

STEPHEN

R. COVEY

DER WEG ZUM WESENTLICHEN

20 JÄHRIGES JUBILÄUM



DER
KLASSIKER
DES ZEIT
MANAGE
MENTS

campus

7., erweiterte Auflage

Der Weg zum Wesentlichen



Downloads zum Buch

Unter <http://bit.ly/campus50052> finden Sie die Arbeitsblätter aus diesem Buch als PDF-Datei zum Download.
Herunterladen, ausfüllen, ausdrucken, fertig!

Stephen R. Covey war Gründer des Covey Leadership Center (heute FranklinCovey). Er war 20 Jahre lang Professor für Business Management. Seine Bücher sind Millionenseller weltweit.

A. Roger Merrill und *Rebecca R. Merrill* sind Spezialisten für Zeit- und Selbstmanagement und Führung.

Alexandra Altmann ist Geschäftsführerin der FranklinCovey Leadership Institut GmbH in Grünwald.

www.franklincovey.de

Stephen R. Covey

A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill, Alexandra Altmann

Der Weg zum Wesentlichen

Der Klassiker des Zeitmanagements

Aus dem Englischen von Friedrich Mader und Jürgen Neubauer

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel »First Things First« beim Verlag Simon & Schuster, New York.

Original english language edition copyright ©1994 by Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill. All rights reserved. This edition publishes by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York.

Der Text wurde für die deutsche Übersetzung in Übereinstimmung mit den Autoren leicht gekürzt.

ISBN 978-3-593-50052-2

7., erweiterte Auflage 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1997/2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei
Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon und Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	7
Vorwort	9
Einleitung	11

Teil 1

Die Uhr und der Kompass	15
1. Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Job verbracht hat?	17
2. Die Dringlichkeitssucht	31
3. Leben, lieben, lernen und ein Lebenswerk schaffen	43

Teil 2

Hauptsache, die Hauptsache bleibt die Hauptsache	73
4. Quadrant-II-Organisation: der Weg zum Wesentlichen	75
5. Die Passion der Vision	100
6. Das Gleichgewicht der Rollen	115
7. Die Kraft der Ziele	131
8. Die Perspektive der Woche	148
9. Integrität im Augenblick der Wahl	160
10. Vom Leben lernen	180

Teil 3

Die Synergie der Interdependenz	187
11. Die interdependente Realität	189
12. Der Weg zum Wesentlichen im Miteinander	203

13. Befähigung von innen nach außen	227
Teil 4	
Die Kraft und der Frieden eines prinzipienorientierten Lebens	253
14. Vom Zeitmanagement zur persönlichen Führung	255
15. Der Frieden der Ergebnisse	266
Anhang: So entwickeln Sie Ihr persönliches Leitbild	292
Register	305
Über die Autoren	311

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Zeitlos und zeitgerecht.

Zu der Zeit, in der Stephen R. Covey dieses Buch geschrieben hat, gab es noch keine Smartphones, Tablets und Wireless-Verbindungen. »Burnout« war als Schlagwort noch nicht im Gebrauch. Die Globalisierung hatte gerade erst begonnen.

Seitdem ist die Dringlichkeitssucht immer stärker geworden, und anstelle einzelner »Krisen« nehmen wir eine konstante Überforderung und Getriebenheit wahr. Wir sehnen uns nach Auszeiten, nach Ruhe und Langsamkeit, um wieder einmal durchatmen zu können.

Angesichts der vielfältigen Ablenkungen um uns herum müssen wir uns nun besonders auf unser Selbstmanagement konzentrieren, uns unsere Prioritäten selbst klar vorgeben, eine Balance in unseren verschiedenen Rollen finden und unseren inneren Frieden so wichtig nehmen wie die äußeren Anforderungen.

Dieser »Klassiker des Zeitmanagements« von Stephen R. Covey liefert Ihnen dazu zeitlose Prinzipien und höchst zeitgerechte pragmatische Tipps, die sich in Berufs- und Privatleben seit Jahren als außerordentlich erfolgreich erwiesen haben.

Wenn wir alle sie etwas konsequenter anwenden würden, könnten wir unsere Selbstmanagementfähigkeit auf ein höheres Niveau heben – ein Niveau, das den Ansprüchen des 21. Jahrhunderts gerecht wird und dafür stärkere Gesundheit und Erfüllung verspricht.

Viel Erfolg auf Ihrem Weg zum Wesentlichen!

Alexandra Altmann

Geschäftsführerin FranklinCovey Leadership Institut GmbH

Deutschland | Schweiz | Österreich

a.altmann@franklincovey.de

Vorwort

Seit ich 1994 zusammen mit A. Roger Merrill und Rebecca R. Merrill *Der Weg zum Wesentlichen* geschrieben habe, hat sich die Welt stark verändert. Wir haben viele Umwälzungen erlebt: Das Geschäftsleben spielt sich inzwischen in einem globalen Markt ab, das Internet hat unsere Kommunikationsweise und den Austausch von Informationen revolutioniert, und wir alle stehen durch Instrumente wie Handys, Pager und Laptops rund um die Uhr miteinander in Verbindung.

Diese Fortschritte haben unser Leben vor allem im Hinblick auf schnellen Informationsaustausch und Wissenstransfer sehr bereichert. Wir haben uns an ein Leben gewöhnt, das so schnell ist wie unsere Gedanken. Aber wenn Sie sich einen Augenblick besinnen, wird Ihnen auffallen, wie sehr diese Veränderungen dazu neigen, unser Leben zu bestimmen. Leben und arbeiten wir noch nach dem, was wesentlich ist, oder werden wir zum Sklaven des Fortschritts, der unser Leben eigentlich erleichtern und verbessern sollte?

