

STEPHEN R.
COVEY



DIE 7 WEGE
ZUR EFFEKTIVITÄT

KOMPAKTAUSGABE



Mit
persönlichen
Anekdoten
von Sean Covey

PRINZIPIEN FÜR
EIN GLÜCKLICHES UND
ERFÜLLTES PRIVATLEBEN



GABAL

Stephen R. Covey
Die 7 Wege zur Effektivität
Kompaktausgabe

*»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 – Tagebuch
978-3-96739-067-4

Der 8. Weg
978-3-86936-895-5

Die 7 Wege zur Effektivität für starke Familien
978-3-96739-014-8

Die 7 Wege zu glücklichen Beziehungen
978-3-96739-041-4

Die 12 Gründe des Gelingens
978-3-86936-722-4

Außerdem von Sean Covey

Die 7 Wege zur Effektivität für Jugendliche
978-3-86936-940-2

Die 6 wichtigsten Entscheidungen für Jugendliche
978-3-86936-969-3

Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

– Kompaktausgabe –

Prinzipien für ein glückliches
und erfülltes Privatleben

Mit persönlichen Anekdoten von Sean Covey

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

GABAL



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People
30th Anniversary Edition« erschien 2020 bei Simon & Schuster, New York, USA.
Copyright © 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 978-3-96739-066-7

Lektorat: Claudia Franz, Oberstufen | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: total italic (Thierry Wijnberg), Amsterdam / Berlin | www.totalitalic.com
Autorenfotos: © FranklinCovey Co.
Icons: © shutterstock
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.stephen-covey.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.com



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Sean Covey:
Die 7 Wege können Leben verändern! 7

Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen 13

Die 7 Wege: Ein kurzer Überblick 31

Zweiter Teil: Der private Erfolg

1. Weg Pro-aktiv sein
Prinzipien der persönlichen Vision 61

2. Weg Schon am Anfang das Ende im Sinn haben
Prinzipien der persönlichen Führung 87

3. Weg Das Wichtigste zuerst tun
Prinzipien des persönlichen Managements 135

Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg

Paradigmen von Interdependenz 181

4. Weg Win-Win-Denken
Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung 199

5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden
Prinzipien der einführenden Kommunikation 231

6. Weg Synergien schaffen
Prinzipien der kreativen Kooperation 271

Vierter Teil: Erneuerung

7. Weg	Die Säge schärfen	
	<i>Prinzipien</i> der ausgewogenen Selbsterneuerung	295
	Noch einmal: Von innen nach außen	319
	Über FranklinCovey	341
	Über FranklinCovey	
	im deutschsprachigen Raum	343
	Über den Autor	346
	Über Sean Covey	348

Sean Covey: Die 7 Wege können Leben verändern!

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 wurde mir bewusst, 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 nicht bemerkt, wie wichtig und lebensnotwendig es ist.

Doch im Lauf der Jahre wurde mir klar: Je größer die Probleme und die Herausforderungen, 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 in Zukunft tun.

Die 7 Wege: Leicht umsetzbare Gewohnheiten für Ihren Alltag

Sehr oft hat mein Vater betont, dass er die Prinzipien aus den 7 Wegen nicht erfunden hat. Vielmehr sah er seine Rolle darin, aus diesen Prinzipien *leicht umsetzbare »Gewohnheiten«* für den Alltag abzuleiten. Der international renommierte Managementexperte und Bestsellerautor *Jim Collins* hat das wunderbar ausgedrückt:

»Was Stephen R. Covey für die individuelle Effektivität getan hat, lässt sich mit der Erfindung der grafischen Benutzeroberfläche für den Personal Computer vergleichen. Im Lauf der Jahrhunderte ist das Wissen über individuelle Effektivität immer weiter angewachsen – von *Benjamin Franklin* bis zu *Peter F. Drucker*. Aber niemand hat sich die Mühe gemacht, dieses Wissen in ein schlüssiges, nutzerfreundliches Gesamtkonzept zu bringen. Stephen R. Covey hat das mit seinen 7 Wegen geändert. Er hat das *Standardbetriebssystem, das »Windows®«, der individuellen Effektivität* entwickelt. Und: Er hat besonders auf die *leichte Bedienbarkeit geachtet!*«

