



WEGE STATT IRRWEGE

Wo Menschen und Firmen
die gleichen Fehler machen
und warum Wirtschaftstheorien
uns zu einem glücklicheren
Leben verhelfen können

KAREN DILLON JAMES ALLWORTH

CLAYTON M. CHRISTENSEN

Autor des Bestsellers „The Innovator’s Dilemma“

BOOKS  SUCCESS

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
How will you measure your life?
ISBN 978-0-06-210241-6

Copyright der Originalausgabe 2012:
© 2012 Clayton M. Christensen, James Allworth, Karen Dillon. All rights reserved.
Published by arrangement with Harper Business,
an imprint of HarperCollins Publishers, LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2015:
© Börsenmedien AG, Kulmbach
Bildquelle Umschlag: iStock

Übersetzung: Dr. phil. Tilmann Kleinau
Gestaltung und Herstellung: Daniela Freitag, Börsenmedien AG
Satz: Sabrina Slopek, Börsenmedien AG
Lektorat: Ursula Prawitz
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-244-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de
www.facebook.com/books4success

Wir widmen dieses Buch unseren Familien.

Inhalt

Vorwort	7
Kapitel 1 Nur weil man Federn hat	15
Teil 1 Wie Sie in Ihrer Karriere glücklich werden	25
Kapitel 2 Was uns antreibt	31
Kapitel 3 Die Balance zwischen Berechnung und Zufall	47
Kapitel 4 Ihre Strategie ist nicht die, von der Sie sprechen	67
Teil 2 Wie Sie in Ihren Beziehungen glücklich werden	81
Kapitel 5 Die Uhr tickt	89
Kapitel 6 Zu welchem Zweck haben Sie den Milchshake gekauft?	103
Kapitel 7 Ihre Kinder auf dem Schiff des Theseus	123
Kapitel 8 Die Schule der Erfahrungen	143
Kapitel 9 Die unsichtbare Hand in Ihrer Familie	161
Teil 3 Wie Sie nicht ins Gefängnis kommen	177
Kapitel 10 Nur dieses eine Mal	181
Nachwort	195
Danksagung	209

Vorwort

Am letzten Tag meines Abschlusseseminars an der Harvard Business School erzähle ich meinen Studenten der Wirtschaftswissenschaften normalerweise, welche Beobachtungen ich als Student bei meinen Kommilitonen nach unserem Examen gemacht habe. Wie in jeder anderen Schule boten uns unsere Jahrgangstreffen alle fünf Jahre nach dem Examen Gelegenheit zu vielen interessanten Schnappschüssen. Die Hochschule versteht sich auf die Kunst, ihre ehemaligen Studenten zu solchen Jahrgangstreffen wieder zusammenzuholen und aufzuspüren, sind sie doch auch ausgezeichnete Sponsoren. Sie rollt den roten Teppich aus, man geizt nicht mit profilierten Rednern und Events. Das war auch bei meinem fünften Jahrgangstreffen so. Die Teilnehmerzahl war sehr groß. Wenn man sich da umsah, waren alle so piekfein und offensichtlich wohlhabend – man konnte sich des Eindrucks nicht erwehren, dass wir alle, jeder Einzelne von uns, etwas ganz Besonderes waren.

Es gab viel zu feiern. Meinen ehemaligen Kameraden ging es prima – sie hatten interessante, gut dotierte Jobs, einige von ihnen arbeiteten in exotischen Ländern und die meisten hatten sich eine „bessere Hälfte“ geangelt, die noch besser aussah als sie selbst. Es sah ganz so aus, als wäre ihrer aller Leben in jeder Hinsicht auf Erfolg programmiert.

Das sah bei unserem zehnten Jahrgangstreffen fünf Jahre später schon ganz anders aus. Auf einmal kam bei vielen von uns Unerwartetes ins Spiel. Eine ganze Anzahl von Studienfreunden, auf die ich mich sehr gefreut hatte, kam nicht wieder, und ich hatte keine Ahnung, warum. Als ich sie später anrief oder andere nach ihnen

fragte, fügte sich das Ganze allmählich zu einem Bild. Unter meinen früheren Klassenkameraden waren Vorstandsmitglieder renommierter Unternehmensberatungen und Vermögensverwaltungen wie McKinsey & Co. oder Goldman und Sachs; andere saßen auf Vorstandssesseln von Top-Unternehmen, manche waren selbst erfolgreiche Unternehmer, und ein paar von ihnen verdienten enorme Summen.

