



In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**MINUTEN**

Jan Kuipers  
Ben Tiggelaar

**Stephen R. Coveys**

**Die 7 Wege zur  
Effektivität**

**GABAL**

**Jan Kuipers  
Ben Tiggelaar**

**Stephen R. Coveys  
Die 7 Wege  
zur Effektivität**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-017-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Übersetzung: Bärbel Jänicke, Berlin  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: Das Herstellungsbüro, Hamburg  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Das Fundament</b>	<b>6</b>
Von innen nach außen	6
Die sieben Wege: ein Überblick	14
<b>2. Wachsen zur Unabhängigkeit</b>	<b>22</b>
Erster Weg: Pro-aktiv sein	22
Zweiter Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben	29
Dritter Weg: Das Wichtigste zuerst tun	41
<b>3. Weiterwachsen zur Interdependenz</b>	<b>52</b>
Vierter Weg: Win-win-Denken	56
Fünfter Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden	65
Sechster Weg: Synergien schaffen	75
<b>4. Kontinuierlich weiterwachsen</b>	<b>85</b>
Siebter Weg: Die Säge schärfen	85
Noch einmal: Von innen nach außen	91
<b>Über die Autoren</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

Es ist nach wie vor erstaunlich. Wie ist es möglich, dass ein mehr als 30 Jahre altes Buch Jahr für Jahr neue Leser und Leserinnen anzieht? So viele sogar, dass es Jahr für Jahr in den Bestsellerlisten steht? Weltweit wurden mehr als 50 Millionen Exemplare von „Die sieben Wege zur Effektivität“ von Stephen R. Covey verkauft. Während sich die Welt um uns herum verändert, bleiben einige Dinge konstant – wie der Erfolg von Coveys Buch. Er selbst hat einmal gesagt: „Je radikaler die Veränderungen und je schwieriger die Herausforderungen, desto größer wird die Bedeutung der sieben Wege.“

Ein wichtiger Grund dafür liegt unserer Ansicht nach darin, dass es in „Die 7 Wege“ um zeitlose Prinzipien geht. Prinzipien, die grundlegend sind für persönliche Entwicklung und menschliche Beziehungen. Und damit auch für Führungsverhalten, Zusammenarbeit und berufliches Wachstum. In der Tradition der alten Philosophen schreibt Covey darüber, was ein gutes und sinnvolles Leben ist. Er tut dies auf eine praktische, für jeden verständliche Art, als ein Meister im Strukturieren und Erklären von Weisheiten. Diese hat er aus der Forschung, aus stapelweise Literatur gewonnen, aber auch aus seiner eigenen Erfahrung als Coach, Lehrer, Berater und Ehemann und Vater.

Wir beide haben Coveys Buch, unabhängig voneinander, vor mehr als zwanzig Jahren zum ersten Mal gelesen. Es hat damals bei uns einen tiefen Eindruck hinterlassen.

Die sieben Wege haben unser Leben wesentlich und positiv beeinflusst, unter anderem die Work-Life-Balance und die Formulierung persönlicher Lebensziele. Auch bei unserer Arbeit mit Einzelpersonen und Organisationen kommen die sieben Wege oft zum Einsatz. Mit Fug und Recht können wir behaupten: Covey hat uns geholfen, zu den Menschen zu werden, die wir heute sind.

Dennoch zogen wir aus unserer erneuten Lektüre für diese Zusammenfassung wieder neue Einsichten. Das zeigt, wie überaus reichhaltig Coveys Buch ist. Außerdem sind wir uns nun, da wir beide selbst einige Bücher geschrieben haben, dessen noch bewusster, wie schwierig es ist, zu einer solch klaren Struktur und einem derart zusammenhängenden Gefüge von Ideen und Ratschlägen wie in „Die 7 Wege“ zu gelangen.

Wir glauben, dass Coveys Buch aktueller denn je ist. Dies geht bereits aus der Beschreibung der Probleme hervor, mit der das Buch und auch diese Zusammenfassung beginnt. Der Probleme so vieler Menschen, die sehr hart an ihrer Karriere, ihren Beziehungen und ihrem Glück arbeiten, aber oft daran zweifeln, ob das irgendwo hinführt. Ihnen – und allen anderen Leserinnen und Lesern – soll diese Zusammenfassung eine wertvolle erste oder erneute Begegnung mit der Weisheit Stephen R. Coveys ermöglichen.

