

Stephen R. Covey
Der 8. Weg

Stephen R. Covey

Der 8. Weg

Mit Effektivität zu wahrer Größe

Mit 8 Filmen auf DVD

**Aus dem Englischen von
Ingrid Proß-Gill**

GABAL
management



FranklinCovey®

Die amerikanische Originalausgabe »The 8th Habit« erschien 2004 bei Free Press, New York, USA.

Copyright © 2004 by 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 Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-574-0

Lektorat: Ute Flockenhaus, Gabal Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: + malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

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

Druck und Bindung: Aalex Druck, Großburgwedel

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company

Copyright © 2006 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

Für jene Bescheidenen, Mutigen, »Großen« unter uns, die beispielhaft vorleben, dass Führung eine Frage der Wahl ist, nicht der Position

Dank

Wenn man einen neuen Beitrag leisten möchte, braucht man eine ganz neue Vorbereitung – das gehört zu den wichtigsten Dingen, die ich in meinem Leben gelernt habe. Obwohl jedes bedeutsame Schreibprojekt, mit dem ich mich befasst habe, dieses Prinzip untermauerte, vergisst man es nur allzu leicht. Als ich vor fünf Jahren mit der Arbeit an diesem Buch begann, dachte ich, ich könnte mich dabei auf die Studien, die Lehre und die Tätigkeit als Berater im Bereich der Führung stützen, mit denen ich mein ganzes Berufsleben verbracht hatte, und es würde mir in ein paar Monaten »aus der Feder fließen«. Nachdem mein Team und ich das Material über ein Jahr lang gelehrt und niedergeschrieben hatten, lag immerhin ein erster grober Entwurf vor. Wir waren sehr aufgeregt und dachten, wir hätten es endlich geschafft. In jenem Augenblick aber erlebten wir das, was Bergsteiger nur zu gut kennen: Wir waren noch keineswegs auf dem Gipfel angelangt, sondern lediglich am Ende des ersten Anstiegs. Von diesem neuen Aussichtspunkt hart verdienter Erkenntnisse aus konnten wir Dinge sehen, die unseren Augen bis dahin verborgen geblieben waren. Also richteten wir unseren Blick auf den »wirklichen« Berg und begannen mit dem neuen Aufstieg.

Diese Erfahrung machten wir noch ein Dutzend Mal; immer wieder glaubten wir, endlich den Gipfel erreicht zu haben, waren überzeugt, das Buch nun »fertig« zu haben – und mussten jedes Mal feststellen, dass wir lediglich auf eine weitere entscheidende Ebene der Erkenntnis gelangt waren und noch ein Berg vor uns aufragte.

Die größten und inspirierendsten Leistungen bei der Bezwingung von Bergen in der Geschichte sind weniger das Werk Einzelner als das Produkt der außergewöhnlichen Stärke vereinter, talentierter, vorbereiteter *Teams*, deren Mitglieder einander und der gemeinsamen Vision *bis zum Ende* loyal verbunden blieben. Die meisten Gruppen, die den Mount Everest besteigen wollten, erreichten den Gipfel nicht – das

gelang nur ganz wenigen. Fast alle Leute und Gruppen brechen ihr Vorhaben irgendwann ab, wenn sie durch die extremen Bedingungen bis an ihre Grenzen getrieben werden; sie beschließen, umzukehren, oder sind dazu gezwungen. Bei unserem fünf Jahre währenden Aufstieg zur Fertigstellung dieses Buchs sah es nicht anders aus. Ohne die Entschlossenheit und die nie wankende innere Verpflichtung, Geduld, Ermutigung und die synergetischen Beiträge des bemerkenswerten Teams, das mir bei diesem Projekt zur Seite stand, wäre das Buch nicht nur nicht so geworden, *wie* es ist – es wäre gar nicht vollendet worden!

Daher gilt den folgenden Personen mein tief empfundener Dank für ihre Beiträge:

- Zehntausenden von Menschen in den verschiedensten Kontexten auf der ganzen Welt, denen das Projekt wichtig genug war, um uns ehrliches Feedback zu geben, uns bereitwillig ihre Zeit zu schenken und von ihren wahren Problemen, Schmerzen und Hoffnungen zu erzählen, sodass ich allmählich eine »Bergkette« des Lernens erklimmen konnte. Dieser Aufstieg führte mich zu ständiger Neuerfindung und wertvollen Erkenntnissen (und stellte die Geduld meines Teams immer wieder auf die Probe).
- Boyd Craig, der sich fünf Jahre lang mit Leib und Seele in den Dienst dieser Sache stellte, für seine Leidenschaft und Hingabe beim Redigieren; dafür, dass er alle Dimensionen dieses so umfangreichen Teamprojekts managte; für seine Führung und seine synergetische Partnerschaft mit unserem Verleger, unserer Agentin und innerhalb unserer Firma; und ganz besonders für seine Spiritualität, Urteilskraft, Flexibilität, Geduld und Fachkenntnis. Auch seiner Frau, Michelle Daines Craig, möchte ich für ihren wundervollen positiven Geist, ihre nie schwindende Unterstützung und all die Opfer, die den »Marathon« erst möglich machten, von ganzem Herzen danken.
- Den Leuten in meinem Büro und dem ganzen Assistenzteam – Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Darla Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thompson und Christie Brzezinski – für ihre wirklich außergewöhnliche Hingabe und Loyalität, ihre unermüdliche Hilfe bei der Verwirklichung des Projekts und ihre erstklassige Professionalität.

