

# Modul Selbst- und Sozialkompetenzentwicklung 1

## Selbst-Coaching

### ***Sieben Wege zur Effektivität –***

***Konzept zum Meistern des beruflichen und privaten Lebens  
nach Stephen R. Covey***

- 1. Lernziele**
- 2. Input und Anwendungsvorschläge**

**Sybille Eberhard**



*Sie laufen durch den Wald und treffen auf einen Mann,  
der fieberhaft daran arbeitet, einen Baum umzusägen.  
"Was machen Sie da?" fragen Sie.  
"Das sehen Sie doch", antwortet er ungeduldig.  
"Ich säge diesen Baum ab."  
Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie denn schon zugange?"  
"Über fünf Stunden", sagt er, "und ich bin k.o.!"  
Dies ist harte Arbeit."  
"Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten  
Pause und schärfen die Säge?  
Ich bin sicher, dass es dann viel schneller ginge."  
"Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen", ruft der Mann emphatisch.  
"Ich bin zu sehr mit dem Sägen beschäftigt."*

*Stephen R. Covey*



# 1. Lernziele

Durch das Anwenden des Ansatzes von Stephen R. Covey können Sie

- ▶ sieben konkrete Wege kennen lernen, wie effektive Menschen Ihr Leben und Beruf meistern.
- ▶ Einklang zwischen Ihrem Wollen und Handeln finden.
- ▶ berufliche wie private Schwierigkeiten aus einem neuen Blickwinkel betrachten.
- ▶ Ihre Studiums-, Berufs- und Lebensgestaltung proaktiv als Projekt planen und erfolgreich umsetzen.

# 2. Input & Anwendungsvorschläge

Einführung

1. Weg: Pro-aktiv sein – Prinzipien der persönlichen Vision
2. Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben – Prinzipien der persönlichen Führung
3. Weg: Das Wichtigste zuerst – Prinzipien des persönlichen Managements
4. Weg: Win-Win-Denken – Prinzipien sozialen Führungsverhaltens
5. Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden – Prinzipien mitfühlender Kommunikation
6. Weg: Synergien erzeugen – Prinzipien kreativer Kooperation
7. Die Säge schärfen – Prinzipien ausgewogener Selbst-Erneuerung

## Instrumente zur Umsetzung sind in separaten Dokumenten

Der folgende Input stützt sich auf:

Stephen R. Covey: **Die sieben Wege der Effektivität**. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens (1992) (Seven habits of highly effective people)

Stephen R. Covey: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg (2005)

Stephen R. Covey war über zwei Jahrzehnte Professor für Business Management und sein „Sieben Wege zur Effektivität“ ist zu einem Standardwerk des Selbstmanagements geworden, das in über 20 Sprachen übersetzt und millionenfach verkauft wurde.



# Einführung

*Die bedeutsamen Probleme, vor denen wir stehen, können nicht auf derselben Ebene des Denkens gelöst werden wie der, auf der wir sie geschaffen haben.*

*Albert Einstein.*

## Aktivitätsfalle versus Life-Balance

Als "The Seven Habits of Highly Effective People" bzw. "Sieben Wege zur Effektivität" bezeichnet Stephen R. Covey ein ganzheitliches Konzept, das Menschen helfen soll, Schwierigkeiten als Herausforderungen anzunehmen, ihre verschiedenen Rollen auszubalancieren und damit erfolgreich zu sein. "Die sieben Wege zur Effektivität" sind keine Tricks für den schnellen Erfolg, sondern Stephen R. Coveys Leser und Hörer haben sich darauf einzulassen, ihr Leben nach Zielen und Prinzipien auszurichten.

Es geht nicht nur darum, kurzfristig Resultate zu erzielen, meint Covey, sondern wichtig ist auch, die eigenen Aktiva – Gesundheit, Wissen, Können, Werte, Beziehungen, Vermögen – zu bewahren und zu steigern. Life-Balance erhält resp. effektiv ist, wer seine Stärken und Leistungen in Einklang bringt. „We are effective when we balance Production and Production Capability.“ (Covey, 1992, 12).

Die sieben Wege nach Covey bieten nicht nur konkrete Ansätze zum Selbstmanagement und Selbstcoaching, sondern auch Ansätze zur Persönlichkeitsentwicklung, Selbsterkennung und Sinnfindung. Bevor man also in seinem Wochenplan Prioritäten setzt, muss klar sein, wo bei einem selbst die "wahren" Prioritäten liegen. Oder, in den Worten Covey's:

*"Man kann ganz leicht in eine Aktivitätsfalle geraten, in der Geschäftigkeit des Lebens gefangen sein, härter und härter für die nächste Sprosse auf der Erfolgsleiter arbeiten, nur um dann zu entdecken, dass die ganze Leiter an die falsche Mauer gelehnt ist. Es ist möglich, sehr, sehr beschäftigt, aber nur wenig effektiv zu sein. Viele Menschen [...] erreichen Erfolge auf Kosten von Dingen, von denen sie plötzlich merken, dass sie ihnen wichtig waren." (Covey, 1992, 92)*

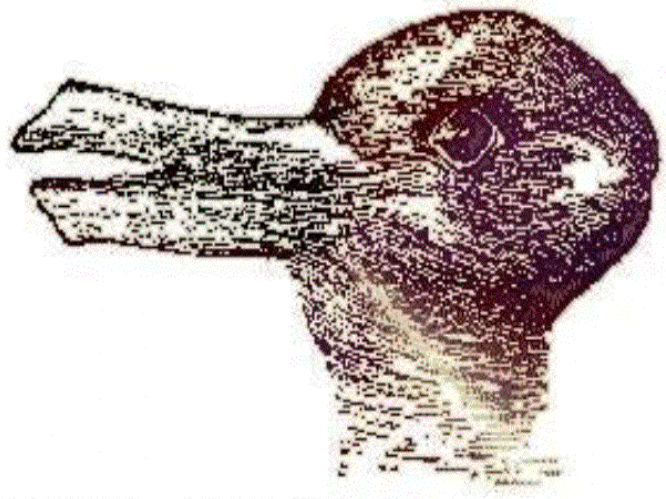
## Prägende Paradigmen

Entscheidend ist, wie wir uns selbst, unsere Mitmenschen und die Welt sehen. Covey spricht in diesem Zusammenhang von **Paradigmen** und vergleicht diese mit Landkarten. So wie wir wohl kaum eine Karte mit dem Gelände verwechseln, müssen wir auch zwischen Paradigmen und der Wirklichkeit unterscheiden. Den richtigen Weg können wir nur finden, wenn die Karte in ausreichendem Masse mit der Realität übereinstimmt. Paradigmen sind mentale Landkar-

ten in unserem Kopf; von diesen gibt es Realitäten-Karten und Werte-Karten. Diese bilden die Quellen unserer Einstellungen und unseres Verhaltens.

Die Wege dieses Konzepts folgen der **Charakter-Ethik**. Diese ist in den vergangenen 50 Jahren in den Hintergrund getreten, hinter die Image-Ethik. Letztere baut auf soziale Anerkennung, die ein Mensch erfahren kann – Image, Statusdenken. Die Charakter-Ethik kennzeichnet nach Covey primäre Grösse und Güte, weil sie mehr auf Sein wie auf Schein setzt.

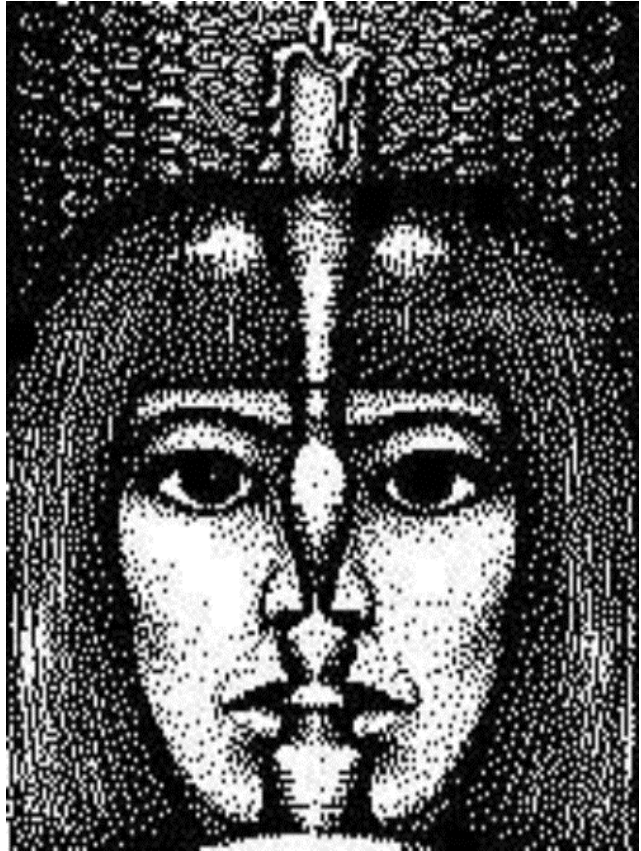
Unsere Ethik wird unser Verhalten, unsere Einstellung und unser Paradigma beeinflussen. Setzt unsere Ethik auf der Verhaltensebene an, beeinflusst sie unsere Bemühung und Motivation, Ziele zu erreichen. Setzt Ethik auf der Einstellungsebene an, beeinflusst sie uns durch positives Denken. Setzt Ethik dagegen auf der Paradigma-Ebene an, wirkt sie sich grundlegend aus. So entspricht der Wechsel von der Image-Ethik zur Charakter-Ethik einem **Paradigma-Wechsel**. Diesen soll folgende Übung veranschaulichen. Was sehen Sie?



Die einen sehen zuerst eine junge Frau, die anderen eine alte Frau, resp. eine Ente oder einen Hasen.

Unsere Vorerfahrungen und Erwartungen bestimmen, welches Bild wir zuerst sehen.

Die Übung veranschaulicht, von welcher Landkarte wir zur neuen Landkarte (Paradigma) übergehen: **von der Logik zur Psychologik**, von der Objektivität zur Intersubjektivität!



