

Stephen R. Covey

Klassiker Paket

Die 7 Wege
zur Effektivität
Der 8. Weg

2in1
BUNDLE



FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

GABAL

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.

E-Book (PDF): 978-3-95623-500-9

E-Book (Epub): 978-3-95623-501-6

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Stephen R. Covey Klassiker-Paket

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Die 7 Wege zur Effektivität – Stephen R. Covey

Copyright der Originalausgabe

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Der 8. Weg – Stephen R. Covey

© 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

»Stephen Coveys *Die 7 Wege zur Effektivität* ist meines Erachtens bis heute das beste Buch über Leadership, das ich kenne. Es gelingt Covey, dieses komplexe Thema auf sieben Grundprinzipien zu reduzieren, die wie Naturgesetze walten. Es braucht viel Fleiß und vor allem Geduld, eine pro-aktive Unternehmenskultur im Covey'schen Sinne zu erreichen, denn Schnelllösungen sind unmöglich, wenn man Menschen anleiten will, im Gegensatz zu Dingen, die man managen kann.«

Dr. Anno Borkowsky

CEO & President, Rhein Chemie

»Die Gedanken von Stephen Covey sind für mich – gerade auch beim zweiten oder dritten Lesen – immer wieder voller Inspirationen und Anregungen.«

Dr. Alexander Coridaß

Geschäftsführung, ZDF Enterprises GmbH

»Die von Covey in seinem Buch beschriebenen sieben Schritte auf dem Wege zur Effektivität sind als Einzelschritte den meisten der an dieser Thematik interessierten Lesern wohl auf die eine oder andere Weise bereits bekannt. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – fasziniert mich das von Covey beschriebene Vorgehen, weil es aufeinander aufbauende und sich gegenseitig ergänzende Schritte umfasst, die zu einer neuen Qualität im Vorgehen führen und damit Resultate ermöglichen, die deutlich über die Summe der Ergebnisse aus den Einzelschritten hinausgehen.

Dass hier bereits in dem von Covey entwickelten Vorgehens-Modell selbst – mit dem Prinzip der Entstehung und Nutzung von Synergieeffekten – einer der sieben von ihm empfohlenen Schritte zur Wirkung kommt, finde ich besonders bemerkenswert und überzeugend.«

Reinhard Ramge

Teamleiter Personalentwicklung, Deutsche Leasing AG

»Ein Buch, das man immer und immer wieder neu lesen kann und das jedesmal neue Aha-Erlebnisse bringt. Ich empfehle es jedem, der mir wichtig ist.«

Norbert Wangnick

Gründer und Vorstand access AG

»Seit mehr als zehn Jahren begleiten mich die nachhaltigen Prinzipien der *7 Wege*. Zunächst hielt ich sie zum Teil für ausgesprochen banal. Erst später wurde mir klar: Auch Gravitation ist banal, da scheinbar offensichtlich. Dennoch: Nichtbeachtung der Gravitation hat unangenehme Konsequenzen.

Statt ›banal‹ würde ich heute ›grundlegend‹ sagen, im Sinne von ›Fundament schaffend‹. Ein Fundament, das mich trägt.«

Dr. Renald Hennig

Leitung Arzneimittelsicherheit, Chiron Behring GmbH & Co KG

»Die 7 Wege verbinden bisher schon einzeln geschätzte Konzepte in hervorragender Weise zu einem Gesamtbild. Ich habe das Buch zum Einzel- und Teamcoaching in der Industrie eingesetzt, mit dem Erfolg, dass die Coachees sich mit den Konzepten der wertbasierten Entscheidungen und der vierten Generation des Zeitmanagements persönlich weiterentwickeln konnten. Das Buch ist auch für alle die lesenswert, die glauben, ›schon alles zu kennen‹.«

Prof. Dr. Annette Kluge

Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität St. Gallen

»Wenn ich dieses Buch als Student gelesen hätte, wäre in meinem Leben einiges anders gelaufen.«

Alain de Krassny

Vorsitzender des Vorstandes, Donau Chemie AG, Wien

»Seit mehr als zehn Jahren versuche ich, die 7 Wege in meinem beruflichen so wie in meinem persönlichen Leben umzusetzen. Sie sind einfach zu leben, und trotzdem oder gerade deswegen – sind die Auswirkungen für mich als Ehemann, Vater und Freund ebenso überzeugend und gültig wie als Unternehmensführer und Manager. Stephen Covey versteht es wie kein anderer, uns die Prinzipien, die uns helfen, zufriedener, effektiver und glücklicher zu leben, auf einfache und anschauliche Art nahe zu bringen. Kein Buch mit ›Quick fixes‹ für's Leben. Aber mit dauerhaften Antworten.«

Christian E. Höferl

CEO Brodmann Group, Wien

»Ein bemerkenswertes Buch über das Leben in der Welt von heute – so elegant geschrieben, mit so viel Verständnis für unsere tiefen Sorgen, so nützlich für unser persönliches Leben und die Unternehmen, dass ich es jedem schenken werde, den ich kenne.«

Warren Bennis

Verfasser von »Führen lernen«

»Ich kenne keinen anderen Lehrer oder Mentor für die Verbesserung der persönlichen Effektivität, der eine so überwältigende positive Reaktion hervorgerufen hätte. ... Dieses Buch erfasst Stephen Coveys Philosophie der Prinzipien wunderbar. Wer es liest, wird meiner Ansicht nach schnell verstehen, dass ich selbst und andere auf Dr. Coveys Lehre so enorm stark reagiert haben.

John Pepper

President, Procter & Gamble

»Stephen Covey ist ein amerikanischer Sokrates, er öffnet unseren Verstand für die Dinge, die überdauern – Werte, Familie, Beziehungen, Kommunikation.«

Brian Tracy

Autor von »Thinking big«

»Stephen R. Covey ist ein wunderbarer Mensch. Er schreibt scharfsichtig, und die Menschen liegen ihm am Herzen. Dieses eine Buch wiegt ganze Bibliotheken voller Erfolgsliteratur auf. Die Prinzipien, die er in *Die 7 Wege zur Effektivität* lehrt, haben mein Leben wirklich verändert.«

Dr. Ken Blanchard

Autor von »Der Minuten-Manager«

»Kaum jemand, der sich mit Management und Unternehmen – und den Menschen – beschäftigt, hat so lange und eingehend über die ersten Prinzipien nachgedacht wie Stephen Covey. Mit *Die 7 Wege zur Effektivität* bietet er uns eine Chance, keine Anleitung. Die Chance besteht darin, uns selbst und unsere Wirkung auf andere zu erforschen und uns dabei seiner profunden Erkenntnisse zu bedienen. Ein wundervolles Buch, das Ihr Leben verändern könnte!«