Mehr als je zuvor sind wir in einem immer undurchdringlicheren Wust von konkurrierenden Anforderungen auf Klarheit angewiesen. Grundlage dieser Klarheit ist, dass wir unsere Werte – das heißt das, was für uns am wichtigsten ist – kennen und entsprechende Prioritäten setzen. Nur so können wir einschneidende Veränderungen herbeiführen und unsere technologischen Spielzeuge in den Griff bekommen – denn die Technologie ist ein guter Diener, aber ein schrecklicher Herrscher. Doch die nötigen Veränderungen können zu einer großen Herausforderung werden. Mit *Der Weg zum Wesentlichen* haben wir einen Handlungsrahmen entworfen, der Menschen helfen soll, die Herausforderungen dieses Wandels anzunehmen und privat wie beruflich Erfüllung, Ausgeglichenheit und Frieden zu finden. Viel zu viele Menschen sind in ihrer Karriere gefangen und vernachlässigen dabei ihr Privatleben und die Beziehungen zu den für sie wichtigsten Menschen – das heißt, sie sind *nicht* auf dem Weg

zum Wesentlichen. Es gibt noch immer eine Lücke zwischen dem, was uns wirklich am Herzen liegt, und unserem Handeln. Selbst für diejenigen, die sich bereits auf dem Weg zum Wesentlichen befinden, ist es eine Reise, die kontinuierliche Selbstermahnungen und Kurskorrekturen erfordert.

Den Weg zum Wesentlichen zu gehen ist eine fruchtbare Gewohnheit, die erlernt werden kann. Es ist eine Gewohnheit, die einen Kompass für private und berufliche Entscheidungen bietet. Wenn Sie dem Kompass Ihres Gewissens folgen, werden Sie sowohl persönlich als auch bei der Arbeit Erfolg haben. Wenn Sie Ihren Kompass ignorieren, laufen Sie Gefahr, die Richtung zu verlieren und das für Sie Wichtigste und Bedeutsamste zu vernachlässigen. *Der Weg zum Wesentlichen* enthält den Schlüssel zu einem Verständnis dessen, was Ihnen am wichtigsten ist, und zu einer aktiven Umsetzung Ihrer Prioritäten.

Bei unseren Lehrveranstaltungen vermitteln wir in aller Welt Prinzipien persönlicher und beruflicher Führungsstärke und sind daher in der Lage, die Probleme zu würdigen, die allen Menschen gemeinsam sind. Ob in Deutschland, Japan, Brasilien oder den USA – die Menschen spüren alle den Druck einer unsicheren und rasch sich verändernden Welt. Sie streben alle nach persönlicher und beruflicher Erfüllung und kommen dabei alle ab und zu vom richtigen Weg ab. Wir als Autoren hoffen, dass Sie die Kraft der Prinzipien entdecken und sich dafür entscheiden, diese Prinzipien im Leben zu verankern. *Der Weg zum Wesentlichen* kann ein wertvoller Leitfaden zur Erfüllung Ihrer Träume und zum Erreichen Ihrer Ziele sein. Wir wünschen Ihnen viel Glück auf dieser Reise.

Stephen R. Covey

Einleitung

Wenn härteres, klügeres und schnelleres Arbeiten nicht hilft, was dann?

Wenn Sie einen Moment innehalten und ernsthaft über »das Wesentliche« in Ihrem Leben nachdenken – was würden Sie als die drei oder vier Dinge nennen, die am meisten zählen?

Widmen Sie diesen Dingen so viel Sorgfalt, Nachdruck und Zeit, wie Sie es wirklich wollen?

Durch unsere Arbeit bei FranklinCovey (ehemals Covey Leadership Center) sind wir mit vielen Menschen aus aller Welt in Berührung gekommen und waren stets beeindruckt von ihrer Einstellung. Sie sind aktiv, kompetent, warmherzig und wollen mit ihrer Arbeit etwas bewirken. Und dennoch erzählen uns diese Menschen immer wieder davon, dass es ihnen ungeheuer schwerfällt, den wichtigsten Dingen in ihrem Leben den höchsten Stellenwert einzuräumen. Wenn Sie nach diesem Buch gegriffen haben, so vielleicht deshalb, weil Sie die Gefühle dieser Menschen sehr gut nachvollziehen können.

Weshalb kommen die wesentlichen Dinge in unserem Leben oft zu kurz? Seit Jahren herrscht kein Mangel an Methoden, Techniken und Informationen über das Management und die Einteilung der Zeit. Wir kaufen den neuen Zeitplaner, besuchen einen neuen Kurs, lesen ein neues Buch. Wir lernen es, wenden es an, bemühen uns, und was kommt dabei heraus? Bei den meisten Menschen, denen wir begegnen, wachsende Frustration und Schuldgefühle.

- Ich brauche mehr Zeit!
- Ich will mein Leben mehr genießen. Ich bin immer gehetzt. Nie habe ich Zeit für mich.

- Meine Freunde und meine Familie wollen mehr von mir haben – aber wie soll ich es anstellen?
- Ich bin immer in der Krise, weil ich zögere, aber ich zögere, weil ich immer in der Krise bin.
- Es herrscht kein Gleichgewicht zwischen meinem Privatleben und meiner Arbeit. Und wenn ich Zeit aus dem einen Bereich in den anderen stecke, dann wird alles nur noch schlimmer.
- Der Stress ist einfach zu viel!
- Es gibt zu viele Dinge, die getan werden müssen – wesentliche Dinge. Wie kann ich da entscheiden?

Das traditionelle Zeitmanagement behauptet, dass man durch effizientere Erledigung der Dinge letztlich Kontrolle über das eigene Leben gewinnt und dass ein höheres Maß an Kontrolle die ersehnte Erfüllung bringen wird.

Wir sind anderer Meinung.

Es ist sinnlos, sein Glück in einer alles umfassenden Kontrolle zu suchen. Wir kontrollieren zwar unsere Handlungsentscheidungen, aber die Folgen unserer Entscheidungen werden von allgemeingültigen Gesetzen bestimmt. Nicht *wir* kontrollieren unser Leben, sondern *Prinzipien*. Diese Einsicht liefert unseres Erachtens eine schlüssige Erklärung dafür, dass viele Menschen vom traditionellen Lebensentwurf des »Time-Management« bitter enttäuscht worden sind.

In diesem Buch stellen wir einen vollkommen anderen Ansatz zum Zeitmanagement vor – einen prinzipienorientierten Ansatz. Er lässt die Rezepte des »Immer-schneller-härter-klüger-mehr« hinter sich. Statt einer weiteren Uhr bietet er Ihnen einen Kompass – denn wichtiger als Schnelligkeit ist das Ziel.

