

Über **30 MIO** verkaufte Exemplare

STEPHEN R.
COVEY

DIE **7** WEGE
ZUR EFFEKTIVITÄT

PRINZIPIEN FÜR PERSÖNLICHEN
UND BERUFLICHEN ERFOLG

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

51., überarbeitete Auflage

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 Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-763-8

Lektorat: Claudia Franz | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

51., überarbeitete Auflage 2018

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company
Copyright © 2005, 2014, 2018 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

Vorwort zur deutschen Neuauflage 7

Vorwort 9

Erster Teil: Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen 19

Die sieben Wege – ein Überblick 57

Zweiter Teil: Der private Erfolg

1. Weg Pro-aktiv sein 79

Prinzipien der persönlichen Vision 81

2. Weg Schon am Anfang das Ende im Sinn haben 113

Prinzipien der persönlichen Führung 115

3. Weg Das Wichtigste zuerst tun 169

Prinzipien des persönlichen Managements 171

Dritter Teil: Der öffentliche Erfolg

Paradigmen von Interdependenz 213

4. Weg Gewinn / Gewinn denken 237

Prinzipien der zwischenmenschlichen Führung 239

5. Weg Erst verstehen, dann verstanden werden 277

Prinzipien der einführenden Kommunikation 279

6. Weg Synergien schaffen 309

Prinzipien der kreativen Kooperation 311

Vierter Teil: Erneuerung 333

7. Weg Die Säge schärfen **335**
Prinzipien der ausgewogenen Selbsterneuerung **337**

Anhang

- Noch einmal: Von innen nach außen **357**
Nachwort: Fragen, die mir immer wieder
gestellt werden **369**
Letztes Interview mit Stephen R. Covey **382**
Nachruf: Gedenken an einen
wunderbaren Vater **395**
Über FranklinCovey **401**
Über FranklinCovey
im deutschsprachigen Raum **403**
Index **405**
Leserstimmen **410**
Über den Autor **414**

Vorwort zur deutschen Neuauflage

Mittlerweile ist das Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« des amerikanischen Bestsellerautors Dr. Stephen R. Covey millionenfach verkauft. Covey benennt in diesem Werk 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 sind »Die 7 Wege zur Effektivität« nach wie vor von größter Relevanz.

Die Entwicklung von effektiven Gewohnheiten aufgrund eines konsequenten Paradigmenwechsels und der nachhaltigen 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. Alles kontinuierlich begleitet durch unsere Berater, Coaches und Trainer. So leisten wir weltweit einen relevanten Beitrag zur Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur.

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 können.

Hans-Dieter Lochmann

President und CEO

FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald

Deutschland | Schweiz | Österreich

info@franklincovey.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.at

www.franklincovey.ch

Vorwort

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* hat sich die Welt radikal verändert. Unser Leben ist wesentlich komplexer, anstrengender und stressiger geworden. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zur Informations- und Wissensgesellschaft vollzogen – mit allen Konsequenzen. Ob im Privatleben oder im Beruf: Heute werden wir mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die sich vor zehn Jahren noch niemand vorstellen konnte. Diese Herausforderungen haben nicht nur eine völlig neue Größenordnung, sondern sie sind von Grund auf anders.

Die schnellen, umfassenden Veränderungen in der Gesellschaft und in den digitalisierten globalen Märkten werfen eine sehr wichtige Frage auf, die mir oft gestellt wird: »Sind die 7 Wege zur Effektivität *heute* überhaupt noch von Bedeutung?« Und: »Werden sie auch in 10, 20, 50 oder 100 Jahren noch wichtig sein?« Meine Antwort lautet: Je radikaler die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *größer* wird die Bedeutung der 7 Wege. Woran das liegt? Unser Leidensdruck und unsere Probleme nehmen immer weiter zu. Aber es gibt eine Lösung. Sie beruht auf allgemeingültigen, zeitlosen und offensichtlichen *Prinzipien*. Sie gelten schon seit Anbeginn der Geschichte für alle aufstrebenden Gesellschaften. Ich habe diese Prinzipien nicht erfunden. Mir steht dafür kein Dank oder Ruhm zu. Ich habe sie lediglich aufgedeckt und in einen klar aufeinander aufbauenden Rahmen gestellt.

Eine meiner wichtigsten Erkenntnisse lautet: Sie können Ihre größten Ziele erreichen und die schwersten Herausforderungen meistern. Doch dazu müssen Sie *das Prinzip oder Naturgesetz, von dem die angestrebten Ergebnisse abhängen, kennen und anwenden*. Wie wir ein

Prinzip anwenden, kann völlig unterschiedlich sein. Das hängt von unseren einzigartigen Stärken und Begabungen und von unserer Kreativität ab. Letztlich beruht aber jeder Erfolg darauf, dass wir im Einklang mit den Prinzipien, mit denen er verknüpft ist, handeln.

