

Sieben und eine Tugend für effektive Führung

STEPHEN COVEY IN DER SERIE MANAGEMENT-VORDENKER



Mit seinen sieben Wegen zur Effektivität gelangte Stephen Covey zu Weltruhm. Warum er seine Theorie erweitert hat und jetzt auf die innere Stimme schwört, zeigt der aktuelle Teil unserer Management-Vordenker-Serie.*

Preview: ► Wie Coveys Ideen die Welt erobert haben ► Warum der Amerikaner Covey das Individuum in den Mittelpunkt setzt und nur selten auf den systemischen Gedanken baut ► Was die Suche nach der innere Stimme von Führungskräften fordert

■ Er ist Management-Guru, Bestseller-Autor, Vordenker und Mutmacher und nicht zuletzt Businessman in eigener Sache mit weltweitem Erfolg: Stephen Covey. Manche halten den Urheber der „Seven Habits for Highly Effective People“ für einen begnadeten Denker, andere für einen gewitzten Verkäufer von altem Wein in neuen Schläuchen.

Eines ist Covey mit Sicherheit: ein genialer Übersetzer, der die Essenz der oft so trockenen Forschungserkenntnisse über Führung und Motivation didaktisch polieren und in nett lesbare Häppchen verpacken kann. Seine „Sieben Wege zur Effektivität“ wurden in 37 Sprachen übersetzt, stehen seit 15 Jahren auf den internationalen Bestsellerlisten und haben sich zehn Millionen Mal verkauft. Nun holt der 73-Jährige noch einmal aus und legt einen weiteren „Weg“ bzw. „Habit“ vor.

Klug gedacht und clever vermarktet

Dabei läuft die Vermarktungsmaschinerie schon lange. „Sieben Wege zur Effektivität“ haben dem Autor Ruhm eingebracht – das Time Magazine zählte ihn zu den 25 einflussreichsten Menschen Amerikas. Neben der Ehre kam für Covey, der in Harvard studiert, an der Birmingham Young University promoviert und dort 20 Jahre lang als Professor für Business Management gelehrt hatte, pekuniärer Erfolg. Denn die „7 Habits“ sind eine Philosophie, die sich nicht nur zwischen Buchdeckel, sondern auch in Trainings, Vorträge und Hörbücher pressen lässt.

Immer wieder fragen Manager und Führungskräfte nach den „7 Habits“ – als ob es sich dabei um die Weltformel guter (Selbst-) Führung handelte. Diese Einschätzung ist sicherlich übertrieben. Andererseits: Es spricht für Coveys Gespür und Intuition, wie er die Forschungsergebnisse und Ansätze aus Psychologie, Organisationsentwicklung und Philosophie durchforstet, komprimiert und mit der Magie der mythischen Sieben gekoppelt hat.

* Im nächsten Teil der Reihe lesen Sie, warum nach Ansicht von Jim Collins jede noch so großartige Unternehmensvision ohne die richtigen Mitarbeiter ins Leere läuft.

Covey betrachtet seine sieben Habits als Wachstumsprozess, in dem moralische Prinzipien wie Fairness und Verlässlichkeit die größte Rolle spielen. Effektivität bedeutet für ihn einfühlbare Kooperation und partnerschaftliche Kommunikation (siehe Kasten „Die sieben Wege des Stephen Covey“ auf Seite 18). Viele Motivationstrainer, selbst ernannte Gurus und ernsthafte Sinnsucher schöpfen heute noch bewusst oder unbewusst aus der Fülle an Metaphern, Storys und Emblemen, die die „7 Habits“ auf gut 275 Seiten bieten.

Das Bild des „Sägeschärfens“ wird beispielsweise immer wieder gern zitiert: Viele müssen erkennen, dass es ihnen ähnlich geht wie dem Waldarbeiter, der vergeblich versucht, mit einer stumpfen Säge einen Baum zu fällen. Covey rät seinen Lesern, lieber die Säge zu schärfen als unnötige Kraftanstrengungen zu unternehmen. Statt Kraft zu verschwenden empfiehlt er seinen Lesern, die Natur zu genießen, ein gutes Buch zu lesen, soziale Kontakte zu pflegen.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Coveys Aufstieg zum „Management-Guru“ in den achtziger und neunziger Jahren lässt sich leicht erklären: mit der Anziehungskraft und Stärke seines humanistischen Weltbildes und seiner Konzentration auf das Individuum. Sein „Konzept zur Meisterung des beruflichen und privaten Lebens“ war Anregung und Fundgrube für unzählige Selbsterfahrungsseminare, Motivations- und Verkaufstrainings: Effektivität wurde zum immer passenden Erfolgsversprechen im Berufs- und Privatleben.

Viele konnten sich laut oder leise seiner Ideen bedienen und eigene Rezepte für Erfolg, Glück und ein sorgenfreies Leben verkünden. Heute allerdings füllen Motivationstage keine Stadthallen und Arenen mehr, so mancher Motivationstrainer musste Konkurs anmelden. Covey dagegen setzt mit seinen Covey Leadership Centers (seit 1997: Franklin Covey) auf Expansion, sein neues Buch wird von den angesehensten Rezensenten besprochen. Anders als vielen Nachahmern ist dem Vordenker der Erfolg bisher treu geblieben.

