

Die sieben Wege zur Effektivität

1989

Die Charakter-Ethik beruht auf der Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, welche die menschliche Effektivität steuern – Naturgesetze in der Dimension des Menschlichen also, die genauso real, unwandelbar und unbestreitbar gültig sind wie zum Beispiel das Gesetz der Schwerkraft auf der physikalischen Ebene.

Menschen könnten mit der Veränderung nicht leben, gäbe es da nicht einen unwandelbaren Kern in ihnen. Der Schlüssel zur Veränderung der eigenen Person ist das Bewusstsein eines unwandelbaren Selbst, das einen Sinn und einen Wert hat.

Die meisten Menschen denken in Dichotomien: stark oder schwach, Fußball oder Handball, gewinnen oder verlieren. Doch diese Art zu denken ist grundlegend falsch. Sie beruht auf Positions- und Machtstreben statt auf Prinzipien. Ein Denken, das beide Parteien als Gewinner sieht, gründet auf der Idee, dass letztlich genug für alle da ist. Daher kann der Erfolg eines Menschen nie aus dem Misserfolg eines anderen hervorgehen.

KURZ GESAGT

Wirkliche Effizienz entsteht einzig aus Klarheit (über die eigenen Prinzipien, Werte und Visionen). Veränderungen sind erst dann Wirklichkeit, wenn sie uns zur Gewohnheit geworden sind.

ÄHNLICHE TITEL

Viktor Frankl, *Trotzdem Ja zum Leben sagen*
Benjamin Franklin, *Autobiografie*
Philip C. McGraw, *Lebensstrategien*

· 17 ·

Stephen Covey

Stephen Coveys Buch ist unter den modernen Ratgebern zur Persönlichkeitsentwicklung eines der erfolgreichsten. Seit es erschienen ist, werden davon etwa eine Million Stück pro Jahr verkauft. Es wurde in 32 Sprachen übersetzt und bildet die intellektuelle Basis für das Lebenswerk von Stephen Covey. Dale Carnegies *Wie man Freunde gewinnt* brauchte sechzig Jahre, um ähnlich einflussreich zu werden.

Was hob dieses Buch aus der Masse jener heraus, die behaupteten, das Rezept für ein besseres Leben parat zu halten?

Erfolg – auf den Kopf gestellt

Da war zunächst einmal das Timing. *Die sieben Wege zur Effektivität* erschienen Anfang der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts. Plötzlich war es den Menschen nicht mehr genug, in schultergepolsterten Anzügen den Boss zu spielen. Sie suchten nach anderen Möglichkeiten, das zu realisieren, was sie wollten. Coveys Botschaft von der Ethik des Charakters klang damals so altmodisch, dass sie schon beinahe revolutionär war.

Covey hatte sich für seine Doktorarbeit mit den Erfolgsratgebern der letzten 200 Jahre auseinandergesetzt. Auf dieser Grundlage definierte er eine »Persönlichkeits-Ethik« (zu der er all die schnellen Lösungen im Bereich menschlicher Beziehungen zählt, die der Großteil der Ratgeberliteratur des 20. Jahrhunderts anbot) und eine »Charakter-Ethik«, bei der es um unumstößliche persönliche Prinzipien geht. Covey geht davon aus, dass äußerer Erfolg kein wirklicher Erfolg ist, wenn er nicht das Ergebnis innerer Meisterschaft ist. Der persönliche Sieg hatte also dem in der Öffentlichkeit vorauszugehen.

Ein Masterplan für das eigene Leben

Der zweite Grund, weshalb dieses Buch einen so großen Erfolg hatte, ist vermutlich die Tatsache, dass es sich gut lesen lässt und dass seine Ratschläge ebenso gut für die persönliche Entwicklung wie für Probleme im Management taugen. Auf diese Weise erschloss es sich einen doppelten Markt. Möglicherweise reagiert ein Leser, der es der persönlichen Komponente wegen liest, eher negativ auf die vielen Fachbegriffe aus dem Management, die Diagramme und Anekdoten aus dem Geschäftsleben, die das Buch bereithält. Es ist schon erstaunlich, dass ein Buch, in dem es hauptsächlich um die Veränderung von Denkmustern geht, dem Denkmuster des Geschäftslebens so viel Platz einräumt.

Doch das ist ein vergleichsweise geringer Preis für einen brillanten Ratgeber, der Ihr ganzes Leben verändern kann und von Coveys ganz persönlichen Erfahrungen zum Beispiel mit seiner Familie glänzend illustriert wird. In mancher Hinsicht ist Covey der legitime Erbe Dale Carnegies, weil sein Buch systematischer, umfassender und lebensnäher ist als die meisten Ratgeber, die vor ihm erschienen sind.