Vielen ist das jedoch gar nicht bewusst. Mehr noch: Auf *Prinzipien* beruhende Lösungen stehen in starkem Kontrast zu den in unserer Kultur verbreiteten Methoden und Denkweisen. Diesen Gegensatz möchte ich Ihnen an einigen der wichtigsten Herausforderungen unserer heutigen Zeit veranschaulichen.

Angst und Verunsicherung: Heute haben sehr viele Menschen Angst. Sie haben Angst vor der Zukunft. Oft haben Sie das Gefühl, im Beruf angreifbar zu sein. Sie fürchten sich davor, ihre Arbeit zu verlieren und nicht mehr für ihre Familie sorgen zu können. Diese Angst führt häufig zu Resignation. Ob im beruflichen oder im privaten Bereich: Die Leute ergeben sich in ein Leben ohne Risiken und in die Abhängigkeit von anderen. Gleichzeitig streben sie nach möglichst großer Unabhängigkeit. Ihr Credo lautet: »Ich werde mich jetzt nur noch auf mich selbst, meine Familie und meinen Besitz konzentrieren. Meine Arbeit werde ich machen, und zwar gut. Mein wahres Glück werde ich jedoch außerhalb des Berufs suchen.« Unabhängigkeit, also Independenz, gilt als wichtiger, ja unverzichtbarer Wert, als große Leistung. Das Problem dabei? Wir leben in einer *interdependenten* Welt. Hier sind viele Dinge miteinander vernetzt. Deshalb erfordern unsere wirklich wichtigen Leistungen Interdependenz-Fähigkeiten, über die wir noch nicht einmal annähernd verfügen.

»Ich will es jetzt haben!«: Die Leute wollen alles haben – und zwar sofort. »Ich will Geld! Ich will ein schönes, großes Haus, ein tolles Auto, den neusten und besten Fernseher! Ich will alles, und ich habe es auch verdient!« Natürlich macht die Kreditkarte es uns heute leicht, Dinge gleich zu kaufen und erst später zu bezahlen. Doch irgendwann kommt die Abrechnung. Dann werden wir – manchmal sehr unsanft – daran erinnert, dass unsere Käufe unsere Finanzkraft nicht übersteigen dürfen. Spätestens jetzt ist es vorbei mit den Illusionen. Die Rückzahlungsforderungen sind unerbittlich. Die Zinsen

fressen uns auf. Auch harte Arbeit kann uns nicht mehr aus der Schuldenfalle retten.

Schnelle Veränderungen und harter Wettbewerb: Die Globalisierung der Märkte und der technologische Wandel führen zu extrem schnellen Veränderungen und einem extrem harten Wettbewerb. Hier hinken unser Wissen und unsere Kenntnisse immer nur hinterher. Wenn wir nicht bald zum alten Eisen gehören wollen, müssen wir uns ständig weiterbilden und uns immer wieder neu erfinden. Und: Wir müssen für die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Fähigkeiten sorgen. Im Beruf verlangen die Bosse Ergebnisse, und das aus gutem Grund. Der Wettbewerb ist unbarmherzig. Es geht ums nackte Überleben. Der Druck, *heute* Ergebnisse zu liefern, lässt sich nicht leugnen. Er steht für die Forderungen des Kapitals. Die wahre Erfolgsformel sind jedoch Nachhaltigkeit und Wachstum. Selbst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Quartalszahlen zu erreichen, ist die wirklich entscheidende Frage: Investieren Sie ausreichend in die Zukunft? Tun Sie genügend dafür, damit Sie auch in einem Jahr, in fünf und in zehn Jahren noch erfolgreich sind? Achten Sie auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung? Unsere Wirtschaft und die Wall Street fordern lautstark, dass wir *heute Resultate* vorweisen müssen. Doch zwischen der Erfüllung der Anforderungen von heute und den Investitionen für den Erfolg von morgen muss man *eine Balance schaffen*. Dieses Prinzip kann man nicht außer Kraft setzen. Es gilt übrigens auch für Ihre Gesundheit, Ihre Ehe und Ihre Beziehungen in der Familie oder im Freundeskreis.

