

Steven Bartlett  
**The Diary of a CEO**



**STEVEN BARTLETT**

**THE  
DIARY  
OF A  
CEO**

**DIE ENTDECKUNG  
DES ERFOLGS**

**33 Gesetze für Leben und Arbeit**

Aus dem Englischen von Sigrid Schmid  
und Caroline Weißbach

**ARISTON** 

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel The Diary of a CEO  
bei Ebury Edge, einem Imprint von Ebury Publishing.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich  
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des  
Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.  
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

3. Auflage

Aus dem Englischen von Sigrid Schmid und Caroline Weißbach  
© Steven Bartlett, 2023

© der deutschsprachigen Ausgabe 2024 Ariston Verlag  
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
produkteicherheit@penguinrandomhouse.de  
(Vorstehende Angaben sind zugleich Pflichtinformationen nach GPSR)

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Jordan T.A. Wegberg, Berlin  
Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design nach Vorlage des Original-Covers  
Satz: Satzwerk Huber, Germerring  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20295-3

*Dieses Buch ist allen gewidmet,  
die THE DIARY OF A CEO anhören und anschauen!*

*Dank euch leben wir den großartigsten Traum,  
den wir nie hatten.*



# Inhaltsverzeichnis

Warum ausgerechnet ich dieses Buch schreibe	9
<b>PFEILER I: DAS SELBST</b>	
Gesetz 1: Fülle deine fünf Eimer in der richtigen Reihenfolge	18
Gesetz 2: Willst du etwas meistern, dann verpflichte dich, es zu lehren	26
Gesetz 3: Niemals widersprechen	34
Gesetz 4: Du kannst dir deine eigenen Überzeugungen nicht aussuchen	40
Gesetz 5: Verlege dich aufs Bizarre	55
Gesetz 6: Fragen statt Erklären – der Question- Behaviour-Effekt	67
Gesetz 7: Mache nie Abstriche bei deiner Self-Story	75
Gesetz 8: Kämpfe nie gegen eine schlechte Gewohnheit an	88
Gesetz 9: Behalte immer das Wichtigste im Blick	99
<b>PFEILER II: DIE GESCHICHTE</b>	
Gesetz 10: Absurde Spielereien prägen dein Image stärker als Zweckmäßiges	108
Gesetz 11: Vermeide um jeden Preis Tapeten	117
Gesetz 12: Du musst den Leuten auf den Sack gehen	134
Gesetz 13: Schieß zuerst deine psychologischen Moonshots ab	139

## 8 The Diary of a CEO

Gesetz 14: Reibung generiert Mehrwert	153
Gesetz 15: Der Rahmen ist wichtiger als das Bild	159
Gesetz 16: Nutze den Goldilocks-Effekt zu deinem eigenen Vorteil	166
Gesetz 17: Wer ausprobieren darf, kauft auch	172
Gesetz 18: Kämpfe um die ersten fünf Sekunden	180
<b>PFEILER III: DIE PHILOSOPHIE</b>	
Gesetz 19: Kümmere dich um die kleinen Dinge	191
Gesetz 20: Ein kleines Versäumnis kann später zu einem großen Fehlschlag führen	192
Gesetz 21: Du musst erfolgreicher scheitern als die Konkurrenz	208
Gesetz 22: Halte dich an Plan A	214
Gesetz 23: Den Kopf nicht in den Sand stecken	232
Gesetz 24: Betrachte Druck als Privileg	240
Gesetz 25: Die Macht negativer Manifestation	250
Gesetz 26: Kompetenzen sind wertlos, der Kontext zählt	260
Gesetz 27: Die Disziplin-Gleichung: Tod, Zeit und Disziplin!	273
<b>PFEILER IV: DAS TEAM</b>	
Gesetz 28: Die Frage ist wer, nicht wie	299
Gesetz 29: Schaffe eine Kultmentalität	300
Gesetz 30: Das Drei-Stufen-System für großartige Teams	306
Gesetz 31: Nutze die Macht des Fortschritts	318
Gesetz 32: Sei unberechenbar, wenn du führst	328
Gesetz 33: Das Lernen hört nie auf	340
Quellenangaben	349
Danksagung	350
	381

# Warum ausgerechnet ich dieses Buch schreibe

Ich bin CEO, Gründer, Mitbegründer oder Vorstandsmitglied von vier branchenführenden Unternehmen, die insgesamt – zu ihren Spitzenzeiten – einen kumulierten Wert von mehr als 1 Milliarde Dollar erreichten.

Aktuell bin ich der Gründer der innovativen Marketingagentur Flight Story, des Softwareunternehmens thirdweb und des Investmentfonds Flight Fund.

Weltweit haben Tausende Menschen für meine Unternehmen gearbeitet. Ich habe beinahe 100 Millionen Dollar an Investitionen für meine Unternehmen eingeworben.

Ich selbst habe in mehr als vierzig Unternehmen investiert. Bei vier Unternehmen sitze ich im Vorstand; zwei von diesen Unternehmen sind derzeit Branchenführer. Ich bin dreißig Jahre alt.

Als Gründer von zwei erfolgreichen Marketinggruppen, die es in ihrem Marktsegment und ihrer Branche bis ganz nach oben geschafft haben, habe ich einen Großteil meines Arbeitslebens in Vorstandsetagen verbracht, wo ich CEOs, CMOs und Führungskräfte der weltweit größten Marken darin beraten habe, wie sie sich am besten vermarkten und ihre Geschichte online erfolgreich verbreiten können. Uber, Apple, Coca-Cola, Nike, Amazon, TikTok, Logitech – sie alle waren meine Kunden.

Darüber hinaus habe ich in den letzten vier Jahren die erfolgreichsten Menschen der Welt aus Wirtschaft, Sport, Unterhaltung und Forschung interviewt. Ich verfüge über siebenhundert Stunden

an Aufnahmen, in denen ich mit den erfolgreichsten Autoren, Schauspielern und CMOs spreche, mit führenden Neurowissenschaftlern, den Kapitänen und Managern beliebter Mannschaften, den CEOs milliardenschwerer Unternehmen, deren Produkte jeder täglich benutzt, und ich habe mit mehr weltweit führenden Psychologen gesprochen, als ich zählen kann.

