

Vom Autor des Managementklassikers:
DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

STEPHEN R.
COVEY

DER 8. WEG

MIT EFFEKTIVITÄT
ZU WAHRER GRÖSSE

schen, die Ihnen wichtig sind, Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, ebenfalls ihre innere Stimme zu finden und ihre Effektivität, ihr Wachstum und ihre Wirkung *um ein Vielfaches* zu erhöhen. Sie werden entdecken, dass diese Art von Einfluss und Führung aus Ihrer *eigenen Entscheidung* erwächst, nicht aus der Position oder dem Rang.

Aber wie kann man den Schmerz bewältigen und eine dauerhafte *Lösung* erreichen? Die beste und oft auch einzige Möglichkeit, liegt darin, zunächst das *Grundproblem* zu verstehen, das den Schmerz verursacht. In unserem Fall resultiert das Problem vor allem aus einem Verhalten, das auf einem unvollständigen oder stark verzerrten Paradigma beruht. Dieses Paradigma höhlt das Wertgefühl der Menschen aus und erstickt ihre Talente und ihr Potenzial.

Die *Lösung* für dieses Problem kann – wie die meisten großen Durchbrüche in der Geschichte der Menschheit – nur aus einer fundamentalen *Abkehr* von alten Denkweisen erwachsen. Das Versprechen dieses Buches ist: Sie werden dieses Problem lösen! Dazu ist es wichtig, dass Sie Geduld aufbringen und sich bemühen, es an der Wurzel zu verstehen. Das ist der Schlüssel, damit Sie Ihr Leben dann an den zeitlosen, universellen Prinzipien ausrichten können, auf denen die hier dargestellte Lösung beruht. Dann wird Ihr Einfluss stetig von innen nach außen wachsen. Sie werden Ihre innere Stimme finden. Zudem werden Sie Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, in unserer dramatisch veränderten Welt ebenfalls ihre innere Stimme zu finden.

Der 8. Weg hilft Ihnen, vom Schmerz über das Problem zur Lösung zu kommen. Kapitel 1 skizziert kurz den erschreckenden Status quo unserer Wirklichkeit.

Das nächste Kapitel wird das Kernproblem identifizieren. Ob im persönlichen Bereich, in der Familie oder am Arbeitsplatz, an dem wir den größten Teil unseres Lebens verbringen: Wenn wir dieses tief verwurzelte Problem verstehen, können wir die Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, viel besser meistern. Das geht allerdings nicht ohne geistige Anstrengung! Aber die Investition, sich mit der *menschlichen* Seite dessen zu befassen, was im letzten Jahrhundert in den *Organisationen* passiert ist, wird sich für Sie auszahlen. Denn sie gibt Ihnen das Schlüsselparadigma für das ganze Buch an die Hand. Schritt für Schritt werden Sie Weisheit, Orientierung und Kraft für den Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen und Chancen

im *persönlichen* Bereich und in Ihren *Beziehungen* erlangen. Also: Halten Sie durch. Es lohnt sich!

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den 8. Weg und die Lösung, die dann im Rest des Buches besprochen wird. Zudem finden Sie in diesem Kapitel einige Tipps und Hinweise dazu, wie Sie den größten Nutzen aus dem Buch ziehen können.



Film: »Das Lebenswerk«

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie einladen, sich einen kleinen Drei-Minuten-Film mit dem Titel *Das Lebenswerk* anzuschauen. Dieser Film wurde überall in den USA in den Kinos gezeigt. Er wird Ihnen ein paar Augenblicke schenken, in denen Sie über Ihre innere Stimme und die vier damit zusammenhängenden universellen menschlichen Bedürfnisse – zu leben, zu lieben, zu lernen und ein Vermächtnis zu hinterlassen – nachdenken können. Zudem wird er Ihnen das Grundmodell, das fundamentale Paradigma dieses Buchs, vermitteln: das Modell der GANZEN PERSON. Auch in einigen anderen Kapiteln werde ich auf *einen kurzen Film* hinweisen, der Ihnen den Kern des jeweiligen Inhalts vermitteln soll. *Diese Filme – viele wurden mit renommierten nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet – finden Sie auf der beiliegenden DVD.* Manche der gezeigten Geschichten sind wahr, andere Fiktion. Doch alle sind kraftvoll und sehr emotional. Ich bin überzeugt, dass Sie die Inhalte dieses Buchs durch die Filme besser *verstehen und verinnerlichen* können. Außerdem glaube ich, dass Ihnen die Filme gefallen werden. Falls Sie gerade keine Gelegenheit haben sollten, sich die Filme anzusehen, können Sie die entsprechenden Hinweise im Buch einfach überspringen und weiterlesen. Nun viel Vergnügen bei *Das Lebenswerk*!

