

Sieben Wege zur Effektivität

effektiv: tatsächlich, wirklich, wirksam

Effektivität: Wirksamkeit, Wirkkraft

Effekt: 1) Wirkung, Eindruck 2) Ergebnis, Erfolg 3) phys.: Arbeitsleistung

Die Image-Ethik und die Charakter-Ethik

Aus 200 Jahren Schrifttum über Erfolg waren zwei grundlegende Unterschiede zu entnehmen.

In den ersten 150 Jahren hieß die Voraussetzung für Erfolg: **Charakter-Ethik**

Sie lehrte, dass es grundlegendere Prinzipien für ein effektives Leben gibt, und dass Menschen nur dann wirklichen Erfolg oder anhaltendes Glück finden können, wenn sie diese Prinzipien lernen und in ihr Wesen integrieren.

Diese Prinzipien sind Richtlinien bzw. natürliche Gesetze für das Betragen von Menschen, die bewiesen haben, dass sie von anhaltendem, beständigem Wert sind. Sie sind fundamental- aus sich heraus offensichtlich. Die charakterlichen Eigenschaften sind etwa: Integrität, Demut, Treue, Geduld, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit.

In den letzten 50 Jahren trat die oberflächlichere **Image-Ethik** in den Vordergrund.

Erfolg wurde eine Funktion der Aussenwirkung, des öffentlichen Images, der Einstellungen, des Verhaltens, der Sozialtechniken- die Schmiermittel für die Prozesse des menschlichen Miteinanders sind. Sie bot Techniken und Patentlösungen (zur Einflussnahme, Machtstrategien, Kommunikationsfertigkeiten und positive Einstellungen) - soziale Pflaster und Aspirin für akute Probleme. Manchmal half dies sogar, aber die grundlegenden und chronischen Probleme schmerzten weiter und brachen immer wieder auf.

Nicht, dass Elemente der Image-Ethik (Kommunikations-Training und Ausbildung auf dem Gebiet der Einflussstrategien und des positiven Denkens) dem Erfolg nicht zuträglich- manchmal sogar unabdingbar sind. Es handelt sich dabei aber um sekundäre Merkmale. Die primären Merkmale der Charakter-Ethik sind das Fundament, das Generationen vor uns gelegt wurde und auf dem wir aufgebaut haben. Wir haben jedoch die ganze Aufmerksamkeit auf den Aufbau unseres eigenen Gebäudes gerichtet und vergessen wovon es getragen wird.

Sich auf die Techniken zu konzentrieren ist wie Torschluss-Pauken für die Schule. Man kommt damit durch - ab und zu gibt es auch gute Noten. Aber wenn man nicht Tag für Tag lernt und investiert, wird man die Lehrinhalte nie wirklich beherrschen oder ein gebildeter Kopf werden.

Diese Art des sporadischen Arbeitens ist so albern als ob man auf einem *Bauernhof* im Frühjahr die Aussaat vergessen würde, den ganzen Sommer über spielen würde, sich dann im Herbst mächtig ins Zeug legen würde um die Ernte einzubringen. Die Landwirtschaft ist ein natürliches System- man muss den Preis zahlen und dem Prozess folgen, und *zu ernten gibt es immer nur das, was man gesät hat.* *Abkürzungen sind ausgeschlossen.*

Sieben Wege zur Effektivität

Die Macht des Paradigmas

Die sieben Wege stehen für viele fundamentale Prinzipien. Sie repräsentieren die Verinnerlichung guter Prinzipien, auf denen anhaltendes Glück und Erfolg beruhen. Bevor wir diese Wege richtig begreifen können müssen wir unsere eigenen "Paradigmen" verstehen und wissen, wie man einen "Paradigmenwechsel" vornimmt.

Das griechische Wort Paradigma wird heute häufig verwendet um eine Theorie, Denkmuster, Wahrnehmung, Annahme oder einen Bezugsrahmen zu bezeichnen.

Für unsere Zwecke können wir Paradigmen mit Landkarten vergleichen. Wir alle wissen, dass die Landkarte nicht das Land (Territorium) ist, sondern einfach eine Erklärung verschiedener Aspekte des Territoriums.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen an einen bestimmten Punkt *Frankfurts* kommen, haben aber einen *falschen Plan*. Durch einen Fehler der Druckerei ist es in Wirklichkeit ein Plan von Hamburg. Können Sie sich ausmalen, wie frustriert Sie wären, wie wenig effektiv Ihre Bemühungen wären, ans Ziel zu gelangen?

Sie können Ihr *Verhalten ändern* - sich mehr Mühe geben, noch fleißiger oder doppelt so schnell sein - sie würden nur noch schneller am falschen Ort sein.

Sie könnten Ihre *Einstellungen verändern*- positiver denken. Sie würden noch immer nicht an den richtigen Ort gelangen, aber vielleicht würde es Ihnen nichts mehr ausmachen. Ihre Einstellung wäre so positiv, dass Sie vielleicht überall glücklich wären.

Leider sind Sie noch immer verloren. Das grundlegende Problem hat nichts mit Ihren Einstellungen oder Ihrem Verhalten zu tun. Es hängt damit zusammen, dass Sie die falsche Karte haben.

Wenn Sie den richtigen Plan von Frankfurt haben - *dann* wird Fleiß wichtig. Wenn Sie unterwegs auf frustrierende Hindernisse treffen, *dann* kann es wesentlich auf Ihre Einstellungen ankommen. Aber die erst und wichtigste Bedingung ist die Genauigkeit des Stadtplans.

Jeder von uns hat viele Karten im Kopf. Sie lassen sich in zwei Hauptkategorien unterteilen: *Karten, wie die Dinge sind*- also von *Realitäten* und *Karten, wie die Dinge sein sollten*- also von *Werten*.

