

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	7
Vorwort: Führen nach Prinzipien	8
Teil 1: Effektivität im persönlichen und zwischen- menschlichen Bereich	21
Einleitung	23
1. Kennzeichen prinzipienorientierter Führungs- persönlichkeiten	27
2. Drei Vorsätze	34
3. Primäre Größe	42
4. Der Bruch mit der Vergangenheit	51
5. Sechs Tage der Schöpfung	58
6. Der moralische Kompass	66
7. Prinzipienorientierte Führungsstärke	74
8. Freie Bahn der Kommunikation	82
9. Dreißig Wege der Einflussnahme	91

Teil 2: Führungs- und Organisationsentwicklung	103
Einleitung	105
10. Manager mit Überfluss-Mentalität	109
11. Sieben chronische Probleme	112
12. Verändern Sie Ihr Management-Paradigma	123
13. Die Vorteile der prinzipienorientierten Führung	130
14. Die sechs Merkmale des Empowerment	138
15. Das Management von Erwartungen	150
16. Die Menschen in Probleme einbeziehen	158
17. Mehr Mitarbeiter-Autonomie	166
18. Management und Führung	173
19. So wird der Sumpf zur Oase	179
20. Unternehmensverfassungen	185
21. Ein allgemeingültiges Leitbild	193
Epilog: Die Kunst des Angelns	201
Literatur	212
Register	213
Über den Autor	220

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Führen oder Managen? Wo ist denn da der Unterschied?

Beim Managen geht es um Dinge, beim Führen um Menschen. Beim Managen kommt es darauf an, die Dinge effizient zu erledigen und Prozesse, Systeme und Ressourcen zu optimieren. Beim Führen geht es um Vision, Leidenschaft, Vertrauen, Integrität, um Überblick und langfristiges Denken.

Leider lernt man an unseren Universitäten und in den Ausbildungsprogrammen der Unternehmen wenig über gute Führung. Meist konzentriert sich die Wissensvermittlung auf Managementtechniken. Dabei lassen sich durch effektive Führung wesentlich bessere Ergebnisse erzielen als durch gutes Management – schließlich sind die Menschen der wichtigste Produktivfaktor in einer Organisation.

Wir erleben es in unserer Beratung täglich: Ohne innere Größe, ohne Glaubwürdigkeit, ohne Charakter und Kompetenz wird eine Führungskraft kaum dauerhaften Erfolg haben und als Vorbild von ihrem Team anerkannt werden.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie sich selbst und andere besser führen. Die Prüffrage dabei ist immer: »Würden mir die anderen folgen, selbst wenn ich nicht die Macht und den Status meiner jetzigen Position hätte?«

Viel Erfolg bei der Stärkung Ihrer Führungspersönlichkeit!

Alexandra Altmann
Geschäftsführerin
FranklinCovey Leadership Institut GmbH
Deutschland | Schweiz | Österreich

a.altmann@franklincovey.de

Führen nach Prinzipien

Meine Seminarteilnehmer bekommen häufig die Aufgabe gestellt, zu berichten, welche Probleme in ihrem Leben die schwierigsten sind und welche Fragen sie am meisten bewegen. Unweigerlich kommen dann Konflikte zur Sprache, die mit konventionellen Ansätzen weder fassbar noch lösbar sind. Die folgenden Beispiele illustrieren das:

- Wie kann ich ein gesundes Gleichgewicht zwischen privatem und beruflichem Leben herstellen, wenn ich von einer Krise in die nächste gerate?
- Wie kann ich mich aufrichtig über die Erfolge meiner Mitmenschen freuen?
- Wie behalte ich die Kontrolle über meine Mitarbeiter und gewähre ihnen gleichzeitig genügend Freiraum, damit sie gute Arbeit leisten können?
- Wie verinnerliche ich die Grundsätze der »Total Quality« und der kontinuierlichen Verbesserung auf allen Ebenen, wenn mich bisher noch keines der vielen Aktionsprogramme beeindruckt konnte?

Vielleicht haben auch Sie sich diese Fragen schon gestellt, wenn Sie in Ihrem privaten und beruflichen Leben den richtigen Weg gesucht haben. In diesem Buch erfahren Sie, wie Ihnen die Grundsätze einer effektiven Führung dabei helfen können.

Gib einem Hungerigen einen Fisch, und du machst ihn für einen Tag satt. Lehre ihn zu angeln, und du machst ihn für sein ganzes Leben satt.

Es ist viel Erkenntniskraft erforderlich, um die existenziellen Fragen beantworten zu können, die in meinen Seminaren so oft gestellt werden. Aber ohne die damit verbundene Reife bleibt man im Leben auf einer Stufe stehen, auf der Probleme durch bloßes Experimentieren gelöst und wichtige Dinge immer aufgeschoben werden.

