

Home > Strategien

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-735836.html>

zuletzt aktualisiert: 10. März 2011, 08:20 Uhr

Heft 1/2011: [Karriere](#)

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Selbstmanagement

Der Sinn des Lebens

Von Clayton M. Christensen

Schon zu Beginn einer Karriere sollte sich jeder Gedanken über seine Vorstellung von beruflichem Erfolg und privatem Glück machen. Später fehlen oft Zeit und Energie, um die wirklich wichtigen Fragen zu beantworten. Was ein erfahrener Unternehmer und Harvard-Professor dem Managernachwuchs rät.

Bevor ich mein Buch "The Innovator's Dilemma" veröffentlichte, erhielt ich einen Anruf von Andrew Grove, dem damaligen Chairman von Intel. Grove hatte einen meiner früheren Artikel über disruptive Technologien gelesen und bat mich, seinen Mitarbeitern einen Vortrag über die Ergebnisse meiner Recherchen zu halten und ihnen zu erklären, welche Konsequenzen das für Intel habe. Begeistert von diesem Vorschlag, flog ich ins Silicon Valley und war genau zum vereinbarten Zeitpunkt da - nur um mir von Grove Folgendes anhören zu müssen: "Tut mir leid; aber es ist etwas dazwischengekommen. Wir haben nur zehn Minuten Zeit für Sie. Erzählen Sie uns, was Ihr Konzept der disruptiven Technologien für Intel bedeutet."



Suche nach dem Lebenssinn: Wie macht man Karriere, was bedeutet ethisches Handeln und wie ist privates Glück möglich?

© Corbis

"Das geht nicht", widersprach ich, "ich brauche unbedingt eine halbe Stunde, um mein Konzept zu erklären, denn nur vor diesem Hintergrund sind meine Ausführungen über Intel verständlich." Nachdem ich meine Ideen zehn Minuten lang erläutert hatte, unterbrach Grove mich: "Okay, okay, ich habe Ihr Konzept schon verstanden. Jetzt erklären Sie uns bitte, was das für Intel bedeutet."

Energisch bat ich mir noch weitere zehn Minuten aus, um zu schildern, wie der Prozess der Disruption in einer ganz anderen Branche - nämlich der Stahlindustrie - Fuß gefasst hat, damit Grove und sein Team überhaupt erst einmal begriffen, wie Disruption funktioniert. Ich erzählte ihnen, wie Nucor und andere Minihütten zunächst begonnen hatten, das unterste Marktsegment (Betonstahl) zu erobern, um sich dann bis ins obere Segment hochzuarbeiten und die traditionellen Stahlwerke zu unterbieten.

Als ich mit meiner Geschichte von den Minihütten am Ende war, sagte Grove: "Alles klar, ich verstehe schon, was Sie meinen. Für Intel bedeutet das also ..." Und dann erklärte er, mit welcher Strategie sein Unternehmen den Celeron-Prozessor im untersten Marktsegment einführen wollte.

Über diese Begebenheit habe ich seither unzählige Male nachgedacht. Hätte ich dem Impuls nachgegeben, Andy Grove zu erklären, mit welcher Philosophie er an das Mikroprozessor-Geschäft herangehen solle - er hätte meine Argumente einfach beiseitegewischt. Doch statt ihm vorzuschreiben, was er denken sollte, brachte ich ihm bei, wie er denken sollte - und dadurch gelangte er von selbst zu der Entscheidung, die meiner Meinung nach die einzig richtige war.

Dieses Erlebnis hat einen starken Eindruck bei mir hinterlassen. Wenn meine Klienten mich heute fragen, was sie denn tun sollen, gebe ich ihnen nur noch selten eine direkte Antwort auf diese Frage. Stattdessen beleuchte ich ihr Anliegen aus der Perspektive eines meiner Konzepte, wende dieses Konzept aber auf eine ganz andere Branche an als die, in der der betreffende Klient tätig ist. Daraufhin bekomme ich meistens die Antwort: "Alles klar, jetzt verstehe ich, was Sie meinen." Und anschließend sind meine Klienten in der Lage, ihre Frage sehr viel besser zu beantworten, als ich es hätte tun können.

Ich habe meinen Unterricht an der Harvard Business School so strukturiert, dass meine Studenten daraus lernen können, was eine gute Managementtheorie ist und aus welchen Bausteinen sie besteht. Dieses Gerüst reichere ich dann mit verschiedenen Konzepten oder Theorien an, die die Studenten zum Nachdenken darüber anregen sollen, in welchen Bereichen ein Manager Anreize für Innovation und Wachstum setzen sollte. In jeder

Vorlesung betrachten wir ein bestimmtes Unternehmen aus dem Blickwinkel dieser Theorien. So versuchen wir zu erklären, wie das Unternehmen in die jeweilige Lage gekommen ist, und überlegen uns, was seine Manager tun müssten, um zu den erforderlichen Resultaten zu gelangen.