Unsere Einstellungen und unser Verhalten erwachsen aus diesen Annahmen. Die Art, wie wir die Dinge sehen, ist die Quelle unseres Denkens und Handelns.

Kippbild: Alte/junge Frau, Wasserglas- halbleer/halbvoll

Sieben Wege zur Effektivität

Die Macht des Paradigmenwechsels

Die wichtigste Einsicht aus dieser Wahrnehmungsübung (Kippbild) finden wir auf dem Gebiet des Paradigmenwechsels: Es ist das, was wir gerne ein "Aha-Erlebnis" nennen. Der Betrachter kann das zusammengesetzte Bild auch endlich anders "sehen". Je stärker man an die ursprüngliche Wahrnehmung gebunden ist, desto stärker das "Aha-Erlebnis".

Mini-Paradigmen-Wechsel: Beispiel mit Mann im New Yorker U-Bahn (..der nichts gegen seine laut störenden Kinder unternahm- Grund: kam gerade aus dem Krankenhaus in dem seine Frau gestorben war.)

Viele Menschen erleben einen ähnlichen fundamentalen Wechsel im Denken, wenn sie in einer lebensbedrohlichen Krise stehen und plötzlich ihre Prioritäten in einem anderen Licht sehen, wenn sie in eine andere Rolle wechseln, Ehemann oder -frau, Eltern oder Großeltern, Manager oder Führungskraft werden.

Sehen und Sein

Natürlich erfolgen nicht alle Paradigmenwechsel von einer Minute auf die nächste. (Beispiel mit "missratenen Sohn" den die Eltern erst anders sehen konnten, als sie sich selbst veränderten- Abkehr von Image-Ethik- "erfolgreiche Eltern")

Paradigmen sind nicht vom Charakter zu trennen. In der menschlichen Dimension ist *sehen* auch zugleich *sein*. Und was wir sehen (wahrnehmen), steht in enger Wechselwirkung zu dem, was wir sind. Wir können unser Sehen nicht sehr verändern, ohne gleichzeitig unser Sein zu ändern und umgekehrt.

Die Macht des Paradigmenwechsels ist die essentielle Macht entscheidender Veränderungen, unabhängig davon, ob dieser Wechsel sofort erfolgt oder ein langsamer und bewusster Prozess ist.

Die Prinzipien von Wachstum und Wandel

Die Image-Ethik bezieht ihren verlockenden Glanz und ihre enorme Anziehungskraft, ihre Beliebtheit und schnelle Verbreitung daraus, dass sie eine wenig Anstrengung kostende und einfache Methode zu sein scheint, Lebensqualität (persönliche Effektivität und reiche, tiefe Beziehungen mit anderen Menschen) zu finden, ohne den natürlichen Prozess von Arbeit und Wachstum zu durchlaufen, der dies erst möglich macht.

Sie ist ein Symbol ohne Substanz und entspricht dem Schema von "schnell reich werden", das den "Wohlstand ohne Arbeit" verspricht.

Das ganze Leben kennt aufeinanderfolgende Stadien von Wachstum und Entwicklung. Ein Kind lernt erst, sich umzudrehen, sich hinzusetzen, zu krabbeln und dann zu laufen. Jeder Schritt ist wichtig, und jeder braucht seine Zeit- man kann keinen überspringen.

Sieben Wege zur Effektivität

Was geschieht, wenn wir versuchen, einen natürlichen Prozess in unserem Wachstum und unserer Entwicklung abzukürzen? Was geschieht, wenn Sie nur ein mittelmäßiger Tennisspieler sind, sich aber entscheiden, in einer höheren Klasse zu spielen, um einen besseren Eindruck zu machen? Die Antwort ist klar- es ist einfach unmöglich diesen Entwicklungsprozess zu verletzen, zu ignorieren oder abzukürzen. Das ist gegen die Natur der Sache- und die Suche nach einer solchen Abkürzung führt zu Enttäuschung und Frustration.

Beispiel mit Managern:

Da versuchen Manager mit Methoden und Techniken der Image-Ethik eine neue Kultur mit besserer Produktivität, Qualität, Moral und hervorragendem Service zu "kaufen"- mit starken Reden, viel Lächeln, äußere Interventionen, Fusionen, Akquisitionen und freundliche oder unfreundliche Übernahmen. Sie ignorieren dabei, dass solche Manipulationen zu einem Klima mangelnden Vertrauens führen. Wenn ihre Methoden nicht greifen, suchen sie nach anderen Techniken der Image Ethik- und ignorieren und verletzen dabei beständig die natürlichen Prinzipien und Prozesse, auf denen eine Kultur mit hohem Maß an Vertrauen beruht.

Beispiel mit Tochter:

Kindergeburtstag der dreijährigen Tochter. Sie hockte in einer Ecke des Wohnzimmers und umklammerte trotzig all ihre Geschenke. Kein anderes Kind sollte damit spielen dürfen. Dem Autor war das doppelt peinlich- erstens, weil die Eltern der anderen Kinder Zeugen dieses selbstsüchtigen Verhaltens waren und zweitens weil er zu dieser Zeit gerade Kurse über zwischenmenschliches Verhalten an der Universität hielt und die Erwartung der Eltern spürte.