Tom Peters

Autor von »Auf der Suche nach Spitzenleistungen«

»Ich finde dieses Buch wirklich stimulierend. Es regt zum Denken an, und ich verweise immer wieder darauf.«

Richard M. DeVos

President, Amway

»*Die 7 Wege zur Effektivität* ist inzwischen eines der meistverkauften Bücher überhaupt.«

Fortune Magazine

»Wir müssen die Weisheit Stephen Coveys lernen und internalisieren; das ist eine der wertvollsten Gewohnheiten, die wir entwickeln können. Er lebt vor, was er sagt, und dieses Buch kann Ihnen helfen, dauerhaft im ›Gewinnerkreis‹ zu leben.«

Dr. Denis Waitley

Autor von »The Psychology of Winning«

»Covey bestätigt die dauerhaften Wahrheiten, die für die Familien, die Unternehmen und die Gesellschaft allgemein gelten, erspart uns aber das Psychogeschwätz, das einen so großen Teil der aktuellen Literatur zu den zwischenmenschlichen Beziehungen verdirbt. Sein Buch ist keine Fotografie, sondern ein Prozess und sollte auch so behandelt werden. Covey ist weder Optimist noch Pessimist. Er betrachtet Möglichkeiten und ist überzeugt, dass wir – und nur wir – das Tor zur Veränderung in uns selbst öffnen können. Es gibt viel mehr als nur sieben gute Gründe, dieses Buch zu lesen.«

Steve Labunski

Executive Director, International Radio & Television Society

»Eine wirklich starke Lektüre! Die Prinzipien der Vision, der Führung und der menschlichen Beziehungen machen dieses Buch zu einem praktischen Tool für die Unternehmenslenker unserer Zeit. Ich empfehle es wärmstens.«

Nolan Archibald

President und CEO, Black & Decker

»Covey ist aktuell und wird immer aktueller.«

Business Week

»Fundamentale Prinzipien sind der Schlüssel zum Erfolg – und Stephen Covey beherrscht sie meisterhaft. Kaufen Sie sein Buch. Und vor allem: Benutzen Sie es!«

Anthony Robbins

Autor von »Grenzenlose Energie«

Stephen R. Covey
Die 7 Wege zur Effektivität

Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

**Prinzipien für persönlichen und
beruflichen Erfolg**

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

**29., erweiterte und überarbeitete
Neuaufgabe**

GABAL



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 7 Habits of Highly Effective People«
erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 1989 and 2004 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 Informationen sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-573-9

Lektorat: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg (www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

29., erweiterte und überarbeitete Neuauflage 2014

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2005, 2014 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.ch

www.franklincovey.at

www.franklincovey.com

Inhalt

Jim Collins: Vorwort zur 25-jährigen
Jubiläumsausgabe **11**

Nachruf: Gedenken an einen
wunderbaren Vater **19**

Vorwort zur deutschen Neuauflage **25**

Vorwort **27**

Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien 35

Von innen nach außen **37**
Die sieben Wege – ein Überblick **71**

Zweiter Teil: Der private Erfolg 89

- 1. Weg* Pro-aktiv sein **91**
Prinzipien der persönlichen Vision **93**
- 2. Weg* Schon am Anfang das Ende im Sinn haben **123**
Prinzipien der persönlichen Führung **125**
- 3. Weg* Das Wichtigste zuerst tun **175**
Prinzipien des persönlichen Managements **177**

Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg 215

Paradigmen von Interdependenz **217**

4. Weg Gewinn / Gewinn denken **239**
Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung **241**

5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden **277**
Prinzipien der einführenden Kommunikation **279**

6. Weg Synergien schaffen **305**
Prinzipien der kreativen Kooperation **307**

Vierter Teil: Erneuerung 325

7. Weg Die Säge schärfen **327**
Prinzipien der ausgewogenen Selbst-Erneuerung **329**

Anhang

Noch einmal: Von innen nach außen **347**
Nachwort Fragen, die mir immer wieder gestellt werden **359**

Letztes Interview mit Stephen R. Covey **371**

Über FranklinCovey **383**

Über FranklinCovey im deutschsprachigen
Raum **385**

Über den Autor **386**

Index **387**

Vorwort zur 25-jährigen Jubiläumsausgabe

Ich begegnete Stephen R. Covey erstmals im Jahr 2001, als er mich um ein Treffen bat, um über einige Ideen zu sprechen. Nach einer herzlichen Begrüßung – sein Handschlag fühlte sich an wie das weiche Leder eines schon tausendmal getragenen Softball-Handschuhs – führten wir ein Gespräch, das am Ende zwei Stunden dauern sollte. Stephen begann, Fragen zu stellen – viele Fragen. Hier saß ein Meister seines Fachs, einer der einflussreichsten Denker dieser Tage, und wollte von einem 25 Jahre Jüngeren lernen.

Als mir das Gespräch die Gelegenheit bot, meiner eigenen Neugier Ausdruck zu verleihen, fing ich an: »Wie sind Sie auf die Ideen in den *7 Wegen* gekommen?«

»Das war ich nicht«, entgegnete er.

»Wie das?«, fragte ich. »Sie sind schließlich der Autor des Buches.«

»Ja natürlich, ich schrieb das Buch, aber die Prinzipien waren lange vor mir bekannt.« Und er fuhr fort: »Sie sind so etwas wie Naturgesetze. Ich habe sie lediglich gesammelt und den Menschen verständlich dargelegt.«

In diesem Moment wurde mir klar, woraus die ungeheure Wirkung dieses Buches resultierte. Covey hatte mehr als drei Jahrzehnte alles das studiert, praktiziert, gelehrt und verfeinert, was er schließlich in diese Seiten hineindestillierte. Er beanspruchte keine Urheberschaft für die Prinzipien; ihm ging es darum, sie zu vermitteln und zugänglich zu machen. Er schuf die *7 Wege* nicht um des eigenen Erfolges willen, sondern weil er damit der Menschheit einen Dienst erweisen wollte.

Als Bob Whitman, der Chef von FranklinCovey, anrief, um mich zu fragen, ob ich mir vorstellen könnte, ein Vorwort für die 25-jährige Jubiläumsausgabe von *Die 7 Wege zur Effektivität* zu schreiben, war meine erste Reaktion, dass ich das Buch noch einmal von vorn bis hinten durchlas. Ich hatte es kurz nach seinem ersten Erscheinen 1989

gelesen und empfand es jetzt als Geschenk, mich noch einmal damit zu beschäftigen. Auch interessierte mich diesmal die Frage: Was macht das Buch zum Langzeitklassiker? Ich sehe dafür im Wesentlichen vier Gründe:

1. Eingebettet in ein kohärentes Ideengebäude, schuf Covey eine »Nutzerschnittstelle«, die besonders von seinem mitreißenden Schreibstil lebt.
2. Covey konzentrierte sich auf zeitlose Prinzipien, nicht auf Modebegriffe aus dem technischen und monetären Bereich.
3. Covey interessierte in erster Linie die *Charakterbildung*, nicht so sehr das »Streben nach Erfolg«. Deswegen half er den Menschen nicht nur, effektiver zu werden, sondern zeigte ihnen auch, wie sie bessere Führungskräfte werden konnten.
4. Covey war ein Level-5-Lehrer, der um seine Defizite wusste, aber entschlossen war, das weiterzugeben, was er gelernt hatte.

