

Über **30 MIO** verkaufte Exemplare

STEPHEN R.  
**COVEY**

DIE **7** WEGE  
ZUR EFFEKTIVITÄT

PRINZIPIEN FÜR PERSÖNLICHEN  
UND BERUFLICHEN ERFOLG

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 einziger Sohn in unseren Augen einfach ab. Woran das lag? Unser *Bild von uns selbst* und unserer Rolle als gute, fürsorgliche Eltern war noch tiefer in uns verankert als das *Bild unseres Sohnes*.

In langen Gesprächen wurde Sandra und mir schmerzlich bewusst: Unser eigener Charakter, unsere Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen hatten maßgeblich zu seinem geringen Selbstwertgefühl beigetragen.

Natürlich wussten wir, dass unsere wahren Werte soziale Vergleiche ausschließen sollten. Sie waren kein Ausdruck bedingungsloser Liebe und schaden zudem unserem Sohne. Also beschlossen wir, unsere Bemühungen von nun an auf uns selbst zu richten. Dabei konzentrierten wir uns jedoch nicht auf irgendwelche Motivations- und Kommunikationstechniken, sondern auf unsere innersten Motive und unsere Wahrnehmung des Jungen. Wir gaben unsere Bemühungen auf, ihn zu ändern. Stattdessen versuchten wir, Abstand zwischen »ihm« und »uns« zu schaffen. Das half uns, seine eigene Identität, seine Individualität und den Wert seiner Persönlichkeit zu erkennen.

Plötzlich *sahen* wir unseren Sohn in seiner Einzigartigkeit. Wir *sahen* sein einmaliges Potenzial. Und wir waren überzeugt, dass es sich auf seine ganz individuelle Weise und im für ihn richtigen Tempo entfalten würde. Deshalb beschlossen wir, loszulassen und unserem Sohn nicht weiter im Weg zu stehen. Wir wollten ihm die Zeit und den Freiraum geben, seine eigene Persönlichkeit zu entwickeln. Wir erkannten, dass es unsere natürliche Rolle als Eltern war, ihn zu akzeptieren, Freude an ihm zu haben und ihn zu schätzen. Außerdem hinterfragten wir unsere eigenen Motive. Ob Freunde, Verwandte oder Bekannte: Unser Selbstwertgefühl sollte nicht länger davon abhängen, was andere über unsere Kinder sagten oder dachten.

Als sich unsere Einstellung gegenüber unserem Sohn änderte, änderten sich gleichzeitig unsere Gefühle. Wir verglichen ihn nicht länger mit anderen und beurteilten ihn und seine Leistungen auch nicht mehr. Stattdessen begannen wir, uns an ihm zu erfreuen. Zudem hörten wir auf, ihn an unseren eigenen oder an den Erwartun-

gen unseres sozialen Umfelds zu messen. Außerdem versuchten wir nicht weiter, ihn auf freundliche, positive Weise in eine annehmbare soziale Form zu pressen. Und: Wir waren felsenfest davon überzeugt, dass er sein Leben meistern würde. Deshalb hörten wir auch auf, ihn vor dem Spott anderer zu beschützen.

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!«

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate nahm sein Selbstvertrauen langsam 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. Schon bald war er dem sogenannten natürlichen Entwicklungsprozess um einiges voraus. In den folgenden Jahren wurde er in die Schülermitverwaltung gewählt, feierte beachtliche Erfolge im Sport und brachte ein Zeugnis mit einem glatten Einschnitt nach Hause. Was uns aber besonders freute: Er entwickelte eine offene, einnehmende Persönlichkeit, die 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. Das war für uns eine überraschende Erkenntnis. Die Erfahrung mit unserem Sohn machte uns den entscheidenden Unterschied zwischen der Persönlichkeits-Ethik und der Charakter-Ethik auf einer sehr persönlichen Ebene deutlich. Dafür sind wir sehr dankbar. Denn dadurch haben wir enorm viel für den Umgang mit unseren anderen Kindern und für andere Lebenssituationen gelernt.