Zuerst versuchte er seine Tochter zu überzeugen zu teilen, dann zu bestechen (Kaugummi) und dann setzte er "Gewalt" ein- nahm einen Teil der Spielsachen und verteilte sie an die anderen Kinder. Dabei brauchte seine Tochter lediglich die Erfahrung, die Dinge wirklich zu besitzen, bevor sie sie geben konnte. (Kann ich eigentlich etwas wirklich geben, bevor ich es besitze?!) Sie brauchte in diesem Moment einen Vater mit höherer emotionaler Reife, um ihr diese Erfahrung zu geben. Aber ihm war in diesem Moment die Meinung der anderen Eltern über ihn wichtiger als die Entwicklung und das Wachstum seines Kindes und ihrer Beziehung zueinander. Vielleicht hätte er nach dem vergeblichen Versuch sie zu überzeugen, die Aufmerksamkeit der anderen Kinder auf ein interessantes Spiel lenken, und damit seine Tochter von diesem ganzen emotionalen Druck befreien können. Denn Kinder, wenn sie erst einmal das Gefühl von wirklichem Besitzen errungen haben, teilen ganz spontan, frei und natürlich.

Sieben Wege zur Effektivität

Eine neue Ebene des Denkens

Albert Einstein hat darauf hingewiesen, dass die bedeutsamen Probleme, vor denen wir stehen, nicht auf der selben Ebene gelöst werden können, auf der wir sie geschaffen haben.

Wir brauchen eine neuere, tiefere Ebene des Denkens- ein Paradigma, das auf jenen Prinzipien beruht, die das Territorium des effektiven, menschlichen Seins und Handelns genauer zu beschreiben- um diese tieferen Anliegen zu bewältigen.

Um diese Ebene geht es bei den sieben Wegen zur Effektivität. Sie bilden einen prinzipien-orientierten, auf der Charakter-Ethik beruhenden Zugang zur persönlichen und zwischenmenschlichen Effektivität von "Innen nach Aussen".

Von Innen nach Aussen heißt, dass Sie zunächst bei sich selbst beginnen, oder noch grundlegender, mit dem innersten Teil ihrer Selbst- mit ihren Paradigmen, Ihrem Charakter und ihren Motiven.

Wenn Sie eine glückliche Ehe haben wollen, dann seien Sie die Art von Mensch, die positive Energien hervorruft, und negativen ausweicht, statt ihnen Macht zu geben.

Der Zugang "von innen nach aussen" sagt, dass "private Siege" vor öffentlichen Erfolgen kommen. Bevor wir anderen Versprechen geben, müssen wir sie erst uns selbst machen und halten. Es ist vergeblich, das Image vor den Charakter zu stellen oder Beziehungen zu anderen verbessern zu wollen, bevor wir selbst besser werden.

Die Definition von Gewohnheiten

Unser Charakter besteht im Wesentlichen aus unseren verschiedenen Gewohnheiten.

"Säe eine Gedanke und ernte eine Tat, säe eine Tat und ernte eine Gewohnheit, säe eine Gewohnheit und ernte einen Charakter, säe einen Charakter und ernte ein Schicksal."

Gewohnheiten sind machtvolle Faktoren in unserem Leben. Da es sich um gleichbleibende, oft unbewusste Muster handelt, bringen sie ständig, täglich unseren Charakter zum Ausdruck und produzieren unsere Effektivität - oder Ineffektivität.

Gewohnheiten haben eine Menge "Schwerkraft"- man braucht mehr als ein bisschen Willenskraft und ein paar kleine Veränderungen im Leben um tief verwurzelte gewohnheitsmäßige Eigenschaften wie Ungeduld, übermäßiges Kritisieren, Selbstsucht oder Zaudern, die die grundlegenden Prinzipien der menschlichen Effektivität verletzen, zu brechen.

Das "Abheben" bedarf enormer Anstrengung, aber wenn wir uns erst von der Schwerkraft frei gemacht haben, nimmt unsere Freiheit eine ganz neue Dimension an.

Gewohnheiten sind die gemeinsame Schnittmenge zwischen Wissen (theoretisches Paradigma: "was tun und warum"), Fertigkeiten (bieten "das wie") und Wünschen (das Wünschen ist die Motivation, das "ich will").

Sieben Wege zur Effektivität

Mein Zusammenwirken mit Kollegen, meinem Partner oder meinen Kindern könnte schon deswegen ineffektiv sein, weil ich ihnen dauernd erzähle wie ich denke, ihnen aber nie richtig zuhöre. Wenn ich nach den korrekten Prinzipien von menschlichen Interaktionen suche, *weiß* ich vielleicht nicht einmal, dass ich zuhören muss. Selbst wenn ich es weiß, fehlt es mir möglicherweise an der *Fertigkeit* - ich weiß vielleicht nicht *wie* man richtig gut zuhört. Aber zu wissen, dass ich zuhören muss und wie ist noch nicht genug. Wenn ich nicht zuhören will, wenn ich nicht den Wunsch habe, wird es nicht zu einer Gewohnheit in meinem Leben werden.

Sich etwas zur Gewohnheit machen erfordert Arbeit in allen drei Dimensionen.

Der Wechsel von Sein und Sehen ist ein aufwärts gerichteter Prozess- das Sein ändert das Sehen und umgekehrt. *Wenn wir an unserem Wissen, unseren Fertigkeiten und unseren Wünschen arbeiten, können wir zu neuen Ebenen von persönlicher und zwischenmenschlicher Effektivität durchstoßen, wir brechen mit alten Paradigmen, die vielleicht über Jahre eine Quelle der Pseudo-Sicherheit waren.*

Dieser Prozess ist manchmal schmerzhaft. Es handelt sich um eine Veränderung für die man höhere Motivation braucht, nämlich die Bereitschaft, das, was man jetzt zu wollen glaubt, dem unterzuordnen, was man später will.

Aber dieser Prozess führt zu Glück, dem "Ziel und der Absicht unserer Existenz". Glück lässt sich zumindest teilweise, als die Frucht des Wunsches und der Möglichkeit definieren, das, was wir jetzt wollen, dem zu opfern, was wir später wollen.