Ich habe diese Gespräche in einem Podcast mit dem Titel *The Diary of a CEO* veröffentlicht, der schnell zum am häufigsten heruntergeladenen Podcast in Europa und zu einem der wichtigsten Wirtschaftspodcasts in den USA, in Irland, Australien und im Nahen Osten wurde. Aktuell zählt er zu den am schnellsten wachsenden Podcasts weltweit, und seine Hörerzahlen stiegen allein im letzten Jahr um 825 Prozent.

Ich hatte das Glück, einige wirklich einzigartige Erfahrungen machen zu dürfen, und vor ein paar Jahren wurde mir klar, wie viele wertvolle und wichtige Informationen ich gesammelt hatte – und dass nur eine Handvoll Menschen auf der Welt auf diese Informationen zugreifen können. Außerdem erkannte ich, dass allen Erfolgen und Fehlschlägen, die ich auf meinem unternehmerischen Weg erlebt oder von denen ich in Hunderten Interviews gehört habe, einige Gesetze zugrunde liegen. Diese Gesetze sind zeitlos, sie lassen sich auf jede Branche übertragen und können von jedem genutzt werden, der etwas Großes erschaffen oder selbst zu den Großen zählen will.

Dieses Buch handelt nicht von Geschäftsstrategien. Solche Strategien sind kurzlebig. In diesem Buch geht es um etwas wesentlich Beständigeres: um die fundamentalen und immer gültigen Gesetze, mit denen man Großes schafft und selbst großartig werden kann.

Diese Gesetze können von jedem genutzt werden, unabhängig von Branche oder Beruf.

Diese Gesetze werden in hundert Jahren noch genauso gut funktionieren wie heute.

Diese Gesetze fußen auf Psychologie, Wissenschaft und jahrhundertelanger Forschung, und um ihre Gültigkeit nachdrücklich zu beweisen, habe ich Zehntausende Menschen auf der ganzen Welt aus allen Altersklassen und Berufszweigen befragt.



Dieses Buch basiert auf fünf grundlegenden persönlichen Überzeugungen:

1. Die meisten Bücher sind länger, als sie sein sollten.
2. Die meisten Bücher sind komplizierter, als sie sein müssten.
3. Ein Bild sagt mehr als Tausend Worte.
4. Geschichten sind wirkmächtiger als Zahlen, aber beide sind wichtig.
5. Nuancen sind wichtig, und die Wahrheit liegt oft irgendwo dazwischen.

Kurz gesagt soll dieses Buch ein Zitat verkörpern, das vielfach Einstein zugeschrieben wird:

*>>Alles sollte so einfach wie möglich sein,  
aber nicht einfacher.<<*

Für mich heißt das: Ich werde dir die zugrunde liegende Wahrheit und die Bedeutung jedes Gesetzes mit genau so vielen Wörtern wie nötig nahebringen – nicht mehr und nicht weniger –, und ich werde anhand starker Bilder und unglaublicher, wahrer Geschichten die entscheidenden Aspekte lebendig werden lassen.

## ★ DIE VIER PFEILER DER GROSSARTIGKEIT

Wer wahre Größe erlangen und Großartiges schaffen will, muss vier wichtige Bereiche meistern. Ich nenne sie die vier Pfeiler der Großartigkeit.

### PFEILER I: DAS SELBST

Leonardo da Vinci stellte fest: »Man kann keine geringere oder größere Meisterschaft erlangen als die des eigenen Selbst; niemals wirst du eine größere oder kleinere Herrschaft innehaben als über dich selbst; die Größe deines Erfolgs bemisst sich daran, wie gut du dich selbst beherrschst, die Tiefe deines Scheiterns daran, ob du dich selbst aufgibst. Diejenigen, die sich selbst nicht beherrschen können, erlangen auch keine Macht über andere.«

Bei diesem Pfeiler geht es um dich, deine Selbstwahrnehmung, deine Selbstkontrolle, wie du mit dir selbst umgehst, um Selbstführung, Selbstwert und die Geschichte deiner selbst. Unser Selbst ist das Einzige, was wir direkt kontrollieren können; es zu meistern, ist keine leichte Aufgabe, aber wenn es dir gelingt, dann bist du der Meister deines eigenen Schicksals.

### PFEILER II: DIE GESCHICHTE

Im Weg stehen werden dir immer nur Menschen. Wissenschaft, Psychologie und Vergangenheit haben gezeigt, dass nichts diese Menschen stärker positiv beeinflussen kann – keine Schaubilder, Daten oder Informationen – als eine wirklich gute Geschichte.

Geschichten sind die mächtigsten Waffen eines Anführers – sie sind die Währung der Menschheit. Wer fesselnde, inspirierende, emotionale Geschichten erzählen kann, beherrscht die Welt.

Bei diesem Pfeiler geht es ums Geschichtenerzählen und darum, wie du mithilfe der Gesetze des Erzählens die Menschen, die dir im Weg stehen, überzeugen kannst, dir zu folgen, dir etwas abzukaufen,

an dich zu glauben, dir zu vertrauen, zu klicken, zu handeln, dir zuzuhören und dich zu verstehen.

### **PFEILER III: DIE PHILOSOPHIE**

In Wirtschaft, Sport und Wissenschaft sind die persönlichen Überzeugungen eines Menschen, seine Philosophie, das zuverlässigste Mittel, um vorherzusagen, wie er sich jetzt und später verhalten wird. Wenn du die Philosophie eines Menschen oder seine Überzeugungen kennst, kannst du zuverlässig prognostizieren, wie er sich in jeder möglichen Situation verhalten wird.

Bei diesem Pfeiler geht es um die persönlichen und beruflichen Philosophien großartiger Menschen und darum, wie diese Philosophien in ein Verhalten münden, das zu Großem führt. Deine Philosophie besteht aus den Überzeugungen, Werten und Prinzipien, die dein Verhalten lenken – es handelt sich dabei um grundlegende Überzeugungen, auf denen deine Handlungen und Entscheidungen basieren.

