

SIEBEN WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT

Kann es gelingen, das Willensvermögen so zu beherrschen, dass man nur da auf den Willen anderer Einfluss nimmt, wo dies gewollt bzw. aus sachlichen Gründen gefordert ist?

Stephen R. Covey, ein amerikanischer Unternehmensberater, schildert in seinem Buch „Die sieben Wege zur Effektivität“¹ in einfacher, gut nachvollziehbarer Art sieben Verhaltensweisen bzw. unterschiedliche Formen der Machtausübung. Das Durchdenken und Üben dieser sieben Verhaltensweisen verhilft dazu, sich selber im Machtkonflikt nicht missbrauchen zu lassen, aber auch, die eigenen Möglichkeiten der Machtausübung anderen gegenüber nicht zu missbrauchen. Immer wieder laufen wir Gefahr, uns selbst aus Schwäche anderen auszuliefern oder Macht über andere in einer Form auszuüben, dass sie sich ohnmächtig fühlen. Jeder Mensch lebt zwischen den Polen von Übermacht und Ohnmacht – die Frage ist, wie er lernt, damit umzugehen.

Im Folgenden seien die sieben von Covey beschriebenen Wege im Einzelnen charakterisiert und ein wenig kommentiert:

1. Willensfreiheit bei sich selber entdecken

Der erste Weg besteht darin, Willensfreiheit bei sich selber zu entdecken. Auch Nelson Mandela entdeckte sie während der Zeit seiner 27-jährigen Haft in Südafrika und hat diese Erfahrung eindrucksvoll beschrieben.² Jeder Mensch kann in den individuellen Gefängnissituationen seines Lebens seine Willensfreiheit entdecken und lernen, „proaktiv“ zu werden, d.h., eine unternehmerische Gesinnung in Bezug auf das eigene Leben und die eigene Arbeit zu entwickeln – ganz unabhängig von der „Position“, die er gerade einnimmt. Kraft unserer Willensfreiheit können wir uns motivieren, aus allem für uns und unseren Umkreis das Beste zu machen.

2. Dem Willen Ziele setzen

Der zweite Weg führt über die Einsicht: Wenn ich über einen freien Willen verfüge, muss ich diesem Willen Ziele setzen. Ich muss ein Ziel für meine Entwicklung formulieren. Denn der Wille braucht, wenn er etwas vollbringen soll, eine klare Orientierung. Je weniger ich selber weiß, was ich will, desto mehr kann ich von anderen benützt oder missbraucht werden.

Was ist also mein Lebensmotiv?

Warum soll dies oder jenes geschehen?

Um Macht sinnvoll und menschlich ausüben zu können, braucht man ein Ziel, um dessentwillen man Hindernisse zu überwinden vermag.

3. Prioritäten richtig setzen

Der dritte Weg verlangt Orientierung am Ziel in der Form, dass man lernt, die richtigen Prioritäten zu setzen. Wer seine Willensfreiheit entdeckt hat und auch weiß, was er will, braucht den geeigneten Weg, um die Zielvorstellung Wirklichkeit werden zu lassen. Es geht darum, sich an das zu halten, was im Hinblick auf das Ziel im Moment das Wichtigste und Wesentlichste ist. Wer also ernsthaft üben möchte, Macht über sich selbst auszuüben, sollte alle Energie darauf verwenden, an einer Sache, die ihm wirklich wichtig ist, zu arbeiten. Wenn er sich ablenken lassen musste, sollte er sie nicht aus den Augen verlieren, sondern bei der nächstmöglichen Gelegenheit in Angriff nehmen. Denn es

¹ Stephen R. Covey, *Die sieben Wege zur Effektivität*; im englischen Original klingt der Titel allerdings wesentlich inspirierender: *The seven habits of highly effective people*.

² Nelson Mandela, *Der lange Weg zur Freiheit*. Frankfurt/Main 1994.

schwächt den Willen, wenn man sich immer wieder etwas vornimmt und dann einfach nicht umsetzt.

Umgekehrt wird der Wille durch nichts mehr gestärkt, als wenn wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch wirklich tun. Das kann man schon bei kleinen Dingen, die man sich vornimmt, unmittelbar erleben. Selbst wenn man sich nur vornimmt, täglich eine Blume anzuschauen – nach Möglichkeit sogar zur selben Zeit –, bemerkt man den wohlthätigen Einfluss auf das eigene Willensvermögen.³ Nur das stete Verfolgen des Wesentlichen und das Lernen, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, lässt nicht nur das Ziel näher rücken, sondern stärkt auch täglich den eigenen Willen.

4. Eine Lösung suchen, die allen Beteiligten gerecht wird

Der vierte Weg betrifft den familiären und beruflichen Alltag. Dort hat man es mit dem Aufeinanderprallen verschiedener Ansichten zu tun: Der eine will im Urlaub das Meer genießen, der andere lieber im Gebirge klettern gehen oder in den freien Wochen zu seiner kranken Mutter fahren, um die Schwester in der Pflege zu entlasten. Ein Vierter hingegen will einen harmonischen Familienurlaub machen, bei dem man nicht von Alltagsorgen belastet wird. Oder die Szene, die jeder aus seinem Familienalltag kennt: Das Kind möchte gerne noch aufbleiben, sollte aber eigentlich schon ins Bett gehen. Entsprechend gibt es im beruflichen Leben Meinungsverschiedenheiten über notwendige Innovationen, über die Aufteilung der Arbeit u.v.m.