Auch ich erkannte mit der Zeit immer deutlicher, was für eine außergewöhnliche Leistung mein Vater mit den 7 Wegen vollbracht hat. Ich war fasziniert, wie wichtig und wertvoll die 7 Wege tatsächlich sind. Deshalb beschloss ich, eine Ausgabe herauszubringen, die sich speziell an Teenager richtet: *Die 7 Wege zur Effektivität für Jugendliche*. Als Chef von *FranklinCovey Innovations* verantwortete ich viele Jahre lang die Produktion von Workshops, Webinaren, Videos und Workbooks zu den 7 Wegen. Außer meinem Vater gibt es wahrscheinlich niemanden, der so viel mit den 7 Wegen gearbeitet, über sie geschrieben und über sie nachgedacht hat wie ich. Doch als ich gefragt wurde, ob ich einige Gedanken zu diesem Buch beisteuern möchte, war ich hin- und hergerissen. Meine

spontane Reaktion war: »Niemals! Die 7 Wege sind perfekt. Was kann ich dem noch hinzufügen?« Aber je länger ich darüber nachdachte, desto richtiger erschien mir die Idee. So habe ich die Gelegenheit, einige bislang unbekannte Anekdoten aus dem Leben meines Vaters zum Besten zu geben. Und: Ich kann zeigen, wie viel die 7 Wege nicht nur mir, sondern der ganzen Welt geben können.

Prinzipien sind der Schlüssel zu Effektivität, Glück und Erfolg

Mein Vater hat häufig 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.« Diese Aussage meines Vaters hat mich darin bestärkt, etwas zu diesem Buch beizutragen. Ich habe das Gefühl: Wenn Dad hier wäre, würde er mich ermutigen, seinem Buch etwas Farbe beizumischen. Er würde sich freuen, wenn ich mithilfe, dass seine Gedanken zu den allgemeingültigen, zeitlosen Prinzipien weiterleben. Am Ende der Kapitel zu den einzelnen Wegen habe ich einige Anmerkungen, Tipps, Beispiele und Anekdoten eingefügt. Ich hoffe, dass Ihnen meine Anregungen und Ideen das Verständnis und die Umsetzung der 7 Wege erleichtern.

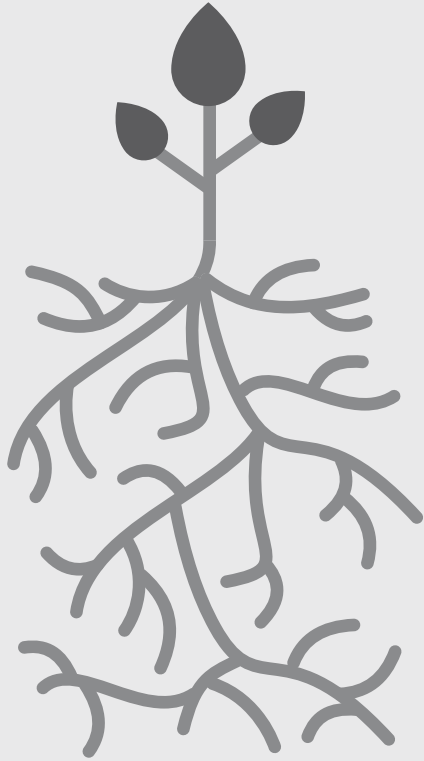
Längst ist mir klar: *Die 7 Wege können Leben verändern!* Das gilt natürlich auch für Ihr Leben. Entdecken auch Sie die außergewöhnliche Kraft der Prinzipien, auf denen die 7 Wege beruhen. Nutzen Sie die 7 Wege, um Ihren persönlichen Wert zu erkennen, Ihr wahres Potenzial auszuschöpfen und Ihre Effektivität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

Mit den besten Wünschen
Ihr *Sean Covey*

ERSTER TEIL

Paradigmen und Prinzipien





Von innen nach außen

*Die 7 Wege setzen in Ihrem tiefsten Innersten an – bei Ihren Paradigmen,
Ihrem Charakter, Ihren Werten und Ihren Motiven.*

Lange Jahre habe ich mit Menschen in Unternehmen, an der Universität oder in der Ehe- und Familientherapie gearbeitet. Dabei bin ich vielen Leuten begegnet, die unglaublich erfolgreich waren. Doch sie kämpften mit einem ungestillten Hunger. Sie sehnten sich nach persönlicher Stimmigkeit, wahrer Effektivität und vertrauensvollen Beziehungen zu anderen. Und wie sieht es bei Ihnen aus? Ich vermute, dass Sie einige der folgenden Herausforderungen sehr gut kennen:

Beruflich bin ich ganz oben. 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 Job das alles wert ist.