Ein weiteres Beispiel zur Veranschaulichung eines Paradigma-Wechsels:

*Die Geschichte von den Kriegsschiffen im Nebelmeer: Zwei der Ausbildungsschwadron zugeteilte Kriegsschiffe übten seit Tagen bei schwerem Wetter Manöver. Ich fuhr auf dem Leitschiff und hatte gegen Abend Dienst auf der Brücke. Nebelschwaden erschwerten die Sicht, also blieb auch der Kapitän oben und überwachte alles. Kurz nach Ausbruch der Dunkelheit meldete der Ausguck: „Licht steuerbord voraus!“ „Bleibt es stehen, oder bewegt es sich achteraus?“ Der Ausguck antwortete: „Es bleibt, Kapitän.“ Das hiess, dass wir uns auf einem gefährlichen Kollisionskurs mit dem anderen Schiff befanden. Da rief der Kapitän dem Signalgast zu: „Schicken Sie dem Schiff ein Signal: Wir sind auf Kollisionskurs, empfehlen 20 Grad Kursänderung.“ Zurück kam das Signal: „Empfehlen Ihnen, den Kurs um 20 Grad zu ändern.“ Der Kapitän sagte: „Melden Sie: ‘Ich bin ein Kapitän, Kurs um 20 Grad ändern.’“ - „Ich bin ein Unteroffizier“, lautete die Antwort. „Sie sollten Ihren Kurs besser um 20 Grad ändern.“ Inzwischen war der Kapitän ziemlich wütend. Er schimpfte: „Signalisieren Sie, dass ich ein Kriegsschiff bin. Er soll den Kurs um 20 Grad ändern.“ Prompt wurde eine Antwort zurückgeblinkt: „Ich bin ein Leuchtturm.“ Wir änderten unseren Kurs. (Covey, 1992, 29f)*



Der Paradigmawechsel, den der Kapitän – und wir beim Lesen – erfahren haben, veränderte die Sache vollkommen. Die Realität, die wir sehen, ist durch eine begrenzte Wahrnehmung bestimmt; dies gilt in unserem täglichen Leben ebenso wie für den Kapitän im Nebel.

Prinzipien sind wie Leuchttürme oder Prinzipien. Es sind Naturgesetze, die man nicht durchbrechen kann.

Zwar kann der Einzelne sein Leben und seine Interaktionen in Form von Paradigmen oder Landkarten betrachten, die auf seinen Erfahrungen erwachsen, aber diese Landkarten sind nicht das Territorium. Sie sind eine ‚subjektive Realität‘, nicht mehr als der Versuch, das Territorium zu beschreiben.

### **Leuchtturm-Prinzipien**

Die ‚objektive Realität‘ oder das Territorium selbst besteht aus ‚Leuchtturm-Prinzipien‘, die das Wachstum und Glück des Menschen bestimmen.

Für das Paradigma der Intersubjektivität gibt es Prinzipien (Territorien): Fairness, Integrität, Ehrlichkeit, Würde des Menschen, Dienen, Qualität/Spitzenleistung, Potentialität/ Entwicklung, Geduld, Pflege, Ermutigung, etc.

Prinzipien beruhen auf tiefen Wahrheiten. Prinzipien sind keine Praktiken. Praktiken sind situationsspezifisch. Werte sind Landkarten für die Lebensführung. **Prinzipien sind das Territorium** der Lebensführung, sind Richtlinien, die sich bewahrheitet haben und immer wieder bewahrheiten.

Zu den grundlegenden Wahrheiten gehört folgende Tatsache: **Der natürliche Prozess des Wachstums einer Person kann nicht abgekürzt werden.**

Für unser persönliches Wachstum müssen wir auf den Prinzipien der Intersubjektivität aufbauen. Richten wir uns beim persönlichen Wachstum nach der Anforderung der Effizienz, gründen wir auf der Image-Ethik und bauen auf Objektivität. Diese bedeutet aber für subjektives Wachstum nichts. Objektiv kann nur ein Problem festgestellt werden. Gelöst werden aber muss es auf einer anderen Ebene, nämlich der der **Intersubjektivität**. Will ich auf die Lösung eines Problems hinwirken, muss ich bei mir selber beginnen. Dies ist das **Prinzip „von innen nach aussen“** oder „private Siege vor öffentlichen Siegen“.

## Gewohnheiten – beibehalten oder überwinden?



Gewohnheiten - sie spielen für die persönliche Entwicklung eine wichtige Rolle - sind machtvolle Faktoren, die unser Verhalten massgeblich beeinflussen.

Gewohnheiten sind die Vereinigungsmenge von Wissen (was und warum) überschritten mit Fertigkeiten (wie) überschritten mit Wünschen (wollen).

Wollen wir Wachstum und Weiterentwicklung unserer Person und Persönlichkeit erreichen sind unsere Gewohnheiten und Verhaltensmuster zu überdenken; wir haben zu entscheiden, welche Gewohnheiten und Muster wir beibehalten, überwinden und fördern wollen.

## Produktion/Produktionskapazität-Gleichgewicht

*Wir sind effektiv, wenn wir die Produktion und die Produktions-Kapazität balancieren.  
St. R. Covey*

Das Paradigma der Effektivität, welches die sieben Wege sind, beruht auf dem Gebot des P/PK-Gleichgewichts – Produktion/Produktionskapazität-Gleichgewicht. Zum veranschaulichen dieses Gleichgewichts sei hier die Fabel von Äsops „goldener Gans“ zitiert:

*Das ist die Geschichte eines armen Bauern, der eines Tages im Nest seiner Lieblingsgans ein glänzendes goldenes Ei entdeckt. Zunächst denkt er, es müsse sich um eine Täuschung handeln. Aber statt das Ei beiseite zu legen, beschliesst er doch, es schätzen zu lassen. Das Ei ist aus reinem Gold! Der Bauer kann sein Glück kaum fassen. Am nächsten Tag wiederholt sich das Ereignis, und er staunt noch mehr. Tag für Tag läuft er nach dem Erwachen zum Nest und findet ein goldenes Ei. Er wird sagenhaft reich. Es scheint alles zu schön, um wahr zu sein. Aber mit seinem wachsenden Reichtum kommt auch Gier und Ungeduld. Der Bauer will nicht mehr jeden Tag auf das goldene Ei warten, sondern die Gans schlachten und alle Eier auf einmal haben. Aber als er die Gans aufschneidet ist sie leer. Keine goldenen Eier – und keine Möglichkeit mehr, noch welche zu bekommen. Der Bauer hat die Gans vernichtet, die ihm die goldenen Eier produziert hat.*





In dieser Fabel steckt ein Naturgesetz – die grundlegende Definition von Effektivität. Die meisten Menschen verstehen unter Effektivität gemäss dem Paradigma des goldenen Eies: Je mehr man produziert, desto mehr schafft man, desto effektiver ist man.

Aber die Geschichte zeigt, dass wahre Effektivität eine Funktion von zwei Dingen ist: dem, was produziert wird (den goldenen Eiern), und dem produzierenden Faktor oder der Kapazität zu produzieren (der Gans).

Wenn das Lebensmuster nur auf goldene Eier ausgerichtet ist und die Gans vernachlässigt wird, dann wird es bald an dem Faktor fehlen, der die goldenen Eier produziert. Wenn man sich andererseits nur um die Gans kümmert und die Eier ignoriert, wird man bald nichts mehr haben, um sich selbst oder Gans zu ernähren.

Nach Covey beruht Effektivität demnach auf dem P/PK-Gleichgewicht. P steht für die Produktion der gewünschten Ergebnisse, die goldenen Eier. PK steht für Produktionskapazität, die Fähigkeit oder den Faktor, die goldenen Eier zu produzieren.

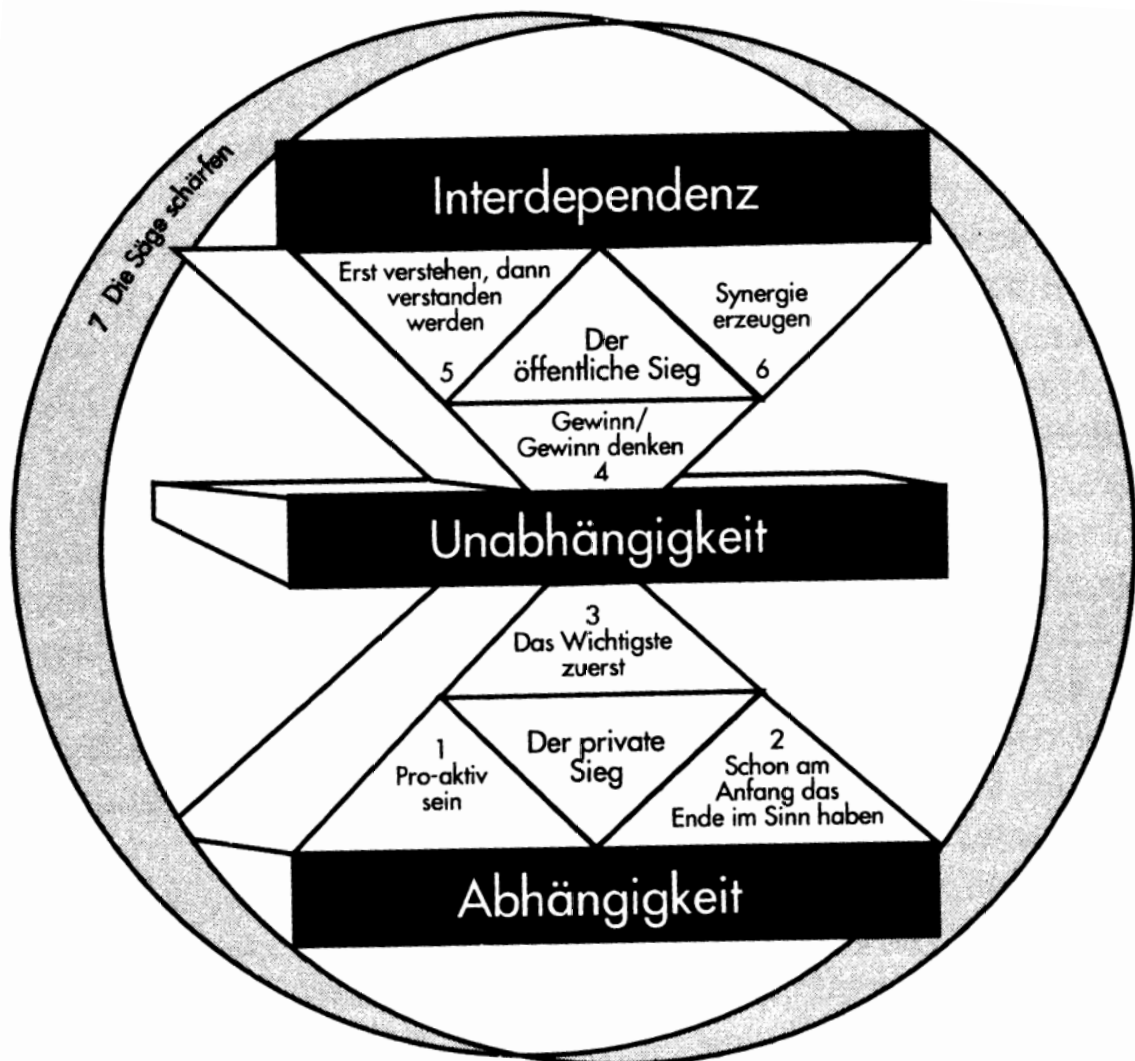
Wird diese Logik in unser Leben umgesetzt, heisst das: Menschen haben sowohl darauf zu achten, gute Produkte zu produzieren (aber nicht nur darauf zu achten), sondern gleichzeitig auch darauf zu achten, als Menschen sich zu regenerieren – eine Life-Balance aufrecht zu erhalten und sich zu erholen. Wer seine Zeit, Kraft und Energie da reinsteckt, wo die eigenen Stärken sind, erhält positives Feedback, Kraft und Energie (und endet so nicht ausgepumpt und in einem Burnout).

