

Autorisiert von  
Alexandra  
Altmann\*)

Stephen R. Covey

# Die 7 Wege zur Effektivität



**Die 7 Wege zur Effektivität**  
Prinzipien für persönlichen  
und beruflichen Erfolg  
von Stephen R. Covey\*)  
Gabal Verlag  
Offenbach 2005  
360 Seiten  
€ 24,90/sFr 43,70

Titel der Originalausgabe:  
The 7 Habits of Highly Effective  
People

\*) Stephen R. Covey studierte in Harvard und promovierte an der Brigham Young University, wo er 20 Jahre lang unterrichtete. Sein Covey Leadership Center fusionierte 1997 mit Franklin Quest zu FranklinCovey. Alexandra Altmann ist Geschäftsführerin des FranklinCovey Leadership Instituts für Deutschland, Schweiz und Österreich.

**D**ie 7 Wege zur Effektivität» ist eines der Wirtschaftsbücher, das den Namen Bestseller wirklich verdient. In acht Sprachen übersetzt, hat es sich rund 15 Millionen Mal verkauft und erweist sich heute – über 15 Jahre nach der Erstausgabe – so aktuell wie eh und je. Das hat auch den Gabal Verlag dazu bewogen, wenige Monate vor Erscheinen der deutschen Ausgabe des neuen Buches von Stephen Covey, eine völlig überarbeitete Neuauflage seines Klassikers herauszubringen.

## Paradigmen und Prinzipien

Der Schlüssel zur Effektivität liegt für Stephen Covey in der grundlegenden Erkenntnis, dass man sich selbst ändern muss, um eine bestimmte Situation ändern zu können. Nicht irgendwelche Menschen oder Umstände «da draußen» entscheiden über Erfolg oder Misserfolg, sondern wir selbst. Ausschlaggebend dafür ist, wie wir uns selbst und die Welt wahrnehmen. Denn, so Covey mit Bezug auf Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie: «Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind.»

## Persönlichkeits- versus Charakter-Ethik

Bei seinen Recherchen zum Thema Erfolg stieß Covey auf ein bemerkenswertes Muster in den Publikationen der letzten 200 Jahre. Der überwiegende Teil der Veröffentlichungen im 20. Jahrhundert beschäftigt sich mit dem, was Covey «Persönlichkeits-Ethik» nennt. Erfolg wird darin als «eine Verkörperung der Außenwirkung, des öffentlichen Images, der Einstellungen und des Verhaltens» beschrieben. Persönlichkeits-Ethik lässt sich im Wesentlichen auf Techniken für sozia-

le Beziehungen und positives Denken reduzieren. In krassem Gegensatz dazu steht die Erfolgsliteratur des 18. und 19. Jahrhunderts. Sie verweist auf charakterliche Eigenschaften wie «Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit» als Voraussetzung für Erfolg. Diese, wie Covey es nennt, Charakter-Ethik lehrte, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives Leben gibt.

Elemente der Persönlichkeits-Ethik – Kommunikationstraining, positives Denken oder das Wissen um Beeinflussungsstrategien – seien durchaus erfolgsrelevant, schränkt Covey ein, allerdings zweitrangig. Wenn das Fundament fehlt, kann daraus kein dauerhafter Erfolg erwachsen. «Sich auf die Techniken zu konzentrieren, ist wie Torschluss-Pauken für die Schule», schreibt Covey. Man kommt vielleicht damit durch, und hin und wieder gibt es sogar gute Noten, letzten Endes gilt aber für jedes menschliche Verhalten und für alle zwischenmenschlichen Beziehungen das «Gesetz der Ernte»: Zu ernten gibt es immer nur das, was man gesät hat. Es gibt keine Abkürzung.

«Haben Sie je überlegt, wie albern es wäre, diese Art sporadischen Arbeitens auf einem Bauernhof zu betreiben», fragt Covey, «im Frühjahr die Aussaat zu vergessen, den ganzen Sommer zu spielen und sich im Herbst mächtig ins Zeug zu legen, um die Ernte einzubringen?»

## Die richtige Landkarte im Kopf

Die «7 Wege zur Effektivität» sind ebenso grundlegend und primär wie die Bausteine der Charakter-Ethik. Sie repräsentieren die Verinnerlichung korrekter Prinzipien, auf denen menschliches

## Gewohnheiten sind machtvolle Faktoren in unserem Leben. Sie formen unseren Charakter.

Wir interpretieren alles, was wir erfahren, anhand von mentalen Landkarten

Unabhängigkeit ist eine beachtliche Leistung, aber nicht das Höchste

Viele Misserfolge beruhen auf einem «falschen Stadtplan»

Effektivität liegt in der Balance von Produktion und der Fähigkeit, zu produzieren

Glück und Erfolg beruhen. «Wir interpretieren alles, was wir erfahren, anhand von mentalen Landkarten», veranschaulicht Covey. Diese «Landkarten im Kopf» fallen in zwei Hauptkategorien: Karten von Realitäten (*wie die Dinge sind*) und von Werten (*wie die Dinge sein sollten*).

