



ShortBooks „Wissen ist Macht“



Die sieben Wege zur Effektivität

Ein Konzept zur Meisterung ihres beruflichen und privaten Lebens

von Stephen R. Covey

Taschenbuch: 285 Seiten

Verlag: Heyne

Erscheinungsjahr 1992

ISBN: 3-453-18091-7

Preis: 9,95 €

“Wir haben auf dem Fundament, das Generationen vor uns gelegt wurde, aufgebaut und dabei die ganze Aufmerksamkeit auf den Aufbau unseres eigenen Gebäudes gerichtet. Wir haben vergessen, wovon es getragen wird.”

Hauptaussagen

- Seien Sie pro-aktiv. Anstatt zu jammern und darauf zu warten, dass jemand etwas an ihrem Leben ändert, sollten Sie das selbst tun.
- Haben Sie immer im Hinterkopf, zu welchem Ziel Sie gelangen möchten, dann wird sich ihr Handeln danach ausrichten.
- Setzen Sie Prioritäten, damit Sie wissen, was ihnen persönlich wichtig ist und Sie ihre Energie nicht sinnlos investieren.
- Versuchen Sie, immer auch den Nutzen des Gegenüber im Blickfeld zu haben
- Lernen Sie zuhören. Nur dann werden Sie auch verstanden.
- In Kooperation mit Anderen entstandene Lösungen sind immer besser als individuell erzielte.
- Um immer über sämtliche Kräfte verfügen zu können, sollten Sie laufend in sich selbst mental, spirituell und physisch in ihre Weiterentwicklung investieren.

“Ein wunderbares Buch, das Ihr Leben ändern könnte.” Tom Peters ”

Rezension

Die Sieben Wege zur Effektivität von Stephen Covey ist nicht ein weiteres unter vielen Selbst-Management-Büchern. Gleich zu Anfang distanziert er sich von dieser Literatur, die nur verschiedene kurzfristige Techniken bietet, aber nicht die Wurzeln der Probleme analysiert und angreift. Er selbst versucht nicht, den Menschen Ratschläge zu erteilen, sondern ihr Leben von Grund auf zu verändern. Wenn sich etwas bewegen soll, muss man auch etwas dafür tun, so lautet sein Paradigma. Oft geht es einem bei der Lektüre so, dass man ein wenig rätselt, worauf der Autor hinauswill, aber wenn man es versteht, ist das Aha-Erlebnis umso größer. Plötzlich wird einem klar, wie seine Theorie zusammenhängt, und dass ihr ein klug entworfenes Muster unterliegt. Um die Theorie dann auch in die Praxis zu verwandeln, gibt Stephen Covey am Ende eines jeden „Weges“ einen kleinen Praxisteil mit gut durchführbaren „Hausaufgaben“ zur Lebensverbesserung an. Man hat stets das Gefühl, hier in guten Händen zu sein, bei einem, der viel Erfahrung hat und weiß, wie man es anpackt. Einziger wirklicher Kritikpunkt an dem Buch ist der Einband, der bei intensiverem Lesen, das hier nur empfohlen werden kann, ziemlich schnell in seine Bestandteile zerfällt. Besorgen Sie sich die gebundene Ausgabe, denn immerhin ist es eine Anschaffung fürs Leben!

“Sich auf Techniken zu konzentrieren ist wie Torschluß-Pauken für die Schule!”

„Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind – oder wie wir sie zu sehen konditioniert sind.“

“Jeder Schritt ist wichtig, und jeder braucht seine Zeit. Man kann keinen überspringen.”

ShortBook

Paradigmen und Prinzipien – Von innen nach außen

Viele Menschen verspüren trotz beruflichen Erfolges ein inneres Verlangen nach persönlicher Harmonie, Effektivität und tiefergehenden Beziehungen zu Menschen. Viele Selbsthilfekurse bieten hier meist keine zufriedenstellende Lösung.

Image-Ethik und Charakter-Ethik

Die in vielen Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre vertretene Image-Ethik bietet leicht nachzuvollziehende Patentlösungen für Lebensprobleme. Leider sind diese immer nur oberflächlich und gehen dem Problem nicht auf den Grund. Wer wirklich mit seinen Problemen fertig werden will, muss mit einer Charakter-Ethik wie Sie in diesem Buch beschrieben wird, an grundsätzlichen Paradigmen und Charakterzügen arbeiten.