### **PFEILER IV: DAS TEAM**

Die Definition des Begriffs »Gesellschaft« ist »eine Gruppe von Menschen«. Jedes Unternehmen, jedes Projekt oder jede Organisation besteht im Kern aus einer Gruppe von Menschen. Alles, was diese Organisation hervorbringt, sei es gut oder schlecht, entsteht in den Köpfen deiner Teammitglieder. Deine Arbeit wird vor allem dadurch bestimmt, mit wem du dich zusammenzuarbeiten entschließt.

Ich habe noch niemanden getroffen, der ein großartiges Unternehmen, Projekt oder eine großartige Organisation ganz allein, ohne die Hilfe anderer, auf die Beine gestellt hätte, und ich habe noch niemanden persönliche Größe erreichen sehen, ohne dass er von anderen Menschen unterstützt worden wäre.

Hier geht es darum, wie man eine solche Gruppe zusammenstellt und das Beste aus ihr herausholt. Es reicht nicht aus, einfach irgend eine Gruppe zusammenzuwürfeln; damit eine Gruppe zu einem

wirklich großartigen Team zusammenwächst, braucht es die richtigen Menschen, die von der richtigen Arbeitskultur zusammen geschweißt werden. Wenn das geschieht, wird das Team zu mehr als der Summe seiner Teile. Wenn  $1 + 1 = 3$  sind, geschehen große Dinge.





# PFEILER I: DAS SELBST

# Gesetz 1: Fülle deine fünf Eimer in der richtigen Reihenfolge

*Dieses Gesetz erklärt dir die fünf Eimer, die über dein menschliches Potenzial entscheiden, wie du sie auffüllst und – sehr wichtig – in welcher Reihenfolge du sie befüllen solltest.*

Mein Freund David stand gerade in seinem Vorgarten und genoss einen morgendlichen Espresso, als ein verschwitzter, verwirrt wirkender, keuchender Mann in abgenutzter Sportkleidung langsam auf ihn zutrat.

Der Läufer hielt inne und grüßte, während er noch nach Luft schnappte. Er machte einen unverständlichen Witz, über den er selbst hysterisch lachte, anschließend begann er unzusammenhängend von dem Raumschiff zu erzählen, an dem er gerade baute, von den Mikrochips, die er in die Gehirne von Affen pflanzen wollte, und den KI-gesteuerten Hausrobotern, die er bald bauen werde.

Kurz darauf verabschiedete sich der Fremde von David und setzte seinen langsamen, schweißtreibenden Trott die Straße hinauf fort.

Dieser verschwitzte Jogger war kein Geringerer als Elon Musk. Milliardär und Gründer von Tesla, SpaceX, Neuralink, OpenAI, Paypal, Zip2 und The Boring Company.

Bevor ich enthüllt habe, um wen es sich bei dem verschwitzten Läufer handelte, hast du vielleicht verständlicherweise angenommen, er sei einer nahen psychiatrischen Einrichtung entlaufen oder leide unter

einer psychotischen Episode. Sobald aber sein Name fiel, erschienen all die gerade beschriebenen Vorhaben plötzlich glaubwürdig.

So gar so glaubwürdig, dass Menschen, wenn Elon der Welt von seinen Ambitionen erzählt, bedenkenlos Milliarden von Dollar aus dem zukünftigen Erbe ihrer Kinder entnehmen und ihn damit unterstützen. Diese Menschen kündigen ihre Stellen und ziehen um, damit sie für ihn arbeiten können, und sie bestellen seine Produkte, noch bevor sie überhaupt existieren.

Das liegt daran, dass Elon Musk seine fünf Eimer gefüllt hat – tatsächlich besitzen alle mir bekannten Menschen, die über die Macht verfügen, wahrhaft Großartiges zu leisten, fünf randvolle Eimer.

Die Summe dieser fünf Eimer ist die Summe deines professionellen Potenzials. Der Füllstand dieser Eimer bestimmt, wie groß, überzeugend und realisierbar deine Träume für dich und die Menschen sind, die von ihnen erfahren.

Wer Großes erreicht, hat Jahre, oft sogar Jahrzehnte daran gearbeitet, diese fünf Eimer zu füllen. Mit fünf vollen Eimern verfügt man über genügend Potenzial, um die Welt zu verändern.

Wenn du auf Jobsuche bist, das nächste Buch aussuchst, das du lesen möchtest, oder entscheidest, welchen deiner Träume du verwirklichen willst, musst du dir immer bewusst sein, wie voll deine Eimer sind.

## ❖ DIE FÜNF EIMER

1. *Was du weißt (dein Wissen)*
2. *Was du kannst (deine Kompetenz)*
3. *Wen du kennst (dein Netzwerk)*
4. *Was du hast (deine Ressourcen)*
5. *Was die Welt von dir hält (dein Ruf)*



Am Anfang meiner Karriere stellte sich mir, einem achtzehnjährigen Start-up-Gründer, eine moralische Frage, die mir nicht mehr aus dem Kopf ging. Was war das noblere Ziel: Sollte ich meine Zeit und meine Energie in den Aufbau eines Unternehmens stecken (das mich am Ende reich machen würde), oder sollte ich nach Afrika in meinen Geburtsort zurückkehren und dort all meine Zeit und Energie darauf verwenden, auch nur ein Leben zu retten?

Diese Frage trug ich mehrere Jahre mit mir herum, bis mir eine Zufallsbegegnung in New York die lang ersehnte Klarheit verschaffte. Dort nahm ich an einer Veranstaltung von Radhanath Swami teil, einem weltweit angesehenen Guru, Mönch und spirituellen Anführer.

Ich mischte mich also unter die andächtigen Anhänger, die gebannt an den Lippen des Swamis hingen. In dieser regungslosen, ehrfürchtigen Stille fragte der Guru, ob jemand eine Frage an ihn habe.