Lebensqualität erreicht man nicht durch die richtige Abkürzung. Es gibt keine Abkürzung, nur einen Weg. Dieser Weg beruht auf altehrwürdigen Prinzipien der Menschheitsgeschichte, aus denen unmissverständlich hervorgeht, dass ein sinnvolles Leben keine Frage der Schnelligkeit und Effizienz ist. Entscheidend ist nicht, wie schnell man etwas macht, sondern was man macht und warum man es macht.

Was also können Sie von der Lektüre dieses Buches erwarten?

- In Teil 1, »Die Uhr und der Kompass«, beschäftigen wir uns mit der Kluft, die viele zwischen ihrer Lebensführung und den eigentlich für

sie wesentlichen Lebensinhalten spüren. Wir beschreiben die drei »Generationen« des traditionellen Zeitmanagements, die das derzeit vorherrschende Paradigma von Effizienz und Kontrolle umfassen, und untersuchen, weshalb dieser reine »Uhrenansatz« die Kluft immer mehr vergrößert, statt sie zu überbrücken. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer vierten Generation, die sich grundsätzlich von den anderen unterscheidet und Neuland erschließt. Wir fordern Sie dazu auf, Ihre momentane Zeiteinteilung daraufhin zu überprüfen, ob Sie das für Ihr Leben tatsächlich »Wichtige« tun oder nur das »Dringende«, und gehen auf die Folgen der »Dringlichkeitssucht« ein. Zuletzt werfen wir einen Blick auf »wesentliche« Dinge – das grundlegende Bedürfnis und die Fähigkeit des Menschen, zu leben, zu lieben, zu lernen und ein Lebenswerk zu schaffen – und sprechen darüber, wie wir unseren inneren Kompass nutzen können, um unser Leben am »Nordpol« prinzipieller, die Lebensqualität bestimmender Realitäten auszurichten.

- In Teil 2, »Hauptsache, die Hauptsache bleibt die Hauptsache«, stellen wir die Quadrant-II-Organisation vor, die einmal wöchentlich eine halbe Stunde in Anspruch nimmt. Dieser Prozess ordnet die Uhr dem Kompass unter und erlaubt eine Verlagerung des Schwerpunkts von der »Dringlichkeit« auf die »Wichtigkeit«. In einem ersten Durchlauf werden wir die unmittelbaren Vorteile des Prozesses aufzeigen und uns dann vertieft mit seinen Teilen befassen, um den Reichtum an positiven langfristigen Folgen zu belegen.
- In Teil 3, »Die Synergie der Interdependenz«, behandeln wir die Probleme und das Potenzial der interdependenten Realität, in der wir 80 Prozent unserer Zeit verbringen – ein Bereich, der vom traditionellen Zeitmanagement weitgehend vernachlässigt wird. Wir untersuchen den Unterschied zwischen *transaktionalen* und *transformativen* Begegnungen mit anderen. Statt andere Menschen nur als Ressourcen zu betrachten, durch deren Einbeziehung wir mehr erledigen können, setzen wir auf eine starke Synergie durch eine gemeinsame Vision und Übereinkunft. Wir befassen uns mit der Entstehung von Befähigung und erörtern, wie man die Befähigung des Einzelnen und des Unternehmens fördern und zum Katalysator des Wandels in der Familie, am Arbeitsplatz oder innerhalb einer anderen Organisation werden kann.
- In Teil 4, »Die Kraft und der Frieden eines prinzipienorientierten Lebens«, sehen wir uns mehrere authentische Beispiele an und zeigen, dass der Ansatz der vierten Generation die Qualität Ihrer Zeiteinteilung und

das Wesen Ihrer Tätigkeit völlig verändern kann. Wir beschließen das Buch mit einem Ausblick auf die Prinzipien des Friedens und einigen Anregungen zur Überwindung der Haupthindernisse auf dem Weg zu einem erfüllten, sinnvollen und glücklichen Leben.

Um möglichst großen Nutzen aus diesem Buch zu ziehen, sollten Sie sich ohne Wenn und Aber auf seinen Inhalt einlassen. Dies setzt eine echte Introspektion voraus, in deren Rahmen Sie Ihr Leben, Ihre Prägungen, Ihre Motive, Ihre »wesentlichen« Dinge und Ihre Einstellung überprüfen. Wir möchten Sie dazu ermuntern, bei der Auseinandersetzung mit der Materie immer wieder innezuhalten und auf die Stimme Ihres Verstandes und Herzens zu hören. Wenn Sie wirklich tief in diesen Prozess der Selbsterkenntnis eintauchen, werden Sie unweigerlich verändert daraus hervorgehen. Sie werden Beziehungen mit neuen Augen sehen. Sie werden die Zeit mit neuen Augen sehen. Sie werden sich selbst mit neuen Augen sehen. Wir sind der festen Überzeugung, dass Sie mithilfe dieses Buches die Kluft zwischen Ihren wirklich wichtigen Lebensinhalten und Ihrer praktischen Lebensführung schließen können.

Teil 1

Die Uhr und der Kompass

Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Job verbracht hat?

Das Gute ist der Feind des Besten.

Wir treffen ständig Entscheidungen über unsere Zeiteinteilung – von den Jahreszeiten bis hin zu einzelnen Momenten in unserem Leben. Mit den Konsequenzen dieser Entscheidungen müssen wir leben. Und viele von uns sind nicht gerade erbaut über diese Konsequenzen, vor allem wenn sich eine tiefe Kluft zwischen der tatsächlichen Lebensführung und den eigentlich wichtigen Lebensinhalten auftut.

Mein Leben ist hektisch! Den ganzen Tag habe ich keine ruhige Minute – Befreigungen, Anrufe, E-Mails, Verabredungen. Ich hänge mich voll rein, falle erschöpft ins Bett, und frühmorgens am nächsten Tag geht das Ganze wieder von vorne los. Ich habe eine enorm hohe Arbeitsleistung und erledige sehr viel. Aber manchmal beschleicht mich der Gedanke: »Wozu das alles? Was von dem, was du machst, zählt wirklich?« Und ich muss zugeben, ich weiß es nicht.

Ich fühle mich hin- und hergerissen. Meine Familie ist mir wichtig, aber meine Arbeit auch. Ich lebe in einem dauernden Konflikt und versuche die Anforderungen von beiden Seiten irgendwie auszugleichen. Erfolg und Glück in der Arbeit und zuhause – ist das wirklich möglich?