Wir hoffen, dass Sie das Lesen dieses Buches ebenso inspiriert wie uns das Schreiben.

Jan Kuipers und Ben Tiggelaar

# 1. Das Fundament

Im Laufe seiner Karriere hat Stephen R. Covey mit zahllosen Menschen in der Wirtschaft, an Universitäten und im familiären Bereich gearbeitet. Viele von ihnen waren von außen besehen unglaublich erfolgreich, aber innerlich verzweifelt auf der Suche nach einer harmonischen und sinnvollen Beziehung zu anderen.

## 1.1 Von innen nach außen

Covey war von diesen Menschen fasziniert: Menschen, die ihr Privatleben für ihre Karriere aufgeopfert hatten, die sich ständig gehetzt fühlten und sich fragten, ob ihr Leben wohl einen Sinn hätte. Auch er selbst sah sich in seiner eigenen Familiensituation mit dem folgenden Problem konfrontiert: Einer seiner Söhne kam in der Schule und beim Sport nicht gut zurecht. Er musste einiges an Spott über sich ergehen lassen. Covey und seine Frau ermutigten ihn, sagten, dass er es doch schaffen könne, wenn er nur sein Bestes gäbe, und nahmen ihn anderen gegenüber in Schutz. Damit entschuldigten sie sich quasi für das Verhalten ihres Sohnes – er gab schließlich sein Bestes. Aber auf diese Weise nahmen sie ihm seine Würde. Sie vermittelten ihm das Gefühl, dass er ihrer Ansicht nach unzulänglich war. Covey wollte verstehen, wie er seinem Sohn und all den Menschen, denen er bei seiner Arbeit begegnete, helfen

konnte. Indem er sich eingehend mit dem Thema **Wahrnehmung** befasste und damit, **was sie bei Menschen bewirkt**, wurde ihm bewusst, dass die Art, wie er und seine Frau ihren Sohn sahen, das eigentliche Problem war. Durch ihre Sichtweise verstärkten sie nur sein negatives Selbstbild. Covey kam zu dem Schluss, dass er vor allem die Art und Weise untersuchen müsse, wie Menschen Situationen betrachten. Fortan ließ ihn dieser Gedanke nicht mehr los: **Man muss damit beginnen, sich selbst zu ändern, wenn man eine Situation verändern will**. Dies bildete einen der Ausgangspunkte seiner Forschung zu den Grundregeln eines sinnvollen Lebens.

### ***Persönlichkeits-Ethik und Charakter-Ethik***

Covey studierte alles, was in den vergangenen 200 Jahren über Erfolg geschrieben worden war, und kam so zu den sieben Wegen. In der Literatur aus der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg begegnete ihm vor allem die **Charakter-Ethik**. Wer diese Haltung verinnerlicht hat, lebt nach **Prinzipien** wie Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit, Bescheidenheit – und nach der goldenen Regel: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“

Nach dem Ersten Weltkrieg ergab sich eine grundlegende Verschiebung zu einer **Persönlichkeits-Ethik**. Erfolg wird nun an persönlicher Leistung, an Status, Verhalten und Fähigkeiten im Umgang mit anderen bemessen. Die Verschiebung von der Charakter- zur



Persönlichkeits-Ethik bedeutet, dass wir uns mehr auf **äußeren und kurzfristigen Erfolg** konzentrieren. Infolgedessen haben wir aus den Augen verloren, was wirklicher Erfolg und Glück sind.

Covey erkannte, dass er und seine Frau das Problem ihres Sohnes durch die Brille der Persönlichkeits-Ethik betrachtet hatten. Ihr Sohn musste sich verhalten, wie es andere von ihm erwarteten: sportlich, erfolgreich, sozial. Covey wurde bewusst, dass die Brille, durch die man die Welt und die Menschen in seinem Umfeld betrachtet, bestimmt, was man sieht – und dass das, was man sieht, wiederum bestimmt, was man tut. Um seinem Sohn dabei zu helfen, sich zu ändern, mussten seine Frau und er zunächst einmal sich selbst ändern, vor allem ihre Sichtweise auf ihren Sohn. Sie mussten sich von der Persönlichkeits-Ethik lösen und sich wieder auf die Charakter-Ethik besinnen. Aus dieser Haltung heraus beschlossen sie, ihren Sohn stärker zu bestätigen und mehr wertzuschätzen. Er begann, sein Leben auf seine eigene Weise zu gestalten; sein Selbstvertrauen wuchs und er blühte auf.