Seit Erscheinen meines Buches *Die sieben Wege zur Effektivität* (1992) habe ich mit vielen Menschen zusammengearbeitet, die es sich irgendwann einmal zum Ziel gesetzt hatten, ihr Leben zum Positiven zu verändern und ihre Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen zu verbessern. Leider wurden sie allzu oft bei ihren ernst gemeinten Bemühungen, an zwischenmenschlichen Beziehungen zu arbeiten und ihre Produktivität zu steigern, schlecht angeleitet, und sie scheiterten an falschen Konzepten. Sie verhielten sich genau entgegengesetzt zu effektiven Menschen. Mein Bruder John Covey, ein hervorragender Lehrer, spricht in diesem Zusammenhang sogar von den sieben Wegen zur *Ineffektivität*:

- Reagiere mehr, als du agierst: Zweifle an dir selbst, und gib anderen die Schuld für deine Niederlagen.
- Arbeite ohne ein klares Ziel vor Augen.
- Erledige dringende Angelegenheiten zuerst.
- Denke in den Kategorien Gewinnen/Verlieren.
- Strebe zuerst danach, verstanden zu werden.
- Wenn du deinen Standpunkt nicht durchsetzen kannst, gehe Kompromisse ein.
- Meide jede Veränderung und schiebe Verbesserungen auf.

So wie private Siege den öffentlichen Siegen vorausgehen, wenn effektive Menschen auf dem Weg des *Reifekontinuums* ihre Fortschritte machen, so kündigt privates Versagen peinliche öffentliche Niederlagen an, wenn ineffektive Menschen sich zum *Unreifekontinuum* zurückentwickeln. Sie geraten aus einer *Abhängigkeit*, in der andere für die Erfüllung ihrer Grundbedürfnisse und Wünsche sorgen, in einen Zustand der *gegenseitigen Abhängigkeit*, der durch Kampf- oder Fluchtverhalten gekennzeichnet wird, und dann in eine *Kodependenz*, die zum destruktiven Umgang mit anderen Menschen führt.

Wie kann man nun solche festgefahrenen Verhaltensweisen ablegen? Wie kann man sich dem Sog der Vergangenheit entziehen und dem privaten und beruflichen Leben eine neue und sinnvolle Richtung geben?

Auf diese Fragen versucht mein Buch eine Antwort zu geben. In Teil 1 lege ich die Grundsätze der Effektivität im persönlichen und zwischenmenschlichen Bereich dar. In Teil 2 erfahren Sie dann, wie sie in der Führungsarbeit und in Unternehmen angewandt werden können.

Beobachtungen und Beispiele

Ich möchte nun einige Beispiele für die Erscheinungsformen des zentralen Problems geben, mit dem wir alle im persönlichen und im beruflichen Leben konfrontiert sind. Dann werde ich eine prinzipienorientierte Lösung vorschlagen.

- Manche Menschen finden es gerechtfertigt, nach dem Motto »Der Zweck heiligt die Mittel« zu verfahren. »Geschäft ist Geschäft«, meinen sie, und »Ethik« und »moralische Grundsätze« ließen sich eben nicht immer mit geschäftlichen Interessen vereinbaren. Viele dieser Menschen sehen keinen Zusammenhang zwischen der Qualität ihres Privatlebens und der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen im Beruf. Die sozialen und unternehmenspolitischen Gegebenheiten in ihren Unternehmen und die Herausforderung durch die immer schwieriger werdenden Märkte lassen sie glauben, dass sie Beziehungen manipulieren und gleichzeitig erfolgreich sein können.
- Wenn ich in meinen Seminaren frage: »Wie viele von Ihnen stimmen mir zu, dass die meisten Menschen weit mehr Fähigkeiten, Kreativität, Begabungen und Eigeninitiative haben, als ihr Beruf ihnen abverlangt«, dann liegt die Zustimmung bei etwa 99 Prozent. Mit anderen Worten: Wir sind uns einig darüber, dass unser Potenzial nicht ausgeschöpft wird und schlechtes Personalmanagement unsere Leistungsfähigkeit behindert.
- Die Helden der heutigen Zeit sind häufig Menschen, die viel Geld verdienen. Wenn ein Prominenter – ob Schauspieler, Entertainer oder Sportler – die Meinung äußert, dass man im Leben alles erreichen kann, wenn man sich seine eigenen Regeln schafft, dann horchen wir auf, vor allem, wenn solche Aussagen durch gesellschaftliche Normen noch bekräftigt werden.
- Manche Eltern glauben, zur Kindererziehung gehöre nicht mehr, als den Anschein einer intakten Familie zu wahren. Sie schreien ihre Kinder an, und wenn das nichts hilft, werden Türen geknallt. Später sind sie schockiert, wenn ihre Kinder als Teenager mit Drogen, Alkohol und Sex experimentieren, um die Leere in ihrem Leben auszufüllen.
- Im Rahmen eines Beratungsauftrags empfahl ich einmal einem Geschäftsführer, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern eine schriftliche Aussage über das Unternehmensleitbild zu formulieren und nach sechs