Ich habe das Gefühl, dass ich mein Leben nicht im Griff habe. Ich überlege mir, was wichtig ist, und setze mir entsprechende Ziele, aber andere Leute – mein Chef, meine Kollegen, mein Partner – werfen mir ständig Knüppel zwischen die Beine. Meine eigenen Absichten werden abgeblockt, weil sie etwas anderes von mir wollen. Was mir wichtig ist, geht unter in der Flut von Dingen, die anderen wichtig sind.

Alle erzählen mir, wie erfolgreich ich bin. Ich habe gearbeitet, geschuftet und Opfer gebracht. Jetzt habe ich es geschafft, aber ich bin nicht glücklich. Tief drinnen habe ich ein Gefühl der Leere. Soll das alles gewesen sein?

Die meiste Zeit genieße ich das Leben überhaupt nicht. Bei jeder Sache, die ich mache, fallen mir zehn andere ein, die ich nicht mache, und ich bekomme ein schlechtes Gewissen. Der Zwang, mich bei den vielen Möglichkeiten für etwas zu entscheiden, führt zu einer ständigen Anspannung. Wie erkenne ich, was am wichtigsten ist? Wie kann ich es verwirklichen? Wie kann ich es genießen?

Ich glaube zu wissen, was ich mit meinem Leben anfangen möchte. Ich habe aufgeschrieben, was mir wirklich wesentlich erscheint und welche Ziele ich erreichen will. Aber irgendwo zwischen meiner Vision und meinem Alltag bleiben sie auf der Strecke. Wie kann ich das, was wirklich zählt, in meinem täglichen Leben umsetzen?

Das Wichtigste an die erste Stelle zu rücken ist eine der zentralen Fragen des Lebens. Fast alle Menschen fühlen sich hin- und hergerissen zwischen Dingen, die sie tun möchten, zwischen Forderungen, die an sie gestellt werden, zwischen mannigfaltigen Verantwortungen. Wir alle stehen vor der Herausforderung, Tag für Tag und von Augenblick zu Augenblick Entscheidungen darüber zu treffen, wie wir unsere Zeit am besten nutzen können.

Entscheidungen fallen leichter, wenn es sich um eine Frage von Gut oder Böse handelt. Wir erkennen mühelos, dass manche Tätigkeiten nur ein Zeitvertreib sind, geisttötend und unter Umständen sogar destruktiv. Aber für die meisten geht es nicht um Gut oder Böse, sondern um die Entscheidung zwischen einer guten und der besten Lösung. Denn entgegen dem bekannten Sprichwort ist nicht selten das Gute der Feind des Besten.

Stephen: Ich kannte einen Mann, der zum neuen Dekan des College of Business einer großen Universität ernannt wurde. Nach seiner Ankunft prüfte er die Situation und kam zu dem Ergebnis, dass das College vor allem Geld benötigte. Er besaß großes Geschick in der Beschaffung von Kapital und erkannte darin seine wichtigste Aufgabe.

Diese Vision stellte das College vor ein Problem, weil seine Amtsvorgänger ihre Aufmerksamkeit im Wesentlichen auf die Alltagsbedürfnisse der Lehrkräfte beschränkt hatten. Aber der neue Dekan war nie da. Er war ständig unterwegs, um Geldgeber für Forschung, Stipendien und andere Stiftungen zu gewinnen. Bei den Alltagsangelegenheiten mussten die Fakultätsmitglieder mit seinem Verwaltungsassistenten vorliebnehmen, was viele von ihnen als herabwürdigend empfanden.

Sie erregten sich so sehr über die Abwesenheit des Dekans, dass sie eine

Abordnung zum Präsidenten der Universität schickten, um seine Ablösung oder einen grundlegenden Wandel seines Führungsstils zu fordern. Der Präsident kannte das Engagement des Dekans und antwortete: »Beruhigen Sie sich. Sein Verwaltungsassistent leistet doch gute Arbeit. Geben Sie ihm etwas Zeit.«

Schon bald flossen die ersten Gelder, und die Lehrkräfte erkannten den Wert der neuen Vision. Jetzt hieß es, wenn sie den Dekan trafen: »Was machen Sie denn hier? Wir wollen Sie gar nicht sehen. Schauen Sie sich lieber nach neuen Geldquellen um. Die Verwaltungsarbeit kann auch Ihr Assistent machen.«

Sicher hätte der Dekan seine Absichten besser erklären können, aber ich habe etwas Wichtiges von ihm gelernt: Wir müssen uns immer fragen, was die Situation erfordert und worin unsere besondere Stärke liegt, um sie zu meistern.

Was ist das »Beste« für Sie? Was hält Sie davon ab, diesen »besten« Dingen so viel Zeit und Energie zu widmen, wie Sie es eigentlich wollen? Stehen zu viele »gute« Dinge im Wege? Nicht wenige Menschen machen diese Erfahrung und fühlen sich verunsichert, weil sie in ihrem Leben den Weg zum Wesentlichen nicht gefunden haben.

Die Uhr und der Kompass

Das Ringen um ein am Wesentlichen orientiertes Leben lässt sich am Gegensatz zwischen zwei für unsere Realität bedeutsamen Instrumenten veranschaulichen: der Uhr und dem Kompass. Die Uhr steht für unsere Zusagen, Verabredungen, Zeitpläne, Ziele und Tätigkeiten – also dafür, was wir mit unserer Zeit anfangen und wie wir sie einteilen. Der Kompass repräsentiert Vision, Werte, Prinzipien, Leitbild, Gewissen und Orientierung – also das, was wir für wichtig halten und *wie* wir unser Leben führen.

Das Ringen entsteht, wenn wir eine Kluft zwischen der Uhr und dem Kompass spüren, wenn unser Handeln nichts zu den wichtigen Dingen in unserem Leben beiträgt.

Bei manchen Menschen löst diese Diskrepanz heftige Schmerzen aus. Sie schaffen es einfach nicht, ihren Worten Taten folgen zu lassen. Sie

fühlen sich gefangen, beherrscht von anderen oder von Situationen. Sie reagieren immer nur auf Krisen.

Andere spüren nur ein undefinierbares Unbehagen. Irgendwie gelingt es ihnen nicht, was sie sollen und was sie tatsächlich tun, unter einen Hut zu bringen. Sie stolpern von einem Dilemma ins nächste. Wenn sie etwas nicht tun, bekommen sie solche Schuldgefühle, dass sie sich nicht mehr darüber freuen können, was sie tun.

