

Stephen R. Covey

# Klassiker Paket

Die 7 Wege  
zur Effektivität  
Der 8. Weg

**2in1**  
BUNDLE



FranklinCovey  
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

**GABAL**

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

E-Book (PDF): 978-3-95623-500-9

E-Book (Epub): 978-3-95623-501-6

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Stephen R. Covey Klassiker-Paket

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Die 7 Wege zur Effektivität – Stephen R. Covey

Copyright der Originalausgabe

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Der 8. Weg – Stephen R. Covey

© 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

»Stephen Coveys *Die 7 Wege zur Effektivität* ist meines Erachtens bis heute das beste Buch über Leadership, das ich kenne. Es gelingt Covey, dieses komplexe Thema auf sieben Grundprinzipien zu reduzieren, die wie Naturgesetze walten. Es braucht viel Fleiß und vor allem Geduld, eine pro-aktive Unternehmenskultur im Covey'schen Sinne zu erreichen, denn Schnelllösungen sind unmöglich, wenn man Menschen anleiten will, im Gegensatz zu Dingen, die man managen kann.«

**Dr. Anno Borkowsky**

*CEO & President, Rhein Chemie*

»Die Gedanken von Stephen Covey sind für mich – gerade auch beim zweiten oder dritten Lesen – immer wieder voller Inspirationen und Anregungen.«

**Dr. Alexander Coridaß**

*Geschäftsführung, ZDF Enterprises GmbH*

»Die von Covey in seinem Buch beschriebenen sieben Schritte auf dem Wege zur Effektivität sind als Einzelschritte den meisten der an dieser Thematik interessierten Lesern wohl auf die eine oder andere Weise bereits bekannt. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – fasziniert mich das von Covey beschriebene Vorgehen, weil es aufeinander aufbauende und sich gegenseitig ergänzende Schritte umfasst, die zu einer neuen Qualität im Vorgehen führen und damit Resultate ermöglichen, die deutlich über die Summe der Ergebnisse aus den Einzelschritten hinausgehen.

Dass hier bereits in dem von Covey entwickelten Vorgehens-Modell selbst – mit dem Prinzip der Entstehung und Nutzung von Synergieeffekten – einer der sieben von ihm empfohlenen Schritte zur Wirkung kommt, finde ich besonders bemerkenswert und überzeugend.«

**Reinhard Ramge**

*Teamleiter Personalentwicklung, Deutsche Leasing AG*

»Ein Buch, das man immer und immer wieder neu lesen kann und das jedesmal neue Aha-Erlebnisse bringt. Ich empfehle es jedem, der mir wichtig ist.«

**Norbert Wangnick**

*Gründer und Vorstand access AG*

»Seit mehr als zehn Jahren begleiten mich die nachhaltigen Prinzipien der *7 Wege*. Zunächst hielt ich sie zum Teil für ausgesprochen banal. Erst später wurde mir klar: Auch Gravitation ist banal, da scheinbar offensichtlich. Dennoch: Nichtbeachtung der Gravitation hat unangenehme Konsequenzen.

Statt ›banal‹ würde ich heute ›grundlegend‹ sagen, im Sinne von ›Fundament schaffend‹. Ein Fundament, das mich trägt.«

**Dr. Renald Hennig**

*Leitung Arzneimittelsicherheit, Chiron Behring GmbH & Co KG*

»Die 7 Wege verbinden bisher schon einzeln geschätzte Konzepte in hervorragender Weise zu einem Gesamtbild. Ich habe das Buch zum Einzel- und Teamcoaching in der Industrie eingesetzt, mit dem Erfolg, dass die Coachees sich mit den Konzepten der wertbasierten Entscheidungen und der vierten Generation des Zeitmanagements persönlich weiterentwickeln konnten. Das Buch ist auch für alle die lesenswert, die glauben, ›schon alles zu kennen‹.«

**Prof. Dr. Annette Kluge**

*Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität St. Gallen*

»Wenn ich dieses Buch als Student gelesen hätte, wäre in meinem Leben einiges anders gelaufen.«

**Alain de Krassny**

*Vorsitzender des Vorstandes, Donau Chemie AG, Wien*

»Seit mehr als zehn Jahren versuche ich, die 7 Wege in meinem beruflichen so wie in meinem persönlichen Leben umzusetzen. Sie sind einfach zu leben, und trotzdem oder gerade deswegen – sind die Auswirkungen für mich als Ehemann, Vater und Freund ebenso überzeugend und gültig wie als Unternehmensführer und Manager. Stephen Covey versteht es wie kein anderer, uns die Prinzipien, die uns helfen, zufriedener, effektiver und glücklicher zu leben, auf einfache und anschauliche Art nahe zu bringen. Kein Buch mit ›Quick fixes‹ für's Leben. Aber mit dauerhaften Antworten.«

**Christian E. Höferl**

*CEO Brodmann Group, Wien*

»Ein bemerkenswertes Buch über das Leben in der Welt von heute – so elegant geschrieben, mit so viel Verständnis für unsere tiefen Sorgen, so nützlich für unser persönliches Leben und die Unternehmen, dass ich es jedem schenken werde, den ich kenne.«

**Warren Bennis**

*Verfasser von »Führen lernen«*

»Ich kenne keinen anderen Lehrer oder Mentor für die Verbesserung der persönlichen Effektivität, der eine so überwältigende positive Reaktion hervorgerufen hätte. ... Dieses Buch erfasst Stephen Coveys Philosophie der Prinzipien wunderbar. Wer es liest, wird meiner Ansicht nach schnell verstehen, dass ich selbst und andere auf Dr. Coveys Lehre so enorm stark reagiert haben.

**John Pepper**

*President, Procter & Gamble*

»Stephen Covey ist ein amerikanischer Sokrates, er öffnet unseren Verstand für die Dinge, die überdauern – Werte, Familie, Beziehungen, Kommunikation.«

**Brian Tracy**

*Autor von »Thinking big«*

»Stephen R. Covey ist ein wunderbarer Mensch. Er schreibt scharfsichtig, und die Menschen liegen ihm am Herzen. Dieses eine Buch wiegt ganze Bibliotheken voller Erfolgsliteratur auf. Die Prinzipien, die er in *Die 7 Wege zur Effektivität* lehrt, haben mein Leben wirklich verändert.«

**Dr. Ken Blanchard**

*Autor von »Der Minuten-Manager«*

»Kaum jemand, der sich mit Management und Unternehmen – und den Menschen – beschäftigt, hat so lange und eingehend über die ersten Prinzipien nachgedacht wie Stephen Covey. Mit *Die 7 Wege zur Effektivität* bietet er uns eine Chance, keine Anleitung. Die Chance besteht darin, uns selbst und unsere Wirkung auf andere zu erforschen und uns dabei seiner profunden Erkenntnisse zu bedienen. Ein wundervolles Buch, das Ihr Leben verändern könnte!«

**Tom Peters**

*Autor von »Auf der Suche nach Spitzenleistungen«*

»Ich finde dieses Buch wirklich stimulierend. Es regt zum Denken an, und ich verweise immer wieder darauf.«

**Richard M. DeVos**

*President, Amway*

»*Die 7 Wege zur Effektivität* ist inzwischen eines der meistverkauften Bücher überhaupt.«

**Fortune Magazine**

»Wir müssen die Weisheit Stephen Coveys lernen und internalisieren; das ist eine der wertvollsten Gewohnheiten, die wir entwickeln können. Er lebt vor, was er sagt, und dieses Buch kann Ihnen helfen, dauerhaft im ›Gewinnerkreis‹ zu leben.«

**Dr. Denis Waitley**

*Autor von »The Psychology of Winning«*

»Covey bestätigt die dauerhaften Wahrheiten, die für die Familien, die Unternehmen und die Gesellschaft allgemein gelten, erspart uns aber das Psychogeschwätz, das einen so großen Teil der aktuellen Literatur zu den zwischenmenschlichen Beziehungen verdirbt. Sein Buch ist keine Fotografie, sondern ein Prozess und sollte auch so behandelt werden. Covey ist weder Optimist noch Pessimist. Er betrachtet Möglichkeiten und ist überzeugt, dass wir – und nur wir – das Tor zur Veränderung in uns selbst öffnen können. Es gibt viel mehr als nur sieben gute Gründe, dieses Buch zu lesen.«

**Steve Labunski**

*Executive Director, International Radio & Television Society*

»Eine wirklich starke Lektüre! Die Prinzipien der Vision, der Führung und der menschlichen Beziehungen machen dieses Buch zu einem praktischen Tool für die Unternehmenslenker unserer Zeit. Ich empfehle es wärmstens.«

**Nolan Archibald**

*President und CEO, Black & Decker*

»Covey ist aktuell und wird immer aktueller.«

**Business Week**

»Fundamentale Prinzipien sind der Schlüssel zum Erfolg – und Stephen Covey beherrscht sie meisterhaft. Kaufen Sie sein Buch. Und vor allem: Benutzen Sie es!«

**Anthony Robbins**

*Autor von »Grenzenlose Energie«*

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**

**29., erweiterte und überarbeitete  
Neuauflage**

**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 Informationen sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-573-9

Lektorat: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen ([www.martinzech.de](http://www.martinzech.de))

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg ([www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de))

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

29., erweiterte und überarbeitete Neuauflage 2014

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2005, 2014 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)

[www.franklincovey.ch](http://www.franklincovey.ch)

[www.franklincovey.at](http://www.franklincovey.at)

[www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com)

# Inhalt

Jim Collins: Vorwort zur 25-jährigen  
Jubiläumsausgabe **11**

Nachruf: Gedenken an einen  
wunderbaren Vater **19**

Vorwort zur deutschen Neuauflage **25**

Vorwort **27**

## **Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien 35**

Von innen nach außen **37**  
Die sieben Wege – ein Überblick **71**

## **Zweiter Teil: Der private Erfolg 89**

- 1. Weg* Pro-aktiv sein **91**  
*Prinzipien* der persönlichen Vision **93**
- 2. Weg* Schon am Anfang das Ende im Sinn haben **123**  
*Prinzipien* der persönlichen Führung **125**
- 3. Weg* Das Wichtigste zuerst tun **175**  
*Prinzipien* des persönlichen Managements **177**

**Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg 215**

Paradigmen von Interdependenz **217**

4. Weg Gewinn / Gewinn denken **239**  
*Prinzipien* der zwischenmenschlichen Führung **241**

5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden **277**  
*Prinzipien* der einführenden Kommunikation **279**

6. Weg Synergien schaffen **305**  
*Prinzipien* der kreativen Kooperation **307**

**Vierter Teil: Erneuerung 325**

7. Weg Die Säge schärfen **327**  
*Prinzipien* der ausgewogenen Selbst-Erneuerung **329**

**Anhang**

Noch einmal: Von innen nach außen **347**  
*Nachwort* Fragen, die mir immer wieder gestellt werden **359**

Letztes Interview mit Stephen R. Covey **371**

Über FranklinCovey **383**

Über FranklinCovey im deutschsprachigen  
Raum **385**

Über den Autor **386**

Index **387**

## Vorwort zur 25-jährigen Jubiläumsausgabe

Ich begegnete Stephen R. Covey erstmals im Jahr 2001, als er mich um ein Treffen bat, um über einige Ideen zu sprechen. Nach einer herzlichen Begrüßung – sein Handschlag fühlte sich an wie das weiche Leder eines schon tausendmal getragenen Softball-Handschuhs – führten wir ein Gespräch, das am Ende zwei Stunden dauern sollte. Stephen begann, Fragen zu stellen – viele Fragen. Hier saß ein Meister seines Fachs, einer der einflussreichsten Denker dieser Tage, und wollte von einem 25 Jahre Jüngeren lernen.

Als mir das Gespräch die Gelegenheit bot, meiner eigenen Neugier Ausdruck zu verleihen, fing ich an: »Wie sind Sie auf die Ideen in den *7 Wegen* gekommen?«

»Das war ich nicht«, entgegnete er.

»Wie das?«, fragte ich. »Sie sind schließlich der Autor des Buches.«

»Ja natürlich, ich schrieb das Buch, aber die Prinzipien waren lange vor mir bekannt.« Und er fuhr fort: »Sie sind so etwas wie Naturgesetze. Ich habe sie lediglich gesammelt und den Menschen verständlich dargelegt.«

In diesem Moment wurde mir klar, woraus die ungeheure Wirkung dieses Buches resultierte. Covey hatte mehr als drei Jahrzehnte alles das studiert, praktiziert, gelehrt und verfeinert, was er schließlich in diese Seiten hineindestillierte. Er beanspruchte keine Urheberschaft für die Prinzipien; ihm ging es darum, sie zu vermitteln und zugänglich zu machen. Er schuf die *7 Wege* nicht um des eigenen Erfolges willen, sondern weil er damit der Menschheit einen Dienst erweisen wollte.

Als Bob Whitman, der Chef von FranklinCovey, anrief, um mich zu fragen, ob ich mir vorstellen könnte, ein Vorwort für die 25-jährige Jubiläumsausgabe von *Die 7 Wege zur Effektivität* zu schreiben, war meine erste Reaktion, dass ich das Buch noch einmal von vorn bis hinten durchlas. Ich hatte es kurz nach seinem ersten Erscheinen 1989

gelesen und empfand es jetzt als Geschenk, mich noch einmal damit zu beschäftigen. Auch interessierte mich diesmal die Frage: Was macht das Buch zum Langzeitklassiker? Ich sehe dafür im Wesentlichen vier Gründe:

1. Eingebettet in ein kohärentes Ideengebäude, schuf Covey eine »Nutzerschnittstelle«, die besonders von seinem mitreißenden Schreibstil lebt.
2. Covey konzentrierte sich auf zeitlose Prinzipien, nicht auf Modebegriffe aus dem technischen und monetären Bereich.
3. Covey interessierte in erster Linie die *Charakterbildung*, nicht so sehr das »Streben nach Erfolg«. Deswegen half er den Menschen nicht nur, effektiver zu werden, sondern zeigte ihnen auch, wie sie bessere Führungskräfte werden konnten.
4. Covey war ein Level-5-Lehrer, der um seine Defizite wusste, aber entschlossen war, das weiterzugeben, was er gelernt hatte.

Stephen R. Covey war ein meisterhaftes Sprachrohr. Was er für die individuelle Effektivität getan hat, lässt sich vergleichen mit dem, was die grafische Nutzerschnittstelle für den Personal Computer war. Vor Apple und Microsoft konnten nur wenige Menschen den Computer im Alltag nutzen. Es fehlte eine leicht zugängliche Nutzerschnittstelle – es gab keine Mauszeiger, keine freundlichen Icons, keine überlappenden Fenster, ganz zu schweigen von berührungsempfindlichen Bildschirmen. Erst Macintosh und später Windows ermöglichten einem Großteil der Menschen, die Power des Mikrochips hinter dem Bildschirm zu nutzen. Und so war im Verlauf der Jahrhunderte auch das Wissen um die individuelle Effektivität immer weiter angewachsen, von Benjamin Franklin bis zu Peter Drucker, ohne dass sich jemand die Mühe gemacht hätte, dieses Wissen in einem kohärenten und nutzerfreundlichen Konzept zu vereinen. Covey entwickelte ein Standardbetriebssystem – das »Windows« der individuellen Effektivität – und er achtete dabei insbesondere auf leichte Bedienbarkeit. Er trat als feinfühligster Autor in Erscheinung, als Meister der Anekdote und des ideengeleiteten Wortwitzes. Ich werde niemals die Geschichte in Kapitel 1 von dem Mann in der U-Bahn vergessen, der keine Anstalten machte, seine schreienden und tobenden Kinder zur Ordnung zu rufen (und die Auflösung der Geschichte), und auch nicht den Leuchtturm, den falschen Dschungel oder das Gleichnis vom goldenen Ei. Einige seiner

Rahmenkonzepte erwiesen sich als äußerst tragfähig, indem sie nicht nur eine Idee beschrieben, sondern zugleich Handlungsanweisungen gaben, wie beispielsweise »Gewinn/Gewinn denken«, »Erst verstehen, dann verstanden werden«, »Schon am Anfang das Ende im Sinn haben« oder »Das Wichtigste zuerst tun«. Mit Schilderungen seiner persönlichen Kämpfe und Erlebnisse aus dem Zusammenleben mit seinen Kindern, seiner Ehefrau und seinen Freunden brachte er diese Ideen seinen Lesern noch näher und half ihnen, Gewohnheiten zu entwickeln, um das Leben danach ausrichten zu können.

Die Covey'schen Ideen sind zeitlos. Es sind *Prinzipien*. Aus diesem Grund funktionieren sie und sprechen Menschen aller Altersgruppen rund um den Globus an. In einer von Veränderungen, Brüchen, Chaos und großer Unsicherheit gekennzeichneten Welt sehnen sich die Menschen nach einem Ankerpunkt, einer Rahmenstruktur, die ihnen Halt gibt. Covey war von der Existenz zeitloser Prinzipien überzeugt; die Suche nach ihnen war für ihn nicht Ausdruck von Spinnerei, sondern Gebot der Weisheit. Er verwarf die Weltsicht jener, die von den Dächern rufen: »Nichts ist heilig, nichts ist von Dauer, nichts ist verlässlich genug in dieser veränderlichen Welt, um darauf ein Fundament gründen zu können! Alles ist neu! Nichts lässt sich aus der Vergangenheit auf heute übertragen!«

Mein eigenes Forschungsinteresse richtet sich schwerpunktmäßig auf die Frage: »Wie funktionieren erfolgreiche Unternehmen – warum finden einige den Weg zu den Besten (und andere nicht), warum sind einige immer erfolgreich (während andere scheitern), und warum gedeihen manche im Chaos?« Ein wichtiges Resultat meiner Arbeit ist der Ratschlag, »den Kern zu bewahren und die Weiterentwicklung zu fördern«. Kein Unternehmen bleibt auf Dauer erfolgreich, solange es nicht einer Reihe von Kernprinzipien treu bleibt, die ihm in einer sich ständig wandelnden Welt Halt und Stütze bieten. Gleichzeitig kann sich kein Unternehmen seinen Erfolg erhalten, das nicht nach Fortschritt strebt – in Form von Veränderung, Erneuerung, Verbesserung und dem Streben nach *big hairy audacious goals* (BHAG), anspruchsvollen und riskanten Zielen. Die Kombination von beidem – Bewahrung des Kerns und Förderung der Weiterentwicklung – ergibt einen magisch-dialektischen Ansatz, der geeignet ist, ein Unternehmen oder eine Institution über lange Zeit lebendig zu halten. Covey stieß auf ein ähnliches Muster im Bereich der individuellen Effektivität. Bestimmte unverbrüchliche Prinzipien bilden die Grundlage, auf der wir sodann

gut daran tun, nach ständiger Verbesserung und Selbsterneuerung zu streben. Diese Dialektik erlaubt es uns, auf einem felsenfesten Fundament zu stehen und gleichzeitig ein Leben lang zu wachsen.

Der wichtigste Aspekt der *7 Wege zur Effektivität* – was dem Buch über seine praktische Anwendbarkeit hinaus Tiefe verleiht – ist für mich jedoch die Hervorhebung der *Charakterbildung* im Vergleich zum reinen »Erfolgsstreben«. Effektivität ist nicht denkbar ohne Disziplin, und Disziplin nicht ohne Charakter. Während ich dieses Vorwort schreibe, befinde ich mich in der Endphase einer zweijährigen Reise als Vorsitzender der Class of 1951 Study of Leadership an der United States Military Academy in West Point. Ich bin persönlich zu der Überzeugung gekommen, dass das West-Point-Führungskonzept in erster Linie auf der Bedeutung des Charakters basiert. Entscheidend dafür, ob jemand Führungsqualitäten besitzt, ist die Frage, wer er *ist*, denn darauf gründet alles, was jemand *tut*. Wie ziehen wir Menschen mit Führungsqualitäten heran? Zuerst müssen wir ihren Charakter bilden. Und deshalb handeln *Die 7 Wege zur Effektivität* in meinen Augen auch nicht nur von der individuellen Effektivität, sondern im selben Maße von der Führungskräfteentwicklung.