Die Macht eines Paradigmas

Ein Paradigma ist wie eine Landkarte, mit der wir versuchen, uns im Territorium des Lebens zurechtzufinden. Wenn die Karte aber falsch ist, können wir trotz Anstrengung und obwohl wir unser Verhalten ändern niemals ankommen. Wir müssen quasi die Brille betrachten, durch die wir alles wahrnehmen.

Das prinzipien-orientierte Paradigma

Es gibt Prinzipien des Lebens, die allen Kulturen gemeinsam zu sein scheinen, wie z.B. Fairness, Ehrlichkeit, die Würde des Menschen, Qualität, Wachstum, Geduld, Pflege und Ermutigung. Sie sind keine Praktiken oder Werte, sondern Richtlinien, wie ein Mensch sich verhalten soll und die über die Zeiten ihre Gültigkeit bewiesen und behalten haben.

Eine neue Ebene des Denkens

Viele Probleme kann man nicht auf der Ebene lösen, auf der sie entstanden sind. Man muss eine Ebene tiefer gehen und einen grundlegenden Paradigmenwechsel vollziehen. Deshalb heißt die Devise „von innen nach außen“. Wenn Sie Probleme haben, fangen Sie bei sich selbst mit der Lösung an. Das grundlegende Dilemma liegt meist in uns selbst.

„Wenn sie Vertrauen haben wollen, seien sie vertrauenswürdig.“

„Das Leben ist von Natur aus hochgradig interdependent.“

„Unser Verhalten ist eine Funktion unserer Entscheidungen, nicht der gegebenen Bedingungen.“

„Wann immer wir glauben, das Problem sei ‚da draußen‘, ist dieser Gedanke das Problem.“

Wenn Sie z.B. wollen, dass ihnen ihr Chef mehr Freiheit lässt, dann seien Sie ein treuer und vertrauenswürdiger Mitarbeiter. Alle Strategien und Techniken nützen nicht viel, denn Sie werden leicht durchschaut.

Die sieben Wege – ein Überblick

Unser Charakter besteht größtenteils aus Gewohnheiten. Diese können uns aber sehr einschränken. *Die sieben Wege zur Effektivität* beschreiben den Prozess, wie wir Gewohnheiten ablegen und uns neu orientieren können. Um sie zu durchbrechen, müssen wir an den drei Bereichen „Wissen“, „Fertigkeiten“ und „Wünsche“ arbeiten.

Dependenz – Independenz – Interdependenz

Die natürliche Abfolge der Persönlichkeitsentwicklung ist die von der Abhängigkeit (Dependenz, das Paradigma vom „du“) über die Unabhängigkeit (Independenz, das Paradigma vom „ich“) bis zur Interdependenz (das Paradigma vom „wir“), dem höchsten Charakterstatus, den man haben kann. Als *abhängiger* Mensch verlasse ich mich psychisch oder auch physisch auf andere, um mein Leben zu bewältigen, als *unabhängiger* Mensch bin ich emotional und intellektuell selbständig und als *interdependent* Mensch habe ich erkannt, dass ich trotz meiner relativen Unabhängigkeit in Kooperation mit anderen mehr erreichen kann als alleine. Ich besitze die Charakterstärke, um in Harmonie mit anderen zusammenzuarbeiten. Diese Stufe ist sehr wichtig, denn Unabhängigkeit alleine, die heutzutage so oft propagiert wird, führt nicht zum Glück. Die *sieben Wege* stehen vollkommen im Einklang mit dieser Entwicklung.

1. Weg – Pro-aktiv sein

Der Mensch hat gegenüber der Tierwelt einen entscheidenden Vorteil: er besitzt Selbst-Bewusstsein, d.h. er kann sich selbst betrachten, über seine eigenen Gedankengänge nachdenken und seine Paradigmen beeinflussen.

Reiz und Reaktion

Wir alle können uns entscheiden, wie gewisse Reize auf uns einwirken und wie wir auf sie reagieren. Diese Freiheit zur Entscheidung zwischen Reaktionen entsteht aus unserer Vorstellungskraft, unserem Gewissen, dem Selbstbewusstsein und unserem unabhängigen Willen.