Es gilt also: ***Die eigenen Stärken kennen zu lernen und sein Leben konsequent darauf auszurichten.*** Damit entwickelt sich Erfolgshandeln.

## **Das Paradigma der sieben Wege zur Effektivität**

Die sieben Wege zur Effektivität sind eine Möglichkeit, das eigene Selbstcoaching und Selbstmanagement anzupacken und die eigene Life-Balance zu finden.

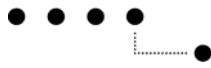
Dabei ist persönliches Reifen das Ergebnis persönlicher Entwicklung. Reife vollzieht sich nach Covey im Kontinuum von Abhängigkeit zu Unabhängigkeit zu Interdependenz. Die im Folgenden beschriebenen sieben Wege führen dazu, dass eine Person effektiv wird und damit seine Lebens-Wünsche Vorsätze und Ziele auch wirklich in die Realität und Praxis umsetzen kann. Effektivität einer Person ist damit Übereinstimmung des Tuns mit dem Wollen.



*Das Paradigma der sieben Wege*

### **Anwendungsvorschläge**

1. Kaufen Sie ein Lerntagebuch – ein Reisetagebuch zum Selbstcoaching.
2. Reflektieren Sie darin Ihren Selbstcoachingprozess. Überlegen Sie sich:
  - Welche Stärken habe ich?
  - Welche Erfolge habe ich im Leben bisher gehabt? Kann ich daraus so etwas wie meine persönlichen Erfolgskonzepte und Erfolgsfaktoren ableiten?
  - Was sind meine Lehren aus dem Development Center? Aus der Situation xy?
  - Welche Erkenntnisse ziehe ich aus dem BIP? Oder aus anderen Tests?
  - Meine Wünsche sind: ...
  - Meine Vorsätze, Ziele und Massnahmen sind:
3. Im Sharepoint finden Sie nach Bedarf Tests, um Ihre Stärken und Chancen zu erkennen



## Der private Sieg (Wege 1 bis 3)

# 1. Pro-aktiv sein – Prinzipien der persönlichen Vision

*Unsere Art die Probleme zu sehen,  
ist das Problem.  
Stephen R. Covey*

## The Habit of Personal Vision – Self-fulfilling Prophecy

Während bei Instinkthandlungen ein Reiz automatisch eine Reaktion auslöst, hat der Mensch die Möglichkeit, seine individuelle Reaktion frei zu wählen – und davon macht er sinnvollerweise Gebrauch. Das versteht Covey unter Proaktivität. Der proaktive Mensch ist sich seines freien Willens bewusst, fühlt sich für sein Tun verantwortlich und orientiert sich an Werten.

Bereits 1948 konnte Robert K. Merton erstmals in sozialpsychologischen Studien belegen, dass eine Vorhersage mehr Wahrscheinlichkeit hat, Wirklichkeit zu werden, wie wenn es nicht vorhergesagt wurde. Er nennt dieses Phänomen sich selbsterfüllende Prophezeiung (self-fulfilling prophecy).

Heutzutage bedient sich beispielsweise auch der Spitzensport diesem Phänomen. Sportler visionieren sich möglichst detailgetreu ihre Vision, Ziele und deren Umsetzung vor dem geistigen Auge. Dabei werden die Realität und die Zukunft zuerst in unserem Kopf gemacht und erst in einem zweiten Schritt in der Realität vollzogen.

## Pro-aktiv gestalten

Ein Grundsatz kann sein: Statt sich über Dinge zu ärgern, die wir ohnehin nicht ändern können (Circle of Concern), können wir unser Handeln auf das konzentrieren, was in unserem Einflussbereich (Circle of Influence) liegt.

Auch dieser Grundsatz konnte die Sozialpsychologie nachweisen: Menschen, die aktiv Kontrolle über ihren Einflussbereich wahrnehmen und ihren Handlungsspielraum ausnutzen, sind erfolgreicher, zufriedener, gesünder (locus of control und Selbstwirksamkeit).

*“Anytime you think the problem is out there [...], that thought is the problem. I have just empowered what's out there to control me. And I am in a self-fulfilling prophecy. Sure enough, you will find that the evidence will support your conviction. – You are the programmer“ (Covey, 1992, 148).*

Jeder kann selber entscheiden, wie Dinge, Menschen, Situationen sich auf die eigenen Gefühle auswirken. Zwischen dem Reiz und der Reaktion liegt ein Stück weit eigene Freiheit.



Freiheit bezüglich Selbstbewusstsein, Vorstellungskraft, Gewissen und Wille. Kobasa (1979) konnte die Puffer-Hypothese nachweisen: Trotz hohem Stress und kritischen Life-Events können Menschen gesund und zufrieden bleiben, wenn ein Sinn im Leben, ein Ziel, soziale Unterstützung, allgemein positives Weltbild, eigene Lebensgestaltungsmöglichkeit, etc. da sind und als Puffer gegen Stress wirken.

***Der 1. Weg sagt: Sie sind der Gestalter Ihres eigenen Lebens. Sie haben das Sagen und das Tun in der Hand, was Sie im Leben erreichen und wie sie Ihr Leben gestalten wollen.***

### **Anwendungsvorschläge**

1. *Suchen Sie eine Situation, in die Sie in der nächsten Zukunft geraten könnten und in der Sie aufgrund früherer Erfahrungen vermutlich reaktiv antworten werden. Betrachten Sie die Situation noch einmal im Kontext Ihres Einflussbereiches. Wie könnten Sie pro-aktiv reagieren? Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit, und schaffen Sie sich innerlich ein lebhaftes Bild von der Situation und davon, wie Sie selbst pro-aktiv handeln. Denken Sie an das Entscheidungsfeld zwischen Reiz und Reaktion. Verpflichten Sie sich, Ihre Freiheit der Wahl auszuüben.*
2. *Wählen Sie ein frustrierendes Problem aus Ihrem Berufs- oder Privatleben aus. Bestimmen Sie, ob es direkter, indirekter oder keiner Kontrolle durch Sie unterliegt. Identifizieren Sie den ersten Schritt, den Sie in Ihrem Einflussbereich tun können, und tun Sie dann diesen Schritt.*
3. *Weitere Instrumente – wie Sie ihre persönliche Vision entdecken – finden Sie im Sharepoint.*

## 2. Schon am Anfang das Ende im Sinn haben Prinzipien persönlicher Führung

*Wenn Du es eilig hast, gehe langsam.  
L.J. Seiwert*

### The Habit of Personal Leadership

Alles wird zweimal erschaffen, zuerst in der Vorstellung im Kopf (Plan), dann in der Wirklichkeit (Umsetzung). Vor der Ausführung erfolgt die Planung. Bei der Planung orientieren sich effektive Menschen nach Coveys Untersuchungen an Werten und Zielen. Weil die Ziele eine Hierarchie vom Lebens- bis zum Tagesziel darstellen, rät Stephen R. Covey dazu, mit einem **Personal Mission Statement – ein Lebensmotto** – anzufangen. Damit lassen sich die verschiedenen privaten und beruflichen Rollen in Einklang bringen. Ohne Klarheit über das, was wir im Leben wirklich erreichen möchten, kann es auch kein effektives Zeitmanagement geben. Denn wer nicht weiss, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er irgendwo ankommt, wo er nicht hin wollte. Im Zentrum steht also die Frage: Was ist mein Lebensmotto – was ist mir besonders wichtig im Leben?

*“You see, once you can decide what you are about and what you treasure, what you value, you've automatically got guidelines. You've developed the criteria for making all the decisions in your life. – Write the program.” (Covey, 1992, 234)*

Der 2. Weg beruht auf den Prinzipien der persönlichen Führung. Dabei ist Führung nicht als Management sondern als Leadership von sich selbst zu verstehen. Management ist ausgerichtet auf die funktionale Ebene: Wie kann ich bestimmte Dinge am besten bewerkstelligen? Persönliche Führung, Leadership, beschäftigt sich mit der darüberliegenden Ebene: Welches sind die Dinge, die ich bewerkstelligen will? In den Worten von Peter Drucker:

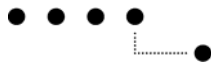
*„Management ist, wenn man die Dinge richtig macht.  
Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.“*

Oder als Bild ausgedrückt: Management ist *effizient* beim Klettern auf der Erfolgsleiter. Persönliche Führung hingegen bestimmt, ob die Leiter an der richtigen Wand steht – ein Zeichen der Effektivität.

### Ein eigenes Lebens-Skript – Lebens-Drehbuch – erstellen

Um eine effektive persönliche Führung zu erreichen, sind sinnvollerweise eigene **Lebens-Skripte** zu erstellen. Damit wird das Selbst zum ersten Gestalter des eigenen Lebens. Skripte werden nicht unreflektiert von anderen übernommen. Das ist ebenfalls ein Paradigmenwechsel von der Unabhängigkeit zur Interdependenz.

Zur persönlichen Führung hilft das **Schreiben einer Lebensaussage**. Sie enthält die eigenen Prinzipien hinsichtlich der Rollen, die wir innehaben (wollen). Zu jeder Lebens-Rolle finden wir



eine eigene persönliche Lebensaussage. Wird diese Lebensaussage visualisiert – bildlich vorgestellt, aufgeschrieben, aufgezeichnet – so wirkt sie besonders bestärkend. Eine persönliche Aussage, die persönlich, positiv und in Präsens formuliert & visualisiert ist, wirkt besonders emotional.