Schulduweisungen und Opferrolle: Wenn wir auf ein Problem stoßen, reagieren wir häufig mit Schulduweisungen. Wir sind geradezu süchtig danach, das Opfer zu spielen: »Wenn mein Chef sich nicht in alles einmischen würde ... Wenn meine Eltern nur nicht so arm gewesen wären ... Wenn ich ein schöneres Haus hätte ... Wenn ich doch nicht das hitzige Temperament von meinem Vater geerbt hätte ... Wenn meine Kinder bloß nicht so aufsässig wären ... Wenn die andere Abteilung sich auch mal an die Anweisungen halten würde ... Wenn unsere Branche doch nur nicht so eingebrochen wäre ... Wenn unsere Mitarbeiter bloß nicht so unmotiviert wären ... Wenn

meine Frau nur mehr Verständnis hätte ...« Wenn bloß, wenn nur, wenn doch ...: Alles und jeden für unsere Misere verantwortlich zu machen, das mag vielleicht kurzfristig Erleichterung bringen. Doch es kettet uns an unsere Probleme. Nennen Sie mir einen Menschen, der die *Verantwortung* für seine Situation übernimmt. Der Mut genug hat, die *Initiative* zu ergreifen und alles zu tun, um die Herausforderungen im Leben zu meistern. Dann werde ich Ihnen zeigen, wie groß die Kraft der Entscheidungsfreiheit ist!

Hoffnungslosigkeit und Resignation: Schuldzuweisungen führen zu Zynismus und Resignation. Wenn wir glauben, dass wir Opfer der Umstände sind und nicht selbst über unser Leben bestimmen können, verlieren wir die Hoffnung und den Antrieb. Wir denken: »Ich bin ja bloß ein Bauer auf dem Schachbrett, eine Marionette, ein winziges Rädchen im Getriebe. Daran kann ich nichts ändern. Sagen Sie mir einfach, was ich tun soll!« Viel zu viele intelligente, talentierte Menschen versinken in Mutlosigkeit und Depressionen. Andere begegnen ihnen dann oft mit Zynismus und meinen: »Sie müssen Ihre Erwartungen so weit herunterschrauben, dass Sie nichts und niemand mehr enttäuschen kann.« Das ist ein Irrglaube. Denn das Prinzip des Wachstums und der Hoffnung besagt schon seit Anbeginn der Geschichte, dass wir selbst die kreative Kraft in unserem Leben sind.

Keine Lebensbalance: In unserer Online-Gesellschaft wird das Leben immer komplexer, anspruchsvoller und anstrengender. Wir bemühen uns, noch mehr zu tun, noch mehr Zeit zu sparen und noch mehr Effizienz mithilfe der modernen Technik zu erreichen. Dabei bleiben unsere Gesundheit, unsere Familie, unsere Integrität und viele andere wichtige Dinge auf der Strecke. Alles wird dem Beruf geopfert. Doch nicht unsere Arbeit – die ja der Motor des Lebens ist – ist das Problem. Das Problem sind auch nicht die Komplexität und der Wandel. Das wahre Problem ist, dass wir uns einreden: »Geh früher hin! Bleib länger da! Sei effizienter! Lebe mit den Nachteilen, die das erfordert!« Das bringt weder Balance noch inneren Frieden. Beides finden nur diejenigen, die ihre obersten Prioritäten kennen und darauf fokussiert sind, mit ihnen im Einklang zu leben.

»Was habe ich davon?«: Viele denken: Wenn wir im Leben und im Beruf etwas erreichen wollen, müssen wir die Nummer eins sein. Unsere Kultur sagt: »Das Leben ist ein Spiel, ein Rennen, ein Wettkampf – und du musst gewinnen!« Schulkameraden, Arbeitskollegen, ja selbst Familienmitglieder werden als Konkurrenten betrachtet. Wir glauben: Je mehr die anderen gewinnen, desto weniger bleibt für uns. Dennoch bemühen wir uns, nach außen hin großzügig zu erscheinen. Wir gratulieren anderen zu ihren Erfolgen. Innerlich werden wir allerdings von Neid zerfressen. Natürlich stimmt es, dass viele bedeutende Dinge in der Geschichte unserer Zivilisation der Entschlusskraft und dem Mut einzelner zu verdanken sind. Inzwischen hat sich aber viel verändert. Im Wissens- und Informationszeitalter bleiben die größten Chancen und Leistungen jenen vorbehalten, die die Kunst des »Wir« beherrschen. Wahre Größe setzt eine Überfluss-Mentalität voraus. Gefragt ist uneigennütziges Denken – mit gegenseitigem Respekt, zum beiderseitigen Wohl.