Aber trotz all ihrer beruflichen Erfolge waren viele von ihnen sichtlich unglücklich.

Hinter der Fassade beruflichen Erfolgs gab es viele, denen ihr Beruf keinen Spaß mehr machte. Außerdem waren nicht wenige unglücklich verheiratet oder bereits geschieden. Ich erinnere mich noch gut an einen Kameraden, der seit Jahren keinen Kontakt mehr zu seinen Kindern hatte und Tausende von Kilometern von ihnen entfernt wohnte. Eine andere wieder war schon zum dritten Mal verheiratet.

Meine ehemaligen Kommilitonen zählten nicht nur zu den intelligentesten Menschen, die ich kenne, sondern auch zu den anständigsten. Alle hatten sie kurz nach dem Examen schon klare Pläne und Vorstellungen, wer sie einmal werden wollten, nicht nur beruflich, sondern auch persönlich. Und doch hatten einige von ihnen irgendwann auf ihrem Weg Pech gehabt – ihre persönlichen Beziehungen hatten sich verschlechtert, auch wenn es beruflich immer besser für sie lief. Ich spürte, wie verlegen sie waren, als sie ihren Kameraden berichten mussten, wie unterschiedlich sich ihr berufliches und ihr privates Leben entwickelt hatten.

Damals dachte ich noch, das sei ein kurzzeitiges Phänomen, eine Art Midlife-Krise. Aber bei unseren Treffen zum 25. und zum 30. Jahr nach dem Examen stellte sich heraus, dass es noch schlimmer geworden war. Einer von uns – Jeffrey Skilling – saß sogar wegen seiner Rolle im Enron-Skandal im Gefängnis.

Der Jeffrey Skilling, den ich von gemeinsamen Harvard-Zeiten kannte, war ein guter Mensch. Er war intelligent und fleißig und

liebevoll zu seiner Familie. Er war einer der jüngsten Partner in der Firmengeschichte von McKinsey & Co. – und verdiente später, als CEO von Enron, mehr als 100 Millionen Dollar im Jahr. Sein Privatleben war allerdings nicht so erfolgreich. Seine erste Ehe ging in die Brüche. Den Finanzhai, als den ihn die Medien immer öfter beschrieben, hatte ich so nie gekannt. Und doch – als seine Karriere schließlich ganz offen ausgebreitet wurde, mit mehreren schweren Kapitalverbrechen, die zum finanziellen Zusammenbruch von Enron führten, war ich nicht nur darüber entsetzt, dass er so vieles falsch gemacht hatte, sondern auch darüber, in welchem Ausmaß. Irgendetwas musste da bei ihm falsch gelaufen sein.

Persönliche Unzufriedenheit, kaputte Familien, berufliche Kämpfe, ja sogar kriminelle Machenschaften – diese Probleme beschränkten sich keineswegs auf meine Kameraden aus Harvard. Dasselbe passierte auch vielen meiner Rhodes-Stipendiumskameraden nach unserem Examen an der Universität von Oxford. Um das Stipendium zu erhalten, musste jeder von ihnen außergewöhnlich gute akademische Leistungen vorweisen, sich in außerschulischen Aktivitäten wie Sport, Politik oder Schreiben hervortun und einen bedeutenden Beitrag zur Gemeinschaft leisten. Sie waren durch die Bank wohlgezogene und ausgeglichene Menschen, die der Welt eine Menge zu bieten hatten.

Aber mit den Jahren erlebten auch meine 32 Rhodes-Kameraden ganz ähnliche Enttäuschungen. Einer spielte eine wichtige Rolle in einem Insiderhandel-Skandal, über den ich in meinem anderen Buch *Den of Thieves* berichtet habe. Ein anderer landete wegen seiner sexuellen Kontakte zu einer seiner jugendlichen Wahlkampfhelferinnen im Gefängnis. Zu der Zeit war er verheiratet und hatte drei Kinder. Einer, von dessen beruflichem und privatem Erfolg ich überzeugt gewesen war, musste in beiden Bereichen hart kämpfen und hat heute mehr als eine Scheidung hinter sich.

Ich bin mir ganz sicher, dass kein einziger dieser Menschen so etwas wollte – Scheidung, keinen Kontakt mehr zu den eigenen Kindern oder gar Gefängnis. Dabei hat ihre falsche Strategie sie schließlich dahin gebracht.