Das kommt nicht von ungefähr: So plakativ, wohlgefällig und simpel seine Maximen auch anmuten – ein Leichtgewicht ist Covey nicht: Weil er sein Thema so ernst nimmt, muss man auch ihn ernst nehmen. Seine

Bücher, Reden und Aufsätze fußen stets auf sorgfältiger Recherche, Analysen und ausgiebigem Literaturstudium. Wenn Covey gut 15 Jahre nach der Erstausgabe der „Seven Habits“ einen achten nachschiebt, kann man davon ausgehen, dass dahinter mehr Kalkül als bloße Erfolgsgier steht.

Von Effektivität zu wahrer Größe

„The 8th Habit – From Effectiveness to Greatness“ lautet der Titel des neuen Buches und man darf gespannt sein, wie schwer oder leicht sich deutsche Verlage mit der Übersetzung des typisch amerikanischen Titels tun werden. Für deutsche Ohren klingt das alles etwas marktschreierisch und pathetisch. In diesem Sinne hält das Buch auch alles, was es verspricht, denn Covey geht es um nichts Geringeres als die „innere Berufung“: „Finde Deine eigene Stimme und bring andere dazu, ihre zu finden!“ wird er nicht müde zu verkünden. Das alles mit viel Umschweifen, netten Graphiken und kleinen Filmchen auf

Service

Bücher von Stephen Covey:

- **The Age of Paradox.** McGraw Hill, New York 1995, ISBN 0-87584-643-2, 15,53 EUR.
- **Die sieben Wege zur Effektivität.** Campus Verlag, Frankfurt/Main 2000, ISBN 3593364247, 9,95 EUR.
- **So leben Sie, Die sieben Wege zur Effektivität!** Campus Verlag, Frankfurt/Main 2000, ISBN 3593365553, 21,50 EUR.
- **The 8th Habit.** Simon & Schuster, New York 2004, ISBN 0743206827, ca. 28 EUR (erscheint in Deutschland im Frühjahr 2006).

Weitere Management-Vordenker:

www.managerseminare.de/management-vordenker (Artikel über Peter Senge, Peter Drucker, Arie de Geus, Edgar Schein, Warren Bennis, Daniel Goleman, Charles Handy)

Die sieben Wege nach Stephen Covey

Die sieben Wege der Effektivität liefern einen integrierten Ansatz, um persönliche und berufliche Probleme zu lösen. Stephen Covey geht dabei nicht von angelernten Erfolgstechniken aus, sondern von Prinzipien wie Qualität, Fairness, Integrität und Menschenwürde. Die sieben Wege im Überblick:

- 1. Pro-aktiv sein:** Agieren statt reagieren.
- 2. Schon am Anfang das Ende im Sinn haben:** Mit dem Ziel im Hinterkopf anfangen, dieses Ziel nicht aus den Augen verlieren.
- 3. Das Wichtigste zuerst:** Stets klare Prioritäten setzen, diese kommunizieren und mit Disziplin verfolgen.
- 4. Win-Win-Denken:** Nutzen für sich selbst und die Umgebung schaffen.
- 5. Erst verstehen, dann verstanden werden:** Empathisch zuhören, ein Problem gründlich erforschen und überzeugende Darstellungen liefern.
- 6. Synergien erzeugen:** Ziele gemeinsam anstreben und voneinander profitieren.
- 7. Die Säge schärfen:** Ständig nach Verbesserungen suchen.

beiliegender DVD. Spätestens diese Mini-Movies, die sehr an leicht verdauliche Botschaften von Mäuse-, Fische- oder anderen Tierstrategien erinnern, könnten dazu führen, dass so mancher europäische Leser das Buch mit „That's America!“ beiseite legt und als Edutainment verspottet.

Aber Covey bleibt Covey – und man sollte ihn nicht unterschätzen. Wenn er von „Greatness“ und dem „spirituellen Moment“ als wichtigste Aufgabe für Führungskräfte spricht, stehen hinter diesen Ideen keine Traktätchen oder Besinnungsaufsätze, sondern die Gedanken keines geringeren als dem Urvater der modernen Managementlehre, Peter F. Drucker. Aus Druckers Prophezeiung, einer Welt der „Knowledge Worker“, leitet Covey ein neues Personalführungs-Paradigma ab. Weil die so genannten „Knowledge Worker“ anders denken und fühlen als die Angestellten des 20. Jahrhunderts, müssen sie auch anders geführt werden.

Zum Knowledge Worker durch eigene Beförderung

Nicht das Unternehmen, nicht der Arbeitsplatz und auch nicht der Arbeitsvertrag entscheiden darüber, ob ein Mitarbeiter sich als „Knowledge Worker“ definiert und all sein Wissen und seine Erfahrung zum Einsatz bringt. Zum Knowledge Worker kann man sich nur selbst befördern – indem man sich bewusst dafür entscheidet.