- Meinen engagierten Partnern bei FranklinCovey, vor allem Bob Whitman und meinem Sohn Sean, für die aufmerksame, tief schürfende Durchsicht des endgültigen Manuskripts und das wertvolle Feedback.
- Edward H. Powley, der mir bei der Sichtung der Literatur zur Führung unschätzbare Dienste leistete; Richard Garcia und Mike Robins, die mich bei meinen Forschungen unermüdlich unterstützten.
- Tessa Meyer Santiago für ihre redaktionelle Hilfe bei den frühen Fassungen des Buches.
- Sherrie Hall Everett für ihre jahrelange Arbeit bei der immer wieder neuen Gestaltung der Abbildungen.
- Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill und vielen anderen talentierten Kolleginnen und Kollegen, die im Laufe der Jahre die kreative Kraft hinter den preisgekrönten Filmen auf der beiliegenden DVD waren.
- Greg Link für seine visionäre Genialität bei der Vermarktung und seine fortwährende innere Verpflichtung auf unser Leitbild und dieses Projekt.
- Meinem Sohn Stephen, der mich so viel über Vertrauen gelehrt hat – durch sein eigenes Beispiel und durch die Erkundung der theoretischen und praktischen Grundlagen.
- Meiner charmanten Literaturagentin Jan Miller und ihrer Partnerin Shannon Miser-Marven für ihren jahrelangen Einsatz und ihre Fürsprache.
- Bob Asahina, meinem zuverlässigen langjährigen Redakteur, der mich einmal mehr daran erinnerte, dass ich aus meinem eigenen Kopf herauskommen und stets dort anfangen muss, wo der Leser steht.
- Unseren geschätzten Partnern beim Verlag Simon & Schuster – besonders Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue und Dominick Anfuso –, die mich bei dem langwierigen Aufstiegsprozess trotz einer Reihe von Irrwegen nicht im Stich ließen.
- Meiner lieben Frau Sandra sowie meinen Kindern und Enkeln, die durch dieses schier endlose Buchprojekt zwar an den Rand der Verzweiflung getrieben wurden, sich aber dafür entschieden, zu lächeln und mich zu ermutigen, statt mir den Hals umzudrehen. Außerdem meinem geliebten Großvater Stephen L. Richards; meinen verehrten Eltern, Stephen G. und Louise

Richards Covey; und meinen lieben Geschwistern Irene, Helen Jean, Marilyn und John, die seit meiner Kindheit großen Einfluss darauf hatten, wer ich geworden bin.

- Gott, unserem Vater, für seinen Plan, der Glück für *alle* seine Kinder vorsieht.

Inhalt

- 1 Der Schmerz **13**
- 2 Das Problem **27**
- 3 Die Lösung **42**

Teil 1 Finden Sie Ihre innere Stimme 53

- 4 Entdecken Sie Ihre innere Stimme – unsere ungeöffneten Geburts-Geschenke **55**
- 5 Bringen Sie Ihre innere Stimme zum Ausdruck: Vision, Disziplin, Leidenschaft und Gewissen **79**

Teil 2 Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden 115

- 6 Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden: Die Herausforderung der Führung **117**

FOKUS – VORBILD UND VISIONÄR SEIN 149

- 7 Die Stimme des Einflusses: Ein Trimmruder sein **151**
- 8 Die Stimme der Vertrauenswürdigkeit: Als Vorbild Charakterstärke und Kompetenz vorleben **174**
- 9 Die Stimme und Schnelligkeit des Vertrauens **192**
- 10 Verschmelzung der inneren Stimmen: Die Suche nach der dritten Alternative **221**
- 11 Mit einer Stimme: Als Visionär gemeinsame Vision, Werte und Strategie entwickeln **247**

UMSETZUNG – KOORDINATOR UND COACH SEIN 267

- 12 Die Stimme und Disziplin der Umsetzung: Als Koordinator Ziele und Systeme auf Ergebnisse ausrichten **269**
- 13 Die Stimme der Befähigung: Als Coach Leidenschaft und Talent freisetzen **289**

DAS ZEITALTER DER WEISHEIT 315

- 14 Der 8. Weg und der ideale Punkt **317**
- 15 Weise Nutzung unserer inneren Stimmen, um anderen zu dienen **345**
- 16 Fragen, die mir besonders oft gestellt werden **376**

Anhänge 385

- 1 Literaturübersicht zu Führungstheorien **387**
- 2 Repräsentative Aussagen zu Führung und Management **396**
- 3 Praktische Anwendung der 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung **402**
- 4 xQ-Ergebnisse **403**
- 5 Das Modell von FranklinCovey **407**

Anmerkungen **413**

Über FranklinCovey **420**

Über FranklinCovey im deutschsprachigen Raum **422**

Über den Autor **423**

Die Herausforderung des 8. Weges **424**

Leserstimmen **426**

KAPITEL 1

Der Schmerz

Stimmen, die wir heute immer wieder hören:

- »Ich habe gar kein Leben mehr. Ich bin ausgebrannt und leer.«
- »Niemand schätzt mich wirklich. Mein Chef hat nicht die leiseste Ahnung von meinen Fähigkeiten.«
- »Ich habe nicht das Gefühl, besonders gebraucht zu werden – nicht bei der Arbeit und auch nicht von meinen Kindern, meinen Nachbarn, der Gemeinde oder meiner Frau –, außer um die Rechnungen zu bezahlen.«
- »Ich stecke fest, es ist immer der gleiche Trott.«
- »Ich bin frustriert und mutlos.«
- »Ich verdiene einfach nicht genug, damit es reicht. Ich scheine gar nicht voranzukommen.«
- »Vielleicht bin ich schlicht nicht gut genug.«
- »Nichts von dem, was ich tue, ist wirklich wichtig.«
- »Ich fühle mich innerlich leer. Mein Leben hat keinen Sinn, es fehlt irgendetwas.«
- »Ich bin wütend. Und ich habe Angst! Ich kann es mir nicht leisten, meine Stelle zu verlieren.«
- »Ich bin einsam.«
- »Alles ist dringend – diesen Stress halte ich nicht mehr aus!«
- »Nur Mikromanagement – ich ersticke einfach!«
- »Der ganze Kleinkrieg, die Anbiederung – das macht mich richtig krank.«
- »Ich langweile mich, vertreibe mir bloß meine Zeit. Die Arbeit bringt mir kaum Befriedigung.«
- »Ständig diese Hetze, die Jagd nach Ergebnissen. Dieser ungeheure Druck, die gewünschten Resultate vorzuweisen. Ich habe einfach nicht genug Zeit und Ressourcen, um das alles zu schaffen.«