Stephen R. Covey war ein meisterhaftes Sprachrohr. Was er für die individuelle Effektivität getan hat, lässt sich vergleichen mit dem, was die grafische Nutzerschnittstelle für den Personal Computer war. Vor Apple und Microsoft konnten nur wenige Menschen den Computer im Alltag nutzen. Es fehlte eine leicht zugängliche Nutzerschnittstelle – es gab keine Mauszeiger, keine freundlichen Icons, keine überlappenden Fenster, ganz zu schweigen von berührungsempfindlichen Bildschirmen. Erst Macintosh und später Windows ermöglichten einem Großteil der Menschen, die Power des Mikrochips hinter dem Bildschirm zu nutzen. Und so war im Verlauf der Jahrhunderte auch das Wissen um die individuelle Effektivität immer weiter angewachsen, von Benjamin Franklin bis zu Peter Drucker, ohne dass sich jemand die Mühe gemacht hätte, dieses Wissen in einem kohärenten und nutzerfreundlichen Konzept zu vereinen. Covey entwickelte ein Standardbetriebssystem – das »Windows« der individuellen Effektivität – und er achtete dabei insbesondere auf leichte Bedienbarkeit. Er trat als feinfühligem Autor in Erscheinung, als Meister der Anekdote und des ideengeleiteten Wortwitzes. Ich werde niemals die Geschichte in Kapitel 1 von dem Mann in der U-Bahn vergessen, der keine Anstalten machte, seine schreienden und tobenden Kinder zur Ordnung zu rufen (und die Auflösung der Geschichte), und auch nicht den Leuchtturm, den falschen Dschungel oder das Gleichnis vom goldenen Ei. Einige seiner

Rahmenkonzepte erwiesen sich als äußerst tragfähig, indem sie nicht nur eine Idee beschrieben, sondern zugleich Handlungsanweisungen gaben, wie beispielsweise »Gewinn/Gewinn denken«, »Erst verstehen, dann verstanden werden«, »Schon am Anfang das Ende im Sinn haben« oder »Das Wichtigste zuerst tun«. Mit Schilderungen seiner persönlichen Kämpfe und Erlebnisse aus dem Zusammenleben mit seinen Kindern, seiner Ehefrau und seinen Freunden brachte er diese Ideen seinen Lesern noch näher und half ihnen, Gewohnheiten zu entwickeln, um das Leben danach ausrichten zu können.

Die Covey'schen Ideen sind zeitlos. Es sind *Prinzipien*. Aus diesem Grund funktionieren sie und sprechen Menschen aller Altersgruppen rund um den Globus an. In einer von Veränderungen, Brüchen, Chaos und großer Unsicherheit gekennzeichneten Welt sehnen sich die Menschen nach einem Ankerpunkt, einer Rahmenstruktur, die ihnen Halt gibt. Covey war von der Existenz zeitloser Prinzipien überzeugt; die Suche nach ihnen war für ihn nicht Ausdruck von Spinnerei, sondern Gebot der Weisheit. Er verwarf die Weltsicht jener, die von den Dächern rufen: »Nichts ist heilig, nichts ist von Dauer, nichts ist verlässlich genug in dieser veränderlichen Welt, um darauf ein Fundament gründen zu können! Alles ist neu! Nichts lässt sich aus der Vergangenheit auf heute übertragen!«

Mein eigenes Forschungsinteresse richtet sich schwerpunktmäßig auf die Frage: »Wie funktionieren erfolgreiche Unternehmen – warum finden einige den Weg zu den Besten (und andere nicht), warum sind einige immer erfolgreich (während andere scheitern), und warum gedeihen manche im Chaos?« Ein wichtiges Resultat meiner Arbeit ist der Ratschlag, »den Kern zu bewahren und die Weiterentwicklung zu fördern«. Kein Unternehmen bleibt auf Dauer erfolgreich, solange es nicht einer Reihe von Kernprinzipien treu bleibt, die ihm in einer sich ständig wandelnden Welt Halt und Stütze bieten. Gleichzeitig kann sich kein Unternehmen seinen Erfolg erhalten, das nicht nach Fortschritt strebt – in Form von Veränderung, Erneuerung, Verbesserung und dem Streben nach *big hairy audacious goals* (BHAG), anspruchsvollen und riskanten Zielen. Die Kombination von beidem – Bewahrung des Kerns und Förderung der Weiterentwicklung – ergibt einen magisch-dialektischen Ansatz, der geeignet ist, ein Unternehmen oder eine Institution über lange Zeit lebendig zu halten. Covey stieß auf ein ähnliches Muster im Bereich der individuellen Effektivität. Bestimmte unverbrüchliche Prinzipien bilden die Grundlage, auf der wir sodann

gut daran tun, nach ständiger Verbesserung und Selbsterneuerung zu streben. Diese Dialektik erlaubt es uns, auf einem felsenfesten Fundament zu stehen und gleichzeitig ein Leben lang zu wachsen.

Der wichtigste Aspekt der *7 Wege zur Effektivität* – was dem Buch über seine praktische Anwendbarkeit hinaus Tiefe verleiht – ist für mich jedoch die Hervorhebung der *Charakterbildung* im Vergleich zum reinen »Erfolgsstreben«. Effektivität ist nicht denkbar ohne Disziplin, und Disziplin nicht ohne Charakter. Während ich dieses Vorwort schreibe, befinde ich mich in der Endphase einer zweijährigen Reise als Vorsitzender der Class of 1951 Study of Leadership an der United States Military Academy in West Point. Ich bin persönlich zu der Überzeugung gekommen, dass das West-Point-Führungskonzept in erster Linie auf der Bedeutung des Charakters basiert. Entscheidend dafür, ob jemand Führungsqualitäten besitzt, ist die Frage, wer er *ist*, denn darauf gründet alles, was jemand *tut*. Wie ziehen wir Menschen mit Führungsqualitäten heran? Zuerst müssen wir ihren Charakter bilden. Und deshalb handeln *Die 7 Wege zur Effektivität* in meinen Augen auch nicht nur von der individuellen Effektivität, sondern im selben Maße von der Führungskräfteentwicklung.