Einige fühlen sich leer. Sie haben Glück ausschließlich im Hinblick auf berufliche und finanzielle Errungenschaften definiert und müssen feststellen, dass ihnen der »Erfolg« nicht die erhoffte Zufriedenheit gebracht hat. Mühsam haben sie die Karriereleiter erklimmen und dabei eine Spur zerbrochener Beziehungen und verpasster Lebenschancen hinterlassen. In ihrem einseitigen Erfolgsstreben hatten sie einfach keine Zeit für die wirklich wichtigen Dinge.

Andere fühlen sich orientierungslos und verwirrt. Sie haben keine klare Vorstellung von den »wesentlichen Dingen«. Wie Automaten gehen sie von einer Aktivität zur nächsten über. Das Leben ist mechanisch, nur manchmal fragen sie sich, ob ihr Handeln einen Sinn hat.

Manche Menschen wissen, dass sie aus dem Gleichgewicht geraten sind, aber sie haben kein Vertrauen in andere Alternativen. Oder der Preis für eine Veränderung erscheint ihnen zu hoch. Oder sie haben einfach Angst vor einem Versuch und leben lieber mit ihrem Ungleichgewicht weiter.

Aufrüttelnde Erfahrungen

Manchmal kommen wir durch ein dramatisches Ereignis zur Besinnung. Ein geliebter Mensch stirbt. Plötzlich ist er verschwunden, und auf schmerzliche Weise wird uns klar, was alles möglich gewesen wäre, wenn wir nicht die Karriereleiter einer tiefen Beziehung vorgezogen hätten.

Es stellt sich heraus, dass unser halbwüchsiger Sohn Drogen nimmt. Bilder treten vor unser inneres Auge – wie wir im Laufe der Jahre Zeit mit ihm verbringen, Erfahrungen teilen und eine Beziehung hätten aufbauen können ... aber es nicht getan haben, weil wir zu sehr damit beschäftigt waren, den Lebensunterhalt zu verdienen, die richtigen Kontakte zu knüpfen oder einfach Zeitung zu lesen.

Unser Arbeitsplatz fällt einer Rationalisierungsmaßnahme zum Opfer.

Oder unser Arzt teilt uns mit, dass wir nur noch ein paar Monate zu leben haben. Oder unsere Ehe steht vor der Scheidung. Durch irgendeine Krise gelangen wir zu der Einsicht, dass unsere Lebensführung nicht mit unseren wichtigen Lebensinhalten übereinstimmt.

Rebecca: Vor Jahren besuchte ich eine junge Frau im Krankenhaus, die erst 23 Jahre alt war und zwei kleine Kinder hatte. Sie hatte gerade erfahren, dass sie unheilbar an Krebs erkrankt war. Als ich ihre Hand hielt und nach tröstenden Worten suchte, rief sie: »Ich würde alles dafür geben, wenn ich nur zuhause wäre und meinen Kindern die Windeln wechseln könnte!«

Ihre Worte erinnerten mich an meine eigenen Erfahrungen mit meinen Kindern, und ich fragte mich, wie oft wir beide die Windeln nur aus Pflichtbewusstsein und in aller Eile gewechselt, es aber vielleicht sogar als lästig und störend empfunden hatten, statt uns über diese kostbaren Augenblicke des Lebens und der Liebe zu freuen, die vielleicht nie wiederkehren würden.

Viele von uns müssen sich jedoch nie den wesentlichen Lebensfragen stellen, weil sie nicht durch solche Erlebnisse aufgerüttelt werden. Statt nach den tiefliegenden chronischen Ursachen zu forschen, behandeln wir die Schmerzen mit Pflästerchen und Aspirin. Gestärkt durch die vorübergehende Linderung, beschäftigen wir uns immer mehr mit »guten« Dingen und denken nicht mehr darüber nach, ob das, was wir tun, wirklich das Wichtigste ist.

Die drei Generationen des Zeitmanagements

In dem Bemühen, die Diskrepanz zwischen Uhr und Kompass zu überwinden, wenden sich viele Menschen dem Gebiet des Zeitmanagements zu. Im Zuge der Vorbereitungen für dieses Buch haben wir Hunderte von Veröffentlichungen zu diesem Thema ausgewertet und acht grundlegende Ansätze gefunden. Auf der einen Seite finden wir die eher traditionellen Modelle, die uns dazu aufrufen, unser Leben zu organisieren, unser Zeitterrain vor Eindringlingen zu schützen oder unsere Angelegenheiten nach Prioritäten zu ordnen. Auf der anderen Seite stehen Modelle, die gegen traditionelle Paradigmen angehen, wie zum Beispiel ein an fernöstlichen Vorstellungen orientierter Ansatz, der uns auffordert, dem natürlichen Rhythmus des Lebens zu folgen und die »zeitlosen« Augenblicke der

Freude wahrzunehmen, in denen es keine Uhr mehr gibt. Hierher gehört auch ein Modell, das zeigt, dass Zeitverschwendungen durch Zögern oder ineffektives Delegieren oft auf tiefe psychologische Prägungen zurückzuführen ist und dass Menschen, die es aufgrund ihrer Prägungen allen recht machen wollen, aus Furcht vor Zurückweisung und aus Scham oft zu viel versprechen und arbeiten.

Einen für die meisten Leute besseren Überblick über die Materie bietet nach unserer Erfahrung die Einteilung in drei »Generationen« des Zeitmanagements. Diese Generationen bauen aufeinander auf und streben jeweils nach größerer Effizienz und Kontrolle.

Erste Generation. Die erste Generation beruht auf »Gedächtnishilfen«. Mithilfe von Notizen und Checklisten wird man daran erinnert, dass man bestimmte Dinge erledigen muss. Am Ende des Tages hat man dann hoffentlich vieles auf der Liste geschafft und kann es abhaken. Die unerledigten Dinge setzt man auf die Liste für morgen.

Zweite Generation. In der zweiten Generation geht es um »Planung und Vorbereitung«. Sie steht ganz im Zeichen von Terminkalendern. Die Schwerpunkte heißen Effizienz, persönliche Verantwortung sowie kluge Zielsetzung und Terminplanung.