Ich habe eine neue Diät angefangen. Es ist schon der fünfte Versuch. Ich weiß, dass ich dringend abnehmen muss. Ständig sage ich mir, dass ich es diesmal packen werde. Aber dann gebe ich doch wieder auf. Ich bringe es nicht fertig, meine Versprechen mir selbst gegenüber einzuhalten.



Mein minderjähriger Sohn macht dauernd Probleme. Er ist gegen alles. Außerdem nimmt er Drogen. Was ich auch versuche, er hört einfach nicht auf mich. Was kann ich nur machen?



Es gibt so viel zu tun. Aber ich habe nie genug Zeit. Ich bin total gestresst. Natürlich habe ich auch schon Seminare für Zeitmanagement besucht und verschiedene Planungssysteme ausprobiert. Aber ich bekomme es nicht hin, das glückliche, produktive und entspannte Leben zu führen, das ich mir wünsche.



Ich möchte, dass meine Kinder im Haushalt mitanpacken. Aber wenn ich sie dazu kriegen will, irgendwas zu tun, muss ich jeden Schritt überwachen. Zudem maulen sie dauernd rum. Es ist viel leichter, die Arbeit selbst zu machen. Warum können Kinder ihre Aufgaben nicht mit Spaß und ohne ständigen Druck erledigen?



Ich stramble mich ab. Aber wird das, was ich tue, auf lange Sicht irgendeine Rolle spielen? Ich würde wirklich gern glauben, dass mein Leben einen Sinn hat und dass durch mich die Welt ein bisschen besser wird.



Aus meiner Beziehung ist die Luft raus. Wir streiten uns nicht. Aber wir lieben uns nicht mehr. Bei der Beratung waren wir auch schon. Wir haben alles versucht. Trotzdem können wir das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, nicht zurückgewinnen.

Es gibt keine schnelle, einfache Patentlösung

Für tiefgreifende Probleme gibt es keine Patentlösungen. Das haben auch meine Frau Sandra und ich festgestellt. Vor einigen Jahren hatten wir mit einer sehr schwierigen Situation zu kämpfen:

BEISPIEL

Einer unserer Söhne machte eine harte Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach. Bei den Tests verstand er nicht mal die Fragen. Es war nicht daran zu denken, dass er gute Noten mit nach Hause bringen würde. Zudem war er 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. Wir arbeiteten an unserer Einstellung und unserem Verhalten gegenüber unserem Sohn. So wollten wir auch sein Verhalten ändern. Wir taten alles, um unseren Sohn mit positiven Mentaltechniken aufzubauen: »Komm, Junge, du schaffst das!« Sobald er es ein bisschen besser machte, motivierten wir ihn noch mehr: »Toll! Super! Weiter so!!!« Wenn andere ihn auslachten, nahmen wir ihn in Schutz: »Lasst ihn in Ruhe. Er lernt es doch gerade erst.« Aber unser Sohn weinte und war überzeugt, dass er ein Versager war. Je schlimmer es wurde, desto mehr bemühten wir uns, uns motivierend, hilfreich und positiv zu verhalten. Doch nach unzähligen Fehlschlägen gaben wir auf.

Damals arbeitete ich an einer großen Seminarreihe für die Führungskräfte von IBM zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung«. Bei den Recherchen las ich Unmengen darüber, wie unsere Wahrnehmung unsere Sicht der Dinge und letztlich auch unser Verhalten beeinflusst. Schließlich wurde mir klar:



Wir müssen immer auch die *Brille* berücksichtigen, durch die wir die Welt sehen. Diese Brille bestimmt, wie wir die Dinge um uns herum interpretieren.

Sandra und ich mussten feststellen: Unser *Verhalten* gegenüber unserem Sohn stand nicht in Einklang damit, wie wir ihn wirklich *sahen*. Wir mussten uns eingestehen, dass wir unseren Sohn für irgendwie »unzulänglich« und »zurückgeblieben« hielten. Uns wurde bewusst: Egal, wie sehr wir an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber unserem Sohn arbeiteten, unsere Bemühungen würden wirkungslos bleiben. Denn in Wahrheit vermittelten wir ihm: »Du bist unfähig. Du musst beschützt werden!« Wir erkannten:



Wenn wir die Situation ändern wollen, müssen wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

