Vom Autor des Managementklassikers:
DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

STEPHEN R.
COVEY

DER 8. WEG

MIT EFFEKTIVITÄT
ZU WAHRER GRÖSSE

Mit 8 Filmen auf DVD

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

GABAL

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

11., überarbeitete Auflage

GABAL

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 Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86936-895-5

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

11., überarbeitete Auflage 2018

Copyright © der Originalausgabe 2004 by FranklinCovey Company
Copyright © 2006, 2018 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.ch
www.franklincovey.at

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 7
Dank 9

1 Der Schmerz 13
2 Das Problem 27
3 Die Lösung 43

Teil 1 Finden Sie Ihre innere Stimme

4 Entdecken Sie Ihre innere Stimme – unsere ungeöffneten Geburts-Geschenke 57
5 Bringen Sie Ihre innere Stimme zum Ausdruck: Vision, Disziplin, Leidenschaft und Gewissen 83

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

6 Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden: Die Herausforderung der Führung 123

FOKUS – VORBILD UND VISIONÄR SEIN

7 Die Stimme des Einflusses: Ein Trimmruder sein 159
8 Die Stimme der Vertrauenswürdigkeit: Als Vorbild Charakterstärke und Kompetenz vorleben 183
9 Die Stimme und Schnelligkeit des Vertrauens 202
10 Verschmelzung der inneren Stimmen: Die Suche nach der dritten Alternative 233
11 Mit einer Stimme: Als Visionär gemeinsame Vision, Werte und Strategie entwickeln 260

UMSETZUNG – KOORDINATOR UND COACH SEIN

12 Die Stimme und Disziplin der Umsetzung: Als Koordinator Ziele und Systeme auf Ergebnisse ausrichten **283**
13 Die Stimme der Befähigung: Als Coach Leidenschaft und Talent freisetzen **303**

DAS ZEITALTER DER WEISHEIT

14 Der 8. Weg und der ideale Punkt **331**
15 Weise Nutzung unserer inneren Stimmen, um anderen zu dienen **360**
16 Fragen, die mir besonders oft gestellt werden **392**

Anhänge

1 Literaturübersicht zu Führungstheorien **403**
2 Repräsentative Aussagen zu Führung und Management **412**
3 Praktische Anwendung der 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung **418**
4 xQ-Ergebnisse **419**
5 Das Modell von FranklinCovey **423**

Anmerkungen **429**
Über FranklinCovey **435**
Über FranklinCovey im deutschsprachigen Raum **437**
Über den Autor **439**
Die Herausforderung des 8. Weges **440**
Leserstimmen **442**

Vorwort zur deutschen Ausgabe

In unserer Gesellschaft werden Sinnhaftigkeit, Leidenschaft, Vision und Gewissen immer wichtiger, wenn man langfristig erfolgreich und zufrieden sein möchte. Es geht dabei um Leadership, um persönliche und berufliche Sinnhaftigkeit in verantwortungsvollen Positionen. Dr. Stephen R. Covey zeigt uns in diesem Buch, dass Führung immer eine Frage der Wahl ist, nicht der Position. Und er vermittelt, wie man die persönliche Ausrichtung immer wieder überdenkt, neue sinnhafte Ziele entdeckt und die Verantwortung für den Weg zu wahrer Größe übernimmt. Dabei ist es wichtig, alle Ebenen des Menschseins – Körper, Geist, Verstand und Emotionen – zu betrachten sowie die eigene innere Stimme zu entdecken und einzusetzen, um so auch andere zu inspirieren.

Wer neue Wege gehen möchte, braucht Visionen und Werte, Geduld und Disziplin. Dabei will Ihnen dieses Buch helfen. Viel Freude beim Lesen und Umsetzen dieses zeitlosen Prinzips.

Behalten Sie dabei das Ziel im Auge, und denken Sie daran: Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Wenn wir Sie dabei unterstützen können, lassen Sie es uns wissen.

Hans-Dieter Lochmann
President und CEO
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald
Deutschland | Schweiz | Österreich

info@franklincovey.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.at
www.franklincovey.ch

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 je gelernt habe. Jedes wichtige Schreibprojekt, mit dem ich mich befasst habe, hat dieses Prinzip untermauert. Dennoch vergisst man das nur allzu leicht. Als ich vor fünf Jahren mit der Arbeit an diesem Buch begann, war ich guter Dinge.