Wenn ich an einige herausragende Führungspersönlichkeiten denke, denen ich im Lauf meiner Recherchen begegnet bin, fällt mir auf, wie klar sich die Covey'schen Prinzipien in vielen ihrer Geschichten widerspiegeln. Eines meiner Lieblingsbeispiele ist Bill Gates. In den letzten Jahren ist es fast schon zur Mode geworden, außergewöhnliche Erfolge wie den von Bill Gates der glücklichen Fügung zuzuschreiben, dem zufälligen Zusammenspiel von Zeit und Ort. Bei genauerem Hinsehen jedoch fällt dieses Argument in sich zusammen. Als *Popular Electronics* im Jahr 1975 den Altair 8800 auf die Titelseite setzte und ihn als den ersten PC feierte, gründete Bill Gates im Verein mit Paul Allen eine Softwarefirma und entwarf für den Altair die Programmiersprache BASIC. Gewiss, Gates verfügte im richtigen Augenblick über die richtigen Programmierkenntnisse, aber er war damit nicht allein – Informatik- und Elektrotechnikstudenten an Schulen wie Cal Tech, MIT oder Stanford wären dazu ebenso prädestiniert gewesen wie gestandene Ingenieure in Technologieunternehmen wie IMB, Xerox oder HP oder Wissenschaftler staatlicher Forschungseinrichtungen. *Tausende* hätten tun können, was Bill Gates in diesem Augenblick tat, *aber sie taten es nicht*. Gates *nutzte* den Augenblick. Er brach sein Harvard-Studium ab, ging nach Albuquerque (dem Sitz von Altair) und



schrieb Tag und Nacht an seinem Computercode. Nicht das Glück, im richtigen Augenblick am richtigen Ort zu sein, zeichnete Bill Gates aus, sondern seine *tatkräftige Reaktion* darauf. (1. Weg: *Pro-aktiv sein*)

Wahre Disziplin bedeutet, dass wir unsere besten Stunden unseren edelsten Zielen widmen, und das wiederum heißt, im besten Sinne nonkonformistisch zu handeln. Es wäre naheliegend gewesen zu sagen, für einen jungen Bill Gates sei es das Wichtigste, erst einmal sein Harvard-Studium zu beenden. Er aber orientierte sich stattdessen an seinem Traum, mochten noch so viele wohlmeinende Wegbegleiter die Stirn runzeln. Er gründete Microsoft und verfolgte mit aller Kraft zwei Ziele: die Rekrutierung der bestmöglichen Mitarbeiter und die Verwirklichung einiger Softwareprojekte, an deren Zukunft er glaubte; alles andere war sekundär. Als Gates anlässlich eines Abendessens zum ersten Mal auf Warren Buffett traf, fragte der Gastgeber die um den Tisch Versammelten, was jeder von ihnen für den wichtigsten Faktor im eigenen Leben erachtete. Wie Alice Schroeder in ihrem Buch *The Snowball* berichtet, antworteten Gates und Buffett mit demselben Wort: »Fokus.« (3. Weg: *Das Wichtigste zuerst tun*)

Gates' Beziehung zum vierten Weg (4. Weg: *Gewinn/Gewinn denken*) ist etwas komplizierter. Auf den ersten Blick erscheint er als Gewinn-Verlust-Natur, ein verbissener Kämpfer, dessen Angst vor möglichen Fallen so groß war, dass er in einem »Albtraum«-Memorandum diverse Szenarios beschrieb, wie Microsoft zum Verlierer werden könnte. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, wie meisterhaft es ihm gelang, die unterschiedlichsten Kräfte zu einer Koalition zusammenzuschweißen. Er wusste, dass er seinen Traum nur verwirklichen konnte, wenn Microsoft die eigenen Kräfte mit denen anderer Unternehmen wie des Mikroprozessorherstellers Intel oder der PC-Hersteller IBM und Dell bündelte. Er beteiligte seine Mitarbeiter am Kapital, damit sie vom Erfolg ihres Unternehmens ebenso profitierten. Und er verstand es auf bemerkenswerte Weise, seine persönlichen Stärken um die Stärken anderer, insbesondere seines langjährigen Alter Egos Steve Ballmer, zu ergänzen. Gates und Ballmer schafften gemeinsam weit mehr, als sie als Einzelne hätten erreichen können; eins plus eins war hier deutlich größer als zwei. (6. Weg: *Synergie schaffen*)

Als sich Gates mit seiner Stiftung dem gesellschaftlichen Engagement zuwandte, verfuhr er nicht nach dem Motto: »Ich bin ein erfolgreicher Geschäftsmann und weiß dementsprechend, wie man Wirkung gleich welcher Art erzielt.« Vielmehr legte er eine unersättliche Neugier an

den Tag. Er war niemals um Fragen verlegen und war ständig bemüht, auch die schwierigsten Probleme in den Griff zu bekommen. Einmal äußerte er zum Abschluss einer Unterhaltung mit einem Freund etwas im Sinne von: »Ich muss unbedingt mehr über Phosphate in Erfahrung bringen.« (5. Weg: *Erst verstehen, dann verstanden werden*)

Und nicht zuletzt fasziniert mich, wie Gates neue Energie tankt. Selbst in den intensivsten Aufbaujahren des Unternehmens klinkte er sich regelmäßig für eine ganze Woche aus, um zu lesen und seinen Gedanken nachzugehen. Er entwickelte ein Faible für Biografien. Einmal erzählte er Brent Schlender von der Zeitschrift *Fortune*: »Ich finde es unglaublich, wie sich manche Menschen im Lauf ihres Lebens entwickeln« – eine Lektion, die sich Gates zum Mantra seines eigenen Lebens erkoren zu haben scheint. (7. Weg: *Die Säge schärfen*)

Gates ist ein wunderbares Beispiel, aber bei Weitem nicht das einzige. Ich hätte auch über Wendy Kopp sprechen können, der Teach for America gründete, um Hunderttausende von College-Studenten zu animieren, wenigsten zwei Jahre lang Kinder in unseren am meisten benachteiligten Schulen zu unterrichten und so zur radikalen Verbesserung unseres Schulsystems beizutragen (*Pro-aktiv sein; Schon am Anfang das Ende im Sinn haben*). Ich hätte auch Steve Jobs anführen können, der in einem Haus ohne Möbel lebte, weil er so damit beschäftigt war, wahnsinnig tolle Produkte zu erfinden, dass ihm keine Zeit blieb, sich um so scheinbar unwichtige Dinge wie die Anschaffung eines Küchentischs oder eines Sofas zu kümmern (*Das Wichtigste zuerst tun*). Oder Herb Kelleher von Southwest Airlines, der zwischen Management und Belegschaft eine Gewinn-Gewinn-Kultur schuf, in der nach den Ereignissen vom 9. September 2001 alle zusammenwirkten, um die dreißigjährige Geschichte fortgesetzter schwarzer Zahlen nicht abreißen zu lassen und dennoch auf keinen Mitarbeiter zu verzichten (*Gewinn/Gewinn denken*). Oder auch Winston Churchill, der während des gesamten Zweiten Weltkriegs nicht auf seinen Mittagsschlaf verzichtete und so jeden Tag seine »zwei Morgen« hatte (*Die Säge schärfen*).

Damit will ich nicht sagen, dass die 7 Wege das einzige und ausschließliche Rezept für ein großartiges Unternehmen darstellen. Die Prinzipien von *Der Weg zu den Besten* und *Immer erfolgreich*, um nur diese beiden Bücher zu nennen, und von *Die 7 Wege zur Effektivität* ergänzen einander, ohne deckungsgleich zu sein. Coveys Ziel war es nicht, ein Buch über großartige Unternehmen zu schreiben, sondern eines darüber, wie wir unsere persönliche Effektivität steigern können. Aber Un-

ternehmen bestehen aus Menschen, und je effektiver diese Menschen funktionieren, desto besser funktioniert auch das Unternehmen. Und ich bin überzeugt, dass bei jemandem, der die *7 Wege* beherrscht, die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass aus ihm eine Level-5-Führungspersönlichkeit wird, wie ich sie in *Der Weg zu den Besten* umfassend beschrieben habe. Level-5-Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch eine paradoxe Kombination aus individueller Bescheidenheit und professionellem Erfolgsstreben aus, die es ihnen erlaubt, ihre Energie, ihren Tatendrang, ihre Kreativität und ihre Disziplin in den Dienst von etwas zu stellen, das größer ist als sie selbst. Sie sind ehrgeizig, gewiss, aber zugunsten von etwas, das sie selbst übersteigt, sei es ein Unternehmen, die Welt insgesamt oder ein Ziel, von dem in erster Linie andere profitieren. Ob ein Unternehmen auf Dauer floriert, hängt vor allem von der Motivation, dem Charakter und den Ambitionen derer ab, die das Steuer in der Hand halten. Das, was sie in ihrem Inneren bewegt und antreibt, schlägt sich unweigerlich in ihren Entscheidungen und in ihrem Verhalten nieder – wenn nicht sofort, dann im Lauf der Zeit und immer dann, wenn es hart auf hart kommt –, ganz gleich, was sie verlauten lassen oder welches Bild sie von sich zu vermitteln versuchen. Und so schließt sich am Ende der Kreis zu Coveys zentraler These: Der persönliche Charakter hat Vorrang – der private Erfolg geht dem öffentlichen Erfolg voraus.

Damit komme ich zu Stephen R. Covey in seiner Eigenschaft als Level-5-Führungspersönlichkeit. Während seiner großartigen Karriere bewies er eine entwaffnende Bescheidenheit hinsichtlich seiner Außenwirkung und seines Einflusses sowie den unbändigen Willen, anderen Menschen seine Ideen verständlich zu machen. Er war fest davon überzeugt, dass die Welt besser würde, wenn nur mehr Menschen seine *7 Wege* beherrschen würden, und diese Überzeugung spürt man überall zwischen den Zeilen dieses Buches. Und als Level-5-Führungspersönlichkeit lebte er sie vor, so gut er nur konnte. Am meisten, so sagte er, mache ihm der 5. Weg zu schaffen (*Erst verstehen, dann verstanden werden*). Dies entbehrt nicht einer gewissen Ironie, hat er doch Jahrzehnte damit verbracht, sein Wissen zu erweitern, bevor er dieses Buch schrieb. Er war in erster Linie ein Lernender, aus dem ein Lehrer wurde, der wiederum das Schreiben erlernte, um seine Lehren auf Papier verewigen zu können. Beim 2. Weg fordert Covey uns auf, uns unsere eigene Beerdigung vorzustellen und uns zu fragen: »Was wünschst du dir, dass die, die das Wort ergreifen, über dich und dein

Leben berichten? ... Mit welchem Charakter möchtest du in Erinnerung bleiben? Welche deiner Taten und Errungenschaften sollen den Menschen in Erinnerung bleiben?« Ich bin sicher, dass er mit seinem eigenen Resultat sehr zufrieden gewesen wäre.

Menschen ist keine Ewigkeit beschieden, aber Bücher und Ideen können fortbestehen. Indem Sie sich auf diese Seiten einlassen, begegnen Sie Stephen R. Covey in seinen besten Zeiten. Sie spüren, wie er sich aus dem Text heraus an Sie wendet und sagt: »Hier, das ist meine feste Überzeugung, und ich möchte Ihnen gerne helfen, damit Sie es verstehen und daraus lernen; ich möchte, dass Sie wachsen, ein besserer Mensch werden, einen Beitrag zu unserer Welt leisten und ein sinnerfülltes Leben führen können.« Sein Leben ist vorbei, nicht aber sein Werk. Es lebt fort, hier in diesem Buch, und es ist so lebendig wie zur Zeit seiner Entstehung. *Die 7 Wege zur Effektivität* sind fünfundzwanzig Jahre jung und ihnen steht noch ein langes Leben bevor.

Jim Collins,  
Boulder, Colorado,  
Juli 2013

## Nachruf: Gedenken an einen wunderbaren Vater

Ohne Zweifel rettete die Angewohnheit unseres Vaters, seine »Säge zu schärfen«, an jenem Tag in Montana einem Menschen das Leben. Während unserer Kindheit sahen wir ihn häufig damit beschäftigt, wie er frühmorgens meditierend, lesend und trainierend sich seinen »täglichen privaten Sieg erkämpfte«. An jenem Nachmittag las er friedlich am Strand und genoss die schöne Aussicht auf den See, als er ein schwaches »Hilfe!« vernahm. Mit dem Fernglas, das er stets mit sich zu tragen schien, um damit die Tierwelt zu beobachten, nahm er das Schlauchboot eines Anglers draußen auf dem See ins Visier. Jemand hing verzweifelt über dem Bootsrand und war drauf und dran, ins eiskalte Wasser zu fallen.

Unverzüglich schwang sich unser Vater auf seinen Jetski und fuhr zu dem Schlauchboot, in dem er einen stark betrunkenen Mann vorfand. Er hievte ihn auf seinen Jetski und brachte ihn zurück an Land. Dann suchte er auf einem benachbarten Campingplatz nach der Familie des Mannes und erfuhr, dass diese sein Fehlen noch gar nicht bemerkt hatte, weil dort ebenfalls alle betrunken waren. Einige Jahre später erzählte der Mann, den er gerettet hatte, diese Geschichte einer größeren Zuhörerschaft mit der Bemerkung, sie sei ein Wendepunkt in seinem Leben gewesen. Ohne zu wissen, wer ihn an jenem Tag gerettet hatte, war er dankbar dafür, dass ihn jemand gehört und sich die Mühe gemacht hatte, ihn vor dem Ertrinken zu bewahren.

Dieser Vorfall ist typisch für unseren Vater Stephen R. Covey, der eine Art »Rettungsleine« nicht nur für seine neun Kinder und fünf- undvierzig Enkel war, sondern ebenso für eine Vielzahl von Menschen und Institutionen, die er mit seinen *7 Wegen zur Effektivität* inspirierte und für immer veränderte. Er betonte stets, dass nicht er diese »Wege« erfunden hatte, sondern dass sie auf allgemeingültigen Prinzipien oder Naturgesetzen basierten wie Verantwortung, Integrität, Überfluss und

Erneuerung. Aber er war ebenso überzeugt, dass »gesunder Menschenverstand keineswegs verbreitete Praxis ist«. Und so widmete er sein Leben der Aufgabe, seine Botschaft so vielen Menschen wie nur möglich zu vermitteln.

Erst nach seinem Tod im Juli 2012 wurde sich unsere Familie der wahren Reichweite und Größe seiner lebenslangen Mission »das menschliche Potenzial freizusetzen« bewusst. Wir waren überwältigt von den Tausenden von E-Mails, Briefen, Anzeigen, Besuchen und Anrufen von Menschen aus der ganzen Welt, die uns ihre persönlichen Geschichten erzählen wollten, wie er auch ihnen eine Rettungsleine zugeworfen und sie davor bewahrt hatte, ihr Leben der Sinnlosigkeit preiszugeben, ihr Unternehmen ohne Effektivität zu führen, Ehe und Partnerschaft zu vernachlässigen oder einer schlechten Erziehung und Kindheit zu erliegen. Immer wieder wurde uns von der einzigartigen Fähigkeit unseres Vaters berichtet, mit seinem prinzipienbasierten Lebensansatz den einzelnen Menschen ebenso wie viele Millionen Leser zu inspirieren und zu motivieren.

Unser Vater war ein »Mann für alle Jahreszeiten«, der sich stets selbst treu blieb. Über die Jahre hatte er oftmals Gelegenheit, mit Staatsoberhäuptern und anderen globalen Führungspersonlichkeiten zusammenzuarbeiten, und er sah darin ein großes Privileg und eine große Verantwortung. Als einmal in einer Gesprächsrunde sämtliche Anwesenden den damals amtierenden US-Präsidenten kritisierten, blieb er auffällig still. Als er gefragt wurde, warum er nicht mit einstimmte, erwiderte er nur: »Vielleicht wird sich mir eines Tages die Gelegenheit bieten, Einfluss auf ihn zu nehmen; und dann will ich nicht scheinheilig daherkommen.« Einige Monate später meldete sich eben jener Präsident bei meinem Vater, erzählte ihm, er habe *Die 7 Wege zur Effektivität* soeben zum zweiten Mal gelesen, und bat ihn um eine persönliche Unterweisung in der Anwendung der Prinzipien. Im Lauf seines Lebens begegnete unser Vater nicht weniger als einunddreißig Staatsoberhäuptern, darunter vier Präsidenten der Vereinigten Staaten.

Unser Vater lehrte niemals Dinge, die er nicht auch bemüht war vorzuleben. Das galt in besonderem Maße für die *7 Wege*, die er über viele Jahre recherchierte und entwickelte, lange bevor dieses Buch erschien. Er war Meister des »pro-aktiven« Ansatzes und – damals als Heranwachsende sehr zu unserem Leidwesen – er ließ es niemals zu, dass wir für unsere Probleme äußere Umstände, Freunde oder Lehrer

verantwortlich machten. Für ihn gab es nur, »es einfach zu tun« oder »eine andere Reaktion zu wählen«. Glücklicherweise erlaubte unsere Mutter uns von Zeit zu Zeit, uns als Opfer zu betrachten und anderen die Schuld zu geben; sie war der gesunde Ausgleich zu unserem Vater!

Vaters Rezept »Einfallsreichtum und Initiative« war legendär. Einmal steckte er auf einer Autofahrt zum Flughafen in einem baustellenbedingten Stau fest und war kurz davor, seinen Flug zu verpassen. Er beschloss, nicht länger warten zu können, und informierte den Taxifahrer, dass er jetzt aussteigen und den Verkehr so leiten würde, dass wieder Bewegung in die Spur komme, und dass der Fahrer ihn ein Stück weiter wieder auflesen möge. Der Taxifahrer war fassungslos: »Das können Sie nicht machen«, aber Vater entgegnete bloß: »Passen Sie auf!« Er stieg aus und spielte kurzerhand den Verkehrspolizisten, begleitet von Hupsignalen und Jubelrufen der Autos seiner Spur; der Taxifahrer sammelte ihn anschließend wieder auf und Vater erreichte seinen Flug.

Unsere Familie kannte ihn als frei von jeder Schüchternheit oder Eitelkeit. Stundenlang unterhielt er sich mit fremden Menschen, manchmal trug er dabei falsche Zähne und eine Perücke über seiner Markenzeichen-Glatze, um unerkannt zu bleiben. Einmal wurde er aufgefordert, einen Golfparcours zu verlassen, nachdem er, vom Golfen gelangweilt, eine hitzige Wasserschlacht mit einem Freund angezettelt hatte. Es war uns peinlich, mit ihm zusammen Fahrstuhl zu fahren, da wir wussten, dass er sich im Nu an die übrigen Fahrstuhlinsassen wenden würde, um mit einem breiten Grinsen zu verkünden: »Vielleicht fragen Sie sich, warum ich so kurzfristig dieses Meeting einberufen habe«, um dann lauthals über seinen eigenen Witz zu lachen.

Wir lernten, uns nicht sonderlich darum zu scheren, was andere dachten, sondern uns einfach an seiner zu Späßen aufgelegten Art zu freuen. Er war berühmt für seine kurzen, aber intensiven Schlafpausen. Häufig kam es vor, dass er sein Jackett zum Kissen zusammenfaltete, sich seine Augenmaske aufsetzte und an den ungewöhnlichsten Orten ein kurzes und erfrischendes Nickerchen hielt – ob in Geschäften, Filmtheatern, Flughäfen, Zügen, unter Parkbänken oder wo und wann immer er einen Platz und ein wenig Zeit fand. Seine Begeisterung war ansteckend, und er brachte uns bei, eine »Carpe diem«-Mentalität an den Tag zu legen und »aus dem Leben das Mark zu saugen«, wie er zu sagen pflegte.

Sein beruflicher Erfolg überraschte und genierte ihn stets ein we-

nig, und bei aller Berühmtheit blieb er bescheiden und bodenständig. Er begriff sich selbst als Verwalter eines Projekts, dessen Verdienste er anderen und Gott zuschrieb. Er schämte sich niemals seiner Werte und seines Glaubens und war überzeugt, dass alles seine Ordnung findet, solange nur Gott den Mittelpunkt des Lebens bildet. Nur dann, so lehrte er uns, ist einem Menschen oder einer Institution langfristiger Erfolg vergönnt, wenn er oder sie im Einklang mit bestimmten zeitlosen Prinzipien lebt.

Unser Vater setzte alles daran, seine Lehren in die Tat umzusetzen, und häufig entschuldigte er sich bei uns, wenn ihm dies nicht zu gelingen schien. Dann sagte er etwa: »Mein Sohn, es tut mir so leid, wenn ich dir gegenüber ausfällig geworden bin«, oder: »Liebling, das war nicht nett von mir. Wie kann ich das in deinen Augen wiedergutmachen?« Regelmäßig werden wir gefragt, wie es war, als seine Kinder aufzuwachsen, und ob er wirklich ein so guter Mensch war, wie es immer dargestellt wird. Auch wenn er nicht vollkommen war und manches Mal mit Ungeduld zu kämpfen hatte, wenn er im Stau steckte oder Mutter nicht zu Potte kam, bestand kein nennenswerter Unterschied zwischen dem, was er lehrte und wie er lebte. Er war der, für den die Menschen ihn hielten oder was sie sich von ihm erhofften. Das vielleicht größte Kompliment, das wir unserem Vater machen können, ist dies: So gut er auch als Autor und Lehrer in der Öffentlichkeit war – im Privaten als Ehemann und Vater war er noch besser. Und für diese Konsequenz und Verlässlichkeit liebten wir ihn.