»Meine Frau versteht mich nicht, die Kinder hören mir nicht zu und machen, was sie wollen – zu Hause bin ich kein bisschen besser dran als bei der Arbeit.«
»Ich kann ja doch nichts ändern ...«

Das sind die Stimmen von Menschen zu Hause oder bei der Arbeit – von Millionen von Eltern, Arbeitern, Dienstleistern, Managern, Spezialisten und Führungskräften auf der ganzen Welt, die darum kämpfen, in der neuen Realität nicht unterzugehen. Der Schmerz ist *persönlich*, und er sitzt tief. Vielleicht sprechen Ihnen sogar viele dieser Stimmen aus dem Herzen. Carl Rogers hat Recht: »Gerade das Persönlichste ist das Allgemeinste.«¹

Natürlich gibt es durchaus Menschen, die sehr viel Kraft in ihre Arbeit stecken, wichtige Beiträge leisten und dadurch auch wieder Kraft gewinnen. Es sind aber viel zu wenige! Ich stelle meinen Zuhörern oft die Frage: »Wie viele von Ihnen sind auch der Ansicht, dass die große Mehrheit der Leute in Ihrem Unternehmen über viel mehr Talent, Intelligenz, Fähigkeiten und Kreativität verfügt, als ihr derzeitiger Job erfordert oder auch nur zulässt?« Die überwältigende Mehrheit hebt die Hand, und zwar überall auf der Welt. Etwa ebenso viele geben an, dass sie unter einem enormen Druck stehen, mehr für weniger zu produzieren. Ist das nicht unglaublich? Die Leute sehen sich mit einer neuen, immer stärkeren Erwartung konfrontiert, in einer schrecklich komplexen Welt mehr für weniger zu produzieren, doch man erlaubt ihnen einfach nicht, einen signifikanten Teil ihrer Talente und ihrer Intelligenz einzusetzen.

In *Unternehmen* und *Organisationen* zeigt dieser Schmerz sich am deutlichsten und klarsten in der Unfähigkeit, sich auf Prioritäten zu *konzentrieren* und sie *umzusetzen*. Harris Interactive, die Begründer der Harris Poll, untersuchten vor kurzem mithilfe des so genannten xQ-Fragebogens (xQ steht für *Execution Quotient*, »Umsetzungsquotient«)* 23 000 Einwohner der USA mit Vollzeitstellen in *Schlüsselbranchen*² und *Schlüsselbereichen*³.

* Die Ergebnisse der Studie von Harris Interactive, bei der 23 000 Arbeiter, Manager und Führungskräfte den xQ-Fragebogen ausfüllten, werden in Anhang 4 eingehend wiedergegeben.

Dabei entdeckte man ganz Erstaunliches:

- Nur 37 Prozent der Befragten gaben an, genau zu verstehen, was ihr Unternehmen zu erreichen versucht und weshalb.
- Nur 20 Prozent waren von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens begeistert.
- Lediglich 20 Prozent der Arbeiter sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet.
- Bloß 50 Prozent waren am Ende der Woche mit der von ihnen geleisteten Arbeit zufrieden.
- Nur 15 Prozent hatten das Gefühl, dass ihr Unternehmen es ihnen rückhaltlos ermöglicht, Schlüsselziele umzusetzen.
- Lediglich 15 Prozent hatten das Gefühl, dass in ihrer Umgebung viel Vertrauen herrscht.
- Nur 17 Prozent waren der Ansicht, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geachtet werden und die zu neuen, besseren Ideen führt.
- Lediglich zehn Prozent waren der Meinung, dass ihr Unternehmen die Leute für ihre Ergebnisse verantwortlich macht.
- Bloß 20 Prozent hatten uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation, für die sie arbeiteten.
- Nur 13 Prozent hatten sehr kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Gruppen oder Abteilungen.

Übertragen auf eine Fußballmannschaft hieße das: Bloß vier der elf Spieler auf dem Feld wüssten, welches Tor ihr eigenes ist. Nur zwei der elf wäre das überhaupt wichtig. Lediglich zwei würden ihre Position kennen und genau wissen, was sie tun sollen. Und bis auf zwei würden alle Spieler auf die ein oder andere Weise gegen ihre Mannschaftskameraden antreten, nicht gegen das gegnerische Team.

Diese Daten machen wirklich nachdenklich. Sie stimmen mit meinen eigenen Erfahrungen mit Menschen in den verschiedensten Organisationen und Unternehmen auf der ganzen Welt überein. Trotz allen technischen Fortschritts, aller Produktinnovationen und globalen Märkte verkümmern die meisten Leute in ihrem Job. Sie sind weder erfüllt noch begeistert. Sie sind frustriert. Ihnen ist nicht klar, wie die

Ziele ihres Unternehmens und ihre höchsten Prioritäten aussehen. Sie haben das Gefühl, in einer Sackgasse zu stecken. Und das Schlimmste ist: Sie haben nicht das Gefühl, viel ändern zu können. Können Sie sich vorstellen, welche immensen Kosten es bedeutet, dass man die Leidenschaft, das Talent und die Intelligenz der Leute nicht ganz ausschöpft? Sie übersteigen die Summe aller Steuern, Zinszahlungen und Arbeitskosten bei weitem!