Auf den Charakter kommt es an

Parallel zu den Forschungen über Wahrnehmung beschäftigte ich mich damals mit einer anderen überaus spannenden Sache. Dabei ging es um eine ausführliche Analyse der Literatur zum Thema Erfolg, die seit 1776 in den USA erschienen war. Ich las unzählige Bücher, Artikel und Aufsätze über Persönlichkeitsentwicklung, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Meine Studien führten mich durch 200 Jahre Erfolgsliteratur. Mir fiel auf, dass viele der Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre extrem oberflächlich waren. Sie bezogen sich in erster Linie auf irgendwelche Erfolgstechniken. Hier wurden schnelle, einfache Patentlösungen für akute Probleme geboten. Doch bei den grundlegenden, chronischen Wunden war das Ganze wirkungslos. Die schmerzten weiter und brachen immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu steht die Literatur aus den 150 Jahren davor. Darin gilt die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg. Die Charakter-Ethik beruht auf Integrität, Demut, Treue, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß und Bescheidenheit. Sie geht davon aus, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives, glückliches und erfolgreiches Leben gibt. Die Anhänger der Charakter-Ethik sind überzeugt: Wir Menschen können nur dann wahren Erfolg und anhaltendes Glück finden, wenn wir diese Prinzipien verinnerlichen und fest in unserem Leben verankern. Kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlor die Charakter-Ethik immer mehr an Bedeutung. Stattdessen rückte etwas in den Vordergrund, das man *Persönlichkeits-Ethik* nennen könnte. Nun wurde Erfolg mit der Außenwirkung einer Person gleichgesetzt. Im Wesentlichen konzentrierte sich die Persönlichkeits-Ethik auf griffige Patentrezepte zu Themen wie Einflussnahme, Macht, Kommunikation, Motivation und positives Denken. Sehr beliebt waren simple *Motivations-sprüche* – beispielsweise:

- »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst!«
- »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht!«
- »Wir müssen ja sowieso denken, warum dann nicht gleich positiv?«

Viele Aspekte der Persönlichkeits-Ethik waren stark *manipulativ*. Menschen wurden dazu angehalten, die Sympathie anderer durch bestimmte Tricks und Techniken zu gewinnen. Beispielsweise riet man ihnen, Interesse an den Hobbys der anderen zu heucheln, Überlegenheit zu demonstrieren oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben zu bahnen. In manchen Büchern und Abhandlungen spielte auch der Charakter eine Rolle. Doch der Hinweis auf die Charakter-Ethik war meist nur ein Lippenbekenntnis.

Ich erkannte, dass die Persönlichkeits-Ethik auch Sandra und mich beeinflusst hatte. Unbewusst hatten wir versucht, ihre Tech-

niken und Methoden bei unserem Sohn anzuwenden. Warum waren wir in diese Falle getappt? 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 Sohn in unseren Augen einfach ab.

Natürlich wussten wir, dass soziale Vergleiche nicht unseren wahren Werten entsprachen. Unser Selbstwertgefühl sollte nicht davon abhängen, was andere über unsere Kinder sagten oder dachten. Deshalb hörten wir auf, unseren Sohn an unseren eigenen oder an den Erwartungen unseres sozialen Umfelds zu messen. Wir verglichen ihn nicht länger mit anderen und beurteilten ihn und seine Leistungen auch nicht mehr. Mehr noch: Sandra und ich stellten sämtliche Bemühungen ein, unseren Sohn zu ändern. Stattdessen konzentrierten wir uns auf uns selbst. In langen gemeinsamen Gesprächen hinterfragten wir unsere innersten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Nach und nach *sahen* wir sein einzigartiges Potenzial. Wir beschlossen, ihm die Zeit und den Freiraum zu geben, um sich in aller Ruhe weiterzuentwickeln. Zudem waren wir überzeugt, dass er sein Leben meistern würde. Deshalb beschützten wir ihn auch nicht mehr vor dem Spott anderer. 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!«

Langsam nahm sein Selbstvertrauen 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. In den folgenden Jahren wurde er Schülersprecher, feierte beachtliche Erfolge im Sport und brachte hervorragende Zeugnisse mit nach Hause. Was uns aber besonders freute: Er entwickelte ein of-

fenes, einnehmendes Wesen, das 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. Die Erfahrung mit unserem Sohn machte uns den Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik auf eindrucksvolle Weise deutlich. Dafür sind wir unendlich dankbar. Denn dadurch haben wir sehr viel für den Umgang mit unseren anderen Kindern und für andere Lebenssituationen gelernt.