Stellen Sie sich vor, Sie wollen an einen bestimmten Ort im Zentrum von Frankfurt gelangen, haben aber durch einen dummen Fehler einen Plan von Hannover erhalten. Sofort wäre Ihnen klar, dass in einer solchen Situation alle Bemühungen ans Ziel zu gelangen, wenig erfolgversprechend wären. Sie könnten Ihr Verhalten ändern (sich mehr Mühe geben, noch fleißiger oder doppelt so schnell sein) oder Ihre Einstellung ändern (positiver denken), Sie wären noch immer verloren. Das grundlegende Problem hat nichts mit Ihrem Verhalten oder Ihrer Einstellung zu tun. Es hängt damit zusammen, dass Sie einen falschen Stadtplan haben.

Viele der Missverständnisse und Misserfolge in unserem Leben beruhen darauf, dass wir den falschen Stadtplan benutzen und es nicht einmal bemerken. «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», unterstreicht Covey.

### Das Prinzipien-orientierte Paradigma

Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. Was wir wahrnehmen, steht in Wechselwirkung zu dem, was wir sind. «Wir können unser Sehen nicht sehr verändern, ohne gleichzeitig unser Sein zu ändern und umgekehrt», erläutert Covey. Die wesentliche Aussage der Charakter-Ethik ist, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen und so unveränderlich und unbestreitbar gelten wie Naturgesetze in der Physik.

Unsere Gewohnheiten formen unseren Charakter gemäß dem Leitsatz: «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», sagt Covey und meint damit natürlich auch die «sieben Gewohnheiten höchst erfolgreicher Menschen.»

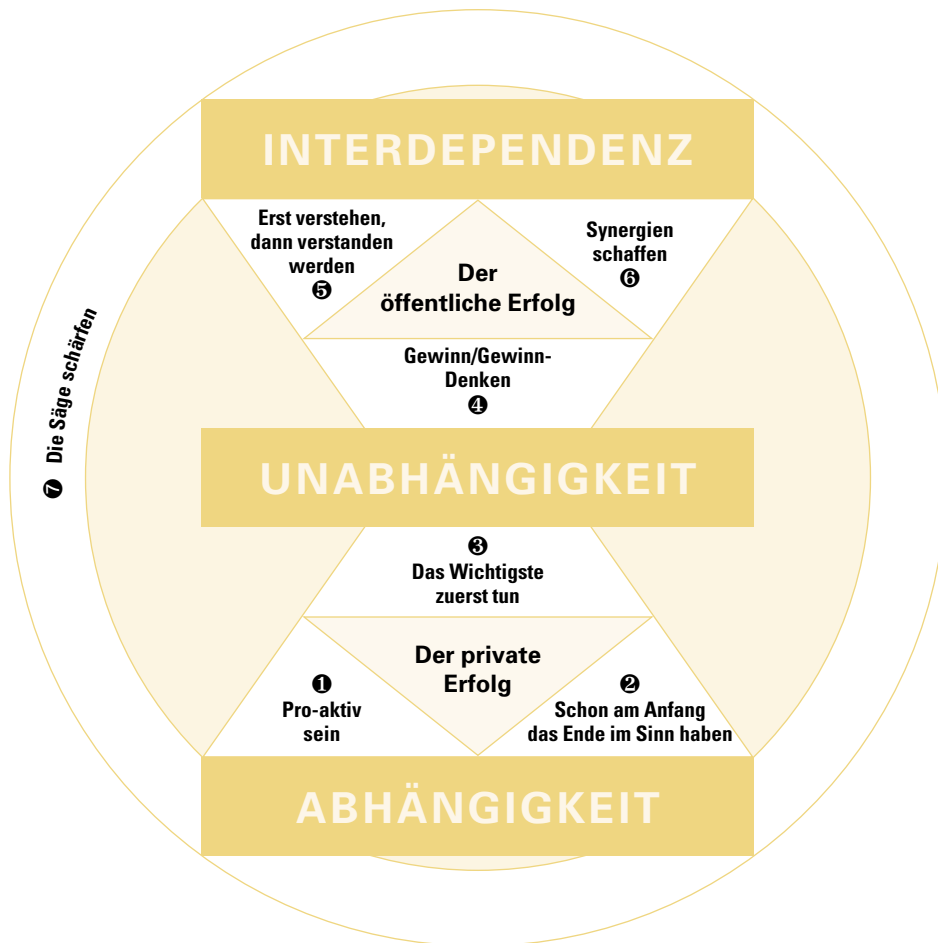
Diese sieben Gewohnheiten oder Wege sind keine singulären «Erfolgsrezepte», sondern stehen, so Covey, «im Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums und bilden einen hochgradig integrierten Zugang zur Entwicklung von persönlicher und sozialer Effektivität.» Diese Entwicklung führt von Abhängigkeit (Dependenz) zu Unabhängigkeit (Independenz) und schließlich zu wechselseitiger Abhängigkeit (Interdependenz). «Unabhängigkeit ist schon eine beachtliche Leistung. Aber sie ist noch nicht das Höchste», unterstreicht Covey.