Die Sehnsucht, verstanden zu werden: Eines unserer größten Bedürfnisse ist es, von anderen verstanden zu werden. Wir wollen gehört, geachtet und geschätzt werden. Und: Wir wünschen uns, Einfluss auf andere zu haben. Aber wie gewinnen wir Einfluss? Die meisten glauben, dass der Schlüssel dazu die Kommunikation ist. Sie sind überzeugt: Wer seinen Standpunkt klar und überzeugend darlegt, der verschafft sich Gehör! Das hat zur Folge, dass die meisten von uns ihren Gesprächspartnern nicht richtig zuhören. Im Gegenteil: Während der andere noch spricht, sind sie schon voll und ganz damit beschäftigt, sich ihre Antwort zurechtzulegen. Hier heißt es umdenken. Wenn Sie wirklich Einfluss gewinnen wollen, müssen Sie Ihren Gesprächspartnern aufrichtig zuhören. Sie müssen ihnen zeigen, dass Sie ehrliches Interesse an ihnen haben und offen für ihre Meinung sind. Leider sind die meisten von uns nicht in der Lage, ihre eigenen Ideen erst einmal zurückzustellen und sich ausschließlich auf das Zuhören und Verstehen zu konzentrieren. Unsere Kultur schreitet nach Verstehen und Einfluss. Ja, sie fordert das sogar. Das Prinzip des Einflusses wird jedoch von einem gegenseitigen tiefen Verstehen bestimmt. Das setzt voraus, dass zumindest

ein Gesprächspartner dazu bereit ist, dem anderen zunächst einmal aufrichtig und uneingeschränkt zuzuhören.

Konflikte und Unterschiede: Wir Menschen haben sehr viel gemeinsam. Gleichzeitig sind wir aber auch wunderbar verschieden. Beispielsweise denken wir unterschiedlich und haben unterschiedliche, manchmal widerstreitende Werte, Motive und Ziele. Das führt unweigerlich zu Konflikten. Und was machen wir dann? Wir versuchen, uns durchzusetzen und zu gewinnen. Kompromisse lehnen wir meist ab. Damit ist keine Partei so recht zufrieden. Tatsächlich ist es eine riesengroße Verschwendung, wenn man zulässt, dass die Unterschiede die Leute zu ihrem kleinsten gemeinsamen Nenner treiben! Viel besser ist es, auf das Prinzip der *kreativen Kooperation* zu setzen. So kann man Lösungen entwickeln, die weitaus besser sind als die ursprünglichen Vorstellungen beider Seiten!

Persönliche Stagnation: Jeder Mensch hat vier Dimensionen: Körper, Verstand, Herz und Geist. Hier gibt es große Unterschiede zwischen der allgemeinen, gesellschaftlichen Tendenz und den zeitlosen, allgemeingültigen Prinzipien. Die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen möchte ich nun kurz für Sie gegenüberstellen.

Körper:

Tendenz: den bisherigen Lebensstil beibehalten; gesundheitliche Probleme mit Medikamenten und Operationen behandeln.

Prinzip: Krankheiten und Problemen vorbeugen, indem man seinen Lebensstil an bewährten, universellen und allgemein anerkannten Gesundheitsprinzipien ausrichtet.

Verstand:

Tendenz: im Internet surfen, fernsehen, sich ablenken und unterhalten lassen.

Prinzip: intensive Weiterbildung und lebenslanger Ausbau des eigenen Wissens.

Herz:

Tendenz: die Beziehungen zu anderen nutzen, um seine eigenen Interessen ohne Rücksicht und voller Egoismus durchzusetzen.

Prinzip: die größte Erfüllung und Freude bringen aufrichtiges, respektvolles Zuhören und der Einsatz für andere und die Gemeinschaft.

Geist:

Tendenz: Spiritualität und Sinnsuche rücken immer weiter in den Hintergrund. Stattdessen machen sich Verweltlichung und ein immer größerer Zynismus breit.

Prinzip: sich intensiv mit unserem Grundbedürfnis nach einem Sinn und positiven Dingen im Leben beschäftigen. Erkennen, dass der Ursprung dafür die *Prinzipien* sind.

An diese universellen Herausforderungen und an Ihre eigenen einzigartigen Bedürfnisse sollten Sie immer denken. Dann werden Sie tragfähige Lösungen und eine ganz persönliche Richtung für Ihr Leben finden. Zudem werden Sie feststellen, dass der Unterschied zwischen der in unserer Gesellschaft üblichen Vorgehensweise und der auf uralten, zeitlosen Prinzipien beruhenden Vorgehensweise immer deutlicher hervor tritt.

Ich möchte jetzt noch eine Frage wiederholen, die ich bei meinen Vorträgen immer wieder stelle: Wie viele Menschen wünschen sich auf dem Sterbebett, dass sie mehr Zeit im Büro oder vor dem Fernseher verbracht hätten? Die Antwort kann nur lauten: kein Einziger! Sterbende denken an die Menschen, die sie lieben, an ihre Familien und an diejenigen, für die sie einen Beitrag geleistet haben.

Vielleicht kennen Sie die berühmte Bedürfnispyramide von Abraham Maslow? Ganz oben an der Spitze steht Selbstverwirklichung. Dennoch stellte der große Psychologe am Ende seines Lebens das Glück, die Erfüllung und die Beiträge seiner Nachkommen über seine eigene Selbstverwirklichung. Er bezeichnete das als Selbst-Transzendenz.