Ich hob meine Hand. Der Guru gab mir mit einem Wink zu verstehen, dass ich meine Frage stellen sollte. Ich fragte: »Ist der Aufbau eines Unternehmens und die Bereicherung meiner selbst ein nobleres Vorhaben, als wenn ich zurück nach Afrika gehe und dort versuche, Leben zu retten?«

Der Guru starrte mich an, als könnte er in die Tiefen meiner Seele blicken, und verkündete nach einer langen Pause: »Du kannst nicht aus leeren Eimern schöpfen.«

Mehr als ein Jahrzehnt später weiß ich genau, was der Guru damals meinte. Er riet mir, mich auf das Füllen meiner eigenen Eimer zu konzentrieren, denn mit vollen Eimern kann man die Welt nach den eigenen Vorstellungen positiv verändern.

Nachdem ich mehrere Unternehmen aufgebaut, mit den größten Organisationen der Welt zusammengearbeitet, Tausende Menschen gemanagt, Hunderte Bücher gelesen, siebenhundert Stunden lang die erfolgreichsten Menschen der Welt interviewt habe und ein Multi-millionär geworden bin, sind meine Eimer nun gut gefüllt. Aufgrund dieser Arbeit besitze ich jetzt **das Wissen, die Kompetenz, das Netzwerk, die Ressourcen und den Ruf**, um Menschen auf der ganzen Welt zu helfen, und genau das möchte ich für den Rest meines Lebens tun, indem ich gemeinnützige Arbeit leiste, spende, Organisationen gründe, Medienunternehmen aufbaue und eine Schule gründe.

Diese fünf Eimer, von denen ich spreche, stehen miteinander in Verbindung – den einen aufzufüllen, hilft auch beim Befüllen des nächsten –, und sie werden in der Regel von links nach rechts gefüllt.



Üblicherweise beginnt unsere professionelle Laufbahn mit der Aneignung von **Wissen** (Schule, Universität usw.), und wenn wir dieses Wissen anwenden, sprechen wir von **Kompetenz**. Wenn du über Wissen und Kompetenz verfügst, stellst du für andere einen professionellen Wert dar, und dein **Netzwerk** wächst. Wissen, Kompetenz und ein Netzwerk führen konsequenterweise zu einer Erweiterung der **Ressourcen**, auf die du zugreifen kannst, und sobald du über Wissen, Kompetenz, ein wertvolles Netzwerk und Ressourcen verfügst, wirst du dir zweifelsohne einen **Ruf** aufbauen.

Bedenkt man alle fünf Eimer und die Verbindung, in der sie zueinander stehen, wird schnell klar, dass sich eine Investition in den ersten Eimer (Wissen) am meisten auszahlt. Denn wenn dieses Wis-

sen angewandt wird (Kompetenz), dann strömt es unweigerlich auch in die anderen Eimer und füllt diese auf.

Wer das verinnerlicht hat, wird auch verstehen, dass eine Stelle, die geringfügig mehr Geld einbringt (Ressourcen), aber weniger Wissen und weniger Fähigkeiten liefert, eigentlich schlechter entlohnt ist.

Die Kraft, die uns davon abhält, nach dieser Logik zu handeln, ist in der Regel unser Ego. Unser Ego kann uns unglaublich gut davon überzeugen, die ersten beiden Eimer zu überspringen – es bringt uns dazu, einen Job nur des Geldes wegen anzunehmen (Eimer 4) oder wegen der damit verbundenen Position, des Status oder Rufs (Eimer 5), ohne dass wir über das notwendige Wissen (Eimer 1) oder die Kompetenz verfügen (Eimer 2), die wir bräuchten, um in dieser Position erfolgreich zu sein.

Wenn wir dieser Versuchung nachgeben, ruht unsere Karriere auf einem schwachen Fundament. Diese kurzfristigen Entscheidungen – wenn du deine Belohnung nicht hinausschieben, keine Geduld aufbringen und nicht in den ersten Eimer investieren kannst – werden sich am Ende rächen.

Im Jahr 2017 kam ein sehr talentierter einundzwanzigjähriger Mitarbeiter namens Richard in mein Büro und meinte, er habe Neuigkeiten für mich. Er erzählte mir, ein neues Marketingunternehmen habe ihm auf der anderen Seite des Atlantiks eine Stelle als CEO angeboten, und er wolle meine Firma – in der es ihm gut ging – verlassen, um sie anzunehmen. Das Angebot lockte mit einer enormen Gehaltssteigerung (beinahe doppelt so viel, wie wir ihm zahlten), einem Aktienpaket und der Möglichkeit, in New York zu leben – was Welten von dem kleinen öden Dorf entfernt war, in dem er aufgewachsen war, und eine deutliche Verbesserung zum englischen Manchester darstellte, wo er im Moment für mein Unternehmen arbeitete.

Um ganz ehrlich zu sein: Ich glaubte ihm kein Wort. Für mich war es unvorstellbar, dass ein ernst zu nehmendes Unternehmen einer

Nachwuchskraft ohne Führungserfahrung eine so bedeutende Position anbot.

Dennoch ließ ich seine Angaben gelten und erklärte ihm, wir würden ihn bei seinem Ausscheiden aus unserem Unternehmen unterstützen.

Wie sich herausstellte, lag ich falsch – Richard hatte die Wahrheit gesagt. Das Jobangebot gab es wirklich, und einen Monat später wurde er CEO von besagtem Marketingunternehmen, zog nach New York und begann sein neues Leben als leitender Manager im Big Apple, wo er einem Team von mehr als zwanzig Mitarbeitern in einem rapide wachsenden Marketing-Start-up vorstand.

Leider ist die Geschichte an dieser Stelle noch nicht zu Ende. Das Leben sollte sowohl Richard als auch mich lehren, dass man die ersten beiden Eimer (Wissen und Kompetenz) nicht überspringen kann, wenn man auf langfristige und nachhaltige Ergebnisse aus ist. Sonst baut man sein Haus auf Sand.