Wir alle wussten, dass unser Vater seine Zeit am liebsten mit seiner Familie verbrachte, und er bewies dies damit, wie er seine Zeit einteilte und »das Wichtigste zuerst« tat. Auch wenn er viel reiste und dies viel Zeit in Anspruch nahmen, verpasste er kaum einen Anlass, der uns wirklich wichtig war, wie beispielsweise Geburtstage oder Basketballspiele, die er sich bis zu zwei Jahre im Voraus im Kalender notierte. Er zahlte regelmäßig auf unsere »emotionalen Beziehungskonten« in Form von Einzelbegegnungen mit jedem von uns ein und er lebte vor, dass »in Beziehungen die kleinen Dinge die entscheidenden sind«. Er war der Meister der lehrreichen Augenblicke und wandte eherne Prinzipien auf alles an, was wir taten, indem er uns ermunterte, unsere Entscheidungen nach Maßgabe unserer Wertvorstellungen und nicht nach irgendeiner Augenblickslaune zu treffen. Er lehrte uns durch sein Beispiel, dass »das Leben eine Mission und keine Karriere« ist und dass wir wahres Glück finden würden, indem wir anderen dienen.



Unser Vater verehrte unsere Mutter Sandra und unterhielt mit ihr über sechsundfünfzig Jahre eine bemerkenswerte Beziehung. Mehrmals in der Woche pflegten sie das Ritual, sich ganz einander zu widmen, indem sie beispielsweise einen Ausflug auf dem Motorrad unternahmen – langsam genug, um miteinander sprechen zu können, während sie die Landschaft und das Beisammensein genossen. Sie sprachen zwei- oder dreimal täglich am Telefon, auch wenn er auf Reisen war. Sie sprachen über alle Dinge unter der Sonne, von Politik über Bücher bis zur Kindererziehung, und Vater schätzte ihre Meinung mehr als die eines jeden anderen. Er war ein tief sinniger Denker und neigte zu einer allzu theoretischen Betrachtungsweise. Mutter war ein hervorragender Resonanzboden und half ihm, sein Material zu vereinfachen und praktikabel zu machen, indem sie etwa sagte: »Oh, Stephen, das ist viel zu kompliziert. Niemand versteht, worauf du hinauswillst. Sag es einfacher und erzähle mehr Geschichten.« Er liebte ihr Feedback! Seitdem wir selbst Kinder haben, wissen wir die Gewinn-Gewinn-Beziehung unserer Eltern erst wirklich zu schätzen und fragen uns, wie sie es schafften, miteinander ein so glückliches Leben zu führen.

Unser Vater hatte eine schöne Definition für Führung: Für ihn bedeutete Führung, den Wert und das Potenzial anderer Menschen so klar zu kommunizieren, dass diese selbst begannen, daran zu glauben. Kurz nach dem Tod unseres Vaters ließ uns ein Mann, der unter sehr harten Umständen aufgewachsen war, folgende Nachricht zukommen, die verdeutlicht, worum es unserem Vater wirklich ging: »Ich möchte, dass Ihre Familie weiß, dass ich immer noch im Besitz jenes zwanzigminütigen Tonbandes bin, mit dem mir Ihr Vater vor dreißig Jahren Mut machte, indem er unter anderem sagte, dass Gott mich lieb habe und dass ich aufs College gehen und eines Tages eine eigene Familie gründen würde. Ich habe mir das Band all die dreißig Jahre immer wieder angehört, und ich habe alles erreicht, was er mir zugetraut hat. Ohne ihn wäre ich heute nicht der, der ich bin. Danke!«

Anlässlich dieses bedeutsamen Jubiläums von *Die 7 Wege zur Effektivität*, inmitten all der Lobreden und in Anbetracht der Millionen von Menschen und Tausenden von Institutionen, die durch dieses Buch beeinflusst wurden, möchten wir Kinder unserem Vater unseren Tribut zollen als einem Menschen, der es wahrlich zu persönlicher »Effektivität« gebracht hat. Wie er vor Jahren den ertrinkenden Mann gerettet hat, so wird er ganz gewiss auch weiterhin seine Rettungsleinen

auswerfen – für Sie, für Ihre Familie, Ihre Teams, Ihr Unternehmen und unzählige andere Menschen und Institutionen. Wir sind überzeugt, dass den zeitlosen Prinzipien der *7 Wege* in der turbulenten Welt von heute mehr Bedeutung zukommt als je zuvor und dass die Botschaft der *7 Wege* gerade erst beginnt, ihre wahre Wirkung zu entfalten.

Wir werden ewig dankbar sein für einen so wundervollen Vater und »Papa«, wie seine Enkel ihn zu nennen pflegten. Sein Erbe lebt in uns und in allen jenen fort, die unter dem Einfluss seines großartigen Geistes und seiner inspirierenden Lehren gestanden haben, auf dass wir ein Leben in Aufrichtigkeit führen, uns einbringen und etwas bewirken in dieser Welt und jene Größe zur Entfaltung bringen, zu der ein jeder von uns fähig ist.

Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine,  
Colleen, Jenny und Joshua

## Vorwort zur deutschen Neuauflage

Im März 2014 begehen wir den 25. Jahrestag der Erscheinung des Buches *Die 7 Wege zur Effektivität*, das millionenfach verkaufte Werk des amerikanischen Bestsellerautors Dr. Stephen R. Covey. Er benennt in diesem Werk neue 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 erfreuen sich *Die 7 Wege zur Effektivität* auch heute noch größter Relevanz.

Die Entwicklung von effektiven Gewohnheiten über einen konsequenten Paradigmenwechsel und die nachhaltige 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, begleitet durch unsere Berater, Coaches und Trainer.

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 dürfen.

*Hans-Dieter Lochmann*, Geschäftsführer  
*Dr. Wilhelm Bahner*, Generalbevollmächtigter  
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald  
Deutschland | Schweiz | Österreich  
w.bahner@franklincovey.de | www.franklincovey.de



## Vorwort

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* hat sich die Welt radikal verändert. Unser Leben ist komplexer, aufreibender und anstrengender geworden. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit vollzogen – mit all seinen tief greifenden Konsequenzen. Heute werden wir in unserem persönlichen Leben, in unseren Familien und Organisationen mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die sich noch vor zehn Jahren niemand vorstellen konnte. Diese Herausforderungen haben nicht bloß eine ganz neue Größenordnung, sondern sind von Grund auf anders.

Die schnellen, weit reichenden Veränderungen in der Gesellschaft und im digitalisierten globalen Markt werfen nun eine sehr wichtige Frage auf, die mir oft gestellt wird: »Sind die 7 Wege zur Effektivität *heute* überhaupt noch von Bedeutung?« Und weiter: »Werden sie auch in zehn, 20, 50 oder 100 Jahren noch von Bedeutung sein?« Meine Antwort lautet: Je umfangreicher die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *größer* wird die Bedeutung der 7 Wege. Das liegt daran, dass unser Schmerz und unsere Probleme universell sind und zunehmen und dass die Lösung dieser Probleme auf universellen, zeitlosen, offensichtlichen *Prinzipien* beruht, die schon seit Anbeginn der Geschichte für alle dauerhaften, prosperierenden Gesellschaften gelten. Diese Prinzipien habe ich nicht erfunden, mir steht dafür also auch kein Dank oder Ruhm zu. Ich habe sie lediglich ermittelt und in einen sequenziellen Rahmen gestellt.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen, die ich in meinem Leben gewonnen habe, gehört: Wenn man seine höchsten Ziele erreichen und die größten Herausforderungen meistern will, muss man *das Prinzip oder Naturgesetz, das die angestrebten Ergebnisse bestimmt, ermitteln und anwenden*. Wie wir ein Prinzip anwenden, hängt von unseren einzigartigen Stärken und Begabungen und von unserer Kreativität ab und kann

daher ganz unterschiedlich sein. Letztendlich beruht aber jeder Erfolg darauf, dass wir im Einklang mit den Prinzipien, mit denen der Erfolg verbunden ist, handeln.

Viele Leute denken jedoch nicht so, zumindest nicht bewusst. Vielmehr werden Sie zunehmend feststellen, dass auf *Prinzipien* beruhende Lösungen in starkem Kontrast stehen zu den in unserer Kultur üblichen Methoden und verbreiteten Denkweisen. Diesen Kontrast möchte ich an einigen der häufigsten Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, verdeutlichen.

**Angst und Verunsicherung:** Heute haben sehr viele Menschen Angst. Sie haben Angst vor der Zukunft. Sie haben das Gefühl, im Beruf verwundbar zu sein, sie fürchten sich davor, ihre Arbeit zu verlieren und dann nicht mehr für ihre Familie sorgen zu können. Diese Verwundbarkeit führt oft zu Resignation – die Leute ergeben sich in ein Leben ohne Risiken und in die Abhängigkeit von anderen, im beruflichen wie im privaten Bereich. In unserer Kultur ist die übliche Reaktion auf dieses Problem, nach möglichst großer Unabhängigkeit zu streben: »Ich werde mich jetzt nur noch auf mich selbst, meine Familie und mein Eigentum konzentrieren. Ich werde meine Arbeit machen, und zwar gut, meine wahre Befriedigung aber außerhalb des Berufs suchen.« Unabhängigkeit (Independenz) gilt als wichtiger, ja unverzichtbarer Wert, als große Leistung. Das Problem jedoch ist, dass wir in einer *interdependenten* Welt leben, in der viele Dinge miteinander vernetzt sind; unsere wirklich wichtigen Leistungen erfordern Interdependenz-Fähigkeiten, über die wir derzeit nicht einmal annähernd verfügen.

**»Ich will es jetzt haben!«:** Die Leute wollen Dinge haben, und zwar sofort. »Ich will Geld! Ich will ein schönes, großes Haus, ein tolles Auto, den neuesten und besten Fernseher! Ich will alles und ich habe es verdient!« Natürlich macht die Kreditkarte es uns heute leicht, Dinge gleich zu kaufen, aber erst später zu bezahlen. Doch irgendwann kommt die Abrechnung, und wir werden – manchmal sehr unsanft – daran erinnert, dass unsere Käufe unsere Finanzkraft nicht übersteigen dürfen. Spätestens dann können wir uns keinen Illusionen mehr hingeben. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich, die Zinsen fressen uns auf. Es reicht nicht einmal mehr, wirklich hart zu arbeiten. Die Globalisierung der Märkte und der Technologie führt zu so schnell-

len Veränderungen und einem so harten Wettbewerb, dass unser Wissen, unsere Kenntnisse immer nur hinterherhinken. Daher müssen wir uns ständig weiterbilden, uns immer wieder neu erfinden. Wenn wir nicht bald zum alten Eisen gehören wollen, müssen wir unseren Verstand kontinuierlich schärfen, wir müssen für die Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten sorgen. Bei der Arbeit verlangen die Bosse Ergebnisse, und das aus gutem Grund. Der Wettbewerb ist unbarmherzig, es geht ums nackte Überleben. Der Druck, *heute* zu produzieren, lässt sich nicht leugnen und repräsentiert die Forderungen des Kapitals. Die wahre Erfolgsformel jedoch sind Nachhaltigkeit und Wachstum. Selbst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Quartalszahlen zu erreichen, ist die wirklich entscheidende Frage: Nehmen Sie die Investitionen vor, die nötig sind, damit Sie diesen Erfolg auch in einem Jahr, in fünf und in zehn Jahren noch haben, damit er nachhaltig ist und wächst? Unsere Kultur und die Wall Street fordern lautstark, dass wir *heute* Ergebnisse vorweisen können. Das Prinzip, dass man zwischen der Erfüllung der heutigen Anforderungen und den Investitionen in jene Fähigkeiten, von denen der Erfolg von morgen abhängt, *eine Balance herstellen muss*, lässt sich aber nicht außer Kraft setzen. Das gilt auch für Ihre Gesundheit, Ihre Ehe, Ihre Beziehungen in der Familie und Ihre Bedürfnisse in Ihrer Gemeinde.

**Schulduweisungen und die Opferrolle:** Wenn wir auf ein Problem stoßen, finden wir gewöhnlich auch Schulduweisungen. In unserer Gesellschaft ist man geradezu süchtig danach, das Opfer zu spielen: »Wenn mein Chef sich bloß 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 Leute bloß nicht so faul und lustlos wären ... Wenn meine Frau nur mehr Verständnis hätte ... Wenn bloß, wenn nur, wenn doch ...« Alles und jeden für unsere Probleme verantwortlich zu machen, mag zwar die Regel sein und uns auch tatsächlich vorübergehend Erleichterung bringen, kettet uns aber andererseits an eben diese Probleme. Zeigen Sie mir einen Menschen, der die *Verantwortung* für seine Situation selbst übernimmt und Mut genug hat, die *Initiative* zu ergreifen und alles zu tun, was nötig ist, um

diese Herausforderungen zu bewältigen oder aus dem Weg zu räumen. Dann werde ich Ihnen zeigen, wie groß die Kraft der Entscheidungsfreiheit ist!

**Hoffnungslosigkeit:** Schuldzuweisungen führen zu Zynismus und Hoffnungslosigkeit. Wenn wir uns dem Glauben ergeben, dass wir Opfer der Umstände sind und nicht selbst über unser Leben bestimmen können, verlieren wir die Hoffnung und den Antrieb. Wir verfallen in Resignation und Stagnation: »Ich bin ja bloß ein Bauer auf dem Schachbrett, eine Marionette, ein winziges Rädchen im Getriebe, und daran kann ich gar nichts ändern. Sagen Sie mir einfach, was ich tun soll!« Viel zu viele intelligente, talentierte Menschen geben sich diesem Gefühl hin und versinken dann in Mutlosigkeit und Depressionen. Die übliche Reaktion in unserer Kultur, die das Überleben sichern soll, ist Zynismus: »Sie müssen Ihre Erwartungen an das Leben so weit herunterschrauben, dass Sie nichts und niemand mehr enttäuschen kann.« Das Prinzip des Wachstums und der Hoffnung dagegen besagt schon seit Anbeginn der Geschichte, dass wir selbst die kreative Kraft in unserem Leben sind.

**Keine Lebensbalance:** In unserer Handy-Gesellschaft wird das Leben immer komplexer, anspruchsvoller, stressiger und anstrengender. Wir bemühen uns doch, unsere Zeit richtig einzuteilen, mehr zu tun, mehr zu sein und durch die Wunder der modernen Technologie größere Effizienz zu erreichen. Wie kommt es dann, dass wir unsere Gesundheit, unsere Familie, unsere Integrität und viele der Dinge, die besonders wichtig sind, zunehmend unserer Arbeit unterordnen? Nicht unsere Arbeit – die ja der Motor des Lebens ist –, die Komplexität und der Wandel sind das wirkliche Problem. Nein, das eigentliche Problem ist, dass unsere moderne Kultur sagt: »Geh früher hin, bleib länger da, sei effizienter, lebe mit den Nachteilen, die das momentan erfordert!« In Wahrheit führt das jedoch nicht zu einer Balance und innerem Frieden. Eine Balance und inneren Frieden finden vielmehr nur jene, die ein klares Gefühl für ihre höchsten Prioritäten entwickeln und darauf fokussiert und mit ihnen in Einklang leben.

**»Was habe ich davon?«:** Unsere Kultur lehrt uns, dass wir, wenn wir im Leben etwas werden oder bekommen wollen, die Nummer eins sein müssen. Sie sagt: »Das Leben ist ein Spiel, ein Rennen, ein Wettkampf,



und du musst gewinnen!« Schulkameraden, Arbeitskollegen, selbst Familienmitglieder werden als Konkurrenten betrachtet – je mehr sie gewinnen, desto weniger bleibt für uns. Natürlich bemühen wir uns, großzügig zu erscheinen, und gratulieren anderen zu ihren Erfolgen, doch innerlich werden wir oft von Neid zerfressen, wenn anderen etwas gelingt. Viele bedeutende und große Dinge in der Geschichte unserer Zivilisation wurden durch den freien Willen eines entschlossenen Einzelnen erreicht. Im Zeitalter der Wissensarbeit bleiben die größten Chancen und Leistungen aber jenen vorbehalten, die die Kunst des »Wir« beherrschen. Wahre Größe setzt eine Überfluss-Mentalität voraus, uneigennütziges Denken – mit gegenseitigem Respekt, zum beiderseitigen Wohl.

**Die Sehnsucht, verstanden zu werden:** Eines unserer größten Bedürfnisse ist die Sehnsucht, verstanden zu werden – eine Stimme zu haben, die gehört, geachtet und wertgeschätzt wird – und Einfluss zu haben. Die meisten glauben, dass der Schlüssel zum Einfluss die Kommunikation ist, die klare Übermittlung des eigenen Standpunktes und Überzeugungskraft. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie aber vermutlich auch zu dem Schluss kommen, dass Sie anderen oft gar nicht wirklich zuhören, um sie zu verstehen, sondern schon damit beschäftigt sind, Ihre Antwort vorzubereiten. Damit Sie wirklich Einfluss haben können, müssen die anderen jedoch spüren, dass *Sie* von *ihnen* beeinflusst werden, dass Sie sie verstehen, dass Sie ihnen tief und aufrichtig zugehört haben, dass Sie offen sind. Die meisten von uns sind aber emotional zu verwundbar, um tief zuzuhören, um ihre eigenen Ideen erst einmal zurückzustellen und sich auf das Verstehen zu konzentrieren. Unsere Kultur schreit nach Verstehen und Einfluss, sie fordert das sogar. Das Prinzip des Einflusses wird jedoch von einem gegenseitigen Verstehen bestimmt, das voraussetzt, dass zumindest eine Person bereit und willens ist, zunächst tief zuzuhören.

**Konflikte und Unterschiede:** Wir Menschen haben sehr viel gemeinsam, sind aber gleichzeitig wunderbar verschieden. Wir denken unterschiedlich; wir haben unterschiedliche, manchmal widerstreitende Werte, Motivationen und Ziele. Aus diesen Unterschieden erwachsen ganz unvermeidlich Konflikte. An die Konflikte und Unterschiede geht unsere Gesellschaft nun so heran, dass man »so viel wie möglich gewinnen« soll. Natürlich hat die Kunst des *Kompromisses* – beide Seiten

rücken so lange von ihren Positionen ab, bis ein akzeptabler Punkt in der Mitte erreicht wird – schon viel Positives gebracht, doch wirklich zufrieden ist dann keine der Parteien. Was für eine Verschwendung, wenn man zulässt, dass die Unterschiede die Leute zu ihrem kleinsten gemeinsamen Nenner treiben! Wenn man nicht auf das Prinzip der *kreativen Kooperation* zurückgreift, um Lösungen zu entwickeln, die besser sind als die ursprünglichen Vorstellungen beider Seiten!

**Persönliche Stagnation:** Die Natur des Menschen hat vier Dimensionen: Körper, Verstand, Herz und Geist. Ich möchte nun die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen gegenüberstellen.

**Körper:**

*Allgemeine Tendenz:* den bisherigen Lebensstil beibehalten; gesundheitliche Probleme durch Operationen und Medikamente behandeln.

*Prinzip:* Krankheiten und Problemen vorbeugen, indem man seinen Lebensstil an bewährten, universell akzeptierten Gesundheitsprinzipien ausrichtet.

**Verstand:**

*Allgemeine Tendenz:* fernsehen, sich unterhalten lassen.

*Prinzip:* breit gefächert und tief gehend lesen, ständige Weiterbildung.

**Herz:**

*Allgemeine Tendenz:* die Beziehungen zu anderen benutzen, um egoistische Eigeninteressen zu fördern.

*Prinzip:* die größte Erfüllung und Freude bringen tiefes, respektvolles Zuhören und der Dienst an anderen.

**Geist:**

*Allgemeine Tendenz:* sich einer immer stärkeren Verweltlichung und immer größerem Zynismus hingeben.

*Prinzip:* erkennen, dass der Ursprung unseres Grundbedürfnisses nach einem Sinn und der positiven Dinge, die wir im Leben suchen, die *Prinzipien* sind; ich persönlich glaube, dass Gott der Schöpfer dieser Naturgesetze ist.

An diese universellen Herausforderungen und an Ihre eigenen einzigartigen Bedürfnisse und Herausforderungen sollten Sie immer den-

ken. Dann werden Sie nämlich dauerhafte Lösungen und eine persönliche Richtung finden. Außerdem werden Sie feststellen, dass der Unterschied zwischen der in unserer Kultur üblichen Vorgehensweise und der uralten, zeitlosen, auf Prinzipien beruhenden Vorgehensweise immer deutlicher zutage tritt.

Ich möchte jetzt noch eine Frage wiederholen, die ich bei meinen Vorträgen immer wieder stelle: Wie viele Menschen wünschen sich wohl 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, denen sie Dienste erwiesen haben.

Selbst der große Psychologe Abraham Maslow stellte am Ende seines Lebens das Glück, die Erfüllung und die Beiträge seiner Nachkommen über seine Selbstverwirklichung (das höchste Bedürfnis in seiner berühmten Hierarchie). Er bezeichnete das als Selbst-Transzendenz.

Dieser Ansicht möchte ich mich voll und ganz anschließen. Die bei Weitem größte und befriedigendste Wirkung der Prinzipien, die in den 7 Wegen verkörpert werden, stammt aus dem Leben meiner Kinder und Enkel.

