

Covey, Stephen R.

Die sieben Wege zur Effektivität

Die Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg

Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 2006

Artikel-Nr. 303 393 000, Preis 12,90 Euro – so lange Vorrat reicht
oder Gabal, ISBN 978-3-89749-573-9, Preis 24,90 Euro

Zielgruppe

Führungskräfte, Trainer, Menschen im Vertrieb und alle, die Anregungen und Werkzeuge suchen, sich und andere menschlich, effektiv und nachhaltig zu managen.

Inhalt

Coveys Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ ist in vier Teile gegliedert: *Paradigmen und Prinzipien, Der private Erfolg, Der öffentliche Erfolg sowie Erneuerung.*

Im ersten Teil entwickelt er die *Paradigmen und Prinzipien* einer „von innen nach außen“ gerichteten persönlichen und zwischenmenschlichen Charakterentwicklung.

Ziel dieses Reifungsprozesses ist menschliches Wachstum aus der Abhängigkeit über die Unabhängigkeit zur wechselseitigen Abhängigkeit in Freiheit oder *Interdependenz* und letztlich hin zu menschlicher Größe statt bloßer öffentlicher Anerkennung, Sein statt Haben sowie einer Balance zwischen Nachhaltigkeit und Produktivität.

Dementsprechend fordert Covey, erst die private und persönliche Welt zu ordnen, anstatt erst den öffentlichen und beruflichen Erfolg zu suchen und Karriere zu machen, um dann zu entscheiden, was (bzw. ob) dann noch Energie für das Private übrig bleibt.

Er sieht dies als Gegenentwurf zu sozialen (Manipulations-)Techniken und dem positiven Denken, das etwa Dale Carnegie propagiert – in Büchern wie „*Sorge dich nicht, lebe!*“ oder „*Wie man Freunde gewinnt*“.

Als Prinzipien bezeichnet er letztlich universale Grundwerte wie Fairness, Integrität, Menschenwürde usw., die er als Naturgesetze für ein erfolgreiches menschliches Zusammenleben betrachtet.

Der Schlüssel zu deren Verwirklichung sind die sieben Wege oder Gewohnheiten (im Originaltitel „Habits“), die Covey als Schnittmenge zwischen Wissen, Können und Wollen bezeichnet.

Der zweite Teil befasst sich mit den *drei Wegen zum privaten Erfolg*, nämlich der *persönlichen Vision* sowie *Führung* und *Management* auf der persönlichen Ebene.

Die Prinzipien der *persönlichen Vision* beschreiben, wie man drei beschränkende „Landkarten“, den genetischen, psychischen und Umwelt-Determinismus, überwindet und durch Selbstwahrnehmung, Vorstellungskraft, Gewissen und freien Willen wieder zur menschlichen Entscheidungs-Freiheit vordringt. Statt auf Reize mechanisch und re-aktiv zu antworten, geht es darum, die Initiative zu entwickeln und pro-aktiv zu handeln.

Das zeigt sich an einer aktiven Sprache, der Konzentration auf den eigenen Einflussbereich und dessen Erweiterung, einem konstruktiven Umgang mit Fehlern und Konsequenzen und der Fähigkeit, Verpflichtungen einzugehen und einzuhalten. Dies alles zusammengenommen bildet die Voraussetzung für die Entwicklung einer Vision.

Der zweite Weg der *persönlichen Führung* definiert Effektivität als die Fähigkeit, „schon am Anfang das Ende im Sinn“ zu haben und die richtigen Dinge zu tun, statt die Dinge richtig zu tun. Dadurch, dass man Führung übernimmt und sein eigenes Drehbuch schreibt, formuliert man sein Leitbild. Voraussetzungen dafür sind Selbstsicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft. Covey fordert, sich an tragfähigen Prinzipien zu orientieren anstatt an einer einseitigen Ausrichtung wie z. B. Partnern, Familie, Geld, Arbeit, Besitz, Vergnügen, Freund- oder Feindschaft, Kirche oder Ego. Dabei empfiehlt Covey, das ganze Gehirn zu nutzen, insbesondere auch die rechte Hirnhälfte durch eine hinreichend große Perspektive und Techniken wie Visualisierung und Affirmationen. Außerdem empfiehlt er, Rollen und Ziele zu identifizieren.

Der dritte Weg zeigt, wie man durch die Prinzipien des *persönlichen (oder Selbst-)Managements* das eigene Leitbild, die Vision, umsetzen kann. Ausgehend vom Zeitmanagement nach dem Eisenhower-Schema (ABC-Priorisierung) stellt Covey dar, wie man durch die konsequente Bearbeitung von B-Prioritäten der Dringlichkeitsfalle entkommt. Die Werkzeuge dabei sind die Identifikation von Rollen, das Setzen von Zielen, Planung und Delegation sowie tägliche Anpassung.

Der dritte Teil ist dem öffentlichen Erfolg gewidmet. Hier geht es um Zwischenmenschliches, nämlich Führung, Kommunikation und Kooperation.