Nach achtzehn Monaten ging es mit dem einst Erfolg versprechenden Unternehmen, dem Richard beigetreten war, bergab. Die wichtigsten Angestellten verließen die Firma, das Geld ging ihr aus, und sie geriet wegen ihres Führungsstils in die Kritik. Nach der Firmenschließung war Richard arbeitslos, weit weg von zu Hause und auf der Suche nach einer neuen, weitaus niedrigeren Position im gleichen Sektor, in dem er zuvor bei uns angestellt gewesen war.

Wenn du vor der Entscheidung stehst, welchen Lebensweg du einschlagen möchtest, welches Stellenangebot du annehmen sollst oder in was du deine Freizeit investieren willst, solltest du immer Folgendes bedenken: Wissen ist, wenn es angewandt wird (Kompetenz), Macht. Wenn du deinen ersten beiden Eimern Priorität einräumst, dann wird dein Fundament langfristig so stabil sein, wie du es brauchst, um am Ende erfolgreich zu sein, auch wenn die tektonischen Platten des Lebens unter dir beben und sich verschieben.

Ich definiere ein berufliches Erdbeben als ein unvorhersehbares Ereignis in deiner Karriere, das sich negativ auf dich auswirkt. Das kann alles Mögliche sein: eine technologische Innovation, die den gesamten Industriezweig erschüttert, eine Kündigung seitens deines Arbeitgebers, oder du hast selbst gegründet, und dein Unternehmen geht bankrott.

*Nur zwei deiner Eimer kann kein berufliches Erdbeben jemals leeren – es kann dein Netzwerk zerschlagen, es kann dir deine Ressourcen nehmen, es kann sich sogar auf deinen Ruf auswirken, aber es kann dir niemals dein Wissen nehmen, und es kann dich ebenfalls nie deiner Kompetenzen berauben.*

Diese beiden ersten Eimer bestimmen dein Überleben, stellen dein Fundament dar und sind der deutlichste Indikator dafür, wie deine Zukunft aussehen wird.

## **★ DAS GESETZ: FÜLLE DEINE FÜNF EIMER IN DER RICHTIGEN REIHENFOLGE**

Angewandtes Wissen ist Kompetenz, und je mehr Wissen du dir aneignen und anwenden kannst, desto größer wird der Mehrwert sein, den du in der Welt erschaffst. Dieser Wert wird sich durch ein wachsendes Netzwerk, umfangreiche Ressourcen und einen soliden Ruf auszahlen. Achte darauf, deine Eimer in der richtigen Reihenfolge zu füllen.

Wer Gold hortet,  
ist einen Moment  
lang reich.

Wer Wissen und  
Kompetenzen anhäuft,  
ist ein Leben lang reich.

Wahrer Wohlstand  
zeigt sich in deinem  
Wissen und deiner  
Kompetenz.

The Diary of a CEO

## Gesetz 2:

*Willst du etwas meistern, dann verpflichte dich, es zu lehren*

*Dieses Gesetz erklärt eine simple Technik, mit der die weltweit anerkannten Intellektuellen, Autoren und Philosophen zu Meistern ihres Faches geworden sind, und wie du mit ihrer Hilfe jede Fähigkeit erlernen, jedes Thema verstehen und dir ein Publikum aufbauen kannst.*

### ★ DIE GESCHICHTE

Für mich fühlte es sich an, als hätte sich an jenem Abend alle Welt versammelt, um mir dabei zuzusehen, wie ich auf der Bühne im Boden versank. In Wirklichkeit bestand mein Publikum jedoch nur aus einer Handvoll Mitschüler meiner Sekundarstufe, deren Eltern und ein paar Lehrerinnen und Lehrern.

Ich war vierzehn Jahre alt und sollte diesen Abend, an dem die besten Prüfungsergebnisse ausgezeichnet wurden, mit einigen Wörtern beschließen. Als ich auf die Bühne trat, verfiel der Saal in erwartungsvolles Schweigen.

Und dort stand ich, erstarrt, stumm und voller Angst. Es war die längste Minute, die je irgendjemand ertragen hat; ich starre auf das bebende Blatt Papier in meinen verschwitzten Händen, kurz davor, mir in die Hose zu machen, und erlebte, was man gemeinhin als »Lampenfieber« bezeichnet.

Ich zitterte so stark, dass ich die vorbereitete Rede auf dem Papier nicht mehr lesen konnte. Am Ende stammelte ich ein paar improvisierte, klischeebehaftete Worte, die keinen Sinn ergaben, und floh so schnell von der Bühne und aus dem Gebäude, als ob ein Sondereinsatzkommando hinter mir her wäre.

Zehn Jahre nach diesem traumatischen Tag trete ich nun fünfzig Wochen im Jahr überall auf der Welt auf – ich stehe zusammen mit Barack Obama vor Zehntausenden in São Paulo auf der Bühne, ich spreche vor ausverkauften Stadien in Barcelona, ich toure durch das Vereinigte Königreich und rede auf Veranstaltungen, die mich von Kiew über Texas bis nach Mailand führen.

## ❖ DIE ERKLÄRUNG

Ich habe mich von einem schrecklich schlechten öffentlichen Redner zu jemandem entwickelt, der mit den besten Rednern unserer Zeit Umgang pflegt, und diese Transformation führe ich auf ein simples Gesetz zurück.

Dieses Gesetz ist nicht nur für meine Gelassenheit auf der Bühne, mein Auftreten und meine Vortragsweise verantwortlich (meine Kompetenzen), dank ihm habe ich auch etwas Interessantes zu erzählen, wenn ich auf der Bühne stehe (mein Wissen): Ich habe mich der Lehre verpflichtet.

*Der verstorbene spirituelle Anführer Yogi Bhajan sagte einmal: >>Wenn du etwas lernen willst, lies darüber. Wenn du etwas verstehen willst, schreibe darüber. Wenn du etwas meistern willst, lehre es.<<*

Als ich einundzwanzig Jahre alt war, gab ich mir selbst ein Versprechen: ich würde jeden Abend um neunzehn Uhr einen Tweet schreiben oder ein Video filmen, worin ich einen einzigen Gedanken oder

eine Idee ausformulierte, und das Ergebnis eine Stunde später, um zwanzig Uhr, online stellen.