Nicht, dass Sie mich falsch verstehen. Neben diesen enttäuschenden Fällen gibt es viele meiner ehemaligen Kameraden, die ein geradezu exemplarisches Leben geführt haben und mir ein großes Vorbild sind. Aber unser Leben ist noch nicht vorbei, und das unserer Kinder hat gerade erst begonnen. Ich finde es wichtig zu verstehen, welche Probleme meine Kommilitonen hatten – wichtig nicht nur für die Schäflein, die vom rechten Weg abgekommen sind, den sie für sich vorgesehen hatten, sondern auch für die, deren Leben immer noch auf dem rechten Weg ist, sowie für alle, deren Reise gerade erst beginnt. Wir alle sind anfällig für bestimmte Kräfte und Entscheidungen, die schon zu viele von uns vom rechten Weg abgebracht haben.

Ich selbst habe bis heute Glück gehabt – nicht zuletzt dank meiner wunderbaren Frau Christine, die uns mit ihrer bemerkenswerten Voraussicht hilft, Kurs zu halten. Ich wäre aber dumm, wenn ich hier ernsthaft behaupten würde, jeder, der unserem Weg nachgeht, wird auch glücklich und erfolgreich werden. Stattdessen folge ich mit diesem Buch demselben Ansatz, der mich auch bei meiner Forschung über Management-Methoden leitet.

Ich habe auch meine Studenten an meiner Suche beteiligt. In meinem Kurs „Erfolgreich Unternehmen gründen und führen“ sehen wir uns Theorien darüber an, was alles zu den Aufgaben eines Geschäftsführers gehört. Diese Theorien sind Aussagen darüber, was dazu führt, dass bestimmte Dinge geschehen – und warum. Wenn die Studenten die Theorien verstanden haben, „schalten wir sie ein“ – wie optische Linsen – und bitten sie, sich ein bestimmtes Unternehmen vorzunehmen und es zu prüfen. Wir diskutieren

darüber, was jede der Theorien zu der Frage beiträgt, warum und wie die Chancen und Probleme in dem Unternehmen auftauchten. Anschließend verwenden wir die Theorien, um vorherzusagen, welche Chancen und Probleme dem Unternehmen voraussichtlich in Zukunft ins Haus stehen werden und um vorherzusagen, welche Maßnahmen die Geschäftsführung ergreifen muss, um sie zu bewältigen.

So lernen die Studenten, dass eine stichhaltige Theorie erklären kann, was in der Unternehmenshierarchie passiert ist, beziehungsweise passieren wird – in der jeweiligen Branche, im einzelnen Unternehmen, in der jeweiligen Abteilung und in den einzelnen Teams innerhalb der Abteilung.

In den letzten paar Jahren haben wir, nachdem ich am letzten Tag meines Seminars zusammengefasst habe, was unseren Absolventen so häufig in ihrem Leben widerfährt, die Diskussion einen Schritt weiter geführt und sind auf das grundlegende Element aller Unternehmen gestoßen: das Individuum. Für diese Diskussion haben wir nicht mehr die Firmen, sondern uns selbst betrachtet.

Wenn ich darüber mit meinen Studenten diskutiere, habe ich mehr gelebte Vergangenheit im Rücken als sie, aber ich befolge dieselben Regeln. Wir sind nicht dazu da, zu ermitteln, was uns *hoffentlich* im Leben passieren wird, sondern zu ermitteln, was uns die Theorien *vorhersagen* – als Ergebnis unterschiedlicher Entscheidungen und Handlungen. Weil ich schon seit vielen Jahren an diesen Gesprächen teilnehme, habe ich mehr darüber gelernt als jeder meiner Studenten. Um meinen Erfahrungsvorsprung auszugleichen, erzähle ich ihnen Geschichten, an denen sie erkennen können, wie sich diese Theorien auf mein Leben ausgewirkt haben.

Um unserer Diskussion Struktur zu geben, schreibe ich die Theorien, die wir studiert haben, oben auf die Tafel. Daneben schreibe ich folgende drei einfache Fragen:

Woher weiß ich, ob...

- ▶▶ *... ich in meiner Karriere glücklich und erfolgreich sein werde?*
- ▶▶ *... meine Beziehungen zu meiner/m Partner(in), meinen Kindern, meinen engen Freunden und Verwandten für mich beglückend sein werden?*
- ▶▶ *... es mir gelingt, ein anständiges Leben zu führen und nicht im Gefängnis zu landen?*

Ich weiß, diese drei Fragen klingen sehr einfach, aber es sind Fragen, die sich viele meiner Kommilitonen nie gestellt haben oder auf die sie, wenn doch, die richtige Antwort wieder vergessen haben.