Dritte Generation. In der dritten Generation dreht sich alles um »Planung, Prioritätensetzung und Kontrolle«. Die Vertreter dieser Generation klären zunächst einmal ihre Werte und Prioritäten. Sie setzen sich lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zur Verwirklichung dieser Werte und ordnen ihre täglichen Angelegenheiten nach Prioritäten. Diese Generation ist gekennzeichnet durch ein breites Spektrum von Planern und Organisationshilfen mit detaillierten Vorlagen für die Tagesplanung.

Zweifellos haben uns diese drei Generationen des Zeitmanagements große Effektivitätsgewinne für unser Leben gebracht. Dinge wie Effizienz, Planung, Prioritätensetzung, Werteklärung und Zielsetzung haben viele positive Wirkungen erzielt.

Aber trotz des wachsenden Interesses und der Flut von Veröffentlichungen zum Thema hat sich im Grunde für die meisten Menschen nichts geändert an der Kluft zwischen dem, was wirklich für sie zählt, und dem, wie sie ihre Zeit verbringen. In vielen Fällen hat sich die Lage nur noch verschlimmert. »Wir schaffen mehr in weniger Zeit«, heißt es dann, »aber wo bleiben die erfüllten Beziehungen, der innere Frieden, die Ausgeglichenheit, die Gewissheit, dass unser Handeln wesentlich ist?«

Roger: Diese drei Generationen beschreiben auch meine Erfahrungen mit dem Zeitmanagement. Ich bin in der Gegend von Carmel, Pebble Beach, in Kalifornien aufgewachsen. Das künstlerische, aufgeschlossene Umfeld gehörte in die erste Generation. Ich schrieb mir ab und zu ein paar Dinge auf, die ich nicht vergessen wollte – vor allem Golfturniere, die damals viel Raum in meinem eben einnahmen.

Im Lauf der Zeit machten es die vielfältigen Möglichkeiten und Anforderungen meiner Tätigkeiten notwendig, mehr in weniger Zeit zu schaffen, und führten mich so tief in die zweite Generation. Ich las alles im Bereich Zeitmanagement, was mir in die Hände fiel. Eine Zeit lang arbeitete ich sogar als Berater auf diesem Gebiet. Ich half anderen dabei, effizienter zu werden, ihre Angelegenheiten besser zu organisieren, mit dem Telefon umzugehen und so weiter.

Es dauerte jedoch nicht lange, bis ich bestürzt feststellte, dass ich mir meiner Sache gar nicht mehr so sicher war. Ich fragte mich, ob ich den Leuten nur dabei half, schneller zu scheitern. Es ging gar nicht darum, wie viel sie schafften, sondern darum, wonach sie strebten. Sie wollten etwas über die Qualität ihres Handelns erfahren, aber ich konnte ihnen keine Auskunft dazu geben, solange ich nicht wusste, was sie antrieb. Dadurch gelangte ich in die dritte Generation, die Werte mit Zielen verknüpfte, um den Menschen ein stimmiges und prioritätenbezogenes Handeln zu ermöglichen.

Doch nach einiger Zeit zeichnete sich immer deutlicher ein Unterschied ab zwischen dem, was die Leute wollten, und dem, was sie ganz offensichtlich für ihr Leben brauchten. Viele von ihnen erreichten immer mehr selbstgesetzte Ziele ... und fühlten sich dabei immer unglücklicher und unerfüllter.

Allmählich setzte sich bei mir die Erkenntnis fest, dass die Antwort nicht in den drei Generationen des Zeitmanagements lag. Sie lag auf der Ebene der grundlegenden Paradigmen: in den Prämissen, mit denen wir das, was wir tun, festlegen und anpacken.

Stärken und Schwächen der einzelnen Generationen

Wir wollen uns die Stärken und Schwächen der einzelnen Generationen näher ansehen und vor allem darauf achten, wie sie helfen und dennoch den tieferen Bedürfnissen nicht gerecht werden.

Menschen in der *ersten Generation* sind meist flexibel. Sie arbeiten nach ihrem eigenen Zeitplan und tun, was sie zu einem bestimmten Zeitpunkt für notwendig oder vordringlich halten.

Aber häufig werden dabei wichtige Angelegenheiten übersehen. Verabredungen werden vergessen, Zusagen nicht eingehalten. Ohne die Kraft klarer Lebensziele bleiben die Leistungen hinter den Möglichkeiten zurück. Die »wesentlichen Dinge« für Menschen in dieser Generation sind im Grunde nur das, was gerade vor ihnen liegt.

Menschen in der *zweiten Generation* machen Pläne und treffen Vorbereitungen. Sie fühlen sich in der Regel stärker verantwortlich für Ergebnisse und eingegangene Verpflichtungen. Terminkalender dienen nicht nur als Gedächtnishilfen, sondern fördern bessere Vorbereitung auf Treffen und Präsentationen sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Vorbereitung erhöht Effizienz und Effektivität. Zielsetzung und Planung steigern Leistung und Ergebnisse.

Aber diese Ausrichtung an Planung und Effizienz stellt den Zeitplan in den Mittelpunkt. Obgleich viele in der zweiten Generation ehrlich an anderen Menschen und Beziehungen interessiert sind, lassen sie sich von dieser Ausrichtung oft dazu verleiten, andere als Feinde zu behandeln. Andere Leute werden zu Störungen und Ablenkungen, die sie von der Einhaltung ihres Zeitplans und der Ausführung ihrer Absichten abhalten. Sie kapseln sich von anderen ab oder delegieren Arbeiten an sie, weil sie sie hauptsächlich als Mittel zur Vergrößerung ihres Einflusses sehen. Darüber hinaus realisieren die Vertreter der zweiten Generation zwar vielleicht mehr von ihren Wünschen, können damit aber nicht unbedingt ihre tiefen Bedürfnisse erfüllen und zum inneren Frieden finden. Die »wichtigen Dinge« für Menschen in der zweiten Generation sind eine Funktion von Terminkalendern und Zielen.

Der entscheidende Beitrag der *dritten Generation* liegt in der Verknüpfung von Zielen und Plänen mit Werten. Menschen in dieser Generation erreichen durch konzentrierte Tagesplanung und Prioritätensetzung einen beträchtlichen Zuwachs an persönlicher Produktivität. Die »wesentlichen Dinge« werden zu einer Funktion von Werten und Zielen.