Weshalb ein 8. Weg?

Seit dem Erscheinen von *Die 7 Wege zur Effektivität* im Jahre 1989 hat sich die Welt radikal verändert. In unserem persönlichen Leben und unseren Beziehungen, in unseren Familien, im Berufsleben und in den Unternehmen sehen wir uns jetzt sehr viel größeren und komplexeren Herausforderungen gegenüber. Gerade 1989 – das Jahr, als in Berlin die Mauer fiel – betrachten viele als den Beginn des Informationszeitalters, die Geburtsstunde einer neuen Wirklichkeit, eine wahre Zeitenwende ... den Anfang einer ganz neuen Ära.

Ich bin oft gefragt worden, ob die 7 Wege in der neuen Realität unserer Zeit überhaupt noch von Bedeutung sind. Meine Antwort war immer die gleiche: Je umfangreicher die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *wichtiger* werden die 7 Wege! Bei ihnen geht es ja um hohe *Effektivität*. Sie repräsentieren ein *vollständiges* Gefüge universeller, *zeitloser* Charakter- und Effektivitätsprinzipien.

Heute steht es dem Einzelnen und den Unternehmen nicht mehr frei, sich für Effektivität zu entscheiden – es bleibt ihnen gar nichts anderes übrig! Wenn wir aber in dieser neuen Wirklichkeit überleben wollen, wenn wir in ihr gedeihen, uns auszeichnen und eine Führungsrolle übernehmen wollen, reicht bloße Effektivität nicht aus. Die neue Ära verlangt *Größe*, sie ruft nach *Erfüllung*, einer *leidenschaftlichen Umsetzung* und *bedeutsamen Beiträgen*. Diese Faktoren gehören zu einer anderen Ebene, einer anderen *Dimension*. Sie sind von anderer Art – so, wie *Bedeutsamkeit* sich vom *Wesen* her, nicht im *Ausmaß*, vom Erfolg unterscheidet. Wer sich die höheren Bereiche des menschlichen Genius und der Motivation – die *innere Stimme* – erschließen will, braucht neue Denkweisen und Einstellungen, neue Fähigkeiten und Techniken, neues Werkzeug – kurz gesagt: einen neuen Weg.

Der 8. Weg ist also keine Ergänzung der 7 Wege um einen weiteren – einen, der bisher irgendwie vergessen wurde. Es geht vielmehr darum, den 7 Wegen die Kraft einer *dritten Dimension* zu verleihen, ohne die wir die zentrale Herausforderung des neuen Zeitalters der Wissensarbeit nicht bewältigen können. Der 8. Weg wird es Ihnen ermöglichen, *Ihre innere Stimme zu finden und andere dazu zu inspirieren, die ihre zu finden.*

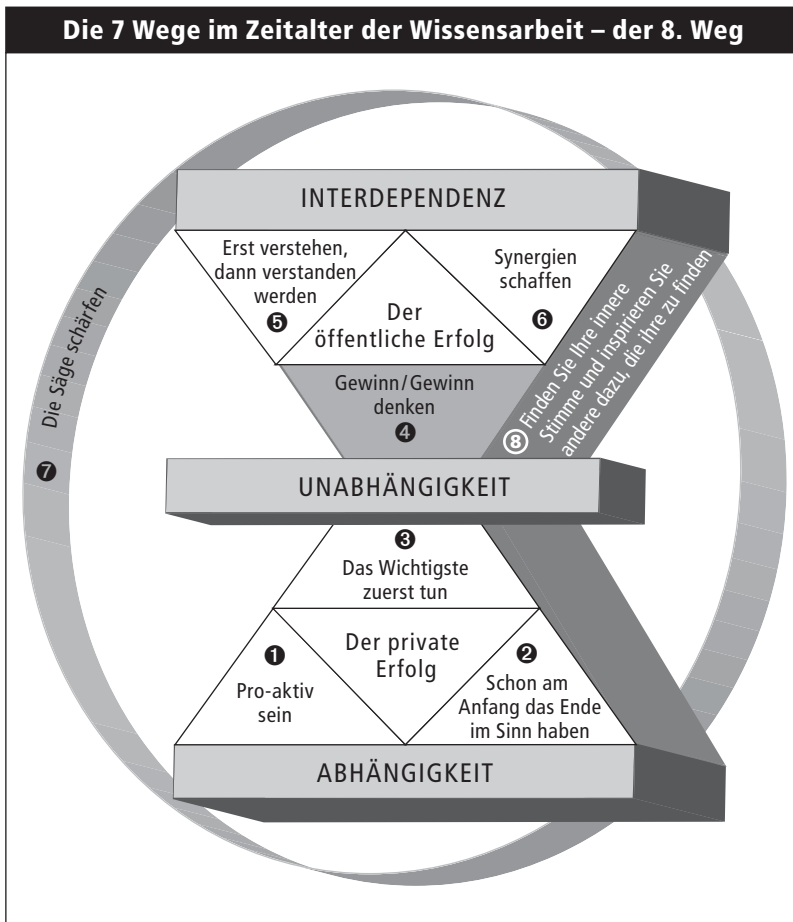


Abb. 1.1

Der 8. Weg führt uns zu einer enorm viel versprechenden Seite heutiger Realität. Sie steht in scharfem Kontrast zu dem Schmerz und der Frustration, die ich beschrieben habe. Sie ist eine zeitlose Realität: die Stimme des menschlichen Geistes – voller Hoffnung und Intelligenz, von Natur aus widerstandsfähig und grenzenlos in ihrem Potenzial, dem Gemeinwohl zu dienen. Diese innere Stimme umfasst auch die Seele jener Organisationen und Unternehmen, die überleben und gedeihen und die Zukunft der Welt tief greifend beeinflussen werden.

