



## DER WEG ZUM WESENTLICHEN

von Stephen R. Covey u.a.

*Stephen R. Covey – inzwischen verstorben und nicht zu verwechseln mit seinem Sohn mit dem gleichen Vornamen – wurde weltweit bekannt mit dem Bestseller «Die 7 Wege zur Effektivität».*

*Seine Prinzipien sind für viele Führungskräfte wegführend und ein paar seiner Werkzeuge findest du dann auch im Coachingschritt 3 wieder.*

Copyright 1994 englische Ausgabe  
«First Things First»  
Copyright 1997/2014 deutsche Version  
Campus Verlag, 7. Auflage  
312 Seiten (Hardcover)  
ISBN 978-3-593-50052-2

### DIESES BUCH EMPFEHLEN WIR DIR,

- ▶ ... wenn du dich intensiv mit deinem Leben, mit deinen Werten, aber auch mit deinem Charakter auseinandersetzen möchtest und nicht nur effizient, sondern vor allem effektiv sein willst.
- ▶ ... du aus dem Gefühl der ständigen Dringlichkeit in deinem Leben aussteigen möchtest und wieder mehr Ausgewogenheit suchst.

### THEMEN

- ▶ **Energiekompetenz**
- ▶ **Führung**
- ▶ **Intelligentes Arbeiten**
- ▶ **Persönliche Zielsetzungen**
- ▶ **Selbstführung**

### e-SUMMARY

Worauf du dich in diesem Summary freuen kannst: Du erfährst...

- ▶ worauf es in einem effektiven (und nicht nur effizienten!) Zeitmanagement wirklich ankommt
- ▶ wie du die Dringlichkeitssucht erkennst, das Dringende vom Wichtigem unterscheidest
- ▶ und dich auf das wirklich Wesentliche fokussierst
- ▶ wie du wieder mehr Sinn in dein Leben und deine Ziele bringst und dich von positiven Motiven leiten lässt
- ▶ die «Integrität im Augenblick der Wahl»
- ▶ die wichtigsten **Quick Wins**.

Kommentare, weiterführende Hinweise und Coachingtipps sind in spezieller Schriftfarbe gehalten und mit einer «Gedankenwolke» versehen. Zudem sind alle Summaries im persönlicheren «du» geschrieben.

### DAS GANZE BUCH BIETET DIR

... zu folgenden Themen einen Mehrwert in deinem Energiemanagement:

- ▶ einen Überblick in der Entwicklung der Zeitmanagement-Techniken, mit Vor- und Nachteilen
- ▶ die Auseinandersetzung mit echten Bedürfnissen wie «leben, lieben, lernen und ein Lebenswerk schaffen» sowie Prinzipien, die dein Leben grundlegend prägen
- ▶ ein klares System, beginnend bei der Vision bis zum konkreten Tun
- ▶ Füllen deines Integritätkontos
- ▶ deine interpendente Realität.

Diese 300 Seiten fordern viel von dir und du kannst dich Jahre mit den darin angesprochenen Themen auseinandersetzen. Kein Buch für schnelle Lösungen, aber sehr wertvoll.

### REZENSION des ganzen Buches

«Rating» (1-5)

- Basisbuch
- für Fortgeschrittene

- \*\*\*\*\* Wissensgehalt
- \*\*\*\* Praxisorientierung
- \*\*\* Lesefreundlichkeit/Stil

\*\*\*\*\* **Mehrwert für dein pers. Energiemanagement**  
(Gesamtbewertung von 5)



---

Bevor du dich in den nachfolgenden Text vertiefst: Halte doch kurz inne und überlege dir, was das WESENTLICHE in deinem Leben ist. Welche drei bis vier Dinge würdest du aufzählen?

Und? Gibst du diesen Dingen auch die höchste Priorität im Leben?

Falls ja, müsstest du eigentlich nicht weiterlesen... Dann machst du schon vieles richtig. Falls das wirklich Wichtige in deinem Leben aber auch immer wieder mal zu kurz kommt, empfehle ich dir dieses Summary wärmtens.