Ein Beispiel: Meine 19-jährige Enkelin Shannon hatte das Bedürfnis, den Waisen in Rumänien zu helfen, und erzählte meiner Frau Sandra und mir in einem Brief von einer großen Erleuchtung, die ihr kam, als sich eines Tages ein krankes Kind auf ihrem Schoß übergab und sich dann in ihre Arme schmiegte. In jenem Augenblick beschloss Shannon: »Ich will kein egoistisches Leben mehr führen. Ich will mein Leben damit verbringen, anderen zu dienen.« Heute ist sie wieder in Rumänien und hilft den Menschen dort.

Alle unsere Kinder sind verheiratet und haben gemeinsam mit ihren Ehepartnern auf Prinzipien beruhende Leitbilder für ihr Leben entwickelt, in deren Zentrum der Dienst an anderen steht. Dass sie ihr Leben an diesen Leitbildern ausrichten, erfüllt uns mit großer Freude.

Wenn Sie nun anfangen, *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen, verspreche ich Ihnen auch ein aufregendes Lernabenteuer. Lassen Sie jene, die Sie lieben, an dem *teilhaben*, was Sie lernen. Und vor allem: Fangen Sie an, das Gelernte *anzuwenden*! Denken Sie daran: Zu lernen und nicht entsprechend zu handeln, ist kein Lernen. Zu wissen und dies nicht *umzusetzen*, ist nicht zu wissen.

Ich habe selbst erfahren, dass es ein ständiger Kampf ist, in meinem Leben den 7 Wegen zu folgen – je besser wir nämlich werden, desto mehr verändert sich das Wesen der Herausforderung, genau wie beim Skifahren, Golf, Tennis und allen anderen Sportarten. Da ich selbst jeden Tag daran arbeite, diese auf Prinzipien basierenden Wege umzusetzen, und ständig darum kämpfe, bin ich bei diesem Abenteuer Ihr Gefährte.

*Stephen R. Covey*

stephen.covey@stephencovey.com

www.stephencovey.com

Provo, Utah

24. Juli 2004

ERSTER TEIL

# **Paradigmen und Prinzipien**



## Von innen nach außen

*Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung, die von der richtigen Lebensweise zu trennen wäre.*

DAVID STARR JORDAN

In den mehr als 25 Jahren, die ich mit Menschen im Geschäftsleben, an der Universität und in der Ehe- und Familientherapie gearbeitet habe, bin ich vielen Leuten begegnet, die äußerlich unglaublich große Erfolge erreicht hatten, aber innerlich mit einem ungestillten Hunger kämpften und ein tiefes Bedürfnis nach persönlicher Stimmigkeit, Effektivität und gesunden, wachsenden Beziehungen zu anderen Menschen verspürten.

Ich vermute, dass Ihnen einige dieser Probleme vertraut sind.

*Ich habe meine Karriereziele erreicht und bin beruflich enorm erfolgreich. Aber das hat mich mein persönliches und mein Familienleben gekostet. Ich kenne meine Frau und meine Kinder gar nicht mehr. Ich bin mir nicht mal sicher, dass ich mich selbst kenne und weiß, was mir wirklich wichtig ist. Ich habe mich fragen müssen, ob es das wirklich wert ist.*

*Ich habe eine neue Diät angefangen – die fünfte in diesem Jahr. Ich weiß, dass ich übergewichtig bin, und möchte das wirklich ändern. Ich lese alle neuen Informationen darüber, ich setze mir Ziele, ich motiviere mich durch eine positive mentale Haltung und sage mir, dass ich es schaffen werde. Aber ich schaffe es nicht. Nach ein paar Wochen gebe ich auf. Es scheint, als könne ich meine Versprechen mir selbst gegenüber nicht einhalten.*

*Ich habe schon an so vielen Kursen über effektives Management-Training teilgenommen. Ich erwarte von meinen Angestellten eine Menge,*

*und ich arbeite hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu behandeln. Aber ich spüre bei ihnen keine Loyalität. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie wahrscheinlich die meiste Zeit plaudernd auf dem Gang stehen. Wieso kann ich sie nicht dahin bringen, unabhängig und verantwortungsbewusst zu sein – oder Angestellte finden, die sich so verhalten?*

*Mein minderjähriger Sohn ist aufsässig, außerdem nimmt er Drogen. Was ich auch versuche, er hört mir einfach nicht zu. Was kann ich tun?*

*Es gibt so viel zu tun. Und nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt, jeden Tag, siebenmal die Woche. Ich habe deswegen schon Seminare für Zeitplanung besucht, und ich habe ein halbes Dutzend verschiedener Planungssysteme ausprobiert. Sie haben ein bisschen geholfen, aber ich habe noch lange nicht das Gefühl, das glückliche, produktive, friedvolle Leben zu führen, das ich mir wünsche.*

*Ich möchte meine Kinder den Wert von Arbeit lehren. Aber wenn ich sie dazu kriegen will, irgendetwas zu tun, muss ich jeden Schritt überwachen ... und mir dabei ihre Vorwürfe gefallen lassen. Es ist so viel einfacher, es selbst zu machen. Warum können Kinder bloß ihre Arbeit nicht mit Freude und ohne Ermahnungen erledigen?*

*Ich bin wirklich 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 irgendeinen Sinn hat, dass sich durch mich etwas verändert hat.*

*Ich sehe meine Freunde und Verwandten einen gewissen Erfolg erreichen oder Anerkennung finden, und ich lächle und gratuliere ihnen enthusiastisch. Aber innerlich nagt der Neid an mir. Warum habe ich solche Gefühle?*

*Ich habe eine starke Persönlichkeit. Ich weiß, dass ich fast immer die Kontrolle über den Verlauf der Dinge habe. Meistens kann ich andere sogar so beeinflussen, dass sie genau zu der Lösung kommen, die ich will. Ich durchdenke jede Situation genau, und ich habe wirklich das*



*Gefühl, dass meine Ideen meistens für alle am besten sind. Aber ich bin unruhig. Ich frage mich immer, was andere Leute wirklich von mir und meinen Ideen halten.*

*Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Wir streiten uns nicht oder so, wir lieben uns einfach nicht mehr. Wir waren schon in der Beratung. Wir haben schon vieles probiert, aber wir können das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, anscheinend nicht wieder beleben.*

Das sind tiefe, schmerzhafteste Probleme – Probleme, für die es keine Patentlösungen gibt.

Vor ein paar Jahren haben meine Frau Sandra und ich mit einer Frage dieser Art zu kämpfen gehabt. Einer unserer Söhne machte eine sehr schwere Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach; er verstand bei den Tests nicht einmal die Anweisungen, geschweige denn, dass er die Aufgaben hätte bewältigen können. Hinsichtlich seines Verhaltens war er noch recht unreif, was seine Freunde oft in Verlegenheit brachte. Er war klein, dünn und unsportlich. Seine Bewegungen waren unkoordiniert, und beim Baseballspielen holte er schon zum Schlag aus, bevor der Ball überhaupt losgeflogen war. Die anderen Kinder lachten ihn aus.

Sandra und ich mühten uns verzweifelt, ihm zu helfen. Wenn denn »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 unseren Einstellungen und unserem Verhalten ihm gegenüber und versuchten, auch sein Verhalten zu ändern. Wir probierten, ihn mit Hilfe positiver Mentaltechniken aufzubauen. »Komm, Junge, du schaffst das! Wir wissen, dass du's kannst. Pack den Schläger ein bisschen weiter oben und 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 weiter zu bestärken: »Gut, Sohn, mach weiter so.«

Wenn andere lachten, ermahnten wir sie. »Lass ihn doch in Ruhe. Er lernt es gerade erst.« Und unser Sohn weinte und bestand darauf, dass er nie gut werden würde und Baseball ohnehin nicht leiden könne.

Nichts von dem, was wir taten, schien zu helfen, und wir machten uns ernsthafte Sorgen. Wir konnten mit ansehen, welche Wirkung das alles auf sein Selbstwertgefühl hatte. Wir versuchten uns ermutigend, hilfreich und positiv zu verhalten, aber nach vielen Fehlschlägen

gaben wir schließlich auf und begannen uns die Situation aus einer anderen Perspektive anzuschauen.

In dieser Zeit hatte ich beruflich mit der Förderung von Führungsqualitäten für verschiedene Kunden im ganzen Land zu tun. In dieser Eigenschaft bereitete ich für die Teilnehmer des Programms für Führungskräfte bei IBM zweimonatliche Seminare zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung« vor.

Im Zuge der damit einhergehenden Recherchen und Ausarbeitungen begann ich mich immer mehr dafür zu interessieren, wie Wahrnehmung geformt wird, wie sie unsere Art, etwas zu sehen, beeinflusst, und wie unsere Sichtweise wiederum unser Verhalten bestimmt. Dies führte dazu, dass ich mich mit der Theorie der Erwartungen und sich selbst erfüllenden Prophezeiungen, dem so genannten »Pygmalion-Effekt«, beschäftigte und erkannte, in welchen Tiefen unsere Wahrnehmungen verankert sind. Ich lernte dadurch, dass wir auch die Brille betrachten müssen, durch die wir die Welt sehen, weil diese unsere Interpretation der Welt bestimmt.

Als Sandra und ich die Konzepte, die ich bei IBM lehrte, mit unserer eigenen Situation verglichen, begannen wir zu erkennen, dass die Art, wie wir uns gegenüber unserem Sohn verhielten, nicht in Einklang damit stand, wie wir ihn wirklich *sahen*. Als wir ernsthaft unsere tiefsten Gefühle untersuchten, erkannten wir, dass wir ihn für grundlegend unzulänglich hielten, irgendwie »zurückgeblieben«. Unsere Bemühungen waren deswegen wirkungslos, weil wir ihm ganz unabhängig davon, wie sehr wir an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen arbeiteten, in Wahrheit vermittelten: »Du bist unfähig. Du musst beschützt werden.«

Wir begannen zu erkennen, dass wir uns selbst würden ändern müssen, wenn wir die Situation verändern wollten. Und um uns selbst effektiv zu verändern, mussten wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

## **Die Persönlichkeits-Ethik und die Charakter-Ethik**

Als ich mich mit den Forschungen über Wahrnehmung beschäftigte, widmete ich mich in der gleichen Zeit einer ausführlichen Untersuchung der amerikanischen Literatur über Erfolg seit 1776. Ich las oder

überflog buchstäblich hunderte von Büchern, Artikeln und Aufsätzen zu Themengebieten wie Entwicklung der eigenen Möglichkeiten, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Die Summe und Substanz dessen, was einem freien und demokratischen Volk als Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben galt, lag direkt vor mir.

Meine Untersuchung führte mich durch 200 Jahre Schrifttum über Erfolg, und ich entdeckte im Inhalt dieser Schriften ein erstaunliches Muster. Unser eigener Schmerz und der, dem ich im Laufe der Jahre im Leben und in den Beziehungen von vielen Menschen begegnet war, gaben mir mehr und mehr das Gefühl, dass viele Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre oberflächlich waren. Sie bezogen sich auf die Wahrnehmung des sozialen Images, boten Techniken und Patentlösungen – soziale Pflaster und Aspirin für akute Probleme. Manchmal half dies sogar vorübergehend, aber die grundlegenden, chronischen Wunden schmerzten weiter und brachen immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu setzt die gesamte Literatur aus den davor liegenden 150 Jahren auf die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg; sie basiert auf charakterlichen Eigenschaften wie etwa Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit. Die Charakter-Ethik lehrte, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives Leben gibt, dass Menschen nur dann wirklichen Erfolg und anhaltendes Glück finden können, wenn sie diese Prinzipien lernen und in ihr Wesen integrieren.

Aber kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlagerte sich der Schwerpunkt von der Charakter-Ethik zu etwas, was wir vielleicht Persönlichkeits-Ethik nennen könnten. Erfolg wurde eine Verkörperung der Außenwirkung, des öffentlichen Images, der Einstellungen und des Verhaltens, der Sozialtechniken, die Schmiermittel für die Prozesse des menschlichen Miteinanders sind. Diese Persönlichkeits-Ethik schlug im Wesentlichen zwei Pfade ein: Sie bot Techniken für soziale Beziehungen an und eine positive mentale Einstellung. Ein Teil dieser Philosophie kam in anregenden und manchmal zutreffenden Maximen zum Ausdruck: »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst«, »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht« oder »Was auch immer der menschliche Geist sich ausdenken und glauben kann, das kann er auch erreichen«.

Andere Aspekte des Persönlichkeits-Ansatzes waren deutlich manipulativ, sogar betrügerisch; Menschen wurden ermutigt, die Zuneigung anderer durch bestimmte Techniken zu erringen, indem sie z. B.

Interesse an deren Hobbys heuchelten, Überlegenheit demonstrierten oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben bahnten. In einem Teil dieser Literatur spielte auch Charakter eine Rolle. Man sah darin aber eher einen in sich abgeschlossenen Beitrag zum Erfolg und erkannte nicht, dass dieser fundamental und katalytisch war. Der Hinweis auf die Charakter-Ethik geriet meist zum Lippenbekenntnis, der Haupttrend ging in die Richtung griffiger Patent-Techniken zu Einflussnahme, Machtstrategien, Kommunikationsfertigkeiten und positiven Einstellungen.

Ich erkannte, dass diese Persönlichkeits-Ethik auch auf uns, Sandra und mich, Einfluss nahm und auf die Ansätze, die wir bei unserem Sohn anzuwenden versuchten – auch wenn wir uns dessen nicht bewusst waren. Als ich mich weiter dem Unterschied zwischen Charakter- und Persönlichkeits-Ethik widmete, merkte ich, dass Sandra und ich sozial von dem guten Verhalten unserer anderen Kinder profitiert hatten. Dieser eine Sohn fiel dagegen in unseren Augen einfach ab. Unser *Bild* von uns selbst und unserer Rolle als gute, fürsorgliche Eltern war noch tiefer verankert als das *Bild* unseres Sohnes und hat dieses vielleicht sogar beeinflusst. Von *unserer Art zu sehen* und mit dem Problem umzugehen, hing viel mehr ab als von unserer Sorge um das Wohlergehen unseres Sohnes.

In langen Gesprächen wurde Sandra und mir schmerzlich bewusst, welch mächtigen Einfluss unser eigener Charakter, unsere Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen hatten. Wir wussten, dass unsere tieferen Werte derartige soziale Vergleiche ausschließen sollten. Sie waren schließlich kein Ausdruck bedingungsloser Liebe und konnten zu dem geringen Selbstwertgefühl unseres Sohnes beitragen. Also beschlossen wir, unsere Bemühungen auf uns selbst zu richten – nicht auf unsere Techniken, sondern auf unsere tiefsten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Wir gaben unser Bestreben auf, ihn zu ändern und versuchten stattdessen, Abstand zwischen »ihm« und »uns« zu schaffen – seine eigene Identität und Individualität, seine Besonderheit und seinen Wert zu spüren.

Wir begannen, unseren Sohn in seiner Einzigartigkeit *zu sehen*. Wir sahen sein vielschichtiges Potenzial, das sich auf seine eigene Weise und im für ihn richtigen Tempo verwirklichen würde. Wir beschlossen, uns zu entkrampfen, ihm nicht im Wege zu stehen und ihn seine eigene Persönlichkeit entwickeln zu lassen. Wir *sahen*, dass unsere natürliche Rolle war, ihn zu bestätigen, Freude an ihm zu haben und ihn

wertzuschätzen. Außerdem betrachteten wir kritisch unsere eigenen Motive und kümmerten uns um die Quellen unserer inneren Sicherheit; unser eigenes Selbstwertgefühl sollte nicht von dem »annehmbaren« Verhalten unserer Kinder abhängen.

Als sich unsere ursprüngliche Einstellung dem Jungen gegenüber veränderte und wir wertorientierte Motive entwickelten, tauchten neue Gefühle auf. Statt ihn zu vergleichen oder zu beurteilen, begannen wir uns an ihm zu erfreuen. Wir hörten auf, ihn unserem eigenen Bild anpassen zu wollen oder ihn an sozialen Erwartungen zu messen. Wir versuchten ihn nicht mehr auf freundliche, positive Weise in eine annehmbare soziale Form zu pressen. Da wir ihn für grundlegend fähig hielten, sein eigenes Leben zu meistern, hörten wir auf, ihn vor dem Spott anderer zu beschützen.

Er war mit diesem Schutz groß geworden, sodass er dabei zunächst unter Entzugserscheinungen litt, die er auch zum Ausdruck brachte. Wir akzeptierten das, reagierten aber meist nicht darauf. Die unausgesprochene Botschaft hieß: »Wir brauchen dich nicht zu beschützen. Du bist grundlegend in Ordnung.«

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate begann er langsam Selbstvertrauen zu gewinnen. Er begann, sich auf seine Weise und in seinem eigenen Tempo zu entfalten. Er wurde schulisch, sozial und sportlich sehr schnell überdurchschnittlich gut und war bald dem so genannten natürlichen Entwicklungsprozess um einiges voraus. In den folgenden Jahren wurde er in die Schülerselbstverwaltung gewählt, gelangte im Sport bis auf die Landesebene und brachte ein Zeugnis mit glatten Einsern nach Hause. Er entwickelte eine einnehmende und vertrauensvolle Persönlichkeit, die ihm angstfreie Beziehungen mit sehr unterschiedlichen Menschen ermöglichte.

Sandra und ich sind der Ansicht, dass die »sozial beeindruckenden« Leistungen unseres Sohnes eher ein Ausdruck der Gefühle waren, die er sich selbst gegenüber entwickelte, als nur eine Reaktion auf soziale Belohnungen. Das war für uns eine überraschende Erfahrung, aus der wir einiges für den Umgang mit unseren anderen Kindern und auch für andere Lebenssituationen lernten. Damit wurde uns der entscheidende Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik des Erfolgs auf einer sehr persönlichen Ebene deutlich. In den Psalmen der Bibel findet sich eine Formulierung, die unsere Überzeugung gut ausdrückt: »Ergründe sorgfältig dein eigenes Herz, denn ihm entspringen alle Fragen des Lebens.«

## Primäre und sekundäre Größe

Die Erfahrung mit meinem Sohn sowie meine Studien über Wahrnehmung und Erfolg verschafften mir eines dieser Aha-Erlebnisse, bei denen plötzlich alles an den richtigen Platz rückt. Mit einem Mal konnte ich die mächtigen Auswirkungen der Charakter-Ethik erkennen. Ich konnte die subtilen Unterschiede zwischen dem verstehen, was ich als wahr anerkenne (manches davon habe ich als Kind gelernt, anderes ist tief in meinem eigenen Wertesystem verankert), und den Patentlösungs-Philosophien, mit denen ich täglich zu tun hatte. Ich begriff auf einer tieferen Ebene, was ich in den Jahren meiner Arbeit mit Menschen aus allen Lebensbereichen festgestellt hatte: Was ich über Effektivität lehrte, unterschied sich meist stark von diesen populären Stimmen.

Ich will damit nicht sagen, dass die Elemente der Persönlichkeits-Ethik – Kommunikationstraining und Ausbildung auf dem Gebiet der Beeinflussungsstrategien und des positiven Denkens – dem Erfolg nicht zuträglich und manchmal sogar unabdingbar seien. Ich glaube, das sind sie. Aber es handelt sich dabei nicht um primäre, sondern um sekundäre Merkmale. Wir haben auf dem Fundament, das Generationen vor uns gelegt wurde, aufgebaut und dabei die ganze Aufmerksamkeit der Errichtung unseres eigenen Gebäudes gewidmet. Wir haben vergessen, wovon es getragen wird.

Ich kann versuchen, Sozialtechniken einzusetzen, um andere Menschen zu etwas zu bewegen: besser zu arbeiten, motivierter zu sein, mich und einander zu mögen. Aber ich kann nicht auf lange Sicht erfolgreich sein, wenn mein eigener Charakter grundsätzliche Störungen aufweist, wenn ich doppelzünftig und unaufrichtig bin. Meine Falschheit wird zu Misstrauen führen. Dann wird alles, was ich tue, selbst wenn ich so genannte gute Beziehungstechniken anwende, für Manipulation gehalten. Es macht überhaupt keinen Unterschied, ob die Rhetorik oder die Absichten besonders gut sind; wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur grundlegende Wahrhaftigkeit verleiht den Techniken Leben.

Sich auf die Techniken zu konzentrieren, ist wie Torschluss-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch, ab und zu gibt es vielleicht sogar gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag lernt und investiert, wird man den Lernstoff nie wirklich beherrschen oder ein gebildeter Kopf werden.

Haben Sie je überlegt, wie albern es wäre, diese Art des sporadischen Arbeitens auf einem Bauernhof zu betreiben: im Frühjahr die Aussaat zu vergessen, den ganzen Sommer zu spielen und sich dann im Herbst mächtig ins Zeug zu legen, um die Ernte einzubringen? Die Landwirtschaft ist ein natürliches System. Man muss den Preis zahlen und dem Prozess folgen. Und zu ernten gibt es immer nur das, was man gesät hat – es gibt keine Abkürzung.