Ich dachte, ich könnte mich dabei auf meine Studien, meine Lehrtätigkeit und meine Arbeit als Berater im Bereich der Führung stützen. Schließlich hatte ich mein ganzes Berufsleben damit verbracht. Deshalb war ich überzeugt, der Text würde mir in ein paar Monaten »aus der Feder fließen«. Nachdem mein Team und ich die Inhalte für dieses Buch über ein Jahr lang gelehrt und niedergeschrieben hatten, lag ein erster Entwurf vor. Wir waren überglücklich und dachten, wir hätten es endlich geschafft. Doch dann erlebten wir das, was Bergsteiger nur zu gut kennen: Wir waren noch lange nicht auf dem Gipfel, sondern wir hatten gerade mal den ersten Anstieg geschafft. Von diesem neuen Aussichtspunkt hart verdienter Erkenntnisse konnten wir Dinge sehen, die uns bis dahin verborgen geblieben waren. Also richteten wir unseren Blick auf den »wirklichen« Gipfel und begannen mit der nächsten Etappe.

So ging es uns noch unzählige Male: Immer wieder glaubten wir, den Gipfel erreicht zu haben. Wir waren überzeugt, dass das Buch nun »fertig« sei. Doch jedes Mal mussten wir feststellen, dass wir lediglich auf eine weitere entscheidende Ebene der Erkenntnis gelangt waren und noch ein weiterer steiler Anstieg auf uns wartete.

Ein Blick in die Geschichte zeigt: Die größten und inspirierendsten Leistungen bei der Bezwingung von Bergen sind nicht das Werk Einzelner. Sie sind das Ergebnis echter Teamarbeit. Sie beruhen auf der außergewöhnlichen Stärke kooperativer, hochtalentierter, gut vorbe-

reiteter *Teams*, deren Mitglieder einander und der gemeinsamen Vision *bis zum Ende* loyal verbunden blieben. Die meisten Gruppen, die den Mount Everest besteigen wollten, scheiterten. Den Gipfel haben nur ganz wenige erreicht. Fast alle brechen ihr Vorhaben ab, wenn sie durch die extremen Bedingungen an ihre Grenzen getrieben werden. Bei unserem fünf Jahre währenden Aufstieg zur Vollendung dieses Buchs sah es nicht anders aus. Ohne die Entschlossenheit und die feste innere Verpflichtung, Geduld, Ermutigung und die synergetischen Beiträge des bemerkenswerten Teams, das mir zur Seite stand, wäre das Buch niemals so geworden, *wie* es ist. Mehr noch: Dieses Buch wäre nie vollendet worden!

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

- Zehntausenden von Menschen auf der ganzen Welt, denen das Projekt wichtig genug war, um uns ehrliches Feedback zu geben. Sie haben uns bereitwillig ihre Zeit geschenkt und uns von ihren wahren Problemen, Schmerzen und Hoffnungen erzählt. Mit ihrer Hilfe konnte ich allmählich eine »Bergkette« des Lernens erklimmen. Dieser Aufstieg führte mich zu immer neuen 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. Ich danke ihm für seine Leidenschaft und Hingabe beim Redigieren; dafür, dass er alle Bereiche 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 ihre wundervolle positive Einstellung, ihre nie endende Unterstützung und all die Opfer, die den »Gipfelmarathon« 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. Ihnen danke ich für ihren wirklich außergewöhnlichen Einsatz, ihre Loyalität, ihre unermüdliche Unterstützung bei der Verwirklichung des Projekts und ihre erstklassige Professionalität.

- Meinen engagierten Partnern bei FranklinCovey, allen voran 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 zum Thema 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 Buchs.
- Sherrie Hall Everett für ihre unermüdliche 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 treibenden kreativen Kräfte 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, von dem ich so viel über Vertrauen gelernt habe – durch sein eigenes Beispiel und durch die Erforschung der theoretischen und praktischen Grundlagen.
- Meiner wundervollen Literaturagentin Jan Miller und ihrer Partnerin Shannon Miser-Marven für ihren jahrelangen Einsatz und ihre Fürsprache.
- Bob Asahina, meinem zuverlässigen langjährigen Redakteur, der mich immer wieder daran erinnerte, dass ich aus meinem eigenen Kopf herauskommen und immer dort anfangen muss, wo der Leser steht.
- Unseren geschätzten Partnern beim Verlag Simon & Schuster – besonders Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue und Dominick Anfuso. Danke, dass ihr mich bei dem langwierigen Aufstieg trotz einer Reihe von Irrwegen nicht im Stich gelassen habt.
- Meiner geliebten Frau Sandra sowie meinen Kindern und Enkeln. Sie wurden durch dieses beinahe endlose Buchprojekt an den Rand der Verzweiflung getrieben. Doch sie haben sich dafür entschieden, zu lächeln und mich zu ermutigen, anstatt mir den Hals umzudrehen. Außerdem danke ich meinem geliebten Großvater Stephen L. Richards und meinen verehrten Eltern, Stephen G. und Louise

Richards Covey. Dank gebührt auch 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.