---

*«Wie kann ich das, was wirklich zählt, in meinem täglichen Leben umsetzen?»* Seite 18

## 01

### «DIE UHR UND DER KOMPASS» Seite 15

Viele Menschen fühlen sich oft zwischen verschiedenen Verantwortungen hin- und hergerissen: Viele formulierte oder auch <eingebildete> Erwartungen von aussen (beruflich wie privat) stehen im Clinch mit unseren Bedürfnissen und Wünschen. Und jeden Tag stehen wir x-fach vor Entscheidungen, die zu fällen wir uns schwer tun – oder <es> entscheidet einfach für uns. Wieder ist ein Tag vorüber und das, was wir uns eigentlich vorgenommen haben – was wirklich wesentlich ist –, ist unerledigt und damit folgt zeitgleich das schlechte Gewissen oder eine innere Unzufriedenheit.



---

Aber egal, ob du dich entscheidest oder nicht entscheidest, immer hast du daraus entstehende Konsequenzen und entsprechende Opportunitätskosten. Letztere bedeuten vereinfacht: Wenn du dich für a) entscheidest, kannst du zur gleichen Zeit nicht b) machen. Beispielsweise, wenn du Überstunden machst, hast du keine Zeit für deine Kinder, deinen Lebenspartner, deine Freunde, für dich selbst. Somit wären z.B. die <Zeit mit

deinen Kindern» die Opportunitätskosten, welche du zahlst, wenn du länger/zu viel arbeitest).

---

Häufig verwechseln wir die Uhr und den Kompass in unserem Leben oder bringen sie nicht in Einklang. «Die Uhr steht für unsere Zusagen, Verabredungen, Zeitpläne, Ziele und Tätigkeiten – also dafür, was wir mit unserer Zeit anfangen und wie wir sie einteilen.»Seite 19

Für die Richtung steht der Kompass: dies ist deine Lebensvision und Ausrichtung, sind deine Werte und Prinzipien, an denen du dich orientierst. Je mehr also das, was du tust, davon abweicht, was dir im Leben wichtig ist, umso grösser werden deine Unzufriedenheit, das Gefühl des Gehetztseins oder der inneren Leere. Dein Leben ist nicht, wie es sein sollte, und du spürst, dass etwas Wesentliches fehlt! Du weisst vielleicht, was du willst, aber nicht, wie du dies erreichen kannst. Aber nicht nur die Anforderungen anderer, sondern auch deine eigenen Verhaltensweisen kommen dir hier oft in die Quere.

Viele Menschen haben sich dem Zeitmanagement zugewandt und erledigen damit – wenn sie es konsequent anwenden – ihre Arbeit sicherlich auch effizienter. Sie

stellen damit jedoch noch nicht sicher, dass sie ihre Zeit auch in die wichtigen und richtigen Dinge investieren.

Viel zu arbeiten, heisst noch nicht, effizient zu sein, und selbst, wenn ich effizient bin, heisst dies noch lange nicht, auch effektiv zu sein! Zudem...

*«Effizienz mag bei Dingen angebracht sein.  
Bei Menschen jedoch darf man sich von ihr  
keine Effektivität erwarten.»Seite 26*

## 02

### **«DIE DRINGLICHKEITS- SUCHT»Seite 31**

Findest du das Bewältigen einer Krise nicht auch aufregend? Verschafft es dir ein vorübergehendes Hochgefühl?

Viele Menschen sind es unbewusst gewohnt, ständig unter Anspannung zu stehen, und ein Teil von ihnen liebt es vermutlich auch. Mal ehrlich: Empfindest du dich nicht wichtig und als wertvolle/n Mitarbeitende/n, wenn du viele Überstunden oder mehr Überstunden als andere hast? Und wenn sich dein Email-Konto täglich mit vielen

Emails füllt, bestätigt dies nicht auch deine Wichtigkeit im Unternehmen?