Monaten vorzulegen. Er erwiderte: »Sie verstehen nicht, Stephen. Wir bringen die Sache noch an diesem Wochenende über die Bühne.« Es gibt viele Menschen, die wichtige Angelegenheiten an einem einzigen Wochenende hinter sich bringen wollen: Sie denken, sie könnten ihrer Ehe neues Leben einhauchen, die entfremdete Beziehung zum Sohn erneuern, die Unternehmenskultur verändern. Aber es gibt Dinge, für die man mehr Zeit als nur ein Wochenende aufwenden muss.

- Manche Eltern nehmen die Rebellion und Aufsässigkeit ihrer pubertierenden Kinder persönlich, weil sie es nicht ertragen können, von ihnen nicht akzeptiert zu werden. So entsteht ein heimliches Einvernehmen, in dem jede Seite die Schwächen der anderen hinnimmt, um sich selbst nicht verändern zu müssen.
- In der Führungsarbeit konzentriert man sich zu oft auf das Quantifizierbare. Der Juli gehört den Operatoren, der Dezember den Controllern. Weil die Zahlen am Ende des Jahres beeindrucken sollen, werden sie häufig manipuliert. Man mag sie noch so eindringlich als exakt und objektiv bezeichnen, sie beruhen trotzdem immer auf subjektiven Annahmen.
- Die meisten Menschen wollen sich nicht von Rednern überzeugen lassen, die nichts weiter als unterhaltsame Heile-Welt-Geschichten zu erzählen haben. Sie wollen etwas Substantielles – eine Entwicklung. Sie wollen mehr als Schmerzmittel und Heftpflaster gegen akute Beschwerden, denn sie wollen auch chronische Probleme lösen und langfristige Ergebnisse erreichen.
- Auf einer Fortbildungstagung sprach ich einmal mit einer Gruppe von hochrangigen Managern, die auf ihren Chef nicht gut zu sprechen waren. Er habe sie »gezwungen, an dieser Tagung teilzunehmen und sich vier Tage lang mit abstraktem Gerede berieseln zu lassen«. Sie kamen aus einer Unternehmenskultur, in der sie bevormundet wurden und in der Weiterbildung nur als Kostenfaktor, nicht aber als Investition galt. Die Menschen wurden im Grunde wie Sachen behandelt.
- In der Schule werden die Schüler nach Abschluss einer größeren Unterrichtseinheit zur Kontrolle abgehört. Sie durchblicken das System schnell, geben sich in den einzelnen Schulstunden keine Mühe mehr, und wenn es darauf ankommt, pauken sie sich in Panik den gesamten Stoff an einem einzigen Nachmittag ein. Oft glauben sie, solche Schnellverfahren führten auch im Erwachsenenleben zum Erfolg.

Die Lösung: Auf natürliche Prinzipien setzen

Es gibt Probleme, die mit den bekannten Methoden nicht gelöst werden können. Wir können nicht immer nur das tun, was gerade Spaß macht oder am bequemsten ist, weil wir natürlichen Gesetzen und Regelmäßigkeiten unterworfen sind. Diese wirken unabhängig davon, ob wir uns ihrer überhaupt bewusst sind oder sie in unser Leben einbeziehen.

Denken Sie etwa an einen Bauern: Er muss seinen Acker pflügen, säen, Unkraut jäten und für günstige Wachstumsbedingungen sorgen. Ähnlich ist es bei Eheproblemen oder in einer schwierigen Pubertätskrise: Es gibt keine schnelle Lösung, die aus etwas positivem Denken und ein paar Erfolgsformeln besteht. Stattdessen regiert das Gesetz der Ernte, ob wir uns bewusst darauf einstellen oder nicht. Deshalb sollten Sie es ins Zentrum Ihres Lebens rücken, ins Zentrum Ihrer Beziehungen und ins Zentrum Ihres Unternehmens.