Dieser Ansicht möchte ich mich voll und ganz anschließen. Wissen Sie, worin sich für mich die größte und wertvollste Wirkung

der Prinzipien aus den 7 Wegen zeigt? Im Leben meiner Kinder und Enkel!

Hier ein kleines Beispiel: Meine Enkelin Shannon engagiert sich für Waisenkinder in Rumänien. In einem Brief berichtete sie meiner Frau Sandra und mir von einem entscheidenden Wendepunkt in ihrem Leben. Als sie ein krankes Kind auf ihrem Schoß hatte, das sich voller Vertrauen in ihre Arme schmiegte, wusste Shannon plötzlich: »Ich will kein egoistisches Leben mehr führen. Ich will mein Leben damit verbringen, anderen zu helfen und einen Beitrag für sie zu leisten.«

Ein weiteres Beispiel: Alle unsere Kinder sind verheiratet und haben gemeinsam mit ihren Ehepartnern Leitbilder für ihr Leben entwickelt. Diese Leitbilder beruhen auf den Prinzipien aus den 7 Wegen. Im Mittelpunkt steht der Dienst an anderen. Dass unsere Kinder ihr Leben an diesen Leitbildern ausrichten, erfüllt meine Frau Sandra und mich mit großer Freude.

Wenn Sie jetzt beginnen, *Die 7 Wege zur Effektivität* zu lesen, erwartet Sie ein aufregendes Lernabenteuer. Lassen Sie die Menschen, die Sie lieben, daran *teilhaben*. Zeigen Sie ihnen, welche wichtigen Erkenntnisse Sie gewonnen haben. Und vor allem: Fangen Sie an, Ihr neues Wissen *anzuwenden*! Denken Sie daran: Positive Veränderungen in Ihrem Leben sind nur möglich, wenn Sie das Gelernte auch *umsetzen*. Etwas zu lernen und nicht entsprechend zu handeln, ist kein effektives Lernen!

Ich habe selbst erfahren, dass es eine ständige Herausforderung ist, den 7 Wegen in meinem Leben zu folgen. Es ist genau wie beim Skifahren, Golf, Tennis und allen anderen Sportarten: Je besser wir werden, desto größer werden die Herausforderungen. Gerne bin ich bei diesen Herausforderungen Ihr Gefährte. Lassen Sie uns das Abenteuer der 7 Wege beherzt angehen und die Prinzipien, auf denen sie basieren, gemeinsam umsetzen!

Stephen R. Covey

ERSTER TEIL

Paradigmen und Prinzipien

Von innen nach außen

*Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung,
die nicht untrennbar mit der richtigen Lebensweise verbunden ist.*

DAVID STARR JORDAN

In den unzähligen Jahren, in denen ich mit Menschen in Unternehmen, an der Universität oder in der Ehe- und Familientherapie gearbeitet habe, bin ich vielen Leuten begegnet, die unglaublich große Erfolge erreicht haben. Doch in ihrem Innersten kämpften sie mit einem ungestillten Hunger. Sie hatten ein tiefes Bedürfnis nach persönlicher Stimmigkeit, echter Effektivität und tiefen Beziehungen zu anderen Menschen.

Ich vermute, dass Ihnen einige der folgenden Herausforderungen sehr vertraut sind:

Ich habe meine Karriereziele erreicht und bin beruflich enorm erfolgreich. Aber das hat mich mein Privat- und Familienleben gekostet. Meine Frau und meine Kinder kenne ich gar nicht mehr. Ich bin mir nicht mal sicher, ob ich mich selbst kenne und weiß, was mir wirklich wichtig ist. Immer öfter frage ich mich, ob der Erfolg im Beruf das alles wirklich wert ist.

Ich habe eine neue Diät angefangen – die fünfte in diesem Jahr. Mir ist klar, dass ich übergewichtig bin. Das möchte ich unbedingt ändern. Ich lese alle Informationen über Diäten, die ich finden kann. Natürlich setze ich mir auch Ziele fürs Abnehmen. Zudem motiviere ich mich durch eine positive Haltung und sage mir, dass ich es diesmal ganz bestimmt packen werde. Aber ich schaffe es einfach nicht. Spätestens

nach ein paar Wochen gebe ich auf. Ich bringe es einfach nicht fertig, meine Versprechen mir selbst gegenüber einzuhalten.