Natürlich sind einige Einsichten aus der Persönlichkeits-Ethik nützlich und manchmal sogar für Erfolg unerlässlich. Man sollte beispielsweise sich selbst darstellen und einen inspirierenden Vortrag halten können. Aber auf lange Sicht funktionieren sie nicht. **Um dauerhafte menschliche Beziehungen zu unterhalten und langfristig Erfolg zu erzielen, braucht man die Charakter-Ethik.**

## **Die Macht eines Paradigmas**

Die Charakter- und die Persönlichkeits-Ethik sind Beispiele für **soziale Paradigmen**. Ein Paradigma ist ein Bezugsrahmen, eine Art, die Welt zu betrachten, ein System von Annahmen. Diese Annahmen bestimmen unser Verhalten. **Paradigmen können wir als Landkarten ansehen, die uns helfen, unseren Weg im Leben zu finden.**

Angenommen, Sie wären aufgrund eines Fehldrucks gezwungen, sich mit einem Stadtplan von Berlin in Köln zurechtzufinden. Was immer Sie auch tun, Sie werden Ihr Ziel nie erreichen. Mit einer positiven Einstellung erreichen Sie höchstens, dass es Ihnen nicht so viel ausmacht. Mit anderen Worten: Wenn wir uns nicht bewusst machen, an welchen grundlegenden Paradigmen, an welcher Landkarte wir uns tatsächlich orientieren, wird unser Verhalten auf die Dauer nicht effektiv sein. Nur wenn Sie eine gute Karte haben, sind Ihr Engagement und Ihre Haltung relevant.

Covey beschreibt dies wie folgt: „Wir sehen die Welt nicht so, wie *sie* ist. Im Gegenteil: Wir sehen die Welt so, wie *wir* sind. [...] *Wir sehen das, worauf wir konditioniert sind.*“ **Wenn wir beschreiben, was wir sehen, beschreiben wir uns selbst.** Je bewusster wir uns unserer grundlegenden Paradigmen sind, desto besser können wir sie mit denen anderer vergleichen und versuchen, unsere Sichtweise zu erweitern.

## **Die Macht eines Paradigmenwechsels**

Thomas Kuhn hat festgestellt, dass fast jeder bedeutsame Durchbruch in der Wissenschaft einen Bruch mit traditionellen Paradigmen bedeutet. **Um Fortschritte zu erzielen, ist ein neuer Bezugsrahmen erforderlich: ein Paradigmenwechsel.** Dies gilt auch für Veränderungen in unserem Leben. Covey veranschaulicht dies anhand einer Erfahrung, die er in der New Yorker U-Bahn gemacht hat. Lebhaftige Kinder stellten das Abteil auf den Kopf und ihr Vater unternahm nichts dagegen. Als Covey den Mann auf das Verhalten seiner Kinder ansprach, erklärte dieser, dass seine Frau, die Mutter der Kinder, in dem Krankenhaus, aus dem sie gerade kommen, gestorben sei. Auf einen Schlag ändert sich Coveys Bild der Situation und auch sein Verhalten.

„Grundvoraussetzung für eine tief greifende Veränderung ist“, so Covey, „dass wir an unseren grundlegenden Paradigmen arbeiten.“ Für kleine Verbesserungen in unserem Verhalten reicht die Persönlichkeits-Ethik aus, doch wenn wir unsere Lebensqualität wirklich verbessern wollen, müssen wir uns auf die Charakter-Ethik zurückbesinnen.

## **Leben nach Prinzipien**

Die Charakter-Ethik geht von der Idee aus, dass **ein gutes Leben nur auf grundlegenden Prinzipien beruhen** kann. Wie die Schwerkraft für die Physik grundlegend ist, so sind es Prinzipien für ein gutes Leben. Ein Prinzip ist wie ein Leuchtturm. Ob für ein großes oder kleines

Boot, ein Handelsschiff oder ein Kriegsschiff, der Leuchtturm hat immer dieselbe Bedeutung und Funktion. Es ist eine unerschütterliche Tatsache, ein Naturgesetz.