Gewohnheiten: die Bausteine der Veränderung

Auch die Betonung der »Macht der Gewohnheit« hat wohl zum enormen Erfolg des Buches beigetragen. Covey erkannte, dass wahre Größe dadurch entsteht, dass wir allmählich in kleinen Schritten unseren Charakter verändern. Wie wir täglich denken und handeln – das macht unsere Größe aus. *Die sieben Wege* versprechen einen grundlegenden Wandel unseres Lebens, und zwar nicht als Urknall, sondern als langsam sich entwickelnde Verbesserung in tausend winzigen Dingen. Der englische Romancier Charles Reade drückte dies so aus:

Pflanze einen Gedanken und du erntest eine Handlung. Pflanze eine Handlung und du erntest eine Gewohnheit. Pflanze eine Gewohnheit und du erntest einen Charakter. Pflanze einen Charakter und du erntest ein Schicksal.

Effektiv versus effizient

Schließlich verdankt das Buch seinen Erfolg dem Begriff der Effektivität, den es schon im Titel trägt. In den späten achtziger Jahren gab es zahlreiche Titel zur Steigerung der Effizienz. Die Vorstellung vom »Zeitmanagement«, Produkt einer maschinenbesessenen Kultur, begann gerade, sich auch im Privatleben durchzusetzen. Das brachte mit sich, dass man zu glauben begann, wenn etwas im Leben nicht klappte, liege dies am »ineffizienten Einsatz der eigenen Ressourcen«. Covey hingegen verfolgte eine andere Theorie. Er schlug vor, wir sollten herausfinden, was uns am wichtigsten sei, und dann überprüfen, ob dies auch wirklich Mittelpunkt unseres Lebens ist. Keine Sorge mehr um Effizienz. Es hat keinen Sinn, effizient sein zu wollen, wenn dem eigenen Tun nicht bestimmte Werte zu Grunde liegen, die unserem Leben Sinn verleihen.

Für Covey zählt Effektivität mehr als Leistung. Die Leistung nämlich bleibt hohl, wenn sie der Mühe nicht wert ist. Dies aber ist sie nur dann, wenn sie unseren höchsten Zielen oder dem Dienst am anderen dient. Covey war der Ansicht, die Persönlichkeits-Ethik des 20. Jahrhunderts habe eine Hochleistungsgesellschaft geschaffen, die nicht mehr wusste, in welche Richtung sie steuern sollte.

Die Gewohnheit der Verantwortung

Die sieben Wege beruhen auf dem Willen, die Welt mit neuen Augen zu sehen und den Mut zu haben, das Leben ernst zu nehmen. Das Buch traf einen Nerv, weil es so vielen Menschen zeigte, was Verantwortung bedeutet. Es hatte keinen Sinn, »die Wirtschaft«, »den schrecklichen Arbeitgeber« oder »die Familie« für den eigenen Ärger verantwortlich zu machen. Um Erfüllung und persönlichen Einfluss zu gewinnen, müssen wir entscheiden, wofür wir Verantwortung übernehmen wollen, was uns also »etwas angeht«. Dann müssen wir an uns selbst arbeiten, um unseren Einfluss zu verstärken.

Dies sind die sieben Wege der Effektivität:

1. Seien Sie pro-aktiv. Wir besitzen immer die Freiheit, unsere Reaktion auf bestimmte Reize selbst zu wählen, auch wenn uns alles andere genommen wurde. Mit dieser Fähigkeit geht das Wissen einher, dass wir nicht so leben müssen, wie die Familie bzw. die Gesellschaft uns dies vorschreibt. Statt »gelebt zu werden«, nehmen wir die volle Verantwortung für unser Leben auf uns und leben es nach unserem Gewissen. Wir sind keine reaktiven Maschinen, sondern pro-aktive Menschen.

2. Fangen Sie beim Ende an. Was sollen die Menschen über Sie bei Ihrer Beerdigung sagen? Schreiben Sie Ihre eigene Grabrede, oder verfassen Sie einen Text über Ihre persönliche Berufung. So entwerfen Sie ein Bild von sich, dem Sie sich dann allmählich nähern können. Und Sie übernehmen selbst die Führung. Auf diese Weise fällt es Ihnen leicht, weise und richtige Entscheidungen zu treffen: Was Sie heute tun, deckt sich mit dem, was das Ende Ihnen bringen soll.

3. Das Wichtigste zuerst. Mit dieser Gewohnheit setzen wir die Vision der zweiten Stufe um. Wenn wir uns erst ein Idealbild von uns selbst geschaffen haben, können wir unseren Tag mit einem Maximum

an Effektivität und Freude planen. So verbringen wir unsere Zeit nur mit Dingen bzw. Menschen, die uns wirklich wichtig sind.