Wenn ich an einige herausragende Führungspersönlichkeiten denke, denen ich im Lauf meiner Recherchen begegnet bin, fällt mir auf, wie klar sich die Covey'schen Prinzipien in vielen ihrer Geschichten widerspiegeln. Eines meiner Lieblingsbeispiele ist Bill Gates. In den letzten Jahren ist es fast schon zur Mode geworden, außergewöhnliche Erfolge wie den von Bill Gates der glücklichen Fügung zuzuschreiben, dem zufälligen Zusammenspiel von Zeit und Ort. Bei genauerem Hinsehen jedoch fällt dieses Argument in sich zusammen. Als *Popular Electronics* im Jahr 1975 den Altair 8800 auf die Titelseite setzte und ihn als den ersten PC feierte, gründete Bill Gates im Verein mit Paul Allen eine Softwarefirma und entwarf für den Altair die Programmiersprache BASIC. Gewiss, Gates verfügte im richtigen Augenblick über die richtigen Programmierkenntnisse, aber er war damit nicht allein – Informatik- und Elektrotechnikstudenten an Schulen wie Cal Tech, MIT oder Stanford wären dazu ebenso prädestiniert gewesen wie gestandene Ingenieure in Technologieunternehmen wie IMB, Xerox oder HP oder Wissenschaftler staatlicher Forschungseinrichtungen. *Tausende* hätten tun können, was Bill Gates in diesem Augenblick tat, *aber sie taten es nicht*. Gates *nutzte* den Augenblick. Er brach sein Harvard-Studium ab, ging nach Albuquerque (dem Sitz von Altair) und

schrieb Tag und Nacht an seinem Computercode. Nicht das Glück, im richtigen Augenblick am richtigen Ort zu sein, zeichnete Bill Gates aus, sondern seine *tatkräftige Reaktion* darauf. (1. Weg: *Pro-aktiv sein*)

Wahre Disziplin bedeutet, dass wir unsere besten Stunden unseren edelsten Zielen widmen, und das wiederum heißt, im besten Sinne nonkonformistisch zu handeln. Es wäre naheliegend gewesen zu sagen, für einen jungen Bill Gates sei es das Wichtigste, erst einmal sein Harvard-Studium zu beenden. Er aber orientierte sich stattdessen an seinem Traum, mochten noch so viele wohlmeinende Wegbegleiter die Stirn runzeln. Er gründete Microsoft und verfolgte mit aller Kraft zwei Ziele: die Rekrutierung der bestmöglichen Mitarbeiter und die Verwirklichung einiger Softwareprojekte, an deren Zukunft er glaubte; alles andere war sekundär. Als Gates anlässlich eines Abendessens zum ersten Mal auf Warren Buffett traf, fragte der Gastgeber die um den Tisch Versammelten, was jeder von ihnen für den wichtigsten Faktor im eigenen Leben erachtete. Wie Alice Schroeder in ihrem Buch *The Snowball* berichtet, antworteten Gates und Buffett mit demselben Wort: »Fokus.« (3. Weg: *Das Wichtigste zuerst tun*)

Gates' Beziehung zum vierten Weg (4. Weg: *Gewinn/Gewinn denken*) ist etwas komplizierter. Auf den ersten Blick erscheint er als Gewinn-Verlust-Natur, ein verbissener Kämpfer, dessen Angst vor möglichen Fallen so groß war, dass er in einem »Albtraum«-Memorandum diverse Szenarios beschrieb, wie Microsoft zum Verlierer werden könnte. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, wie meisterhaft es ihm gelang, die unterschiedlichsten Kräfte zu einer Koalition zusammenzuschweißen. Er wusste, dass er seinen Traum nur verwirklichen konnte, wenn Microsoft die eigenen Kräfte mit denen anderer Unternehmen wie des Mikroprozessorherstellers Intel oder der PC-Hersteller IBM und Dell bündelte. Er beteiligte seine Mitarbeiter am Kapital, damit sie vom Erfolg ihres Unternehmens ebenso profitierten. Und er verstand es auf bemerkenswerte Weise, seine persönlichen Stärken um die Stärken anderer, insbesondere seines langjährigen Alter Egos Steve Ballmer, zu ergänzen. Gates und Ballmer schafften gemeinsam weit mehr, als sie als Einzelne hätten erreichen können; eins plus eins war hier deutlich größer als zwei. (6. Weg: *Synergie schaffen*)

Als sich Gates mit seiner Stiftung dem gesellschaftlichen Engagement zuwandte, verfuhr er nicht nach dem Motto: »Ich bin ein erfolgreicher Geschäftsmann und weiß dementsprechend, wie man Wirkung gleich welcher Art erzielt.« Vielmehr legte er eine unersättliche Neugier an

den Tag. Er war niemals um Fragen verlegen und war ständig bemüht, auch die schwierigsten Probleme in den Griff zu bekommen. Einmal äußerte er zum Abschluss einer Unterhaltung mit einem Freund etwas im Sinne von: »Ich muss unbedingt mehr über Phosphate in Erfahrung bringen.« (5. Weg: *Erst verstehen, dann verstanden werden*)

Und nicht zuletzt fasziniert mich, wie Gates neue Energie tankt. Selbst in den intensivsten Aufbaujahren des Unternehmens klinkte er sich regelmäßig für eine ganze Woche aus, um zu lesen und seinen Gedanken nachzugehen. Er entwickelte ein Faible für Biografien. Einmal erzählte er Brent Schlender von der Zeitschrift *Fortune*: »Ich finde es unglaublich, wie sich manche Menschen im Lauf ihres Lebens entwickeln« – eine Lektion, die sich Gates zum Mantra seines eigenen Lebens erkoren zu haben scheint. (7. Weg: *Die Säge schärfen*)

Gates ist ein wunderbares Beispiel, aber bei Weitem nicht das einzige. Ich hätte auch über Wendy Kopp sprechen können, der Teach for America gründete, um Hunderttausende von College-Studenten zu animieren, wenigsten zwei Jahre lang Kinder in unseren am meisten benachteiligten Schulen zu unterrichten und so zur radikalen Verbesserung unseres Schulsystems beizutragen (*Pro-aktiv sein; Schon am Anfang das Ende im Sinn haben*). Ich hätte auch Steve Jobs anführen können, der in einem Haus ohne Möbel lebte, weil er so damit beschäftigt war, wahnsinnig tolle Produkte zu erfinden, dass ihm keine Zeit blieb, sich um so scheinbar unwichtige Dinge wie die Anschaffung eines Küchentischs oder eines Sofas zu kümmern (*Das Wichtigste zuerst tun*). Oder Herb Kelleher von Southwest Airlines, der zwischen Management und Belegschaft eine Gewinn-Gewinn-Kultur schuf, in der nach den Ereignissen vom 9. September 2001 alle zusammenwirkten, um die dreißigjährige Geschichte fortgesetzter schwarzer Zahlen nicht abreißen zu lassen und dennoch auf keinen Mitarbeiter zu verzichten (*Gewinn/Gewinn denken*). Oder auch Winston Churchill, der während des gesamten Zweiten Weltkriegs nicht auf seinen Mittagsschlaf verzichtete und so jeden Tag seine »zwei Morgen« hatte (*Die Säge schärfen*).