KAPITEL 1

Der Schmerz

Stimmen wie diese hören wir immer wieder:

»Ich habe gar kein Privatleben mehr. Ich fühle mich total ausgebrannt und leer.«
»Niemand schätzt mich wirklich. Mein Chef hat nicht die leiseste Ahnung von meinen Fähigkeiten.«
»Ich habe nicht das Gefühl, gebraucht zu werden – nicht bei der Arbeit und auch nicht von meinen Kindern, meinen Nachbarn, der Gemeinde oder meiner Frau. Die braucht mich höchstens, um die Rechnungen zu bezahlen.«
»Ich stecke im Hamsterrad des Alltags fest. Es ist immer der gleiche Trott.«
»Ich bin frustriert und mutlos.«
»Ich verdiene einfach nicht genug. Es reicht kaum zum Leben. Irgendwie komme ich überhaupt nicht voran.«
»Vielleicht bin ich einfach nicht gut genug.«
»Nichts von dem, was ich mache, ist wirklich wichtig.«
»Ich fühle mich innerlich leer. Mein Leben hat keinen Sinn. Irgendwie fehlt was.«
»Ich bin wütend. Und ich habe Angst! Ich kann es mir absolut nicht leisten, meinen Job zu verlieren.«
»Ich bin einsam und allein.«
»Alles ist immer nur dringend. Ich halte diesen Stress nicht mehr aus!«
»Nur Mikromanagement. Ständig kontrolliert mich mein Chef – ich ersticke einfach!«
»Der ganze sinnlose Kleinkrieg – das macht mich richtig krank.«
»Ich langweile mich, vertreibe mir bloß die Zeit. Die Arbeit macht mir einfach keinen Spaß.«

»Ständig diese Hetze, die Jagd nach Erfolg. Dieser ungeheure Druck, die gewünschten Resultate zu liefern. 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 einfach nur, was sie wollen. Zu Hause bin ich kein bisschen besser dran als bei der Arbeit.«

»Ach, ich kann ja doch nichts ändern …«

Ob im Privatleben oder im Beruf: Das sind die Worte von Millionen von Menschen – von Eltern, Arbeitern, Dienstleistern, Managern, Experten und Führungskräften auf der ganzen Welt. Sie alle kämpfen darum, in der neuen Realität des Wissenszeitalters nicht unterzugehen. Der Schmerz ist *persönlich* – und sitzt tief. Vielleicht sprechen Ihnen viele dieser Menschen aus der Seele? Carl Rogers hat recht, wenn er sagt: »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 denken, dass die große Mehrheit der Leute in Ihrem Unternehmen über weitaus 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. Die meisten bestätigen auch, dass sie unter einem enormen Druck stehen, mehr für weniger produzieren zu müssen. Ist das nicht unglaublich? In einer ungeheuer komplexen Welt sollen die Leute immer mehr für immer weniger produzieren. Aber man erlaubt ihnen einfach nicht, ihre Talente und ihre Intelligenz einzusetzen.

In *Unternehmen* und *Organisationen* zeigt dieser Schmerz sich am deutlichsten in der Unfähigkeit, sich auf Prioritäten zu *konzentrieren* und sie *umzusetzen*. Harris Interactive, die Begründer der Harris Poll, haben das in einer Studie bestätigt. Für ihre Studie befragten sie 23 000 Einwohner der USA, die Vollzeitstellen in *Schlüsselbranchen*[2] und *Schlüsselbereichen*[3] hatten. Dazu nutzten sie den so genannten xQ-Fragebogen. xQ steht für *Execution Quotient*, also für »Umsetzungsquotient«.*

---

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

Die Ergebnisse der Studie waren wirklich erstaunlich:

- Nur 37 Prozent der Befragten gaben an, genau zu wissen, welche Ziele ihr Unternehmen erreichen will und weshalb.
- Nur 20 Prozent waren von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens überzeugt.
- Nur 20 Prozent der Mitarbeiter sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet.
- Nur 50 Prozent waren am Ende der Woche mit der von ihnen geleisteten Arbeit zufrieden.
- Nur 15 Prozent meinten, dass ihr Unternehmen sie rückhaltlos dabei unterstützt, Schlüsselziele zu erreichen.
- Nur 15 Prozent hatten das Gefühl, dass in ihrem Unternehmen viel Vertrauen herrscht.
- Nur 17 Prozent glaubten, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördert, bei der auch abweichende Meinungen geschätzt werden, sodass neue, bessere Ideen entstehen.
- Nur zehn Prozent waren der Ansicht, dass ihr Unternehmen die Mitarbeiter für ihre Ergebnisse verantwortlich macht.
- Nur 20 Prozent hatten uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation, für die sie arbeiteten.
- Nur 13 Prozent hatten wirklich kooperative, von großem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehungen zu anderen Teams oder Abteilungen.