Pro-Aktivität

Pro-aktive Menschen übernehmen, im Gegensatz zu reaktiven Menschen, Verantwortung für ihr Schicksal. Reaktive Menschen sind Gefühlen, Umständen und Umwelteinflüssen ausgeliefert, ohne dass Sie sich entscheiden wollen, ihre Einstellung, ihr Paradigma zu ändern. Pro-aktive Menschen reagieren auf Grund ihrer gut überdachten inneren Werte. Achten Sie auch auf ihre Sprache – drücken Sie sich nicht resigniert und hilflos aus, sonst werden Sie es sein.

Der Einflussbereich

Jeder Mensch hat bestimmte Interessen, auf die er jedoch nur zum Teil Einfluss hat. Problemen, auf die Sie direkten Einfluss haben, können Sie mit dem 1., 2. und 3. Weg, die zum persönlichen Sieg führen, begegnen. Für die, auf die Sie nur indirekt Einfluss nehmen können, sind der 4., 5. und 6. Weg gedacht. Probleme, über die Sie keine Kontrolle haben, sollten Sie einfach friedlich akzeptieren und an ihrem Paradigma gegenüber ihnen arbeiten. Ihren Einflussbereich können Sie am besten erweitern, wenn Sie nicht jammern, sondern Verantwortung übernehmen, was aber nicht bedeutet, dass Sie aggressiv vorgehen sollten. Fehler sollten Sie annehmen und sogleich abhaken als ein Erlebnis, aus dem Sie lernen wollen.

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

Bei allem, was Sie tun, sollten Sie sich stets bewusst sein, was ihnen

„Menschen können nicht mit Wandel leben, wenn es in ihrem Inneren keinen unwandelbaren Kern gibt.“

„Keine Beteiligung, keine Verbindlichkeit.“

„Prioritäten bestimmen Planung und Handlung.“

„Der Schlüssel liegt nicht darin, Prioritäten für das zu setzen, was auf Ihrem Terminplan steht, sondern darin, Termine für ihre Prioritäten

eigentlich wichtig ist. Zu diesem Zweck können Sie folgende Visualisierungsübung durchführen: stellen Sie sich ihre eigene Beerdigung vor und überlegen Sie sich, was in ihrem Nachruf gesagt werden soll. Wenn Sie dies wissen, können sie ihre eigene Lebensaussage formulieren. Legen Sie schriftlich fest, auf was ihr Leben aufbauen soll. Sie können ihr Leben selbst gestalten und das Skript, das ihnen von ihrer Umwelt vorgegeben wird, völlig neu schreiben, wenn Sie wollen.

Die Zentren

Jeder Mensch hat, wenn auch meist unbewusst, ein Zentrum, das die Quelle seiner Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft ist. Solche Zentren können z.B. Familie, Arbeit oder Freundschaft, aber auch Besitz oder Feindschaft sein. Diese Orientierungen sind aber immer einseitig und machen ihre Entscheidungen unzulänglich. Wenn Sie hingegen ein prinzipien-orientierter Mensch sein wollen, nehmen Sie Abstand von Emotionalität und Einzelinteressen, um sich für das objektiv Beste zu entscheiden.

Eine Aussage schreiben

Es gibt viele verschiedene Aussagen: sei es für sich selbst, für eine Familie, für eine Firma oder einen Verein. Das wichtigste hier ist, dass Sie, bzw. die Gruppe, sich bewusst werden, was Sie wollen und dies visualisieren und dass alle Teile der Gruppe bei der Festlegung beteiligt werden. Mit einer gemeinsam gefundenen Aussage haben Sie immer im Hinterkopf, worum es wirklich geht und können ihr Tun darauf ausrichten, wie es im 3.Weg beschrieben wird.

3. Weg: Das Wichtigste zuerst

Der erste Weg hat bis hierher aufgezeigt, dass Sie allein der Gestalter ihres Lebens sind. Der zweite Weg hat Sie zu einer kreativen Planung aufgefordert. Im dritten Weg nun geht es um die Ausführung.

Wichtigkeit und Dringlichkeit

Um effektiv zu leben, müssen Sie Prioritäten setzen. Ordnen Sie ihre Tätigkeiten nach Dringlichkeit, d.h. ob sie sofort erledigt werden müssen und nach Wichtigkeit, d.h. ob sie für ihre Lebensaussage, für ihr Weiterkommen wichtig sind. Sie werden feststellen, dass Sie sehr viel Zeit mit Dingen verbringen, die Sie eigentlich als nicht wichtig einstufen. Ziel ist es aber, sich vor allem mit Dingen zu beschäftigen, die wichtig, aber nicht dringend sind. Dann werden sich auch die Aktivitäten, die wichtig und dringend sind, also die Krisensituationen im Allgemeinen, verringern. Wer immer nur Krisenmanagement betreiben muss, sucht seinen Ausgleich bei den unwichtigen Dingen, die ihn aber nicht weiterbringen.

