

Über **40 MILLIONEN** verkaufte Exemplare

STEPHEN R.  
**COVEY**

# DIE **7** WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

Mit persönlichen  
Anekdoten  
von Sean Covey  
zum Download

PRINZIPIEN FÜR PERSÖNLICHEN  
UND BERUFLICHEN ERFOLG

 FranklinCovey

**GABAL**

*»Es gibt keinen besseren Weg,  
fortlaufend den Geist zu erweitern,  
als es sich zur Gewohnheit zu machen,  
regelmäßig gute Literatur zu lesen.«*

STEPHEN R. COVEY

### **Weitere Bücher von Stephen R. Covey**

Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook

*ISBN 978-3-86936-106-2*

Das Leitbild deines Lebens

*ISBN 978-3-96739-143-5*

Die 7 Wege zur Effektivität für starke Familien

*ISBN 978-3-96739-149-7*

Die 12 Gründe des Gelingens

*ISBN 978-3-86936-722-4*

Der 8. Weg

*ISBN 978-3-86936-895-5*

Der 8. Weg – Workbook

*ISBN 978-3-86936-329-5*

Die 3. Alternative

*ISBN 978-3-86936-428-5*

### **Außerdem von FranklinCovey**

Trust & Inspire

*ISBN 978-3-96739-152-7*

Schnelligkeit durch Vertrauen

*ISBN 978-3-89749-908-9*

Die 4 effektiven Führungsstrategien

*ISBN 978-3-96739-142-8*

Willkommen in deinem ersten Führungsjob

*ISBN 978-3-96739-003-2*

**Stephen R. Covey**

# **Die 7 Wege zur Effektivität**

**Prinzipien für persönlichen  
und beruflichen Erfolg**

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

60. Auflage

**GABAL**



**FranklinCovey**

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People«  
erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.  
Copyright © 1989 and 2004 FranklinCovey Company

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

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-763-8

Lektorat: Claudia Franz | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)  
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)

60. Auflage 2024

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company  
Copyright © 2005, 2014, 2018 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher  
Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

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



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

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

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

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

Von innen nach außen **19**

Die sieben Wege – ein Überblick **57**

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

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

*Prinzipien der persönlichen Vision* **81**

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

*Prinzipien der persönlichen Führung* **115**

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

*Prinzipien des persönlichen Managements* **171**

## **Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg**

Paradigmen von Interdependenz **213**

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

*Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung* **239**

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

*Prinzipien der einführenden Kommunikation* **279**

6. Weg Synergien schaffen **309**

*Prinzipien der kreativen Kooperation* **311**

## **Vierter Teil: Erneuerung**

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

### **Anhang**

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

Die persönlichen Anekdoten von Sohn Sean Covey zu »Die 7 Wege zur Effektivität« stehen auf dem GABAL eCampus zum exklusiven Download für Sie bereit: <https://gabal-ecampus.de/downloads/course/download-zum-buch-die-7-wege-zur-effektivitaet---anekdoten-von-sean-covey>



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mit den besten Wünschen  
Ihr *Sean Covey*



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

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

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

Eine meiner wichtigsten Erkenntnisse lautet: Sie können Ihre größten Ziele erreichen und die schwersten Herausforderungen meistern. Doch dazu müssen Sie *das Prinzip oder Naturgesetz, von dem*

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

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

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

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

sionen. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich. Die Zinsen fressen uns auf. Auch harte Arbeit kann uns nicht mehr aus der Schuldenfalle retten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Körper:**

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

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

**Verstand:**

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

*Prinzip:* intensive Weiterbildung und lebenslanger Ausbau des eigenen Wissens.

**Herz:**

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

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

**Geist:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Stephen R. Covey*



ERSTER TEIL

# **Paradigmen und Prinzipien**



## Von innen nach außen

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

DAVID STARR JORDAN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vor einigen Jahren haben meine Frau Sandra und ich auch mit einer ähnlichen, sehr schwierigen Situation zu kämpfen gehabt. Einer unserer Söhne machte eine wirklich schwere Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach. Bei den Tests verstand er nicht einmal die Fragen. Es war gar nicht daran zu denken, dass er die richtigen Lösungen finden und gute Noten mit nach Hause bringen würde. Zudem war er hinsichtlich seines Verhaltens sehr unreif, was seine Freunde oft in Verlegenheit brachte. Er war klein, dünn und unsportlich. Seine Bewegungen waren unkoordiniert. Beim Baseballspielen holte er schon zum Schlag aus, bevor der Ball überhaupt losgeflogen war. Das alles sah so komisch aus, dass die anderen Kinder ihn ständig auslachten.