Normalerweise vertritt man bei einem solchen Meinungskonflikt das, was man selbst für richtig hält. Es geht dann meist darum, wer seine Ansicht am besten „verkaufen“ kann, wer sich durchsetzt, wer „siegt“. Das aber ist keine konstruktive Haltung, wenn man alle Betroffenen in ihrem freien Willen ernst nehmen will. Es gilt also, an einer Lösung zu arbeiten, die allen Beteiligten gerecht wird. Z.B. geht das Kind abends doch schon früh ins Bett, bekommt dafür aber noch eine kleine Extrageschichte erzählt. Es gewinnt etwas, muss jedoch auch etwas dafür hergeben. Ebenso der Erwachsene: Er verliert eine Viertelstunde, die er für das Erzählen aufwenden muss, aber er gewinnt dafür die Aussicht, dass das Kind am nächsten Morgen ausgeschlafen sein wird. In dieser Weise kann man auch mit den Ferienplänen umgehen und sich fragen, wie man einen Weg finden kann, allen Seiten gerecht zu werden und Kompromisslösungen zu finden, durch die jeder etwas gewinnt und nicht nur verliert. Solche Lösungen aufzuspüren durch gegenseitiges Interesse, Zuhören, Vergleichen und Abwägen, ist oft schwierig und mühsam. Viele Menschen, die das versuchen, fühlen sich im konkreten Fall oft hilf- und ideenlos und fragen sich, wie man Konflikte dieser Art konstruktiv bewältigen kann.

5. Jeden Beteiligten zu verstehen versuchen

Aus dieser Frage ergibt sich ein weiterer Weg: Bevor man eine für alle passende Lösung finden kann, muss man sich erst einmal bemühen, jeden Beteiligten zu verstehen. Nur dann besteht die Aussicht, selber verstanden zu werden. Versucht man den anderen so zu begreifen, dass er sich tatsächlich verstanden fühlt, hat man am Ende auch die Möglichkeit, sich ihm gegenüber besser verständlich zu machen. Dann muss er sich nicht mehr verteidigen und rechtfertigen, braucht einen nicht mehr zu überzeugen, sondern kann sich öffnen und hören, was man selbst vorbringen möchte.

6. Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit – „Prinzip der Synergie“

³ Rudolf Steiner gibt unter anderem in den sogenannten »Nebenübungen« Beispiele für solche Willensübungen; vgl. Rudolf Steiner, *Anweisungen für eine esoterische Schulung*, GA 245, Erscheinungsjahr? S. 16f; zu den Nebenübungen siehe auch Florin Lowndes, *Die Belebung des Herzchakra*.

Der sechste Weg erfordert die Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit, was Covey – wie auch andere Unternehmensberater – das „Prinzip der Synergie“ nennt. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich von Familienangehörigen, aber auch von jedem anderen, z.B. von Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat, ein positives Bild zu machen, ein Bild von ihren Fähigkeiten und Talenten. Synergie bezeichnet das Zusammenwirken von Kräften – die gilt es aufzurufen. Gerade hier wird beruflich und privat schwer gesündigt: Man kennt die Schwächen seiner Mitmenschen genau und verbringt viel mehr Zeit damit, sich darüber aufzuregen, als sich über ihre Vorzüge und das Bewundernswerte an ihnen zu verständigen. Hinzu kommt der verhängnisvolle Irrtum, dass man meint, man müsse alles selber machen. In dem Maß, in dem man die Fähigkeiten anderer zu sehen und anzuerkennen lernt, erkennt man auch, wie man diese Fähigkeiten im Dienste des Ganzen nutzbar machen und anderen eine Chance geben kann, indem man ihnen Verantwortung abgibt und ihnen auf diese Weise Vertrauen ausspricht.

7. Sich selber schöpferisch erhalten

Beim siebenten Weg geht es darum, sich selbst schöpferisch zu erhalten. Laut Covey kann man das dadurch üben, dass man bewusst zu einer Lektüre greift, die nicht den eigenen Vorlieben entspricht und deswegen eine Herausforderung für das eigene Verständnisvermögen darstellt. Indem wir fremde Ansichten auf das eigene Denken wirken lassen, wird schöpferische Aktivität angeregt. Covey nennt das bildhaft „die Säge schärfen“. In der geistigen Auseinandersetzung mit Andersdenkenden wird das eigene Verständnisvermögen geschärft, werden die eigenen schöpferischen Möglichkeiten erneuert. Wer dies hin und wieder tut, wird bemerken, wie die eigenen Denkgewohnheiten dadurch in Bewegung kommen und sich neue Anschauungen von Welt und Leben herausbilden.

Und damit schließt sich der Kreis: Zuerst muss man sich zur Eigenaktivität entschließen, sich von Abhängigkeiten freimachen und immer mehr in eine produktive und positive Lebenshaltung hineinkommen, um zuletzt dafür Sorge zu tragen, dass das schöpferische Vermögen weiterhin Nahrung erhält, um nicht wieder nachzulassen.

Das Überdenken dieser sieben Wege bzw. Schulungsmöglichkeiten für den Willen beleuchtet viele Aspekte täglicher Abläufe, auf die man vorher nicht geachtet hat. Auch macht es menschliche Charaktereigenschaften bewusst, die zwar jedem bekannt sind, an denen man aber bisher nicht arbeiten konnte, weil einem der richtige Ansatz fehlte.

Vgl. „Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung“, 1. Kapitel, Verlag Johannes M. Mayer, Stuttgart – Berlin 1997