Das Reife-Kontinuum

Die sieben Wege sind keine losgelösten Bruchstücke von irgendwelchen psychologischen Fitness-Formeln. Sie stehen im Einklang mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums und bilden einen folgerichtigen und hochgradig integrierten Zugang zu persönlicher und sozialer Effektivität.

Sie lassen uns im Reife-Kontinuum von

Abhängigkeit (Dependenz) Paradigma: DU- sorgst für mich, du bist bei mir angekommen, du bist schuld an den Ergebnissen

Unabhängigkeit (Independenz) Paradigma: ICH- kann das, ich bin verantwortlich ich bin selbständig, ich kann wählen

Interdependenz Paradigma: WIR- schaffen das, wir können unsere Talente und Fähigkeiten zusammenlegen und gemeinsam etwas Größeres erreichen, wir können kooperieren

Abhängige Menschen brauchen andere um zu bekommen, was sie wollen. Unabhängige Menschen können durch ihre eigenen Bemühungen das bekommen, was sie wollen. Interdependente Menschen kombinieren ihre eigenen Bemühungen mit denen anderer, um zu größerem Erfolg zu gelangen.

Sieben Wege zur Effektivität

Beispiel:

Wenn ich physisch abhängig wäre- gelähmt , krank oder körperbehindert- würde ich ihre Hilfe brauchen. Wenn ich emotional abhängig wäre, würden mein Selbstwertgefühl und meine Sicherheit auf Ihrer Meinung über mich beruhen. Wenn Sie mich nicht mögen wäre das vernichtend. Wenn ich intellektuell abhängig wäre, würde ich mich darauf verlassen, dass Sie das Denken für mich übernehmen, die Fragen und Probleme des Lebens für mich lösen würden.

Wenn ich unabhängig wäre, käme ich physisch ganz gut alleine zurecht. ich könnte meine eigenen Gedanken haben, von einer Abstraktionsebene zur anderen wandern. Ich könnte kreativ und analytisch denken und meine Gedanken in verständlicher Form äußern. Emotional hätte ich ein inneres Wertgefühl, wäre innengeleitet.

Man sieht deutlich, Unabhängigkeit ist viel reifer als Abhängigkeit. Unabhängigkeit ist schon eine beachtliche Leistung. Aber sie ist noch nicht das Höchste.

Dennoch hebt das gegenwärtige soziale Paradigma die Unabhängigkeit auf einen Thron. Sie ist das erklärte Ziel vieler einzelner Menschen und ganzer sozialer Bewegungen. In den meisten Programmen zur Persönlichkeitsentwicklung wird Unabhängigkeit in einer Weise gelobt, dass Kommunikation, Teamarbeit und Kooperation wie geringe Werte erscheinen. Ein Großteil unserer derzeitigen Betonung auf Unabhängigkeit ist eine Reaktion auf Abhängigkeit- darauf, dass andere uns kontrollieren, über uns bestimmen, uns benutzen und manipulieren.

Das wenig verstandene Konzept der Interdependenz scheint vielen nach Abhängigkeit zu riechen, und so gibt es Leute, die aus selbstsüchtigen Gründen aus ihren Ehen ausbrechen, ihre Kinder verlassen und alle möglichen sozialen Verantwortungen aufgeben- und das alles im Namen der Unabhängigkeit.

Reaktionen wie "meine Fesseln abwerfen", "mich befreien", "mich selbst verwirklichen" oder "mein eigenes Ding machen" enthüllen oft fundamentalere Abhängigkeiten, vor denen man nicht weglaufen kann, da sie nicht im Außen sondern innerlich sind- Abhängigkeiten wie etwa die, unser Leben durch die Schwächen anderer Menschen zerstören zu lassen oder uns selbst als Opfer von anderen Menschen oder Ereignissen zu fühlen, die außerhalb unserer Kontrolle liegen.

Vielleicht müssen wir wirklich die Bedingungen ändern, unter denen wir leben. Aber das Problem der Abhängigkeit ist meist eine Frage der persönlichen Reife, die wenig mit den Umständen zu tun hat. Oft bleiben Unreife und Abhängigkeit auch unter besseren Bedingungen bestehen.

Die wahre Unabhängigkeit des Charakters gibt uns die Kraft, selbst zu machen, statt "gemacht" zu werden. Sie nimmt uns die Abhängigkeit von den Bedingungen und ist ein wertvolles, befreiendes Ziel. Aber sie ist noch nicht das höchste Ziel in einem effektiven Leben.

Unabhängiges Denken allein passt nicht zu einer interdependenten Wirklichkeit. Unabhängige Menschen, die nicht die Reife haben, interdependent zu denken, mögen gute, individuelle Leistungen erbringen, aber keine guten Mannschaftsspieler oder Kapitäne sein. Sie leben nicht in dem Paradigma der Interdependenz, welches notwendig ist, um in einer Ehe, einer Familie oder in einer Organisation Erfolg zu haben.

Sieben Wege zur Effektivität

Das Leben ist von Natur aus hochgradig interdependent. Der Versuch durch Unabhängigkeit maximale Effektivität zu erreichen, gleicht dem, mit einem Tennisschläger Golf spielen zu wollen- das Werkzeug passt nicht zur Wirklichkeit.

Interdependenz ist ein sehr viel reiferes, entwickelteres Konzept. Wenn ich physisch interdependent bin, bin ich selbständig und fähig- erkenne aber auch, dass ich mit anderen noch viel mehr erreichen kann.

Wenn ich emotional interdependent bin, habe ich ein starkes Selbstwertgefühl, erkenne aber auch das Bedürfnis nach Liebe, möchte sie geben und von anderen bekommen. Wenn ich intellektuell interdependent bin, erkenne ich mein Bedürfnis, die besten Gedanken der anderen mit meinen eigenen zusammenzufügen.