4. Alle gewinnen. Ihr persönlicher Erfolg muss nicht auf Kosten anderer gehen. Wenn wir uns daran halten, gefährden wir unsere Prinzipien nicht und verbessern gleichzeitig unsere Beziehungen: »Nicht auf meine oder Ihre Art, sondern auf die bestmögliche Art.« Auf diese Weise beziehen wir den Standpunkt unseres Gegenübers mit ein.

5. Erst verstehen, dann verstanden werden. Ohne Einfühlungsvermögen kein Einfluss. Ohne Guthaben auf dem emotionalen Beziehungskonto gibt es kein Vertrauen. Aufmerksam zuhören lässt dem anderen Menschen Raum und öffnet ein Fenster zu seiner Seele.

6. Synergien nutzen. Synergien entstehen aus dem Zusammenwirken aller anderen Faktoren. Aus ihnen ergibt sich häufig der »dritte Weg«, der vollkommene Kompromiss, der mehr ist als die Summe aller Teile.

7. Schärfen Sie die Säge. Wir müssen die körperlichen, spirituellen, intellektuellen und sozialen Dimensionen unseres Lebens in Einklang bringen. Die »Säge schärfen« bedeutet, dass wir regelmäßig eine Auszeit brauchen, um uns auf all diesen Gebieten zu regenerieren.

Zu guter Letzt

Wenn wir einen Blick auf die Vorbilder des Autors werfen, macht uns dies seine Philosophie deutlich. Als vollkommenes Beispiel einer Ethik des Charakters nennt Covey Benjamin Franklin. Seine Biografie sei »die Geschichte eines Mannes, der versuchte, bestimmte Prinzipien tief in seiner Natur zu verankern«. Auch Anwar el Sadat, der ägyptische Präsident, auf dessen Initiative die Friedensverträge im Nahen Osten zurückgehen, zählt für Covey zu den Menschen, die sich erfolgreich neu »erfunden« haben. Oder die Geschichte von Viktor Frankl, der die Konzentrationslager der Nazis überlebte – sie gilt Covey als Beispiel voll-

kommener persönlicher Verantwortung. Und Henry David Thoreau ist für ihn das ideale Modell eines unabhängigen Geistes.

Kritiker wandten mehrfach ein, Coveys sieben Wege seien ja nichts weiter als das, was der gesunde Menschenverstand ohnehin raten würde. Für jede einzelne Regel mag dies zutreffen, doch sie in einer Folge zusammenzuführen und daraus eine neue Ethik der Prinzipien zu schaffen ist durchaus eine schöpferische Leistung.

Die Selbsthilfe-Gemeinde muss sich häufig die Kritik gefallen lassen, dass ein Buch bzw. Seminar uns zwar enorm inspirieren kann, der Effekt jedoch auch schnell wieder verfliegt. Coveys Buch verfolgt einen anderen Weg. Indem es Gewohnheiten zu den Bausteinen der Veränderung macht, erlaubt es uns, unsere Einsichten in den Alltag zu integrieren. Er zeigt uns, wie wir uns im Kleinen verändern können, um die Wandlung im Großen herbeizuführen.

Über Stephen Covey

Covey wurde 1932 geboren. Er machte seinen akademischen Abschluss in Harvard und verbrachte den Großteil seiner beruflichen Laufbahn als Professor für Unternehmensmanagement an der *Brigham Young University* in Utah.

1984 gründete er das *Covey Leadership Center*, das dreizehn Jahre später mit der *Franklin Quest Company* zu *Franklin Covey* verschmolz, einem Unternehmen mit 500 Millionen Dollar Umsatz, das sich auf Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert hat. Dort werden Bücher und Hilfsmittel zum Thema verkauft, jährlich 750000 Menschen in Seminaren ausgebildet und die 150 Läden (inklusive der Internet-Seite www.FranklinCovey.com) verwaltet. Coveys Partner ist Hyrum Smith, der selbst mehrere Bücher geschrieben hat (darunter *The 10 Natural Laws of Time and Life Management*). Auch Covey hat mehrere andere Titel veröffentlicht: *Principle-Centered Leadership*, *Der Weg zum Wesentlichen*, *The 7 Habits of Highly Effective Families* und *So leben*

Sie die sieben Wege. Sein letztes Buch heißt ganz einfach: *Leadership*.

Covey wurden mehrere Ehrendokortitel verliehen. Das *Time Magazine* wählte ihn unter die 25 einflussreichsten Amerikaner. Er lebt mit seiner Frau Sandra in Provo, Utah. Sie haben neun erwachsene Kinder und 34 Enkel.