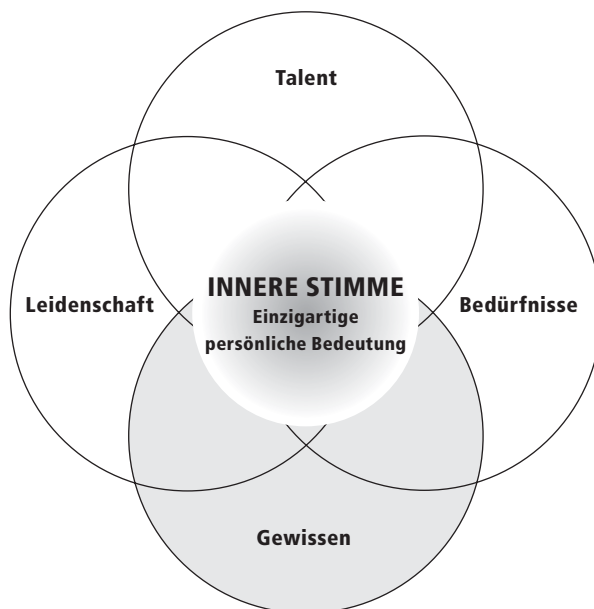


Abb. 1.2

Innere Stimme bedeutet *einzigartige persönliche Bedeutung* – eine Bedeutung, die sich angesichts großer Herausforderungen zeigt und die uns diese Herausforderungen meistern lässt.

Wie Abbildung 1.2 zeigt, liegt unsere innere Stimme genau in der Schnittmenge von *Talent* (unsere natürlichen Gaben und Stärken), *Leidenschaft* (jene Dinge, die uns von Natur aus Energie verleihen, die uns begeistern, motivieren und inspirieren), *Bedürfnissen* (einschließ-

lich der Bedürfnisse, für deren Erfüllung wir bezahlt werden) und *Gewissen* (jene leise Stimme in uns, die uns sagt, was richtig ist, und uns dazu bewegt, entsprechend zu handeln). Wenn wir eine Arbeit übernehmen, die unser Talent anzapft und unsere Leidenschaft nährt, eine Arbeit, die aus einem großen Bedürfnis in der Welt erwächst, zu dessen Erfüllung unser Gewissen uns drängt, dann liegt genau darin unsere innere Stimme, unsere Berufung, der Code unserer Seele.

In jedem von uns schlummert eine tiefe, ursprüngliche Sehnsucht danach, im Leben seine innere Stimme zu finden. In der exponentiellen, revolutionären Explosion des Internet schlägt sich das besonders stark nieder. Man kann das Internet als perfektes Symbol für die neue Welt betrachten, für die Wirtschaft im Zeitalter der Informationen und der Wissensarbeit und für die dramatischen Veränderungen, die stattgefunden haben. In ihrem 2000 erschienenen Buch *Das Cluetrain Manifest* schreiben Levine, Locke, Searls und Weinberger:

Wir alle finden unsere eigene Identität wieder. Wir lernen, wieder miteinander zu reden. ... Innerhalb und außerhalb der Unternehmen ist inzwischen eine Form der Konversation zu beobachten, die noch vor fünf Jahren gar nicht stattfand und die seit der Industriellen Revolution kaum in Erscheinung getreten war. Nun, da diese Form des Miteinandersprechens, die via Internet und World Wide Web den gesamten Planeten umspannt, so gewaltig und facettenreich ist, ist es geradezu müßig, herausfinden zu wollen, worum es geht. Denn es geht um seit Milliarden von Jahren aufgestaute Hoffnungen und Ängste und Träume, verschlüsselt in verdrillten Doppelhelices. Es ist das kollektive Déjà-vu unserer kaum zu begreifenden und verblüffenden Spezies. Es ist etwas Altertümliches, Elementares, Heiliges und eine ziemlich lustige und witzige Angelegenheit, was da in den Strippen, Drähten und Kabelkanälen des 20. Jahrhunderts losgetreten wurde. Es existieren Millionen »roter Fäden« oder Threads. Doch am Anfang und am Ende eines solchen Thread steht ein Mensch. ... Ein so leidenschaftliches Verlangen nach dem Web zeugt von einer sehr intensiven Sehnsucht, die nur noch spirituell begründet werden kann. Sehnsucht ist ein Indiz dafür, dass es unserem Leben an etwas mangelt. Wir vermissen den Klang der menschlichen Stimme. Die spirituelle Verlockung des Web ist die Aussicht darauf, diese Stimme wiederzufinden.⁴

Statt die *innere Stimme* jetzt noch genauer zu beschreiben, möchte ich sie lieber durch die wahre Geschichte eines Mannes veranschaulichen. Als ich Muhammad Yunus, den Gründer der Grameen Bank – einer einzigartigen Organisation, deren Daseinszweck allein die Vergabe von Kleinstkrediten an die Ärmsten der Armen in Bangladesch ist –, kennen lernte, fragte ich ihn, wann und wie seine Vision entstanden sei. Er sagte, das alles habe überhaupt nicht mit einer Vision angefangen. Er habe schlichtweg einen Menschen mit einem Bedürfnis gesehen, habe versucht, es zu erfüllen, und dann habe sich die Vision entwickelt. Muhammad Yunus' Vision von einer Welt ohne Armut entstand durch eine Begebenheit auf den Straßen von Bangladesch. Bei einem Interview für meine Kolumne zur Führung⁵ erzählte er mir diese Geschichte:

Der Beginn liegt 25 Jahre zurück. Damals war ich an einer Universität in Bangladesch Dozent für Volkswirtschaft. Das Land litt unter einer furchtbaren Hungersnot, und ich fühlte mich schrecklich. Im Hörsaal trug ich, mit der Begeisterung eines frisch gebackenen Doktors aus den USA, all die tollen Wirtschaftstheorien vor. Draußen aber sah ich überall nur bis auf die Knochen abgemagerte Menschen – Menschen, die auf ihren Tod warteten.