Sandra und ich bemühten uns verzweifelt, ihm zu helfen. Wenn »Erfolg« in irgendeinem Bereich des Lebens wichtig sein sollte, dann hofften wir ihn besonders in unserer Rolle als Eltern zu finden. Also arbeiteten wir an unserer Einstellung und unserem Verhalten gegenüber unserem Sohn. Dadurch wollten wir auch sein Verhalten ändern.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ich erkannte, dass diese Persönlichkeits-Ethik auch Sandra und mich beeinflusst hatte. Unbewusst hatten wir versucht, ihre Ansätze bei unserem Sohn anzuwenden. Als ich mich noch intensiver mit dem Unterschied zwischen Charakter- und Persönlichkeits-Ethik befasste, fiel mir etwas sehr Wichtiges auf: Sandra und ich hatten



von Freunden, Verwandten und Bekannten viel Lob und Anerkennung für unsere anderen Kinder bekommen. Ob schulische Leistungen oder sportliche Erfolge: Im Vergleich zu seinen Geschwistern fiel unser einziger Sohn in unseren Augen einfach ab. Woran das lag? Unser *Bild von uns selbst* und unserer Rolle als gute, fürsorgliche Eltern war noch tiefer in uns verankert als das *Bild unseres Sohnes*.

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

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

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

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

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

Unser Sohn war mit diesem Schutz groß geworden, sodass er zunächst regelrecht unter Entzugserscheinungen litt. Das brachte er immer wieder deutlich zum Ausdruck. Wir akzeptierten das, reagierten aber meist nicht darauf. Die unausgesprochene Botschaft lautete: »Wir brauchen dich nicht mehr zu beschützen. Du bist in Ordnung!«

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate nahm sein Selbstvertrauen langsam zu. Er begann, sich auf seine Weise und in seinem eigenen Tempo zu entwickeln. In der Schule und im Sport wurde er überdurchschnittlich gut. Auch bei seinen Mitschülern und Freunden wurde er immer beliebter. Schon bald war er dem sogenannten natürlichen Entwicklungsprozess um einiges voraus. In den folgenden Jahren wurde er in die Schülermitverwaltung gewählt, feierte beachtliche Erfolge im Sport und brachte ein Zeugnis mit einem glatten Einserschnitt nach Hause. Was uns aber besonders freute: Er entwickelte eine offene, einnehmende Persönlichkeit, die ihm vertrauensvolle Beziehungen zu den unterschiedlichsten Menschen ermöglichte.

Sandra und ich sind der Ansicht, dass die »sozial beeindruckenden« Leistungen unseres Sohnes in erster Linie auf seinem neu gewonnenen Selbstvertrauen beruhten. Die Anerkennung, die er plötzlich von den anderen bekam, spielte am Ende nur eine untergeordnete Rolle. Das war für uns eine überraschende Erkenntnis. Die Erfahrung mit unserem Sohn machte uns den entscheidenden Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik auf einer sehr persönlichen Ebene deutlich. Dafür sind wir sehr dankbar. Denn dadurch haben wir enorm viel für den Umgang mit unseren anderen Kindern und für andere Lebenssituationen gelernt.

## Primäre und sekundäre Größe

Die Erfahrung mit meinem Sohn und meine Studien über Wahrnehmung und Erfolg verschafften mir eines dieser Aha-Erlebnisse, bei denen plötzlich alles an den richtigen Platz rückt. Auf einmal erkannte ich die beispiellosen Auswirkungen der Charakter-Ethik. Ich sah die Unterschiede zwischen dem, was ich persönlich als wahr anerkenne und den Patentlösungs-Philosophien, mit denen ich tagtäglich zu tun hatte. Auf einer tieferen Ebene verstand ich, was ich in all den Jahren während meiner Arbeit mit Menschen aus den verschiedensten Lebensbereichen festgestellt hatte: Alles, was ich über Effektivität lehrte, unterschied sich grundlegend von der allgemein verbreiteten Persönlichkeits-Ethik.