Für Covey sind Prinzipien grundlegend für all seine Leistungen. Immer wieder überprüft er sein eigenes Verhalten und das der anderen, um zu sehen, ob es mit den Prinzipien übereinstimmt oder nicht. Dabei achtet er auf die **Nachhaltigkeit des Ergebnisses seines Verhaltens**. Wenn das Ergebnis mit den Prinzipien übereinstimmt, ist es gut. Wenn nicht, ist ein anderes Verhalten erforderlich.

Covey nennt Beispiele für Prinzipien: Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit, Bescheidenheit. Die Liste lässt sich noch erweitern. Prinzipien gelten jederzeit und überall und sind nicht an eine bestimmte Religion oder Weltanschauung gebunden. Ob etwas ein gutes Prinzip ist, entscheidet Covey, indem er untersucht, ob es **zur Nachhaltigkeit von Beziehungen oder Gesellschaften beiträgt**. Eine Beziehung oder eine Gesellschaft, die nicht auf Gerechtigkeit basiert, ist nicht nachhaltig. Also ist Gerechtigkeit ein Prinzip.

Kann man ohne Fleiß bleibende Ergebnisse erzielen? Der vielfältigen Diät- und Fitnesswerbung zufolge schon, doch die Praxis beweist das Gegenteil. Einfachheit siegt über die Komplexität, und Manager werden nicht wegen ihrer Bescheidenheit, sondern nur wegen ihres Hochmuts entlassen. Vielleicht kennen Sie aus Ihrem Umfeld Menschen, die augenscheinlich erfolgreich sind, obwohl sie ständig gegen Prinzipien wie

Gerechtigkeit oder Bescheidenheit verstoßen. Sie scheinen damit durchzukommen. Aber genau das ist es: Sie *scheinen* damit durchzukommen. Auf lange Sicht wird sich in all diesen Fällen zeigen, dass der Erfolg nicht von Dauer ist.

Aber beachten Sie: **Prinzipien sind etwas anderes als Werte.** Werte kann man selbst wählen und ändern, Prinzipien hingegen sind natürliche Gegebenheiten.

### ***Die Prinzipien von Wachstum und Wandel***

**Die Persönlichkeits-Ethik ist trügerisch,** sagt Covey. Wertvolle Ergebnisse im Leben mit diesem schnellen, pragmatischen Ansatz anzustreben, ist ebenso effektiv, wie – denken Sie an das Beispiel zurück – sich in Köln mit einer Karte von Berlin zurechtzufinden.

Manchmal versuchen wir, einen entscheidenden Schritt zu überspringen, um so in kürzerer Zeit mehr zu erreichen. Aber echtes Wachstum ist ein natürlicher Prozess. Denken Sie an einen Bauernhof: Man muss im Mai säen, um im Oktober zu ernten. Im September säen und im Oktober ernten zu wollen, das funktioniert nicht. Nicht einmal mit sehr harter Arbeit und einer positiven Einstellung. **Sie können den erforderlichen Wachstums- und Entwicklungsprozess nicht erzwingen.** Das führt zwangsläufig zu Enttäuschungen. Eine Reise von tausend Kilometern beginnt mit dem ersten Schritt. Wer beim Tennisspielen oder Klavierspielen den ersten Schritt überspringt, scheitert sofort. Jeder weiß, dass das nicht funktioniert.

Aber bei der emotionalen Entwicklung ist das für einen selbst und für andere viel schwieriger auszuloten. Mit den „Tricks“ der Persönlichkeits-Ethik lässt sich der Schein oft noch eine Weile wahren, doch auch damit wird man letztlich scheitern. **Echtes Wachstum und echte Entwicklung erfordern eine Charakter-Ethik.** Das lässt sich auch in Organisationen beobachten. Manager können versuchen, Produktionsverbesserung, Qualitätsverbesserung, Motivation und Kundendienst mit markigen Ermutigungsansprachen, Schulungen oder externen Beratungen zu „erkaufen“. Doch dieses Vorgehen schafft Misstrauen, wenn die Unternehmensleitung in der Zeit davor keine Haltung im Sinne der Charakter-Ethik an den Tag gelegt hat. Die Mitarbeiter denken dann: Immer die gleiche Leier, wir sollen uns mal wieder ändern!

Wir können aus Stellung und Status Stärke ableiten. Doch das ist geliehene Stärke, und geliehene Stärke schwächt uns. Wir sind **zu sehr von externen Faktoren abhängig.** Wenn sie wegfallen, welche Stärke bleibt uns dann noch? Die an Prinzipien orientierte Lebenshaltung sorgt hingegen für dauerhafte Stärke aus uns selbst heraus.