Dieses Prinzip gilt letzten Endes auch für das menschliche Verhalten und für zwischenmenschliche Beziehungen. Auch sie sind natürliche Systeme, die auf dem Gesetz der Ernte beruhen. Kurzfristig kann man in einem spezifischen sozialen System wie der Schule damit durchkommen, dass man lernt, wie man die von Menschen gemachten Regeln manipuliert, wie man das Spiel spielt. Wenn die Interaktion mit anderen kurzlebig oder einmalig ist, kann man mit der Persönlichkeits-Ethik durchkommen und einen guten Eindruck machen, weil man charmant und geschickt ist und so tut, als würden einen die Hobbys der anderen wirklich interessieren. Es gibt schnelle, einfache Techniken, die leicht zu lernen sind und in manchen vorübergehenden Situationen auch funktionieren. Aber in langfristigen Beziehungen haben diese sekundären Eigenschaften allein keinen anhaltenden Wert. Wenn es an tiefer Integrität und grundlegender Charakterstärke mangelt, werden die Herausforderungen des Lebens die wahren Strukturen und Motive an die Oberfläche holen. Kurzfristiger Erfolg wird einem Versagen in den Beziehungen zu anderen Menschen weichen.

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

Es kommt natürlich auch vor, dass Menschen über Charakterstärke verfügen, es ihnen aber an Kommunikationsfähigkeiten mangelt. Auch das beeinflusst zweifellos die Qualität von Beziehungen, aber die Auswirkungen sind noch immer sekundär.

Letztlich vermitteln wir das, was wir *sind*, viel besser als das, was wir *sagen* oder *tun*. Das wissen wir alle. Es gibt Leute, denen wir absolut vertrauen, weil wir ihren Charakter kennen. Das hat nichts damit zu

tun, ob sie nun redegewandt sind oder nicht, ob sie Techniken für zwischenmenschliche Beziehungen beherrschen oder nicht. Wir trauen ihnen, und wir arbeiten erfolgreich mit ihnen.

Mit den Worten von William George Jordan: »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 einfach die beständige Ausstrahlung dessen, was der Mensch wirklich ist, nicht, was er zu sein vorgibt.«

## **Die Macht eines Paradigmas**

Die 7 Wege stehen für viele der fundamentalen Prinzipien menschlicher Effektivität. Diese Wege sind grundlegend und primär. Sie repräsentieren die Verinnerlichung korrekter Prinzipien, auf denen anhaltendes Glück und Erfolg beruhen.

Bevor wir diese 7 Wege richtig begreifen können, müssen wir unsere eigenen »Paradigmen« verstehen und wissen, wie man einen »Paradigmenwechsel« vornimmt.

Sowohl die Charakter-Ethik wie die Persönlichkeits-Ethik sind Beispiele für soziale Paradigmen. Das Wort *Paradigma* kommt aus dem Griechischen, ursprünglich ein wissenschaftlicher Begriff, er wird heute häufig verwendet, um ein Modell, eine Theorie, Wahrnehmung, Annahme oder einen Bezugsrahmen zu bezeichnen. Er bezieht sich allgemein auf die Art, in der wir die Welt »sehen« – nicht als visuelle Wahrnehmung, sondern als Aufnehmen, Verstehen, Interpretieren.

Für unsere Zwecke können wir Paradigmen mit Landkarten vergleichen. Wir alle wissen, dass die Landkarte nicht das Land ist. Eine Karte ist einfach eine Erklärung gewisser Aspekte eines Territoriums. Und genau das ist auch ein Paradigma. Es ist eine Theorie, eine Erklärung oder ein Modell von etwas anderem.

Stellen Sie sich vor, Sie wollten an einen bestimmten Punkt im Zentrum Frankfurts gelangen. Dafür bedienen Sie sich eines Stadtplans. Aber Sie haben einen falschen Plan bekommen. Durch einen Fehler der Druckerei ist das, woran Sie sich zu orientieren versuchen, in Wirklichkeit der Plan von Hannover. Können Sie sich ausmalen, wie frustriert Sie wären, wie wenig effektiv Ihre Bemühungen wären, an Ihr Ziel zu gelangen?



Sie könnten Ihr *Verhalten* ändern – sich mehr Mühe geben, noch fleißiger oder doppelt so schnell sein. Aber Ihre Bemühungen würden Sie nur noch schneller an den falschen Ort bringen.

Sie könnten Ihre *Einstellung* ändern – positiver denken. Sie würden noch immer nicht an den richtigen Ort gelangen, aber vielleicht würde Ihnen das nichts mehr ausmachen. Ihre Einstellung wäre so positiv, dass Sie überall glücklich wären.

Leider sind Sie immer noch verloren. Das grundlegende Problem hat nichts mit Ihrem Verhalten oder Ihrer Einstellung zu tun. Es hängt damit zusammen, dass Sie einen falschen Stadtplan haben.

*Dann*, wenn Sie einen richtigen Plan von Frankfurt haben, wird Fleiß wichtig. Wenn Sie unterwegs auf frustrierende Hindernisse treffen, *dann* kann es wesentlich auf Ihre Einstellung ankommen. Aber die erste und wichtigste Bedingung ist die Genauigkeit des Stadtplans.

Jeder von uns hat viele, viele Arten von Karten im Kopf. Sie lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen: Karten, wie *die Dinge sind*, also von *Realitäten*, und Karten, wie *die Dinge sein sollten*, also von *Werten*. Wir interpretieren alles, was wir erfahren, anhand dieser mentalen Landkarten. Dabei stellen wir ihre Genauigkeit selten in Frage. Meist sind wir uns nicht einmal bewusst, dass wir sie benutzen. Wir nehmen einfach an, dass die Art, in der wir die Dinge sehen, auch die Art ist, wie sie sind oder wie sie sein sollten.

Und unsere Einstellungen und unser Verhalten erwachsen aus diesen Annahmen. Die Art und Weise, wie wir die Dinge sehen, ist die Quelle unseres Denkens und Handelns.

Bevor wir weitergehen, möchte ich Sie zu einer intellektuellen und emotionalen Erfahrung einladen. Nehmen Sie sich ein paar Sekunden Zeit, das Bild auf Seite 49 zu betrachten.

Und nun schauen Sie sich das Bild auf Seite 50 an, und beschreiben Sie sorgfältig, was Sie sehen.

Sehen Sie eine Frau? Wie alt würden Sie sie schätzen? Wie sieht sie aus? Was hat sie an? In welchen Rollen sehen Sie sie?

Vermutlich werden Sie die Frau auf dem zweiten Bild für ungefähr 24 halten – sehr schön, elegant, mit einer kleinen Nase und einer anmutigen Haltung. Wenn Sie ein allein stehender Mann wären, würden Sie gerne mit der Dame ausgehen. Wenn Sie in der Modebranche wären, würden Sie überlegen, ob Sie sie als Model anheuern.

Aber was wäre, wenn Sie ganz falsch liegen? Wenn ich behaupten würde, es handele sich um das Bild einer Frau über 60 oder 70? Sie

sieht traurig aus, hat eine riesige Nase und ist ganz gewiss kein Model. Wenn Sie ihr auf der Straße begegnen, würden Sie ihr vermutlich über die Kreuzung helfen.

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

Wenn wir einander gegenüber säßen, könnten wir über das Bild diskutieren. Sie könnten mir beschreiben, was Sie sehen, und ich könnte Ihnen sagen, was ich sehe. Wir könnten so lange kommunizieren, bis Sie mir deutlich gezeigt hätten, was Sie in dem Bild sehen, und umgekehrt.

Das geht aber nicht. Schlagen Sie daher bitte Seite 70 auf, schauen Sie sich das Bild dort genau an, und blättern Sie dann wieder zu dem von eben zurück. Können Sie jetzt die alte Frau sehen? Es ist wichtig, dass Sie sie sehen können, bevor Sie weiterlesen.

Ich habe diese Übung vor vielen Jahren an der Harvard Business School kennen gelernt. Der Professor hat sie eingesetzt, um klar und überzeugend zu demonstrieren, dass zwei Menschen dasselbe sehen, sich darüber uneinig sein und doch jeder für sich Recht haben können. Das ist nicht logisch, das ist psychologisch.

Er brachte einen Stapel großer Karten mit. Die eine Hälfte war mit dem Bild der jungen Frau von Seite 49 bedruckt, die andere mit dem der alten von Seite 70.

Die Karten wurden so verteilt, dass die Studenten auf der einen Seite des Zimmers die alte Frau bekamen, die auf der anderen die junge. Wir betrachteten die Karten, konzentrierten uns etwa zehn Sekunden darauf und gaben sie dann wieder zurück. Dann projizierte der Professor das Bild von Seite 50, bei dem es sich um eine Kombination der beiden anderen handelt, auf eine Leinwand und forderte die Klasse auf zu beschreiben, was sie sah. Fast jeder, der erst die Karte mit der jungen Frau angeschaut hatte, sah nun auch eine junge Frau auf der Leinwand. Und umgekehrt erkannten die anderen fast alle wieder eine alte Frau.

Der Professor bat einen Studenten von der »jungen« Seite, einem von der »alten« zu erklären, was er sah. Sie diskutierten hin und her, und es entstanden deutliche Kommunikationsprobleme.

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

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





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

»Schön? Sie ist eine alte Hexe.«

Die Argumente flogen nur so hin und her, und alle verteidigten standhaft ihre jeweilige Position. All das, obwohl diese Studenten einen ungemein wichtigen Vorteil hatten: Die meisten wussten bereits, dass es tatsächlich verschiedene Sichtweisen geben kann – auch wenn viele das nie zugegeben hätten. Dennoch versuchten anfänglich nur einige wenige Studenten, dieses Bild wirklich in einem anderen Bezugsrahmen zu betrachten.

Nach etlichen vergeblichen Verständigungsversuchen ging ein Student schließlich zur Leinwand, zeigte auf einen Strich in dem Bild und sagte: »Dies ist die Halskette der jungen Frau.« Ein anderer widersprach: »Nein, das ist der Mund der alten Frau.« Langsam begannen sie, ruhig spezifische Bezugspunkte zu besprechen, und schließlich erkannte ein Student nach dem anderen, wie die beiden Bilder ineinander gefügt waren. Durch anhaltend ruhige, respektvolle und genaue Kommunikation konnte schließlich jeder von uns auch die andere Sichtweise annehmen. Wenn wir aber kurz wegschauten und dann wieder auf das Bild blickten, sahen wir sofort wieder das, worauf wir in den ersten zehn Sekunden konditioniert worden waren.

Ich benutze diese Übung häufig in meiner Arbeit mit Menschen und Organisationen, weil sie viele tiefe Einsichten in persönliche und zwischenmenschliche Effektivität gewährt. Sie zeigt, wie stark Konditionierung unsere Wahrnehmung und unsere Paradigmen beeinflusst. Wenn zehn Sekunden so starke Auswirkungen auf unsere Sichtweise der Dinge haben können, wie steht es dann mit den lebenslangen Konditionierungen? All die Einflüsse in unserem Leben – Familie, Schule, Verein, Arbeitswelt, Freunde, Kollegen und aktuelle soziale Paradigmen wie die Persönlichkeits-Ethik – haben eine stille, unbewusste Wirkung auf uns gehabt und dazu beigetragen, unseren Bezugsrahmen, unsere Paradigmen und Landkarten zu formen.

Außerdem macht die Übung deutlich, dass diese Paradigmen die Quelle unserer Einstellungen und unseres Verhaltens sind. Nur innerhalb dieser Paradigmen können wir integer handeln. Es kann keine Integrität geben, wenn wir anders sprechen oder gehen, als wir sehen. Wenn Sie zu den 90 Prozent gehören, die nach der entsprechenden Konditionierung auch im zweiten Bild die junge Frau sehen, fanden Sie zweifellos eben die Vorstellung merkwürdig, ihr über die Straße

zu helfen. Ihre *Einstellung* zu der Frau und Ihr *Verhalten* ihr gegenüber mussten mit dem übereinstimmen, wie Sie sie *gesehen* haben.

Das führt uns zu einem der grundsätzlichen Mängel der Persönlichkeits-Ethik. Der Versuch, die äußeren Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern, bringt auf lange Sicht sehr wenig, wenn wir dabei nicht die grundlegenden Paradigmen untersuchen, denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen.

Diese Wahrnehmungsübung zeigt außerdem, wie stark unsere Paradigmen die Art und Weise beeinflussen, in der wir mit anderen Menschen interagieren. Auch wenn wir die Dinge klar und objektiv zu sehen glauben, beginnen wir zu erkennen, dass andere sie aus ihrer offenbar ebenso klaren und objektiven Sichtweise anders sehen. »Wo wir stehen, hängt davon ab, wo wir sitzen.«

Jeder von uns neigt zu dem Glauben, er sähe die Dinge, wie sie sind, er sei *objektiv*. Aber so ist es nicht. Wir sehen die Welt nicht so, wie *sie ist*, sondern so, wie *wir sind* – oder wie wir sie zu sehen konditioniert sind. Wenn wir den Mund aufmachen, um zu beschreiben, was wir sehen, beschreiben wir eigentlich uns selbst, unsere Wahrnehmungen und unsere Paradigmen. Wenn jemand anderer Meinung ist, denken wir automatisch, mit ihm sei irgendetwas nicht in Ordnung. Aber wie die Übung zeigt, sehen auch ernsthafte, nüchterne Menschen die Dinge ganz unterschiedlich; jeder schaut durch die einzigartige Brille seiner persönlichen Erfahrungen.

Das heißt nicht, dass es keine Tatsachen gibt. Bei der Übung schauen sich zwei Menschen, die anfangs verschiedenen konditionierenden Einflüssen ausgesetzt waren, das dritte Bild gemeinsam an. Sie betrachten nun dieselben identischen Tatsachen – schwarze Striche und weiße Flächen –, und sie würden beide diese als Tatsachen anerkennen. Aber die jeweilige Interpretation dieser Tatsachen repräsentiert frühere Erfahrungen, und die Tatsachen haben außerhalb dieser Interpretation keinerlei Bedeutung. Je bewusster wir uns unserer grundlegenden Paradigmen, Karten oder Annahmen sind, je besser wir wissen, in welchem Umfang wir von unserer Erfahrung beeinflusst worden sind, desto mehr Verantwortung können wir für diese Paradigmen übernehmen. Wir können sie genauer untersuchen, sie mit der Realität vergleichen, auf andere hören und für deren Wahrnehmungen offen sein und dadurch zu einem breiteren Bild und einer objektiveren Sichtweise gelangen.

## Die Macht eines Paradigmenwechsels

Die vielleicht wichtigste Einsicht aus dieser Wahrnehmungsübung liegt auf dem Gebiet des Paradigmenwechsels. Es ist das, was wir gern ein Aha-Erlebnis nennen: Der Betrachter kann das zusammengesetzte Bild endlich auch anders »sehen«. Je stärker jemand an die ursprüngliche Wahrnehmung gebunden ist, desto stärker das Aha-Erlebnis. Plötzlich geht einem ein Licht auf – wie bei dem Mini-Paradigmenwechsel, den ich an einem Sonntagvormittag in der New Yorker U-Bahn erlebte. Die Passagiere saßen still da, manche lasen Zeitung, andere waren in Gedanken versunken, einige hatten die Augen geschlossen und ruhten sich aus. Es war eine ruhige, friedliche Szene.

Dann stieg ein Mann mit seinen Kindern ein. Die Kleinen waren laut und ungestüm, die ganze Stimmung änderte sich abrupt.

Der Mann setzte sich neben mich und machte die Augen zu. Er nahm die Situation offenbar überhaupt nicht wahr. Die Kinder schrien herum, warfen Sachen hin und her, zerrten sogar an den Zeitungen der anderen Fahrgäste. Sie waren sehr störend. Aber der Mann neben mir unternahm nichts.

Es war schwierig, nicht davon irritiert zu sein. Ich konnte nicht fassen, dass er so teilnahmslos war, dass er seine Kinder dermaßen herumtoben ließ und nichts dagegen tat, überhaupt keine Verantwortung übernahm. Es war deutlich, dass sich auch alle anderen in der U-Bahn ärgerten. Mit aus meiner Sicht ungewöhnlicher Geduld und Zurückhaltung sprach ich ihn schließlich an: »Ihre Kinder stören wirklich sehr viele Leute hier. Könnten Sie sie nicht vielleicht etwas mehr unter Kontrolle bringen?«

Der Mann hob die Augen, als ob er sich zum ersten Mal der Situation bewusst würde, und sagte leise: »Oh, Sie haben Recht, ich sollte etwas dagegen tun. Wir kommen gerade aus dem Krankenhaus, wo ihre Mutter vor einer Stunde gestorben ist. Ich weiß nicht, was ich denken soll, und die Kinder haben vermutlich auch keine Ahnung, wie sie damit umgehen sollen.«

Können Sie sich vorstellen, was ich in dem Augenblick empfand? Mein Paradigma wechselte. Plötzlich *sah* ich die Dinge anders, und da ich anders *sah*, *dachte*, *fühlte* und *verhielt* ich mich auch anders. Mein Ärger löste sich auf. Ich brauchte mich nicht darum zu bemühen, meine Einstellung oder mein Verhalten unter Kontrolle zu halten; mein Herz war von dem Schmerz des Mannes erfüllt. Mitgefühl und Sym-

pathie konnten frei fließen. »Ihre Frau ist gerade gestorben? Oh, das tut mir so Leid. Wollen Sie darüber sprechen? Kann ich irgendwie helfen?« Alles veränderte sich in einem kurzen Augenblick.

Viele Menschen erleben einen ähnlich fundamentalen Wechsel im Denken, wenn sie in einer lebensbedrohlichen Krise stehen und plötzlich ihre Prioritäten in einem anderen Licht sehen, wenn sie in eine neue Rolle wechseln, Ehemann oder -frau werden, Eltern oder Großeltern, Manager oder Führungskraft.

Wir könnten Wochen, Monate und sogar Jahre damit zubringen, an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen im Rahmen der Persönlichkeits-Ethik zu arbeiten, ohne auch nur annähernd so große Veränderungen zu bewirken wie die, die spontan auftreten, wenn wir Dinge anders sehen.

Wenn wir nur relativ kleine Veränderungen in unserem Leben vornehmen wollen, können wir das vielleicht dadurch erreichen, dass wir uns unseren Einstellungen und Verhaltensweisen widmen. Eine bedeutsame, umfassende Veränderung verlangt dagegen, dass wir an unseren grundlegenden Paradigmen arbeiten.

Mit den Worten von Henry Thoreau: »Auf je tausend, die an den Blättern des Übels zupfen, kommt einer, der es an den Wurzeln packt.« Wir können nur dann große Fortschritte in unserem Leben erzielen, wenn wir aufhören, an den Blättern der Einstellungen und Verhaltensweisen zu zupfen, und das Übel an der Wurzel packen, an den Paradigmen, denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen.

## **Sehen und Sein**

Natürlich erfolgen nicht alle Paradigmenwechsel von einer Minute auf die nächste. Anders als meine plötzliche Einsicht in der U-Bahn war das Erlebnis des Paradigmenwechsels, das Sandra und ich mit unserem Sohn hatten, ein langsamer, schwieriger und bewusster Prozess. Die Art, wie wir zunächst mit dem Jungen umgegangen waren, war das Ergebnis jahrelanger Konditionierungen und Erfahrungen mit der Persönlichkeits-Ethik. Sie entstammte tief liegenden Paradigmen über unseren eigenen Erfolg als Eltern sowie das Maß des Erfolgs unserer Kinder. Und erst als wir diese grundlegenden Paradigmen geändert



hatten und die Dinge anders sahen, konnten wir bei uns selbst und in der Situation eine maßgebliche Veränderung bewirken.

Um unseren Sohn anders zu *sehen*, mussten Sandra und ich anders *sein*. Unser neues Paradigma wurde geschaffen, als wir uns dem Wachstum und der Entwicklung unseres eigenen Charakters widmeten.

Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. In der menschlichen Dimension ist *Sehen* zugleich auch *Sein*. Und was wir *sehen* (wahrnehmen), steht in enger Wechselwirkung zu dem, was wir *sind*. Wir können unser Sehen nicht sehr verändern, ohne gleichzeitig unser Sein zu ändern und umgekehrt.

Selbst bei meinem scheinbar so spontanen Paradigmenwechsel an dem Morgen in der U-Bahn war die Änderung meiner Sicht ein Ergebnis meines grundlegenden Charakters – und gleichwohl durch ihn determiniert.

Ich bin sicher, dass es Leute gibt, die auch dann, wenn sie plötzlich die tatsächliche Situation begriffen hätten, nicht mehr als einen Anflug von Bedauern oder eine unbestimmte Schuld verspürt hätten und weiter in peinlichem Schweigen neben dem trauernden, verwirrten Mann gesessen hätten. Andererseits bin ich genauso sicher, dass es Leute gibt, die von Anfang an einfühlsamer gewesen wären, gleich erkannt hätten, dass es um ein tieferes Problem ging, und früher Hilfe angeboten hätten als ich. Paradigmen sind mächtig, da sie die Brille schaffen, durch die wir die Welt sehen. Die Macht eines Paradigmenwechsels ist die essenzielle Macht entscheidender Veränderungen, unabhängig davon, ob dieser Wechsel sofort erfolgt oder ein langsamer und bewusster Prozess ist.