Am letzten Kurstag fordere ich meine Studenten auf, diese Theorien auf sich selbst anzuwenden und stichhaltige Antworten auf drei Fragen zu finden. Erstens: Wie kann ich sichergehen, dass ich in meiner beruflichen Karriere glücklich sein werde? Zweitens: Wie kann ich sichergehen, dass meine Beziehung zu meiner Frau und meiner Familie für mich zu einer Quelle dauerhaften Glücks wird? Und drittens: Wie kann ich sichergehen, nicht im Gefängnis zu landen? Letzteres klingt zwar wie eine Scherzfrage, hat aber durchaus einen ernsten Hintergrund. 2 der 32 Studenten in meinem Rhodes-Stipendiatenkurs mussten für einige Zeit ins Gefängnis; und Enron-Boss Jeff Skilling gehörte zu meinen Kommilitonen an der HBS. Eigentlich waren das alles ganz nette, anständige Kerle - und doch sind sie später irgendwie auf die schiefe Bahn geraten.

Während die Studenten über die Antworten auf diese drei Fragen diskutieren, biete ich ihnen einen kleinen Einblick in mein eigenes Leben - gewissermaßen als Fallbeispiel -, um ihnen zu veranschaulichen, wie man die Theorien, die sie in unserem Kurs gelernt haben, auf seine persönlichen Lebensentscheidungen anwenden kann.

Eine Theorie, die uns bei der Beantwortung der ersten Frage ("Wie können wir sichergehen, in unserer beruflichen Karriere glücklich zu werden?") sehr nützlich ist, stammt von Frederick Herzberg, der behauptet, dass die wichtigste treibende Kraft in unserem Leben nicht Geld ist, sondern die Chance, etwas zu lernen, in immer verantwortungsvollere Aufgaben hineinzuwachsen, einen positiven Beitrag zum Leben anderer Menschen zu leisten und für seine Leistungen anerkannt zu werden.

Dann erzähle ich meinen Studenten, welches Bild ich als Chef der Firma, die ich vor Beginn meiner akademischen Laufbahn gegründet hatte, eines Tages vor meinem inneren Auge sah: Ich sah eine meiner Managerinnen morgens voller Selbstvertrauen zur Arbeit fahren. Als Nächstes stellte ich mir vor, wie sie zehn Stunden später wieder zu ihrer Familie zurückkehrte und völlig frustriert war: Sie fühlte sich unterfordert und hatte den Eindruck, dass ihre Leistungen überhaupt nicht anerkannt wurden. Ich malte mir aus, wie negativ das gekränkte Selbstwertgefühl dieser Frau sich wohl auf ihren Umgang mit ihren Kindern auswirken mochte.

Dann stellte ich mir einen anderen Tag vor und sah die Frau wieder auf der Heimfahrt. Diesmal hatte sie mehr Selbstvertrauen, denn sie hatte das Gefühl, eine Menge gelernt, für wertvolle Leistungen Anerkennung geerntet und einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg einiger wichtiger Projekte geleistet zu haben. Ich versuchte mir vorzustellen, wie positiv sich das auf ihr Verhalten als Ehefrau und Mutter auswirkte, und kam zu folgendem Ergebnis: Management ist der nobelste Beruf - wenn man ihn richtig ausübt. Keine andere Betätigung bietet uns so viele Chancen, unseren Mitmenschen zu Lernprozessen und innerem Wachstum zu verhelfen - dafür zu sorgen, dass sie Verantwortung übernehmen; etwas leisten, das anerkannt wird; und zum Erfolg eines Teams beitragen. Immer mehr MBA-Studenten treten ihr Studium mit der Vorstellung an, dass es bei einer unternehmerischen Karriere in erster Linie darauf ankommt, Unternehmen aufzukaufen und Geld in sie zu investieren. Das ist schade. Denn Geschäfte abzuschließen schenkt einem keine so tiefe Erfüllung wie das Gefühl, Menschen aufzubauen.

Dieses Wissen möchte ich den Studenten in meinen Kursen mit auf den Weg geben.

Es gibt auch eine Theorie, die uns bei der Beantwortung der zweiten Frage weiterhilft: Wie kann ich sichergehen, dass meine Beziehung zu meiner Familie für mich zu einer Quelle dauerhaften Glücks wird? Bei dieser Theorie geht es darum, wie man Strategien entwickelt und in die Praxis umsetzt. Der Kernsatz der Theorie lautet, dass die Strategie eines Unternehmens daraus erwächst, in welche Projekte das Management seine Ressourcen investiert. Wenn Firmenchefs diesen Prozess der Ressourcenallokation nicht meisterhaft managen, kommt dabei womöglich etwas ganz anderes heraus, als sie eigentlich geplant hatten. Und da die Entscheidungsfindungssysteme von Unternehmen darauf abzielen, in Projekte zu investieren, die möglichst sofortige konkrete Resultate erbringen, stellen die Firmen zu wenige Ressourcen für Initiativen zur Verfügung, die für ihre langfristige Strategie von entscheidender Wichtigkeit wären.