Damit will ich nicht sagen, dass die 7 Wege das einzige und ausschließliche Rezept für ein großartiges Unternehmen darstellen. Die Prinzipien von *Der Weg zu den Besten* und *Immer erfolgreich*, um nur diese beiden Bücher zu nennen, und von *Die 7 Wege zur Effektivität* ergänzen einander, ohne deckungsgleich zu sein. Coveys Ziel war es nicht, ein Buch über großartige Unternehmen zu schreiben, sondern eines darüber, wie wir unsere persönliche Effektivität steigern können. Aber Un-

ternehmen bestehen aus Menschen, und je effektiver diese Menschen funktionieren, desto besser funktioniert auch das Unternehmen. Und ich bin überzeugt, dass bei jemandem, der die *7 Wege* beherrscht, die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass aus ihm eine Level-5-Führungspersönlichkeit wird, wie ich sie in *Der Weg zu den Besten* umfassend beschrieben habe. Level-5-Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch eine paradoxe Kombination aus individueller Bescheidenheit und professionellem Erfolgsstreben aus, die es ihnen erlaubt, ihre Energie, ihren Tatendrang, ihre Kreativität und ihre Disziplin in den Dienst von etwas zu stellen, das größer ist als sie selbst. Sie sind ehrgeizig, gewiss, aber zugunsten von etwas, das sie selbst übersteigt, sei es ein Unternehmen, die Welt insgesamt oder ein Ziel, von dem in erster Linie andere profitieren. Ob ein Unternehmen auf Dauer floriert, hängt vor allem von der Motivation, dem Charakter und den Ambitionen derer ab, die das Steuer in der Hand halten. Das, was sie in ihrem Inneren bewegt und antreibt, schlägt sich unweigerlich in ihren Entscheidungen und in ihrem Verhalten nieder – wenn nicht sofort, dann im Lauf der Zeit und immer dann, wenn es hart auf hart kommt –, ganz gleich, was sie verlauten lassen oder welches Bild sie von sich zu vermitteln versuchen. Und so schließt sich am Ende der Kreis zu Coveys zentraler These: Der persönliche Charakter hat Vorrang – der private Erfolg geht dem öffentlichen Erfolg voraus.

Damit komme ich zu Stephen R. Covey in seiner Eigenschaft als Level-5-Führungspersönlichkeit. Während seiner großartigen Karriere bewies er eine entwaffnende Bescheidenheit hinsichtlich seiner Außenwirkung und seines Einflusses sowie den unbändigen Willen, anderen Menschen seine Ideen verständlich zu machen. Er war fest davon überzeugt, dass die Welt besser würde, wenn nur mehr Menschen seine *7 Wege* beherrschen würden, und diese Überzeugung spürt man überall zwischen den Zeilen dieses Buches. Und als Level-5-Führungspersönlichkeit lebte er sie vor, so gut er nur konnte. Am meisten, so sagte er, mache ihm der 5. Weg zu schaffen (*Erst verstehen, dann verstanden werden*). Dies entbehrt nicht einer gewissen Ironie, hat er doch Jahrzehnte damit verbracht, sein Wissen zu erweitern, bevor er dieses Buch schrieb. Er war in erster Linie ein Lernender, aus dem ein Lehrer wurde, der wiederum das Schreiben erlernte, um seine Lehren auf Papier verewigen zu können. Beim 2. Weg fordert Covey uns auf, uns unsere eigene Beerdigung vorzustellen und uns zu fragen: »Was wünschst du dir, dass die, die das Wort ergreifen, über dich und dein

Leben berichten? ... Mit welchem Charakter möchtest du in Erinnerung bleiben? Welche deiner Taten und Errungenschaften sollen den Menschen in Erinnerung bleiben?« Ich bin sicher, dass er mit seinem eigenen Resultat sehr zufrieden gewesen wäre.

Menschen ist keine Ewigkeit beschieden, aber Bücher und Ideen können fortbestehen. Indem Sie sich auf diese Seiten einlassen, begegnen Sie Stephen R. Covey in seinen besten Zeiten. Sie spüren, wie er sich aus dem Text heraus an Sie wendet und sagt: »Hier, das ist meine feste Überzeugung, und ich möchte Ihnen gerne helfen, damit Sie es verstehen und daraus lernen; ich möchte, dass Sie wachsen, ein besserer Mensch werden, einen Beitrag zu unserer Welt leisten und ein sinnerfülltes Leben führen können.« Sein Leben ist vorbei, nicht aber sein Werk. Es lebt fort, hier in diesem Buch, und es ist so lebendig wie zur Zeit seiner Entstehung. *Die 7 Wege zur Effektivität* sind fünfundzwanzig Jahre jung und ihnen steht noch ein langes Leben bevor.

Jim Collins,
Boulder, Colorado,
Juli 2013

Nachruf: Gedenken an einen wunderbaren Vater

Ohne Zweifel rettete die Angewohnheit unseres Vaters, seine »Säge zu schärfen«, an jenem Tag in Montana einem Menschen das Leben. Während unserer Kindheit sahen wir ihn häufig damit beschäftigt, wie er frühmorgens meditierend, lesend und trainierend sich seinen »täglichen privaten Sieg erkämpfte«. An jenem Nachmittag las er friedlich am Strand und genoss die schöne Aussicht auf den See, als er ein schwaches »Hilfe!« vernahm. Mit dem Fernglas, das er stets mit sich zu tragen schien, um damit die Tierwelt zu beobachten, nahm er das Schlauchboot eines Anglers draußen auf dem See ins Visier. Jemand hing verzweifelt über dem Bootsrand und war drauf und dran, ins eiskalte Wasser zu fallen.

Unverzüglich schwang sich unser Vater auf seinen Jetski und fuhr zu dem Schlauchboot, in dem er einen stark betrunkenen Mann vorfand. Er hievte ihn auf seinen Jetski und brachte ihn zurück an Land. Dann suchte er auf einem benachbarten Campingplatz nach der Familie des Mannes und erfuhr, dass diese sein Fehlen noch gar nicht bemerkt hatte, weil dort ebenfalls alle betrunken waren. Einige Jahre später erzählte der Mann, den er gerettet hatte, diese Geschichte einer größeren Zuhörerschaft mit der Bemerkung, sie sei ein Wendepunkt in seinem Leben gewesen. Ohne zu wissen, wer ihn an jenem Tag gerettet hatte, war er dankbar dafür, dass ihn jemand gehört und sich die Mühe gemacht hatte, ihn vor dem Ertrinken zu bewahren.