Alles, was ich gelernt hatte und lehrte, war offenbar nur schöner Schein, es hatte keinerlei Bedeutung für das Leben der Menschen. Daher fing ich an zu recherchieren, wie die Leute in dem Dorf lebten, das unmittelbar an das Universitätsgelände angrenzte. Ich wollte herausfinden, ob ich irgendetwas tun konnte, um den Tod hinauszuzögern oder zu verhindern, und sei es nur für eine einzige Person. Ich gab die Vogelperspektive auf, aus der wir die Dinge von oben sehen, vom Himmel herab, und wechselte in die Froschperspektive, sodass ich alles aus der Nähe sah, es riechen und berühren konnte, um eventuell helfen zu können.

Dann hatte ich ein Erlebnis, das mich in eine neue Richtung führte: Ich begegnete einer Frau, die aus Bambus Stühle anfertigte. Bei einem langen Gespräch erfuhr ich, dass sie nur zwei US-amerikanische Cent am Tag verdiente. Das konnte ich nicht fassen – wie war es möglich, dass jemand, der so hart arbeitete und so schöne Bambusstühle herstellte, nur einen so winzigen Gewinn machte? Die Frau erklärte mir, dass sie kein Geld hätte, um den Bambus zu kaufen, und ihn sich daher von dem Händler leihen müsste; und der Händler verlangte von ihr, dass sie ihre Stühle ausschließlich an ihn verkaufte, und zwar zu einem Preis, den er bestimmte.

Deshalb verdiente sie am Tag nur zwei Cent – sie war praktisch die Leibeigene des Händlers! Und wie viel kostete der Bambus? Sie sagte: »Oh, ungefähr 20 Cent. Besonders guter 25 Cent.« Ich dachte: »Die Leute leiden wegen 20 Cent und man kann nichts dagegen tun?« Erst wollte ich ihr 20 Cent geben, doch dann fiel mir etwas Besseres ein: Ich würde eine Liste aller Leute machen, die Beträge dieser Größe brauchten. Also zog ich mit einem meiner Studenten tagelang durch das Dorf. Schließlich enthielt unsere Liste 42 Namen. Als ich die benötigten Beträge addierte, bekam ich den größten Schock meines Lebens: Die Summe belief sich auf ganze 27 Dollar! Ich schämte mich, weil ich zu einer Gesellschaft gehörte, die 42 hart arbeitenden, geschickten Menschen nicht einmal 27 Dollar zur Verfügung stellen konnte.

Um der Scham zu entfliehen, nahm ich das Geld aus meinem Portemonnaie und gab es dem Studenten: »Bringen Sie dieses Geld den 42 Leuten, mit denen wir gesprochen haben. Sagen Sie ihnen, dass es sich um ein Darlehen handelt, dass sie es mir aber erst zurückzahlen brauchen, wenn ihnen das möglich ist. Inzwischen können sie ihre Produkte überall verkaufen, wo sie einen guten Preis bekommen.«

*Damit das Böse triumphieren kann, ist nur eins nötig:
dass gute Menschen nichts tun.⁶*

EDMUND BURKE

Als diese Leute das Geld in den Händen hielten, waren sie ganz aufgeregert. Und ich dachte: »Was kann ich noch tun?« Mir fiel die Bankfiliale auf dem Universitätsgelände ein. Ich ging zu dem Zweigstellenleiter und schlug ihm vor, den Armen, die ich im Dorf kennen gelernt hatte, Geld zu leihen. Dieses Ansinnen verschlug ihm fast die Sprache. »Sie sind ja verrückt! Das ist völlig unmöglich. Armen können wir kein Geld leihen, sie sind nicht kreditwürdig!« Ich verlegte mich aufs Bitten: »Versuchen Sie es doch wenigstens – es handelt sich ja nur um einen kleinen Betrag!« Er blieb hart: »Nein. Das wäre gegen unsere Regeln. Sie können keine Sicherheiten bieten, und das Verleihen so kleiner Summen lohnt sich nicht.« Er riet mir, mich an die hohen Tiere in der Bankenhierarchie in Bangladesch zu wenden.

Das machte ich dann auch. Ich ging zu den Leuten, die im Bankwesen etwas zu sagen hatten – und bekam überall die gleiche Ant-

wort. Nachdem ich mir tagelang die Füße wund gelaufen hatte, bot ich mich schließlich als Bürge an: »Ich büрге für das Darlehen. Ich werde alles unterschreiben, was Sie wollen; dann können Sie mir das Geld auszahlen, und ich gebe es den Leuten, denen ich es geben will.«

So fing es also an. Die Bankleute warnten mich immer wieder, die Armen würden das Geld niemals zurückzahlen. Ich sagte, ich würde es darauf ankommen lassen. Und die Überraschung war: Sie zahlten mir tatsächlich jeden Cent zurück! Ich ging wieder zu dem Zweigstellenleiter und sagte: »Sehen Sie nur, sie zahlen doch zurück, es gibt kein Problem!« Er aber erwiderte: »Oh nein, sie machen Ihnen nur etwas vor. Bald werden sie mehr Geld nehmen, und das zahlen sie Ihnen dann nie mehr zurück.« Also gab ich ihnen mehr Geld, und sie zahlten es mir wieder zurück. Als ich das dem Zweigstellenleiter erzählte, sagte er: »Na ja, in einem einzigen Dorf mag das funktionieren ... Aber in zwei Dörfern ganz bestimmt nicht!« Daraufhin machte ich es in zwei Dörfern – und auch dort klappte es.