Im Lauf der Jahre habe ich den Werdegang meiner HBS-Mitstudenten aus dem Jahr 1979 verfolgt und leider feststellen müssen, dass viele von ihnen unglückliche Beziehungen eingingen, sich wieder scheiden ließen und früher oder später auch den Kontakt zu ihren Kindern verloren. Und ich kann Ihnen garantieren, dass keiner meiner Kommilitonen damals, als er sein Examen machte, bewusst ein solches Ziel im Kopf hatte. Dennoch haben viele meiner Studienkollegen genau diese Strategie in die Praxis umgesetzt. Warum? Weil der Sinn ihres Lebens bei der Entscheidung, wofür sie ihre Zeit, ihre Talente und ihre Energie investieren wollten, nicht die oberste Priorität hatte.

Ich finde es erschreckend, dass so viele der 900 Studenten, die die Harvard Business School Jahr für Jahr aus den besten Kandidaten der Welt auswählt, sich so wenig Gedanken über den Sinn ihres Lebens gemacht haben. Deshalb versuche ich meinen Studenten stets klarzumachen, dass die HBS vielleicht eine ihrer letzten Chancen ist, gründlich über diese Frage nachzudenken. Wenn sie glauben, später mehr Zeit und Energie dafür zu haben, sind sie auf dem Holzweg, denn das Leben wird ihnen mit zunehmendem Alter immer mehr abverlangen: Sie werden sich eine Eigentumswohnung oder ein Haus kaufen, eine Hypothek aufnehmen, 70 Stunden pro Woche arbeiten und "nebenher" auch noch einen Ehemann oder eine Ehefrau und Kinder haben.

Für mich war es stets sehr wichtig, einen eindeutigen Sinn in meinem Leben zu erkennen. Doch das begriff ich erst, nachdem ich lange und intensiv darüber nachgedacht hatte. Als Rhodes-Stipendiat in Oxford hatte ich ein sehr anspruchsvolles akademisches Programm zu bewältigen, für das ich eigentlich noch ein Jahr an mein Studium hätte dranhängen müssen. Dennoch beschloss ich, jeden Abend eine Stunde lang zu lesen, nachzudenken und um eine Antwort auf die Frage zu beten, warum Gott mich in diese Welt geschickt hatte. Allerdings war es nicht leicht für mich, meinem Vorsatz treu zu bleiben, denn diese Stunde fehlte mir bei meinem Studium der angewandten Ökonometrie; und ich haderte mit mir selbst, weil ich nicht wusste, ob ich mir das überhaupt leisten konnte. Aber ich hielt mich trotzdem daran - und gewann am Ende tatsächlich Klarheit über den Sinn meines Lebens.

Erkenntnisse über den Sinn meines Lebens wende ich jeden Tag an

Hätte ich diese eine Stunde stattdessen damit zugebracht, die neuesten Techniken zur Lösung der Probleme der Autokorrelation bei der Regressionsanalyse zu erlernen, so hätte ich meine Lebenszeit falsch investiert. Mit den Methoden der Ökonometrie arbeite ich schließlich nur ein paar Mal im Jahr; doch die Erkenntnisse über den Sinn meines Lebens wende ich jeden Tag an. Sie sind das Vernünftigste, was ich in meinem Leben je gelernt habe. Deshalb prophezeie ich meinen Studenten immer: Wenn ihr euch Zeit nehmt, euch über den Sinn eures Lebens klarzuwerden, wird das die wichtigste Erkenntnis sein, die das Studium an der HBS euch gebracht hat. Denn wenn ihr nicht herausfindet, worin dieser Sinn besteht, werdet ihr ohne Ruder auf das stürmische Meer des Lebens hinausfahren und nur ein hilfloser Spielball der Wellen sein. Klarheit über Sinn und Ziel unserer Existenz ist mehr wert, als sich in leistungsorientierter Kostenrechnung, Balanced Scorecards, dem Konzept der Kernkompetenz, der disruptiven Innovation, den vier Ps und dem Fünf-Kräfte-Modell auszukennen.

Für mich ist der Sinn meines Lebens aus meinem Glauben erwachsen; doch Religion ist nicht das Einzige, was einem Menschen eine Richtung im Leben weisen kann. Einer meiner früheren Studenten kam beispielsweise zu dem Ergebnis, dass der Sinn seines Lebens darin bestehe, sein Land zu Ehrlichkeit und wirtschaftlichem Wohlstand zu führen und Kinder großzuziehen, die sich mit ebenso hoher Kompetenz für dieses Ideal - und füreinander - einsetzen, wie er selbst es tut. Sein Lebenssinn orientiert sich (ebenso wie der meine) an Familie und Mitmenschen.