Von allen Dingen, die ich in meinem Leben getan habe, um mein Wissen und meine Fähigkeiten voranzubringen – um meine ersten zwei Eimer zu füllen –, hatte dieses Vorhaben die größte Wirksamkeit. Ich übertreibe keineswegs, wenn ich behaupte, dass es mein gesamtes Leben verändert hat, und deswegen lege ich diesen Rat auch jedem wärmstens ans Herz, der versucht, ein besserer Denker, Redner, Autor oder Content-Creator zu werden.

Der ausschlaggebende Punkt ist, dass ich mir das Lernen, darüber zu schreiben/etwas aufzunehmen und es anschließend im Internet zu teilen, zu einer täglichen Pflicht gemacht habe, es war nun mehr als nur ein Interesse meinerseits.

## ★ EIN RISIKO EINGEHEN

Bald nachdem ich diese Verpflichtung eingegangen war, bekam ich Rückmeldungen durch Kommentare meines Publikums und über die analytischen Daten der Plattformen, auf denen ich postete; das half mir dabei, besser zu werden, und es schuf eine Community, die mir nur wegen dieser täglichen Idee folgte. Anfangs bestand mein Publikum aus weniger als hundert Menschen, fast zehn Jahre später folgen mir nun über alle Kanäle hinweg fast 10 Millionen.

Mit der ersten Idee, die ich teilte, ging ich mit meinem Publikum einen »sozialen Vertrag« ein – im Grunde eine soziale Verpflichtung den Menschen gegenüber, die mir nur für diese tägliche Idee folgten. Das motivierte mich weiterzumachen, und ich hatte nun etwas zu verlieren – ihre Aufmerksamkeit und meinen Ruf –, wenn ich aufhörte.

Im Kern bedeutet eine Verpflichtung, dass man etwas zu verlieren hat, und wenn man etwas zu verlieren hat, geht man ein persönliches Risiko ein.

»**Ein Risiko eingehen**« ist ein wichtiges psychologisches Werkzeug, mit dem man seine Lernkurve in allen Bereichen steigern kann. Risiko erhöht den Lerneinsatz, indem es tief reichende psychologische Anreize schafft, ein Verhalten beizubehalten. Alles Mögliche kann aufs Spiel gesetzt werden, von Geld bis hin zu öffentlichen persönlichen Verpflichtungen.

Du willst mehr über ein bestimmtes Unternehmen erfahren? Kaufe einige Aktienanteile. Du willst etwas über das Web 3.0 lernen? Kaufe ein NFT. Wenn du regelmäßiger ins Fitnessstudio gehen möchtest, eröffne eine WhatsApp-Gruppe mit deinen Freunden, in der du dein tägliches Work-out teilst. In allen drei Beispielen wird entweder monetäre oder soziale Währung eingesetzt.

Mehrere globale Studien konnten zeigen, dass das Eingehen eines persönlichen Risikos funktioniert, da das menschliche Verhalten wesentlich stärker darauf ausgelegt ist, Verluste zu vermeiden, als Ziele zu verfolgen. Wissenschaftler sprechen in diesem Zusammenhang von Verlustaversion.

Sorge also dafür, dass du etwas zu verlieren hast.

## ❖ DIE AKTUALISIERTE FEYNMAN-METHODE

Daraus folgt: **Wenn du etwas meistern willst, tue es öffentlich und regelmäßig.** Das Veröffentlichen niedergeschriebener Ideen zwingt dich zu wiederholtem Lernen und zu einem klareren Schreibstil. Das Posten von Videos macht dich zu einem besseren Redner und trainiert dich im Ausformulieren deiner Gedanken. Indem du deine Überzeugungen auf einer Bühne mitteilst, lernst du, wie du ein Publikum für dich einnehmen und mitreißende Geschichten erzählen kannst. Das gilt für jeden Lebensbereich, tue es öffentlich und schaffe eine Verpflichtung, die dich zur Regelmäßigkeit zwingt, dann kannst du alles erreichen, was du möchtest.

Einer der wertvollsten Aspekte meiner selbst geschaffenen Verpflichtung war, dass ich jede Idee, die ich teilen wollte, auf ihren Kern herunterbrechen musste, auf höchstens 140 Zeichen, damit sie in einen Tweet passte.

*Ist man in der Lage, eine Idee zu vereinfachen und erfolgreich mit anderen zu teilen, versteht man sie dadurch besser. Verstehen wir etwas nicht, verstecken wir uns in der Regel hinter überflüssigen, unnötig komplizierten Wörtern. Tun wir das nicht, ist das der Beweis dafür, dass wir eine Idee verstanden haben.*

Das Herunterbrechen eines Gedankens auf seinen Kern wird oft als Feynman-Methode bezeichnet, benannt nach dem angesehenen amerikanischen Wissenschaftler Richard Feynman. Für seinen Beitrag zur Quantenelektrodynamik erhielt Feynman 1965 den Nobelpreis. Er hatte ein Talent dafür, hochkomplexe, verblüffende Ideen in so einfachen Worten zu erklären, dass sogar ein Kind sie verstehen konnte.

*Ich konnte die Sache nicht auf das Niveau eines Erstsemesters herunterbrechen. Das bedeutet, dass wir sie wirklich nicht verstehen.*

Richard Feynman

Die Feynman-Methode lässt sich gut als mentale Übung für die eigene Weiterentwicklung einsetzen. Sie zwingt einen, unnötig Komplexes wegzulassen, ein Konzept auf seine Essenz einzudampfen und ein reichhaltiges, tief gehendes Verständnis der Disziplin zu erlangen, die man sich aneignen will. Die Feynman-Methode besteht aus wenigen wichtigen Schritten, die ich vereinfacht und auf Basis meiner eigenen Lernerfahrung aktualisiert habe:

## **SCHRITT 1: LERNE**

Zuerst musst du das Thema eingrenzen, das du verstehen möchtest, es sorgfältig recherchieren und von allen Seiten beleuchten.