Ob Kommunikationstraining, Beeinflussungsstrategien oder positives Denken: Ich will nicht behaupten, dass die Elemente der Persönlichkeits-Ethik dem Erfolg nicht zuträglich sind. Ich glaube, das sind sie. Doch dabei handelt sich nicht um primäre, sondern um sekundäre Merkmale. Was ich damit sagen will? Ich kann bestimmte Techniken einsetzen, um andere Menschen zu etwas zu bewegen. Damit kann ich sie dazu bringen, besser zu arbeiten, motivierter zu sein oder mich zu mögen. Aber ich kann nicht auf lange Sicht erfolgreich sein, wenn mein Charakter grundsätzliche Defizite aufweist und ich es nicht ehrlich meine. Unaufrichtigkeit führt immer zu Misstrauen. Dann wird alles, was ich tue, für Manipulation gehalten. Wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur wenn Erfolgs- und Persönlichkeitstechniken auf Wahrhaftigkeit beruhen, werden sie auch wirken. Sich allein auf die Techniken zu konzentrieren, ist dagegen wie Last-Minute-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch. Manchmal gibt es vielleicht sogar gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag etwas für die Schule tut, wird man den Lernstoff nie wirklich beherrschen und schon gar nicht praktisch anwenden können.

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

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

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

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

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

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

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

## Die Macht eines Paradigmas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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







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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Die Macht eines Paradigmenwechsels**

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

in Gedanken versunken, einige hatten die Augen geschlossen und ruhten sich aus. Alles war ganz ruhig und friedlich.

Doch dann stieg ein Mann mit seinen Kindern ein. Die Kleinen waren extrem laut und lebhaft. Die Stimmung änderte sich abrupt.

Der Mann setzte sich neben mich und schloss die Augen. Er nahm die Situation offenbar gar nicht wahr. Seine Kinder schrien, warfen mit Sachen um sich und zerrten sogar an den Zeitungen der anderen Fahrgäste. Aber der Mann neben mir tat nichts.

Ich konnte es nicht fassen, dass er so teilnahmslos war. Er ließ seine Kinder einfach lauthals herumtoben und tat rein gar nichts, um sie zu stoppen. Der Mann übernahm keinerlei Verantwortung. Es war offensichtlich, dass sich die anderen Fahrgäste auch über den Mann und die Kinder ärgerten. Deshalb sprach ich ihn schließlich sehr höflich und zurückhaltend an: »Ihre Kinder machen eine Menge Krach. Das stört wirklich sehr viele Leute hier. Könnten Sie bitte dafür sorgen, dass die Kleinen etwas ruhiger sind?«

Der Mann hob die Augenbrauen. Es schien, als ob er sich erst jetzt der Situation bewusst wurde. Dann sagte er ganz leise: »Oh, Sie haben recht. Ich sollte etwas dagegen tun. Wir kommen gerade aus dem Krankenhaus. Die Mutter der Kinder ist vor einer Stunde gestorben. Ich weiß gar nicht, was ich jetzt tun soll. Und die Kinder haben sicher auch keine Ahnung, wie sie mit dieser schrecklichen Situation umgehen sollen.«

Können Sie sich vorstellen, was in diesem Augenblick in mir vorging? Was für ein Paradigmenwechsel das war?! Plötzlich *sah* ich die Dinge völlig anders. Und weil ich anders *sah*, *dachte*, *fühlte* und *verhielt* ich mich auch anders. Mein Ärger war verflogen. Mein Herz war von dem Schmerz des Mannes erfüllt. Ich fühlte nur noch Mitgefühl und Sympathie. »Ihre Frau ist gerade gestorben? Oh, das tut mir unendlich Leid. Wollen Sie darüber sprechen? Kann ich Ihnen irgendwie helfen?« Alles veränderte sich in diesem einen kurzen Augenblick.

Viele Menschen erleben einen grundlegenden Paradigmenwechsel – beispielsweise, wenn sie sich in einer lebensbedrohlichen Krise befinden und sich ihre Prioritäten von Grund auf verändern. Ähnliches gilt auch, wenn wir in eine neue Rolle wechseln, Ehemann oder -frau werden, Eltern oder Großeltern, Manager oder Führungskraft.

Wir könnten Wochen, Monate oder sogar Jahre damit verbringen, im Rahmen der Persönlichkeits-Ethik an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen zu arbeiten. Doch die Veränderungen, die wir so herbeiführen könnten, sind nichts im Vergleich zu denjenigen, die sich spontan ergeben, wenn wir gewisse Dinge anders sehen.

Kleine Veränderungen in unserem Leben können wir vielleicht erreichen, wenn wir uns auf unsere Einstellungen und Verhaltensweisen konzentrieren. Grundvoraussetzung für eine tiefgreifende, umfassende Veränderung ist jedoch, dass wir an unseren grundlegenden Paradigmen arbeiten. Oder um es mit den Worten von Henry Thoreau zu sagen: »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. Was zählt ist, dass wir das Übel an der Wurzel packen. Dazu müssen wir an den Paradigmen ansetzen, auf denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen basieren.