### **Ein eigenes Lebens-Leitbild erstellen:**

Bereits am Anfang das Ende im Sinn zu haben, heisst ein persönliches Leitbild zu haben. Wer das grosse Ganze im Überblick hat, kann jeden Teil seines Lebens darauf abstimmen.

Beim persönlichen Leitbild wird ein Bild des eigenen Lebens im Kopf gemacht und danach das reale Leben daran ausgerichtet werden. Dieses Darin ist zu definieren, was man sein will (Charakter), was man tun will (Leistungen) und auf welchen Werten und Prinzipien das eigene Leben beruht oder beruhen soll.

Es benötigt Zeit und Ruhe, ein persönliches Leitbild zu erstellen. Wer sich darauf einlässt, wird einen spannenden Prozess erleben und eine persönliche Entwicklung machen. Welchen Weg zum Erstellen des persönlichen Leitbildes eingeschlagen wird, spielt keine Rolle. Einfach nicht von Werkzeugen ablenken lassen, sondern auf die eigene Bestimmung, den Sinn im Leben und das persönliche Leitbild konzentrieren.

Ein Leitbild ist nicht in Stein gemeisselt: Es kann durchaus sein, dass es sinnvollerweise nach einer gewissen Zeit überarbeitet wird, weil sich einiges verändert hat und neue Schwerpunkte im Leben gesetzt werden. Das ist normal.

Ein persönliches Leitbild ist nur dann wertvoll, wenn es auch regelmässig gelesen, als Bild visualisiert und ernst genommen wird. Ein Leitbild ist ein **Kompass im Leben**. Entsprechend sind die Ziele (auch die kurzfristigen) in Übereinstimmung mit dem Leitbild zu setzen. Im Idealfall hilft sogar jede Lebensrolle, jedes Ziel und sogar jede Tätigkeit, das Leitbild umzusetzen. In jedem Fall wird das Leitbild helfen, das Leben bewusster zu leben und es proaktiv anzupacken.

***Der 2. Weg sagt: Das mentale Vorstellungsvermögen – die Fähigkeit zur Vision und zum Erkennen des eigenen Potenzial – ist Match entscheidend für Erfolg.***

## Anwendungsvorschläge

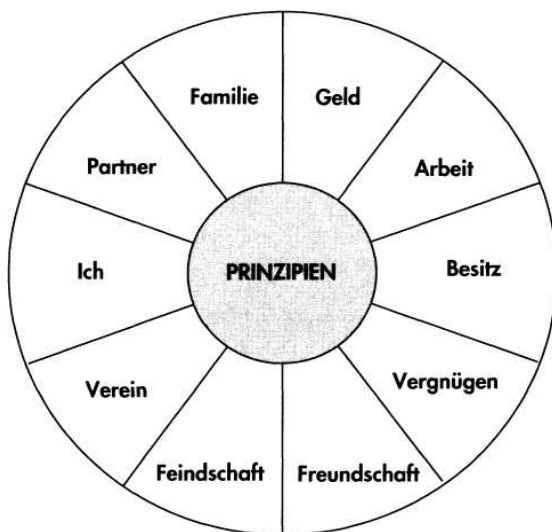
1. Nehmen Sie sich Zeit, sich völlig von täglichen Aktivitäten freizumachen, und beginnen Sie an Ihrer persönlichen Lebensaussage zu arbeiten.

Mein Personal Mission Statement – mein Lebensmotto ist:

2. Schreiben Sie auf, welche Rollen Sie innehaben (Student, Projektmitarbeiter, Freund, ...). Wie sehen Sie Ihre Rollen jetzt? Sind Sie mit diesem Spiegelbild Ihres Lebens zufrieden?

3. Kreuzen Sie auf den Prinzipien-Tabellen alle Zentren an, mit denen Sie sich identifizieren. Bilden Sie ein Muster für Ihr Verhalten im Leben? Fühlen Sie sich mit den Implikationen Ihrer Analyse wohl?

4. Sammeln Sie Notizen, Zitate und Gedanken, die zum Schreiben Ihrer persönlichen Lebensaussage nützlich sind. → Formulieren und visualisieren Sie Ihre Lebensaussage.



5. Wählen Sie ein Projekt aus, das demnächst auf Sie zukommt und wenden Sie Ihr Prinzip für die erste Phase des Entstehens an.

Schreiben Sie auf, welche Ergebnisse Sie beim Projekt wünschen und welche Schritte Sie dorthin führen werden.

6. Erzählen Sie Ihrer Familie oder Arbeitsgruppe von den Prinzipien des 2. Weges; schlagen Sie vor, gemeinsam mit dem Prozess zu beginnen, eine Familien- oder Gruppenaussage zu entwickeln.

7. Schreiben Sie zu jeder Ihrer Rollen eine Art persönlichen Leitsatz auf. Wirkungsvoller wird der persönliche Leitsatz, wenn Sie ihn mit einem Bild, einer Zeichnung illustrieren.

### 3. Das Wichtigste zuerst – Prinzipien persönlichen Managements

*Wichtige Dinge dürfen nie den unwichtigen untergeordnet werden.  
J.W. Goethe*

#### Put First Things First. The Habit for Personal Management.

*“Once you have a clear picture of your priorities – that is values, goals and high leverage activities – now organize and execute around them. – Live the program.” (Covey, 1992, 85)*

Würden Sie sich bitte einen Augenblick Zeit nehmen und kurze Antworten auf die beiden folgenden Fragen in Ihrem Reflexionsbuch aufschreiben? Sie werden wichtig sein, wenn Sie mit der Arbeit am 3. Weg – das Wichtigste zuerst – beginnen.

1. Frage: Welche eine Sache könnten Sie tun (die Sie zur Zeit nicht tun), die bei regelmässiger Ausübung einen riesigen positiven Unterschied in Ihrem persönlichen Leben ausmachen würde?
2. Frage: Welche eine Sache in Ihrem Studium, Berufs- oder Privatleben würde zu ähnlichen Ergebnissen führen?



#### Rückblick und Ausblick:

- ▶ Die 1. Generation Zeit-Management bestand in Notizen und Checklisten.
- ▶ Die 2. Generation baute auf Kalender und Terminplaner.
- ▶ Die 3. Generation bewirkt **Effizienz**: Prioritäten setzen, Werte klären, Ziele setzen, tägliche Planung.
- ▶ Die 4. Generation bewirkt **Effektivität**, für die der Mensch wichtiger ist als Dinge und Pläne: die **Zeit-Management-Matrix**.





## Zeit-Management-Matrix

In einer Vier-Felder-Tafel werden alle Tätigkeiten, die zu erledigen sind, eingetragen. Dabei wird unterschieden, ob die Tätigkeit wichtig oder unwichtig, resp. dringend oder nicht dringend ist.

Wenn nun jemand „nur“ Tätigkeiten im Quadrant I macht, stellt sich als Ergebnis Stress, Burn-out und Krisenmanagement ein.

Wer Tätigkeiten im Quadrant II in seine Lebensplanung einbezieht, erkennt lohnende Perspektiven, hat die Kontrolle über sein Leben in der Hand (locus of control) und kann „seine Batterien“ aufladen (resilience).

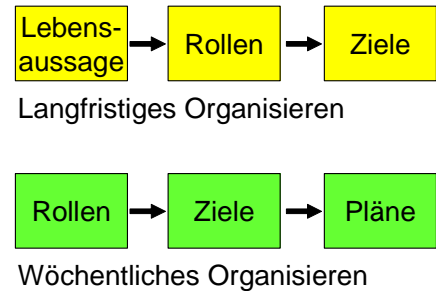
	Dringend	Nicht dringend
<b>Wichtig</b>	<p><b>I Tätigkeiten:</b> Krisen dringliche Probleme Projekte mit anstehendem Abgabetermin</p> <p><b>Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress</li> <li>• Ausgebrannt-sein</li> <li>• Krisenmanagement</li> <li>• immer am Feuerlöschen</li> </ul>	<p><b>II Tätigkeiten:</b> Vorbeugen Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planen Erholen</p> <p><b>Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vision, Perspektive</b></li> <li>• <b>Ausgewogenheit</b></li> <li>• <b>Disziplin</b></li> <li>• <b>Kontrolle</b></li> <li>• <b>wenig Krisen</b></li> </ul>
<b>Nicht wichtig</b>	<p><b>III Tätigkeiten:</b> Unterbrechungen, einige Anrufe manche Post, einige Berichte einige Konferenzen unmittelbare/dringliche Angelegenheiten beliebige Tätigkeiten</p> <p><b>Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig orientiert/Sit.-angepasst</li> <li>• Krisenmanagement</li> <li>• Hält Pläne und Ziele für wertlos</li> <li>• fühlt sich als Opfer/ohne Kontrolle</li> <li>• Flache Beziehungen</li> </ul>	<p><b>IV Tätigkeiten:</b> Triviales, Geschäftigkeiten manche Post einige Anrufe Zeitverschwender angenehme Tätigkeiten</p> <p><b>Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von anderen Menschen oder Institutionen abhängig</li> <li>• völlige Verantwortungslosigkeit</li> </ul>

## Quadrant-II-Selbst-Manager werden

Wer sich den Prinzipien der Effektivität verschreibt, wird Quadrant II vergrössern und sich dafür Zeit aus den Quadranten III und IV holen. Ziel des Quadrant-II-Managements ist es, das Leben effektiv zu gestalten – aus einem Zentrum fester Prinzipien heraus, aus dem Wissen um die persönliche Lebensaussage, mit einem Blick für das Wichtige wie das Dringliche.

### Schlüsselaktivitäten des Quadrant-II-Managers sind:

Zuerst wird die eigene Lebensaussage gefunden, die persönlichen Rollen und Ziele definiert. Danach werden den Rollen die Ziele zugeordnet und Pläne zu deren Umsetzung erstellt.