Jedes Jahr bin ich wieder aufs Neue verblüfft darüber, wie es denselben Theorien, die wir auf Firmen anwenden, gelingt, Licht auch in unser persönliches Leben zu bringen. Ich möchte im Folgenden einige der besten Einsichten zusammenfassen, die meine Studenten und ich miteinander an unserem letzten Unterrichtstag diskutiert haben.

Im Frühjahr 2010 bat man mich, nicht nur vor den Studenten meines Seminars zu sprechen, sondern vor dem ganzen Abschlussjahrgang. Aber nicht nur das war an dem Tag anders als sonst. Als ich wegen meiner Chemotherapie nahezu ohne Haare auf dem Podium stand, erklärte ich meinen Zuhörern, dass ich die Diagnose „follikuläres Lymphom“ erhalten hatte, eine Art Krebs ähnlich dem Krebs, der meinen Vater dahingerafft hatte. Ich sagte, ich sei dankbar, dass ich diese Zeit mit ihnen noch habe, um zusammenzufassen, was meine Studenten und ich durch die Anwendung der gelernten Theorien auf uns persönlich gelernt haben. Ich sprach über die Dinge in unserem Leben, die uns am wichtigsten sind – nicht nur, wenn wir mit einer lebensbedrohlichen Krankheit konfrontiert sind, wie ich im Moment, sondern jeden Tag, für jeden von uns. Dass ich an diesem Tag meine Einsichten mit den jungen Leuten teilen durfte, die gerade erst dabei waren, ihren eigenen Lebensweg einzuschlagen, war ein besonderes Erlebnis für mich.

James Allworth, der damals in meinem Seminar und an jenem Tag dabei war, und Karen Dillon, die als Herausgeberin des *Harvard Business Review* von meinem Vortrag erfahren hatte, waren beide von meinem Thema sehr beeindruckt. Ich bat sie später darum, mir dabei behilflich zu sein, das Gefühl, das an jenem Tag im Burden-Saal auf dem Gelände der Harvard Business School herrschte, einem größeren Publikum nahe zu bringen.

Wir gehören drei unterschiedlichen Generationen an und haben unterschiedliche Überzeugungen, mit denen wir an unser Leben herangehen. James hat gerade sein Examen in Wirtschaftswissenschaften gemacht und bezeichnet sich als Atheisten. Ich selbst bin Vater und Großvater und bin gläubig, auch und gerade im dritten Abschnitt meiner Karriere. Karen ist Mutter zweier Töchter und bereits seit 20 Jahren Herausgeberin einer Zeitschrift. Was ihre Überzeugungen und ihre Karriere angeht, steht sie also irgendwo zwischen uns beiden Männern.

Einig sind wir drei uns jedoch in unserem Ziel, Ihnen die Theorien, die Sie in diesem Buch finden, möglichst verständlich zu machen, weil wir fest daran glauben, dass sie Ihnen dabei helfen, Ihr Leben auf den Prüfstand zu stellen und es möglichst gut zu gestalten. Wir haben dieses Buch in der ersten Person (ich) geschrieben, also so, wie ich zu meinen Studenten und mit meinen Kindern spreche. Aber selbstverständlich haben James und Karen als Koautoren nicht weniger zu diesem Buch beigetragen als ich.

Ich gebe und verspreche Ihnen mit diesem Buch keine einfachen Antworten. Wenn Sie sich meinen Fragen ernsthaft stellen, bedeutet das richtig harte Arbeit für Sie. Ich selbst habe dazu mehrere Jahrzehnte gebraucht. Aber es war auch eine der wertvollsten und lohnendsten Mühen meines Lebens. Ich hoffe für Sie, dass Ihnen die Lehren dieses Buches für Ihre Lebensreise möglichst viel bringen, sodass Sie am Ende die Titelfrage für sich beantworten können.

Kapitel 1

Nur weil man Federn hat ...