Die Autoren erachten es als wichtig, sich auch einzugestehen, wenn eine gewisse Sucht nach Dringlichkeit besteht, wenn wir uns zu sehr über unsere Leistungen definieren. Dringlichkeit ist denn auch nicht das grundsätzliche Problem:

*«Probleme entstehen, wenn Dringlichkeit zum beherrschenden Faktor in unserem Leben wird. Dann nämlich erkennen wir <wichtige Dinge> nur noch in dringenden Dingen.»*Seite 35

So sind wir oft so sehr in unseren Tätigkeiten und in die Anforderungen an uns verstrickt, dass wir mitunter gar nicht mehr differenzieren, ob und wann sie wirklich nötig sind. (Einen Kurztest, ob du süchtig nach Dringlichkeit bist, findest du auf der Seite 33 im Buch.)



---

Ist es beispielsweise wirklich notwendig, ständig un-mittelbar auf Emails zu reagieren? Benötigt mein Chef wirklich noch am Sonntagabend eine Antwort? Muss ich 24 Stunden erreichbar sein? Ist eine Politik der <offenen Türe> immer das Richtige?

---

03

## **DIE FRAGE NACH DER WICHTIGKEIT**

Vieles, was zu unseren Lebenszielen und unserer Lebensqualität beiträgt, wirkt nicht von Aussen auf uns ein und ist auch selten von Dringlichkeit geprägt – ausser beispielsweise wir werden krank, es ereignet sich ein Unfall oder ein Todesfall. Die folgende Matrix zeigt den Unterschied zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit übersichtlich auf:

|               | DRINGEND   | NICHT DRINGEND   |
|---------------|--|--|
| WICHTIG       | <p><b>I-Tätigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krisen</li> <li>▪ Dringliche Probleme</li> <li>▪ Projekte mit fixem Abgabetermin</li> <li>▪ Operatives</li> <li>▪ Kurzfristiges</li> <br/> <li>▪ Krankheit</li> <li>▪ Tiefe Energie</li> </ul>                      | <p><b>II-Tätigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision/Werte/Lebensfokus/Leitbild</li> <li>▪ Alles, was der Zielerreichung dient</li> <li>▪ Strategisches</li> <li>▪ Führungsarbeit/Delegieren/Planung</li> <li>▪ Neue Möglichkeiten/Innovation, neue Projekte</li> <li>▪ Beziehungen und Beziehungsarbeit</li> <li>▪ Ausbildung/Weiterbildung</li> <li>▪ Vorbereitung/Vorbeugung</li> <li>▪ Echte Erholung/Regeneration: Investition in den Aufbau deiner persönlichen Energie (wie Sport)</li> </ul> |
| NICHT WICHTIG | <p>III-Tätigkeiten – <i>Delegieren</i> oder Weglassen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Unterbrechungen (Politik der offenen Türen)</li> <li>▪ Einige Anrufe/ständige Erreichbarkeit</li> <li>▪ Manche Post</li> <li>▪ Einige Sitzungen</li> <li>▪ Beliebige</li> </ul> | <p>IV-Tätigkeiten – Papierkorb bzw. Weglassen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Triviales, Zeitfüller</li> <li>▪ Manche Post und Mails</li> <li>▪ Mehr als 2-3x täglich Mails anschauen</li> <li>▪ Einige Sitzungen</li> <li>▪ Einige Anrufe</li> <li>▪ Angenehme Tätigkeiten</li> <li>▪ «Jammern, Kritisieren, Klagen, Vergleichen, Wetteifern, sich Ärgern»</li> </ul>  |

Quelle: Covey Leadership Center, Inc (1994) Seite 36 Weiterentwickelte Matrix von Maya Hunziker, hr design gmbh

Natürlich sind Quadrant I Tätigkeiten notwendig. Häufig gelangen Dinge aber auch erst in diesen, weil die Aufgaben im Quadranten II vernachlässigt wurden. Wenn wir uns aber ständig nur in Quadrant I aufhalten, welcher häufig auch noch mit III- und IV-Themen unterbrochen wird, werden wir am Abend häufig das Gefühl haben, dass a) das Leben an uns wie im Flug vorbeizieht, b) wir nicht wirklich vorwärts kommen und/oder c) das Wesentliche in unserem Leben deutlich zu kurz kommt.