Interdependenz heißt, gute zwischenmenschliche Beziehungen zu schaffen und zu erhalten und werde oft als Rückschritt zur Abhängigkeit missverstanden, weiß Covey. Unabhängige Menschen mögen individuelle Höchstleistungen vollbringen, sie geben aber keine guten Teamspieler oder Führungspersönlichkeiten ab. «Das Leben», so Covey, «ist von Natur aus hochgradig interdependent. Der Versuch, durch Unabhängigkeit maximale Effektivität zu erreichen, ist, als ob man mit einem Tennisschläger Golf spielen wollte: Das Werkzeug passt nicht zur Wirklichkeit.»

### Das P/PK-Gleichgewicht

Mit diesem etwas sperrigen Begriff bezeichnet Stephen Covey das wahre Wesen der Effektivität, das von den meisten Menschen missverstanden wird. Viele sehen nämlich nur die Produktionsseite (P) der Effektivität: Je mehr, desto besser. Unberücksichtigt bleibe häufig der produzierende Faktor bzw. die Kapazität zu produzieren (PK). Es sei wie mit Äsops Fabel von der Gans, die goldene Eier legt. Als der Bauer die Gans aufschneidet, ist sie leer und die Quelle des Goldreichtums erschöpft. Effektivität beruht laut Covey auf dem Gleichgewicht von P und PK, der Produktion der goldenen Eier (P) und der Fähigkeit, die goldenen Eier zu produzieren (PK).

«Effektivität liegt in der Balance. Eine einseitige Fokussierung auf P führt zu gesundheitlichen Schäden, abgenutzten Maschinen, leeren Konten und zerbrochenen Beziehungen. Eine zu starke Fokussierung auf PK andererseits ist mit einem Menschen vergleichbar, der jeden Tag drei bis vier Stunden läuft und stolz auf die zehn zusätzlichen Jahre ist, die er dadurch gewinnt – sich aber nicht bewusst ist, dass er sie mit Laufen verbringt.»



Das Paradigma der 7 Wege

## Der private Erfolg

«Versuchen Sie beim Lesen dieses Buches, zu sich selbst auf Distanz zu gehen», empfiehlt Stephen Covey gleich zu Beginn seiner Ausführungen über die 7 Wege: «Projizieren Sie Ihr Bewusstsein in eine obere Ecke Ihres Zimmers. Denken Sie über die Stimmung nach, in der Sie gerade sind.» Das, was Sie da gerade machen, ist spezifisch menschlich. Die Möglichkeit zur Selbstwahrnehmung trennt uns von der Tierwelt. Wie wir uns wahrnehmen beeinflusst unsere Einstellungen und Verhaltensweisen, aber auch die Art, wie wir andere Menschen sehen. Selbstwahrnehmung schafft unsere Landkarten von der Welt.

Jede dieser Landkarten folgt einem Reiz-Reaktions-Schema und konditioniert uns in gewisser Weise. Dem Psychiater Viktor Frankl kommt das Verdienst zu, den Menschen für immer aus dieser Konditionierung befreit zu haben. Selbst im Konzentrationslager konnte Frankl seine Identität bewahren und in seinem Inneren selbst entscheiden, wie sich die schrecklichen Erlebnisse auf ihn auswirken würden. «Zwischen Reiz und Reaktion hat der Mensch die Freiheit zu wählen.»

### 1. Weg: Pro-aktiv sein

Frankl entwickelte das Prinzip der Pro-Aktivität, das weit mehr bedeutet, als die

Initiative zu ergreifen. Als Menschen sind wir selbst für unser Leben verantwortlich. Unser Verhalten leitet sich von unseren Entscheidungen ab, nicht von den gegebenen Bedingungen.

«Reaktive Menschen werden von Gefühlen, den Umständen oder ihrer Umwelt getrieben», verdeutlicht Covey, «wenn das Wetter gut ist, fühlen sie sich gut. Wenn es schlecht ist, beeinflusst das ihre Haltung und ihr Befinden. Pro-aktive Menschen tragen ihr eigenes Wetter in sich.» Natürlich unterliegen auch pro-aktive Menschen äußeren Einflüssen, aber sie reagieren anders darauf. Oft erkennt man pro-aktive Menschen an ihrer Sprache, reaktive Menschen sprechen sich meist von Verantwortung los (siehe Kasten auf der nächsten Seite). Besonders deutlich werde der Unterschied in Liebesbeziehungen, erläutert Covey: «Lieben» sei in der Sprache aller fortschrittlichen Gesellschaften ein Verb. «Liebe ist etwas, was man tut. Reaktive Menschen machen daraus ein Gefühl.»