Wer versucht, andere Menschen nach Bedarf zu manipulieren – und gleichzeitig weder durch *Charakter* noch durch *Kompetenz* überzeugen kann –, erreicht damit langfristig nicht viel. Wo wenig oder kein Vertrauen herrscht, gibt es auch keine Grundlage für dauerhaften Erfolg. Rhetorisches Talent und gute Absichten reichen nicht aus. Wenn wir aber lernen, Menschen überzeugend zu führen, schaffen wir weit bessere Voraussetzungen für ihren und unseren Erfolg, weil wir ihre Energie freisetzen und ihr Potenzial erschließen.

Häufig denken wir, dass positive Veränderungen von außen statt von innen kommen müssen. Doch selbst wenn wir einsehen, dass es umgekehrt ist, glauben wir immer noch, dass der Erwerb neuer Fähigkeiten dabei eine wichtigere Rolle spielt als die Beschäftigung mit den Grundprinzipien des Lebens. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ein grundlegender Wandel nur dann möglich ist, wenn traditionelle Denkweisen aufgegeben werden. Diesen Vorgang nenne ich *Paradigmenwechsel*.

Die Übernahme prinzipienorientierter Führungsmethoden stellt einen solchen Paradigmenwechsel dar. Wir richten unsere Lebensweise und Führungsarbeit neu aus auf die für richtig befundenen Prinzipien. Ich werde in diesem Buch beschreiben, wie diese Grundsätze heißen, warum wir prinzipienorientiert leben sollen, und wie wir das erreichen können.

Menschliche Effektivität wird erst durch bestimmte *unumstößliche* Prinzipien ermöglicht – natürliche Gesetze, die ebenso unveränderlich sind wie das der Schwerkraft in der Physik. Diese Grundsätze sind Bestandteil

jeder zivilisierten Gesellschaft und sie bilden sogar die Wurzeln einer jeden Familie.

Die Prinzipien, die ich meine, werden weder von uns noch von der Gesellschaft erfunden; es sind Gesetze des Universums, die für menschliche Beziehungen ebenso wie für alles gelten, was Menschen schaffen. Sie sind Teil des menschlichen Lebens, Bewusstseins und Gewissens. Wer Grundprinzipien wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen anerkennt und in Harmonie mit ihnen lebt, entwickelt sich weiter und gewinnt in zunehmendem Maße an Stabilität und Sicherheit. Wer dies nicht tut, geht den entgegengesetzten Weg und leidet unter innerer Zerrissenheit und Destruktivität.

Aus Erfahrung weiß ich, dass man Menschen, deren Persönlichkeit von den richtigen Prinzipien geprägt ist, instinktiv Vertrauen entgegenbringt. Das beweisen auch unsere langfristigen Beziehungen. Verhaltenstechniken sind relativ unwichtig gegenüber dem Faktor Vertrauen – wobei ich Vertrauen als das Ergebnis einer langfristig unter Beweis gestellten Glaubwürdigkeit definiere. In einer vertrauensvollen Atmosphäre kommunizieren wir leicht, mühelos, spontan. Auch wenn wir uns einmal im Ton oder im Wort vergreifen, verstehen die anderen, was wir sagen wollen. Wo jedoch wenig Vertrauen herrscht, ist die Kommunikation ermüdend, zeitaufwändig, ineffektiv und sehr schwierig.

An der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten, ist relativ einfach: Wir brauchen nur neue Fertigkeiten zu erlernen, Sprachmuster zu verändern, Sozialtechniken einzuüben, mentales Training durchzuführen oder unsere Selbstachtung zu stärken. Vergleichsweise schwierig ist es jedoch, Gewohnheiten zu verändern, positive Eigenschaften zu entwickeln, Disziplin zu üben, Mut zu beweisen oder Gefühle und Überzeugungen anderer Menschen aufrichtig zu respektieren. Hier liegen die wahren Prüfsteine unserer Reife.

Ein stabiles Selbstwertgefühl zu entwickeln und sich gleichzeitig höheren Zielen und Prinzipien unterzuordnen – diesen scheinbar so paradoxen Anspruch müssen wir erfüllen, um zur höchsten menschlichen Vollendung zu gelangen und effektiv führen zu können.

Führen mit dem Kompass

Ein richtiges Prinzip ist wie ein Kompass: Es weist immer den richtigen Weg. Wer es zu deuten versteht, behält den eingeschlagenen Weg bei und widersteht allen Versuchungen, sich in die Irre leiten zu lassen.

Prinzipien sind Naturgesetze, die sich selbst beweisen und unveränderbar sind. Sie geben uns eine Orientierung und lenken uns.