Als interdependenter Mensch habe ich die Möglichkeit, mich selbst sinnvoll bei anderen einzubringen, und ich habe Zugang zu den unermesslichen Ressourcen und dem Potential anderer Menschen.

Für Interdependenz können sich nur unabhängige Menschen entscheiden. Abhängige können nicht beschließen interdependent zu werden. Sie haben dafür nicht die nötige Charakterstärke, sie besitzen noch nicht genug von sich selbst.

Das heißt nicht, dass Sie den 1.,2.u. 3.Weg perfekt beherrschen müssen bevor sie an dem 4.,5. u. 6.Weg arbeiten. Wenn Sie die Abfolge verstehen, werden Sie Ihr Wachstum besser lenken können und brauchen sich nicht "in jahrelange Isolation zu begeben um die ersten drei Wege zu entwickeln".

Eine Definition von Effektivität

Das Paradigma der Effektivität – im Einklang mit einem Naturgesetz-
das P/PK-Gleichgewicht:

Fabel mit der Gans mit den goldenen Eiern

(Lieblingsgans legt jeden Tag ein goldenes Ei- Bauer schlachtet sie, weil er alle auf einmal haben will – als er die Gans aufschneidet ist sie leer- keine goldenen Eier und keine Möglichkeit mehr welche zu bekommen)

Die Geschichte zeigt, dass wahre Effektivität eine Funktion von zwei Dingen ist und auf eben diesem Gleichgewicht P/PK basiert:

P steht für die Produktion der gewünschten Ergebnisse- die goldenen Eier.

PK steht für die Produktionskapazität- die Fähigkeit oder den Faktor die goldenen Eier zu produzieren.

Sieben Wege zur Effektivität

Drei Arten von Wertschöpfungsfaktoren:

Physische, finanzielle und menschliche.

Bei unserer Suche nach kurzfristigem Gewinn oder schnellen Ergebnissen ruinieren wir oft den wertvolleren physischen Faktor: das Auto, die Waschmaschine – unseren Körper, unsere Umwelt.

Unser wichtigster Faktor ist die Fähigkeit, Geld zu verdienen. Wenn wir nicht kontinuierlich an der Verbesserung unserer eignen PK investieren, schränken wir unsere Optionen ein.

Im menschlichen Bereich ist das Gleichgewicht von P und PK noch wichtiger: Wenn sich zwei Menschen in einer Ehe mehr um die goldenen Eier- den gemeinsamen Nutzen kümmern als um die Beziehung, durch die dieser erst möglich wird, kommt es zu Rücksichtslosigkeit und fehlendem Einfühlungsvermögen, dann zu Kontrolle und Manipulation. Die Liebe, der Reichtum, die Sanftheit und Spontaneität beginnt zu zerbröckeln- die Gans wird immer kränker.

PK in Organisationen:

Es gibt Organisationen in denen viel über den Kunden geredet wird und darüber jene vernachlässigt werden, die mit den Kunden zu tun haben- die Angestellten.

Das PK-Gebot heißt: Die Angestellten immer genauso behandeln, wie sie die besten Kunden behandeln sollen.

DER PRIVATE SIEG

Selbst-Bewusstheit ist die Fähigkeit über unsere Gedanken, Gefühle nachzudenken- zu reflektieren.

Wir können sogar beiseite treten und die Art und Weise, wie wir uns "sehen" – unser Selbst-Paradigma untersuchen.

Im Grunde gibt es 3 soziale Landkarten (Theorien der Determination), die allein oder miteinander allgemein als Erklärung für die Natur des Menschen dienen:

Genetischer Determinismus: "Großeltern, DNS ist schuld dass Sie so stur sind."

Psychischer Determinismus: "Eltern, Kindheit, emotionale Prägungen sind schuld."

Umwelt-Determinismus: "Chef oder Partner ect. ist schuld".

Sieben Wege zur Effektivität

Jede dieser Landkarten beruht auf der Reiz-Reaktionstheorie (Pawlowsches Hunde-Experiment), die besagt, dass wir konditioniert sind, auf bestimmte Weise auf einen Reiz zu reagieren. =**REAKTIVES MODELL: Reiz** \Rightarrow **Reaktion**

1. PRO-AKTIVES MODELL:

Reiz \Rightarrow **Entscheidungsfreiraum** \Rightarrow **Reaktion**



Selbstbewusstheit, Vorstellungskraft, Gewissen, Unabhängiger Wille

Zwischen Reiz und Reaktion hat der Mensch die Freiheit zu wählen.
(Viktor E. Frankl)

Die Entscheidung wird beeinflusst durch

- Selbstbewusstsein
- Vorstellungskraft
- Gewissen
- Unabhängiger Wille
- Kreativität, Erfahrung, Einstellung

Das Verhalten leitet sich von unseren Entscheidungen ab, nicht von den Bedingungen. Es ist nicht das, was uns geschieht, sondern die Art, wie wir darauf reagieren, die uns verletzt.

Pro-Aktiv sein heißt mehr als nur die Initiative ergreifen- es heißt, dass wir als Menschen selbst für unser Leben verantwortlich sind.