## **Das Prinzipien-orientierte Paradigma**

Die Charakter-Ethik beruht auf der grundlegenden Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen, natürliche Gesetze, die in der menschlichen Dimension ebenso wirklich, unveränderlich und unbestreitbar vorhanden sind wie die Gesetze der Schwerkraft in der physikalischen Dimension.

Eine Vorstellung von der Wirklichkeit und den Auswirkungen solcher Prinzipien bietet Frank Koch in seiner Beschreibung eines Paradigmenwechsels in der Zeitschrift des Marine-Instituts.

*Zwei dem Ausbildungsgeschwader zugeteilte Kriegsschiffe übten seit Tagen bei schwerem Wetter Manöver. Ich fuhr auf dem Leitschiff und hatte gegen Abend Dienst auf der Brücke. Nebelschwaden erschwerten die Sicht, also blieb auch der Kapitän oben und überwachte alles.*

*Kurz nach Anbruch der Dunkelheit meldete der Ausguck: »Licht steuerbord voraus!«*

*»Bleibt es stehen oder bewegt es sich achteraus?«, rief der Kapitän.*

*Der Ausguck antwortete: »Es bleibt, Kapitän.« Was hieß, dass wir uns auf einem gefährlichen Kollisionskurs mit dem anderen Schiff befanden.*

*Da rief der Kapitän dem Signalgast zu: »Schicken Sie dem Schiff ein Signal: Wir sind auf Kollisionskurs, empfehlen 20 Grad Kursänderung.«*

*Zurück kam das Signal: »Empfehlen Ihnen, den Kurs um 20 Grad zu ändern.«*

*Der Kapitän sagte: »Melden Sie: Ich bin ein Kapitän, Kurs um 20 Grad ändern.«*

*»Ich bin ein Seemann 2. Klasse«, lautete die Antwort. »Sie sollten Ihren Kurs besser um 20 Grad ändern.«*

*Inzwischen war der Kapitän ziemlich wütend. Er schimpfte: »Signalisieren Sie, dass ich ein Kriegsschiff bin. Er soll den Kurs um 20 Grad ändern.«*

*Prompt wurde eine Antwort zurückgeblinkt: »Ich bin ein Leuchtturm.«*

*Wir änderten unseren Kurs.*

Der Paradigmenwechsel, den der Kapitän – und wir beim Lesen dieser Erzählung – erfahren haben, verändert die Sache vollkommen. Die Realität, die wir sehen, ist durch eine begrenzte Wahrnehmung bestimmt, dies gilt in unserem täglichen Leben ebenso wie für den Kapitän im Nebel.

Prinzipien sind wie Leuchttürme. Es sind Naturgesetze, die man nicht durchbrechen kann. Wie Cecil DeMille in seinem Monumentalfilm *Die Zehn Gebote* sagte: »Wir können unmöglich das Gesetz brechen. Wir können nur am Gesetz zerbrechen.«

Zwar kann der Einzelne sein Leben und seine Interaktionen in Form von Paradigmen oder Landkarten betrachten, die aus seinen Erfahrungen erwachsen, aber diese Landkarten sind nicht das Territorium. Sie sind eine »subjektive Realität«, nicht mehr als ein Versuch, das Territorium zu beschreiben.

Die »objektive Realität« oder das Territorium selbst bestehen aus »Leuchtturm«-Prinzipien, die das Wachstum und Glück des Menschen bestimmen. Das sind natürliche Gesetze, Teil des Gewebes einer jeden zivilisierten Gesellschaft in der Geschichte. Sie bilden die Wurzeln jeder Familie und Institution, die überlebt und gedeiht. Die Existenz dieses Territoriums hängt nicht davon ab, in welchem Umfang unsere geistigen Landkarten sie genau beschreiben.

Die Wirklichkeit solcher Prinzipien oder natürlichen Gesetze wird jedem offensichtlich, der gründlich nachdenkt und die Zyklen der Sozialgeschichte untersucht. Diese Prinzipien tauchen immer und immer wieder auf. Wie gut die Menschen in einer Gesellschaft sie erkennen und in Harmonie mit ihnen leben, entscheidet darüber, ob sie sich auf Überleben und Stabilität zubewegen oder auf Desintegration und Zerstörung.

Die Prinzipien, von denen ich hier spreche, sind keine esoterischen, geheimnisvollen oder »religiösen« Vorstellungen. Es gibt in diesem Buch kein einziges Prinzip, das für irgendeine bestimmte Religion oder Glaubensrichtung einschließlich meiner eigenen spezifisch wäre. Diese Prinzipien sind Teil fast jeder größeren, bleibenden Religion oder Sozialphilosophie und jedes ethischen Systems. Sie sind offensichtlich und lassen sich leicht von jedermann verifizieren. Es ist beinahe so, als seien diese Prinzipien oder natürlichen Gesetze Teil der *Conditio Humana*, des menschlichen Bewusstseins, des menschlichen Gewissens. Sie scheinen in allen Menschen vorhanden zu sein, unabhängig von der sozialen Konditionierung und der Loyalität ihnen gegenüber, auch wenn sie manchmal unterdrückt oder betäubt sein mögen.

Ich meine damit zum Beispiel ein Prinzip wie *Fairness*, aus dem heraus sich unser ganzes Konzept von Gleichheit und Gerechtigkeit entwickelt hat. Kleine Kinder scheinen selbst bei gegenläufigen Konditionierungen ein angeborenes Gespür für den Gedanken der Fairness zu haben. In der Frage, wie sie definiert und erreicht wird, gibt es riesige Unterschiede, aber die Vorstellung selbst ist beinahe universell.

Andere Beispiele wären *Integrität* und *Ehrlichkeit*. Sie schaffen die Vertrauensgrundlage, die für Kooperation und langfristiges persönliches und zwischenmenschliches Wachstum notwendig ist.

Ebenso gehört das Prinzip des Respekts vor der *Würde des Menschen* dazu. Das grundlegende Konzept in der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika handelt von diesem Wert oder Gebot: »Wir halten diese Wahrheiten für offenbar und keines weiteren

Beweises bedürftig: dass alle Menschen gleich sind von Geburt, dass sie von ihrem Schöpfer mit gewissen, unveräußerlichen Rechten ausgestattet sind, dass zu diesen Leben, Freiheit und das Streben nach Glück gehören.«

Ein weiteres Prinzip ist das *Dienen* oder der Gedanke, einen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten. Weiterhin das Prinzip der *Qualität* oder der *Spitzenleistungen*.

Es gibt das Prinzip der *Entwicklungsmöglichkeit*, die Vorstellung, wir seien embryonal, könnten wachsen, uns entwickeln und immer mehr Potenzial freisetzen, immer mehr Talente entwickeln. Diesem Prinzip nah verwandt ist das des *Wachstums*, des Prozesses, Potenziale freizusetzen und Talente zu entwickeln. Damit geht die Notwendigkeit begleitender Prinzipien wie *Geduld*, *Pflege* und *Ermutigung* einher.

Prinzipien sind keine *Praktiken*. Eine Praktik ist eine spezifische Aktivität oder Handlung. Praktiken, die unter bestimmten Bedingungen funktionieren, tun das nicht notwendigerweise auch unter anderen. Das können alle Eltern bestätigen, die versucht haben, ihr zweites Kind genauso großzuziehen wie das erste.

Praktiken sind situationspezifisch, Prinzipien dagegen beruhen auf tiefen, fundamentalen Wahrheiten mit universeller Anwendbarkeit. Sie gelten für den Einzelnen, für Ehen, Familien, private und öffentliche Organisationen jeder Art. Wenn diese Wahrheiten so internalisiert werden, dass sie zu Prinzipien werden, geben sie Menschen die Macht, ein breites Spektrum von Praktiken zu schaffen, um mit unterschiedlichen Situationen umzugehen.

Prinzipien sind keine *Werte*. Eine Bande von Dieben kann zwar gemeinsame Werte haben, aber die verletzen die fundamentalen Prinzipien, über die wir hier sprechen. Prinzipien sind das Territorium. Werte sind Landkarten. Wenn wir korrekte Prinzipien wertschätzen, haben wir Wahrheit – ein Wissen um die Dinge, wie sie sind.

Prinzipien sind Richtlinien für das menschliche Verhalten, die bewiesen haben, dass sie von anhaltendem, beständigem Wert sind. Sie sind fundamental. Man kann im Grunde nicht gegen sie argumentieren, da sie aus sich selbst heraus offensichtlich sind. Das kann man ganz schnell verstehen, wenn man darüber nachdenkt, wie absurd es wäre, ein erfülltes Leben führen zu wollen, das auf den Gegensätzen zu diesen Prinzipien beruht. Ich bezweifle, dass irgendjemand ernsthaft Ungerechtigkeit, Betrug, Niedertracht, Nutzlosigkeit, Mittelmäßigkeit oder Degeneration als solide Grundlage für anhaltendes Glück

und Erfolg betrachten würde. Man kann sich zwar darüber streiten, wie diese Prinzipien definiert, manifestiert oder erreicht werden können, aber es scheint ein angeborenes Bewusstsein davon zu geben, dass sie existieren.

Je besser unsere Landkarten und Paradigmen mit diesen Prinzipien oder natürlichen Gesetzen übereinstimmen, desto genauer und funktionaler werden sie sein. Korrekte Landkarten werden stärkere Auswirkungen auf unsere persönliche und zwischenmenschliche Effektivität haben, als es jede Art von Bestreben, unsere Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern, je könnte.

## **Die Prinzipien von Wachstum und Wandel**

Die Persönlichkeits-Ethik bezieht ihren Glanz und ihre enorme Anziehungskraft daraus, dass sie eine schnelle und einfache Methode zu sein scheint, Lebensqualität (persönliche Effektivität und reiche, tiefe Beziehungen mit anderen Menschen) zu finden, ohne den natürlichen Prozess von Arbeit und Wachstum zu durchlaufen, der dies erst möglich macht.

Sie ist ein Symbol ohne Substanz und entspricht dem Schema von »Schnell reich werden«, das »Wohlstand ohne Arbeit« verspricht. Und vielleicht gelingt das manchmal sogar – aber es bleibt Ränkeschmiederei.

Die Persönlichkeits-Ethik ist illusionär und trügerisch. Mit ihren Techniken und Patentlösungen qualitativ hoch stehende Ergebnisse erzielen zu wollen, ist ungefähr genauso effektiv, wie sich mit dem Stadtplan von Hannover in Frankfurt zurechtzufinden.

Mit den Worten von Erich Fromm, der ein genauer Beobachter der Wurzeln und Früchte dessen war, was wir Persönlichkeits-Ethik nennen:

*Wir treffen heute auf ein Individuum, das sich wie ein Automat verhält, das sich selbst nicht kennt oder versteht. Die einzige Person, die es kennt, ist die Person, die es sein soll, bei der bedeutungsloses Plappern das kommunikative Sprechen, künstliches Lächeln ein echtes Lachen ersetzt und das Gefühl dumpfer Verzweiflung den Platz echten Schmerzes eingenommen hat. Über dieses Individuum kann man zweierlei aus-*

*sagen. Zum einen leidet es unter einem unheilbar scheinenden Mangel an Spontaneität und Individualität. Zum anderen unterscheidet es sich nicht wesentlich von den Millionen von uns anderen, die auf dieser Erde wandeln.*

Das ganze Leben kennt aufeinander folgende Stadien von Wachstum und Entwicklung. Ein Kind lernt erst, sich umzudrehen, sich hinzusetzen, zu krabbeln und dann zu laufen und zu rennen. Jeder Schritt ist wichtig, und jeder braucht seine Zeit. Man kann keinen überspringen.

Das gilt für alle Phasen des Lebens, alle Gebiete von Entwicklung, für das Klavierspielen ebenso wie für effektive Kommunikation mit einem Geschäftspartner. Es gilt für den Einzelnen, für Ehen, Familien und Organisationen.

Wir kennen und akzeptieren diese Tatsache oder dieses Prinzip des *Prozesses* im Bereich der physischen Dinge. Weniger üblich und schwieriger ist es, es auch auf emotionalem Gebiet bei zwischenmenschlichen Beziehungen oder sogar im Hinblick auf den persönlichen Charakter zu verstehen. Und selbst wenn wir es verstehen, ist es immer noch schwierig, dieses Prinzip zu akzeptieren und im Einklang mit ihm zu leben. Daher suchen wir oft nach einer Abkürzung und erwarten von ihr, einige entscheidende Schritte überspringen zu können. Wir wollen Zeit und Mühe sparen und dennoch die gewünschten Ergebnisse ernten.

Aber was geschieht, wenn wir versuchen, einen natürlichen Prozess in unserem Wachstum und unserer Entwicklung abzukürzen? Was geschieht, wenn Sie nur ein mittelmäßiger Tennisspieler sind, sich aber entscheiden, in einer höheren Klasse zu spielen, um einen besseren Eindruck zu machen? Würde das positive Denken allein ausreichen, um Sie effektiv gegen einen Profi antreten zu lassen?

Was wäre, wenn Sie Ihren Freunden erzählten, Sie könnten konzertreif Klavier spielen, obwohl Ihre tatsächlichen Fähigkeiten bestenfalls anfängerhaft sind?

Die Antworten sind klar. Es ist einfach unmöglich, diesen Entwicklungsprozess zu verletzen, zu ignorieren oder abzukürzen. Das ist gegen die Natur, und die Suche nach einer solchen Abkürzung führt zu Enttäuschung und Frustration.

Wenn ich auf einer Zehn-Punkte-Skala mit irgendetwas bei Ebene zwei liege und zu Ebene fünf will, dann muss ich erst den Schritt zu

Ebene drei machen. »Eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt«, und man kann immer nur einen Schritt auf einmal machen.

Wenn Sie einem Lehrer nicht durch entsprechende Fragen oder das Kundtun Ihres Wissensstandes zu erkennen geben, auf welcher Ebene Sie sich befinden, werden Sie weder lernen noch wachsen. Sie können nicht lange so tun, als ob. Man wird Ihnen bald auf die Schliche kommen. Das Erkennen unserer Unwissenheit ist oft der erste Schritt in unserer Weiterbildung. Thoreau lehrte: »Wie können wir unsere Unwissenheit, die für unser Wachstum notwendig ist, erkennen, wenn wir die ganze Zeit über unser Wissen benutzen?«

Ich erinnere mich an einen Vorfall, bei dem zwei junge Frauen, Töchter eines Bekannten, weinend zu mir kamen. Sie beklagten sich, ihr Vater sei so streng und habe so wenig Verständnis. Aus Angst vor den Konsequenzen konnten sie nicht offen mit ihren Eltern sein. Und doch brauchten sie dringend die Liebe, Unterstützung und Anleitung dieser Eltern.

Ich sprach mit dem Vater und stellte fest, dass er sich intellektuell bewusst war, was vor sich ging. Er gab zwar zu, dass er sehr launisch war, lehnte es aber ab, dafür die Verantwortung zu übernehmen und ehrlich die Tatsache zu akzeptieren, dass er auf einer niedrigen emotionalen Entwicklungsebene stand. Sein Stolz machte es ihm unmöglich, den ersten Schritt in Richtung Veränderung zu tun.

Um effektive Beziehungen mit dem Ehepartner, den Kindern, Freunden oder Kollegen zu führen, müssen wir zunächst lernen, zuzuhören. Und das erfordert emotionale Stärke. Um zuzuhören, brauchen wir Geduld, Offenheit und den Wunsch zu verstehen – hervorragende Charaktereigenschaften. Es ist so viel einfacher, von einer niedrigen emotionalen Ebene aus zu agieren – und dabei scheinbar hoch qualifizierten Rat zu erteilen.

Beim Klavier- oder Tennisspielen ist unser Entwicklungsstand sehr deutlich. Jeder Täuschungsversuch fliegt sofort auf. Aber auf dem Gebiet von Charakter und emotionaler Entwicklung ist weniger offensichtlich zu erkennen, wo wir stehen. Wir können einem Fremden oder einem Freund etwas vormachen, wir können so tun als ob. Und das kann eine Weile sogar gelingen, zumindest in der Öffentlichkeit. Wir können sogar uns selbst täuschen. Aber ich glaube, die meisten von uns kennen die Wahrheit darüber, was wir im Inneren wirklich sind; und das gilt gewiss auch für viele der Menschen, die mit uns leben und arbeiten.

Ich habe in der Geschäftswelt oft genug gesehen, welche Konsequenzen der Versuch hat, den natürlichen Prozess des Wachstums abzukürzen. Da versuchen Manager eine neue Kultur mit besserer Produktivität, Qualität, Moral und hervorragendem Service zu »kaufen«: durch starke Reden, viel Lächeln und äußere Interventionen oder durch Fusionen, Akquisitionen und freundliche oder feindliche Übernahmen. Aber sie ignorieren, dass solche Manipulationen zu einem Klima mangelnden Vertrauens führen. Wenn ihre Methoden nicht greifen, suchen sie nach anderen Techniken der Persönlichkeits-Ethik – und ignorieren und verletzen dabei beständig die natürlichen Prinzipien und Prozesse, auf denen eine Kultur mit einem hohen Maß an Vertrauen beruht.

Ich erinnere mich daran, wie ich selbst dieses Gebot vor vielen Jahren ausgerechnet in meiner Vaterrolle verletzt habe. Ich kam nachmittags zum Kindergeburtstag meiner dreijährigen Tochter nach Hause. Sie hockte in einer Ecke des Wohnzimmers und umklammerte trotzig all ihre Geschenke. Kein anderes Kind sollte damit spielen dürfen. Mir fiel vor allem auf, dass verschiedene andere Eltern im Zimmer Zeugen dieses selbstsüchtigen Verhaltens waren. Das war mir peinlich. Doppelt peinlich deswegen, weil ich zu der Zeit an der Universität Kurse über zwischenmenschliche Beziehungen gab. Und ich kannte oder spürte doch zumindest die Erwartung dieser Eltern.

Die Atmosphäre im Raum war wirklich aufgeladen. Die anderen Kinder drängten sich um meine Tochter, streckten die Hände aus und wollten mit den Geschenken spielen, die sie ihr gerade gebracht hatten. Und meine Tochter lehnte trotzig ab. Ich sagte zu mir selbst: »Ich sollte ihr unbedingt beibringen, zu teilen. Der Wert des Miteinander-Teilens ist schließlich eine unserer grundlegendsten Überzeugungen.«

Also versuchte ich es zunächst mit einer einfachen Bitte: »Schatz, würdest du bitte das Spielzeug, das deine Freunde dir mitgebracht haben, mit ihnen teilen?«

»Nein!« Die Antwort war klar und deutlich.

Als zweite Methode versuchte ich es mit ein wenig Vernunft. »Wenn du lernst, dein Spielzeug zu teilen, wenn deine Freunde bei dir sind, dann werden sie dich auch mit ihrem spielen lassen, wenn du bei ihnen bist.«

Wieder lautete die sofortige Antwort: »Nein!«

Nun wuchs meine Verlegenheit. Es war deutlich, dass ich keinen



Einfluss auf sie nehmen konnte. Die dritte Methode war Bestechung. Ganz leise sagte ich: »Schätzchen, wenn du teilst, bekommst du eine besondere Überraschung. Ich gebe dir ein Kaugummi.«

»Ich will kein Kaugummi!«, platzte es aus ihr heraus.

Nun wurde ich ziemlich ärgerlich. Bei meinem vierten Versuch griff ich zu Angst und Drohungen. »Wenn du nicht teilst, dann gibt es Ärger!«

»Das macht mir nichts!«, schrie sie. »Dies sind meine Sachen. Ich muss sie mit niemandem teilen!«

Schließlich setzte ich Gewalt ein. Ich nahm einfach einen Teil der Spielsachen und verteilte sie. »Hier Kinder, spielt damit.«

Vielleicht brauchte meine Tochter die Erfahrung, die Dinge wirklich zu besitzen, bevor sie sie geben konnte. (Kann ich eigentlich überhaupt etwas wirklich geben, wenn ich es nicht ganz besitze?) Sie brauchte einen Vater mit einer höheren emotionalen Reife, um ihr diese Erfahrung zu vermitteln.

Aber mir war in diesem Moment die Meinung der anderen Eltern über mich wichtiger als die Entwicklung meines Kindes und unsere Beziehung zueinander. Ich habe einfach ein erstes Urteil gefällt: Ich war im Recht, sie sollte teilen, und es war Unrecht von ihr, das nicht zu tun. Vielleicht hatte ich einfach deswegen höhere Erwartungen an sie, weil ich mich auf meiner eigenen Skala auf einer niedrigeren Ebene befand. Ich war unfähig oder unwillig, *Geduld* und *Verständnis* zu zeigen, also erwartete ich von ihr, *Dinge* zu geben. In dem Versuch, meinen Mangel auszugleichen, *lieh ich Stärke* aus meiner Position und Autorität und zwang sie zu tun, was ich von ihr wollte.