Aber trotz bester Absichten weist die dritte Generation auch einige ernste Mängel auf, die auf beschränkte Paradigmen und das Fehlen entscheidender Elemente zurückführen sind. Wir wollen uns einige der zugrunde liegenden Haltungen oder *Paradigmen* näher ansehen. Diese Paradigmen sind wie Landkarten. Sie sind nicht das Land, sie beschreiben

das Land. Und wenn die Karte die falsche ist – wenn wir eine Adresse in Frankfurt suchen, aber nur eine Karte von Berlin haben –, werden wir unser Ziel wohl kaum erreichen. Wir können an unserem Verhalten arbeiten – wir können rationeller reisen, ein Auto mit niedrigerem Benzinverbrauch benutzen, aufs Tempo drücken –, aber damit werden wir nur schneller am falschen Ort ankommen. Wir können an unserer Einstellung arbeiten – wir können uns so sehr in das Bemühen hineinsteigern, den besagten Ort zu erreichen, dass es uns nicht einmal mehr etwas ausmacht, wenn wir in einer ganz anderen Gegend herumfahren. Doch das eigentliche Problem hat nichts mit Verhalten und Einstellung zu tun. Das Problem ist die verkehrte Landkarte.

Diese Paradigmen liegen dem gesamten traditionellen Zeitmanagement zugrunde, werden aber von der dritten Generation besonders betont.

- *Kontrolle*. Das Hauptparadigma der dritten Generation heißt Kontrolle. Alles wird geplant, kommt in ein Zeitraster, wird verwaltet. Ein Schritt nach dem anderen, nicht die geringste Kleinigkeit darf übersehen werden. Den meisten Menschen erscheint es erstrebenswert, ihr Leben zu »kontrollieren«. Aber Tatsache ist: Nicht *wir* kontrollieren unser Leben, sondern *Prinzipien*. Wir können unsere Entscheidungen kontrollieren, aber nicht die Konsequenzen dieser Entscheidungen. Wenn wir glauben, alles zu kontrollieren, wiegen wir uns in einer Illusion und sehen uns zu dem Versuch gezwungen, die Konsequenzen zu steuern. Außerdem können wir auch andere Menschen nicht kontrollieren. Das Zeitmanagement ignoriert im Grunde den Umstand, dass wir die meiste Zeit mit anderen Menschen zusammenleben und -arbeiten, die wir nicht kontrollieren können.
- *Effizienz*. Effizienz heißt »mehr in kürzerer Zeit«. Das klingt vernünftig. Wir schaffen mehr. Wir verringern oder vermeiden Verschwendungen. Wir arbeiten rationeller und schneller. Wir funktionieren. Der Produktivitätsgewinn ist unglaublich. Aber dabei wird als Grundannahme unterstellt, dass »mehr« und »schneller« auch besser ist. Es fragt sich nur, ob das unbedingt so stimmen muss. Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität. Man kann bei strahlend blauem Himmel auf der Autobahn unterwegs sein und eine gewaltige Strecke zurücklegen – die Effizienz könnte nicht höher sein. Aber wenn man Richtung Rom fährt, obwohl man eigentlich nach Oslo will, dann ist das nicht besonders effektiv.

Und außerdem: Haben Sie schon einmal versucht, effizient gegenüber Menschen zu sein? Wie ist es gegangen?

»Entschuldigung, aber Sie können jetzt nicht Ihre tiefsten Gefühle zum Ausdruck bringen. Mein Terminkalender sieht für dieses Gespräch nur zehn Minuten vor.«

»Bitte stör mich jetzt nicht, Junge. Geh mit deinen Kränkungen und deinem Schmerz ein paar Minuten woandershin, bis ich diese Sache hier im Terminplan erledigt habe.«

Effizienz mag bei Dingen angebracht sein. Bei Menschen jedoch darf man sich von ihr keine Effektivität erwarten.

- *Werte.* Werte sind von höchster Bedeutung. Werte bestimmen unsere Entscheidungen und Handlungen. Aber wir können viele verschiedene Dinge wertschätzen – Liebe, Sicherheit, ein großes Haus, Geld auf der Bank, Status, Anerkennung, Ruhm. Die Wertschätzung einer Sache allein garantiert noch nicht, dass sie zu mehr Lebensqualität führt. Wenn unsere Werte im Widerspruch stehen zu den Naturgesetzen, die über inneren Frieden und Lebensqualität entscheiden, bauen wir auf Sand und laufen Gefahr, darin zu versinken.
- *Unabhängige Leistung.* Das traditionelle Zeitmanagement bewegt sich im Rahmen des Leistungsgedankens und legt uns nahe, angestrebte Ziele ohne Rücksicht auf Verluste zu erreichen. Andere Menschen werden im Grunde als Mittel betrachtet, durch die man mehr Dinge schneller erledigen kann – oder als Hindernisse und Störfaktoren. Die Beziehungen sind im Wesentlichen transaktional. Doch die größten Leistungen und Freuden im Leben kommen durch Beziehungen zustande, die *transformativ* sind. Die Menschen werden durch die Interaktion verändert, transformiert. Es entsteht etwas Neues, das von keinem der Beteiligten kontrolliert wird. Keiner hätte es vorhersehen können. Es handelt sich nicht um eine Folge von Effizienz, sondern um eine Folge von Verstehen, Lernprozessen und Begeisterung über diese Lernprozesse. Die transformative Kraft dieser interdependenten Synergie bildet den Schlüssel zu einer sinnvollen Lebens- und Zeitgestaltung.
- *Chronos.* Zeitmanagement setzt auf *Chronos*, den griechischen Begriff für chronologische Zeit. *Chronos*-Zeit beschreibt eine lineare Abfolge von Momenten. Keine Sekunde ist wertvoller als eine andere. Die Uhr diktiert den Rhythmus des Lebens. Aber verschiedene Kulturen gehen von einem anderen Paradigma aus: *Kairos*, die »günstige« Zeit. Diese Zeit wird *erlebt*; sie ist subjektiv und existenziell. In der *Kairos*-Zeit

kommt es darauf an, wie viel Qualität man aus ihr bezieht, und nicht darauf, wie viel Chronos-Zeit verstreicht.