Es gibt wahrscheinlich Dutzende wohlmeinender Menschen, die Ihnen Ratschläge geben wollen, wie Sie Ihr Leben führen sollten, wie Sie die Weichen für Ihre Karriere richtig stellen und am ehesten Ihr Glück finden. Wenn Sie in eine beliebige Buchhandlung gehen und sich die dort stehenden Ratgeber anschauen, werden Sie überwältigt sein von der Fülle der Vorschläge für eine bessere Lebensführung. Intuitiv werden Sie spüren, dass nicht jedes dieser Bücher Recht haben kann. Aber wie, fragen Sie sich, kann ich sie voneinander unterscheiden? Woher weiß ich, welche Ratschläge gut für mich sind – und welche schlecht?

Der Unterschied zwischen: Was denke ich und wie denke ich?

Auf die Herausforderungen, vor die uns das Leben stellt, gibt es keine einfachen Antworten. Die Suche nach Glück im Leben und dem tieferen Sinn des Lebens ist nicht neu. Seit Tausenden von Jahren versuchen Menschen, den Grund für unsere Existenz zu finden.

Neu jedoch ist, wie manche moderne Denker an das Problem herangehen. Eine Reihe sogenannter Experten bieten uns einfach ihre Antworten an. Kein Wunder, dass ihre Antworten manchen Menschen nicht zusagen. Denn hier werden große Probleme – solche, die manche Menschen ein Leben lang mit sich herumtragen, ohne sie zu lösen – mit einer schnellen Patentlösung beantwortet.

Das möchte ich mit diesem Buch nicht tun. Es gibt kein Patentrezept für die grundlegenden Probleme des Lebens. Ich kann Ihnen nur ein paar Werkzeuge an die Hand geben, die ich hier *Theorien* nennen möchte, und die Ihnen dabei helfen werden, die richtigen Entscheidungen für sich zu treffen, Entscheidungen, die Ihren Lebensumständen gerecht werden.

Ich habe diesen überaus wirkungsvollen Ansatz 1997 kennengelernt, bevor ich mein erstes Buch *The Innovator's Dilemma* veröffentlicht habe. Ich bekam damals einen Anruf von Andy Grove, dem Mitbegründer und damaligen Vorsitzenden von Intel. Er hatte von einem meiner wissenschaftlichen Beiträge über bruchartige Innovation gehört und bat mich, nach Santa Clara zu kommen, um dort meine Thesen zu erläutern und ihm und seinem Top-Team zu erklären, was sie für Intel bedeuteten. Ich war damals noch ein junger Professor. Aufgeregt flog ich ins Silicon Valley und fand mich dort pünktlich ein. Da meinte Andy: „Schauen Sie, inzwischen ist viel passiert. Wir haben leider nur zehn Minuten Zeit für Sie. Erklären Sie uns möglichst kurz, was Ihre Theorien für Intel bedeuten, dann müssen wir mit unseren anderen Themen fortfahren.“

Ich erwiderte: „Das kann ich nicht, Andy, weil ich nur sehr wenig über Intel weiß. Ich kann Ihnen lediglich meine Theorie erklären; anschließend können wir gemeinsam versuchen herauszuarbeiten, was meine Theorie Intel bringt.“

Ich zeigte ihm ein Schaubild meiner Theorie der Diskontinuität; ich erklärte ihm, dass Diskontinuität, also ein Bruch, immer dann auftritt, wenn ein Wettbewerber mit einem billigen Produkt oder einer billigen Dienstleistung auf den Markt kommt, die die meisten etablierten Konkurrenten als minderwertig ansehen. Der Neuling setzt den technischen Fortschritt und sein Geschäftsmodell so ein, dass er sein Angebot ständig verbessert, so lange, bis es gut genug ist, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Nachdem ich etwa zehn Minuten lang gesprochen hatte, unterbrach mich Andy unge-

duldig und sagte: „Okay, ich habe Ihr Modell verstanden. Sagen Sie uns einfach, was es für Intel bedeutet.“

Ich antwortete: „Andy, das kann ich immer noch nicht. Dazu müsste ich Ihnen erst mal beschreiben, wie dieses Verfahren in einer anderen Branche funktioniert hat, damit Sie praxisnah nachvollziehen können, wie so etwas geht.“ Ich erzählte ihm, wie Nucor und andere Mini-Stahlwerke die großen Stahlwerke an die Wand drückten. Die Kleinen griffen die Großen zunächst am untersten Ende des Marktes an – beim Armierungsstahl – und gingen dann Stufe um Stufe hinauf bis zum höchsten und teuersten Marktsegment, zum Stahlblech – und trieben schließlich alle traditionellen Stahlwerke bis auf eines in den Ruin.