Prinzipien sind jederzeit und überall gültig. Sie treten in Form von Werten, Vorstellungen und Normen an die Oberfläche und führen uns zu menschlicher Vollkommenheit und Erfüllung. Die Geschichte lehrt, dass Menschen und Zivilisationen sich immer dann entfalten und aufblühen konnten, wenn sie nach den richtigen Prinzipien lebten. Umgekehrt liegen an der Wurzel gesellschaftlicher Zerfallserscheinungen immer Verhaltensweisen, die diesen Prinzipien zuwiderlaufen. Wie viele wirtschaftliche Katastrophen, interkulturelle Konflikte, politische Revolutionen und Bürgerkriege hätten verhindert werden können, wenn diese Tatsache berücksichtigt worden wäre?

Deshalb liegt der prinzipienorientierten Führung die Erkenntnis zugrunde, dass die natürlichen Gesetze nicht ungestraft verletzt werden können. Ob wir an sie glauben oder nicht, ihre Gültigkeit und Wirksamkeit hat sich durch Jahrhunderte hindurch bewiesen. Menschen und Unternehmen sind leistungsfähiger, wenn sie sich von diesen bewährten Prinzipien leiten lassen. Sie bieten jedoch keineswegs Patentlösungen für persönliche und zwischenmenschliche Probleme. Stattdessen soll ein lebenslanger Prozess in Gang kommen, in dessen Verlauf Verhaltensweisen ausgebildet werden, die grundlegende Veränderungen im persönlichen und zwischenmenschlichen Bereich und damit letztendlich auch im Wirtschaftsleben ermöglichen.

Anders als Werte sind Prinzipien objektiv und allgemeingültig. Sie gehorchen Naturgesetzen und sind deshalb von äußeren Bedingungen unabhängig. Werte dagegen sind subjektiv und von Mensch zu Mensch verschieden. Werte sind wie Landkarten: Sie stellen nicht die geografischen Regionen selbst dar, sondern sind nur subjektive Versuche, diese abzubilden. Je mehr unsere Werte oder Landkarten den richtigen Prinzipien entsprechen – also den Dingen, wie sie wirklich sind –, desto genauer und nützlicher sind sie. Wenn eine Region sich jedoch ständig verändert, wenn Märkte sich in Bewegung befinden, dann ist auch die beste Landkarte schnell veraltet.

Eine auf Werten basierende Landkarte mag eine nützliche Beschreibung darstellen, aber wirklich unschätzbare Dienste leistet der Kompass. Eine exakte Landkarte ist ein gutes Handwerkszeug, ein guter Kompass ein unfehlbares Führungsinstrument. Es ermöglicht uns, effektiv zu sein. Wenn wir uns ausschließlich auf Landkarten verlassen, vergeuden wir Zeit, Energien und Chancen.

Individuelle Einstellungen spiegeln oft gesellschaftliche Werte wider. Wir fangen schon in der Kindheit an, ein Wertesystem auszubilden, das sich aus kulturellen Einflüssen, eigenen Erfahrungen und der Familiengeschichte zusammensetzt. Es wird zur Brille, durch die wir die Welt sehen und die deshalb unser Verhalten maßgeblich bestimmt.

Ein häufig anzutreffendes reaktives Muster ist das Schubladendenken: Jede Schublade wird mit bestimmten Werten verbunden, die wiederum ein ganz bestimmtes Verhalten in den jeweiligen Rollen als Ehepartner, Elternteil, Kind oder Führungskraft bedingen. Konflikte sind vorprogrammiert, weil die Wertesysteme der einzelnen Schubladen widersprüchlich sein können. Re-aktiv orientierte Menschen versuchen dann, die widerstreitenden Erwartungen zu erfüllen und nach unterschiedlichen Werten zu leben, je nachdem, in welcher Rolle oder Umgebung sie sich gerade befinden.

Menschen, die im Gegensatz dazu beginnen, ihre Werte mit den richtigen Prinzipien in Einklang zu bringen, lösen sich von ihren alten Sichtweisen oder Paradigmen. Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sich höheren Zielen unterzuordnen – sie sind in der Lage, ihre Brille abzunehmen und zu analysieren, ob ihre Werte und Verhaltensweisen mit den Prinzipien übereinstimmen. Wo dies nicht der Fall ist – wo Vorurteile oder Unwissenheit vorherrschen –, unternehmen sie etwas dagegen. Der Respekt vor den unveränderlichen Prinzipien gibt ihrem Leben Kontinuität und spendet ihnen Kraft.