Dementsprechend gelten andere Anforderungen an die Vorgesetzten: Nur wer seine Mitarbeiter „komplett“ wahrnimmt und anspricht – mit und für Kopf, Körper, Herz und Seele – kann laut Covey den Anspruch erheben, eine Führungskraft zu sein. Oberste Aufgabe einer solchen Führungskraft ist es, ande-

ren zu helfen, ihre individuelle Stimme und Berufung zu finden.

Das kann nur dann gelingen, wenn sich die Führungskraft ihrer vier Rollen und Aufgaben bewusst ist: Erstens Modeling – mit gutem Vorbild vorangehen, zweitens Pathfinding – den Kurs bestimmen, drittens Aligning – Systeme und Teams auf Kurs halten, viertens Empowering – Leidenschaft entfachen und Freiräume schaffen.

Dabei fallen Begriffe wie Werte, Gefühle, Ethik, Spiritualität ... Coveys Vokabular für zeitgemäße Führung liest sich wie ein Lexikon für Heilpraktiker, Religions- und Selbsterfahrungsgruppen. Und dennoch läuft er keineswegs Gefahr, als Schamane oder Phrasendrescher der Gefühlsduselei bezichtigt zu werden. Dass die Persönlichkeit einer Führungskraft schon immer wichtig und entscheidend war, wird kein Führungstheoretiker bestreiten.

Freiheit der Führungskraft steht im Fokus

Unstrittig ist auch, dass die moralische Autorität, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz einer Führungskraft heute und in Zukunft mehr denn je auf dem Prüfstein der Mitarbeiter, Kunden sowie der gesamten Öffentlichkeit stehen wird. Insofern schwimmt Covey wieder mal recht geschickt auf der Welle des Zeitgeistes. Und doch lässt sich absehen, dass sein Buch „The 8th Habit“ in Europa nicht an den Erfolg der vorhergehenden „7 Habits“ anschließen wird. Die Zeiten haben sich geändert und damit auch die Fragestellungen. Coveys Führungsbild, das auf das Individuum ausgerichtet ist, gibt nur wenig Antworten auf die Führungsfragen des 21. Jahrhunderts – Fragen, die Beziehungen, Interdependenzen und Abhängigkeiten in den Blick rücken.

Covey ist ein durch und durch amerikanischer Autor. Genau wie der „amerikanische Traum“ die Freiheit des Individuums in den Mittelpunkt stellt, steht bei Covey die Freiheit der Führungskraft im Fokus. Er ist überzeugt: 90 Prozent aller Führungsfehler gehen auf Charakterschwächen zurück. Deshalb heißt „Führung verbessern“ für Covey „den Charakter verbessern“.

In Systemen denkt Covey selten. Es ist der einzelne Mensch, an dem er sich auf gut 352 Seiten abarbeitet. Zwar ist er viel zu belesen und zu wachsam, um dem systemischen Gedanken, der vor allem die europäische Leadership-Literatur der Gegenwart prägt und vorantreibt, zu ignorieren. Aber es spricht Bände, dass er an der einzigen Stelle, an der er das Wort „systemisch“ auch wirklich ausspricht, nicht auf Vordenker und „Inspirationsquellen“ der systemischen Organisationsbeschreibung und -entwicklung wie Luhmann, Bateson, Maturana, Satir oder Senge zu sprechen kommt, sondern Edwards Deming, den Vater des „Total Quality Managements“, zitiert. Daraus wird deutlich: Coveys Welt sind die USA.

Entdecke den Helden in dir

Coveys Führungsleitbild ist unverkennbar amerikanisch, doch das macht es nicht falsch oder unbrauchbar. Aber der Management-Denker liefert wenig Ansätze und Ideen für Führungskräfte, die sich nicht als Gewinner oder Verlierer ihrer Taten sehen, sondern vor allem als Teil des Systems. Auch wenn Coveys Ideal einer guten Führungskraft voller Empathie, gutem Willen und ehrlichen Bemühens ist: Die Lösung eines Führungsproblems liegt für ihn immer noch innerhalb der Führungskraft selbst. Diese Annahme ist auch die Einladung an die große Gemeinde der Leser und Seminarbesucher: Entdecke den Helden in dir selbst.

Dieses Führungscredo, das ganz auf das Individuum setzt, kann seine Verankerung im Denken des 20. Jahrhunderts nicht verhehlen. Noch wissen wir nicht, aus welchem Land, welcher Geisteshaltung und Provenienz die Führungstheorien, die das 21. Jahrhundert prägen werden, kommen. Aber Coveys Entdeckung des achten Habits wirkt eher wie ein nostalgischer Rückblick als ein Aufbruch in neue Chaoswelten: eine Reminiszenz an gute alte Zeiten, als Männer noch Männer und Führungskräfte noch Führungskräfte waren.

Daniel F. Pinnow ■

Daniel F. Pinnow ist Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg und Überlingen. Pinnow ist Dozent für HR-Management an der TU München.