*«Wir verbringen viel Zeit in Quadrant III und werden dabei – im Glauben, uns in Quadrant I zu befinden – oft vor allem den Prioritäten und Erwartungen anderer gerecht.»*Seite 37

Wie viele Menschen in deinem Umfeld kommen zu dir – oder ertappst du dich selbst auch manchmal dabei? –, um über irgendetwas/-jemanden zu jammern, ohne konkrete Lösungsvorschläge zu bringen? Wie oft langweilst du dich in Sitzungen und fragst dich, ob dies nicht schneller gehen könnte oder ob du wirklich dabei sein musst? Erscheint ständig eine Mitteilung auf einem deiner Bildschirme (PC, Tablet, Smartphone) über den

Eingang einer neuen Email? Willkommen im Quadranten IV!

- ▶ Ordne deine letzten zwei Wochen in diese 4 Quadranten ein: In welchem hast du am meisten Zeit verbracht?
- ▶ Differenziere genau zwischen I und III und grenze dich in Zukunft von III-Tätigkeiten ab. Eliminiere zudem alles, was du dem Quadranten IV zuordnen würdest (privat wie geschäftlich!).

*«Mehr Dinge schneller zu tun<sup>[sic]</sup> ist kein Ersatz dafür, das Richtige zu tun.»*Seite 43

04

## VOM SINN ZUM TUN



Auf den Seiten 78 und 79 findest du ein Wochen-Arbeitsblatt, welches sich – basierend auf einem von dir entwickelten Leitbild – aufteilt in Rollen, konkrete Zielsetzungen und Prioritäten, welche sich auf die Tagesplanung auswirken. Das fast gleiche Vorgehensprinzip findest du in unserem **Summary** **<Wenn du es eilig hast,**

gehe langsam». Daher verweisen wir dich, um Doppelpurigkeiten zu vermeiden, darauf, und machen hier als Erinnerung eine kurze Zusammenfassung und entsprechende Ergänzungen. Neu ist denn auch die Einteilung in die Quadranten I und II (III und IV sollten nicht deine Zeit beanspruchen).

---

**Schritt 1:** Leitbild erstellen

**Schritt 2:** Die eigenen Lebensrollen identifizieren

**Schritt 3:** Quadrant II Ziele für deine Lebensrollen festlegen. «Was ist das Wichtigste, was ich *diese Woche* in jeder Rolle tun könnte, um die grösste positive Wirkung zu erzielen?»Seite 84 Wirklich zentral ist hierbei, jeweils eine ganze Woche zu planen!

**Schritt 4:** Plane das Wichtigste zuerst und vergiss dabei auch nicht Zeit für dich (sportliche Aktivitäten, Zeit für Partnerschaft, Freunde, Kinder etc.). Dann folgen weitere QI-Aufgaben (idealerweise hast du keine QIII, welche sich einschleichen). Lasse auch genügend Freiraum für Unvorhergesehenes (normalerweise verfügst du hier über einen guten Erfahrungswert in deiner Funktion). Häufig darf nicht mehr als 60% verplant werden.

**Schritt 5:** Integrität in deiner Zeitplanung meint die Priorisierung zum Beispiel nach A, B, C (oder 1, 2, 3) in deiner Tagesplanung, aber auch das Einhalten von Versprechen. Nicht nur anderen gegenüber, sondern vor allem auch gegenüber dir selbst!

**Schritt 6:** Bewerte deine vergangene Woche und ziehe Erkenntnisse für deine nächste heran. Was habe ich erreicht? Welche Entscheide habe ich gefällt? Was hat nicht funktioniert? Wo war ich mir gegenüber nicht integer?

- ▶ Wenn du nur 50% deiner QII-Ziele im nächsten Jahr erreichen würdest? Wie viel mehr wäre dies als im vergangenen Jahr?
- ▶ Welche Konsequenzen hätte dies auf dein Berufs- wie Privatleben?

[Im Buch findest du auf den Seiten 100 bis 185 vertiefende Erklärungen zu diesen 6 Schritten.]