Die Sache wurde gewissermaßen zu einem Kampf zwischen mir und dem Zweigstellenleiter und hochrangigen Bankleuten. Sie sagten, eine größere Zahl von Dörfern – fünf wahrscheinlich – würde zeigen, dass sie Recht hätten. Also machte ich es in fünf Dörfern, und wieder zahlten alle das Geld zurück. Aber die Bankleute gaben sich nicht geschlagen. Sie sagten: »Zehn Dörfer. 50 Dörfer. 100 Dörfer!« Zwischen uns entwickelte sich ein richtiger Wettkampf. Ich präsentierte ihnen Ergebnisse, die sie nicht abstreiten konnten – schließlich verwendete ich ja ihr Geld. Sie wollten diese Ergebnisse jedoch nicht akzeptieren, da man ihnen bei ihrer Ausbildung beigebracht hatte, dass Arme nicht zuverlässig seien. Ich hingegen war zum Glück nicht so ausgebildet worden und konnte daher alles glauben, was ich mit meinen eigenen Augen sah. Die Köpfe und Augen der Bankleute aber waren blind – blind durch ihr Wissen.

Schließlich kam ich auf die richtige Idee: Warum versuchte ich eigentlich, sie zu überzeugen? Ich war doch völlig sicher, dass Arme sich durchaus Geld leihen und es zurückzahlen können. Warum sollte ich da keine eigene Bank gründen? Die Idee begeisterte mich! Ich schrieb meinen Vorschlag auf und wendete mich an die Behörden, um die Genehmigung dafür zu bekommen. Nach zwei langen Jahren erhielt ich sie endlich.

Am 2. Oktober 1983 wurden wir eine Bank – eine offizielle, unabhängige Bank! Nun konnten wir nach Belieben expandieren. Genau das taten wir auch.

Wenn wir durch ein großes Ziel inspiriert werden, durch ein außergewöhnliches Projekt, sprengen unsere Gedanken alle Schranken. Unser Verstand erhebt sich über Grenzen, unser Bewusstsein dehnt sich in alle Richtungen aus und wir finden uns in einer neuen, großartigen, wundervollen Welt wieder.

AUS DEM JOGASUTRA VON PATANJALI

Heute hat die Grameen Bank in Bangladesch 1267 Filialen mit über 12 000 Angestellten und ist in mehr als 46 000 Dörfern tätig. Sie hat über 4,5 Milliarden US-Dollar als Darlehen vergeben; die Beträge liegen jeweils bei 12 bis 15 Dollar, im Durchschnitt unter 200 Dollar. Sie gewährt jedes Jahr Darlehen im Wert von insgesamt etwa einer halben Milliarde Dollar – sogar Bettlern, damit sie sich eine Existenz aufbauen können. Ein Hausbaukredit liegt bei 300 Dollar. Im Bankwesen sind das natürlich kleine Summen, doch für den Einzelnen bewirken sie unendlich viel: Die Summe von 500 Millionen Dollar im Jahr bedeutet, dass 3,7 Millionen Menschen (zu 96 Prozent Frauen) den Entschluss fassen mussten, etwas zu unternehmen, um ihr eigenes Leben und das Leben ihrer Familien zu verändern; 3,7 Millionen Menschen kamen zu dem Schluss, dass sie Veränderungen herbeiführen konnten; 3,7 Millionen Menschen erlebten eine schlaflose Nacht und standen am nächsten Morgen zitternd, aber entschlossen in einer Filiale der Grameen Bank. Den Kern dieser Bewegung bildeten einzelne Frauen, die sich individuell und in synergetischen Gruppen dafür entschieden, selbstständige, unabhängige Unternehmerinnen zu werden, die Güter in ihrem Haus oder Hof produzieren, um wirtschaftlich überlebensfähig und erfolgreich zu werden. Sie alle haben ihre innere Stimme *gefunden!*

Ich habe mich mit einigen großen Führern der Welt beschäftigt und auch persönlich mit ihnen gesprochen. Dabei fiel mir auf, dass ihr Gefühl für ihre Vision und innere Stimme sich gewöhnlich langsam entwickelt hatte. Ich bin mir sicher, dass dies Ausnahmen waren. Bei einigen werden Visionen auch plötzlich und unvermittelt ins Bewusstsein brechen. Ich habe jedoch festgestellt, dass Visionen meist dann kommen, wenn die Leute irgendwo ein Bedürfnis erkennen und auf ihr Gewissen reagieren, um dieses Bedürfnis zu erfüllen. Wenn ihnen das gelungen ist, sehen sie ein weiteres Bedürfnis, das sie wiederum

erfüllen, und so weiter. Allmählich fangen sie an, dieses Gespür für Bedürfnisse zu verallgemeinern und darüber nachzudenken, wie sie ihre Bemühungen institutionalisieren können, um sie nachhaltig zu machen.

Muhammad Yunus ist ein Beispiel für solch ein Handeln: Er spürte die *Bedürfnisse* anderer Menschen und folgte seinem *Gewissen*, indem er sein *Talent* und seine *Leidenschaft* anwendete, um diese Bedürfnisse zu erfüllen – zunächst persönlich, dann durch den Aufbau von Vertrauen und die Suche nach kreativen Lösungen für die Probleme und schließlich durch die Institutionalisierung der Fähigkeit, die Bedürfnisse der Gesellschaft durch eine Organisation zu erfüllen. Er fand seine eigene innere Stimme, indem er andere dazu inspirierte, die ihre zu finden. Heute breitet die Kleinstkredit-Bewegung sich über die ganze Welt aus.