Organisation im Alltag

Es ist für den Menschen am natürlichsten, Planungen stets im Wochenrhythmus vorzunehmen. Um sich selbst nun nach obigen Prinzipien zu managen, sollten Sie ein paar formale Dinge klarstellen. Schreiben Sie auf, welche Rollen sie im Alltag spielen, z.B. Vater, Ehemann, Freund, Nachbar, Geschäftsführer, Vereinsvorstand. Überlegen Sie sich dann für jede dieser Rollen zwei bis drei Ziele, die sie in der nächsten Woche erreichen wollen. Achten Sie darauf, dass Sie auch genügend wichtige, aber nicht dringende Ziele aufnehmen. Ordnen Sie nun jedem Ziel einen bestimmten Wochentag zu. Das klappt am besten, wenn Sie es schon in einen Termin oder eine Verabredung kleiden.

Wenn Sie die drei ersten Wege beherzigen, die sich stets auf ihre eigene Person oder das unmittelbare Umfeld bezogen haben, werden Sie den privaten Sieg, den Sie errungen haben, spüren. Nun ist es Zeit, sich mit Weg vier, fünf und sechs auf den Weg zum öffentlichen Sieg zu machen.

„Gewinn/Gewinn ist der Glauben an die dritte Alternative. Es ist nicht Ihr Weg und nicht meiner, es ist ein *besserer*, auf höherer Ebene.“

„Sie haben Jahre damit verbracht, lesen und schreiben und sprechen zu lernen. Aber wie steht's mit dem zuhören?“

Paradigmen der Interdependenz

Mit den ersten drei Wegen gelangen Sie zur Dependenz, ihr Ziel sollten Sie aber höher stecken: Interdependenz eröffnet ganz neue Möglichkeiten des Zusammenlebens und Arbeitens. Um mit anderen effektive Beziehungen aufzubauen, ist die Vorstellung eines Beziehungskontos sehr sinnvoll, von dem Sie Vertrauen abheben und einzahlen können. Wege zur Einzahlung sind:

- Versuchen Sie, ihr Gegenüber und seine Bedürfnisse zu verstehen
- Achten Sie auch auf Kleinigkeiten
- Halten Sie Verpflichtungen ein
- Klären Sie, was ihr Gegenüber von ihnen erwartet
- Zeigen Sie Integrität (Ehrlichkeit und Loyalität)
- Entschuldigen Sie sich ehrlich bei Abhebungen

Sollten Sie dennoch Probleme haben, nehmen Sie sich vor, diese stets als Chancen für eine Verbesserung zu sehen.

4. Weg: Gewinn/Gewinn denken

Es gibt sechs verschiedene Paradigmen der sozialen Interaktion:

- Gewinn/Gewinn: hier wird immer nach der besten Lösung für beide Seiten gesucht
- Gewinn/Verlust: hier will ich immer gewinnen und der andere muss verlieren
- Verlust/Gewinn: pessimistische Haltung, bei der ich davon ausgehe, dass ich sowieso immer verliere und der andere gewinnt
- Verlust/Verlust: Wenn beide Verhandlungspartner Verlust/Verlustorientiert sind, werden immer beide verlieren
- Gewinn: nur mein eigener Gewinn interessiert mich, alles andere ist unwichtig

Die beste der Optionen ist in einer interdependenten Realität immer die erste. Um effektiv zu arbeiten, sollte man jedoch immer die sechste Möglichkeit im Hinterkopf haben: wenn Gewinn/Gewinn nicht funktioniert, gibt es eben ‚kein Geschäft‘.

Grundlagen

Die erfolgreiche Durchführung des Gewinn/Gewinn-Denkens hängt von folgenden Faktoren ab:

- Charakter: Integrität, Reife und das Bewusstsein, dass für jeden genug da ist, spielen eine wichtige Rolle
- Beziehungen sollten nach dem Paradigma des Beziehungskontos geführt werden
- Vereinbarungen sollten den Zweck der produktiven Interaktion haben
- Systeme und Prozesse des Arbeitens müssen darauf abgestimmt werden

5.Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden

Ein Fehler, den wir oft in der Interaktion mit anderen machen ist , dass wir uns nicht in den Bezugsrahmen unseres Gegenübers versetzen, wenn wir mit ihm kommunizieren. Wer werten, beraten und interpretieren, ohne wirklich zu verstehen.