Aber Stärke zu leihen, baut Schwäche auf. Es baut Schwäche in den Leihenden auf, weil es die Abhängigkeit von äußeren Faktoren verstärkt. Und es baut Schwäche in dem Menschen auf, der gezwungen ist, nachzugeben. Es behindert die Entwicklung von unabhängiger Vernunft, Wachstum und innerer Disziplin. Außerdem baut es auch Schwäche in der Beziehung auf. Kooperation wird durch Angst ersetzt, und die beiden Betroffenen werden despotischer und defensiver.

Und was geschieht, wenn die Quelle der geliehenen Stärke – sei es überlegene Größe oder körperliche Kraft, die Position, Autorität, Statussymbole, Auftreten oder Errungenschaften – sich ändert oder nicht mehr da ist?

Wäre ich reifer gewesen, hätte ich mich auf meine eigene innere Stärke, mein Verständnis von Teilen und Reife und meine Kapazität zu

lieben und zu nähren verlassen können. Dann hätte ich meiner Tochter erlauben können, selbst frei zu entscheiden, ob sie teilen wollte oder nicht. Vielleicht hätte ich nach meinem Versuch, sie mit Vernunft zu überzeugen, die Aufmerksamkeit der anderen Kinder auf ein interessantes Spiel lenken und damit meine Tochter von diesem ganzen emotionalen Druck befreien können. Ich habe gelernt, dass Kinder, wenn sie erst einmal ein Gefühl von wirklichem Besitzen errungen haben, ganz natürlich, frei und spontan teilen.

Meine Erfahrung ist die, dass es Zeiten gibt, zu belehren, und Zeiten, nicht zu belehren. Wenn Beziehungen gespannt sind und die Luft voller Emotionen ist, wird der Versuch zu belehren oft als eine Form von Urteil und Ablehnung wahrgenommen. Viel besser scheint es zu wirken, wenn man mit dem Kind allein in einem Moment, in dem die Beziehung gut ist, über bestimmte Werte spricht. Es kann sein, dass die emotionale Reife, es so zu handhaben, damals über meiner Ebene von Geduld und innerer Kontrolle lag.

Vielleicht muss das Gefühl des Besitzens vor dem Gefühl echten Teilens kommen. Viele Menschen, die mechanisch geben oder sich in ihren Ehen und Familien weigern, zu geben und zu teilen, haben vielleicht nie ihre eigene Identität und ihr eigenes Selbstwertgefühl erfahren, wissen nicht, was es heißt, sich selbst zu besitzen. Unseren Kindern wirklich wachsen zu helfen, kann bedeuten, sie mit Geduld ein Gefühl von Besitz erlangen zu lassen, und so weise zu sein, sie den Wert des Gebens zu lehren und selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.

## **Unsere Art, das Problem zu sehen, ist das Problem**

Wenn das Leben von Individuen, Familien und Organisationen Positives produziert, das von soliden Prinzipien herrührt, sind die Menschen fasziniert. Sie bewundern so viel persönliche Stärke und Reife, solchen Familienzusammenhalt, solche Teamarbeit und solch anpassungsfähige, synergetische Organisationskulturen.

Und ihre erste Frage enthüllt ihr grundlegendes Paradigma. »Wie hast du das gemacht? Bring mir die Techniken bei.« Damit sagen sie in Wirklichkeit: »Gib mir eine Patentlösung oder einen Ratschlag, der mich von den Leiden in meiner eigenen Situation erlösen kann.«

Sie werden Leute finden, die ihre Wünsche erfüllen und sie diese Dinge lehren; und kurzfristig mögen die neuen Fähigkeiten und Techniken funktionieren. Sie können einige der kosmetischen oder akuten Probleme durch soziales Aspirin und Heftpflaster beheben.

Aber der zu Grunde liegende chronische Zustand bleibt bestehen, und schließlich werden wieder neue Symptome auftauchen. Je mehr die Leute auf schnelle Lösungen setzen und ihr Augenmerk auf die akuten Probleme und den Schmerz richten, desto mehr verstärkt dies den chronischen Zustand.

Die Art, *wie* wir das Problem sehen, *ist* das Problem.

Schauen Sie sich noch einmal einige der am Anfang dieses Kapitels genannten Probleme und die Auswirkungen einer auf der Persönlichkeits-Ethik beruhenden Denkweise an.

*Ich habe schon an so vielen Kursen über effektives Management-Training teilgenommen. Ich erwarte von meinen Angestellten eine Menge, und ich arbeite hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu behandeln. Aber ich spüre bei ihnen keine Loyalität. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie wahrscheinlich die meiste Zeit plaudernd auf dem Gang stehen. Wieso kann ich sie nicht dahin bringen, unabhängig und verantwortungsbewusst zu sein – oder Angestellte finden, die sich so verhalten können?*

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass ich irgendeine Art von dramatischen Handlungen begehen könnte, Wirbel machen oder Köpfe rollen lassen, die meine Angestellten auf Trab bringen und sie das, was sie haben, zu schätzen lehrt. Oder dass ich ein Motivations-Programm finden könnte, durch das sie sich ihrer Aufgabe mehr verpflichtet fühlen. Oder sogar, dass ich neue Leute suchen könnte, die die Arbeit besser machten.

Aber könnte es nicht sein, dass hinter dem offenbar illoyalen Verhalten dieser Angestellten die Frage steht, ob ich wirklich in ihrem besten Interesse handle? Haben sie das Gefühl, ich würde sie als mechanische Objekte behandeln? Ist da etwas Wahres dran?

Ist das nicht im Grunde wirklich meine Art, sie zu sehen? Kann es sein, dass die Art, in der ich die Leute sehe, die für mich arbeiten, ein Teil des Problems ist?

*Es gibt so viel zu tun. Und nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt, jeden Tag, siebenmal die Woche. Ich habe deswegen schon Seminare für Zeitplanung besucht, und ich habe ein halbes Dutzend verschiedener Planungssysteme ausprobiert. Sie haben ein bisschen geholfen, aber ich habe noch lange nicht das Gefühl, das glückliche, produktive, friedvolle Leben zu führen, das ich mir wünsche.*

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass es da draußen irgendetwas geben muss, irgendein neues Planungssystem oder ein Seminar, das mir helfen wird, mit diesem ganzen Druck effizienter umzugehen.

Aber wäre es möglich, dass *Effizienz* gar nicht die Antwort ist? Wird es einen Unterschied machen, ob ich mehr Dinge in weniger Zeit erledigen kann, oder wird das bloß das Tempo beschleunigen, in dem ich auf Menschen und Umstände reagiere, die mein Leben zu kontrollieren scheinen?

Könnte es da etwas geben, das ich in einer fundamentalen Weise erkennen muss? Gibt es ein Paradigma in mir selbst, das meine Sicht auf meine Zeit, mein Leben und meine eigene Natur beeinflusst?

*Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Nicht dass wir uns streiten. Wir lieben uns einfach nicht mehr. Wir waren schon bei einer Beratung. Wir haben schon vieles probiert, aber wir können das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, anscheinend nicht wieder beleben.*

Die Persönlichkeits-Ethik sagt mir, dass es irgendein neues Buch oder ein Seminar geben muss, in dem Menschen all die Gefühle rauslassen, die meiner Frau helfen würden, mich besser zu verstehen. Oder vielleicht ist das sinnlos, vielleicht wird mir nur eine neue Beziehung die Liebe bringen, die ich brauche.

Aber könnte es sein, dass meine Frau nicht das wirkliche Problem ist? Gebe ich vielleicht den Schwächen meiner Frau Kraft und lebe mein Leben nach der Art, wie ich behandelt werde?

Habe ich ein grundlegendes Paradigma über meine Frau, über die Ehe, darüber, was Liebe wirklich ist, das das Problem nährt?

Sehen Sie, wie fundamental die Paradigmen der Persönlichkeits-Ethik uns beeinflussen: unsere Art, die Probleme zu sehen, und die Art, wie wir sie zu lösen versuchen?

Immer mehr Leute verlieren langsam ihre Illusionen über die leeren Versprechungen der Persönlichkeits-Ethik. Während meiner Reisen und meiner Arbeit mit Organisationen stelle ich fest, dass langfristig denkende Manager nichts von Trimm-Psychologien und »motivierenden« Rednern halten, die ihnen nur eine Mischung aus unterhaltsamen Geschichten und Plattitüden zu bieten haben.

Sie wollen Substanz; sie wollen einen Prozess. Sie wollen mehr als Aspirin und Heftpflaster. Sie wollen die chronischen, grundlegenden Probleme lösen und jenen Prinzipien folgen, die langfristige Ergebnisse bringen.

## **Eine neue Ebene des Denkens**

Albert Einstein hat darauf hingewiesen, dass die bedeutsamen Probleme, vor denen wir stehen, nicht auf derselben Ebene des Denkens gelöst werden können wie der, auf der wir sie geschaffen haben.

Wenn wir um uns herum- und in uns hineinschauen und die Probleme erkennen, die wir schaffen, wenn wir im Rahmen der Persönlichkeits-Ethik leben und agieren, beginnen wir zu erkennen, dass es sich dabei um tiefe, fundamentale Probleme handelt, die nicht auf der oberflächlichen Ebene zu lösen sind, auf der sie geschaffen wurden.

Wir brauchen eine neue, eine tiefere Ebene des Denkens – ein Paradigma, das auf jenen Prinzipien beruht, die das Territorium des effektiven menschlichen Seins und Handelns genau beschreiben –, um diese schwer wiegenden Anliegen zu bewältigen.

Um diese neue Ebene geht es bei den *7 Wegen zur Effektivität*. Sie bilden einen Prinzipien-orientierten, auf der Charakter-Ethik beruhenden Zugang zu persönlicher und zwischenmenschlicher Effektivität »von innen nach außen«.

»Von innen nach außen« heißt, dass Sie zunächst bei sich selbst beginnen oder, noch grundlegender, mit dem *innersten* Teil Ihrer selbst – mit Ihren Paradigmen, Ihrem Charakter und Ihren Motiven.

Wenn Sie eine glückliche Ehe *haben* wollen, dann *seien* Sie die Art von Mensch, die positive Energien hervorruft und negativen ausweicht, statt ihnen Macht zu geben. Wenn Sie einen angenehmeren, kooperativeren Teenager *haben* wollen, dann *seien* Sie als Mutter oder Vater verständnisvoller, einführender, beständiger, liebevoller. Wenn

Sie mehr Freiheit, mehr Spielraum bei Ihrer Arbeit *haben* wollen, dann *seien* Sie ein verantwortungsbewussterer, hilfsbereiterer, engagierterer Angestellter. Wenn Sie Vertrauen *haben* wollen, *seien* Sie vertrauenswürdig. Wenn Sie die sekundäre Größe des anerkannten Talents genießen wollen, dann richten Sie Ihre Aufmerksamkeit zunächst auf die primäre Größe des Charakters.

Der Zugang »von innen nach außen« sagt, dass »private Erfolge« vor öffentlichen Erfolgen kommen. Bevor wir anderen Versprechen machen, müssen wir sie erst uns selbst machen und halten. Es ist vergeblich, das Image vor den Charakter stellen oder Beziehungen zu anderen verbessern zu wollen, bevor wir uns selbst bessern.

»Von innen nach außen« ist ein Prozess – ein fortdauernder Prozess der Erneuerung, der auf den natürlichen Gesetzen beruht, die das Wachstum und den Fortschritt des Menschen bestimmen. Er ist eine aufwärts gerichtete Spirale des Wachstums, die zu fortschreitend höheren Formen von verantwortungsbewusster Unabhängigkeit und effektiver gegenseitiger Abhängigkeit führt.

Ich habe die Gelegenheit gehabt, mit vielen Menschen zu arbeiten – wunderbaren Menschen, talentierten Menschen, Menschen, die auf der Suche sind, Menschen, die leiden. Ich habe mit Führungskräften aus der Wirtschaft, Studenten, Kirchen- und Verwaltungsgruppen, Familien und Ehepaaren gearbeitet. Und bei all diesen Erfahrungen habe ich nie anhaltende Lösungen für Probleme oder dauerhaftes Glück und Erfolg gesehen, die von außen gekommen wären.

Als Ergebnis des Paradigmas »von außen nach innen« sah ich unglückliche Menschen, die sich bewegungsunfähig und als Opfer fühlen, die auf die Schwächen der anderen und die Umstände schauen, von denen sie meinen, sie seien für ihre eigene stagnierende Situation verantwortlich. Ich habe unglückliche Ehen gesehen, in denen beide Partner wollten, dass der jeweils andere sich ändere, in denen beide die »Sünden« des anderen auflisteten, in denen beide versuchten, den anderen nach ihren Vorstellungen zu formen. Ich habe Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gesehen, bei denen die Leute ungeheure Mengen von Zeit und Energie auf den Versuch verwandten, Regelungen zu schaffen, die die Menschen zwingen würden, so zu tun, als gäbe es tatsächlich eine Vertrauensgrundlage.

Mitglieder unserer Familie haben in drei der krisenreichsten Gegenden der Welt gelebt, in Südafrika, Israel und Irland, und ich glaube, dass die Quelle der anhaltenden Probleme an diesen Orten in dem

dominierenden sozialen Paradigma »von außen« zu suchen ist. Jede beteiligte Gruppe ist davon überzeugt, dass das Problem irgendwo »da draußen« liegt, und dass es lösbar wäre, wenn »die da« sich aufrafften oder schlicht verschwänden.

»Von innen nach außen« ist für die meisten Menschen ein dramatischer Paradigmenwechsel. Das liegt an den starken Auswirkungen der Konditionierung und dem gegenwärtigen sozialen Paradigma der Persönlichkeits-Ethik.

Aber ich bin aufgrund meiner eigenen Erfahrung, sowohl aus meinem persönlichen Leben wie aus der Arbeit mit Tausenden von Leuten, und der sorgfältigen Untersuchung erfolgreicher Menschen und Gesellschaften in der Geschichte der Überzeugung, dass viele der den *7 Wegen* zu Grunde liegenden Prinzipien bereits tief in uns stecken, in unserem Gewissen und unserem gesunden Verstand. Um sie zu erkennen und zu entwickeln und unsere tiefsten Anliegen mit ihnen zu befriedigen, müssen wir anders denken und unsere Paradigmen zu einer neuen, tieferen »Von-innen-nach-außen«-Ebene verschieben.

Wenn wir ernsthaft versuchen, diese Prinzipien zu verstehen und sie in unser Leben zu integrieren, werden wir sicher die Wahrheit von T.S. Eliots Beobachtung entdecken:

*Wir dürfen in unseren Erforschungen nicht nachlassen und ihr Ergebnis wird sein, am Ausgangsort anzukommen und diesen zum ersten Mal zu erkennen.*





## Die sieben Wege – ein Überblick

*Wir sind das, was wir wiederholt tun,  
Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.*

ARISTOTELES

Unser Charakter besteht im Wesentlichen aus unseren verschiedenen Gewohnheiten. Die entsprechende Lebensregel lautet: »Säe einen Gedanken und ernte eine Tat; säe eine Tat und ernte eine Gewohnheit; säe eine Gewohnheit und ernte einen Charakter; säe einen Charakter und ernte ein Schicksal.«

Gewohnheiten sind machtvolle Faktoren in unserem Leben. Da es sich um gleich bleibende, oft unbewusste Muster handelt, bringen sie ständig, täglich unseren Charakter zum Ausdruck und produzieren unsere Effizienz ... oder Ineffizienz.

Der große Erzieher Horace Mann sagte dazu einmal: »Gewohnheiten sind wie Kabel. Wir flechten jeden Tag einen Strang dazu, und bald können sie nicht mehr reißen.« Ich persönlich kann dem letzten Teil dieser Aussage nicht zustimmen. Ich weiß, dass man sie zerreißen kann. Gewohnheiten lassen sich lernen und verlernen. Aber ich weiß auch, dass es dafür keine Patentlösungen gibt. Es ist ein Prozess nötig, der viel Engagement erfordert. Diesen Prozess, mit dem man sich die entscheidenden Gewohnheiten zu Eigen macht, beschreiben die *7 Wege zur Effektivität*.

Wer die Reise des Raumschiffs Apollo 11 zum Mond verfolgt hat, war davon fasziniert, die ersten Menschen auf dem Mond gehen und zur Erde zurückkehren zu sehen. Superlative wie »phantastisch« und »unglaublich« taugten nicht zur Beschreibung dieser ereignisreichen Tage. Aber um dorthin zu gelangen, mussten die Astronauten im Wortsinne aus der gewaltigen Schwerkraft der Erde ausbrechen. Die ersten wenigen Startminuten und die ersten Kilometer der Reise verbrauchten mehr Energie als die restlichen 400 000 Kilometer in den folgenden Tagen.

Auch Gewohnheiten haben eine enorme Schwerkraft – mehr als die meisten Leute erkennen oder zugeben würden. Man braucht mehr als ein bisschen Willenskraft und ein paar kleine Veränderungen im Leben, um tief verwurzelte Gewohnheiten wie Ungeduld, übermäßiges Kritisieren, Selbstsucht oder Zaudern, die die grundlegenden Prinzipien der menschlichen Effektivität verletzen, zu brechen. »Das Abheben« bedarf enormer Anstrengungen, aber wenn wir uns erst von der Schwerkraft freigemacht haben, nimmt unsere Freiheit eine ganz neue Dimension an.

Die Gravitation kann wie jede Naturkraft für uns oder gegen uns wirken. Vielleicht hindert uns derzeit die Schwerkraft einiger unserer Gewohnheiten daran, dorthin zu gehen, wo wir hinwollen. Aber die Schwerkraft ist es auch, die unsere Welt zusammenhält, die die Planeten in ihren Umlaufbahnen und unser Universum in Ordnung hält. Sie ist stark, und wenn wir sie effektiv nutzen, können wir die Schwerkraft der Gewohnheiten dafür einsetzen, die Festigkeit und Ordnung zu schaffen, die notwendig ist, um Effektivität in unser Leben zu bringen.

## **Die Definition von Gewohnheiten**

Wir werden Gewohnheiten für unsere Zwecke als die Schnittmenge zwischen *Wissen*, *Können* und *Wollen* definieren.

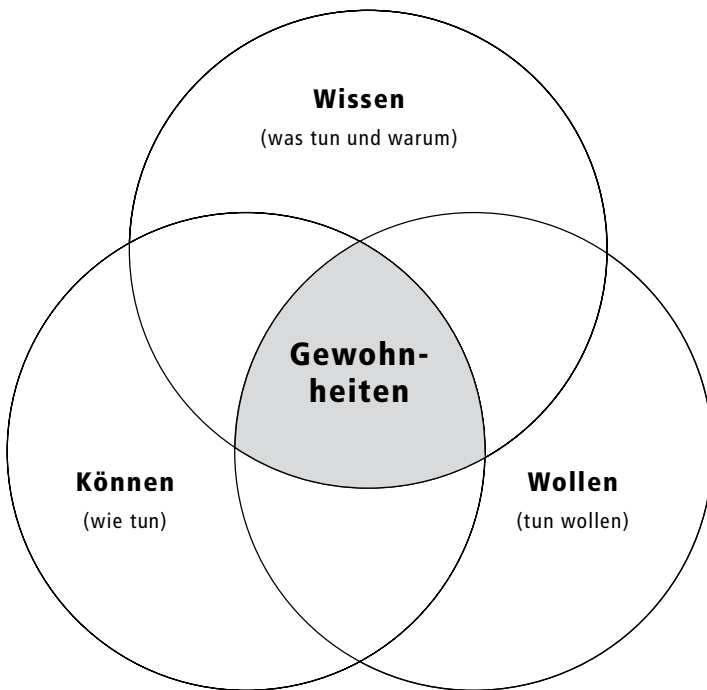
Wissen ist das theoretische Paradigma: *was tun* und *warum*. Können ist das *Wie*. Und Wollen ist die Motivation, das »ich will«. Um uns etwas in unserem Leben zur Gewohnheit zu machen, müssen wir alle drei haben.

Mein Zusammenwirken mit Kollegen, mit meinem Partner oder meinen Kindern könnte schon deswegen ineffektiv sein, weil ich ihnen dauernd erzähle, was ich denke, ihnen aber nie richtig zuhöre. Wenn ich nicht nach den korrekten Prinzipien von menschlichen Interaktionen suche, weiß ich vielleicht nicht einmal, dass ich zuhören muss.

Selbst wenn ich weiß, dass ich anderen zuhören muss, um zu effektiven Interaktionen mit ihnen zu gelangen, fehlt es mir möglicherweise an der Fähigkeit dazu. Ich weiß vielleicht gar nicht, *wie* man einem anderen Menschen wirklich gut zuhört.

Aber zu wissen, dass ich zuhören muss und wie, ist noch nicht genug. Solange ich nicht zuhören *will*, solange ich nicht den Wunsch danach habe, wird es nicht zu einer Eigenschaft in meinem Leben werden. Sich etwas zur Gewohnheit zu machen, erfordert Arbeit in allen drei Dimensionen.