Als ich meine Story zu Ende erzählt hatte, sagte Andy: „Verstehe. Das bedeutet auf Intel übertragen, dass ...“ Er formulierte die Strategie seiner Firma, am unteren Ende des Marktes anzugreifen und mit dem niedrigpreisigen Celeron-Prozessor zu beginnen.

Immer wieder muss ich an unser Gespräch von damals denken. Hätte ich versucht, Andy Grove zu sagen, wie er sein Mikroprozessor-Geschäft angehen soll, hätte er meine Argumente bestimmt in der Luft zerrissen. Er wusste über sein Business sowieso tausendmal besser Bescheid als ich.

Aber anstatt ihm zu raten, *was* er denken sollte, empfahl ich ihm, *wie* er denken sollte. So kam er mit meiner Hilfe zu seiner eigenen Entscheidung.

Die Theorie lenkt meine Meinung

Mein Treffen damals mit Andy führte dazu, dass ich Fragen anderer fortan anders anging. Heute antworte ich nicht mehr direkt, wenn mich jemand etwas fragt. Stattdessen prüfe ich die Frage anhand einer Theorie, die sich in meinem Hinterkopf befindet und weiß

dann, dass die Theorie wahrscheinlich das Ergebnis einer Handlungsweise ist, dass es aber auch andere Handlungsmöglichkeiten gibt. Dann erkläre ich dem Fragesteller, was meine Theorie mit seiner Frage zu tun hat. Um sicher zu gehen, dass er mich versteht, beschreibe ich ihm, wie das Verfahren modellhaft in einer anderen Branche beziehungsweise einer anderen Situation als der seinen funktioniert hat, um es zu veranschaulichen. Dann sagt mein Gegenüber irgendwann: „Okay, ich hab’s.“ Dank seines Fachwissens kann er sich nun seine Frage tausendmal besser selbst beantworten, als ich es ohne dieses Wissen je tun könnte.

Eine gute Theorie muss nicht verändert werden – sie gilt nicht nur für einige Firmen oder Personen, und für andere nicht. Sie ist eine allgemein gültige Aussage, was wodurch bewirkt wird und warum.

Ungefähr ein Jahr nach meinem Treffen mit Andy Grove erhielt ich einen Anruf von William Cohen, der seinerzeit unter Clinton Verteidigungsminister war. Er sagte, er habe mein Buch *The Innovator's Dilemma* gelesen. Er bat mich: „Könnten Sie zu mir nach Washington kommen und mir und meinen Leuten von Ihren Forschungsarbeiten berichten?“

Da war sie – die Chance, die man nur einmal im Leben bekommt.

Als Minister Cohen von „seinen Leuten“ gesprochen hatte, dachte ich, er meinte ein paar seiner Mitarbeiter. Aber als ich ins Besprechungszimmer des Verteidigungsministeriums kam, saßen vor mir der Vereinigte Generalstab sowie sämtliche Staatssekretäre und Abteilungsleiter des Ministeriums, die Oberbefehlshaber von Armee, Marine und Luftwaffe sowie deren Stellvertreter und Assistenten. Ich war tief beeindruckt. Er sagte, dies sei das erste Mal, dass er alle seine direkten Untergebenen in einem Saal versammelt habe.

Minister Cohen bat mich mit einfachen Worten, meine Forschungsergebnisse zu präsentieren. Ich verwendete dieselben Power-Point-Folien, die ich schon Andy Grove gezeigt hatte und fing an, meine Theorie der Diskontinuität zu erklären. Ich hatte kaum fertig

erklärt, wie die Mini-Stahlwerke die traditionelle Stahlindustrie unterminiert hatten, da unterbrach mich General Hugh Shelton, der Vorsitzende des Vereinigten Generalstabes. Er fragte: „Ich nehme an, Sie wissen nicht, warum wir uns so sehr für Ihre Ausführungen interessieren?“ Er deutete auf das Mini-Stahlwerk auf der Folie und sagte: „Sehen Sie die Stahlblecherzeugnisse am oberen Marktende? Das waren die Sowjets, aber inzwischen sind sie nicht mehr unser Feind.“ Dann zeigte er auf das untere Marktende, die Stahlarmierungen, und fuhr fort: „In unserer heutigen Zeit sind das die örtliche Polizeiarbeit und der Terrorismus.“ Ähnlich wie die Mini-Stahlwerke sich ihren Weg von unten nach oben gebahnt hätten, meinte er besorgt, sei „unsere gesamte Arbeit auf das obere Ende des Problems fokussiert – auf das, was früher einmal die UdSSR war.“

Nun da ich verstand, warum ich eigentlich hier war, konnten wir miteinander offen darüber diskutieren, was das Ergebnis der Bekämpfung des Terrorismus innerhalb der bestehenden Strukturen sein würde und ob es nicht besser wäre, eine ganz neue Organisationsstruktur zu gründen. Später entschied sich der Generalstab für die Gründung einer neuen Einheit, das Gemeinsame Streitkräftekommando in Norfolk, Virginia. Mehr als zehn Jahre lang diente es den Vereinigten Staaten als Labor zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur weltweiten Terrorismusbekämpfung.