Übertragen auf eine Fußballmannschaft hieße das: Bloß vier der elf Spieler wüssten, welches Tor ihr eigenes ist. Nur zweien der elf Spieler wäre das überhaupt wichtig. Lediglich zwei würden ihre Position kennen und genau verstehen, was sie tun sollen. Aber neun der elf Spieler würden auf die eine oder andere Weise gegen ihre Mannschaftskameraden antreten – und nicht gegen das gegnerische Team.

Diese Zahlen machen einen wirklich nachdenklich. Sie stimmen mit meinen Erfahrungen mit den verschiedensten Organisationen und Unternehmen auf der ganzen Welt überein. Trotz des technischen Fortschritts, der vielen Produktinnovationen und der globalen Märkte verkümmern die meisten von uns in ihrem Job. Sie sind weder erfüllt noch begeistert von ihrer Arbeit. Im Gegenteil: Sie sind frustriert. Ihnen ist nicht klar, wie die Ziele ihres Unternehmens und ihre obers-

ten Prioritäten aussehen. Sie haben das Gefühl, in einer Sackgasse zu stecken. Und das Schlimmste ist: Sie glauben nicht, dass sie viel an dieser Situation ändern können. Können Sie sich vorstellen, wie viel Geld verschwendet wird, weil man die Leidenschaft, das Talent und die Intelligenz der Mitarbeiter nicht richtig ausschöpft? Die Kosten sind gigantisch. 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 Jahr 1989 hat sich die Welt radikal verändert. Ob in unserem persönlichen Leben, in unseren Beziehungen, in unseren Familien oder im Beruf und in den Unternehmen: Heute sind die Herausforderungen sehr viel größer und komplexer.

1989 war ein ganz besonderes Jahr: Einerseits fiel damals die Berliner Mauer. Andererseits betrachten viele 1989 als Beginn des Informationszeitalters – als Geburtsstunde einer völlig anderen Wirklichkeit, als wahre Zeitenwende … als 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 größer die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto *wichtiger* werden die 7 Wege! Denn hier geht es nicht nur um hohe *Effektivität*, sondern auch um ein *vollständiges* Gefüge universeller, *zeitloser* Charakter- und Effektivitätsprinzipien.

Heute steht es dem Einzelnen und den Unternehmen nicht mehr frei, sich für Effektivität zu entscheiden. Sie haben keine Wahl. Sie *müssen* effektiv sein. Doch wenn wir in dieser neuen Wirklichkeit überleben wollen, wenn wir in ihr wachsen, uns weiterentwickeln und eine Führungsrolle übernehmen wollen, reicht Effektivität allein 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 völlig anderer Art. Nehmen wir beispielsweise die *Bedeutsamkeit.* Sie unterscheidet sich vom *Wesen* her, nicht aber im *Ausmaß* vom Erfolg. Wer die höheren Bereiche der menschlichen Kreativität und der Motivation erschließen, wer die *innere Stimme* entdecken will, der 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. Er ist kein weiterer Weg, der bisher vergessen wurde. Vielmehr geht es darum, den 7 Wegen die Kraft einer *dritten Dimension* zu verleihen, ohne die wir die zentralen Herausforderungen des neuen Zeitalters der Wissensarbeit nicht meistern können. Der 8. Weg wird Ihnen dabei helfen, *Ihre innere Stimme zu finden*. Und: Er wird es ihnen ermöglichen, auch *andere dazu zu inspirieren, ihre innere Stimme zu erkennen*.