Effektives Zuhören

Effektive Kommunikation kann man aber in vier Stadien lernen: Die erste Übung ist, den Inhalt des Gesagten zu wiederholen, dann zu versuchen, ihn umzuformulieren, dann die Gefühle dahinter zu erkennen und auszudrücken und die letzte Übung ist es, den Inhalt neu zu formulieren und die Gefühle unseres Gegenübers zu reflektieren. Auf diesem Weg wird der Kommunikationspartner von selbst nach Beratung fragen.

„Sie synergisieren. sie kommunizieren so lange, bis sie zu einer Lösung finden, mit der sich beide wohl fühlen.“

„Der tägliche private Sieg – ein Minimum von einer Stunde pro Tag für die Erneuerung der physischen, spirituellen und mentalen Dimensionen – ist der Schlüssel zur Entwicklung der sieben Prinzipien, und er liegt vollständig innerhalb ihres Einflussbereiches.“

Effektives Präsentieren

Erst dann können wir versuchen, eine effektive Präsentation unseres Standpunkts zu beginnen. Dabei ist es egal, wie viele Versuche es braucht: Kommunikation ist nur dann effektiv, wenn Sie auch fruchtet und wir unser Ziel erreichen.

6. Weg: Synergie erzeugen

Das Prinzip der Synergie ist ziemlich einfach und man kann es immer wieder auch im Alltag erfahren: Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile. So kommen wir manchmal in Situationen, in denen Menschen ihre Eigeninteressen hintenanstellen und an einer gemeinsamen Lösung arbeiten. Diese ist mehr als ein Kompromiss: Alle können damit glücklich sein und meist ergibt sich ein unvorhergesehener Vorteil, der in den Lösungen jedes einzelnen nicht enthalten gewesen wäre.

Synergie erzeugen kann man durch effektive Kommunikation, wie sie im 5. Weg beschrieben wurde. Es kann immer mehrere Wahrheiten geben und durch das Paradigma, dass nur wir selbst objektiv sind, schränken wir uns nur selbst ein. Selbst wenn ihre Umwelt, bzw. ihr Verhandlungspartner nicht kooperativ ist, liegt es an ihnen, negativer Energie und Beleidigungen auszuweichen und synergistisch auf die Verhandlungen zu wirken. Mit diesem Weg sind Sie zu einer interdependenten Persönlichkeit gelangt und haben den öffentlichen Sieg errungen.

7. Weg: Die Säge schärfen

Mit dem 7. Weg ist die Erneuerung ihres Werkzeugs, mit dem Sie Tag für Tag arbeiten, gemeint: Die „Säge“ sind Sie selbst. Es gibt vier Dimensionen der Selbsterneuerung:

- **Physisch:** Kümmern Sie sich um die Bedürfnisse ihres Körpers und investieren Sie damit in ihre eigene Leistungsfähigkeit.
- **Spirituell:** Gönnen Sie ihrer Seele Erholung. Ob Sie dies mit Gebet, Meditation oder Musik machen, bleibt ihnen überlassen.
- **Mental:** Nach der Schule hören die meisten auf, sich fortzubilden. Sie sollten aber kontinuierlich lesen oder auch schreiben, um ihren Geist fit zu halten.
- **Sozial/emotional:** Hierfür müssen Sie nicht extra Zeit investieren, sondern Sie können in der täglichen Interaktion mit ihren Mitmenschen ihre sozialen Kompetenzen stärken.

Achten Sie bei ihrer Selbsterneuerung stets darauf, dass Sie ausgewogen vorgehen und nicht eine Dimension vernachlässigen.

Zum Autor

Der Amerikaner Stephen R. Covey ist Psychologe und Unternehmensberater. In seinem Buch *Die Sieben Wege zur Effektivität* kommt immer wieder die Erfahrung aus seiner langjährigen Praxis als Unternehmensberater zur Geltung. Aber nicht nur berufliche, sondern auch private Erlebnisse aus seinem Familienleben baut Covey ein: seine Frau und Kinder dürften sich wohl mehrmals wiedererkannt haben, so realistisch klingen die Beispiele. Im Vergleich zu der üblichen Manager-Literatur ist Covey einfach die ehrlichere Alternative.