Dieser Vorfall ist typisch für unseren Vater Stephen R. Covey, der eine Art »Rettungsleine« nicht nur für seine neun Kinder und fünf- undvierzig Enkel war, sondern ebenso für eine Vielzahl von Menschen und Institutionen, die er mit seinen *7 Wegen zur Effektivität* inspirierte und für immer veränderte. Er betonte stets, dass nicht er diese »Wege« erfunden hatte, sondern dass sie auf allgemeingültigen Prinzipien oder Naturgesetzen basierten wie Verantwortung, Integrität, Überfluss und

Erneuerung. Aber er war ebenso überzeugt, dass »gesunder Menschenverstand keineswegs verbreitete Praxis ist«. Und so widmete er sein Leben der Aufgabe, seine Botschaft so vielen Menschen wie nur möglich zu vermitteln.

Erst nach seinem Tod im Juli 2012 wurde sich unsere Familie der wahren Reichweite und Größe seiner lebenslangen Mission »das menschliche Potenzial freizusetzen« bewusst. Wir waren überwältigt von den Tausenden von E-Mails, Briefen, Anzeigen, Besuchen und Anrufen von Menschen aus der ganzen Welt, die uns ihre persönlichen Geschichten erzählen wollten, wie er auch ihnen eine Rettungsleine zugeworfen und sie davor bewahrt hatte, ihr Leben der Sinnlosigkeit preiszugeben, ihr Unternehmen ohne Effektivität zu führen, Ehe und Partnerschaft zu vernachlässigen oder einer schlechten Erziehung und Kindheit zu erliegen. Immer wieder wurde uns von der einzigartigen Fähigkeit unseres Vaters berichtet, mit seinem prinzipienbasierten Lebensansatz den einzelnen Menschen ebenso wie viele Millionen Leser zu inspirieren und zu motivieren.

Unser Vater war ein »Mann für alle Jahreszeiten«, der sich stets selbst treu blieb. Über die Jahre hatte er oftmals Gelegenheit, mit Staatsoberhäuptern und anderen globalen Führungspersonlichkeiten zusammenzuarbeiten, und er sah darin ein großes Privileg und eine große Verantwortung. Als einmal in einer Gesprächsrunde sämtliche Anwesenden den damals amtierenden US-Präsidenten kritisierten, blieb er auffällig still. Als er gefragt wurde, warum er nicht mit einstimmte, erwiderte er nur: »Vielleicht wird sich mir eines Tages die Gelegenheit bieten, Einfluss auf ihn zu nehmen; und dann will ich nicht scheinheilig daherkommen.« Einige Monate später meldete sich eben jener Präsident bei meinem Vater, erzählte ihm, er habe *Die 7 Wege zur Effektivität* soeben zum zweiten Mal gelesen, und bat ihn um eine persönliche Unterweisung in der Anwendung der Prinzipien. Im Lauf seines Lebens begegnete unser Vater nicht weniger als einunddreißig Staatsoberhäuptern, darunter vier Präsidenten der Vereinigten Staaten.

Unser Vater lehrte niemals Dinge, die er nicht auch bemüht war vorzuleben. Das galt in besonderem Maße für die *7 Wege*, die er über viele Jahre recherchierte und entwickelte, lange bevor dieses Buch erschien. Er war Meister des »pro-aktiven« Ansatzes und – damals als Heranwachsende sehr zu unserem Leidwesen – er ließ es niemals zu, dass wir für unsere Probleme äußere Umstände, Freunde oder Lehrer

verantwortlich machten. Für ihn gab es nur, »es einfach zu tun« oder »eine andere Reaktion zu wählen«. Glücklicherweise erlaubte unsere Mutter uns von Zeit zu Zeit, uns als Opfer zu betrachten und anderen die Schuld zu geben; sie war der gesunde Ausgleich zu unserem Vater!

Vaters Rezept »Einfallsreichtum und Initiative« war legendär. Einmal steckte er auf einer Autofahrt zum Flughafen in einem baustellenbedingten Stau fest und war kurz davor, seinen Flug zu verpassen. Er beschloss, nicht länger warten zu können, und informierte den Taxifahrer, dass er jetzt aussteigen und den Verkehr so leiten würde, dass wieder Bewegung in die Spur komme, und dass der Fahrer ihn ein Stück weiter wieder auflesen möge. Der Taxifahrer war fassungslos: »Das können Sie nicht machen«, aber Vater entgegnete bloß: »Passen Sie auf!« Er stieg aus und spielte kurzerhand den Verkehrspolizisten, begleitet von Hupsignalen und Jubelrufen der Autos seiner Spur; der Taxifahrer sammelte ihn anschließend wieder auf und Vater erreichte seinen Flug.

Unsere Familie kannte ihn als frei von jeder Schüchternheit oder Eitelkeit. Stundenlang unterhielt er sich mit fremden Menschen, manchmal trug er dabei falsche Zähne und eine Perücke über seiner Markenzeichen-Glatze, um unerkannt zu bleiben. Einmal wurde er aufgefordert, einen Golfparcours zu verlassen, nachdem er, vom Golfen gelangweilt, eine hitzige Wasserschlacht mit einem Freund angezettelt hatte. Es war uns peinlich, mit ihm zusammen Fahrstuhl zu fahren, da wir wussten, dass er sich im Nu an die übrigen Fahrstuhlinsassen wenden würde, um mit einem breiten Grinsen zu verkünden: »Vielleicht fragen Sie sich, warum ich so kurzfristig dieses Meeting einberufen habe«, um dann lauthals über seinen eigenen Witz zu lachen.

Wir lernten, uns nicht sonderlich darum zu scheren, was andere dachten, sondern uns einfach an seiner zu Späßen aufgelegten Art zu freuen. Er war berühmt für seine kurzen, aber intensiven Schlafpausen. Häufig kam es vor, dass er sein Jackett zum Kissen zusammenfaltete, sich seine Augenmaske aufsetzte und an den ungewöhnlichsten Orten ein kurzes und erfrischendes Nickerchen hielt – ob in Geschäften, Filmtheatern, Flughäfen, Zügen, unter Parkbänken oder wo und wann immer er einen Platz und ein wenig Zeit fand. Seine Begeisterung war ansteckend, und er brachte uns bei, eine »Carpe diem«-Mentalität an den Tag zu legen und »aus dem Leben das Mark zu saugen«, wie er zu sagen pflegte.