### Interessen- und Einflussbereich

Wie ausgeprägt die pro-aktive Einstellung eines Menschen ist, erkennt man auch daran, wo er seine Zeit und Energie einsetzt. Jeder Mensch hat vielfältige «Interessen»: Gesundheit, Kinder, Karriere, Hobbys. Über viele Dinge in unserem Interessenbereich haben wir keine Kon-

Pro-aktive Menschen tragen ihr eigenes Wetter in sich

Liebe ist etwas, was man tut – kein Gefühl!

## Pro-aktive Menschen konzentrieren ihre Bemühungen auf die Dinge, bei denen sie etwas bewirken können.

Sehr beschäftigt zu sein, hat nichts mit Effektivität zu tun

trolle, andere unterliegen unserem direkten Einfluss. «Pro-aktive Menschen konzentrieren ihre Bemühungen auf ihren Einflussbereich», weiß Covey. Indem sie an Dingen arbeiten, bei denen sie etwas bewirken können, vergrößern sie allmählich ihren Einflussbereich.

Reaktive Menschen beschäftigen sich überwiegend mit Problemen in ihrer Umgebung und Umständen, über die sie keine Kontrolle haben. «Durch die negative Energie, die aus dieser Fokussierung erwächst, und die Vernachlässigung jener Dinge, bei denen sie etwas bewirken könnten, schrumpft ihr Einflussbereich.»

### 2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Jeder Teil unseres Lebens – unser Verhalten heute, nächste Woche und nächs-

nachdenken, was Sie gerne über sich bei Ihrer Beerdigung gehört hätten, werden Sie Ihre Definition von Erfolg finden».

Schon am Anfang das Ende im Sinn zu haben, ist die wichtigste Voraussetzung, um der Aktivitätsfalle zu entgehen. Viele Menschen würden «härter und härter für die nächste Sprosse auf der Erfolgsleiter arbeiten, um dann zu entdecken, dass die Leiter an die falsche Mauer gelehnt ist», weiß Covey. Sehr beschäftigt, vielleicht sogar effizient zu sein, hat nichts mit Effektivität zu tun.

Das dem 2. Weg zugrunde liegende Prinzip lautet: Alles wird zweimal geschaffen. Einmal im Geist und ein zweites Mal in der Realität. Beim Bau eines Hauses ist es für die meisten Menschen selbstverständlich, das Haus erst einmal komplett in ihrer Vorstellung und dann bis ins Detail zu planen, bevor die erste Mauer aufgezogen wird. Im Vergleich dazu planen viele Menschen ihren Urlaub gründlicher als ihr Leben.

Stellen Sie also sicher, dass Sie eine klare Vorstellung von dem haben, was in Ihrem Leben eine Hauptrolle spielen soll. Covey empfiehlt dem Leser, sein eigenes persönliches Leitbild zu verfassen, quasi «eine eigene Philosophie oder ein Glaubensbekenntnis»: «Dieses Leitbild definiert, was Sie sein wollen (Charakter), tun wollen (Beiträge und Leistungen) und auf welchen Werten oder Prinzipien das Sein und das Tun beruhen.» Ein Leitbild lasse sich allerdings nicht über Nacht niederschreiben, manchmal dauert es Wochen oder Monate, er selbst arbeite regelmäßig daran. Der Prozess sei so wichtig wie das Produkt.

Im Zentrum des eigenen Einflussbereiches stehen jene grundlegenden Paradigmen, durch die wir die Welt sehen. Covey beschreibt einige Zentren, die bei vielen Menschen im Mittelpunkt stehen: der Partner, die Familie, Geld, die Arbeit, Besitz, Freunde, manchmal auch Feinde, Vergnügen oder das Ego. In der Praxis trifft man häufig auf Kombinationen mehrerer Typen. Abhängig von den Erfordernissen einer spezifischen Situation wird einmal mehr das eine, einmal mehr das andere Zentrum aktiviert.

Der Nachteil einer Ausrichtung auf eines dieser Zentren ist offensichtlich: Sobald sich die Rahmenbedingungen ändern (mein Partner stirbt, ich verliere

#### Reaktive Sprache

Es gibt nichts, was ich ändern könnte.

So bin ich einfach.

Er macht mich so wütend.

Ich muss das tun.

Ich kann nicht.

Ich muss.

Wenn ..., dann ...

#### Pro-aktive Sprache

Lasst uns schauen, welche Alternativen wir haben.

Ich kann eine andere Herangehensweise wählen.

Ich kontrolliere meine Gefühle.

Ich werde eine passende Antwort wählen.

Ich wähle.

Ich ziehe vor.

Ich werde.

tes Jahr – lässt sich im Kontext des Ganzen betrachten. Das meint Covey mit «schon am Anfang das Ende im Sinn haben». Am eindrucklichsten gelingt das mit einer – mittlerweile inflationär eingesetzten – Visualisierungsübung: der eigenen Trauerfeier.