## Sehen und Sein

Natürlich vollziehen sich nicht alle Paradigmenwechsel von einer Minute auf die nächste. Im Gegensatz zu meiner plötzlichen Einsicht in der U-Bahn war der Paradigmenwechsel, den Sandra und ich mit unserem Sohn hatten, ein langsamer, schwieriger und bewusster Prozess. Die Art, wie wir anfangs mit unserem Jungen umgegangen sind, war das Ergebnis jahrelanger Konditionierungen und Erfahrungen mit der Persönlichkeits-Ethik. Sie beruhte auf tief sitzenden Paradigmen über unseren Erfolg als Eltern und den Erfolg unserer Kinder. Erst nachdem wir diese grundlegenden Paradigmen verändert hatten und die Dinge in einem völlig neuen Licht sahen, konnten wir uns selbst und die Situation maßgeblich verändern.

Um unseren Sohn anders zu *sehen*, mussten Sandra und ich anders *sein*. Unser neues Paradigma entstand, als wir uns auf die Weiterentwicklung unseres eigenen Charakters konzentrierten.

Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. Für uns Menschen bedeutet *Sehen* zugleich *Sein*. Was wir *sehen*, steht in enger Wechselwirkung zu dem, was wir *sind*. Wir können unser Sehen nicht wirklich verändern, ohne gleichzeitig unser Sein zu verändern – und umgekehrt.

Selbst bei meinem scheinbar so spontanen Paradigmenwechsel in der U-Bahn war die Änderung meiner Sichtweise das Ergebnis meines Charakters. Ich bin sicher: Es gibt Leute, die auch nachdem sie die wahren Hintergründe der Situation begriffen hätten, nur einen kurzen Anflug von Bedauern verspürt hätten und weiter in peinlichem Schweigen neben dem trauernden, verwirrten Mann gesessen hätten. Andererseits bin ich genauso sicher, dass manche Menschen von Anfang an einfühlsamer gewesen wären. Sie hätten gleich erkannt, dass es um ein ernsthaftes Problem ging, und früher Hilfe angeboten als ich.

Paradigmen sind so mächtig, weil sie die Brille sind, durch die wir die Welt sehen. Ob ein Paradigmenwechsel sofort erfolgt oder ob er ein langsamer, bewusster Prozess ist: Die Macht eines Paradigmenwechsels ist immer die Macht entscheidender Veränderungen!

## **Paradigmen und Prinzipien**

Die Charakter-Ethik beruht auf der grundlegenden Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen. Diese Prinzipien sind Naturgesetze. Sie wirken auf uns Menschen wie die Gesetze der Schwerkraft in der Physik.

Wie sich solche Prinzipien in unserem Alltag auswirken, beschreibt Frank Koch in der Zeitschrift des Marine-Instituts. Hier schildert er auf sehr anschauliche Weise einen Paradigmenwechsel:

*Zwei Kriegsschiffe, die zum Ausbildungsgeschwader gehörten, übten seit Tagen bei schwerer See und schlechtem Wetter verschiedene Manöver. Ich fuhr auf dem Leitschiff. Gegen Abend hatte ich Dienst auf der Brücke. Dicke Nebelschwaden erschwerten die Sicht. Deshalb blieb auch der Kapitän auf der Brücke 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 stehen, Kapitän.« Das hieß, dass wir uns auf einem gefährlichen Kollisionskurs mit dem anderen Schiff befanden.*

*Da rief der Kapitän dem Matrosen, der für die Übermittlung von Nachrichten und Signalen zuständig war, 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 zweiter 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 die folgende Antwort zurückgeblinkt: »Ich bin ein Leuchtturm!«*

*Also, änderten wir unseren Kurs ...*

Der Paradigmenwechsel, den der Kapitän und auch Sie als Leser der Geschichte mit dem Leuchtturm vollzogen haben, verändert die Sache vollkommen. Die Realität, die wir sehen, ist durch unsere begrenzte Wahrnehmung bestimmt. Das gilt im täglichen Leben ebenso wie für den Kapitän im Nebel.

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

Natürlich kann der Einzelne sein Leben und seine Interaktionen mit anderen in Form von Paradigmen oder Landkarten betrachten, die auf seinen Erfahrungen beruhen. Doch diese Landkarten sind nicht das Territorium. Sie sind nur eine »subjektive Realität« – nicht mehr als ein Versuch, das Territorium zu beschreiben.