Die 7 Wege im Zeitalter der Wissensarbeit – der 8. Weg

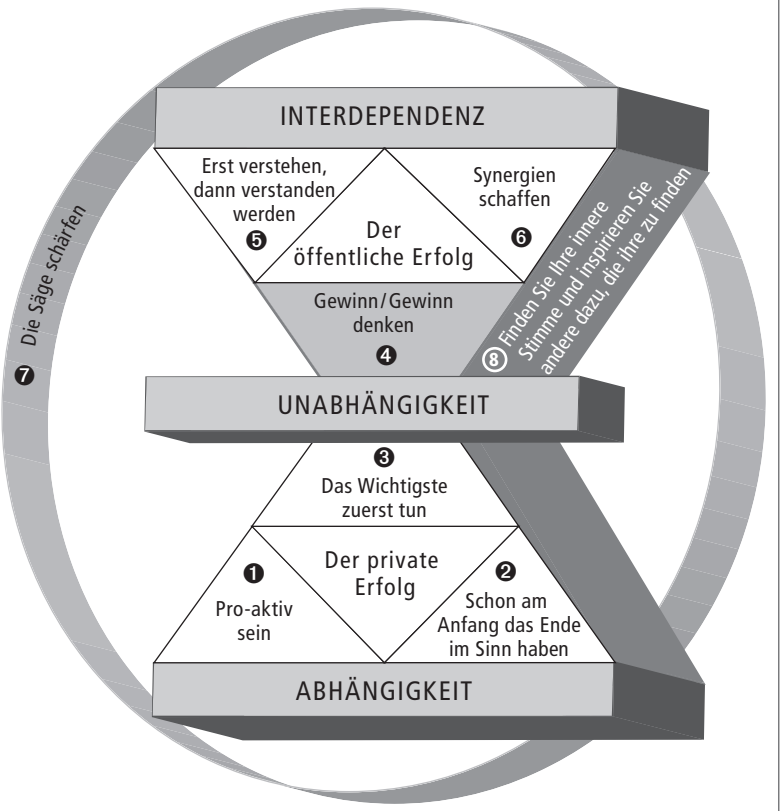

Abb. 1.1

Der 8. Weg führt uns zu einer wirklich vielversprechenden Seite unserer heutigen Realität. Sie steht in scharfem Kontrast zu dem Schmerz und der Frustration, von denen gerade die Rede war. Es ist eine zeitlose Realität: die Stimme der menschlichen Seele – voller Hoffnung und Intelligenz, von Natur aus widerstandsfähig und grenzenlos in ihrem Potenzial, dem Wohl der Allgemeinheit zu dienen. Diese innere Stimme existiert auch in den Organisationen und Unternehmen, die überleben und wachsen und die Zukunft der Welt maßgeblich beeinflussen werden.

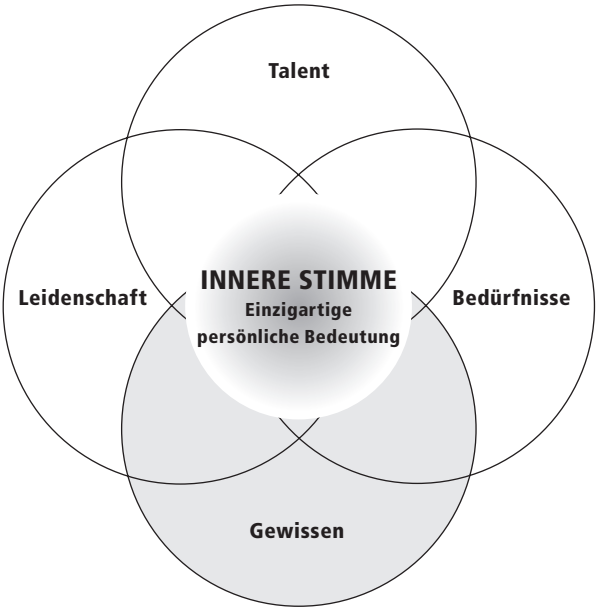

Abb. 1.2

Innere Stimme? Was heißt das genau? Mit der inneren Stimme ist die *einzigartige persönliche Bedeutung* eines Menschen gemeint. Diese Bedeutung zeigt sich immer dann, wenn wir vor großen Herausforderungen stehen. Sie hilft uns dabei, diese Herausforderungen zu meistern.

Wie Abbildung 1.2 zeigt, liegt unsere innere Stimme genau in der Schnittmenge von *Talent, Leidenschaft, Bedürfnissen* und *Gewissen.* Mit *Talent* sind unsere natürlichen Gaben und Stärken gemeint; *Leidenschaft* bezieht sich auf die Dinge, die uns Kraft geben, die uns begeis-