Covey empfiehlt, sich in einer ruhigen Stunde an einem ungestörten Platz vier Grabreden vorzustellen, die heute in drei Jahren gehalten werden könnten: die erste von jemand aus Ihrer Familie, die zweite von einem Ihrer Freunde, die dritte von einer Person aus Ihrer Firma und die vierte von jemandem aus dem Verein, in dem Sie sich engagiert haben. Covey verspricht, diese Übung werde Ihr persönliches Verständnis des 2. Weges erheblich vergrößern: «Wenn Sie sorgfältig über das

Nur Prinzipien bilden ein tragfähiges Zentrum für einen Lebensentwurf



## Zeitmanagement in **Quadrant II** sorgt für **Quantensprünge** im Leben.

meinen Job, die Aktienkurse brechen ein, etc.) gerät das vermeintlich sichere Fundament unseres Lebens ins Wanken, wir verlieren Halt und Orientierung. «So von einem Zentrum zum nächsten zu driften, ist wie eine Achterbahnfahrt durchs Leben.»

### Prinzipien-Zentrum

Eine Alternative zu dieser Achterbahnfahrt bietet sich, wenn wir unser Leben um korrekte Prinzipien zentrieren. Dadurch «schaffen wir ein solides Fundament für die Entwicklung der vier lebenswichtigen Faktoren»:

- **Sicherheit:** korrekte Prinzipien sind beständig im Gegensatz zu Zentren, die auf Menschen oder Dingen beruhen und häufigen Veränderungen unterworfen sind;

- **Weisheit** und **Orientierung** beruhen auf korrekten Landkarten und

- die **persönliche Kraft** ist die Kraft eines sich selbst wahrnehmenden, pro-aktiven, wissenden Individuums, das nicht von den Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen oder den Umständen und Umwelteinflüssen eingeschränkt ist.

Auch auf dem 2. Weg erweist sich Viktor Frankl als hilfreicher Weggefährte. Der Begründer der Logotherapie war überzeugt, dass jeder Mensch eine spezifische Mission oder Berufung im Leben zu erfüllen habe. Die Aufgabe eines jeden sei so einzigartig, wie seine spezifische Möglichkeit, sie zu erfüllen: «Letzten Endes sollte der Mensch nicht fragen, was der Sinn des Lebens ist, sondern erkennen, dass er es ist, der gefragt ist.» Die Antwort auf das Leben laute, genau dafür Verantwortung zu übernehmen.

### 3. Weg: Das Wichtigste zuerst tun

Der 1. Weg besagt: «Sie sind der Gestalter: Sie haben das Sagen.» Der 2. Weg betrifft die erste oder mentale Phase des Schaffens. Der 3. Weg betrifft die zweite, die physische Phase des Schaffens, er ist die praktische Erfüllung, die Aktualisierung des 1. und 2. Weges. Jetzt wird effektives Selbstmanagement wichtig. Um bei Coveys Dschungel-Metapher zu bleiben: «Die Fähigkeit, gut zu managen, ist nicht besonders wichtig, wenn Sie im «falschen Dschungel» sind. Wenn Sie aber im richtigen sind, macht sie sehr viel aus.»

Das Kapitel über den 3. Weg tangiert die zentralen Fragen des «Zeitmanagements», denen Covey gemeinsam mit Roger und Rebecca Merrill später ein eigenes Buch gewidmet hat («*Der Weg zum Wesentlichen*», Frankfurt 1997).

Die Kernaussage lässt sich am einfachsten anhand der Zeitmanagement-Matrix auf Seite 6 veranschaulichen. Diese Matrix zeigt, dass wir im Grunde unsere Zeit immer in einem von vier Quadranten verbringen, die durch die Kategorien *Wichtig/Nicht wichtig* und *Dringend/Nicht dringend* charakterisiert sind.

Vorab bittet Covey den Leser, folgende Frage zu beantworten: Welche eine Sache könnten Sie tun (die Sie zur Zeit nicht tun), die bei regelmäßiger Ausübung einen riesigen positiven Unterschied in Ihrem persönlichen oder beruflichen Leben ausmachen würde? Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit gehören Ihre Antworten in Quadrant II: Sie sind wichtig, vermutlich sogar sehr wichtig, aber nicht dringend und bleiben deshalb liegen.

Dabei bedeuten diese Tätigkeiten Quantensprünge für unser Leben, wenn wir sie (regelmäßig) ausüben, betont Covey: «Quadrant II ist das Herz von effektivem persönlichen Management. Dinge, die nicht dringend, aber wichtig sind: Beziehungen aufbauen, persönliche Lebensgrundsätze formulieren, langfristige Planung, Trainieren, Vorbeugen, Vorbereiten.» Übrigens liegt auch jeder der 7 Wege in Quadrant II.

