

Das **WORKBOOK** zum Weltbestseller!

STEPHEN R.  
**COVEY**

DIE **7** WEGE  
ZUR EFFEKTIVITÄT  
**WORKBOOK**

SO INTEGRIEREN SIE DIE  
7 WEGE IN IHR LEBEN

Stephen R. Covey  
Die 7 Wege zur Effektivität  
Workbook



**Stephen R. Covey**

# **Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook**

**So integrieren Sie die 7 Wege  
in Ihr Leben**

**Aus dem Amerikanischen  
von Ingrid Proß-Gill**

**GABAL**



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook« erschien 2003 bei Fireside/Simon & Schuster, New York, USA.

Copyright © 2003 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.

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

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-86936-106-2

Lektorat: Claudia Franz | [www.text-it.org](http://www.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)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2003 by FranklinCovey Company

Copyright © 2010 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

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

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

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

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

# Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 7  
Ihr persönliches Workbook 9

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

Paradigmen 13  
Prinzipien 18  
Die 7 Wege: Ein Überblick 23

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

1. *Weg*: Pro-aktiv sein 37  
2. *Weg*: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben 55  
3. *Weg*: Das Wichtigste zuerst tun 77

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

Bestandsaufnahme: Ziehen Sie Bilanz 103  
4. *Weg*: Gewinn / Gewinn denken 109  
5. *Weg*: Erst verstehen, dann verstanden werden 123  
6. *Weg*: Synergien schaffen 143  
7. *Weg*: Die Säge schärfen 161

## **Vierter Teil: Und was jetzt?**

Und was jetzt? 197  
Schlusswort 202

Über FranklinCovey 206  
Über FranklinCovey im deutschsprachigen  
Raum 207  
Über den Autor 209



## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Die *7 Wege zur Effektivität* haben in den 20 Jahren seit ihrem Erscheinen nichts an Aktualität verloren und halten ihren Platz auf den Bestsellerlisten der Management-Literatur. Über 20 Millionen Menschen haben das Buch in aller Welt gelesen und wurden davon inspiriert. Auch im deutschsprachigen Raum hilft dieser Klassiker vielen bei der Konzentration auf effektive Gewohnheiten.

Aber wie bei allen Themen gilt genauso hier: Es reicht nicht, etwas intellektuell zu verstehen – man muss es auch umsetzen, anwenden und tun, um wirklich davon zu profitieren. Es für sich verarbeiten, durchdenken, konkret machen und ausprobieren. Die Wege nicht nur zu kennen, sondern sie auch zu beschreiten.

Dieses Buch unterstützt Sie bei der Umsetzung der 7 Wege in Ihrem Alltag. Nutzen Sie es! An seinem eigenen privaten und beruflichen Lebenserfolg zu arbeiten, ist sicher der lohnendste Einsatz der eigenen Zeit.

Viel Erfolg auf Ihrem Weg zu mehr persönlicher Effektivität!

*Alexandra Altmann*

Geschäftsführerin  
FranklinCovey Leadership Institut GmbH  
Deutschland | Schweiz | Österreich

a.altmann@franklincovey.de





## Ihr persönliches Workbook

Die heutige Zeit bringt uns viele Herausforderungen. Überall um uns herum finden schnelle Veränderungen statt. Manche sind positiv und helfen uns, unsere Denk- und Lebensweise in ganz neue Bahnen zu lenken. Andere Veränderungen dagegen beunruhigen und verunsichern uns. Sie vermitteln uns das Gefühl, ineffektiv zu sein. *Die 7 Wege zur Effektivität* geben uns einen Anker für unser Leben. Sie ermöglichen uns, inmitten all des Wandels mit einem Gefühl der Beständigkeit zu leben. Warum ist das so? Ganz einfach: Weil die *7 Wege* auf zeitlosen, universellen und offensichtlichen Prinzipien der menschlichen Effektivität beruhen.

Dieses Workbook zum Klassiker *Die 7 Wege zur Effektivität* bietet Ihnen neben Übungen zur praktischen Umsetzung auch die Gelegenheit, Ihre Gedanken schriftlich festzuhalten, sich bei Selbsttests einzuschätzen und Fragen zu beantworten, die Sie zum intensiven Nachdenken über das Gelesene anregen. Zu Beginn der Kapitel werden Sie immer aufgefordert, einige Seiten aus *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen, denn sowohl die *7 Wege* als auch dieses Workbook sind als Begleiter für Sie gedacht, die Sie immer wieder zur Hand nehmen sollten.