tern, motivieren und inspirieren; zu den Bedürfnissen gehören nicht nur unsere eigenen, sondern auch die, die von außen an uns herangetragen werden; und das *Gewissen* ist jene leise Stimme in uns, die uns sagt, was richtig ist, und uns dazu bewegt, entsprechend zu handeln. Wenn wir eine Aufgabe übernehmen, die unser Talent zur Entfaltung bringt und unsere Leidenschaft weckt, eine Aufgabe, die aus einem großen Bedürfnis in der Welt erwächst und zu deren 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, seine innere Stimme zu finden. Das zeigt sich ganz besonders in der exponentiellen, revolutionären Ausbreitung des Internets. 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 die Autoren 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 DNA-Strängen. 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 immer 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. Dieser Mann ist Muhammad Yunus, der Gründer der Grameen Bank. Die Grameen Bank ist eine einzigartige Organisation, deren einziger Daseinszweck die Vergabe von Kleinstkrediten an die Ärmsten der Armen in Bangladesch ist. Als ich Muhammad Yunus kennenlernte, fragte ich ihn, wann und wie seine Vision entstanden ist. Da meinte er, dass es zunächst gar keine Vision gab. Er hätte schlichtweg einen Menschen mit einem Bedürfnis gesehen. Also hätte er einfach versucht, dieses Bedürfnis zu erfüllen. Erst dann hätte sich die Vision allmählich entwickelt. Seine Vision von einer Welt ohne Armut entstand durch eine Begebenheit auf den Straßen von Bangladesch. Bei einem Interview für meine Kolumne zum Thema Führung[5] erzählte er mir die folgende 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. Doch draußen sah ich überall 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. Es hätte mir schon gereicht, nur das Leben eines einzigen Menschen zu retten. Ich gab die Vogelperspektive auf, aus der wir die Dinge von oben sehen – vom Himmel herab. Stattdessen wechselte ich 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 alles veränderte: Ich begegnete einer Frau, die Stühle aus Bambus anfertigte. Ich sprach lange mit ihr und erfuhr, 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. Deshalb musste sich den Bambus*

von dem Händler leihen. Er verlangte, dass sie ihre Stühle ausschließlich an ihn verkaufte – und zwar zu einem Preis, den er bestimmte.

Deshalb verdiente sie nur zwei Cent am Tag. 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 in dieser Größenordnung brauchten. Also zog ich mit einem meiner Studenten tagelang durchs Dorf. Schließlich enthielt unsere Liste 42 Namen. Als ich die 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 entkommen, 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. Sie müssen es mir aber erst zurückzahlen, wenn ihnen das möglich ist. Inzwischen können sie ihre Produkte überall verkaufen, wo sie einen guten Preis dafür bekommen.«

> *Damit das Böse triumphieren kann, ist nur eins nötig: dass gute Menschen nichts tun.*[6]
>
> EDMUND BURKE

Als die 42 Leute das Geld in den Händen hielten, waren sie überglücklich. Und ich dachte: »Was kann ich noch tun?« Mir fiel die Bankfiliale auf dem Universitätsgelände ein. Ich vereinbarte einen Termin mit dem Zweigstellenleiter und erzählte ihm von den armen Leuten, die ich im Dorf kennengelernt hatte. Dann schlug ich ihm vor, ihnen Geld zu leihen. Das 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 sind doch nur kleine Beträge!« Er blieb hart: »Nein. Das wäre gegen unsere Regeln. Die Leute können keine Sicherheiten bieten. Außerdem lohnt sich das Verleihen

so kleiner Summen nicht.« Schließlich empfahl er mir, mich an die hohen Tiere in den Banken in Bangladesch zu wenden.

Das machte ich dann auch. Ich ging zu den Leuten, die im Bankgeschäft etwas zu sagen hatten. Doch überall bekam ich ein striktes Nein zu hören. Nachdem ich mir tagelang die Füße wund gelaufen hatte, bot ich mich schließlich als Bürge an: »Ich stehe für das Darlehen gerade. Ich werde alles unterschreiben, was Sie wollen. Dann können Sie mir das Geld auszahlen und ich gebe es den Leuten, die ich unterstützen will.«

So fing es also an. Die Bankleute warnten mich immer wieder. Sie sagten, dass die Armen das Geld niemals zurückzahlen würden. Ich meinte nur: »Okay, dann lasse ich es eben darauf ankommen!« Und dann kam die große Überraschung: Sie zahlten mir tatsächlich jeden Cent zurück! Also ging ich wieder zum Zweigstellenleiter und sagte: »Sehen Sie nur, sie zahlen das Geld 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 sehen Sie dann nie wieder!« Also gab ich ihnen mehr Geld. Auch das zahlten sie wieder zurück. Als ich das dem Zweigstellenleiter erzählte, zuckte er nur die Schultern:

»Na ja, in einem einzigen Dorf mag das vielleicht funktionieren … Aber in zwei Dörfern ganz bestimmt nicht!« Daraufhin versuchte ich es in einem anderen kleinen Ort – und auch hier klappte es.