### ***Eine neue Ebene des Denkens***

Um zu diesem anderen, nachhaltigeren Ansatz zu gelangen, brauchen wir eine andere Denkweise. Coveys sieben Wege basieren auf dieser neuen Denkweise. Man nimmt den inneren Wesenskern der eigenen Iden-

tität als Ausgangspunkt: die eigenen Paradigmen, den eigenen Charakter und die eigenen Motive. **Man verändert sich „von innen nach außen“.**

Um sein Verhalten zu verändern, beginnt man immer bei sich selbst. Um Vereinbarungen mit anderen einzuhalten, müssen Sie zunächst Ihre Vereinbarungen mit sich selbst einhalten. Wenn Sie möchten, dass sich andere ändern, müssen Sie zunächst herausfinden, was Ihre eigenen Paradigmen sind und ob diese effektiv sind.

Das ist ein völlig anderes Vorgehen als bei der Veränderung „von außen nach innen“, bei der man schnell anderen die Schuld zuschiebt: Die anderen halten ihre Vereinbarungen nicht ein, sie kooperieren nicht. Am Ende dominiert das Gefühl, ein Opfer zu sein.

Geht man „von innen nach außen“ und beginnt bei sich selbst, tritt man in einen **kontinuierlichen Wachstumsprozess** ein, der dazu beiträgt, die eigene **Unabhängigkeit** zu stärken.

## 1.2 Die sieben Wege: ein Überblick

„Wir sind das, was wir immer wieder tun“, sagt Covey. Wiederholtes Verhalten bestimmt unseren Charakter, unsere Lebenseinstellung. Aufgrund seiner Forschungsarbeit benennt Covey sieben Wege als Grundlage eines guten Lebens. Es handelt sich dabei um „Wege“, die eine Person beschreitet, also um verhaltensmäßige

Merkmale, die für eine Person bezeichnend sind. (Im Englischen verwendet Covey den Begriff „habits“, was sich mit „Gewohnheiten“ oder auch – in diesem Fall unserer Ansicht nach treffender – mit „Eigenschaften“ übersetzen lässt.) Diese Wege können effektiv sein und somit zu dem beitragen, was wir erreichen wollen, oder sie können dem angestrebten Resultat entgegenwirken und dementsprechend ineffektiv sein. Tief verwurzelte Haltungen wie Skepsis, Egoismus, Unentschlossenheit und Ungeduld stehen im Widerspruch zu den Grundprinzipien effektiven Verhaltens. Dennoch lassen sie sich nicht einfach ändern. Daher ist es wichtig, erneut den Ausgangspunkt (das grundlegende Paradigma) zu bestimmen und andere Verhaltensweisen einzuüben, um aus diesen eine neue, nun allerdings effektive Haltung zu entwickeln.

Eine charakteristische Haltung liegt an **der Schnittstelle von Wissen, Können und Wollen**.

- **Wissen:** *was* getan werden soll und warum.
- **Können:** *wie* es gemacht werden soll.
- **Motivation:** dem *Willen*, es zu tun.

Wenn Sie wissen, dass Sie zuhören müssen, um eine gute Beziehung zu einem anderen zu entwickeln, (was dann müssen Sie auch zuhören können (wie). Mindestens ebenso wichtig ist, dass Sie auch zuhören wollen (*Willen*).

Um eine Haltung zu entwickeln, muss man aus diesen drei Blickwinkeln daran arbeiten. Das ist nicht immer



ein leichter und manchmal sogar ein schmerzhafter Prozess. Es geht dabei um eine Veränderung im Dienst eines höheren Ziels. Das macht es oftmals erforderlich, **das, was Sie jetzt gerade wollen, dem unterzuordnen, was Sie letztendlich wollen**, kurzfristiges Vergnügen für langfristiges Glück zurückzustellen. Die sieben Wege orientieren sich an langfristigem Glück.

### **Das Reifekontinuum**

Die Wege sind keine Formel, die man nur exakt nach bestimmten Regeln anwenden muss, um garantiert Erfolg zu erzielen. Da sie in Harmonie mit den natürlichen Gesetzen des Wachstums stehen, bilden sie eine Richtschnur für die Entwicklung unserer Effektivität. Sie helfen uns voranzukommen in dem, was Covey das „Reifekontinuum“ nennt: **dem konstanten Aufstieg von Abhängigkeit über Unabhängigkeit zu wechselseitiger Abhängigkeit**.