## Primäre und sekundäre Größe

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 die beispiellosen Auswirkungen der Charakter-Ethik. Ich sah die Unterschiede zwischen dem, was ich persönlich als wahr anerkenne und den Patentlösungs-Philosophien, mit denen ich tagtäglich zu tun hatte. Auf einer tieferen Ebene verstand ich, was ich in all den Jahren während meiner Arbeit mit Menschen aus den verschiedensten Lebensbereichen festgestellt hatte: 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 Menschen zu etwas zu bewegen. Damit kann ich sie dazu bringen, besser zu arbeiten, motivierter zu sein oder mich zu mögen. Aber ich kann nicht auf lange Sicht erfolgreich sein, wenn mein Charakter grundsätzliche Defizite aufweist und ich es nicht ehrlich meine. Unaufrichtigkeit führt immer zu Misstrauen. Dann wird alles, was ich tue, für Manipulation gehalten. Wenn wenig oder kein Vertrauen besteht, gibt es kein Fundament für dauerhaften Erfolg. Nur wenn Erfolgs- und Persönlichkeitstechniken auf Wahrhaftigkeit beruhen, werden sie auch wirken. Sich allein auf die Techniken zu konzentrieren, ist dagegen wie Last-Minute-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch. Manchmal gibt es vielleicht sogar gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag etwas für die Schule tut, wird man den Lernstoff nie wirklich beherrschen und schon gar nicht praktisch anwenden können.

Haben Sie schon einmal überlegt, wie unsinnig es wäre, das Last-Minute-Arbeiten auf einem Bauernhof auszuprobieren? Was wäre, wenn Sie im Frühjahr die Aussaat vergessen, den ganzen Sommer lang nichts tun und sich dann im Herbst mächtig ins Zeug legen, um die Ernte einzubringen? Die Landwirtschaft ist ein natürliches

System. Man kann immer nur das ernten, was man auch gesät hat. Hier gibt es keine Abkürzung.

Dieses Prinzip gilt genauso für unser Verhalten und unsere zwischenmenschlichen Beziehungen. Auch sie sind natürliche Systeme, die auf dem Gesetz der Aussaat und der Ernte beruhen. Kurzfristig hat man vielleicht Erfolg, wenn man Techniken lernt, um die von Menschen gemachten Regeln zu manipulieren und das Spiel zu spielen. Wenn die Interaktion mit anderen oberflächlich, kurzlebig oder einmalig ist, kann man mit der Persönlichkeits-Ethik durchkommen. Man macht einen guten Eindruck, weil man charmant ist und so tut, als würden einen die Hobbys des anderen interessieren. Es gibt schnelle, einfache Techniken, die leicht zu erlernen sind und manchmal auch funktionieren. Aber in langfristigen Beziehungen laufen diese Techniken schnell ins Leere. Wenn es an Integrität und Charakterstärke fehlt, werden die wahren Motive schon bald zum Vorschein kommen. Kurzfristiger Erfolg wird einem langfristigen Versagen in den Beziehungen zu anderen Menschen weichen.

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, im Freundeskreis oder im Umgang mit einem heranwachsenden Kind, das eine Identitätskrise durchmacht. Was sich letztlich immer klar mitteilt, ist der Charakter. Ralph Waldo Emerson hat das einmal so formuliert: »Meine Ohren sind so voll von dem, was du bist, dass ich nicht einmal hören kann, was du sagst.«

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. Denn sie sind immer nur sekundär.

Letztlich vermitteln wir das, was wir *sind*, viel besser als das, was wir *sagen* oder *tun*. Es gibt Leute, denen wir absolut vertrauen, weil wir ihren Charakter kennen. Das hat nichts damit zu tun, ob sie redigewandt sind oder irgendwelche Techniken für zwischenmenschliche Beziehungen beherrschen. Wir trauen ihnen, und wir arbei-

ten erfolgreich mit ihnen. Oder um es mit den Worten von William George Jordan zu sagen: »In die Hände eines jeden Einzelnen ist eine wunderbare Kraft für Gutes oder Böses gelegt – der stille, unbewusste, unsichtbare Einfluss auf sein Leben. Dies ist die beständige Ausstrahlung dessen, was der Mensch wirklich ist, und nicht, was er zu sein vorgibt.«

## Die Macht eines Paradigmas

Die 7 Wege stehen für die fundamentalen Prinzipien menschlicher Effektivität, auf denen anhaltendes Glück und nachhaltiger Erfolg beruhen. Sie sind grundlegend und primär.

Bevor wir die 7 Wege richtig begreifen können, müssen wir unsere eigenen »Paradigmen« verstehen. Und: Wir müssen lernen, wie man einen »Paradigmenwechsel« vollzieht.

Die Charakter-Ethik und die Persönlichkeits-Ethik sind Beispiele für soziale Paradigmen. 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. Er bezieht sich allgemein auf die Art und Weise, wie wir die Welt »sehen«. Dabei geht es jedoch nicht um die visuelle Wahrnehmung, sondern um das 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 ist. Sie ist einfach eine Erklärung gewisser territorialer Gegebenheiten. Genau das ist auch ein Paradigma. Es ist eine Theorie, eine Erklärung oder ein Modell von etwas anderem.

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?