In einem Brückenskapitel diskutiert Covey die *Paradigmen von Interdependenz*, insbesondere die Idee des „emotionalen Beziehungskontos“, das durch Verständnis, die Beachtung von Kleinigkeiten, gehaltene Versprechen, geklärte Erwartungen, persönliche Integrität und ggf. ehrliche Entschuldigungen wächst. Außerdem vertritt er die These, dass in Beziehungen jedes Sachproblem eine Chance für die Beziehung werden kann.

Der vierte Weg der *zwischenmenschlichen Führung* fußt auf der Idee der Zwei-Gewinner-Lösung als Alternative zum (faulen) Kompromiss oder dem Nullsummenspiel. Was das Kapitel so interessant macht, ist, wie Covey dieses Konzept konsequent auf den Ebenen Charakter, Beziehungen, Vereinbarungen, Systeme und Prozesse durchdekliniert.

Der fünfte Weg der *einfühlenden Kommunikation* besteht darin, erst zu verstehen, dann verstanden zu werden. Covey versteht darunter ein unvoreingenommenes Zuhören, das darauf verzichtet, zu werten, zu sondieren, zu beraten oder zu interpretieren.

Der sechste Weg der *kreativen Kooperation* befasst sich damit, Synergien zu schaffen, bei denen das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Und zwar durch ergebnisoffene Kommunikation, die Suche nach „der dritten Alternative“ zu eigenen und fremden Positionen, Wertschätzung von Unterschieden und einen einführenden, kooperativen und kreativen Umgang auch mit den hemmenden Kräften bei Veränderungen.

Dem alles abrundenden siebten Weg der *ausgewogenen Selbsterneuerung* widmet Covey den gesamten **vierten** und letzten **Teil** seines Buches. Er drückt dies prägnant in der Metapher aus, man solle die eigene Säge schärfen, anstatt sich beim Bäumefällen mit einer stumpfen Säge lange zu plagen. Diese Selbsterneuerung bezieht er auf körperliche Gesundheit und Fitness, einen persönlichen Lebenssinn, lebenslanges Lernen sowie auf Selbstachtung und Selbstsicherheit sowie einen positiven Umgang mit den Mitmenschen. In dieser Selbsterneuerung sieht er den Treibstoff für die Verwirklichung der anderen sechs Wege (oder Gewohnheiten) und eine kontinuierliche Gewissensentwicklung durch Lernen, „Sichverpflichten“ und Handeln.

Das Buch schließt mit einem Erlebnisbericht und Betrachtungen über die generationenübergreifende Kraft zur Veränderung. Die vorliegende Ausgabe enthält darüber hinaus noch ein Interview mit Covey.

Stellungnahme

Coveys rund 360 Seiten starkes Buch ist als gepflegte Sonntagnachmittagslektüre wenig geeignet. Covey ist kein genialer Schreiber, der seine Anliegen in die bestmöglichen Worte packt, und in der Übersetzung wirkt seine Sprache noch sperriger. Zum anderen irritiert das Buch mit häufigen und uneinheitlichen Wechseln zwischen sachlichen Erklärungen und Erfolgsrezepten, dann wieder teils inhaltsarmen, teils messianisch angehauchten „Predigten“ und zahlreichen und oft unsystematisch eingestreuten Erfolgsgeschichten, die zwar authentisch sind, jedoch zumeist witz- und farblos bleiben, um dann wieder mit dichten, facettenreichen Texten zum Nachdenken zu animieren.

„Die sieben Wege“ sind eher ein Arbeitsbuch und ein intellektueller „Schleifstein“. Seine Stärke liegt in der Art, wie Covey bekannte Konzepte leichtfüßig in ein komplett neues Licht rückt, dann wieder seine Gedanken auf unterschiedliche Art und Weise einer griffigen Einordnung in gängige Konzeptschubladen entzieht und nicht zuletzt in einfachen, umsetzungsorientierten „Anwendungsvorschlägen“.

Den schnellsten Zugang zu Coveys Philosophie findet man, wenn man seine „Anwendungsvorschläge“ liest und ausprobiert. Die anstrengendere Alternative besteht darin, die einzelnen Kapitel Stück für Stück durcharbeiten. In beiden Fällen wird man mit einer Steigerung der persönlichen Effektivität belohnt. Denn das Buch stellt nicht umsonst prinzipienorientierte Lebensziele für den privaten und beruflichen Erfolg in den Mittelpunkt und genau darum geht es ja bei Effektivität: um das Erreichen von Zielen.

Fazit

„The 7 Habits of Highly Effective People“, also „Die sieben Gewohnheiten höchst effektiver Menschen“ ist zu Recht ein Klassiker der Management-Literatur.

Steven Covey ist es gelungen, das vielleicht wesentlichste Werk zu diesem Komplex zu schreiben. Und zwar deswegen, weil er von seinen Lesern fordert, sich nicht wie ein dressierter Affe allerlei Techniken und Methodenkompetenzen anzutrainieren, sondern tatsächlich als Mensch zu wachsen und den eigenen Charakter zu schulen. Schon allein das macht – gerade in Zeiten immer stärker artikulierter Anforderungen – „Die sieben Wege“ für alle Führungskräfte, Trainer und Coachs wertvoll, ja unentbehrlich.