05

## SORGE FÜR EIN POSITIVES MOTIV

### Das <Warum>

Eine erste Herausforderung besteht sicherlich darin, **sinnorientierte Ziele** zu setzen – also Ziele, die dir wirklich am Herzen liegen. Spannend ist aber anschliessend die Antwort auf die Frage <Warum?>.

- ▶ Warum willst du dieses Ziel erreichen? Hier lohnt es sich genau hinzuschauen.
- ▶ Ist dein Ziel positiv und intrinsisch motiviert oder geht es eher darum, etwas Negatives zu vermeiden, um Äusserlichkeiten oder rein ökonomische Zielsetzungen?
- ▶ Gibt es Zielkonflikte mit anderen Zielen, welche dir wirklich wichtig sind?

Zum Beispiel könnte das Warum auf eine Zielsetzung, den Umsatz um 5% zu steigern, lauten, dass du sonst Angst hast, deine Stelle zu verlieren oder du von deinen Kollegen das höchste Wachstum erzielen willst, um der Beste zu sein. Ein positives Motiv?

Oder du möchtest ein bestimmtes Karriereziel erreichen. Warum? Und ist das, was du dann dafür bekommst

(Status, Prestige, höheres Einkommen), die Opportunitätskosten, welche du dafür bezahlst, wert (z.B. Gesundheit, Familie, Beziehungen)?

Extrinsische Ziele – wie mehr Geld, Ansehen, Status etc. – gehen oft auf Kosten von intrinsischen Zielen, wie Zeit für dich und deine Familie haben, innere Zufriedenheit, eine sinnerfüllende Tätigkeit.

Äusserlichkeiten vergehen sehr schnell und machen dich vom Urteil anderer abhängig. Motive jedoch, welche sich an deinen inneren Werten orientieren, schaffen eine höhere Lebensqualität, meistens für dich und dein näheres Umfeld – was andere davon halten, ist letztlich nicht relevant. Überlege also gut, welche Ziele du aus welchen Gründen verfolgst und was die Konsequenzen auf dein gesamtes Leben sind, wenn du diese erreicht hast.

*«Der Schlüssel zur Motivation ist das Motiv.*

*Erst dieses <Warum> gibt uns die Energie, schwierige Augenblicke zu meistern.*

*Es gibt uns die Kraft, Nein zu sagen, weil wir in Verbindung stehen zum glühenden <Ja> in unserem tiefsten Innern.»*Seite 137

Ein Ziel ohne positives Motiv ist nicht <schlecht>, aber es ist vermutlich kaum das Beste. Wenn deine Motivation von Äusserlichkeiten, von Angst oder davon geleitet wird, etwas Negatives zu vermeiden, führt dies primär zu einer noch höheren Stressbelastung.

#### **Das <Wie>**

Nach dem Warum folgt natürlich das <Wie>: Wie konkret und mit welchen Massnahmen möchtest du deine Ziele erreichen?

Und damit du überhaupt deine Ziele und eine hohe Lebensqualität langfristig erreichen kannst, gilt als unabdingbarer Grundsatz:

*«Zur persönlichen Führungsstärke gehört die Weisheit, [...] dafür zu sorgen, dass jede Woche Tätigkeiten bereithält, die eine echte Erholung erlauben.»*Seite 151

06

## **«INTEGRITÄT IM AUGENBLICK DER WAHL»**Seite 160

*«Ein Augenblick der Wahl ist ein Augenblick der Wahrheit. Er ist eine Bewährungsprobe für unseren Charakter und unsere Kompetenz.»*Seite 161

Wenn du vor einer Entscheidung stehst, ist es wichtig, dir aller Einflussfaktoren bewusst zu werden (innere Einflussfaktoren wie zum Beispiel deine innere Stimme, Prägungen, Wünsche, Werte, Befürchtungen usw. oder äussere wie Erwartungen aus deinem Umfeld, zu erreichende Ziele).

Gemäss den Autoren ist nun der entscheidende Moment, auf das eigene Gewissen zu hören, welches sie grundsätzlich mit der inneren Stimme gleichsetzen. Es gibt eine Stimme in uns, die weiss, was <richtig> ist. Und es ist eine Charakterfrage, auch darauf zu hören und dieses Wissen entsprechend umzusetzen. Dies nennt Covey Integrität: Das Handeln nach eigenen Prinzipien,

sich selbst treu bleiben, gegebene Versprechen auch einhalten. Es beinhaltet zudem den Aspekt, zum Wohl aller zu agieren.