## **SCHRITT 2: ERKLÄRE ES EINEM KIND**

Zweitens solltest du die Idee so aufschreiben, als ob du sie einem Kind erklärst; verwende leicht verständliche Wörter, weniger Wörter und einfache Konzepte.

## **SCHRITT 3: TEILE ES MIT**

Gib deine Idee an andere weiter; poste sie online, in deinem Blog, teile sie auf der Bühne oder einfach beim Abendessen. Verwende ein Medium, bei dem du eine klare Rückmeldung erhältst.

## **SCHRITT 4: ÜBERPRÜFE**

Gehe die Rückmeldungen durch. Haben andere das Konzept auf Basis deiner Erklärungen verstanden? Können sie es dir in ihren eigenen Worten erklären? Falls nicht, fange wieder beim ersten Schritt an; falls ja, wende dich etwas Neuem zu.



Dies ist die Gemeinsamkeit aller großen Redner, angesehenen Autoren und bekannten Intellektuellen, mit denen ich mich je beschäftigt oder die ich interviewt habe.

Jede Person auf der Liste der hundert wichtigsten modernen Intellektuellen des Magazins *Prospect* befolgt dieses Gesetz.

Als ich mich mit den großen Philosophen der Vergangenheit beschäftigte, stellte ich fest, dass jeder einzelne davon dieses Gesetz verinnerlicht hatte, oft waren sie sogar überzeugte Verfechter davon.

Alle waren zu einem gewissen Zeitpunkt, sei es aus Absicht oder Zufall, eine Verpflichtung eingegangen, durch die sie fortwährend

nachdachten, schrieben und ihre Überlegungen mit anderen teilten.

Egal ob es sich um moderne Autoren wie James Clear, Malcolm Gladwell oder Simon Sinek handelt, die Tweets, Blogbeiträge und Videos in den sozialen Medien posten, oder um antike Philosophen wie Aristoteles, Platon und Konfuzius, die auf Papyrusrollen schrieben und auf Bühnen vortrugen, sie alle folgten diesem entscheidenden Gesetz; sie alle haben sich der Lehre verpflichtet und sind dadurch zu Meistern des Wissens und der Vermittlung desselben geworden.

*Die Person, die in jedem Klassenzimmer  
am meisten lernt, ist der Lehrer.*

James Clear

**★ DAS GESETZ: WILLST DU ETWAS MEISTERN,  
VERPFLICHTE DICH, ES ZU LEHREN**

Lerne mehr, vereinfache mehr und teile mehr mit. Deine Beständigkeit wird deinen Fortschritt fördern, die Resonanz wird deine Fähigkeiten vergrößern, und das Befolgen dieses Gesetzes wird dich zu einem Meister deines Gebiets machen.

Man wird nicht besser,  
indem man Wissen  
für sich behält.

Man wird besser,  
indem man es  
weitergibt.

The Diary of a CEO

## Gesetz 3: Niemals widersprechen

*Dieses Gesetz macht dich zu einem Meister in Sachen Kommunikation, Verhandlung und Konfliktlösung. Du wirst Streitgespräche für dich entscheiden können, man wird dir zuhören, und du wirst die Meinung anderer ändern können. Es erklärt außerdem, weshalb die meisten deiner Argumente zu nichts führen.*

### ★ DIE GESCHICHTE

Über einen Großteil meiner Kindheit hinweg sah ich meiner Mutter zu, wie sie wütend auf meinen Vater einschrie, während dieser vor dem Fernseher saß und sie anscheinend überhaupt nicht wahrnahm. Bis dahin hatte ich nichts Vergleichbares erlebt, und bis heute kam nichts anderes diesen ohrenbetäubenden Schreieskapaden gleich.

Sie konnte ihn fünf oder sechs Stunden lang – wegen derselben Sache – anschreien und dabei immer wieder die gleichen Worte verwenden, ohne dass sie in Lautstärke oder Enthusiasmus nachließ. Manchmal versuchte mein Vater kurz gegenzuhalten, und wenn sein Einwand zwangsläufig im Sande verlief, ging er entweder wieder dazu über, meine Mutter zu ignorieren, oder er floh in einen anderen Teil des Hauses, schloss sich in seinem Zimmer ein oder setzte sich ins Auto und fuhr davon.

Erst mehr als zwanzig Jahre später wurde mir bewusst, dass ich genau diese Konfliktlösungsstrategie von ihm übernommen hatte.

Diese Erkenntnis kam mir, während ich um zwei Uhr morgens im Bett lag und meine wütende Freundin mir endlos etwas vorhielt, worüber sie unglücklich war. Ich entgegnete: »Das sehe ich anders«, und versuchte mich in einem überzeugenden Gegenargument. Erwartungsgemäß blieb der Erfolg aus. Als hätte ich Öl ins Feuer gegossen, schrie sie mich nun nur noch lauter an und brachte denselben Punkt mit den exakt gleichen Worten vor.

Irgendwann stand ich auf und versuchte zu gehen. Sie folgte mir, weswegen ich mich in meinem begehbarer Kleiderschrank verbarrikadierte, wo ich bis fast fünf Uhr morgens blieb, während sie mich durch die Tür hindurch anschrie – über dieselbe Sache, mit denselben Worten, wie eine kaputte Schallplatte –, ohne dass man ein Nachlassen in Lautstärke oder Enthusiasmus hätte wahrnehmen können.

Sie ist nun meine Ex-Freundin; wie zu erwarten, hielt die Beziehung nicht.

## ❖ DIE ERKLÄRUNG

In Wahrheit ist in jeder zwischenmenschlichen Beziehung – geschäftlich, romantisch oder platonisch – Kommunikation sowohl das Problem als auch die Lösung.

Man kann die langfristige Gesundheit jeder Beziehung daran erkennen, ob ein Konflikt sie stärkt oder schwächt.