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: 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 dazu zu bringen, besser zu arbeiten, motivierter zu sein oder mich zu mögen. Aber ich kann auf lange Sicht nicht erfolgreich sein, wenn mein Charakter grundsätzliche Defizite aufweist und ich es nicht ehrlich meine.

Unaufrichtigkeit führt immer zu Misstrauen. Wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur wenn Erfolgs- und Persönlichkeitstechniken auf Wahr-

haftigkeit beruhen, werden sie auch wirken. 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, in der Familie oder im Freundeskreis. Was sich letztlich immer klar mitteilt, ist der Charakter.

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. Es gibt Leute, denen wir zutiefst vertrauen, weil wir ihren Charakter kennen. Das hat nichts damit zu tun, ob sie redegewandt sind oder irgendwelche Techniken für zwischenmenschliche Beziehungen beherrschen. Was zählt, ist der Charakter!

Die Macht der Paradigmen

Die 7 Wege stehen für die grundlegenden Prinzipien menschlicher Effektivität, auf denen anhaltendes Glück und nachhaltiger Erfolg beruhen. Doch bevor wir die 7 Wege richtig begreifen können, müssen wir unsere eigenen Paradigmen verstehen. Und: Wir müssen lernen, wie man einen *Paradigmenwechsel* vollzieht. 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. Im Grunde genommen geht es um die Art und Weise, wie wir die Welt »sehen«. Das hat jedoch nichts mit unserer visuellen Wahrnehmung zu tun, sondern mit dem 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 an sich ist. Sie ist einfach eine Erklärung gewisser territorialer Gegebenheiten. Aber was ist, wenn wir eine falsche Landkarte haben?

BEISPIEL

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 das alles würde 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 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. Diese Paradigmen lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen:

1. Karten, *wie die Dinge sind* (Realität)
2. Karten, *wie die Dinge sein sollten* (Werte)

Wir interpretieren alles, was um uns herum geschieht, anhand unserer mentalen Landkarten. Die Genauigkeit dieser Karten stellen wir jedoch selten infrage. Meist ist uns nicht mal bewusst, dass wir sie benutzen. Im Gegenteil: Jeder von uns glaubt, die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind. Wir alle denken, wir seien *objektiv*. Aber das stimmt nicht:



Niemand sieht die Welt so, wie *sie ist*. Wir sehen die Welt so, *wie wir sind*. Dabei sind unsere Konditionierung und unsere Erfahrungen entscheidend. Man kann auch sagen: *Wir sehen das, worauf wir konditioniert sind*. Und: Auf der Art und Weise, wie wir die Dinge sehen, basiert unser gesamtes Denken und Handeln.

Erst, wenn uns klar ist, dass wir von unserer Konditionierung und unseren Erfahrungen beeinflusst werden, können wir Verantwortung für unsere Paradigmen übernehmen. Wir können sie analysieren und mit der Realität abgleichen. Das hilft uns, offen für die Meinung anderer zu sein und zu einer objektiveren Sichtweise zu gelangen.

Ein Paradigmenwechsel verändert alles

Ein Paradigmenwechsel kann verblüffenden Auswirkungen haben: Plötzlich »sehen« wir die Dinge um uns herum völlig anders. Je stärker jemand in seiner ursprünglichen Wahrnehmung verhaftet ist, desto größer ist das Aha-Erlebnis. Auf einmal geht einem ein Licht auf. Viele Menschen erleben einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel, wenn sie sich in einer lebensbedrohlichen Krise be-

finden und sich ihre Prioritäten von Grund auf ändern. Ähnliches gilt auch, wenn wir in eine neue Rolle wechseln, Ehemann oder Ehefrau werden, Eltern oder Großeltern, Manager oder Führungskraft.

Wir können 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, sind nichts im Vergleich zu denjenigen, die sich ergeben, wenn wir gewisse Dinge anders sehen:



Wir können kleine Veränderungen in unserem Leben erreichen, wenn wir an unserer Einstellung und an unserem Verhalten arbeiten. Eine tiefgreifende, umfassende Veränderung erfordert jedoch, dass wir unsere grundlegenden Paradigmen auf den Prüfstand stellen.