Pro-aktive Menschen ordnen ihre Gefühle ihren Werten unter - haben "positive" Sprache

PROAKTIV SEIN

- Ich kann/will gestalten im Rahmen meiner Möglichkeiten
- Sich besinnen, was man hat
- ZIEL entwickeln
- Freiheit der Wahl (Leave ist, change it, love it)
- Selbstverantwortung für das Leben
- Veränderung von innen nach außen
- Arbeit an meinem *SEIN*
- Von Werten leiten lassen
- "Freiheit des Handelns"
- Folge: Gewinn und Wachstum

Sieben Wege zur Effektivität

Persönliche Einflussosphäre (habe persönlich Einfluss)

Interessensphäre (nicht auf alles habe ich persönlich Einfluss)

Probleme fallen in drei Gebiete:

- Direkte Kontrolle: Probleme haben unmittelbar mit meinem Verhalten zu tun
Lösung: an unseren Eigenschaften arbeiten-die privaten Siege des 1.2.3. Weges
- Indirekte Kontrolle: Probleme haben mit dem Verhalten anderer zu tun
Lösung: unsere Einflussmethoden ändern
- Keine Kontrolle: wir können nichts ändern, z.b.: Vergangenheit
Lösung: Verantwortung übernehmen

Einflussosphäre erweitern - Initiative ergreifen!!

Folgen liegen außerhalb unserer Einflussosphäre.

Freiheit über das Handeln, aber nicht über die Folgen dieser Handlungen

Fehler = Entscheidungen mit Konsequenzen, auf die wir verzichten können
Fehler muss man anerkennen, versuchen zu korrigieren und aus ihnen lernen, sonst:
Selbsttäuschung!!

2. Das ENDE im Sinn

Vision – die eigene Lebensaussage schreiben und anwenden.

Rollen und Ziele definieren, ev. Familienaussage, Organisationsaussage (Leitbild)

Beispiel: Visualisierungsübung: “Das eigene Begräbnis” – bei ernsthafter Durchführung berührt man eigene, tiefe und fundamentale Werte.

Schon am Anfang das Ende im Sinn haben bedeutet mit einer klaren Vision, einem klaren Verständnis seines Zieles zu starten um nicht Gefahr zu laufen “leere Siege” zu erringen, ev. auf Kosten von Dingen die einem eigentlich wichtig sind. (Karriere auf Kosten des Privatlebens ect.)

Alles wird zweimal geschaffen

Es gibt bei allem eine mentale oder erste Phase des Entstehens und eine physische oder zweite Phase. (Beispiel: Plan des Hauses, Bau des Hauses)

In dem Ausmaß in dem wir dieses Gesetz begreifen und Verantwortung für beide Phasen übernehmen, handeln wir in unserem Einflußbereich und erweitern dessen Grenzen.

Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, es gibt für jeden Teil unseres Lebens eine erste Phase des Entstehens. Wir sind entweder der zweite Gestalter unseres

Sieben Wege zur Effektivität

eigenen pro-aktiven Entwurfs, oder der zweite Gestalter der Umstände, fremder Terminkalender oder früherer Gewohnheiten.

Führung gehört in die erste Phase, Management in die zweite Phase:

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

Mit unserer Vorstellungskraft können wir die ungeschöpften Welten des uns innewohnenden Potentials visualisieren. Durch das Gewissen können wir die Verbindung zwischen den universalen Gesetzen oder Prinzipien und unseren eigenen Talenten und Beitragsmöglichkeiten und eigenen Richtung aufnehmen, innerhalb deren wir uns am effektivsten entwickeln können.

Das Prinzipien-Zentrum

Wenn wir unser Leben um zeilose, unveränderliche, korrekte Prinzipien zentrieren, schaffen wir ein fundamentales Paradigma des effektiven Lebens und können proaktiv entscheiden.

Wenn man jedoch partner-, familien-, arbeits-, geld-, vergnügungs-, freundschafts-, feindschafts-, selbstzentriert ist wird man von Umständen oder anderen Leuten gelenkt.

3. Das WESENTLICHE/ WICHTIGSTE zuerst

Das Prinzip des persönlichen Managements

Effektives Management heißt, das Wichtigste voranzustellen. Die Führung entscheidet was “wichtig” ist, das Management ist dann die Umsetzung, das Tag-für-Tag- ist Disziplin und Ausführung.

Vier Generationen von Zeitmanagement:

1. Welle: Checklisten, Notizen
2. Welle: Kalender, Terminplaner
3. Welle: Prioritäten setzen, Werte kären, lang, mittel- und kurzfristige Ziele setzen

Die vierte Generation von “Zeit-Management” ist nicht mehr die Zeit zu managen sondern uns selbst.

Befriedigung ist eine Funktion von Erwartung und Verwirklichung- beides liegt in unserem Einflussbereich!

Zeitmanagement-Matrix: Hauptaussage: Wichtig vor Dringend

Nicht dauernd auf Probleme reagieren müssen sondern planen, trainieren, vorbeugen, vorbereiten.

Die meisten Menschen sagen, ihr Hauptproblem sei ihr Mangel an Disziplin. Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass ihre Prioritäten einfach noch nicht tief in ihrem Hirn und Herz verwurzelt sind.

Sieben Wege zur Effektivität

Ein "Nein" zu den beliebten Quadrant III-Aktivitäten oder zur bequemen Flucht in Quadrant IV kann nur gelingen, wenn tief in uns ein größeres "JA" lodert.

Besser delegieren:

Weg von "Laufburschen-Delegation" (Hol dies, mach das..) hin zu "Auftrags-Delegation (ausgerichtet auf Ergebnisse, überlässt den Leuten die Wahl der Methode)

Zur Auftrags-Delegation gehört ein klares, offenes gegenseitiges Verständnis und eine beiderseitige Verpflichtung auf 5 Gebieten:

Gewünschte Ergebnisse, Richtlinien, Ressourcen, Verantwortlichkeit, Konsequenzen

DER ÖFFENTLICHE SIEG

Interdependenz öffnet ganze Welten von Möglichkeiten für tiefe, wertvolle, bedeutsame Verbindungen, für ungleich größere Produktivität, Möglichkeiten zu dienen, Beiträge zu leisten, zu lernen und zu wachsen. Aber genau dort spüren wir auch den größten Schmerz, die meiste Frustration, die stärksten Hindernisse auf dem Weg zu Glück und Erfolg. Und wir sind uns dieses Schmerzes bewusst, denn er ist akut.