Innerhalb dieses Reifekontinuums ist die Abhängigkeit das Paradigma vom *Du*. *Du* ist hier daher ein Schlüsselwort: *Du* kümmerst dich um mich. *Du* sorgst dafür, dass ich Erfolg habe. *Du* bist schuld, wenn ich scheitere. Bei Unabhängigkeit heißt das Schlüsselwort *Ich*: *Ich* bin verantwortlich. *Ich* kann wählen. Bei wechselseitiger Abhängigkeit geht es um das Schlüsselwort *Wir*: *Wir* tun es. *Wir* können zusammenarbeiten. *Wir* können etwas Besseres erreichen, wenn wir unsere Kräfte bündeln. Die Entwicklung von **Abhängigkeit (Dependenz)** zu **Unabhängigkeit (Independenz)** ist ein Prozess, den wir

alle im Laufe unseres Erwachsenwerdens durchlaufen. Wir werden immer selbstständiger in dem, was wir tun. Erwachsenwerden erfordert es, dass wir uns wirklich von unserer Erziehung, von Menschen oder den jeweiligen Umständen unabhängig machen können *und* auch den Mut dazu aufbringen. Covey fügt hinzu: „Durch die Verbesserung der eigenen Lebensumstände wird man nicht reifer.“

Die Unabhängigkeit ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Erwachsenwerden, aber sie ist nicht die Endphase des Wachstums zu wirklicher Reife. Unabhängigkeit wird oft als ein Ideal angesehen. Covey ist diesbezüglich sehr entschieden: „In den meisten Büchern und Kursen über Selbstverwirklichung wird die Unabhängigkeit auf ein Podest gestellt, als ob die Zusammenarbeit und der Kontakt zu anderen weniger wichtig wären.“ Genau darum, um Zusammenarbeit und Kontakt, geht es bei der **wechselseitigen Abhängigkeit (Interdependenz)**. Es bedeutet, dass man dazu imstande ist, mit allen gleichberechtigt zusammenzuarbeiten, und das Wagnis eingeht, den eigenen Erfolg von dem Erfolg anderer abhängig zu machen.

Was man in der Welt auch tut, wo man auch ist, welche Rolle man auch spielt, man lebt immer im Zusammenspiel mit anderen. Wechselseitige Abhängigkeit ist der Wesenskern unserer Existenz, und daher handelt man sich Probleme ein, wenn man nach dem Paradigma der Unabhängigkeit lebt. **Wirklich effektiv sein kann man nicht als Einzelner**. Interdependenz ist ein viel reiferes

Paradigma. Es impliziert, dass man zwar unabhängig ist, gleichzeitig aber erkennt, dass man gemeinsam mit anderen mehr erreichen kann als allein.

Bei den ersten drei Wegen in Coveys Buch geht es um das Erlangen von Unabhängigkeit. Er nennt das „**Arbeiten am privaten Erfolg**“. Diese Wege helfen einem, mehr Selbstvertrauen zu gewinnen. Man konzentriert sich stärker auf sein Inneres und lernt seine Werte und seine Identität besser kennen. Das verleiht einem das Gefühl innerer Ruhe. Man wird unabhängig.

Bei den folgenden drei Wegen geht es um das Wachsen in wechselseitiger Abhängigkeit. Covey nennt das „**Arbeiten am öffentlichen Erfolg**“. Man verbessert seine Zusammenarbeit mit anderen und kann Resultate erzielen, die man alleine niemals zustande gebracht hätte. Der private Erfolg geht dem öffentlichen Erfolg voraus. Das ist ebenso unumkehrbar, wie das Säen dem Ernten vorausgeht. Es ist ein Wachstumsprozess, der im Inneren beginnt und sich immer weiter nach außen fortsetzt.

Der siebte Weg ist der **Weg der Selbsterneuerung**. Hier beschreibt Covey, wie man sich permanent entwickeln und erneuern kann. Der siebte Weg ermöglicht den Reifeprozess, der den Effekt der anderen Wege immer weiter verstärkt. Deshalb wird das Modell als Reifekontinuum bezeichnet – dabei handelt es sich nicht um etwas, das man auf einem bestimmten Niveau lernen kann oder soll, sondern um etwas, das man kontinuierlich verstärken kann. Sein ganzes Leben lang.