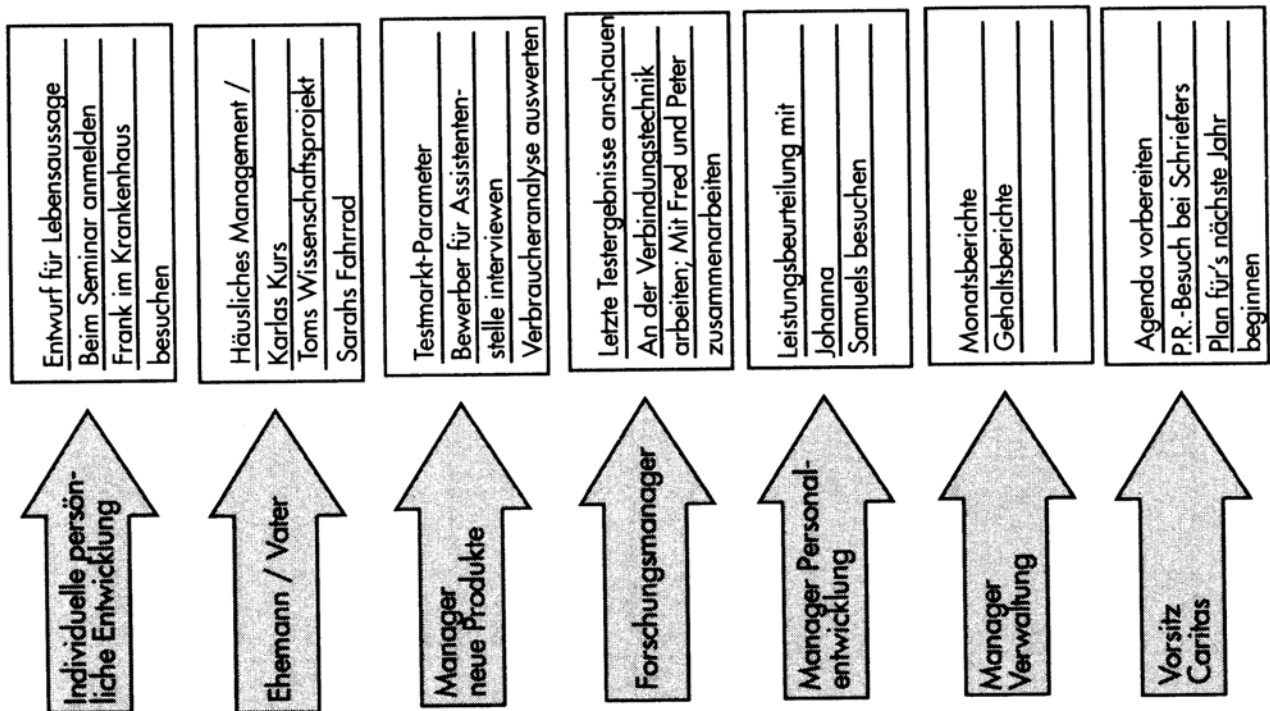
### Vorgehen:

**1. Rollen identifizieren.** Hier sind Beispiele von persönlichen Rollen:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Individuum   | 6. Manager für neue Produkte                        |
| 2. Studierender | 7. Vereinsvorstandsmitglied Persönliche Entwicklung |
| 3. Ehepartner   | 8. Freundin   |
| 4. Eltern       | 9. Sport-Trainerin                                  |
| 5. Sohn         |   |

### 2. Ziele auswählen.

Der nächste Schritt ist, für jede Rolle zwei oder drei wichtige Ergebnisse zu bestimmen, von denen Sie meinen, die sollten Sie kurz- und mittelfristig erreichen. Diese wären als Ziele zu den Rollen einzutragen (siehe Beispiel).



### 3. SMART-Ziele setzen.

Wirkungsvolle Ziele sind SMART-Ziele. SMART-Ziele genügen folgenden Kriterien:

1. **Spezifisch** (konkret, eindeutig und präzise formuliert)
2. **Messbar** (Ergebnisse müssen überprüfbar sein)
3. **Aktionsorientiert** (sag was du willst, nicht das, was du nicht willst)
4. **Realistisch** (erreichbare Ziele formulieren)
5. **Terminierbar** (einen festen Endzeitpunkt haben)

### 4. Terminplanung.

Wenn Ihr Ziel wäre, einen ersten Entwurf Ihrer persönlichen Lebensaussage anzufertigen, könnten Sie sich am Sonntag zwei Stunden Zeit nehmen, um daran zu arbeiten. Wenn Sie sich das Ziel setzen, durch Sport fitter zu werden, planen Sie vielleicht an drei oder vier oder sogar allen Tagen je eine Stunde ein, um dieses Ziel zu erreichen.

Nachfolgend finden Sie ein Beispiel, wie im oben erwähnten Beispiel die Rollen und Ziele in der Wochenplanung umgesetzt werden.

Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
<b>Prioritäten heute</b>				
① Seminaranmeldung abschicken	⑤ Ken Peter		⑤ Semak besuchen	
<b>Verabredungen / Verpflichtungen</b>				
8	8	8	8	8 ④ Haupt-Management Karla Kurs
9	9 ⑦ Testmarkt-Parameter	9 ⑤ Verbindungs-Nachricht	9 ③ Testergebnisse	9
10	10	10	10 prüfen	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑤ Schreiben	12
13 ④ Verbrauchertudie	13	13	13	13
14 auswerten	14	14	14	14
15	15	15 ③ Leistungsbericht	15 ⑤ Monatsbericht	15
16	16	16 Johanna	16	16
17	17	17	17	17
18 ④ Toms Projekt	18	18 ③ Cartiaplanung	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20 ④ Pflege für's nächste Jahr	20	20
Abend	Abend	Abend	Abend	Abend 19:00 Theater-Brauns

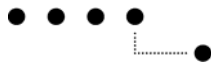
Wochen-Arbeitsblatt	Wochen vor	Sonntag	Montag
<b>Rollen</b>	<b>Prioritäten diese Woche</b>	<b>Prioritäten heute</b>	
Individuelle Entwicklung	Einwurf für Lebenswoche ① Beim Seminar anmelden ② Frank im Krankenhaus besuchen ③	③ Gebührentermin	
Ehemann / Vater	Häusliches Management / Karla Kurs ④ Toms Wissenschaftsprojekt ⑤ Sonja's Fahrrad ⑥		
Manager neue Produkte	Testmarkt-Parameter ⑦ Bewerber für Assistenzstelle interviewen ⑧ Verbrauchertest ⑨	<b>Verabredungen / Verpflichtungen</b>	
Forschungsmanager	Leiste Testergebnisse prüfen ⑩ An der Regelmässigkeit arbeiten ⑪ Mit Fred und Peter zusammenarbeiten ⑫	8 ① Entwurf	8
Manager Personalentwicklung	Leistungsbeurteilung mit Johanna ⑬ Semak besuchen ⑭	9 für Lebens-	9
Manager Verwaltung	Monatsberichte ⑮ Gebührentermin ⑯	10 aussage	10
Vorstand Caritas	Agenda vorbereiten ⑰ P.R. Besuch bei Schindler ⑱ Plan für's nächste Jahr beginnen ⑲	11 ③ Assistenten interviewen	11
<b>Die Säge schärfen</b>		12	12
Physisch		13	13
Gesellig		14	14
Spirituell		15	15
Sozial / emotional		16 ④ Frank - Krankenhaus	16
		17	17
		18	18
		19 ③ Sonja's Fahrrad	19
		20	20
		Abend	Abend

Der 3. Weg: Planen mit Zielen & Rollen ermöglicht Prinzipien täglich erfolgreich umzusetzen.



### **Anwendungsvorschläge**

- 1. Formulieren und visualisieren Sie Ihre Lebensaussage. Visualisieren können Sie mit gestalterischem Schreiben, mit Zeichnen, mit einer Collage oder gemäss Ihren eigenen Ideen.*
- 2. Identifizieren Sie Ihre Rollen, in denen Sie wirken.*
- 3. Definieren Sie Ihre zwei bis drei wichtigsten Ziele pro Rolle.*
- 4. Organisieren Sie Ihre nächste Woche mit einer Zeit-Management-Matrix. Setzen Sie zuerst Ihre Rollen und Ziele für die Woche fest. Daraus leiten Sie spezifische Handlungspläne ab. Am Ende der Woche werten Sie aus, wie gut Ihr Plan Ihre tiefsten Werte in Ihr tägliches Leben übersetzt hat und welchen Integritätsgrad Sie für diese Werte wahren konnten.*
- 5. Versuchen Sie zu schätzen, welchen Prozentsatz Ihrer Zeit Sie in jedem Quadranten der Zeit-Management-Matrix verbringen. Überprüfen Sie dann Ihre Schätzung anhand einer in einer halbstündigen Aufstellung über die letzten drei Tage. Wie genau war Ihre Schätzung? Sind Sie mit der Art zufrieden, in der Sie Ihre Zeit verbringen? Was müssen Sie ändern?*
- 6. Verpflichten Sie sich selbst gegenüber, auf einer wöchentlichen Basis zu organisieren, und bestimmen Sie eine feste Zeit dafür.*
- 7. Identifizieren Sie eine Quadrant-II-Aktivität, die Sie bisher im Leben vernachlässigt haben – eine, die bedeutenden Einfluss auf Ihr Leben hätte, wenn sie gut durchgeführt würde.*



## **Der öffentliche Sieg (Wege 4 bis 6) - Von der Unabhängigkeit zur Interdependenz**

Es geht in den Wegen 4-6 um die Ausgewogenheit zwischen Produktion P und Produktionskapazität PK in einer interdependenten Welt.

Eine starke Metapher für die Beschreibung der Beziehungen und für die Definition von Ausgewogenheit von P und PK in einer interdependenten Welt ist die Metapher des **Beziehungskontos**. Das funktioniert wie jedes andere Konto auch: Einzahlungen heben den Kontostand an, Abhebungen reduzieren ihn. Nur dass es hier nicht um Geld geht, sondern um den guten Willen, den andere Menschen uns entgegenbringen, wenn wir bei ihnen ein nicht überzogenes emotionales Bankkonto unterhalten. Die Metapher beschreibt, wie viel Vertrauen in der Beziehung aufgebaut worden ist. Vertrauen bilden, Höflichkeit, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit u.a. Vertrauen verbrauchen, Unhöflichkeit, Überreaktion, Ignorieren, Feindseligkeit, Vertrauensmissbrauch, Drohung, jemandes Gott spielen u.a.

Wichtige Einzahlungen auf das Beziehungskonto sind:

1. Das Individuum verstehen.
2. Auf Kleinigkeiten achten.
3. Verpflichtungen und Zusagen einhalten.
4. Erwartungen klären und erfüllen.
5. Persönliche Integrität zeigen – die Realität mit unseren Worten in Einklang bringen.
6. Loyalität zeigen.
7. Sich bei Abhebungen vom Beziehungskonto ehrlich entschuldigen.