Wir können oft jahrelang mit dem chronischen Schmerz leben, den Mangel an einer Vision oder an Führung und Management in unserem persönlichen Leben verursacht.

Wir fühlen uns irgendwie unwohl und unruhig und unternehmen gelegentlich sogar etwas um den Schmerz mindestens vorübergehend zu dämpfen. Da dieser aber chronisch ist, gewöhnen wir uns an ihn und lernen, mit ihm zu leben.

Aber wenn wir Probleme bei den Interaktionen mit anderen Menschen haben, sind wir uns des akuten Schmerzes sehr bewusst. Er ist häufig intensiv, und wir wollen, dass er verschwindet.

Dann versuchen wir, die Symptome mit Patentlösungen und Techniken zu behandeln- mit "Pflastern" der Image-Ethik. Wir verstehen nicht, dass der akute Schmerz ein Auswuchs des tieferen, chronischen Problems ist.

Das Beziehungskonto

Das Beziehungskonto ist eine Methapher, die beschreibt, wieviel Vertrauen in einer Beziehung aufgebaut worden ist. Es ist das Gefühl von Sicherheit, dass sie einem anderen Menschen gegenüber haben.

Wenn ich durch Höflichkeit, Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit Einzahlungen auf mein Beziehungskonto mache, baue ich Reserven auf. Ihr Vertrauen zu mir wird stärker, und ich kann es, wenn es nötig ist mehrfach beanspruchen. Ich kann sogar Fehler machen.

Die Konten bei Menschen mit denen wir regelmäßig zu tun haben, bedürfen auch regelmäßiger Einlagen. (Beispiel Ehe)

Sieben Wege zur Effektivität

Sechs wesentliche Einzahlungen:

1. Das Individuum verstehen.
2. Auf Kleinigkeiten achten.
3. Verpflichtungen einhalten.
4. Erwartungen klären. (Karten offen auf den Tisch legen)
5. Persönliche Integrität zeigen.
6. Sich bei "Abhebungen" ehrlich entschuldigen.
(Einen Fehler zu machen ist eine Sache, ihn nicht zuzugeben eine andere.)

Die Gesetze der Liebe und des Lebens

Wenn wir bedingungslose Liebe einzahlen- andere wahrhaft und ohne Bedingungen, ohne Fesseln lieben, helfen wir ihnen, sich sicher und geborgen, geachtet und in ihrem Selbstwert bestätigt zu fühlen. Das regt ihren natürlichen Wachstumsprozess an. Wenn wir jedoch die primären Gesetze der Liebe verletzen, wenn wir dieses Geschenk mit Bedingungen und Fesseln belasten, dann ermutigen wir andere geradezu, die primären Gesetze des Lebens zu brechen. Wir stellen sie in eine reaktive, defensive Position, aus der heraus sie glauben beweisen zu müssen: "Ich bin als Person wichtig, unabhängig von dir."

In Wirklichkeit sind sie nicht unabhängig- sie sind gegenabhängig, was eine Form der Abhängigkeit ist. Rebellion ist ein Knoten des Herzens, nicht des Verstandes.

Der Schlüssel heißt: Einzahlungen machen- dauerhafte Einlagen an bedingungsloser Liebe.

P-Probleme sind PK-Möglichkeiten

Wenn z.B. Eltern die Probleme ihrer Kinder als Chance betrachten, die Beziehung aufzubauen, statt als negative, lästige Störfaktoren, verändert das die Interaktionen zwischen Eltern und Kind völlig.

4. GEWINN/GEWINN DENKEN

- Ich bin OK – du bist OK
- Eventuell zurückgehen – verändern
- Strategie anwenden, damit win-win entsteht
- Quantensprung wagen: $1 + 1 > 2$
- Die Freiheit, ob Gewinn – Gewinn – Situation eintreten soll erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Situation eintritt
- Man kann aber auch Deal ablehnen
- Orientierung an meinen Zielen und an den Zielen der anderen

Sieben Wege zur Effektivität

Gewinn/ Gewinn ist eine Einstellung, bei der Kopf und Herz immer Vorteile für beide Seiten suchen.

Gewinn/Gewinn beruht auf dem Paradigma, dass es genug für alle gibt, dass der Erfolg des einen Menschen nicht auf Kosten oder Ausschluss anderer stattfindet.

Gewinn/Verlust

Wettkampf, Ellenbogen-Technik: "Ich kriege was ich will- du nicht."

Manchmal auch "berechtigt"- meist ist das Leben kein Wettkampf: Wir müssen uns nicht jeden Tag mit unserem Ehepartner, unseren Kindern, Mitarbeitern und Freunden messen. "Wer gewinnt in eurer Ehe?" ist eine alberne Frage- wenn nicht beide gewinnen, verlieren beide.

Verlust/Gewinn

"Ich verliere, du gewinnst." Ich bin ein Verlierer, ich will meinen Frieden.."

Verlust/Verlust

Zwei Ich-Bezogene werden verlieren und dann versuchen es einander heimzuzahlen. Ein stark abhängiger Mensch fühlt sich elend und meint, das sollten die anderen auch: "Wenn nie einer gewinnt, ist es vielleicht nicht so schlimm, ein Verlierer zu sein."

Gewinn

Hauptsache ich gewinne, das andere ist mir egal.

Meist die beste Option (ausser zb. beim Fussball) ist Gewinn/ Gewinn- manchmal ist vielleicht die niedrigere Variante von Gewinn/Gewinn- der Kompromiss nötig – auch "No Deal" muss immer eine Option sein- die auch davon befreit, zu glauben, andere manipulieren zu müssen.