Ich habe schon an unzähligen Seminaren und Workshops über effektives Management teilgenommen. Ich erwarte von meinen Mitarbeitern eine Menge. Aber ich arbeite auch hart daran, freundlich zu ihnen zu sein und sie richtig zu motivieren und fair zu führen. Dennoch sind sie nicht loyal. Wenn ich einen Tag krank zu Hause bleiben müsste, würden sie die meiste Zeit im Internet surfen oder tratschend auf dem Gang stehen. Wieso gelingt es mir nicht, meine Mitarbeiter zu loyalen Verhalten, selbstständigem Arbeiten und verantwortungsbewusstem Handeln anzuleiten? Oder weshalb finde ich keine neuen Leute, die diese Eigenschaften mitbringen?

Mein minderjähriger Sohn ist extrem rebellisch. Außerdem nimmt er Drogen. Was ich auch versuche, er hört einfach nicht auf mich. Was kann ich nur tun?

Es gibt so viel zu tun. Und ich habe nie genug Zeit. Ich fühle mich dauernd unter Druck und gehetzt – und das rund um die Uhr, sieben Tage die Woche. Um Abhilfe zu schaffen, habe ich schon einige Seminare für Zeitmanagement besucht und ein halbes Dutzend Planungssysteme ausprobiert. Aber ich habe noch immer nicht das Gefühl, das glückliche, produktive und entspannte Leben zu führen, das ich mir so sehr wünsche.

Ich möchte, dass meine Kinder im Haushalt mitanpacken und so den Wert von Arbeit erkennen. Aber wenn ich sie dazu kriegen will, irgendwas zu tun, muss ich jeden Schritt überwachen ... und mir ihre Vorwürfe gefallen lassen. Es ist so viel leichter, die Arbeit einfach selbst zu machen. Warum können Kinder ihre Aufgaben nicht mit Freude und ohne ständige Ermahnungen erledigen?

Ich bin sehr, sehr beschäftigt. Aber manchmal frage ich mich, ob das, was ich tue, auf lange Sicht irgendeine Rolle spielen wird. Ich würde wirklich gern glauben, dass mein Leben einen Sinn hat und dass durch mich die Welt ein bisschen besser wird.

Ich sehe, dass meine Freunde und Verwandten einen gewissen Erfolg haben und auch Anerkennung dafür bekommen. Natürlich tue ich so, als ob ich mich für sie freuen würde. Ich lächle und gratuliere ihnen zu ihren Erfolgen. Aber innerlich nagt der Neid an mir. Warum habe ich bloß solche negativen Gefühle?

Ich bin eine starke Persönlichkeit. Ich weiß, dass ich fast immer alles unter Kontrolle habe. Meist kann ich andere sogar so beeinflussen, dass sie zu der Lösung kommen, die ich will. Ich habe wirklich überzeugt, dass meine Lösungsvorschläge das Beste für alle sind. Trotzdem fühle ich mich irgendwie nicht gut dabei. Ich frage mich ständig, was die anderen tatsächlich von mir und meinen Ideen halten.

Aus meiner Ehe ist die Luft raus. Wir streiten uns nicht oder so. Aber wir lieben uns einfach nicht mehr. Bei der Beratung waren wir auch schon. Wir haben alles probiert. Trotzdem können wir das Gefühl, das wir einmal füreinander hatten, nicht wieder beleben.

Das alles sind tiefgreifende, schmerzvolle Probleme – Probleme, für die es keine Patentlösungen gibt.

Vor einigen Jahren haben meine Frau Sandra und ich auch mit einer ähnlichen, sehr schwierigen Situation zu kämpfen gehabt. Einer unserer Söhne machte eine wirklich schwere Zeit in der Schule durch. Seine Leistungen waren schwach. Bei den Tests verstand er nicht einmal die Fragen. Es war gar nicht daran zu denken, dass er die richtigen Lösungen finden und gute Noten mit nach Hause bringen würde. Zudem war er hinsichtlich seines Verhaltens sehr unreif, was seine Freunde oft in Verlegenheit brachte. Er war klein, dünn und unsportlich. Seine Bewegungen waren unkoordiniert. Beim Baseballspielen holte er schon zum Schlag aus, bevor der Ball überhaupt losgeflogen war. Das alles sah so komisch aus, dass die anderen Kinder ihn ständig auslachten.

Sandra und ich bemühten uns verzweifelt, ihm zu helfen. Wenn »Erfolg« in irgendeinem Bereich des Lebens wichtig sein sollte, dann hofften wir ihn besonders in unserer Rolle als Eltern zu finden. Also arbeiteten wir an unserer Einstellung und unserem Verhalten gegenüber unserem Sohn. Dadurch wollten wir auch sein Verhalten ändern.