Oberflächlich betrachtet scheinen der Wettbewerb auf dem Computerchip-Markt einerseits und die globale Terrorismusbekämpfung andererseits nichts miteinander zu tun zu haben. Aber wir haben hier im Grunde dasselbe Problem vor uns, nur in einem anderen Bereich. Eine gute Theorie kann uns dabei helfen, das Problem richtig einzuordnen, es zu verstehen und es, was das Wichtigste ist, schon im Ansatz zu erkennen.

Viele Menschen meinen, man könne die Zukunft am besten vorhersagen, wenn man so viele Daten wie möglich sammelt, bevor man seine Entscheidung trifft. Aber das ist so ähnlich, wie wenn man

beim Autofahren nur in den Rückspiegel schaut. Denn Daten bekommt man nur über die Vergangenheit.

Selbstverständlich sind Erfahrung und Informationen gute Lehrmeister. Aber es gibt auch Situationen im Leben, in denen wir es unschlicht und einfach nicht leisten können, etwas durch Ausprobieren zu lernen. Das hieße ja, dass man mehrmals heiraten muss, bis man weiß, wie man ein guter Partner ist – oder dass man erst abwarten muss, bis auch das jüngste Kind erwachsen wird, um die Aufgabe des Elternseins möglichst gut zu meistern. Hier können Theorien sehr wertvoll sein – sie erklären uns, was voraussichtlich passieren wird, bevor wir es erleben müssen.

Denken Sie nur an die Versuche der Menschheit zu fliegen. Schon früh beobachteten Menschen, dass Flügel und Federn eine gute Voraussetzung zum Fliegen sind. Schon vor Hunderten von Jahren versuchte der Mensch zu fliegen, indem er Flügel anlegte. Sie übernahmen einfach das Modell der Vögel – Flügel und Federn.

Sicher wiesen diese Attribute eine hohe Korrelation mit der Fähigkeit zu fliegen auf. Aber als ein paar Menschen das, was sie für die „Best practices“ der erfolgreichsten Flieger hielten, imitierten, indem sie sich Flügel anlegten und damit von Kathedralen sprangen, scheiterten sie kläglich. Was war der Fehler? Obwohl Flügel und Federn zum Fliegen gehören, verstanden die Mochtgergn-Vögel den *ursächlichen Mechanismus* nicht, der bestimmte Lebewesen dazu befähigt zu fliegen, und der dazu führt, dass eine bestimmte Wirkung eintritt.

Der wirkliche Durchbruch in Sachen menschlicher Flugversuche kam nicht daher, dass irgendwann bessere Flügel oder mehr Federn verwendet wurden. Er kam durch den holländisch-schweizerischen Mathematiker Daniel Bernoulli und sein Buch *Hydrodynamica* zustande, eine Studie über Strömungsmechanik. Er entdeckte 1738 das, was später als Bernoulli-Effekt weltberühmt werden sollte, eine Theorie, welche, aufs Fliegen angewandt, die Fliehkraft erklärte. Die Menschheit war von einer Korrelation (Fliegen und Flügel mit

Federn) zur Kausalität (Fliegekraft) gekommen. Die gesamte moderne Fliegerei lässt sich direkt auf die Entwicklung und Anpassung dieser Theorie zurückführen.

Aber selbst der Durchbruch, der darin bestand, dass man jetzt die Ursache des Fliegenkönnens verstand, war noch lange nicht genug, um das Fliegen *verlässlich* zu machen. Immer wenn ein Flugzeug verunglückte, mussten sich die Forscher fragen: „Was hat in diesem bestimmten Fall zum Absturz geführt? War es der Wind? Der Nebel? Oder ein bestimmter Winkel am Flugzeug?“ So konnten Forscher allmählich bestimmen, welche Regeln Piloten befolgen müssen, um unter allen denkbaren Umständen möglichst erfolgreich zu landen. Das ist das Erkennungsmerkmal einer guten Theorie: „Wenn dies der Fall ist, passiert das...“

Die Macht der Theorie in unserem Leben

Was haben gute Theorien mit unserer Suche nach Glück zu tun?