*Gesunder Konflikt stärkt Beziehungen, weil die Beteiligten gemeinsam gegen ein Problem angehen; ungesunder Konflikt schwächt eine Beziehung, weil die Beteiligten gegeneinander arbeiten.*

Ich habe mich mit Tali Sharot zusammengesetzt, einer Professorin für kognitive Neurowissenschaften am University College London und am MIT, da ich verstehen wollte, was uns die Neurowissenschaft

über die Regeln lehren kann, nach denen effektive Kommunikation funktioniert. Was Sharot mir erzählte, hat mein Privatleben, meine romantischen Beziehungen und die Art, wie ich meine geschäftlichen Verhandlungen führe, für immer verändert.

Sharot und ihr Team wollten herausfinden, was im Gehirn passiert, wenn wir streiten. Dazu führten sie eine Studie durch, die sie im Fachblatt *Nature Neuroscience* veröffentlichten. Darin zeichneten sie die Gehirnaktivitäten ihrer Probanden während eines Streits auf.

Während des Versuchs sollten zweiundvierzig Personen paarweise eine finanzielle Schätzung anstellen. Jedes Paar lag, getrennt durch eine Glaswand, nebeneinander in einem Kernspintomografen. Ihre Reaktionen während des Versuchs wurden aufgezeichnet. Beiden wurden Bilder von Immobilien gezeigt, deren Wert sie nacheinander schätzen sollten, außerdem mussten sie auf das Zutreffen ihrer Einschätzung wetten. Jeder der Teilnehmenden konnte die Schätzung des jeweiligen Partners auf einem Bildschirm sehen.

War das Versuchspaar sich bei einer Schätzung einig, waren beide bereit, mehr auf das Zutreffen ihrer Angaben zu wetten. Dabei sahen die Wissenschaftler, die die Gehirnaktivitäten untersuchten, dass die Gehirne aktiv wurden, was dafür sprach, dass sie kognitiv aufnahmefähig und offen waren. Stimmten die Partner dagegen nicht miteinander überein, schien die Gehirnaktivität zu stoppen und herunterzufahren, woraufhin sie sich der Meinung des anderen gegenüber verschlossen und diese weniger wertschätzten.



Sharots Erkenntnisse lassen aktuelle Entwicklungen in stark umkämpften Bereichen des politischen Diskurses in einem neuen Licht erscheinen. Ein Beispiel wäre der Klimawandel: obwohl Wissenschaftler über die letzten zehn Jahre hinweg immer mehr eindeutige Beweise dafür vorgelegt haben, dass der Klimawandel menschengemacht ist, stellte eine Umfrage des Pew Research Centers fest, dass die Zahl der US-Republikaner, die von den wissenschaftlichen Ergebnissen überzeugt sind, im gleichen Zeitraum *abnahm*. Heftiges Argumentieren, wie wissenschaftlich fundiert es auch sein mag, funktioniert offensichtlich nicht.

Folgendes muss also geschehen, wenn wir unsere Chancen erhöhen wollen, dass uns jemand auf der Gegenseite zuhört. Sharot meint, **die eigene Antwort darf nicht mit einer ablehnenden Aussage beginnen, wenn man das Gehirn seines Gegenübers für den eigenen Standpunkt aktiv und aufnahmebereit halten möchte.**

Wenn du mit jemandem nicht übereinstimmst, musst du unbedingt dem emotionalen Drang widerstehen und deine Antwort auf keinen Fall mit »Das sehe ich anders« oder »Da liegst du falsch« einleiten.

Beginne deine Erwiderung stattdessen mit einem Aspekt, den ihr gemeinsam habt, in dem ihr übereinstimmt, und mit den Teilen der Argumentation, die du nachvollziehen kannst.

*Ein Argument kann noch so gut durchdacht und logisch aufgebaut sein, es ist unwahrscheinlich, dass es akzeptiert wird, wenn du es mit einer Abneigung einleitest – unabhängig davon, wie viele Beweise vorliegen oder ob du objektiv gesehen recht hast.*

Beginnen wir dagegen mit Zustimmung, starten wir an einem gemeinsamen Ausgangspunkt, erhöhen wir so die Wahrscheinlichkeit, dass unsere starken Argumente, unsere unbestechliche Logik und das Gewicht unserer Belege überhaupt wahrgenommen werden.

Dieses dritte Gesetz – niemals widersprechen – ist ein entscheidender Grundsatz für jeden erfolgreichen Verhandlungsführer, Redner, Verkäufer, Geschäftsmann, Schriftsteller – und Partner.

Bei meinen Interviews mit dem Sprach- und Kommunikationscoach Julian Treasure, dessen TED-Talk mehr als 100 Millionen Mal angeschaut wurde, und Paul Brunson, Experte für Beziehungen und Partnervermittlung und bekannt als »Love Doctor«, erklärten mir beide die Kunst der guten Kommunikation. Um ein hervorragender Kommunikator, Gesprächs- oder Beziehungspartner zu werden, muss man zuerst so zuhören, dass die andere Person sich »gehört« fühlt, und anschließend darauf achten, so zu antworten, dass sie sich »verstanden« fühlt.

Tali Sharots Studien in den Neurowissenschaften liefern klare wissenschaftliche Ergebnisse, die zeigen, weshalb es so wichtig ist, dass wir jemandem zunächst das Gefühl geben, »gehört und verstanden« zu werden, bevor wir seine Meinung ändern können. Es überrascht wenig, dass gerade die Menschen am ehesten unsere Meinung ändern können, mit denen wir in 98 Prozent der Themen übereinstimmen – wir fühlen uns von ihnen grundlegend verstanden, weswegen wir eher geneigt sind, ihnen zuzuhören.

## ★ DAS GESETZ: NIEMALS WIDERSPRECHEN

Halte mitten in Verhandlungen, Debatten oder während eines heftigen Streits inne und mache dir bewusst: Wenn du die Meinung deines Gegenübers ändern willst, musst du zuerst auf eine gemeinsame Überzeugung oder ein gemeinsames Handlungsmotiv eingehen, damit das Gehirn des Gegenübers aufnahmebereit für deinen Standpunkt bleibt.

Unsere Worte sollten  
dem Verstehen Brücken  
bauen, anstatt einer  
Verbindung im Weg  
zu stehen.

Widerspruch weniger,  
verstehet mehr.

The Diary of a CEO