## 4. Win-Win-Denken – Prinzipien sozialen Führungsverhaltens

*Es kann keine Freundschaft ohne Vertrauen und kein Vertrauen ohne Integrität geben.*  
Samuel Johnson

Think Win-Win. The Habit of Interpersonal Leadership.

*“The win-win philosophy is not just some little technique, some nice little phrase. A win-win person has an abundance mentality, meaning that his or her paradigm of life is, there is plenty out there for everybody and to spare.” (Covey, 1992, 102).*

Viele befürchten, etwas zu verlieren, sobald jemand anderes etwas bekommt, weil sie überzeugt sind, dass alles knapp ist. Sie befinden sich deshalb in einem ständigen Konkurrenzkampf. Für reifer hält Stephen R. Covey Personen, die Lösungen anstreben, die allen Beteiligten Vorteile bringen.

Das Win/Win-Paradigma betont den Wert der **Kooperation** statt des Wettbewerbs. Weitere Paradigmen, die nicht anzustreben sind: Win/Loss, Loss/Win, Loss/Loss. „Kein Austausch“ ist eine Option, wenn keine Win/Win-Vereinbarung erzielt werden kann. Familiär ist Kompromiss als kleine Form von „Win/Win“ anzustreben. Die Grundlage für Win/Win ist **Charakter**, und der basiert auf drei Eigenschaften: (1) **Integrität** (die Wege 1 bis 3: danach leben, was mit unseren innersten Werten in Einklang steht), (2) **Reife** (das Gleichgewicht von Mut und Rücksicht), (3) **die Mentalität der Fülle** (dass das Leben Fülle für alle bereithält und nicht der Gewinn eines einzelnen zwangsläufig den Verlust des anderen beinhaltet). Gefüllte Beziehungskonten ermöglichen Synergie; Unterschiede der Persönlichkeit fallen dabei nicht ins Gewicht.

**Der 4. Weg sagt: Win-Win-Denken ist der Weg des sozialen Führungsverhaltens. Es beinhaltet gegenseitiges Lernen, gegenseitigen Einfluss und gegenseitige Vorteile.**



### **Anwendungsvorschläge**

- 1. Denken Sie an eine bevorstehende Interaktion, bei der Sie eine Vereinbarung treffen oder eine Lösung verhandeln wollen. Verpflichten Sie sich, ein Gleichgewicht zwischen Mut und Rücksicht zu halten.*
- 2. Machen Sie eine Liste der Hindernisse, die Sie davon abhalten, das Win/Win-Paradigma häufiger anzuwenden. Bestimmen Sie, was innerhalb Ihres Einflussbereichs getan werden könnte, um diese Hindernisse wegzuräumen.*
- 3. Wählen Sie eine bestimmte Beziehung, in der Sie gern eine Win/Win-Vereinbarung entwickeln würden. Versuchen Sie, sich in den anderen hineinzuversetzen, und schreiben Sie ganz genau auf, wie der andere sich Ihrer Meinung nach die Lösung vorstellt. Führen Sie dann aus Ihrer eigenen Sicht auf, welche Ergebnisse für Sie einen Gewinn ausmachen würde. Gehen Sie auf den anderen Menschen zu und fragen Sie, ob er bereit sei zu kommunizieren, bis eine Einigung und für alle zuträgliche Lösung gefunden ist.*
- 4. Identifizieren Sie drei Schlüsselbeziehungen in Ihrem Leben. Schätzen Sie den jeweiligen Stand des Beziehungskontos ein. Schreiben Sie auf, wie Sie auf jedes Beziehungskonto beträchtliche Einzahlungen machen könnten.*
- 5. Betrachten Sie sorgfältig Ihr eigenes Skript. Ist es Win/Loss? Wie wirkt sich Ihr Skript auf Ihre Interaktionen mit anderen Menschen aus? Können Sie die Hauptquelle dieses Skripts identifizieren? Entscheiden Sie, ob Ihnen diese Skripten in Ihrer gegenwärtigen Realität nützlich sind.*
- 6. Versuchen Sie ein Modell von Win/Win-Denken zu identifizieren, das selbst in schwierigen Situationen wirklich gegenseitigen Vorteil anstrebt. Beschliessen Sie jetzt, genauer zu beobachten und aus dem Beispiel dieses Modells zu lernen.*



## 5. Erst verstehen, dann verstanden werden – Prinzipien mitfühlender Kommunikation

How you enrich your relations through awareness

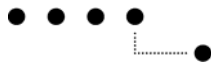
*“The single most important principle I have learned in the field of interpersonal relations is this: Seek first to understand, then to be understood. Most people listen not with the intent to understand but with the intent to reply”. (Covey, 1992, 38)*

Ein Arzt, der eine Therapie beginnt, bevor er eine Diagnose gestellt hat, ist ein schlechter Arzt. In der Kommunikation ist es ähnlich: Bevor wir etwas entgegen oder vorschlagen, sollten wir erst einmal empathisch zuhören und versuchen, den Gesprächspartner und die Situation zu verstehen. Dazu ist es erforderlich, nicht nur auf die Worte sondern auch auf die non-verbalen Äusserungen zu achten; und der Zuhörer sollte sich zunächst mit Reaktionen bzw. Interpretationen zurückhalten, die von seinen persönlichen Erfahrungen geprägt sind. Erst im zweiten Teil der Kommunikation geht es darum, sich dem Gegenüber mitzuteilen.

Mitfühlendes Zuhören ist eine Grundform der Kommunikation, die oft wenig beachtet wird. Die Wahrnehmung erfasst zu 10 % die Worte, zu 30 % den Tonfall und zu 60 % die Mimik und Gestik. Die zuhörende Person muss zuerst Vertrauen in unsere Diagnose gefasst haben, ehe sie einen Rat annimmt/annehmen kann. Mitfühlende Kommunikation praktiziert aktives Zuhören.

Stadien des aktiven, mitfühlenden Zuhörens sind: (1) den Inhalt wiederholen, (2) den Inhalt des Gehörten, des Gesehenen in eigenen Worten formulieren, (3) Gefühle reflektieren und mitteilen. Rationale Antworten sind dabei bei rationalen Aussagen am Platz. Mitfühlen ist bei emotionalen Aussagen am Platz. Dabei ist Verstanden-werden, sich beeinflussen lassen, die Tür zur Beeinflussung anderer.

***Der 5. Weg sagt: Erst die Diagnose, dann das Rezept.***



## **Anwendungsvorschläge**

- 1. Wählen Sie eine emotionale Beziehung, bei der Sie spüren, dass das Beziehungskon-  
to in den Miesen steht. Versuchen Sie die Situation aus der Sicht der anderen Person zu ver-  
stehen, und bringen Sie sie zu Papier. Versuchen Sie bei Ihrer nächsten Interaktion so zuzu-  
hören, dass Sie verstehen. Vergleichen Sie das, was Sie hören, mit dem, was Sie aufge-  
schrieben haben. Wie gut waren Ihre Annahmen? Haben Sie die Sichtweise des anderen  
wirklich verstanden?*
- 2. Erzählen Sie jemandem, der Ihnen nahesteht, von dem Konzept des Mitfühlens. Sagen Sie  
ihm oder ihr, dass Sie wirklich daran arbeiten wollen, anderen zuzuhören, und bitten Sie dar-  
um, dass Sie in einer Woche Feedback bekommen. Wie ist es Ihnen ergangen? Wie hat sich  
diese andere Person dadurch gefühlt?*
- 3. Halten Sie sich, wenn Sie das nächste Mal die Möglichkeit haben, Leute beim Kommuni-  
zieren zu beobachten, ein paar Minuten die Ohren zu und beobachten nur. Welche Emotionen  
werden kommuniziert, die vielleicht nicht mit Worten allein überkommen?*
- 4. Versuchen Sie, wenn Sie sich das nächste Mal dabei erwischen, eine unangemessene  
autobiographische Antwort zu geben - sondieren, bewerten, beraten oder interpretieren -, die  
Situation dadurch in eine Einzählung zu verwandeln, dass Sie das anerkennen und sich ent-  
schuldigen. (»Tut mir leid. Ich habe gerade gemerkt, dass ich nicht wirklich zu verstehen ver-  
sucht habe. Können wir noch mal anfangen?«)*
- 5. Bauen Sie Ihre nächste Darstellung oder Präsentation auf Mitgefühl auf. Beschreiben Sie  
die andere Sichtweise so gut wie oder besser als ihre Befürworter; versuchen Sie dann Ihre  
Sichtweise aus dem Bezugsrahmen der anderen verständlich zu machen.*

## 6. Synergien erzeugen – Prinzipien kreativer Kooperation

*Du siehst Dinge und fragst: ‚Warum?‘.  
Aber ich träume von Dingen, die es nie  
gegeben hat und frage: ‚Warum nicht?‘  
George Bernhard Shaw*

Teamwork evokes unexpected potentials

*“Synergy is the crowning achievement of all the habits. It leads to teamwork, team-building, unity and harmony. Remember, unity is not uniformity. It is not sameness. It is complementariness. Build a complementary team.” (Covey, 1992, 156)*

Synergie bedeutet in diesem Zusammenhang: Eins plus eins ergibt drei oder mehr. Zwei Personen erkennen mehr und finden bessere Lösungsmöglichkeiten als ein Einzelner und zwar vor allem dann, wenn sie verschieden sind ("value the differences"), denn sie regen sich gegenseitig zu neuen Gedanken an und in der gemeinsamen Anstrengung steht ihnen auch ein grösserer Fundus an Wissen und Erfahrung zur Verfügung. Deshalb ist es wichtig, besonders auf die Teammitglieder zu hören, die eine abweichende Meinung vertreten

Wir schaffen neue Alternativen – schaffen Dinge, die es vorher nicht gab. Dies sowohl im Beruf wie im Familienleben. Beispiel: Ferienpläne bei Partnern mit gegensätzlichen Bedürfnissen. Zu Beginn der Kommunikation ist offen, welche Lösung gefunden wird, nur – es wird eine dritte, d.h. eine neue Möglichkeit sein, die je einen Teil der beiden Wünsche mit einschliesst.

### Instrument Kraftfeldanalyse

Ein wirksames Mittel um herauszufinden, wie eine neue gemeinsame Lösung aussehen könnte, lohnt es sich eine Kräftefeldanalyse zu starten. Damit werden sowohl förderliche wie hemmende Kräfte gesammelt, die zur Zielerreichung beitragen resp. von ihr ablenken.