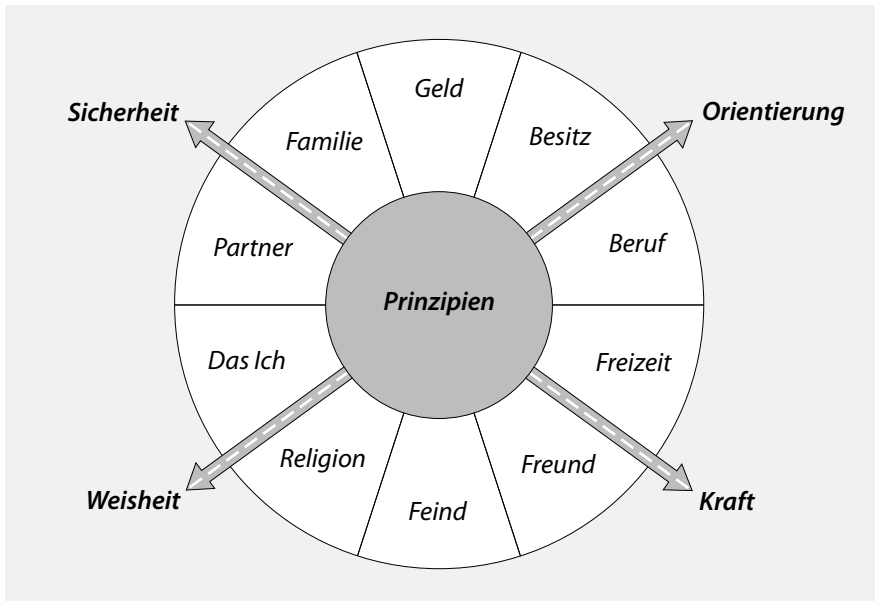
Vier Dimensionen

Respekt vor den richtigen Lebensprinzipien ist der Schlüssel zu der inneren Kraft, die wir brauchen, um unsere Träume zu verwirklichen. Dieses Wissen verleiht uns Sicherheit, es setzt innere Energien frei und gibt unserem Leben eine Struktur. Es steht im Zentrum unserer persönlichen und beruflichen Ziele und bringt Werte und Strukturen auf eine gemeinsame Linie.

Die Prioritäten, die jeder Mensch setzt, können seine Entwicklung fördern, aber auch hemmen. Im Großen und Ganzen gibt es vier grundlegende Dimensionen in der Gestaltung unseres Lebens: Sicherheit, Orientierung, Kraft und Weisheit. Wer prinzipienorientiert lebt und führt, fördert und entwickelt gleichzeitig auch diese vier Quellen innerer Stärke.

Welche Folgen hat es nun, wenn wir einen anderen Mittelpunkt als die richtigen Prinzipien wählen? Was geschieht, wenn wir uns zu sehr auf Be-

Grafik 1: Die verschiedenen Lebenszentren



© FranklinCovey

ruf oder Freizeit, auf Freunde, Feinde, Partner oder die Familie, auf die eigene Person oder Besitz und Geld konzentrieren? Wir schwächen uns und geraten in eine tiefe Verunsicherung. Wenn wir etwa zu großen Wert auf das Bild legen, das andere von uns haben, lassen wir uns von ihrer Meinung leiten und kontrollieren. Wenn es uns an Sicherheit und Selbstachtung fehlt, geraten wir in emotionale Abhängigkeit. Wenn es uns an Weisheit fehlt, wiederholen wir Fehler der Vergangenheit. Wenn es uns an Orientierung fehlt, folgen wir jedem Modetrend und führen Begonnenes nicht zu Ende. Wenn es uns an Kraft fehlt, werden wir zum Spielball unserer Umgebung und unserer Launen.

Wenn wir jedoch unser Leben auf die korrekten Prinzipien ausrichten, werden wir ausgeglichener und innerlich gefestigter – kurz: Wir werden effektiver. Wir haben ein Fundament für unser Handeln, unsere Beziehungen und Entscheidungen. Gleichzeitig können wir sicher sein, dass es in unserem Leben höhere Ziele gibt. Sie bestimmen unseren Umgang mit Zeit, Geld, Besitz, Beziehungen, Familie und Gesundheit, der so verantwortungsvoll wie möglich sein muss. Wir wissen, dass wir all diese Dinge nur in guter Absicht einsetzen dürfen und verantwortungsvoll damit umgehen müssen.

Die Unverletzbarkeit der richtigen Prinzipien bewahrt uns davor, von Veränderungen oder Kritik erschüttert zu werden; sie vermittelt uns Orientierung, damit wir unsere Berufung finden, unsere Rollen definieren und Ziele festschreiben; sie fördert Weisheit, damit wir aus Fehlern lernen; und sie gibt uns die Kraft, auch unter Belastungen noch fair mit anderen Menschen zu kommunizieren und zu kooperieren.