Falls Sie bereit sind, die in den *7 Wegen* und in diesem Workbook vorgestellten Wege und Prinzipien zu verinnerlichen und anzuwenden, werden Sie eine wunderbare Veränderung spüren: Sie werden feststellen, dass Sie selbst über Ihre Zeit und Ihre Aktivitäten *entscheiden* und ein glücklicheres und erfüllteres Leben führen. Sie werden merken, dass Ihre persönliche Weiterentwicklung viel schneller vorangeht, dass Sie mehr emotionale Stärke und mehr Selbstdisziplin gewinnen und die Qualität Ihrer Beziehungen auf allen Ebenen steigt.

Ich hoffe, dass es Ihnen viel Freude machen wird, die zeitlosen Prinzipien der Effektivität kennenzulernen und sich intensiv mit ihnen zu beschäftigen. Nutzen Sie die Chance und lassen Sie sich wirklich auf dieses Workbook und die *7 Wege zur Effektivität* ein. Es lohnt sich!



ERSTER TEIL

# Paradigmen und Prinzipien

Es ist hilfreich, die Seiten 21 bis 74 in *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen,  
bevor Sie mit diesem Kapitel des Workbooks beginnen.



## Paradigmen

*Unsere Paradigmen – die zutreffenden und die unzutreffenden – prägen unsere Einstellungen und Verhaltensweisen und letztlich auch unsere Beziehungen zu anderen.*

STEPHEN R. COVEY

Der Leiter eines Supermarktes hörte, wie ein Verkäufer zu einer Kundin sagte: »Nein, wir haben jetzt schon seit Wochen keinen mehr gehabt, und es sieht auch nicht so aus, als würden wir bald welchen bekommen.« Der Marktleiter war entsetzt und rannte zu der Kundin, die bereits auf dem Weg zum Ausgang war. »Das stimmt nicht!« Doch sie warf ihm nur einen erstaunten Blick zu und verließ wortlos den Laden. Daraufhin fuhr der Marktleiter den Verkäufer an: »Sie dürfen nie, nie, nie sagen, wir hätten irgendetwas nicht. Wenn wir es nicht haben, müssen Sie sagen, wir hätten es bestellt und es sei schon unterwegs. Was wollte die Kundin überhaupt?«

»Regen!«, antwortete der Verkäufer.

Wie oft ist es Ihnen schon so ergangen wie dem Marktleiter? Häufig schätzen wir Situationen völlig falsch ein. Das passiert schnell, weil alle Menschen die Dinge ganz unterschiedlich sehen. Wir haben alle verschiedene Paradigmen oder Bezugsrahmen und betrachten die Welt durch völlig andere Brillen. Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind. Deshalb ist es wichtig, dass wir uns klarmachen, wie sehr unsere Paradigmen unsere Sicht der Dinge beeinflussen. Wenn uns das bewusst ist, können wir unsere Paradigmen genau unter die Lupe nehmen und sie der Realität gegenüberstellen. Und falls es nötig ist, können wir unsere Paradigmen überdenken und offen für die Wahrnehmungen anderer sein.

Wenn Sie kleinere Veränderungen in Ihrem Leben anstoßen wollen, reicht es vielleicht, wenn Sie sich auf Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen konzentrieren. Doch wenn es um bedeutende Verän-

derungen geht, in der Größenordnung eines Quantensprungs, müssen Sie an Ihren Paradigmen arbeiten – an der Art und Weise, wie Sie sich selbst und die Welt um sich herum sehen.

Ist es Ihnen schon mal passiert, dass Sie von einer ganz bestimmten Annahme ausgegangen sind, dann aber feststellen mussten, dass Sie voreilige Schlüsse gezogen hatten? Beschreiben Sie diese Erfahrung:

---

---

---

---

---

Wie sah Ihre Annahme aus?

---

---

---

---

---

Denken Sie über einige andere Annahmen nach, die Sie gemacht haben. Was wollen Sie in dieser Woche tun, um an einer von ihnen zu arbeiten?

---

---

---

---

---

### **So kommen Sie Ihren Paradigmen auf die Spur**

Sicher waren Sie schon mal im Ausland oder in einer anderen Region Ihres Landes? Was kam Ihnen dort merkwürdig vor?