Sein beruflicher Erfolg überraschte und genierte ihn stets ein we-

nig, und bei aller Berühmtheit blieb er bescheiden und bodenständig. Er begriff sich selbst als Verwalter eines Projekts, dessen Verdienste er anderen und Gott zuschrieb. Er schämte sich niemals seiner Werte und seines Glaubens und war überzeugt, dass alles seine Ordnung findet, solange nur Gott den Mittelpunkt des Lebens bildet. Nur dann, so lehrte er uns, ist einem Menschen oder einer Institution langfristiger Erfolg vergönnt, wenn er oder sie im Einklang mit bestimmten zeitlosen Prinzipien lebt.

Unser Vater setzte alles daran, seine Lehren in die Tat umzusetzen, und häufig entschuldigte er sich bei uns, wenn ihm dies nicht zu gelingen schien. Dann sagte er etwa: »Mein Sohn, es tut mir so leid, wenn ich dir gegenüber ausfällig geworden bin«, oder: »Liebling, das war nicht nett von mir. Wie kann ich das in deinen Augen wiedergutmachen?« Regelmäßig werden wir gefragt, wie es war, als seine Kinder aufzuwachsen, und ob er wirklich ein so guter Mensch war, wie es immer dargestellt wird. Auch wenn er nicht vollkommen war und manches Mal mit Ungeduld zu kämpfen hatte, wenn er im Stau steckte oder Mutter nicht zu Potte kam, bestand kein nennenswerter Unterschied zwischen dem, was er lehrte und wie er lebte. Er war der, für den die Menschen ihn hielten oder was sie sich von ihm erhofften. Das vielleicht größte Kompliment, das wir unserem Vater machen können, ist dies: So gut er auch als Autor und Lehrer in der Öffentlichkeit war – im Privaten als Ehemann und Vater war er noch besser. Und für diese Konsequenz und Verlässlichkeit liebten wir ihn.

Wir alle wussten, dass unser Vater seine Zeit am liebsten mit seiner Familie verbrachte, und er bewies dies damit, wie er seine Zeit einteilte und »das Wichtigste zuerst« tat. Auch wenn er viel reiste und dies viel Zeit in Anspruch nahmen, verpasste er kaum einen Anlass, der uns wirklich wichtig war, wie beispielsweise Geburtstage oder Basketballspiele, die er sich bis zu zwei Jahre im Voraus im Kalender notierte. Er zahlte regelmäßig auf unsere »emotionalen Beziehungskonten« in Form von Einzelbegegnungen mit jedem von uns ein und er lebte vor, dass »in Beziehungen die kleinen Dinge die entscheidenden sind«. Er war der Meister der lehrreichen Augenblicke und wandte eherne Prinzipien auf alles an, was wir taten, indem er uns ermunterte, unsere Entscheidungen nach Maßgabe unserer Wertvorstellungen und nicht nach irgendeiner Augenblickslaune zu treffen. Er lehrte uns durch sein Beispiel, dass »das Leben eine Mission und keine Karriere« ist und dass wir wahres Glück finden würden, indem wir anderen dienen.

Unser Vater verehrte unsere Mutter Sandra und unterhielt mit ihr über sechsundfünfzig Jahre eine bemerkenswerte Beziehung. Mehrmals in der Woche pflegten sie das Ritual, sich ganz einander zu widmen, indem sie beispielsweise einen Ausflug auf dem Motorrad unternahmen – langsam genug, um miteinander sprechen zu können, während sie die Landschaft und das Beisammensein genossen. Sie sprachen zwei- oder dreimal täglich am Telefon, auch wenn er auf Reisen war. Sie sprachen über alle Dinge unter der Sonne, von Politik über Bücher bis zur Kindererziehung, und Vater schätzte ihre Meinung mehr als die eines jeden anderen. Er war ein tief sinniger Denker und neigte zu einer allzu theoretischen Betrachtungsweise. Mutter war ein hervorragender Resonanzboden und half ihm, sein Material zu vereinfachen und praktikabel zu machen, indem sie etwa sagte: »Oh, Stephen, das ist viel zu kompliziert. Niemand versteht, worauf du hinauswillst. Sag es einfacher und erzähle mehr Geschichten.« Er liebte ihr Feedback! Seitdem wir selbst Kinder haben, wissen wir die Gewinn-Gewinn-Beziehung unserer Eltern erst wirklich zu schätzen und fragen uns, wie sie es schafften, miteinander ein so glückliches Leben zu führen.

Unser Vater hatte eine schöne Definition für Führung: Für ihn bedeutete Führung, den Wert und das Potenzial anderer Menschen so klar zu kommunizieren, dass diese selbst begannen, daran zu glauben. Kurz nach dem Tod unseres Vaters ließ uns ein Mann, der unter sehr harten Umständen aufgewachsen war, folgende Nachricht zukommen, die verdeutlicht, worum es unserem Vater wirklich ging: »Ich möchte, dass Ihre Familie weiß, dass ich immer noch im Besitz jenes zwanzigminütigen Tonbandes bin, mit dem mir Ihr Vater vor dreißig Jahren Mut machte, indem er unter anderem sagte, dass Gott mich lieb habe und dass ich aufs College gehen und eines Tages eine eigene Familie gründen würde. Ich habe mir das Band all die dreißig Jahre immer wieder angehört, und ich habe alles erreicht, was er mir zugetraut hat. Ohne ihn wäre ich heute nicht der, der ich bin. Danke!«

Anlässlich dieses bedeutsamen Jubiläums von *Die 7 Wege zur Effektivität*, inmitten all der Lobreden und in Anbetracht der Millionen von Menschen und Tausenden von Institutionen, die durch dieses Buch beeinflusst wurden, möchten wir Kinder unserem Vater unseren Tribut zollen als einem Menschen, der es wahrlich zu persönlicher »Effektivität« gebracht hat. Wie er vor Jahren den ertrinkenden Mann gerettet hat, so wird er ganz gewiss auch weiterhin seine Rettungsleinen

auswerfen – für Sie, für Ihre Familie, Ihre Teams, Ihr Unternehmen und unzählige andere Menschen und Institutionen. Wir sind überzeugt, dass den zeitlosen Prinzipien der *7 Wege* in der turbulenten Welt von heute mehr Bedeutung zukommt als je zuvor und dass die Botschaft der *7 Wege* gerade erst beginnt, ihre wahre Wirkung zu entfalten.

Wir werden ewig dankbar sein für einen so wundervollen Vater und »Papa«, wie seine Enkel ihn zu nennen pflegten. Sein Erbe lebt in uns und in allen jenen fort, die unter dem Einfluss seines großartigen Geistes und seiner inspirierenden Lehren gestanden haben, auf dass wir ein Leben in Aufrichtigkeit führen, uns einbringen und etwas bewirken in dieser Welt und jene Größe zur Entfaltung bringen, zu der ein jeder von uns fähig ist.

Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine,
Colleen, Jenny und Joshua

Vorwort zur deutschen Neuauflage

Im März 2014 begehen wir den 25. Jahrestag der Erscheinung des Buches *Die 7 Wege zur Effektivität*, das millionenfach verkaufte Werk des amerikanischen Bestsellerautors Dr. Stephen R. Covey. Er benennt in diesem Werk neue Prinzipien und überzeugende Konzepte zur Steigerung der persönlichen Effektivität, die Menschen und Organisationen weltweit bis heute positiv beeinflussen.

Diese zeitlosen, universellen und unmittelbar wirksamen Prinzipien der Effektivität für Individuen, Teams und Organisationen überzeugen aufgrund ihrer Umsetzungsorientierung und nachhaltigen Wirkung. Sie funktionieren auch in der Welt moderner Technologien und werden gestützt durch aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft. Deswegen erfreuen sich *Die 7 Wege zur Effektivität* auch heute noch größter Relevanz.

Die Entwicklung von effektiven Gewohnheiten über einen konsequenten Paradigmenwechsel und die nachhaltige Änderung von Verhaltensweisen geschieht nicht über Nacht, sondern ist ein andauernder Prozess, der kontinuierlich verinnerlicht werden muss. FranklinCovey bietet dazu eine Reihe von Programmvarianten an: von der Buchlektüre im Selbststudium bis hin zu Transformationsprozessen ganzer Organisationen über mehrere Jahre, begleitet durch unsere Berater, Coaches und Trainer.

Viel Erfolg bei der erfolgreichen Umsetzung Ihrer persönlichen Effektivität. Und denken Sie daran: Auch lange Wege beginnen mit einem ersten Schritt. Lassen Sie uns gerne wissen, wenn wir Sie dabei unterstützen dürfen.

Hans-Dieter Lochmann, Geschäftsführer
Dr. Wilhelm Bahner, Generalbevollmächtigter
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald
Deutschland | Schweiz | Österreich
w.bahner@franklincovey.de | www.franklincovey.de

Vorwort

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* hat sich die Welt radikal verändert. Unser Leben ist komplexer, aufreibender und anstrengender geworden. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit vollzogen – mit all seinen tief greifenden Konsequenzen. Heute werden wir in unserem persönlichen Leben, in unseren Familien und Organisationen mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die sich noch vor zehn Jahren niemand vorstellen konnte. Diese Herausforderungen haben nicht bloß eine ganz neue Größenordnung, sondern sind von Grund auf anders.

Die schnellen, weit reichenden Veränderungen in der Gesellschaft und im digitalisierten globalen Markt werfen nun eine sehr wichtige Frage auf, die mir oft gestellt wird: »Sind die 7 Wege zur Effektivität *heute* überhaupt noch von Bedeutung?« Und weiter: »Werden sie auch in zehn, 20, 50 oder 100 Jahren noch von Bedeutung sein?« Meine Antwort lautet: Je umfangreicher die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *größer* wird die Bedeutung der 7 Wege. Das liegt daran, dass unser Schmerz und unsere Probleme universell sind und zunehmen und dass die Lösung dieser Probleme auf universellen, zeitlosen, offensichtlichen *Prinzipien* beruht, die schon seit Anbeginn der Geschichte für alle dauerhaften, prosperierenden Gesellschaften gelten. Diese Prinzipien habe ich nicht erfunden, mir steht dafür also auch kein Dank oder Ruhm zu. Ich habe sie lediglich ermittelt und in einen sequenziellen Rahmen gestellt.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen, die ich in meinem Leben gewonnen habe, gehört: Wenn man seine höchsten Ziele erreichen und die größten Herausforderungen meistern will, muss man *das Prinzip oder Naturgesetz, das die angestrebten Ergebnisse bestimmt, ermitteln und anwenden*. Wie wir ein Prinzip anwenden, hängt von unseren einzigartigen Stärken und Begabungen und von unserer Kreativität ab und kann

daher ganz unterschiedlich sein. Letztendlich beruht aber jeder Erfolg darauf, dass wir im Einklang mit den Prinzipien, mit denen der Erfolg verbunden ist, handeln.

Viele Leute denken jedoch nicht so, zumindest nicht bewusst. Vielmehr werden Sie zunehmend feststellen, dass auf *Prinzipien* beruhende Lösungen in starkem Kontrast stehen zu den in unserer Kultur üblichen Methoden und verbreiteten Denkweisen. Diesen Kontrast möchte ich an einigen der häufigsten Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, verdeutlichen.

Angst und Verunsicherung: Heute haben sehr viele Menschen Angst. Sie haben Angst vor der Zukunft. Sie haben das Gefühl, im Beruf verwundbar zu sein, sie fürchten sich davor, ihre Arbeit zu verlieren und dann nicht mehr für ihre Familie sorgen zu können. Diese Verwundbarkeit führt oft zu Resignation – die Leute ergeben sich in ein Leben ohne Risiken und in die Abhängigkeit von anderen, im beruflichen wie im privaten Bereich. In unserer Kultur ist die übliche Reaktion auf dieses Problem, nach möglichst großer Unabhängigkeit zu streben: »Ich werde mich jetzt nur noch auf mich selbst, meine Familie und mein Eigentum konzentrieren. Ich werde meine Arbeit machen, und zwar gut, meine wahre Befriedigung aber außerhalb des Berufs suchen.« Unabhängigkeit (Independenz) gilt als wichtiger, ja unverzichtbarer Wert, als große Leistung. Das Problem jedoch ist, dass wir in einer *interdependenten* Welt leben, in der viele Dinge miteinander vernetzt sind; unsere wirklich wichtigen Leistungen erfordern Interdependenz-Fähigkeiten, über die wir derzeit nicht einmal annähernd verfügen.

»Ich will es jetzt haben!«: Die Leute wollen Dinge haben, und zwar sofort. »Ich will Geld! Ich will ein schönes, großes Haus, ein tolles Auto, den neuesten und besten Fernseher! Ich will alles und ich habe es verdient!« Natürlich macht die Kreditkarte es uns heute leicht, Dinge gleich zu kaufen, aber erst später zu bezahlen. Doch irgendwann kommt die Abrechnung, und wir werden – manchmal sehr unsanft – daran erinnert, dass unsere Käufe unsere Finanzkraft nicht übersteigen dürfen. Spätestens dann können wir uns keinen Illusionen mehr hingeben. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich, die Zinsen fressen uns auf. Es reicht nicht einmal mehr, wirklich hart zu arbeiten. Die Globalisierung der Märkte und der Technologie führt zu so schnell-