Zeit für Quadrant II kann man sich nur aus Quadrant III und IV holen. Je mehr man in Quadrant II investiert, desto eher wird allerdings auch Quadrant I schrumpfen. Warum widmen die meisten Menschen Quadrant II dennoch so wenig Aufmerksamkeit? Fragt man nach, so antworten viele, es fehle ihnen an Disziplin. Covey hingegen ist überzeugt, das Hauptproblem liege darin, dass viele Menschen den 2. Weg – und damit ihre Prioritäten – noch nicht tief in ihrem Hirn und Herz verankert haben: «Ein «Nein» zu den beliebten Quadrant-III-Aktivitäten oder zur bequemen Flucht in Quadrant IV kann nur dann gelingen, wenn tief in Ihnen ein größeres «Ja» lodert.»

### Quadrant-II-Management

Quadrant-II-Tätigkeiten lassen sich am

Von einem Zentrum zum nächsten zu driften, ist wie eine Achterbahnfahrt durchs Leben

Die wichtigsten Dinge bleiben oft liegen, weil sie nicht dringend sind

Mangelnde Disziplin ist meist nur vordergründig die Ursache für fehlende Konsequenz bei der Prioritätensetzung

## Wir erreichen alles, was wir tun, durch **Delegation** – entweder an die **Zeit** oder an andere **Menschen**.

Das Guthaben auf einem Beziehungskonto besteht aus Vertrauen

besten im Auge behalten, wenn man sich über seine verschiedenen Rollen im Klaren ist und seine Planung auf wöchentlicher Basis vornimmt. Covey warnt davor, das Kriterium Effizienz bei Menschen anzulegen. Bei Menschen darf es nie um Effizienz, sondern nur um Effektivität gehen. Das Schlüsselwort dabei lautet: Delegation.

Covey unterstreicht: «Wir erreichen alles, was wir tun, durch Delegation – entweder an die Zeit oder an andere Menschen. Wenn wir an die Zeit delegieren,

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<b>I</b> <b>Tätigkeiten:</b> Krisen Dringliche Probleme Projekte mit anstehenden Abgabeterminen	<b>II</b> <b>Tätigkeiten:</b> Vorbeugung, PK-Tätigkeiten Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planung, Erholung
Nicht wichtig	<b>III</b> <b>Tätigkeiten:</b> Unterbrechungen, einige Anrufe, manche Post Einige Konferenzen Unmittelbare, dringliche Angelegenheiten Beliebige Tätigkeiten	<b>IV</b> <b>Tätigkeiten:</b> Triviales, Geschäftigkeiten Manche Post, einige Anrufe Zeitverschwender Angenehme Tätigkeiten

Die Zeitmanagement-Matrix

Effektiv zu delegieren ist die vielleicht einflussreichste Tätigkeit, die es gibt

denken wir effizient. Wenn wir an andere Leute delegieren, denken wir effektiv.» Effektiv zu delegieren, ist für Covey «die vielleicht einflussreichste Tätigkeit, die es gibt», sie vergrößert P und PK, braucht allerdings in aller Regel Vertrauen, Zeit und Geduld sowie einiges an Schulung.

Privater Erfolg kommt vor öffentlichem Erfolg

## Der öffentliche Erfolg

«Effektive Interdependenz kann nur auf dem Fundament wahrer Unabhängigkeit aufgebaut werden», betont Covey eingangs gleich noch einmal: «Privater Erfolg kommt vor öffentlichem Erfolg.» Der private Erfolg, die «Herrschaft über sich selbst» führe zu «wirklicher Selbstachtung» und diese ermögliche erst tragfähige zwischenmenschliche Beziehungen.

### Emotionale Buchhaltung

Covey hat wohl als Erster in diesem Zusammenhang die Metapher eines «emotionalen Beziehungskontos» geprägt, auf dem – wie auf einem Bankkonto – Einzahlungen und Abhebungen verbucht werden. Das Guthaben besteht allerdings nicht aus Geld, sondern aus Vertrauen. Ein gut gepolstertes Beziehungskonto vermittelt Sicherheit und bietet Reserven, die unter Umständen auch großen Abbuchungen standhalten können.

Wie bei Ihrem Bankkonto wird es auch auf Ihrem Beziehungskonto regelmäßige Daueraufträge geben, kleine tägliche, wöchentliche oder monatliche Abbuchungen, die Ihnen vielleicht erst bewusst werden, wenn das Guthaben aufgebraucht ist. Auf diesen wichtigen Umstand weist Covey nachdrücklich hin: «Ihre Konten bei Leuten, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben, bedürfen auch regelmäßiger Einlagen.» Mit Fortdauer einer Beziehung brauchen sich Kontostände auf. Unsere beständigsten Beziehungen, wie die Ehe, bedürfen deshalb auch unserer beständigsten Einzahlungen.

Die wesentlichen Einzahlungsmöglichkeiten auf ein Beziehungskonto sind vielfältig und beginnen mit dem Verstehen des Individuums – der Schlüssel zu allen anderen «Sparformen». Wichtige Maßnahmen sind das Achten auf Kleinigkeiten sowie das Einhalten von Verpflichtungen. Ungeklärte Erwartungen belasten stark und bedürfen einer Klärung. Persönliche Integrität schafft Vertrauen und ist die Basis für viele Kontoeinzahlungen. Nicht zuletzt hilft es, sich bei Abhebungen ehrlich zu entschuldigen: Wer sich aufrichtig entschuldigt, kann Abbuchungen durchaus wieder wettmachen und als Chance, das Guthaben auf dem emotionalen Beziehungskonto zu erhöhen, nutzen.