---

---

---

---

---

Verhielten sich die Leute so, wie Sie erwartet hatten? Was dachten Sie über ihr Verhalten?

---

---

---

---

---



Blicken Sie auf Ihre Reisen zurück: Was hielten die Leute wohl von Ihnen? Glauben Sie, dass sie ähnliche Gedanken hatten wie Sie?

---

---

---

---

---

Wie haben Ihre Annahmen sich geändert, wenn Sie auf Ihren Reisen die Gelegenheit hatten, Menschen näher kennenzulernen?

---

---

---

---

---

### **So verändern Sie Ihre Paradigmen**

Denken Sie einmal über die verschiedenen Wege nach, auf denen Sie zur Arbeit oder nach Hause fahren können. Sind einige von ihnen umständlicher als die anderen? Ist einer manchmal bequemer als die anderen? Weshalb?

---

---

---

---

---

Haben Sie schon mal einen neuen Weg nach Hause entdeckt, von dem Sie bis dahin nichts wussten? Was war es für ein Gefühl, andere Wege auszuprobieren?

---

---

---

---

---

Denken Sie darüber nach, wie Sie mit anderen Menschen interagieren. Gibt es auch hier unterschiedliche Wege? Welche neuen Möglichkeiten könnten Sie ausprobieren?

---

---

---

---

---

# Prinzipien

*Wir können unmöglich das Gesetz brechen.*

*Wir können nur am Gesetz zerbrechen.*

CECIL B. DEMILLE

Als Albert Einstein vier Jahre alt war, sah er zum ersten Mal eine Kompassnadel – und begriff, dass es »etwas hinter den Dingen, etwas tief Verborgenes« geben musste. Das gilt auch für alle anderen Lebensbereiche. Prinzipien sind *universell*, sie kennen keine Grenzen und gelten überall auf der ganzen Welt. Außerdem sind sie *zeitlos*, sie ändern sich nie. Ich spreche hier von Prinzipien wie Fairness, Freundlichkeit, Respekt, Ehrlichkeit, Integrität, Dienen oder Beiträge leisten. Verschiedene Kulturen können diese Prinzipien ganz anders umsetzen und sie im Laufe der Zeit sogar völlig verdunkeln. Doch die Prinzipien existieren weiter, sie wirken immer, wie das Gesetz der Schwerkraft.

Prinzipien sind zudem *unbestreitbar*. Das heißt, sie sind offensichtlich: Ohne Vertrauenswürdigkeit kann es zum Beispiel nie dauerhaftes Vertrauen geben. Das ist ein Naturgesetz! Von Naturgesetzen und Prinzipien hängen die Konsequenzen unserer Entscheidungen ab. Wenn wir unsere Umwelt ständig verschmutzen, bekommen wir schlechte Luft und schlechtes Wasser – und wenn wir zu anderen ständig unfreundlich und unehrlich sind, wird das Vertrauen zerstört.

Sicher kennen Sie Aesops Fabel von der Gans und den goldenen Eiern. Die Moral dieser Geschichte kann man auch auf unsere moderne Welt anwenden. Wahre Effektivität ergibt sich aus zwei Faktoren: dem, was produziert wird (den goldenen Eiern), und der Kapazität, zu produzieren (der Gans). Wie der törichte Bauer legen wir oft zu viel Gewicht auf kurzfristige Ergebnisse und merken gar nicht, dass das auf Kosten der langfristigen Produktivität geht.

Effektivität beruht auf einem Gleichgewicht: dem P/PK-Gleichgewicht. »P« steht für die Produktion der gewünschten Ergebnisse und

»PK« für Produktionskapazität. Obwohl es offensichtlich nötig ist, ein Gleichgewicht zwischen P und PK herzustellen, vernachlässigen wir unsere physischen, finanziellen und menschlichen Ressourcen häufig. Wir kümmern uns beispielsweise nicht gut genug um unseren Körper, die Umwelt oder unsere Beziehungen.