Der Wechsel von Sein und Sehen ist ein aufwärts gerichteter Prozess – das Sein ändert das Sehen, was wiederum das Sein ändert und so fort. Damit bewegen wir uns in einer aufwärts gerichteten Wachstumsspirale. Wenn wir an unserem Wissen, unserem Können und unserem Wollen arbeiten, können wir zu neuen Ebenen von persönlicher und zwischenmenschlicher Effektivität durchstoßen; wir brechen mit alten Paradigmen, die vielleicht jahrelang eine Quelle von Pseudo-Sicherheit waren.



### **Effektive Gewohnheiten**

Verinnerlichte Prinzipien und Verhaltensmuster

Dieser Prozess ist manchmal schmerzhaft. Es handelt sich um eine Veränderung, für die man eine höhere Motivation braucht, nämlich die Bereitschaft, das, was man jetzt zu wollen glaubt, dem unterzuordnen, was man später will. Aber dieser Prozess führt zum Glücklichen, »dem Ziel und der Absicht unserer Existenz«. Glück lässt sich, zumindest teilweise, als die Frucht des Wunsches und der Möglichkeit definieren, das, was wir *jetzt* wollen, dem zu opfern, was wir *letztendlich* wollen.

## Das Reifekontinuum

Die 7 *Wege* sind keine losgelösten Bruchstücke von irgendwelchen psychologischen Fitness-Formeln. Sie stehen im Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums und bilden einen folgerichtigen und hochgradig integrierten Zugang zur Entwicklung von persönlicher und sozialer Effektivität. Sie lassen uns im Reifekontinuum von *Abhängigkeit* (Dependenz) zu *Unabhängigkeit* (Independenz) und schließlich zu *wechselseitiger Abhängigkeit* (Interdependenz) aufsteigen.

Unser Leben beginnt als Säugling, vollkommen *abhängig* von anderen. Wir werden von anderen gelenkt, genährt und versorgt. Ohne das würden wir nur ein paar Stunden oder höchstens ein paar Tage überleben.

Im Laufe der nächsten Monate und Jahre werden wir allmählich immer *unabhängiger* – körperlich, geistig, emotional und finanziell –, bis wir schließlich für uns selbst sorgen können, innengeleitet und selbstständig leben.

Wenn wir weiter wachsen und reifen, wird uns immer deutlicher bewusst, dass die gesamte Natur aus einem Gewebe wechselseitiger Abhängigkeiten besteht, *interdependent* ist. Wir erkennen ein ökologisches System, das über die Natur einschließlich der Gesellschaft regiert. Wir entdecken außerdem, dass die höheren Bereiche unserer Natur mit unseren Beziehungen zu anderen zu tun haben – dass auch das menschliche Leben interdependent ist.

Unser Heranwachsen vom Säugling zum Erwachsenen steht im Einklang mit den Naturgesetzen. Und Wachstum hat viele Dimensionen. Die volle körperliche Reife zu erreichen, heißt beispielsweise noch nicht unbedingt, dass wir gleichzeitig die emotionale oder geistige Rei-

fe erlangen. Andererseits bedeutet die körperliche Abhängigkeit eines Menschen nicht, dass er geistig oder emotional unreif ist.

Auf dem Reifekontinuum ist *Abhängigkeit* das Paradigma vom *Du – du sorgst für mich; du bist bei mir angekommen; du bist nicht bis zu mir durchgedrungen; du bist schuld an den Ergebnissen.*

*Unabhängigkeit* ist das Paradigma vom *Ich – ich kann es; ich bin verantwortlich; ich bin selbstständig; ich kann wählen.*

*Interdependenz oder wechselseitige Abhängigkeit* ist das Paradigma vom *Wir – wir schaffen das; wir können kooperieren; wir können unsere Talente und Fähigkeiten verbinden und gemeinsam etwas Größeres erreichen.*

Abhängige Menschen brauchen andere, um zu bekommen, was sie wollen. Unabhängige Menschen können durch ihre eigenen Bemühungen das erreichen, was sie wollen. Interdependente Menschen kombinieren ihre eigenen Bemühungen mit denen anderer, um zu größerem Erfolg zu gelangen.

Wenn ich körperlich abhängig wäre, gelähmt, krank oder körperbehindert, würde ich Ihre Hilfe brauchen. Wenn ich emotional abhängig wäre, würden mein Selbstwertgefühl und meine Sicherheit auf Ihrer Meinung über mich beruhen. Wenn Sie mich nicht mögen, wäre das vernichtend. Wenn ich intellektuell abhängig wäre, würde ich mich darauf verlassen, dass Sie das Denken für mich übernehmen, die Fragen und Probleme meines Lebens für mich lösen.

Wenn ich körperlich unabhängig wäre, käme ich ganz gut alleine zurecht. Mental unabhängig, könnte ich meine eigenen Gedanken haben, von einer Abstraktionsebene zur anderen wandern. Ich könnte kreativ und analytisch denken und meine Gedanken in verständlicher Form äußern. Emotional hätte ich ein inneres Wertgefühl, wäre von meinem Inneren geleitet. Mein Selbstwertgefühl käme nicht daher, dass ich gemocht oder gut behandelt werde.

Man sieht deutlich, dass Unabhängigkeit viel reifer ist als Abhängigkeit. Unabhängigkeit ist schon eine beachtliche Leistung. Aber sie ist noch nicht das Höchste.

Dennoch hebt das gegenwärtige soziale Paradigma die Unabhängigkeit auf einen Thron. Sie ist das erklärte Ziel vieler Individuen und ganzer sozialer Bewegungen. In den meisten Programmen zur Persönlichkeitsentwicklung wird Unabhängigkeit derart glorifiziert, dass Kommunikation, Teamarbeit und Kooperation wie geringere Werte erscheinen.

Aber ein Großteil unserer derzeitigen Betonung der Unabhängigkeit ist eine Reaktion auf Abhängigkeit, nämlich dass andere uns kontrollieren, über uns bestimmen, uns benutzen und manipulieren.

Das wenig verstandene Konzept der Interdependenz scheint vielen nach Abhängigkeit zu riechen, und so gibt es Leute, die aus selbstsüchtigen Gründen aus ihren Ehen ausbrechen, ihre Kinder verlassen und alle mögliche soziale Verantwortung aufgeben – und das alles im Namen der Unabhängigkeit.

Reaktionen wie »meine Fesseln abwerfen«, »mich befreien«, »mich selbst verwirklichen« und »mein eigenes Ding machen« enthüllen oft fundamentalere Abhängigkeiten, vor denen man nicht weglaufen kann, da sie nicht äußerlich, sondern innerlich sind – Abhängigkeiten wie etwa die, unser Leben durch die Schwächen anderer Menschen zerstören zu lassen oder uns selbst als Opfer von anderen Menschen und Ereignissen zu fühlen, die außerhalb unserer Kontrolle liegen.

Vielleicht müssen wir wirklich die Bedingungen ändern, unter denen wir leben. Aber das Problem der Abhängigkeit ist eine Frage der persönlichen Reife, die wenig mit den Lebensbedingungen zu tun hat. Oft bleiben Unreife und Abhängigkeit auch unter besseren Bedingungen bestehen.

Die wahre Unabhängigkeit des Charakters gibt uns die Kraft, selbst zu machen, statt »gemacht« zu werden. Sie nimmt uns die Abhängigkeit von den Lebensbedingungen und ist ein wertvolles, befreiendes Ziel. Aber sie ist noch nicht das höchste Ziel in einem effektiven Leben.

Unabhängiges Denken allein passt nicht zu einer interdependenten Wirklichkeit. Unabhängige Menschen, die nicht die Reife haben, interdependent zu denken und zu handeln, mögen gute individuelle Leistungen vollbringen, aber sie werden keine guten Führungspersönlichkeiten oder Teamspieler abgeben. Sie leben nicht mit dem Paradigma der Interdependenz, welches notwendig ist, um in einer Ehe, einer Familie oder einer Organisation Erfolg zu haben.

Das Leben ist von Natur aus hochgradig interdependent. Der Versuch, durch Unabhängigkeit maximale Effektivität zu erreichen, ist, also ob man mit einem Tennisschläger Golf spielen wollte: Das Werkzeug passt nicht zur Wirklichkeit.

Interdependenz ist ein sehr viel reiferes, entwickelteres Konzept. Wenn ich physisch interdependent bin, bin ich selbstständig und fähig, aber ich erkenne auch, dass ich gemeinsam mit anderen viel mehr erreichen kann, als ich es selbst bei bestem Bemühen alleine könnte.

Wenn ich emotional interdependent bin, habe ich ein starkes Selbstwertgefühl, erkenne aber auch das Bedürfnis nach Liebe, möchte sie geben und von anderen bekommen. Wenn ich intellektuell interdependent bin, erkenne ich mein Bedürfnis, die besten Gedanken anderer mit meinen eigenen zu verbinden.

Als interdependenter Mensch habe ich die Möglichkeit, mich selbst sinnvoll bei anderen einzubringen, und ich habe Zugang zu den unermesslichen Ressourcen und dem Potenzial anderer Menschen.

Für Interdependenz können sich nur unabhängige Menschen entscheiden. Abhängige können nicht beschließen, interdependent zu werden. Sie haben dafür nicht die nötige Charakterstärke; sie besitzen noch nicht genug von sich selbst.

Deswegen haben der 1., 2. und 3. Weg in den folgenden Kapiteln mit der Beherrschung des eigenen Ich zu tun. Sie führen von Abhängigkeit zu Unabhängigkeit. Dies macht die »privaten Erfolge« aus, die Essenz des Charakterwachstums. *Private Erfolge gehen öffentlichen Erfolgen voraus.* Dieser Prozess lässt sich ebenso wenig umkehren, wie man vor dem Säen ernten kann. Er kommt von innen heraus.

Wenn Sie wirklich unabhängig werden, haben Sie das Fundament für effektive Interdependenz. Sie haben die Charaktergrundlage, von der aus Sie effektiv an den mehr Persönlichkeits-orientierten »öffentlichen Erfolgen« wie Teamarbeit, Kooperation und Kommunikation des 4., 5. und 6. Weges arbeiten können.

Das heißt nicht, dass Sie den 1., 2. und 3. Weg perfekt beherrschen müssen, bevor Sie am 4., 5. und 6. arbeiten. Wenn Sie die Abfolge verstehen, werden Sie Ihr Wachstum besser lenken können, aber ich wollte nicht etwa vorschlagen, dass Sie sich jahrelang in Isolation begeben, bis Sie den 1., 2. und 3. Weg wirklich ganz entwickelt haben.

Als Teil einer interdependenten Welt müssen Sie jeden Tag mit dieser Welt umgehen. Aber die akuten Probleme dieser Welt können leicht die chronischen Ursachen im Charakter verschleiern. Zu verstehen, wie alles, was Sie sind, sich auf jedes interdependente Miteinander auswirkt, wird Ihnen helfen, Ihre Bemühungen in der richtigen Reihenfolge, in Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums, einzusetzen.

Der 7. Weg ist der der Erneuerung – einer regelmäßigen, ausgewogenen Erneuerung der vier grundlegenden Dimensionen des Lebens. Sie umfasst und verkörpert alle anderen Wege. Der Weg der ständigen Erneuerung schafft die aufwärts gerichtete Reifungsspirale. Mit jeder

Umdrehung entwickeln Sie ein besseres Verständnis jedes einzelnen Weges und stärkere Möglichkeiten, sie in ihrer Gesamtheit zu befolgen.

Das Diagramm auf Seite 79 ist eine bildliche Darstellung der Abfolge und der Interdependenz der sieben Schritte. Wir werden sie im Verlauf dieses Buches oft benutzen, wenn wir sowohl die Abfolgebeziehung zwischen den ihnen zu Grunde liegenden Prinzipien wie ihre Synergie erforschen – wie sie sich miteinander kühne neue Formen schaffen, die noch mehr zu ihrem Wert beitragen.

## **Eine Definition von Effektivität**

Die *7 Wege* sind Wege der *Effektivität*. Da sie auf Prinzipien beruhen, bringen sie die bestmöglichen langfristigen Ergebnisse. Sie werden zur Charaktergrundlage eines Menschen. Sie schaffen einen Kraft spendenden Mittelpunkt auf korrekten Landkarten. Aus ihm heraus kann ein Mensch effektiv Probleme lösen, Chancen verbessern, kontinuierlich weiterlernen und andere Prinzipien in eine aufwärts gerichtete Wachstumsspirale integrieren.

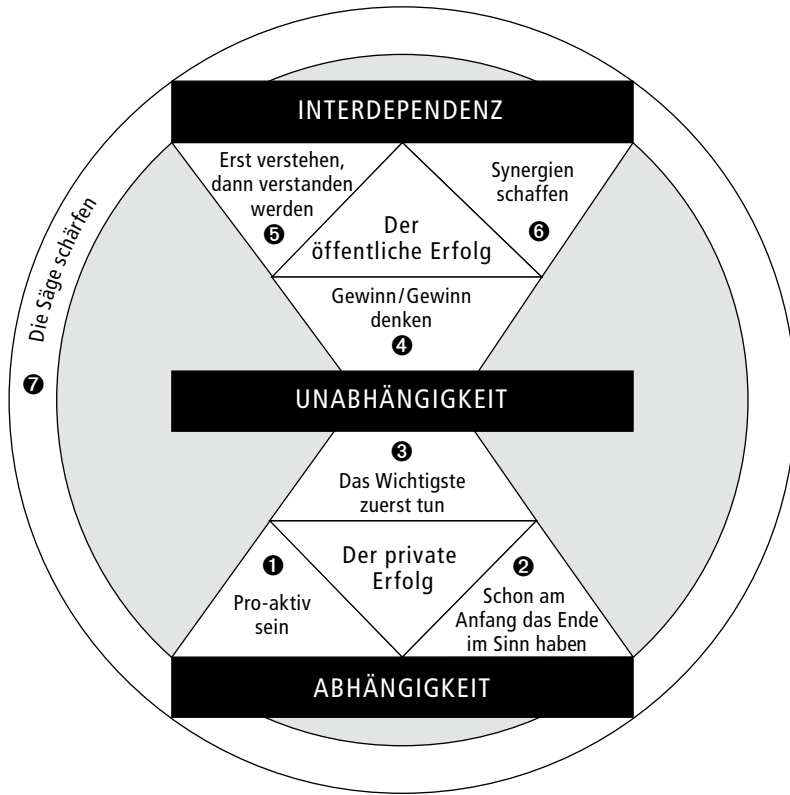
Sie sind außerdem deswegen Wege der Effektivität, weil sie auf einem Paradigma von Effektivität beruhen, das im Einklang mit einem Naturgesetz steht. Es ist das Gebot, das ich das »P/PK-Gleichgewicht« nenne und an dem sich viele Menschen reiben. Dieses Gebot ist leicht zu verstehen, wenn wir an Aesops Fabel von der Gans und den goldenen Eiern zurückdenken.

Es ist die Geschichte eines armen Bauern, der eines Tages im Nest seiner Lieblingsgans ein glänzendes goldenes Ei entdeckt. Zunächst denkt er, es müsse sich um eine Täuschung handeln. Aber statt das Ei beiseite zu legen, beschließt er doch, es schätzen zu lassen.

Das Ei ist aus reinem Gold! Der Bauer kann sein Glück kaum fassen. Am nächsten Tag wiederholt sich das Ereignis, und er staunt noch mehr. Tag für Tag läuft er nach dem Erwachen zum Nest und findet ein goldenes Ei. Er wird unglaublich reich. Es scheint alles zu schön, um wahr zu sein.

Aber mit seinem wachsenden Reichtum kommen auch Gier und Ungeduld. Der Bauer will nicht mehr jeden Tag auf das goldene Ei warten, sondern die Gans schlachten und alle Eier auf einmal haben.





**Das Paradigma der 7 Wege**

Aber als er die Gans aufschneidet, ist sie leer. Keine goldenen Eier – und keine Möglichkeit mehr, weitere zu bekommen. Der Bauer hat die Gans getötet, die ihm die goldenen Eier gelegt hat.

Ich meine, dass in dieser Fabel ein Naturgesetz steckt, ein Gebot: die grundlegende Definition von Effektivität. Die meisten Menschen verstehen Effektivität gemäß dem Paradigma des goldenen Eies so: Je mehr man produziert, desto mehr schafft man, desto effektiver ist man.

Aber die Geschichte zeigt, dass wahre Effektivität eine Verkörperung von zwei Dingen ist: dem, was produziert wird (den goldenen Eiern), und dem produzierenden Faktor oder der Kapazität zu produzieren (der Gans).

Wenn Sie einem Lebensmuster folgen, das nur auf goldene Eier ausgerichtet ist und die Gans vernachlässigt, wird es Ihnen bald an dem Faktor fehlen, der die goldenen Eier produziert. Wenn Sie sich andererseits nur um die Gans kümmern und die Eier ignorieren, werden Sie bald nichts mehr haben, um sich selbst oder die Gans zu ernähren.

Effektivität beruht auf dem Gleichgewicht – dem, was ich das P/PK-Gleichgewicht nenne. *P* steht für *Produktion* der gewünschten Ergebnisse, der goldenen Eier. *PK* steht für *Produktionskapazität*, der Fähigkeit, die die goldenen Eier produziert.

## **Drei Arten von Vermögenswerten**

Es gibt im Grunde drei verschiedene Arten von Vermögenswerten: physische, finanzielle und menschliche. Betrachten wir sie der Reihe nach. Vor einigen Jahren habe ich einen *physischen Wert* erworben, einen elektrischen Rasenmäher. Ich habe ihn immer wieder benutzt, ohne mich um seine Wartung zu kümmern. Zwei Sommer lang arbeitete er fabelhaft, aber dann brach er zusammen. Als ich ihn reparieren und schleifen lassen wollte, stellte ich fest, dass der Motor über die Hälfte seiner ursprünglichen Leistung verloren hatte. Er war wertlos geworden. Hätte ich in PK investiert, den Mäher gepflegt und gewartet, würde ich noch immer seine P genießen – einen gemähten Rasen. So wie die Dinge lagen, hat es mich viel mehr Zeit und Geld gekostet, den Rasenmäher zu ersetzen, als ich je für die Wartung aufgewendet hätte. Es war einfach nicht effektiv.

Bei unserer Suche nach kurzfristigem Gewinn oder schnellen Ergebnissen ruinieren wir oft den physischen Wert – das Auto, den Computer, die Waschmaschine oder den Trockner, selbst unseren Körper oder unsere Umwelt. Wenn wir P und PK im Gleichgewicht halten, erzielen wir einen viel effektiveren Gebrauch der physischen Werte.

Außerdem beeinflusst dieses Gleichgewicht sehr stark den effektiven Einsatz von *finanziellen* Faktoren. Wie oft verwechseln Menschen Kapitaleinsatz und Rendite? Haben Sie je Ihr Kapital angegriffen, um den Lebensstandard zu erhöhen, mehr goldene Eier zu bekommen? Weniger Kapital bedeutet geringere Kapazität, Rendite oder Einkommen zu erzielen. Und das schwindende Kapital wird immer kleiner, bis man nicht einmal mehr die Grundbedürfnisse damit erfüllen kann.

Unser wichtigster finanzieller Faktor ist unsere Fähigkeit, Geld zu verdienen. Wenn wir nicht kontinuierlich in die Verbesserung unseres eigenen PK investieren, schränken wir unsere Optionen ein. Wir sind in unserer derzeitigen Situation gefangen, haben Angst vor unserer Firma oder der Beurteilung unseres Chefs, sind ökonomisch abhängig und defensiv. Auch das ist einfach nicht effektiv.

Im *menschlichen* Bereich ist das Gleichgewicht von P und PK ebenso grundlegend, aber noch wichtiger, da Menschen die physischen und die finanziellen Faktoren kontrollieren.

Wenn zwei Menschen in einer Ehe sich mehr um die goldenen Eier, den gemeinsamen Nutzen, kümmern als um die Beziehung, durch die dieser möglich wird, kommt es zu Rücksichtslosigkeit und fehlendem Einfühlungsvermögen. Sie vernachlässigen die kleinen Aufmerksamkeiten und Höflichkeiten, die in einer tiefen Beziehung so wichtig sind. Sie beginnen, Kontrollhebel zu benutzen, um einander zu manipulieren, schauen nur auf ihre eigenen Bedürfnisse, rechtfertigen ihre eigene Position und suchen nach Beweisen dafür, dass der andere etwas falsch macht. Die Liebe, der Reichtum, die Sanftheit und Spontaneität beginnen zu zerbröckeln. Die Gans krankt von Tag zu Tag mehr.

Und wie sieht es mit der Beziehung zwischen Eltern und Kindern aus? Wenn Kinder klein sind, sind sie sehr abhängig, sehr verletzlich. So fällt es leicht, die PK-Arbeit zu vernachlässigen, die Erziehung, die Kommunikation, das Zuhören. Man kann so leicht seinen Vorteil ausnutzen oder manipulieren, um das zu bekommen, was man will und wie man es will – und zwar sofort! Sie sind größer, schlauer, und Sie haben Recht! Also warum sollten Sie ihnen nicht einfach sagen, was