Wir versuchten, unseren Sohn mit positiven Mentaltechniken aufzubauen: »Komm, Junge, du schaffst das! Wir wissen, dass du's kannst. Pack den Schläger ein bisschen weiter oben. Behalte den Ball im Auge. Hol nicht aus, bis er ganz nah ist.« Und wenn er es dann ein bisschen besser machte, bemühten wir uns eifrig, ihn noch mehr zu motivieren: »Gut, Sohnmann! Wunderbar! Mach weiter so!!!«

Wenn andere ihn auslachten, nahmen wir ihn in Schutz und ermahnten sie: »Lasst ihn doch in Ruhe. Er lernt es doch gerade erst.« Aber unser Sohn weinte und war fest davon überzeugt, dass er nie gut werden würde und Baseball ohnehin total doof sei. Nichts schien zu helfen. Deshalb machten wir uns ernsthafte Sorgen. Wir konnten hautnah miterleben, welche negativen Folgen das alles für sein Selbstwertgefühl hatte. Je schlimmer es wurde, desto mehr versuchten wir, uns motivierend, hilfreich und positiv zu verhalten. Doch nach unzähligen Fehlschlägen gaben wir auf. Meine Frau und ich beschlossen, uns die Situation einmal aus einer anderen Perspektive heraus anzusehen.

In dieser Zeit hatte ich beruflich mit der Förderung von Führungsqualitäten für verschiedene Kunden im ganzen Land zu tun. Unter anderem bereitete ich eine umfangreiche Seminarreihe für die Führungskräfte von IBM zum Thema »Kommunikation und Wahrnehmung« vor. Bei den Recherchen dazu stieß ich darauf, wie und wodurch unsere Wahrnehmung beeinflusst wird. Ich las Unmengen darüber, auf welche Weise unsere Wahrnehmung unsere Sicht der Dinge steuert, und wie unsere Sichtweise wiederum unser Verhalten bestimmt. Besonders angetan hatte es mich der sogenannte »Pygmalion-Effekt«. Hier geht es um die Theorie der Erwartungen und der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen. Im Mittelpunkt steht unter anderem, in welchen Tiefen unsere Wahrnehmungen verankert sind. Plötzlich erkannte ich: Wir müssen immer auch die Brille betrachten, durch die wir die Welt sehen. Denn sie bestimmt, wie wir die Dinge um uns herum interpretieren.

Als Sandra und ich die Konzepte, die ich bei IBM lehrte, mit unserer eigenen Situation verglichen, bemerkten wir: Unser *Verhalten* gegenüber unserem Sohn stand nicht in Einklang damit, wie wir ihn wirklich *sahen*. Nachdem wir uns intensiv mit unseren Gefühlen

beschäftigt hatten, wurde uns klar: Wir hielten unseren Sohn für grundlegend unzulänglich, irgendwie »zurückgeblieben«.

Sandra und ich konnten noch so sehr an unseren Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber unserem Sohn arbeiten, unsere Bemühungen würden wirkungslos bleiben. Denn in Wahrheit vermittelten wir ihm: »Du bist unfähig. Du musst geschützt werden!«

Wir erkannten: Wenn wir die Situation ändern wollten, mussten wir zunächst unsere Wahrnehmungen ändern.

Die Persönlichkeits-Ethik und die Charakter-Ethik

Während ich mich mit den Forschungen über Wahrnehmung befasste, beschäftigte ich mich gleichzeitig mit einer anderen überaus spannenden Sache. Dabei ging es um eine ausführliche Untersuchung der Literatur zum Thema Erfolg, die seit 1776 in den USA erschienen war. Ich las hunderte von Büchern, Artikeln und Aufsätzen über Persönlichkeitsentwicklung, Populärpsychologie und Selbsthilfe. Die Summe und Substanz dessen, was einem freien, demokratischen Volk als Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben galt, lag direkt vor mir.

Meine Studien führten mich durch 200 Jahre Erfolgsliteratur. Dabei fand ich heraus, dass viele Veröffentlichungen der letzten 50 Jahre extrem oberflächlich waren. Sie bezogen sich in erster Linie auf die Wahrnehmung des sozialen Images und boten irgendwelche Erfolgstechniken und Patentlösungen. Doch das waren nichts als soziale Pflaster und Aspirin für akute Probleme. Manchmal half das vielleicht vorübergehend. Aber die grundlegenden, chronischen Wunden konnten sie nicht heilen. Die schmerzten weiter und brauchten immer wieder auf.

Im krassen Gegensatz dazu steht die Literatur aus den davor liegenden 150 Jahren. Darin gilt die *Charakter-Ethik* als Voraussetzung für Erfolg. Sie beruht auf Charaktereigenschaften wie Integrität, Demut, Treue, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß oder Einfachheit und Bescheidenheit. Die Charakter-Ethik lehrte, dass es grundlegende Prinzipien für ein effektives Leben gibt. Mehr noch: Sie ging davon

aus, dass Menschen nur dann wahren Erfolg und anhaltendes Glück finden, wenn sie diese Prinzipien verinnerlichen und fest in ihrem Leben verankern.