Reife-Quadrat: zwischen ICH (Mut) und DU (Rücksicht).....Flip-Chart

Mentalität der Fülle: Win/Win

Dagegen: Mentalität des Mangels ("da draussen gibt es nur einen Kuchen...")

4. ZUERST VERSTEHEN

Zuerst verstehen, bevor du selbst verstanden werden willst!

- Kommunikationsquadrat
- Klienten besser verstehen, als er sich selbst versteht
- Hypothesen bilden – abklären – Daten von außen bringen – Strategie anwenden

Lesen, Schreiben, Sprechen und Zuhören sind die vier Grundformen der Kommunikation. Beachten Sie wieviel Stunden Sie damit verbringen, mindestens eines dieser Dinge zu tun. Die Fähigkeit sie gut zu tun ist von entscheidender Bedeutung für Ihre Effektivität.

Sieben Wege zur Effektivität

Kommunikation ist die wichtigste Fertigkeit in Ihrem Leben. Wir verbringen einen Großteil unserer Wachzeit mit Kommunikation. Wir verbringen Jahre damit lesen, schreiben und sprechen zu lernen. Wie steht es aber mit dem Zuhören?

Vergleichsweise wenig Leute haben eine Ausbildung im Zuhören genossen- und wenn dann meist in einer aus der Image-Ethik stammenden Technik, abgeschnitten von der Charakter-Basis und der Beziehungs-Basis, die für das authentische Verstehen des anderen unabdingbar sind.

Mitfühlendes Zuhören

Erst Verstehen bedeutet einen tiefen Paradigmenwechsel. Meist wollen wir erst verstanden werden. Die Leute haben beim Zuhören nicht die Absicht zu verstehen, sondern zu antworten.

Mitfühlendes Zuhören ist schon aus sich selbst heraus eine beachtliche Einzahlung auf das Beziehungskonto. Es ist zutiefst therapeutisch und heilend, denn es gibt dem Menschen "psychische Luft".

Erst die Diagnose-dann das Rezept!

Statt den vier autobiographischen Antworten:

WERTEN: wir stimmen entweder zu oder sind anderer Ansicht
SONDIEREN: wir stellen aus unserem eigenen Bezugsrahmen heraus Fragen-kontrollieren, dringen ein
BERATEN: wir geben einen Rat, der auf unserer eigenen Erfahrung beruht
INTERPRETIEREN: wir versuchen die Motive und das Verhalten anderer, aus unserem eigenen zu erklären.

...versuchen echt zu verstehen, den Inhalt neu formulieren (die Aussagen des Anderen in eigenen Worten wiedergeben) und die Gefühle reflektieren.

6. SYNERGIE erzeugen = "3. WEG"

Synergie bedeutet, dass das Ganze größer ist als seine Teile: $1+1=3$ (oder 1000)
Die Beziehungen untereinander sind selbst ein Teil- und zwar oft der befruchtendste, kraftgebendste und aufregendste Teil.

Wer wirklich effektiv ist, hat die Bescheidenheit, seine eigenen Wahrnehmungsgrenzen anzuerkennen und die reichen Ressourcen zu schätzen, die durch Interaktionen mit den Köpfen oder Herzen anderer Menschen verfügbar werden.

Nach der dritten Alternative suchen- Win/Win-Denken

- Grenzen sprengen
- neue Lösungen entwickeln
- die Unterschiede würdigen
- Mental models/P.Senge

Sieben Wege zur Effektivität

7. ERNEUERUNG

Methapher mit Mann der einen Baum umsägt, und keine Zeit zum schärfen der Säge hat, weil er zu sehr mit dem Sägen beschäftigt ist.

Die vier Dimensionen der Erneuerung

PHYSISCH: Bewegung, Ernährung, Stress-Management
MENTAL: Lesen, Visualisieren, Planen, Schreiben
SOZIAL/EMOTIONAL: Mitgefühl, Dienen, Synergie, intrinsische Sicherheit
SPIRITUELL: Lernen und Meditation, Klärung der Werte

Sich selbst ständig erneuern

Nutzen:

- Lebensqualität
- Wachstum
- größere Schaffenskraft

Ausgewogenen Erneuerung ist optimal synergetisch: Was Sie in irgendeiner Dimension tun, um die Säge zu schärfen, hat positiven Einfluss auf die anderen, da sie miteinander verbunden sind.

JE PRO-AKTIVER WIR SIND (1.WEG), DESTO EFFEKTIVER KÖNNEN WIR IN UNSEREM LEBEN PERSÖNLICHE FÜHRUNG (2.WEG) UND MANAGEMENT (3.WEG) MEISTERN. JE EFFEKTIVER WIR UNSER LEBEN MANAGEN (3.WEG), DESDO MEHR ERNEUERENDE QUADRANT II-AKTIVITÄTEN KÖNNEN WIR AUSÜBEN (7.WEG)

JE MEHR WIR ERST VERSTEHEN VERSUCHEN (5.WEG), DESDO EFFEKTIVER KÖNNEN WIR AUF SYNERGETISCHE GEWINN/GEWINN-LÖSUNGEN ZUSTEUERN (4.U.6.WEG)

JE BESSER WIR EINES DER PRINZIPIEN BEHERRSCHEN, DIE ZUR UNABHÄNGIGKEIT FÜHREN (1.2.U.3.WEG), DESDO EFFEKTIVER WERDEN WIR IN INTERDEPENDENTEN SITUATIONEN SEIN (4.5.U.6.WEG)

UND ERNEUERUNG (7.WEG) IST DER PROZESS, ALL DIE PRINZIPIEN DER ANDEREN WEGE ZU ERNEUERN.

Zsfg Covey, Ingrid Stadtler, 20.4.2001