschaftlich überlebensfähig und erfolgreich zu werden. Sie alle haben ihre innere Stimme *gefunden*!

Ich habe mich mit einigen großen Visionären und Führungspersonlichkeiten auf der ganzen Welt beschäftigt und auch selbst mit ihnen

gesprochen. Dabei fiel mir auf, dass Visionen meist dann entstehen, wenn Menschen ein Bedürfnis erkennen, auf ihr Gewissen reagieren und alles daransetzen, es zu erfüllen. Wenn ihnen das gelungen ist, sehen sie ein weiteres Bedürfnis, das sie ebenfalls erfüllen, und das geht dann immer so weiter. Irgendwann fangen sie dann an, darüber nachzudenken, wie sie ihre Bemühungen institutionalisieren können, um sie nachhaltig zu machen.

Muhammad Yunus ist ein gutes Beispiel für diese Vorgehensweise. Er spürte die *Bedürfnisse* anderer Menschen. Dann folgte er seinem *Gewissen* und setzte sein *Talent* und seine *Leidenschaft* ein, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Nachdem er tragfähige Lösungen gefunden hatte, folgte der nächste Schritt: Er institutionalisierte die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen, und gründete die Grameen Bank. Muhammad Yunus fand seine eigene innere Stimme, indem er andere dazu inspirierte, ebenfalls ihre innere Stimme zu finden. Heute breitet sich die Kleinstkredit-Bewegung über die ganze Welt aus.

Nur wenige von uns können Großes tun. Doch wir alle können mit großer Liebe kleine Dinge tun.

MUTTER TERESA

Der Schmerz – das Problem – die Lösung

Ob in Unternehmen und Organisationen jeder Art, in Familien oder in Gemeinden: Am Anfang dieses Buches habe ich den Schmerz beschrieben, den unzählige Menschen heute empfinden.

Mit dem 8. Weg möchte ich Ihnen eine Landkarte an die Hand geben. Eine Landkarte, die Sie von Ihrem Schmerz und der damit verbundenen Frustration zu wahrer Erfüllung, Relevanz, Bedeutung und wichtigen Beiträgen in der neuen Landschaft unserer Zeit führen wird. Kurz gesagt: Mithilfe dieser Landkarte werden Sie *Ihre innere Stimme finden* – nicht nur bei der Arbeit und in Ihrem Unternehmen, sondern in Ihrem ganzen Leben. Wenn Sie mögen, wird der 8. Weg Sie auch dazu befähigen, Ihren Einfluss unabhängig von Ihrer Position erheblich zu erweitern. Wie das geht? Ganz einfach: Indem Sie die Men-

schen, die Ihnen wichtig sind, Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, ebenfalls ihre innere Stimme zu finden und ihre Effektivität, ihr Wachstum und ihre Wirkung *um ein Vielfaches* zu erhöhen. Sie werden entdecken, dass diese Art von Einfluss und Führung aus Ihrer *eigenen Entscheidung* erwächst, nicht aus der Position oder dem Rang.

Aber wie kann man den Schmerz bewältigen und eine dauerhafte *Lösung* erreichen? Die beste und oft auch einzige Möglichkeit, liegt darin, zunächst das *Grundproblem* zu verstehen, das den Schmerz verursacht. In unserem Fall resultiert das Problem vor allem aus einem Verhalten, das auf einem unvollständigen oder stark verzerrten Paradigma beruht. Dieses Paradigma höhlt das Wertgefühl der Menschen aus und erstickt ihre Talente und ihr Potenzial.

Die *Lösung* für dieses Problem kann – wie die meisten großen Durchbrüche in der Geschichte der Menschheit – nur aus einer fundamentalen *Abkehr* von alten Denkweisen erwachsen. Das Versprechen dieses Buches ist: Sie werden dieses Problem lösen! Dazu ist es wichtig, dass Sie Geduld aufbringen und sich bemühen, es an der Wurzel zu verstehen. Das ist der Schlüssel, damit Sie Ihr Leben dann an den zeitlosen, universellen Prinzipien ausrichten können, auf denen die hier dargestellte Lösung beruht. Dann wird Ihr Einfluss stetig von innen nach außen wachsen. Sie werden Ihre innere Stimme finden. Zudem werden Sie Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, in unserer dramatisch veränderten Welt ebenfalls ihre innere Stimme zu finden.

Der 8. Weg hilft Ihnen, vom Schmerz über das Problem zur Lösung zu kommen. Kapitel 1 skizziert kurz den erschreckenden Status quo unserer Wirklichkeit.

Das nächste Kapitel wird das Kernproblem identifizieren. Ob im persönlichen Bereich, in der Familie oder am Arbeitsplatz, an dem wir den größten Teil unseres Lebens verbringen: Wenn wir dieses tief verwurzelte Problem verstehen, können wir die Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, viel besser meistern. Das geht allerdings nicht ohne geistige Anstrengung! Aber die Investition, sich mit der *menschlichen* Seite dessen zu befassen, was im letzten Jahrhundert in den *Organisationen* passiert ist, wird sich für Sie auszahlen. Denn sie gibt Ihnen das Schlüsselparadigma für das ganze Buch an die Hand. Schritt für Schritt werden Sie Weisheit, Orientierung und Kraft für den Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen und Chancen

im *persönlichen* Bereich und in Ihren *Beziehungen* erlangen. Also: Halten Sie durch. Es lohnt sich!

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den 8. Weg und die Lösung, die dann im Rest des Buches besprochen wird. Zudem finden Sie in diesem Kapitel einige Tipps und Hinweise dazu, wie Sie den größten Nutzen aus dem Buch ziehen können.



Film: »Das Lebenswerk«

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie einladen, sich einen kleinen Drei-Minuten-Film mit dem Titel *Das Lebenswerk* anzuschauen. Dieser Film wurde überall in den USA in den Kinos gezeigt. Er wird Ihnen ein paar Augenblicke schenken, in denen Sie über Ihre innere Stimme und die vier damit zusammenhängenden universellen menschlichen Bedürfnisse – zu leben, zu lieben, zu lernen und ein Vermächtnis zu hinterlassen – nachdenken können. Zudem wird er Ihnen das Grundmodell, das fundamentale Paradigma dieses Buchs, vermitteln: das Modell der GANZEN PERSON. Auch in einigen anderen Kapiteln werde ich auf *einen kurzen Film* hinweisen, der Ihnen den Kern des jeweiligen Inhalts vermitteln soll. *Diese Filme – viele wurden mit renommierten nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet – finden Sie auf der beiliegenden DVD.* Manche der gezeigten Geschichten sind wahr, andere Fiktion. Doch alle sind kraftvoll und sehr emotional. Ich bin überzeugt, dass Sie die Inhalte dieses Buchs durch die Filme besser *verstehen und verinnerlichen* können. Außerdem glaube ich, dass Ihnen die Filme gefallen werden. Falls Sie gerade keine Gelegenheit haben sollten, sich die Filme anzusehen, können Sie die entsprechenden Hinweise im Buch einfach überspringen und weiterlesen. Nun viel Vergnügen bei *Das Lebenswerk*!