KAPITEL 2

Das Problem

Wenn die Infrastruktur sich verschiebt, ächzt und knarrt alles.¹

STAN DAVIS

Wir erleben gerade eine der einschneidendsten Verschiebungen in der Geschichte der Menschheit. Peter F. Drucker, einer unserer anerkanntesten Managementexperten, formuliert das so:

In einigen Jahrhunderten, wenn die Geschichte unserer Zeit aus einer langfristigen Perspektive heraus betrachtet wird, werden die Historiker wahrscheinlich weder die Technologie noch das Internet oder den E-Commerce als wichtigstes Ereignis sehen, sondern die großen Veränderungen der Lebenssituation. Zum ersten Mal hat eine große, schnell wachsende Zahl von Menschen die Freiheit, zu wählen. Zum ersten Mal müssen sie sich selbst managen. Und darauf ist unsere Gesellschaft in keiner Weise vorbereitet.²

Wenn wir das Kernproblem und die tief greifenden Auswirkungen von Druckers Prophezeiung verstehen wollen, müssen wir uns zunächst den geschichtlichen Kontext näher ansehen. Dabei sind insbesondere die fünf Zeitalter der Zivilisation wichtig: das Zeitalter der Jäger und Sammler; das Zeitalter der Landwirtschaft; das Industriezeitalter; das Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit; und schließlich das heraufziehende Zeitalter der Weisheit.

Stellen Sie sich bitte kurz vor, dass Sie im Zeitalter der Jäger und Sammler leben. Jeden Tag ziehen Sie mit Pfeil und Bogen oder Steinen los, um Nahrung für Ihre Familie zu beschaffen. Bisher konnten Sie Ihr Überleben nur auf diese Weise sichern. Nun versucht jemand, Sie zu überreden, ein »Bauer« zu werden. Wie würden Sie wohl reagieren?

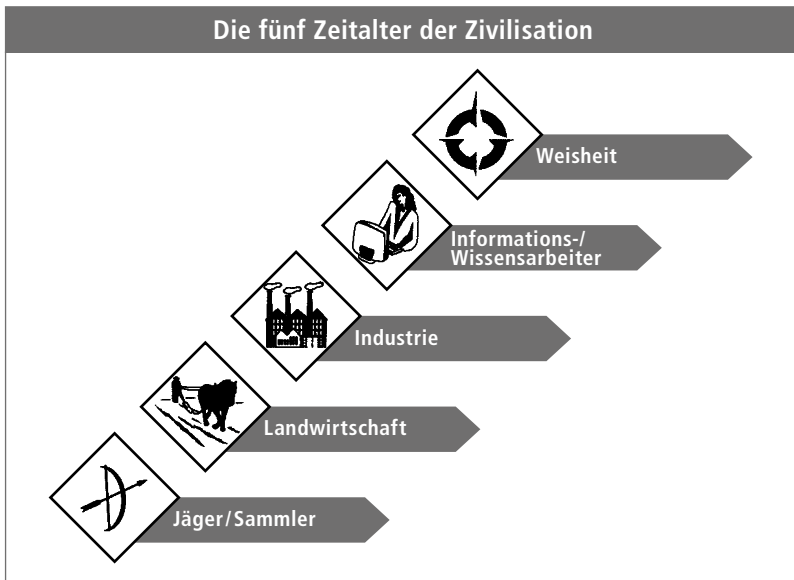


Abb. 2.1

Sie sehen, wie der Landwirt den Boden aufritz und kleine Samen in die Furchen wirft – aber es tut sich nichts! Sie sehen, dass er den Boden bewässert und Unkraut zupft – und es tut sich immer noch nichts! Doch dann sehen Sie, dass er eine große Ernte einfährt. Sie erkennen, dass sein Ertrag als Landwirt 50-mal so hoch ist wie Ihrer als Jäger und Sammler. Und dabei gelten Sie als einer der besten Jäger und Sammler von allen! Was würden Sie tun? Wahrscheinlich würden Sie sich sagen: »Selbst wenn ich das machen wollte, könnte ich es gar nicht. Ich habe weder die nötigen Fähigkeiten noch das entsprechende Werkzeug!« Sie wissen einfach nicht, wie man als Landwirt arbeitet.