Auf der anderen Seite steigern PK-Investitionen wie körperliche Bewegung und gesunde Ernährung oder die Verbesserung von Beziehungen unsere Lebensqualität. Denken Sie über die Aesop-Fabel von der Gans und den goldenen Eiern nach. Schreiben Sie dann eine Fabel über sich selbst. Wo müssen Sie im Hinblick auf Ihre Produktion und Ihre Produktionskapazität für ein besseres Gleichgewicht sorgen? Hier ein Beispiel, als Denkanstoß:

*Eine junge Frau war Ehefrau, Mutter und Geschäftsfrau. Sie wollte für sich selbst, für ihre Familie und für ihr Unternehmen gute Arbeit leisten. Da sie sich sehr anstrengte, wurde sie bald als Mensch anerkannt, auf den man sich verlassen konnte, der alles schnell, effizient und wirklich gut erledigte – zu Hause und im Job. Doch allmählich wuchs ihr alles über den Kopf. Sie kam erst so spät nach Hause, dass sie gerade noch die Kinder ins Bett bringen konnte. Ihre Lebensqualität verschlechterte sich in jeder Hinsicht. Sie fühlte sich ständig müde und schließlich auch ausgenutzt.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Im Zentrum der *7 Wege* stehen zeitlose, universelle Prinzipien der Effektivität im persönlichen, zwischenmenschlichen und geschäftlichen Bereich:

1. Das Prinzip des lebenslangen Lernens, der ständigen Weiterbildung. Lebenslanges Lernen ist in der Welt von heute unerlässlich. Es trägt dazu bei, dass wir bessere Beziehungen führen und im Beruf kompetenter werden können. Viele von uns werden auf mehr als fünf verschiedenen Gebieten gearbeitet haben, bevor sie in den Ruhestand gehen. Der technische Fortschritt schreitet mit rasender Geschwindigkeit voran – da wollen Sie sicher nicht hinterherhinken?

*Das ist Lernen – plötzlich verstehen wir etwas, das wir schon unser ganzes Leben lang verstanden haben, aber auf eine völlig neue Weise.*

DORIS LESSING

2. Das Prinzip des Dienens, der Gedanke, andere zu unterstützen und ihnen zur Seite zu stehen.

*Anderen zu dienen ist wundervoll – allerdings nur, wenn man es mit Freude, mit ganzem Herzen und mit freiem Geist tut.*

PEARL S. BUCK

3. Das Prinzip, optimistisch zu bleiben, positive Energie auszustrahlen und die vier emotionalen Hindernisse – Kritisieren, Klagen, Vergleichen und Konkurrieren – zu vermeiden.

*Der entscheidende Punkt beim Leben und beim Optimismus ist, töricht genug zu sein, um zu glauben, dass das Beste noch kommt.*

PETER USTINOV

4. Das Prinzip, anderen Bestätigung zu geben und sie als pro-aktive Individuen mit außergewöhnlichen Fähigkeiten und großem Potenzial zu sehen.

*Wenn man die Menschen behandelt, als wären sie das, was sie sein sollten, hilft man ihnen, das zu werden, was sie werden können.*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

5. Das Prinzip des Gleichgewichts – die Fähigkeit, unsere unterschiedlichen Rollen zu erkennen und für alle wichtigen Bereiche unseres Lebens das richtige Maß an Zeit aufzuwenden. Denn Erfolg in einem Lebensbereich kann eine Vernachlässigung oder Misserfolge in anderen nicht aufwiegen.

*Jeder von uns ist ein Haus mit vier Zimmern: einem physischen, einem mentalen, einem emotionalen und einem spirituellen. Wenn wir nicht jeden Tag in jedes dieser Zimmer gehen – und sei es nur, um dort für frische Luft zu sorgen –, sind wir keine richtigen Menschen.*

RUMER GODDEN

6. Das Prinzip der Spontaneität – die Fähigkeit, das Leben mit einem Schuss Abenteuerlust und Neugier auszukosten, statt bei allen Dingen immer etwas Negatives finden zu wollen.

*Die Essenz von Freude ist Spontaneität.*

GERMAINE GREER

7. Das Prinzip der ständigen Erneuerung und Verbesserung in den vier Dimensionen unseres Lebens: dem physischen, spirituellen, mentalen und sozial/emotionalen Bereich.

*Das ist die größte Investition, die wir im Leben machen können – in uns selbst zu investieren.*

STEPHEN R. COVEY

Schreiben Sie fünf Prinzipien auf, die sich Tag für Tag auf Ihr Leben auswirken. Auf welche Weise beeinflussen sie Sie? Handelt es sich um einen positiven oder negativen Einfluss?

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_