*«Es ist das Befragen unseres Gewissens, und zwar nicht aus Neugier, sondern aus der inneren Verpflichtung, unser Handeln auf die Weisheit des Herzens zu gründen.»* Seite 165



---

Neben sehr praktischen Kapiteln wie der Zeitmanagement-Matrix mit den vier Quadranten oder konkreten Arbeitsblättern für deine Planung, bietet das Buch auch viele philosophische Betrachtungsweisen, wenn es um den Charakter geht. Diese beinhalten das Grundprinzip, dass wir das ernten, was wir säen. Nur säen wir oft etwas ohne Rücksicht auf die (gesundheitlichen oder beziehungsmässigen) Konsequenzen oder für die Natur: zum Beispiel, indem wir uns keine Gedanken über eine gesunde und ökologisch sinnvolle Ernährung machen oder welche Auswirkungen unser Verhalten auf unsere Beziehungen mittel- und langfristig hat.

Diese Betrachtungsweisen haben, wenn auch keinen religiösen, doch einen klaren Fokus auf der geistigen Ebene, sich Gedanken über den Sinn des Lebens zu machen: Wer willst du sein? Und zwar grundlegend!

- ▶ Fährst du ein integriertes Leben, welches von klaren Prinzipien geleitet ist?
- ▶ Hältst du deine Versprechen dir gegenüber ein (wie natürlich auch diejenigen gegenüber Dritten)?
- ▶ Orientierst du dich an deiner inneren Stimme, an deinem Gewissen?
- ▶ Fährst du ein Leben, das du liebst?

Auch wenn ich das Buch sehr empfehlen kann, ist es mitunter mit seinen 300 Seiten auch themenbezogen etwas langatmig, und du musst viel Zeit investieren, um es zu lesen und dich damit auseinanderzusetzen. Gleichzeitig kann ein Summary der Komplexität und Vielseitigkeit dieses Werkes kaum gerecht werden. Du findest jedoch detailliertere Anleitung zu diesen Themen ab Frühling 2016 auch im Coachingschritt 3 aufbereitet.

---



## DIE WICHTIGSTEN TIPPS

- ✓ Differenziere die Uhr (Termine, Zeitpläne, Tätigkeiten) von deinem Kompass = dem, was dich im Leben leitet (Lebensvision, Werte und Prinzipien, Sinnfragen)
- ✓ Werde dir bewusst, ob du süchtig nach Dringlichkeit bist.
- ✓ Plane deine Tätigkeiten nach den vier Quadranten und vermeide III- und IV-Tätigkeiten
- ✓ Vom Sinn zum Tun: 6 Schritte zu mehr Effektivität
- ✓ Lasse dich möglichst von positiven und inneren Motiven leiten, wenn du mehr Zufriedenheit im Leben suchst
- ✓ Sei dir gegenüber integer! (und zwar nicht nur, wenn du gerade Lust dazu hast)

## WAS DICH AUCH NOCH INTERESSIEREN KÖNNTE...

Hier fällt es mir gerade nicht einfach, dir noch weitere Bücher, Artikel oder andere Dinge zu empfehlen, da du mit diesem Buch – wenn du es vertiefen und umsetzen möchtest – eine Weile beschäftigt sein dürftest.

Besonders empfehlenswert ist aber auch ein zweiter Bestseller von Stephen R. Covey, «Die sieben Wege der Effektivität», welchen du ebenfalls als Zusammenfassung in unserer e-Bibliothek findest. Dieser beinhaltet «Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg» und basiert stark auf der Effektivität deines Seins und Tuns. Covey's Fokus liegt neben der praktischen Umsetzung stark auf dem <Sein>. Es geht also in erster Linie darum, wer du sein willst, und erst in zweiter darum, anschließend die daraus abgeleiteten Ziele auch effizient umzusetzen.