Inzwischen ist der Bauer so produktiv, dass er genug Geld verdient, um seine Kinder zur Schule schicken und ihnen tolle Zukunftschancen zu ermöglichen. Da entschließen Sie sich, auch Ihr Glück als Landwirt zu versuchen. Nach und nach durchlaufen Sie den intensiven Lernprozess des »Bauer-Werdens«. Zudem bringen Sie Ihren Kindern und Enkeln alles bei, was ein Landwirt wissen muss. Genau das passierte in unserer Frühgeschichte. Die Zahl der Jäger und Sammler ging um mehr als 90 Prozent zurück. Man könnte auch sagen: Alle diese Menschen verloren ihre Jobs und mussten sich eine neue Arbeit suchen.

Mehrere Generationen später kommt das Industriezeitalter. Die Menschen bauen Fabriken und lernen, sich zu spezialisieren, zu delegieren und Größenvorteile zu nutzen. Sie bauen Fließbänder und verarbeiten Rohstoffe mit immer größerer Effizienz. Die Produktivität ist jetzt 50-mal so hoch wie bei den Bauern mit den Familienhöfen. Stellen Sie sich jetzt vor, Sie sind ein Bauer und produzieren 50-mal so viel wie die Jäger und Sammler. Doch plötzlich sehen Sie, dass eine Fabrik gebaut wird und 50-mal so viel produziert wie Ihr Hof. Was würden Sie dann machen? Wahrscheinlich wären Sie neidisch, vielleicht würden Sie sich sogar in Ihrer Existenz bedroht fühlen. Aber was würden Sie brauchen, um selbst von den Errungenschaften des Industriezeitalters zu profitieren? Sie benötigen völlig neue Techniken und Werkzeuge, vor allem aber neue Denkweisen, eine neue Mentalität. Da die Fabriken des Industriezeitalters über 50-mal so produktiv waren wie die von den Familien bewirtschafteten Bauernhöfe, sank die Zahl der Bauern um 90 Prozent. Jene, die nicht untergingen, übertrugen die Konzepte des Industriezeitalters auf die Landwirtschaft: Sie entwickelten den industrialisierten Bauernhof. Heute sind nur noch drei Prozent der US-Amerikaner Bauern. Trotz der geringen Anzahl, produzieren sie einen Großteil der Nahrungsmittel für das gesamte Land und die weltweiten Märkte.

Denken Sie, dass die Produktivität im Zeitalter der Informations- und Wissensarbeiter, in das wir jetzt eintreten, erneut um das 50-Fache steigen wird? Ich glaube das. Nathan Myhrvold, der frühere technische Leiter bei Microsoft, drückt das so aus: »Die Spitzenentwickler von Software sind produktiver als die durchschnittlichen Software-Entwickler – nicht um den Faktor 10, 100 oder 1000, sondern um den Faktor 10 000.«

Gute Wissensarbeit ist so wertvoll, dass die Freisetzung ihres Potenzials den Unternehmen außergewöhnliche Chancen zur Wertschöpfung bietet. Deshalb ist die Erschließung des Potenzials Ihrer Kinder von ungeheurem Wert. Wissensarbeit erhöht die Wirksamkeit aller bisherigen Investitionen von Unternehmen, Organisationen und Familien. Mehr noch: Die Wissensarbeiter bilden die Verbindung zu allen anderen Investitionen. Sie sorgen für den nötigen Fokus, enorm große Kreativität und einen wirksamen Hebeleffekt bei der Nutzung dieser Investitionen. So können die Unternehmensziele wesentlich schneller und besser erreicht werden.

Denken Sie, dass das Zeitalter der Wissensarbeit eine Reduzierung