Hemmende Kräfte, um das Ziel zu erreichen:	Förderliche Kräfte, um das Ziel zu erreichen:
...	...
...	...

Oder:

Hemmende Kräfte, um effektiv zu lernen:	Förderliche Kräfte, um effizient zu lernen:
...	...

**Der 6. Weg sagt: Unsere Unterschiede sind keine Stolpersteine für Kommunikation und Fortschritt mehr, stattdessen werden sie zu Stufen der Synergie.**



### **Anwendungsvorschläge**

- 1. Denken Sie über jemanden nach, der die Dinge meist anders sieht als Sie. Überlegen Sie, wie diese Unterschiede als Meilensteine für dritte, alternative Lösungen dienen könnten. Vielleicht könnten Sie um Ihre oder seine Meinung zu einem derzeitigen Projekt oder Problem bitten und die vermutlich stark von den Ihren abweichenden Aussagen wertschätzen.*
- 2. Machen Sie eine Liste von Leuten, die Sie irritieren. Repräsentieren sie unterschiedliche Sichtweisen, die zu Synergie führen könnten, wenn Sie grössere intrinsische Sicherheit besässen und die Unterschiede respektieren würden?*
- 3. Definieren Sie eine Situation, in der Sie sich mehr Teamarbeit und Synergie wünschen. Welche Bedingungen müssten bestehen, um Synergie zu unterstützen? Was können Sie tun, um diese Bedingungen zu schaffen.*
- 4. Versuchen Sie bei der nächsten Auseinandersetzung oder Meinungsverschiedenheit die Anliegen zu verstehen, die der Position des anderen zugrunde liegen. Sprechen Sie diese Anliegen auf kreative und beiderseits zuträgliche Weise an.*

## 7. Die Säge schärfen – Prinzipien ausgewogener Selbst-Erneuerung

*The only person over which you have direct and immediate control is yourself. So, the greatest assets to constantly develop, preserve and enhance are your own capabilities. And no one can do it to you. You have to do it for yourself. It is the single greatest investment you can make because it leverages everything else. St. R. Covey*

Hierzu erzählt St.R. Covey eine kleine Geschichte vom Schärfen der Säge

*Sie laufen durch den Wald und treffen auf einen Mann, der fieberhaft daran arbeitet, einen Baum umzusägen.*

*“Was machen Sie da?” fragen Sie.*

*“Das sehen Sie doch”, antwortet er ungeduldig. “Ich säge diesen Baum ab.”*

*Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie denn schon zugange?”*

*“Über fünf Stunden”, sagt er, “und ich bin k.o.! Dies ist harte Arbeit.”*

*“Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten Pause und schärfen die Säge?”*

*Ich bin sicher, dass es dann viel schneller ginge.”*

*“Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen”, ruft der Mann emphatisch.*

*“Ich bin zu sehr mit dem Sägen beschäftigt.”*

**Der 7. Weg heisst, sich Zeit zu nehmen, die Säge zu schärfen.** Statt pausenlos zu schuf-ten, ist es ratsam, die eigenen Fähigkeiten immer wieder aufzufrischen und zu verbessern. Dazu gehören die körperliche und mentale Fitness ebenso wie Guthaben auf den emotionalen Bankkonten unserer Beziehungspersonen.

### Das Reife-Kontinuum

Stephen R. Covey gruppiert die 7 Wege zur Effektivität in einem Kontinuum des Reifens:

1. **Stadium der Abhängigkeit:** Wir sind auf die Hilfe anderer angewiesen, um zu bekommen, was wir möchten. Paradigma: DU sorgst für mich. DU bist Schuld an den Resultaten.

Von hier aus führen die Wege 1 bis 3 zu persönlichen Siegen – und zum **Stadium der Unabh-hängigkeit:** Hier schaffen wir uns das Gewünschte selbst. Paradigma: ICH kann das. ICH bin verantwortlich. ICH bin selbständig. ICH kann wählen.

Die Wege 4 bis 6 bringen uns zu öffentlichen Siegen und ins **Stadium der Interdependenz:** Hier erreichen wir in der Zusammenarbeit mit anderen erreichen, was wir möchten. Paradig-ma: WIR schaffen das. WIR können unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammenlegen. WR können gemeinsam etwas grösseres erreichen. WIR können kooperieren.



Abhängige Menschen brauchen andere, um zu erhalten, was sie wollen. Unabhängige Menschen erhalten durch eigene Bemühungen das, was sie wollen. Interdependente Menschen kombinieren ihre eigenen Einsätze mit denen anderer, um grösseren Erfolg zu erreichen.

**Dimensionen der Selbst-Erneuerung sind:**

- **Physisch:** Bewegung, Ernährung, Stress-Management
- **Mental:** Lesen, Visualisieren, Planen, Schreiben
- **Spirituell:** Klärung der Werte und Festlegung, Lernen und Meditation
- **Sozial/emotional:** Dienen, Mitgefühl, Synergie, intrinsische Sicherheit

„Der tägliche private Sieg – ein Minimum von einer Stunde pro Tag für die Erneuerung der physischen, spirituellen, sozioemotionalen und mentalen Dimensionen – ist der Schlüssel zur Entwicklung der sieben Prinzipien und er liegt vollständig innerhalb Ihres Einflussbereiches. Ausserdem ist es die Grundlage für den täglichen öffentlichen Sieg.“ (Covey, 1992, 227)

„Je pro-aktiver Sie sind (1. Weg), desto effektiver können Sie in Ihrem Leben persönliche Führung (2. Weg) übernehmen und das persönliche Management (3. Weg) meistern. Je effektiver Sie Ihr Leben managen (3. Weg), desto mehr erneuernde Quadrant-II-Aktivitäten können Sie ausüben (7. Weg). Je mehr Sie erst zu verstehen suchen (5. Weg), desto effektiver können Sie auf synergetische Win/Win-Lösungen zusteuern (4. und 6. Weg). Je besser Sie eines der Prinzipien beherrschen, die zu Unabhängigkeit führen (1., 2. und 3. Weg), desto effektiver werden Sie in interdependenten Situationen sein (4., 5. und 6. Weg). Und Erneuerung (7. Weg) ist der Prozess, all die Prinzipien der anderen Wege zu erneuern.“ (Covey, 2000, 272).

***Der 7. Weg heisst: Sich Zeit zu nehmen, die Säge zu schärfen, sich selbst zu erneuern – dies schafft die Grundlage langfristiger, persönlicher Effektivität – dies schafft Einklang zwischen dem eigenen Wollen und Handeln.***

**Anwendungsvorschläge**

1. Erstellen Sie eine Liste von Aktivitäten, die Ihnen helfen würden, gut in Form zu bleiben, die zu Ihrem Lebensstil passen und die Sie langfristig geniessen könnten.
2. Suchen Sie sich eine Aktivität aus, und notieren Sie sie als Ziel in dem Feld für Ihre persönlichen Rollen für die nächste Woche. Bewerten Sie am Ende der Woche Ihre Leistung. Wenn Sie Ihr Ziel nicht erreicht haben: Lag es daran, dass Sie es einem echten höheren Wert untergeordnet haben? Oder haben Sie Ihre eigenen Werte nicht mit Integrität umgesetzt?
3. Machen Sie eine Liste von erneuernden Aktivitäten in der mentalen und der spirituellen Dimension. Reflektieren Sie im sozial/emotionalen Gebiet Beziehungen oder Bedingungen, die Sie gern verbessern würden. Suchen Sie sich aus jedem Bereich ein Ziel für die nächste Woche aus. Setzen Sie es um, und bewerten Sie es.
4. Verpflichten Sie sich, jede Woche spezifische Aktivitäten zum Schärfen der Säge in den vier Dimensionen aufzuschreiben, sie auszuführen und Ihre Ergebnisse zu bewerten.

Instrument Prinzipien-Tabellen (zum 2. Weg zur Effektivität)

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
Wenn Sie be- sitz-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"><li>Ihre Sicherheit beruht auf Ihrem Ruf, Ihrem sozialen Status oder Ihren greifbaren Besitztümern.</li><li>Sie neigen zu Vergleichen zwischen dem, was Sie selbst, und dem, was andere haben.</li><li>Sie fühlen sich nur dann sicher, wenn Sie in einem "Vergnügungs-Hoch" sind.</li><li>Ihre Sicherheit ist kurzlebig, betäubend und von Ihrer Umwelt abhängig.</li><li>Ihre Sicherheit ist eine Funktion des sozialen Spiegels.</li><li>Sie sind sehr stark von den Meinungen anderer abhängig.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sie richten Ihre Entscheidungen nach dem für Sie größten Vergnügen aus.</li><li>Sie richten Ihre Entscheidungen danach aus, wie Sie Ihren Besitz schützen, vermehren oder besser zur Geltung bringen können.</li><li>Sie sehen die Welt in Form von ökonomischen und sozialen Beziehungen.</li><li>Sie betrachten die Welt unter dem Aspekt, was für Sie an Vergnügen zu gewinnen ist.</li><li>Sie sehen die Welt durch Ihre soziale Brille.</li><li>Sie werden von Ihrer Zone des sozialen Wohlbefindens eingeschänkt.</li><li>Ihre Handlungen sind so wechselhaft wie Ihre Meinungen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sie neigen dazu, auf Ihre Arbeitsrolle beschränkt zu sein.</li><li>Sie betrachten Ihre Arbeit als Ihr Leben.</li><li>Sie sehen die Welt in Form von ökonomischen und sozialen Beziehungen.</li><li>Sie interpretieren das ganze Leben in Bezug auf Ihre Familienmodelle und Traditionen beschränkt.</li><li>Ihre Handlungen sind durch das Verständnis und Familienverständnis.</li><li>Geld zu machen ist die Brille, durch die Sie das Leben sehen und verstehen, was zu unangenehmen und einseitigen Urteilen führt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ihre Handlungen sind durch Rollenmodelle bei der Arbeit, betriebliche Einschänkungen, die Wahrnehmung Ihres Chefs und Ihre mögliche Unabhängigkeit, diese Arbeit an einem bestimmten Punkt Ihres Lebens leisten zu können, begrenzt.</li><li>Sie wirken innerhalb der Grenzen dessen, was Sie kaufen, oder der sozialen Bedeutung, die Sie erlangen können.</li><li>Ihre Kraft geht gegen Null.</li></ul>
Wenn Sie fami- lien-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"><li>Ihre Sicherheit beruht auf Bedrohung wahrgenommenen Bindungen könnte, wird als Alles, was in die Beziehung fließen führt.</li><li>Wenn Ihr Partner nicht mit Ihnen einig ist oder Ihre Erwartungen nicht erfüllt, sind Sie sehr enttäuscht, was zu Rückzug oder Konflikt führt.</li><li>Ihre Gefühle und Launen Ihres Partners können Sie verletzen.</li><li>Wenn Ihr Partner nicht mit Ihnen einig ist oder Ihre Erwartungen nicht erfüllt, sind Sie sehr enttäuscht, was zu Rückzug oder Konflikt führt.</li><li>Bedrohung wahrgenommenen Bindungen könnte, wird als Alles, was in die Beziehung fließen führt.</li><li>Ihre Sicherheit beruht auf Akzeptanz durch die Familie und der Erfüllung der familiären Erwartungen.</li><li>Ihr Gefühl von persönlicher Sicherheit hängt von der Familie ab.</li><li>Ihre Selbstwertgefühle beruhen auf dem Ruf der Familie.</li><li>Ihre persönliche Wert wird von Ihrem Marktwert bestimmt.</li><li>Sie sind überall dort verletzbar, wo Ihre ökonomische Sicherheit bedroht ist.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Die Familien-Skripten sind Ihre Quelle für richtige Einstellungen und Verhalten.</li><li>Ihre Entscheidungskriterien weisen.</li><li>Ihr Entscheidungskriterium ist das, was für die Familie gut ist oder was die Familienmitglieder wollen.</li><li>Ihr Entscheidungskriterium ist Gewinn.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sie interpretieren das ganze Leben in Bezug auf Ihre Familienmodelle und Traditionen beschränkt.</li><li>Ihre Handlungen sind durch das Verständnis und Familienverständnis.</li><li>Geld zu machen ist die Brille, durch die Sie das Leben sehen und verstehen, was zu unangenehmen und einseitigen Urteilen führt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sie sind auf das beschränkt, was Sie mit Ihrem Geld und Ihrer begrenzten Sicht erreichen können.</li></ul>
Wenn Sie geld- zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"><li>Ihre Sicherheit beruht auf der persönlichen Wert wird von Ihrem Marktwert bestimmt.</li><li>Sie sind überall dort verletzbar, wo Ihre ökonomische Sicherheit bedroht ist.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ihr Entscheidungskriterium ist Gewinn.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Geld zu machen ist die Brille, durch die Sie das Leben sehen und verstehen, was zu unangenehmen und einseitigen Urteilen führt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sie sind auf das beschränkt, was Sie mit Ihrem Geld und Ihrer begrenzten Sicht erreichen können.</li></ul>