Einfache Antworten – Flügel und Federn anlegen, und schon kannst du fliegen – üben einen unglaublich großen Reiz auf uns aus. Ob diese Antworten von Autoren stammen, die genau zu wissen glauben, wie jeder Mensch ein Millionär werden kann, oder ob wir nur vier Ratschläge befolgen müssen, um in der Ehe unser Glück zu finden – wir glauben nur allzu gern daran, dass solche Rezepte funktionieren. Aber viele allseits beliebte Denkweisen sind im Grunde nicht mehr als Anekdoten. Um die Herausforderungen, die Ihr Leben an Sie stellt, zu lösen, brauchen Sie ein tiefes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Ursachen und Folgen. Genau hier setzen meine Theorien, die ich Ihnen vorstellen möchte, an.

Dieses Buch verwendet Forschungsarbeiten der Harvard Business School und einiger anderer führender Universitäten der Welt. Das Material wurde in großen wie in kleinen Unternehmen weltweit getestet.

Unsere Theorien dienen nicht nur dazu, menschliches Verhalten in vielen denkbaren Situationen zu erklären, sie gelten auch nachweislich für viele denkbare Fragestellungen. Bei außerordentlich komplexen Problemen hilft allerdings nur selten eine einzige Theorie. Hier bringen oft erst mehrere Theorien die notwendige Einsicht. Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Obwohl Bernoullis Thesen den Durchbruch brachten, bedurfte es weiterer Arbeiten, beispielsweise zum Verständnis der Schwerkraft und des Luftwiderstands, um das Fliegen ganz erklären zu können.

Jedes Kapitel dieses Buches stellt eine Theorie in den Mittelpunkt, die entscheidend zur Lösung einer bestimmten Aufgabe beigetragen hat. Aber wie das Fliegen passen die Probleme in unserem Leben nicht immer eins zu eins zu einer Theorie. Ich habe die Aufgaben und die Theorien so aufeinander abgestimmt, wie meine Studenten und ich sie miteinander im Seminar erörtert haben. Wenn Sie das Buch durchlesen, lade ich Sie dazu ein, zu Theorien aus früheren Kapiteln zurückzuspringen, wie es meine Studenten tun, und die Probleme auch einmal aus der Perspektive mehrerer unterschiedlicher Theorien anzusehen.

Diese Theorien sind wirkungsvolle Instrumente. Ich selbst habe schon viele von ihnen auf mein eigenes Leben angewendet; von anderen wünschte ich, ich hätte sie schon gekannt, als ich noch jünger war und mich mit einem bestimmten Problem herumschlagen musste. Sie werden begreifen, dass wir ohne Theorie orientierungslos wie ohne Sextanten auf offener See dahintreiben. Wenn wir nicht über das Naheliegende hinweg schauen können, müssen wir uns darauf verlassen, dass Kapitän Zufall, also das Leben, das Ruder übernimmt. Das richtige Wissen verhilft uns Menschen dazu, gute Entscheidungen zu treffen – nicht nur in geschäftlichen Dingen, sondern auch für unser Leben.

Vielleicht sind Sie versucht, Ihre Entscheidungen im Hinblick auf frühere eigene Erfahrungen oder die Erfahrungen anderer zu treffen. Es ist gut, wenn Sie möglichst viel aus Ihrer Vergangenheit lernen, von Gelehrten, die Ihr Problem studiert haben und von anderen Menschen, die schon mal Ähnliches wie Sie durchgemacht haben. Aber das löst noch nicht Ihre Herausforderung, welche Informationen und welche Ratschläge Sie annehmen und welche Sie künftig besser ignorieren sollten. Da haben Sie mit einer soliden Theorie, die Ihnen voraussagt, was voraussichtlich eintreten wird, viel größere Erfolgchancen. Die Theorien, die Sie in diesem Buch finden, fußen auf einem tiefen Verständnis menschlichen Verhaltens – was hat was zur Folge, und warum? Sie wurden streng geprüft und in unzähligen Unternehmen und Organisationen auf der ganzen Welt angewandt und können uns allen bei unseren täglichen Entscheidungen, die unser Leben betreffen, sehr helfen.