Doch kurz nach dem Ersten Weltkrieg verlor die Charakter-Ethik zunehmend an Bedeutung. Nun stand etwas im Mittelpunkt, das man vielleicht Persönlichkeits-Ethik nennen könnte. Erfolg wurde mit der Außenwirkung gleichgesetzt. Es ging um das öffentliche Image, das öffentliche Ansehen und die sozialen Beziehungen. Im Wesentlichen konzentrierte sich die Persönlichkeits-Ethik auf zwei Bereiche: Sie bot Techniken für das soziale Miteinander und Anleitungen für eine positive mentale Einstellung. Ein Teil dieser Philosophie kam in verschiedensten Motivationsprüchen zum Ausdruck. Hier nur ein paar Beispiele:

- »Deine Einstellung bestimmt, wie weit du aufsteigst!«
- »Mit einem Lächeln gewinnt man mehr Freunde als mit einem langen Gesicht!«
- »Was auch immer der menschliche Geist sich ausdenken kann, das kann er auch erreichen.«

Viele Aspekte der Persönlichkeits-Ethik waren stark manipulativ, ja sogar betrügerisch. Menschen wurden dazu angehalten, die Zuneigung anderer durch bestimmte Techniken zu gewinnen – beispielsweise, indem sie Interesse an deren Hobbys heuchelten, Überlegenheit demonstrierten oder sich mit Einschüchterung den Weg durchs Leben bahnten. In manchen Büchern und Abhandlungen spielte auch der Charakter eine Rolle. Doch man erkannte nicht, dass er die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg war. Im Gegenteil: Der Hinweis auf die Charakter-Ethik war meist nur ein Lippenbekenntnis. In der Regel begnügte man sich mit griffigen Patentrezepten zu Themen wie Einflussnahme, Macht, Kommunikation, Motivation und positives Denken.

Ich erkannte, dass diese Persönlichkeits-Ethik auch Sandra und mich beeinflusst hatte. Unbewusst hatten wir versucht, ihre Ansätze bei unserem Sohn anzuwenden. Als ich mich noch intensiver mit dem Unterschied zwischen Charakter- und Persönlichkeits-Ethik befasste, fiel mir etwas sehr Wichtiges auf: Sandra und ich hatten

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 Einserschnitt 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?

Natürlich könnten Sie jetzt Ihr *Verhalten* ändern. Sie könnten sich noch mehr Mühe geben, noch fleißiger oder noch eiliger sein, um ans Ziel zu gelangen. Aber Ihre Bemühungen würden Sie nur noch schneller an den falschen Ort bringen.

Sie könnten auch Ihre *Einstellung* ändern und einfach positiver denken. Sie würden noch immer nicht ans richtige Ziel kommen. Aber vielleicht würde Ihnen das gar nichts mehr ausmachen. Ihre Einstellung wäre so positiv, dass Sie überall glücklich wären.

Leider sind Sie immer noch verloren. Denn das grundlegende Problem hat nichts mit Ihrem Verhalten oder Ihrer Einstellung zu tun. Das Problem ist deshalb entstanden, weil Sie einen falschen Stadtplan haben. Allein aus diesem Grund können Sie Ihr Ziel nicht erreichen.

Und was passiert, sobald Sie den richtigen Plan von Frankfurt haben? *Erst dann* wird Ihre Einstellung wichtig. Wenn Sie unterwegs auf Hindernisse treffen, *dann* kommt es auf Ihre Einstellung an. Aber die erste und wichtigste Voraussetzung, um ans Ziel zu kommen, ist die Genauigkeit des Stadtplans.

Jeder von uns hat viele verschiedene Landkarten im Kopf. Sie lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen:

- Erstens: Karten, *wie die Dinge sind*, also von *Realitäten*
- Zweitens: Karten, *wie die Dinge sein sollten*, also von *Werten*

Wir interpretieren alles, was um uns herum geschieht, anhand dieser mentalen Landkarten. Ihre Genauigkeit stellen wir jedoch nur selten infrage. Meist ist uns nicht einmal bewusst, dass wir sie benutzen. Wir nehmen einfach an, dass die Art, wie wir die Dinge sehen, auch die Art ist, wie sie sind oder wie sie sein sollten.

Auf diesen Annahmen basieren unsere Einstellungen und unser Verhalten. Oder anders ausgedrückt: Auf der Art und Weise, wie wir die Dinge sehen, basiert unser gesamtes Denken und Handeln.

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie zu einem kleinen Experiment einladen: Bitte nehmen Sie sich einige Sekunden Zeit, um das Bild auf Seite 33 zu betrachten. Schauen Sie sich dann das Bild auf Seite 34 an und beschreiben Sie genau, was Sie sehen.

Erkennen Sie eine Frau? Wie alt würden Sie die Frau schätzen?