- *Sicherheit*: Mit Sicherheit ist unser Sinn für Identität, emotionalen Halt und Selbstachtung gemeint. Stellen Sie sich ein Kontinuum vor: An einem Ende steht ein fest verankertes Selbstwertgefühl, das andere ist von extremer Unsicherheit und Verletzbarkeit geprägt.
- *Orientierung*: Orientierung ist die Richtung, die unser Leben erhält. Sie wird maßgeblich durch Normen und Prinzipien bestimmt. Auch hier kann man sich wieder ein Kontinuum vorstellen: An einem Ende stehen oft ein ausgeprägtes Suchtverhalten und emotionale Abhängigkeit, weil der Lebensstil auf Eigennutz und Vergnügen ausgerichtet ist. In der Mitte des Kontinuums befindet sich die Ausbildung eines sozialen Gewissens, ermöglicht durch die Konzentration auf Traditionen und Beziehungen. Am anderen Ende des Kontinuums steht das Gewissen, das sich in vollkommener Übereinstimmung mit den wahren Prinzipien befindet.
- *Weisheit*: Mit Weisheit ist eine kluge Sichtweise gemeint. Ein weiser Mensch versucht zu verstehen, wie sich die Mosaiksteine des Lebens zusammenfügen und die wahren Prinzipien anwenden lassen. Dazu benötigt er Urteilsvermögen, Unterscheidungsfähigkeit und Erkenntnis-kraft. Weisheit lässt sich nicht aufsplintern, sie ist ein unteilbares Ganzes. An einem Ende des Weisheitskontinuums stehen ungenaue Landkarten, die dazu verleiten, nach unharmonischen Prinzipien zu leben. Am anderen Ende befindet sich ein exakter Lebenskompass: Die Prinzipien stehen im richtigen Verhältnis zueinander. Je mehr wir uns diesem Zustand nähern, desto stärker wird uns bewusst, wie das Leben sein sollte und wie es in Wirklichkeit ist. Zur Weisheit gehört auch die Fähigkeit, reine Freude von flüchtigem Vergnügen zu unterscheiden.
- *Kraft*: Kraft ist die Fähigkeit, zu handeln und etwas zu vollbringen. Kraft ist die lebenswichtige Energie, Entscheidungen zu treffen. Kraft ist auch das Vermögen, tief verwurzelte Gewohnheiten aufzugeben und effektivere Verhaltensweisen anzunehmen. An einem Ende des Kontinuums stehen Schwäche und Unsicherheit. Menschen, die sich dort befinden, sind wehrlos äußeren Umständen und Einflüssen ausgesetzt. Sie

bilden sich keine eigene Meinung, sondern übernehmen die anderer. Sie wissen nicht, was wirkliche Freude und wirkliches Glück sind. Am anderen Ende des Kontinuums stehen visionäres Denken und Disziplin. Die Menschen entscheiden selbst über ihr Leben und sind weniger von äußeren Umständen abhängig. Sie bewirken etwas, sind pro-aktiv und handeln nach unvergänglichen Prinzipien und universalen Gesetzen. Sie übernehmen die Verantwortung für ihre Gefühle und Einstellungen sowie für ihr Denken und Handeln.

Diese vier Faktoren – Sicherheit, Orientierung, Weisheit und Kraft – bedingen sich gegenseitig. Sicherheit und die richtige Orientierung führen zu wahrer Weisheit, und Weisheit wiederum ist der Funke oder Katalysator, mit dem Kraft freigesetzt und in die richtigen Bahnen gelenkt wird. Wenn diese vier Faktoren in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen, hat ein Mensch eine reife, charakterstarke und ausgeglichene Persönlichkeit.