- *Kompetenz*. Das Zeitmanagement umfasst eine Reihe von Kompetenzen. Wer diese Kompetenzen ausbilden kann, verbessert damit seine Lebensqualität. Aber persönliche Effektivität ist eine Folge von Kompetenz *und* Charakter. Fast die gesamte einschlägige Literatur setzt Zeit mit Leben gleich, spaltet jedoch dabei unser *Tun* von unserem *Sein* ab. Demgegenüber bestätigt die Weisheitsliteratur aus Jahrhunderten die alles überragende Bedeutung der Charakterbildung für ein erfülltes Leben.
- *Management*. Zeitmanagement geht von einer *Managementperspektive* aus, nicht von einer *Führungsperspektive*. Management agiert innerhalb eines Paradigmas. Führung schafft neue Paradigmen. Dinge werden »gemanagt«, Menschen geführt. Höchste Priorität erhalten die wichtigen Dinge im Leben eines Menschen nur dann, wenn er Führung *vor* Management setzt: »Mache ich das Richtige?« *vor* »Mache ich es richtig?«

Die Stärken und Schwächen der drei Generationen im Zeitmanagement werden in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst.

	Stärken	Schwächen
Erste Generation	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilität, wenn sich etwas Wichtigeres ergibt; Anpassung an »Fluss der Dinge«• Stärkeres Eingehen auf Menschen• Nicht völlig durchgeplant und überstrukturiert• Weniger Stress• Zu Erledigendes wird aufgezeichnet• Keine echte Struktur	<ul style="list-style-type: none">• Manches wird übersehen• Verpflichtungen werden ignoriert oder vergessen; Beziehungen leiden• Relativ wenig wird erledigt• Bewegung von Krise zu Krise, da Zeitpläne und Strukturen ignoriert werden• »Wesentliche Dinge« sind das, was gerade vor einem liegt

	Stärken	Schwächen
Zweite Generation	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichnet Verpflichtungen und Verabredungen auf • Durch Ziele und Planung wird viel mehr erledigt • Effektivere Besprechungen und Präsentationen durch Vorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminkalender wird wichtiger als Menschen • Mehr Erfüllung von Wünschen als von echten Bedürfnissen • Unabhängiges Denken und Handeln – Menschen werden als Mittel oder Hindernisse betrachtet • »Wesentliche Dinge« sind das, was im Terminkalender steht
Dritte Generation	<ul style="list-style-type: none"> • Übernimmt Verantwortung für Ergebnisse • Stellt Verbindung zu Werten her • Erschließt die Kraft lang-, mittel- und kurzfristiger Ziele • Setzt Werte in Ziele und Handlungen um • Erhöht persönliche Produktivität durch Tagesplanung und Prioritätensetzung • Steigert Effizienz • Gibt dem Leben Struktur/Ordnung • Stärkt die Fähigkeit zum Management der Zeit und der eigenen Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Verführt zu dem Glauben, dass man nicht von Prinzipien kontrolliert wird, sondern von sich selbst • Werteklärung steht nicht unbedingt in Einklang mit herrschenden Prinzipien • Kraft der Vision bleibt unerschlossen • Tagesplanung geht nur selten über eine Prioritätenfindung für dringende Angelegenheiten und Krisenmanagement hinaus • Kann zu Schuldgefühlen, Überprogrammierung und Ungleichgewicht zwischen Rollen führen • Kann Terminkalender für wichtiger halten als Menschen und diese als Dinge betrachten • Geringere Flexibilität/Spontaneität • Fertigkeiten allein ergeben keine Effektivität und Führungsstärke – Vernachlässigung des Charakters • »Wesentliche Dinge« werden von Dringlichkeit und Werten bestimmt

What You See Is What You Get

An diesem Punkt stellt sich die Frage nach den Paradigmen, die zu Effizienz, Kontrolle, Management, Kompetenz und Chronos führen. Sind sie eine genaue kartografische Abbildung des Landes? Erfüllen sie die Erwartungen, die sie im Hinblick auf die Lebensqualität wecken? Die bloße Tatsache, dass wir immer mehr Anstrengungen in Methoden und Instrumente investieren, die auf diesen Paradigmen beruhen – und dass das grundlegende Problem geblieben ist (und sich in vielen Fällen noch verschlimmert hat) –, deutet darauf hin, dass der Fehler in den grundlegenden Paradigmen liegt.

»Das Innen wird unaufhörlich zum Außen«, schreibt James Allen in seinem Buch *As a Man Thinketh*. »Aus der Herzensverfassung eines Menschen entspringen die Umstände seines Lebens; seine Gedanken erblühen zu Taten, und seine Taten tragen Früchte, die Charakter und Schicksal heißen.«

Dem Verständnis der grundlegenden Paradigmen im Zeitmanagement kommt höchste Bedeutung zu, weil Paradigmen Landkarten des Verstandes und Herzens sind, aus denen Einstellungen und Verhaltensweisen und letztlich auch Lebensbedingungen hervorgehen. Daraus entsteht ein Kreislauf aus »Sehen – Tun – Erreichen«, fast wie beim Computer: Man bekommt, was man sieht.

Die Art, zu sehen (unser Paradigma), führt zu dem, was wir tun (unsere Einstellungen und Verhaltensweisen), und was wir tun wiederum führt zu dem, was wir in unserem Leben erreichen. Wenn wir also eine echte Veränderung unserer Lebensergebnisse wollen, reicht eine Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen, der Methoden und Techniken nicht aus; wir müssen die grundlegenden Paradigmen verändern, aus denen sie hervorgehen. Wenn wir es mit einer Veränderung des Verhaltens oder der Methode versuchen und das Paradigma unberücksichtigt lassen, wird sich dieses über kurz oder lang gegen den vollzogenen Wandel durchsetzen. Aus diesem Grund erweisen sich Anstrengungen zur Einführung eines Total Quality Management oder der Selbstverantwortung in Unternehmen mit schöner Regelmäßigkeit als Schlag ins Wasser. Sie lassen sich nicht einfach einführen; sie müssen organisch wachsen.

Entscheidender als die Beschäftigung mit Einstellung und Verhalten ist die Untersuchung der Paradigmen, aus denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entstehen. Als Menschen versuchen wir – manchmal mit verheerenden Folgen –, Unternehmen zu leiten, Kinder großzuziehen, Schüler zu