Nur wenige von uns können Großes tun, doch wir alle können mit großer Liebe kleine Dinge tun.

MUTTER TERESA

Der Schmerz – das Problem – die Lösung

Am Anfang habe ich den Schmerz der Berufstätigen beschrieben, einen Schmerz, den Menschen auf allen Ebenen in Unternehmen und Organisationen jeder Art, in Familien, Gemeinden und der ganzen Gesellschaft empfinden.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen eine Landkarte geben, die Sie von Ihrem Schmerz und der damit einhergehenden Frustration zu wahrer Erfüllung, Relevanz, Bedeutung und wichtigen Beiträgen in der neuen Landschaft unserer Zeit führen wird – nicht nur bei der Arbeit und in Ihrem Unternehmen, sondern in Ihrem ganzen Leben. Kurz gesagt: Mithilfe dieser Landkarte werden Sie *Ihre innere Stimme finden*. Falls Sie das möchten, wird sie Sie auch dazu anleiten, Ihren Einfluss unabhängig von Ihrer Position erheblich zu erweitern – indem Sie die Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, ebenfalls ihre innere Stimme zu finden und ihre Effektivität, ihr Wachstum und ihre Wirkung *um ein Vielfaches* zu

vergrößern. Sie werden entdecken, dass diese Art von Einfluss und Führung aus der *eigenen Entscheidung* erwächst, nicht aus der Position oder dem Rang.

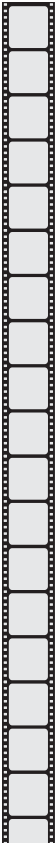
Die beste und oft auch einzige Möglichkeit, Schmerz zu bewältigen und eine dauerhafte *Lösung* zu erreichen, liegt darin, zunächst das Grundproblem zu verstehen, das den Schmerz verursacht. In diesem Fall resultiert das Problem vor allem aus Verhalten, das auf einem unvollständigen oder stark verzerrten Paradigma beruht: auf einer Auffassung von der Natur des Menschen, die das Wertgefühl der Leute aushöhlt und ihre Talente und ihr Potenzial erstickt.

Die *Lösung* für dieses Problem kann – wie die meisten signifikanten Durchbrüche in der Geschichte der Menschheit – nur aus einer fundamentalen *Abkehr* von alten Denkweisen erwachsen. Das Versprechen dieses Buches ist: Wenn Sie Geduld aufbringen und sich bemühen, zunächst das Problem an der Wurzel zu verstehen, und sich dann entschließen, Ihr Leben an den zeitlosen, universellen Prinzipien auszurichten, auf denen die in diesem Buch dargestellte Lösung beruht, wird Ihr Einfluss stetig von innen nach außen wachsen. Sie werden Ihre innere Stimme finden und Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, in dieser dramatisch veränderten Welt die ihre zu finden.

Kapitel 1 skizziert kurz den erschreckenden Status quo unserer Wirklichkeit.

Das nächste Kapitel wird das Kernproblem identifizieren. Die Herausforderungen, mit denen wir im Hinblick auf uns selbst, in unseren familiären und Arbeitsbeziehungen und in den Organisationen, in denen wir einen großen Teil unseres Lebens verbringen, konfrontiert werden, können wir viel besser begreifen, wenn wir dieses tief verwurzelte Problem verstehen. Das geht nicht ohne geistige Anstrengung! Aber die Investition, sich mit der *menschlichen* Seite von dem zu befassen, was im letzten Jahrhundert in den *Organisationen* passiert ist, gibt Ihnen das Schlüsselparadigma für das ganze Buch in die Hand. Und Sie werden allmählich Weisheit, Orientierung und Kraft für den Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen und Chancen im *persönlichen* Bereich und bei Ihren *Beziehungen* erlangen. Also: Halten Sie durch, es ist es wert!

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den 8. Weg und dessen Lösung, die dann im Rest des Buchs besprochen wird, und einige Hinweise dazu, wie Ihnen das Buch am meisten nützen kann.



Film: »Das Lebenswerk«

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie einladen, sich einen kleinen Drei-Minuten-Film mit dem Titel *Das Lebenswerk* anzuschauen, der überall in den USA in den Kinos gezeigt wurde. Er wird Ihnen ein paar Augenblicke schenken, in denen Sie über die Kernelemente Ihrer inneren Stimme und die vier damit zusammenhängenden universellen menschlichen Bedürfnisse – zu leben, zu lieben, zu lernen und ein Vermächtnis zu hinterlassen – nachdenken können. Er wird Ihnen das Grundmodell, das fundamentale Paradigma dieses Buchs, vermitteln: das Modell der GANZEN PERSON.

Auch in einigen anderen Kapiteln werde ich auf *einen kurzen Film* hinweisen, der Ihnen den Kern des jeweiligen Inhalts vermitteln soll. *Diese Filme – viele wurden mit renommierten nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet – finden Sie auf der beiliegenden DVD.* Manche der gezeigten Geschichten sind wahr, andere Fiktion, doch alle sind kraftvoll und sehr emotional. Ich bin überzeugt, dass Sie die Inhalte dieses Buches durch die Filme besser *sehen, fühlen und verstehen* können.

Außerdem glaube ich, dass sie Ihnen gefallen werden. Falls die Filme Sie nicht interessieren sollten, können Sie die entsprechenden Hinweise im Buch einfach überspringen und weiterlesen.

Nun viel Vergnügen bei *Das Lebenswerk*!