### 4. Weg: Gewinn/Gewinn-Denken

«Win-Win-Denken» ist mittlerweile längst ein Schlagwort geworden. Tatsächlich laufen viele Transaktionen und Interaktionen aber alles andere als nach einem Gewinn/Gewinn-Muster ab. Außerdem propagiert Covey eine leicht verschärfte Version dieses Postulats, nämlich: «Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft.»

«Wenn Sie «kein Geschäft» im Hinterkopf haben, fühlen Sie sich befreit, weil es

# Der Schlüssel zu effektiver zwischenmenschlicher Kommunikation: primär **zuhören** und **weniger reden**.

nicht notwendig ist, Leute zu manipulieren. Sie können offen sein», verweist Covey auf die Vorteile, gibt aber zu, dass der «Kein-Geschäft»-Ansatz meist nur zu Beginn einer Geschäftsbeziehung relativ problemlos ist. Je länger eine Geschäftsbeziehung dauert, desto eher kann dieser Ansatz zu Problemen führen. Und auch in privaten Beziehungen ist die «Kein-Geschäft»-Haltung oft nicht angebracht.

In Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen werden fünf Elemente ganz explizit geklärt, die solchen Vereinbarungen ein «Eigenleben» verleihen; dazu zählen die gewünschten Ergebnisse (nicht die Methoden): was wann zu tun ist sowie die Richtlinien und Ressourcen (menschliche, finanzielle, technische und organisatorische), die zum Erreichen der Ergebnisse nötig sind. Wichtige Faktoren sind auch die Verantwortlichkeit und die Konsequenzen hinsichtlich der Leistungsstandards und der Ergebnisse.

Covey betont nachdrücklich, dass Gewinn/Gewinn in einer Organisation nur überleben könne, wenn die Struktur und die Systeme der Organisation dies unterstützen.

## 5. Weg: **Erst verstehen, dann verstanden werden**

«Wenn ich das Allerwichtigste, das ich auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen gelernt habe, in einem Satz zusammenfassen müsste, dann würde er heißen: Erst verstehen, dann verstanden werden.» Für Covey ist der 5. Weg der eigentliche «Schlüssel zu effektiver zwischenmenschlicher Kommunikation».

Spätestens seit Paul Watzlawick wissen wir, dass Kommunikation beim Empfänger entsteht; nicht, was jemand sagt, entscheidet über die Wirkung einer Botschaft, sondern was davon beim Empfänger ankommt. Effektive Kommunikation beruht also primär auf zuhören und weniger auf reden. «Die meisten Leute hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten», weiß Covey aus eigener Erfahrung.

Einführendes Zuhören ist bereits eine beachtliche Einzahlung auf das emotionale Beziehungskonto. Der Unterschied zum typischen Kommunikationsverhalten jener Menschen, die zuhören, um zu

antworten, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, wie diese Antworten in der Regel aussehen. Menschen neigen meistens dazu, zu

- **werten:** wir stimmen zu oder sind anderer Ansicht;
- **sondieren:** wir stellen Fragen aus unserem eigenen Bezugsrahmen heraus;
- **beraten:** wir erteilen Ratschläge, die auf unseren eigenen Erfahrungen beruhen;
- **interpretieren:** wir versuchen, die Motive und das Verhalten unseres Gegenübers zu ergründen.

Jetzt kommt es darauf an, auch vom Gegenüber verstanden zu werden. Eine Hilfestellung holt sich Covey bei den alten Griechen, die die Essenz dessen, worauf es ihm ankommt, in drei Begriffen zusammen gefasst haben:

- **Ethos:** Ihre persönliche Glaubwürdigkeit, das Vertrauen in Ihre Integrität und Ihre Kompetenz;
- **Pathos:** die emotionale Seite, das Eingehen auf den anderen, die Leidenschaft in Ihrer Kommunikation und
- **Logos:** der logische, verstandesmäßige Teil Ihrer Botschaft.

Der 5. Weg ist deshalb so stark, unterstreicht Covey, weil er mitten in unserem Einflussbereich liegt. Während in interdependenten Situationen typischerweise viele Faktoren dem Interessenbereich angehören, könnten wir in jeder Situation versuchen, «erst zu verstehen». «Der 5. Weg ist etwas, was Sie sofort in die Praxis umsetzen können», ermuntert Covey. Nach dem Lesen dieser summary könnten Sie «Ihre eigene Biografie beiseite legen und versuchen, zu verstehen».