Natürlich vollziehen sich nicht alle Paradigmenwechsel von einer Minute auf die nächste. So 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 umgingen, 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. Denn: Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. Was wir *sehen*, steht in enger Wechselwirkung zu dem, was wir *sind*. Wir können unser *Sehen* nicht verändern, ohne gleichzeitig unser *Sein* zu verändern:



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

Prinzipien bestimmen unser Wachstum und unser Glück

Die Charakter-Ethik beruht auf der grundlegenden Vorstellung, dass es Prinzipien gibt, die die Effektivität des Menschen bestimmen. Diese Prinzipien sind *Naturgesetze*, die man nicht brechen kann. Sie wirken auf uns Menschen wie die Gesetze der Schwerkraft in der Physik. Prinzipien bestimmen das Wachstum und das Glück des Menschen. Sie sind ein fester Bestandteil jeder zivilisierten Gesellschaft und bilden die Wurzeln jeder Familie und Institution, die wächst und gedeiht.

Ob Fairness, Engagement für andere, Ehrlichkeit, Integrität, Respekt, Qualität, Spitzenleistungen oder Weiterentwicklung: 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. Es ist beinahe so, als seien diese Prinzipien ein fester 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 werden. Nehmen wir beispielsweise das Prinzip der *Fairness*. Selbst bei gegenläufigen Konditionierungen haben kleine Kinder ein angeborenes Gespür für Fairness. Natürlich gibt es gro-

ße Unterschiede, wie Fairness definiert und erreicht wird. Aber die Vorstellung von Fairness an sich ist beinahe universell.

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. Stellen Sie sich bitte einfach mal Folgendes vor: Wie wäre es, ein Leben zu führen, das auf den Gegensätzen von diesen Prinzipien beruht? Wer würde Ungerechtigkeit, Betrug, Niedertracht, Nutzlosigkeit, Mittelmäßigkeit oder Rückschritt ernsthaft als verlässliche Grundlage für anhaltendes Glück und dauerhaften Erfolg betrachten?



Es ist wichtig, dass unsere Paradigmen mit den Prinzipien übereinstimmen. Je besser sie das tun, desto besser, genauer und hilfreicher sind sie. Denn: Korrekte Paradigmen haben äußerst positive Auswirkungen auf unsere persönliche und zwischenmenschliche Effektivität. Dagegen sind alle Bemühungen, unsere Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern, nahezu wirkungslos.

Es gibt keine Abkürzung auf dem Weg zu Wachstum und Weiterentwicklung

Weshalb hat die Persönlichkeits-Ethik eine so große Anziehungskraft? Sie scheint eine schnelle, simple Methode für eine höhere Lebensqualität, eine größere persönliche Effektivität und bessere Beziehungen zu sein. Besonders verlockend ist die Persönlichkeits-Ethik, weil sie uns vorgaukelt, dass man auf dem Weg zum Erfolg den natürlichen Prozess von Wachstum und Weiterentwicklung nicht durchlaufen muss. Sie verspricht »schnellen Reichtum« und »Wohlstand ohne Arbeit«. Vielleicht gelingt das manchmal so-

gar – aber am Ende bleibt es bloße Augenschwärmerei. Die Persönlichkeits-Ethik ist illusionär und trügerisch. Mit ihren Techniken und Patentlösungen hochwertige Ergebnisse zu erzielen, ist nahezu unmöglich:



Der Einsatz der Mittel und Methoden der Persönlichkeits-Ethik ist ungefähr genauso effektiv, wie sich mit dem Stadtplan von Hannover in Frankfurt zurechtfinden zu wollen.

Das ganze Leben besteht aus aufeinander aufbauenden Stadien von Arbeit, Wachstum und Weiterentwicklung. Ein Kind lernt erst, sich umzudrehen, dann sich hinzusetzen, anschließend zu krabbeln und schließlich zu laufen. Jedes Stadium ist wichtig – und jedes braucht seine Zeit. Man kann keines überspringen. Das gilt für alle Phasen des Lebens und für alle Bereiche der Weiterentwicklung – vom Klavierspielen bis zur effektiven Kommunikation. Und es gilt für den Einzelnen ebenso wie für Ehen, Familien und Organisationen. Aber was passiert, wenn wir versuchen, den natürlichen Prozess in unserem Wachstum und unserer Weiterentwicklung abzukürzen?