Die Sache wurde gewissermaßen zu einem Wettstreit zwischen mir, dem Zweigstellenleiter und anderen hochrangigen Bankleuten. Sie behaupteten, eine größere Zahl von Dörfern würde zeigen, dass sie Recht hätten. Also verlieh ich Geld in fünf Dörfern – und wieder zahlten alle es zurück. Doch die Bankleute gaben sich nicht geschlagen. Sie sagten: »Zehn Dörfer. 50 Dörfer. 100 Dörfer!« Zwischen uns entwickelte sich ein regelrechter Wettkampf. Ich präsentierte ihnen Ergebnisse, die sie nicht abstreiten konnten. Denn ich arbeitete ja mit ihrem Geld. Sie wollten diese Ergebnisse jedoch nicht akzeptieren. Denn während ihrer Ausbildung hatte man ihnen beigebracht, dass arme Leute nicht zuverlässig sind. Ich war zum Glück nicht so ausgebildet worden. Deshalb konnte ich das glauben, was ich mit meinen eigenen Augen sah. Die die Bankleute aber waren blind – blind durch ihr Wissen.

Schließlich kam ich auf die richtige Idee: Warum versuchte ich eigentlich ständig, sie zu überzeugen? Ich war doch felsenfest davon überzeugt, dass Arme sich Geld leihen und es auch zurückzahlen können. Warum sollte ich also keine eigene Bank gründen? Die Idee

begeisterte mich! Ich schrieb mein Konzept auf und beantragte eine Genehmigung bei den Behörden. Nach zwei langen Jahren bekam 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 Grenzen. Unser Verstand erhebt sich über alle Schranken, 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. Sogar Bettler bekommen Geld, damit sie sich eine Existenz aufbauen können. Die Darlehensbeträge belaufen sich im Durchschnitt auf 12 bis 15 Dollar. Ein Hausbaukredit liegt bei 300 Dollar. Im Bankwesen sind das natürlich kleine Summen. Doch für den Einzelnen bewirken sie unendlich viel.

Die Grameen Bank gewährt jedes Jahr Darlehen im Wert von insgesamt etwa einer halben Milliarde Dollar. Hinter dieser Zahl steckt eine wichtige Botschaft: Diese Summe bedeutet, dass 3,7 Millionen Menschen den Entschluss gefasst haben, ihr eigenes Leben und das ihrer Familien zu verändern; 3,7 Millionen Menschen haben erkannt, dass sie Veränderungen herbeiführen konnten; 3,7 Millionen Menschen erlebten eine schlaflose Nacht und standen am nächsten Morgen zitternd, aber fest entschlossen in einer Filiale der Grameen Bank.

96 Prozent der Darlehen der Grameen Bank gehen an Frauen. Sie haben sich dafür entschieden, selbstständige, unabhängige Unternehmerinnen zu werden. Die Kredite helfen ihnen, Waren zu produzieren, um wirtschaftlich überlebensfähig und erfolgreich zu werden. Sie alle haben ihre innere Stimme *gefunden*!

Ich habe mich mit einigen großen Visionären und Führungspersönlichkeiten auf der ganzen Welt beschäftigt und auch selbst mit ihnen

gesprochen. Dabei fiel mir auf, dass Visionen meist dann entstehen, wenn Menschen ein Bedürfnis erkennen, auf ihr Gewissen reagieren und alles daransetzen, es zu erfüllen. Wenn ihnen das gelungen ist, sehen sie ein weiteres Bedürfnis, das sie ebenfalls erfüllen, und das geht dann immer so weiter. Irgendwann fangen sie dann an, darüber nachzudenken, wie sie ihre Bemühungen institutionalisieren können, um sie nachhaltig zu machen.

Muhammad Yunus ist ein gutes Beispiel für diese Vorgehensweise. Er spürte die *Bedürfnisse* anderer Menschen. Dann folgte er seinem *Gewissen* und setzte sein *Talent* und seine *Leidenschaft* ein, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Nachdem er tragfähige Lösungen gefunden hatte, folgte der nächste Schritt: Er institutionalisierte die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen, und gründete die Grameen Bank. Muhammad Yunus fand seine eigene innere Stimme, indem er andere dazu inspirierte, ebenfalls ihre innere Stimme zu finden. Heute breitet sich die Kleinstkredit-Bewegung 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

Ob in Unternehmen und Organisationen jeder Art, in Familien oder in Gemeinden: Am Anfang dieses Buches habe ich den Schmerz beschrieben, den unzählige Menschen heute empfinden.