## 6. Weg: **Synergie schaffen**

Der 6. Weg ist für Covey die höchste Stufe möglicher Aktivitäten im Leben. «Echte» Synergien wenden die einzigartigen Fähigkeiten des Individuums basierend auf Gewinn/Gewinn-Denken und mit Hilfe einführender Kommunikation auf die Herausforderungen des Lebens an. «Wir schaffen neue Alternativen – etwas, das es bisher nicht gab», schwärmt Covey.

**Die ganze Natur ist synergetisch**  
Synergie lässt sich kurz in einem Satz zu-

«Kein-Geschäft» funktioniert nicht im privaten Bereich

Die Organisationskultur muss Gewinn/Gewinn mittragen

Die meisten Leute hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten

# Wir produzieren stetig und vergessen dabei oft, die Quelle dieser Produktionsmöglichkeiten zu pflegen.

## Soziale Interaktionen nach dem Vorbild der Natur

sammenfassen: «Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile.» Die Herausforderung bestehe darin, «die Prinzipien der kreativen Kooperation, die wir von der Natur lernen, bei unseren sozialen Interaktionen anzuwenden.» Dazu biete das Familienleben mannigfaltiges Anschauungsmaterial. Aus seinen praktischen Erfahrungen leitet Covey eine bemerkenswerte Faustregel für den Umgang mit Herausforderungen ab: «Wenn Sie nur zwei Alternativen sehen – Ihre und die {falsche} – können Sie nach einer synergetischen dritten Alternative suchen. Es gibt fast immer eine.»

## Die 6 Wege müssen ständig neu erarbeitet werden

Die drei privaten und die drei öffentlichen Siege sind keine Einmalereife, auf denen man sich für sein restliches Leben ausruhen könnte, sie müssen tagtäglich neu errungen werden. Dafür gibt es den

## 7. Weg: Die Säge schärfen

Den Namen hat der 7. Weg von der tausendfach zitierten Parabel des Mannes, der sich abmüht, einen Baum zu fällen. Von einem Passanten gefragt, ob er nicht vielleicht besser eine kleine Pause einlegen und seine Säge schärfen solle, antwortet er: «Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen. Ich bin zu sehr mit dem Sägen beschäftigt.»

## The 8th Habit: Kein neuer Weg, sondern eine weitere Dimension


Wie diesem Mann, den wir vielleicht milde belächeln mögen, geht es vielen. Wir produzieren stetig und vergessen dabei, die Quelle dieser Produktionsmöglichkeiten zu pflegen. Der 7. Weg betrifft das PK in Covey'scher Terminologie und umschließt auch die übrigen sechs Gewohnheiten (vgl. Grafik auf Seite 3). Durch ihn werden die anderen überhaupt erst möglich. Covey unterscheidet vier

Dimensionen der Erneuerung, die alle ausgewogen trainiert gehören:

- die **physische** Dimension: sich richtig ernähren, für Ruhe und Entspannung sorgen, sich bewegen;
- die **spirituelle** Dimension: den Geist inspirieren, ergründen Sie das Zentrum, das Ihrem Leben Führung verleiht;
- die **mentale** Dimension: Bilden Sie sich weiter, erhalten Sie sich die Neugier und die Lust am Lernen. Machen Sie sich Lesen zur Gewohnheit.
- die **sozial/emotionale** Dimension betrifft im Gegensatz zu den vorigen dreien den 4., 5. und 6. Weg und ist auf zwischenmenschliche Führung, einführende Kommunikation und kreative Kooperation ausgerichtet. Diese Dimension lässt sich einfach im Alltag trainieren.

«Ausgewogene Erneuerung ist optimal synergetisch», hebt Covey hervor, «was Sie in irgendeiner Dimension tun, um die Säge zu schärfen, hat positiven Einfluss auf die anderen.»

## Wozu noch ein 8. Weg?

Ende des vergangenen Jahres erschien in den USA das aktuelle Buch von Stephen Covey «The 8th Habit». Sofort stellt sich die Frage nach dem Sinn dieser Ergänzung? Im Nachwort zur Neuauflage von «Die 7 Wege zur Effektivität» meint der Autor, dass der 8. Weg kein neuer Weg, «der bisher übersehen wurde», sei, vielmehr füge er den 7 Wegen eine «dritte Dimension» hinzu, ohne die die zentrale Herausforderung der Wissensgesellschaft nicht bewältigt werden könne. Mehr dazu ab Frühjahr 2006 in «Der 8. Weg» (ebenefalls bei Gabal). 

## Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



## Kommentar

Nur wenige Managementbücher haben einen vergleichbaren Einfluss auf eine so große Zahl von Menschen ausgeübt wie Stephen Coveys «7 Wege zur Effektivität». Die überarbeitete Neuauflage des Klassikers wird dem amerikanischen Original noch besser gerecht und bildet auch für das neue Jahrhundert eine solide Grundlage für ein erfülltes Leben und beruflichen wie privaten Erfolg.

## Kaufempfehlung

Eines der wenigen Bücher, das Sie unbedingt lesen – und regelmäßig hervorholen – sollten, um «die Säge zu schärfen».