BEISPIEL

Stellen Sie sich vor, Sie sind nur ein mittelmäßiger Tennisspieler. Aber Sie wollen in einer höheren Klasse spielen, um andere zu beeindrucken. Würde positives Denken allein ausreichen, um effektiv und erfolgreich gegen einen Profi zu spielen? Oder was wäre, wenn Sie Ihren Freunden erzählen, Sie könnten konzertreif Klavier spielen, obwohl Sie ein blutiger Anfänger sind? Die Antworten sind klar: Es ist unmöglich, diesen Entwicklungsprozess zu ignorieren oder abzukürzen. Das ist gegen die Natur. Deshalb führt die Suche nach einer Abkürzung zwangsläufig zu Enttäuschung und Frustration. Wenn ich auf einer Skala auf Ebene 2 liege und zu Ebene 5 will, dann gibt es keine Abkürzung. Bevor ich auf Ebene 5

komme, muss ich erst den Schritt zu Ebene 3 und dann den Schritt zu Ebene 4 machen.

Beim Tennis oder beim Klavierspielen ist unser Entwicklungsstand offensichtlich. Jeder Täuschungsversuch fliegt sofort auf. Doch wenn es um unseren Charakter oder unsere emotionale Entwicklung geht, sieht es anders aus. Wir können den anderen etwas vormachen und so tun als ob. Das kann eine Zeitlang gutgehen – zumindest in der Öffentlichkeit. Wir können uns sogar selbst täuschen. Dennoch glaube ich: Die meisten von uns wissen, wer sie tief in ihrem Inneren wirklich sind.

Unsere Art, das Problem zu sehen, ist das Problem

Wenn andere etwas Positives schaffen, das auf grundlegenden, allgemeingültigen Prinzipien basiert, sind wir fasziniert. Wir bewundern die große persönliche Stärke, den tollen Familienzusammenhalt oder die gute Teamarbeit. Oft fragen wir dann: »Wie hast du das gemacht? Bitte bring mir die Techniken bei, die dir geholfen haben!« Damit meinen wir in Wahrheit: »Gib mir ein Patentrezept, das mich schnell und einfach von meinen Problemen befreit.« Sicher werden Sie Leute finden, die Ihnen diesen Wunsch erfüllen und Ihnen neue Fähigkeiten und Techniken beibringen. Doch das wird nur kurzfristig funktionieren. Denn so wird lediglich an den Symptomen herumgedoktert. Die wahre Ursache der Probleme bleibt. Deshalb werden ständig neue Symptome auftauchen. Je mehr wir auf schnelle Lösungen setzen und uns auf die akuten Probleme konzentrieren, desto schlimmer wird die chronische Ursache. Sehen wir uns dazu noch mal zwei der Probleme vom Anfang dieses Kapitels näher an:

Es gibt so viel zu tun. Aber ich habe nie genug Zeit. Ich bin total gestresst. Natürlich habe ich auch schon Seminare für Zeitmanagement besucht und verschiedene Planungssysteme ausprobiert. Aber ich bekomme es nicht hin, das glückliche, produktive und entspannte Leben zu führen, das ich mir wünsche.

Die Persönlichkeits-Ethik sagt: Es muss irgendetwas geben, ein Planungssystem oder ein Seminar, um effizienter mit dem ganzen Stress umzugehen. Aber was ist, wenn Effizienz gar nicht die Lösung ist? Wird es mir helfen, wenn ich lerne, noch mehr Dinge in noch weniger Zeit zu erledigen? Oder wird das nur das Tempo verschärfen, in dem ich auf die Menschen und Umstände reagiere, die mein Leben kontrollieren? Gibt es vielleicht etwas Grundlegendes, das ich erkennen muss? Habe ich ein Paradigma, das meine Sicht auf meine Zeit, mein Leben und meinen Charakter beeinflusst?



Aus meiner Beziehung 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.

Die Persönlichkeits-Ethik sagt: Es muss ein neues Buch oder ein tolles Seminar geben, das meiner Partnerin oder meinem Partner hilft, mich besser zu verstehen. Vielleicht wird mir auch nur eine neue Beziehung die Liebe bringen, nach der ich mich sehne. Aber was ist, wenn meine Partnerin oder mein Partner gar nicht das wahre Problem ist? Sehe ich nur noch die Schwächen des anderen? Behandle ich ihn nicht fair, weil ich mit mir selbst unzufrieden bin? Habe ich ein grundlegendes Paradigma über meinen Partner, über die Beziehung oder darüber, was Liebe wirklich ist? Kann es sein, dass dieses Paradigma die wahre Ursache für die Probleme in meiner Beziehung ist?