Mit dem 8. Weg möchte ich Ihnen eine Landkarte an die Hand geben. Eine Landkarte, die Sie von Ihrem Schmerz und der damit verbundenen Frustration zu wahrer Erfüllung, Relevanz, Bedeutung und wichtigen Beiträgen in der neuen Landschaft unserer Zeit führen wird. Kurz gesagt: Mithilfe dieser Landkarte werden Sie *Ihre innere Stimme finden* – nicht nur bei der Arbeit und in Ihrem Unternehmen, sondern in Ihrem ganzen Leben. Wenn Sie mögen, wird der 8. Weg Sie auch dazu befähigen, Ihren Einfluss unabhängig von Ihrer Position erheblich zu erweitern. Wie das geht? Ganz einfach: Indem Sie die Men-

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

Aber wie kann man den Schmerz bewältigen und eine dauerhafte *Lösung* erreichen? Die beste und oft auch einzige Möglichkeit, liegt darin, zunächst das Grund*problem* zu verstehen, das den Schmerz verursacht. In unserem Fall resultiert das Problem vor allem aus einem Verhalten, das auf einem unvollständigen oder stark verzerrten Paradigma beruht. Dieses Paradigma höhlt das Wertgefühl der Menschen aus und erstickt ihre Talente und ihr Potenzial.

Die *Lösung* für dieses Problem kann – wie die meisten großen Durchbrüche in der Geschichte der Menschheit – nur aus einer fundamentalen *Abkehr* von alten Denkweisen erwachsen. Das Versprechen dieses Buches ist: Sie werden dieses Problem lösen! Dazu ist es wichtig, dass Sie Geduld aufbringen und sich bemühen, es an der Wurzel zu verstehen. Das ist der Schlüssel, damit Sie Ihr Leben dann an den zeitlosen, universellen Prinzipien ausrichten können, auf denen die hier dargestellte Lösung beruht. Dann wird Ihr Einfluss stetig von innen nach außen wachsen. Sie werden Ihre innere Stimme finden. Zudem werden Sie Ihr Team und Ihr Unternehmen dazu inspirieren, in unserer dramatisch veränderten Welt ebenfalls ihre innere Stimme zu finden.

Der 8. Weg hilft Ihnen, vom Schmerz über das Problem zur Lösung zu kommen. Kapitel 1 skizziert kurz den erschreckenden Status quo unserer Wirklichkeit.

Das nächste Kapitel wird das Kernproblem identifizieren. Ob im persönlichen Bereich, in der Familie oder am Arbeitsplatz, an dem wir den größten Teil unseres Lebens verbringen: Wenn wir dieses tief verwurzelte Problem verstehen, können wir die Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, viel besser meistern. Das geht allerdings nicht ohne geistige Anstrengung! Aber die Investition, sich mit der *menschlichen* Seite dessen zu befassen, was im letzten Jahrhundert in den *Organisationen* passiert ist, wird sich für Sie auszahlen. Denn sie gibt Ihnen das Schlüsselparadigma für das ganze Buch an die Hand. Schritt für Schritt werden Sie Weisheit, Orientierung und Kraft für den Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen und Chancen

im *persönlichen* Bereich und in Ihren *Beziehungen* erlangen. Also: Halten Sie durch. Es lohnt sich!

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den 8. Weg und die Lösung, die dann im Rest des Buches besprochen wird. Zudem finden Sie in diesem Kapitel einige Tipps und Hinweise dazu, wie Sie den größten Nutzen aus dem Buch ziehen können.

Film: »Das Lebenswerk«

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie einladen, sich einen kleinen Drei-Minuten-Film mit dem Titel *Das Lebenswerk* anzuschauen. Dieser Film wurde überall in den USA in den Kinos gezeigt. Er wird Ihnen ein paar Augenblicke schenken, in denen Sie über Ihre innere Stimme und die vier damit zusammenhängenden universellen menschlichen Bedürfnisse – zu leben, zu lieben, zu lernen und ein Vermächtnis zu hinterlassen – nachdenken können. Zudem wird er 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 Buchs durch die Filme besser *verstehen und verinnerlichen* können. Außerdem glaube ich, dass Ihnen die Filme gefallen werden. Falls Sie gerade keine Gelegenheit haben sollten, sich die Filme anzusehen, können Sie die entsprechenden Hinweise im Buch einfach überspringen und weiterlesen. Nun viel Vergnügen bei *Das Lebenswerk*!