Instrument Prinzipien-Tabellen (zum 2. Weg zur Effektivität)

Zentrum	Sicherheit	Orientierung	Weisheit	Kraft
Wenn Sie prinzipien-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre Sicherheit beruht auf korrekten Prinzipien, die sich nicht ändern, unabhängig von äußeren Bedingungen oder Umständen.</li> <li>Sie wissen, daß wahre Prinzipien in Ihrem Leben wie derholt durch Ihre eigenen Erfahrungen bestätigt werden können.</li> <li>Korrekte Prinzipien wirken mit Genauigkeit, Beständigkeit, Schönheit und Stärke als Maßstab für Selbstverbesserung.</li> <li>Korrekte Prinzipien helfen Ihnen, Ihre eigene Entwicklung zu verstehen, und geben Ihnen das Vertrauen, mehr zu lernen und durch Ihr Wissen und Verständnis zu mehrern.</li> <li>Ihre Quelle von Sicherheit versorgt Sie mit einem unbeweglichen, unveränderlichen, unfehlbaren Kern, der Sie Wandel als aufregendes Abenteuer und Möglichkeit sehen läßt, wesentliche Beiträge zu leisten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie werden von einem Kompaß geleitet, der Sie orientieren läßt, wo Sie hingehen und wie Sie dorthin gelangen können.</li> <li>Sie benutzen genaue Daten, die Ihre Entscheidungen umsetzbar und sinnvoll machen.</li> <li>Sie stehen abseits von Situationen, Emotionen und Umständen des Lebens und betrachten das ausgewogene Ganze. Ihre Entscheidungen spiegeln sowohl kurz- wie langfristige Überlegungen und Auswirkungen.</li> <li>Sie bestimmen in jeder Situation bewußt und proaktiv die beste Alternative. Ihre Entscheidungen beruhen auf einem von Prinzipien geschulten Gewissen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre Urteile schließen ein breites Spektrum von langfristigen Konsequenzen und reflektieren weise Ausgewogenheit und stille Versprechen.</li> <li>Sie sehen die Dinge anders und denken und handeln daher auch anders als die größten Teils reaktive Welt.</li> <li>Sie sehen die Welt durch ein fundamentales Paradigma für effektives, vorausschauendes Leben.</li> <li>Sie betrachten die Welt in bezug auf das, was Sie für die Welt und ihre Menschen tun können.</li> <li>Sie nehmen einen proaktiven Lebensstil an, versuchen anderen zu dienen und sie aufzubauen.</li> <li>Sie interpretieren alle Lebenserfahrungen als Möglichkeiten, zu lernen und Ihren Beitrag zu leisten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre Kraft ist nur durch Ihr eigenes Versetzen und Beachten der Naturgesetze und korrekten Prinzipien und deren natürlicher Konsequenzen eingeschränkt.</li> <li>Sie werden ein selbstbewußtes, wissenschaftliches, proaktives Individuum, das weitgehend unbehindert von den Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen anderer ist.</li> <li>Ihre Fähigkeit zu handeln reicht viel weiter als Ihre eigenen Ressourcen und fördert hochwertige Ebdenn von Interdependenz.</li> <li>Ihre Entscheidungen und Handlungen sind nicht von Interdependenz.</li> <li>Ihre Fähigkeit zu handeln ist ein fundamentales Paradigma für effektives, vorausschauendes Leben.</li> <li>Sie betrachten die Welt in bezug auf das, was Sie für die Welt und ihre Menschen tun können.</li> <li>Sie nehmen einen proaktiven Lebensstil an, versuchen anderen zu dienen und sie aufzubauen.</li> <li>Sie interpretieren alle Lebenserfahrungen als Möglichkeiten, zu lernen und Ihren Beitrag zu leisten.</li> </ul>
Wenn Sie feindschafts-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre Sicherheit ist flüchtig, beruht auf den Bewegungen Ihrer Feinde.</li> <li>Sie fragen sich dauernd, was er wohl vorhat.</li> <li>Sie suchen Selbstschonung und Bestätigung von Gleichgesinnten.</li> <li>Ihre Sicherheit beruht auf Vereinsaktivitäten und der Achtung, die Sie bei denen ein was zu sagen haben.</li> <li>Sie finden Identität und Sicherheit in gesellschaftlichen Etiketten und Vergleich.</li> <li>Ihre Sicherheit verändert sich ständig und verschiebt sich ständig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie werden in Gegenabhängigkeit von den Handlungen Ihres Feindes geleitet.</li> <li>Sie treffen Ihre Entscheidungen auf der Grundlage dessen, was Ihren Feind treffen wird.</li> <li>Sie werden davon geleitet, wie andere im Rahmen Ihres Vereins über Ihre Handlungen urteilen werden.</li> <li>Ihre Urteilskriterien heißen: "Wenn es sich gut anfühlt ..." "Was ich will." "Was ich brauche." "Was steckt für mich drin?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie sehen die Welt in Form von "Insidern" und "Outsidern", "Dazugehörigen" und "Andersartigen".</li> <li>Sie sind defensiv, überreaktiv und paranoid.</li> <li>Ihre Urteilskraft ist eng und verzerrt.</li> <li>Sie sehen die Welt anhand dessen, wie Entscheidungen Sie betreffen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das kleine bißchen Kraft, über das Sie verfügen, entstammt Wut, Neid, Ablehnung und Rache – negative Energie, die schrumpft und zerstört und wenig Energie für anderes läßt.</li> <li>Die wahrgenommene Kraft entstammt Ihrer Stellung oder Rolle im Verein.</li> <li>Ihre Fähigkeit zu handeln ist auf Ihre eigenen Ressourcen beschränkt; die Vorteile der Interdependenz sind unzugänglich.</li> </ul>
Wenn Sie ich-zentriert sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie sind sicherheit verändernd, beruht auf Vereinsaktivitäten und der Achtung, die Sie bei denen ein was zu sagen haben.</li> <li>Sie finden Identität und Sicherheit in gesellschaftlichen Etiketten und Vergleich.</li> <li>Ihre Sicherheit verändert sich ständig und verschiebt sich ständig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie werden von einem Kompaß geleitet, der Sie orientieren läßt, wo Sie hingehen und wie Sie dorthin gelangen können.</li> <li>Sie benutzen genaue Daten, die Ihre Entscheidungen umsetzbar und sinnvoll machen.</li> <li>Sie stehen abseits von Situationen, Emotionen und Umständen des Lebens und betrachten das ausgewogene Ganze. Ihre Entscheidungen spiegeln sowohl kurz- wie langfristige Überlegungen und Auswirkungen.</li> <li>Sie bestimmen in jeder Situation bewußt und proaktiv die beste Alternative. Ihre Entscheidungen beruhen auf einem von Prinzipien geschulten Gewissen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre Urteile schließen ein breites Spektrum von langfristigen Konsequenzen und reflektieren weise Ausgewogenheit und stille Versprechen.</li> <li>Sie sehen die Dinge anders und denken und handeln daher auch anders als die größten Teils reaktive Welt.</li> <li>Sie sehen die Welt durch ein fundamentales Paradigma für effektives, vorausschauendes Leben.</li> <li>Sie betrachten die Welt in bezug auf das, was Sie für die Welt und ihre Menschen tun können.</li> <li>Sie nehmen einen proaktiven Lebensstil an, versuchen anderen zu dienen und sie aufzubauen.</li> <li>Sie interpretieren alle Lebenserfahrungen als Möglichkeiten, zu lernen und Ihren Beitrag zu leisten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das kleine bißchen Kraft, über das Sie verfügen, entstammt Wut, Neid, Ablehnung und Rache – negative Energie, die schrumpft und zerstört und wenig Energie für anderes läßt.</li> <li>Die wahrgenommene Kraft entstammt Ihrer Stellung oder Rolle im Verein.</li> <li>Ihre Fähigkeit zu handeln ist auf Ihre eigenen Ressourcen beschränkt; die Vorteile der Interdependenz sind unzugänglich.</li> </ul>