Die »objektive Realität« oder das Territorium selbst bestehen aus »Leuchtturm«-Prinzipien. Diese Prinzipien bestimmen das Wachstum und das Glück des Menschen. Sie sind natürliche Gesetze, ein fester Bestandteil jeder zivilisierten Gesellschaft in der Geschichte. Die Leuchtturm-Prinzipien bilden die Wurzeln jeder Familie und Institution, die wächst und gedeiht. Die Existenz dieses Territoriums hängt nicht davon ab, wie unsere geistigen Landkarten es beschreiben.

Die Existenz dieser Prinzipien oder Naturgesetze wird jedem offensichtlich, der gründlich nachdenkt und die Zyklen der Sozialgeschichte näher analysiert. Sie treten immer und immer wieder zutage. Überleben und Stabilität oder Ausgrenzung und Zerstörung? Das hängt davon ab, wie sehr sich die Menschen in einer Gesellschaft an den Prinzipien orientieren und nach ihnen leben.

Die Prinzipien, von denen ich hier spreche, sind keine geheimnisvollen esoterischen oder religiösen Vorstellungen. Es gibt in diesem Buch kein einziges Prinzip, das typisch für irgendeine Religion oder Glaubensrichtung wäre. Diese Prinzipien sind Teil fast jeder größeren Religion oder Sozialphilosophie und jedes ethischen Systems. Sie sind offensichtlich und für jedermann leicht nachvollziehbar. Es ist beinahe so, als seien diese Prinzipien oder Naturgesetze Teil der *Conditio Humana* – des menschlichen Bewusstseins, des menschlichen Gewissens. Unabhängig von der sozialen Konditionierung scheinen sie in allen Menschen angelegt zu sein, auch wenn sie manchmal unterdrückt sein mögen.

Was ich genau damit meine? Nehmen wir beispielsweise das Prinzip der *Fairness*. Aus diesem Prinzip heraus hat sich unser ganzes Konzept von Gleichheit und Gerechtigkeit entwickelt. Selbst bei gegenläufigen Konditionierungen scheinen kleine Kinder ein angeborenes Gespür für Fairness zu haben. Natürlich gibt es riesengroße Unterschiede, wie Fairness definiert und erreicht wird. Aber die Vorstellung von Fairness an sich ist beinahe universell.

Weitere Beispiele sind *Integrität* und *Ehrlichkeit*. Sie schaffen die Vertrauensgrundlage für Kooperationen oder langfristiges persönliches und zwischenmenschliches Wachstum.

Auch das Prinzip des Respekts vor der *Würde des Menschen* gehört dazu. Dieser Wert oder dieses Gebot liegt der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika zugrunde. Hier heißt

es: »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 auch das Prinzip der *Entwicklungsmöglichkeiten*. Dabei geht es um die Vorstellung, wir könnten wachsen, uns weiterentwickeln und immer mehr Potenzial freisetzen, immer mehr Talente ausbilden. Nahe verwandt mit diesem Prinzip ist das des *Wachstums*. Damit geht die Notwendigkeit begleitender Prinzipien wie *Geduld*, *Sorgfalt* und *Ermutigung* einher.

Prinzipien sind keine *Praktiken*. Eine Praktik ist eine spezielle Aktivität oder Handlung. Praktiken, die unter bestimmten Bedingungen funktionieren, tun das nicht notwendigerweise immer und überall. Das können alle Eltern bestätigen, die versuchen, ihr zweites Kind genauso zu erziehen wie das erste.

Praktiken sind situationsspezifisch. Prinzipien dagegen beruhen auf tiefen, fundamentalen Wahrheiten mit universeller Anwendbarkeit. Sie gelten für den Einzelnen, für Ehen und Partnerschaften, Familien oder private und öffentliche Organisationen jeder Art. Wichtig ist, dass diese Wahrheiten so verinnerlicht werden, dass sie zu Prinzipien werden. Dann geben sie uns die Möglichkeit, ein breites Spektrum von Praktiken zu entwickeln, um mit den unterschiedlichsten Situationen umzugehen.

Prinzipien sind keine *Werte*. Eine Bande von Dieben kann zwar gemeinsame Werte haben. Doch diese verletzen die fundamentalen Prinzipien, über die wir hier sprechen. Prinzipien sind das Territorium. Werte sind Landkarten. Wenn wir uns an Prinzipien halten, erkennen wir die Wahrheit. Wir gewinnen ein tiefgreifendes Wissen um die Dinge, wie sie sind.

Prinzipien sind Richtlinien für das menschliche Verhalten. Es ist offensichtlich, dass sie fundamental und von dauerhaftem, beständigem Wert sind. Im Grunde kann man nicht gegen sie argumentieren, weil sie aus sich selbst heraus offensichtlich sind. Das kann man