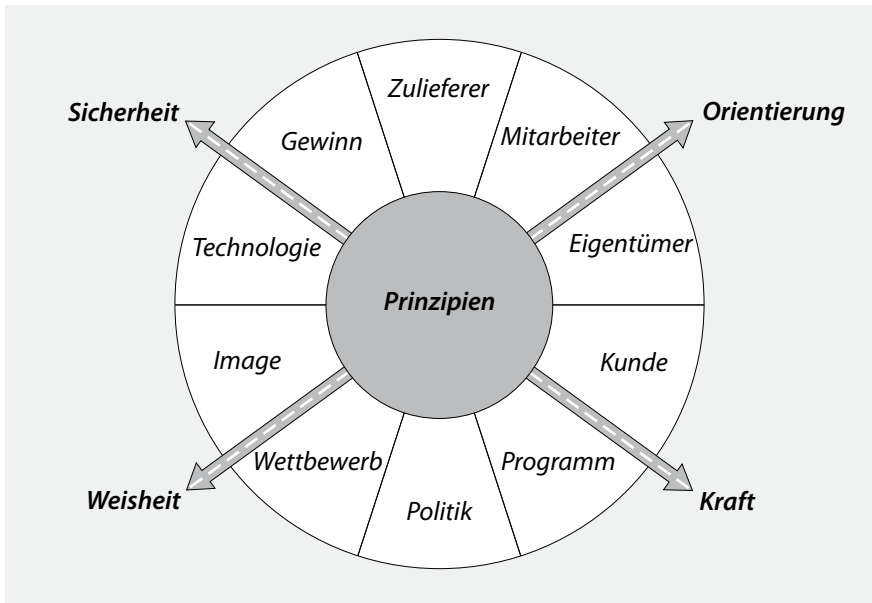
Zentren in Organisationen

Zur prinzipienorientierten Führung gehören die Sieben Wege zur Effektivität und die damit verknüpften Grundprinzipien. Aus dieser Konzentration auf das Wesentliche resultieren oft revolutionäre Erneuerungen der Unternehmenskultur.

Wenn Sie Prinzipien ins Zentrum Ihres Lebens gerückt haben, werden Sie bald feststellen, dass es nur einen Weg gibt, mit anderen Menschen umzugehen: Man muss sie so behandeln, wie man selbst gerne behandelt werden möchte. Sie erkennen auch, dass der Wettbewerb eine Chance dafür bietet, auf dem jeweils neuesten Stand der Entwicklung zu sein und eigene Schwächen frühzeitig zu entdecken. Sie fühlen sich durch diese Herausforderung jedoch in Ihrer Identität nicht bedroht, weil Sie einen Anker und einen Kompass haben. Auch in turbulenten Zeiten behalten Sie Augenmaß und Urteilsvermögen. Und Sie beziehen Ihre Kraft stets aus sich selbst heraus.

Welchen Stellenwert haben die Faktoren Gewinn, Zulieferer, Mitarbeiter, Eigentümer, Kunden, Programm, Politik, Wettbewerb, Image und Technologie? Kein Faktor sollte oberste Priorität bekommen – weil nämlich das prinzipienorientierte Paradigma über ihnen steht. Ebenso wie

Grafik 2: Die verschiedenen Unternehmenszentren



© FranklinCovey

Menschen verfügen auch prinzipienorientierte Unternehmen über mehr Sicherheit, Orientierung, Kraft und Weisheit.

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das seine Sicherheit aus seinem Image oder aus dem Cashflow oder aus dem Vergleich mit der Konkurrenz oder aus den Beurteilungen der Kunden bezieht. Die Geschäftsleitung tendiert wahrscheinlich dazu, auf neue Entwicklungen oder auf Tagesereignisse entweder zu heftig oder zu schwach zu reagieren. Darüber hinaus kann man davon ausgehen, dass die Manager das Geschäft (und das Leben überhaupt) als ein Nullsummenspiel sehen, dass sie die Erfolge anderer als Bedrohung empfinden und sich dementsprechend über deren Niederlagen freuen. Wenn jedoch Sicherheit auf der Schwäche anderer basiert, lassen wir uns in Wirklichkeit von dieser beherrschen.

Wirkliche Stärke besitzt, wer die Prinzipien *und* ihre praktische Bedeutung verstanden hat und sie auf allen Unternehmensebenen anwendet. Die Praxis beantwortet die Frage nach dem *Was*, die Prinzipien dagegen die Frage nach dem *Warum*. Man muss die Prinzipien einer bestimmten Aufgabe verstehen, weil man sonst handlungsunfähig wird, sobald sich die

Situation verändert und andere Handlungsweisen nötig sind, um weiterhin Erfolg zu haben. In der Aus- und Weiterbildung wird oft der Fehler gemacht, dass Fähigkeiten vermittelt werden, um das Wie zur Lösung einer bestimmten Aufgabe zu erklären. Wenn jedoch nicht gleichzeitig auch die zugrundeliegenden Prinzipien gelehrt werden, führt dies die Schüler in eine Abhängigkeit, weil sie immer wieder auf neue Anleitungen angewiesen sind.

Prinzipienorientierte Führungskräfte sind Frauen und Männer mit Charakter, die kompetent und nach natürlichen Prinzipien arbeiten. Sie stellen diese Prinzipien in das Zentrum ihres Lebens, ihrer Beziehungen, ihrer Pläne, ihres Führungsverhaltens und der Unternehmensziele.

Die Aufgabe heißt Licht sein, und nicht Schatten; Vorbild sein, und nicht Kritiker.