Die Wahl und erfolgreiche Ausübung eines Berufs ist nur eine Möglichkeit, diesen Sinn zu erfüllen. Doch wenn man gar keinen tieferen Sinn verfolgt, kann das Leben mit der Zeit schal und leer werden.

Aus der Entscheidung, wofür Sie Ihre Zeit, Energie und Talente nutzen möchten, erwächst letztendlich Ihre Lebensstrategie.

Ich habe gleich mehrere "Jobs", die jeweils einen Teil meiner Ressourcen beanspruchen: Ich bemühe mich, eine glückliche, erfüllte Beziehung mit meiner Frau zu führen, meine Kinder zu großartigen Menschen zu erziehen, etwas für die Stadt zu tun, in der ich lebe, Erfolg in meiner beruflichen Karriere zu haben, mich in meiner Kirche zu engagieren und einiges mehr. Und ich habe damit genau das gleiche Problem wie jedes Unternehmen: Mir steht nur ein begrenztes Maß an Zeit, Energie und Begabungen zur Verfügung. Wie verteile ich diese Ressourcen auf meine verschiedenen Lebensbereiche? Solche Entscheidungen können dazu führen, dass Ihr Leben am Ende ganz anders aussieht, als Sie es eigentlich geplant hatten. Manchmal erwächst daraus etwas Gutes, und es ergeben sich Chancen, mit denen man nie gerechnet hätte. Doch wenn Sie Ihre Ressourcen falsch investieren, kann das sehr negative Folgen haben. Wenn ich an meine früheren Kommilitonen zurückdenke, die in ihrem Leben unbewusst schon früh die Weichen für eine sinnentleerte, unglückliche Existenz gestellt haben, glaube ich, dass ihr Problem auf eine zu kurzfristige Lebensplanung zurückzuführen ist.

Wenn sehr leistungsorientierte Menschen (und diese Beschreibung trifft auf alle Harvard-Business-School-Abgänger zu) einmal eine halbe Stunde Zeit oder ein kleines Quäntchen Energie übrig haben, investieren sie diese Ressource in der Regel in eine Aktivität, die möglichst greifbare Resultate erbringt. Und unsere Karriere ist nun einmal der konkreteste Beweis dafür, dass wir uns vorwärtsbewegen. Man versendet ein Produkt, stellt ein Design oder eine Präsentation fertig, schließt ein Geschäft ab, veranstaltet ein Seminar, veröffentlicht einen Artikel, wird bezahlt oder befördert. Zeit und Energie in seine

Partnerschaft und die Beziehung zu seinen Kindern zu investieren schenkt einem normalerweise nicht dieses unmittelbare Gefühl, etwas "geschafft" zu haben. Kinder benehmen sich mindestens einmal täglich daneben. Als Vater oder Mutter kann man eigentlich erst nach 20 Jahren zufrieden die Hände in den Schoß legen und sagen: "Ich habe einen guten Sohn oder eine gute Tochter großgezogen." Sie können Ihre Partnerbeziehung vernachlässigen, und am Anfang scheint das gar nicht einmal so viel auszumachen. Menschen, die nach überdurchschnittlichen Leistungen und Erfolgen streben, neigen grundsätzlich dazu, sich zu wenig um ihre Familie und zu sehr um ihre Karriere zu kümmern - obwohl eine enge, liebevolle Beziehung zur eigenen Familie die größte und dauerhafteste Quelle des Glücks ist, die es gibt.

Wenn man die Ursachen analysiert, die großen unternehmerischen Misserfolge zugrunde liegen, stößt man immer wieder auf diese Neigung, sich lieber um Dinge zu bemühen, die sofortige Befriedigung versprechen. Und wenn man das Privatleben der Menschen aus dieser Perspektive betrachtet, erkennt man dasselbe verblüffende, ernüchternde Muster: Die Leute investieren immer weniger Ressourcen in jene Dinge, von denen sie früher behauptet hätten, dass sie ihnen das Wichtigste auf der Welt seien.

Eine Kultur erschaffen

In unserem Kurs beschäftigen wir uns unter anderem mit einem wichtigen Konzept, das wir als "Kooperationsstrategien" bezeichnen. Dieses Konzept besagt, dass Visionen allein noch lange keinen guten Manager ausmachen. Natürlich ist es wichtig, mit scharfem Blick in die nebelhafte Zukunft schauen zu können, um dann die nötigen Kurskorrekturen für sein Unternehmen ins Auge zu fassen. Noch viel wichtiger ist es jedoch, seine Mitarbeiter, die diese Zukunftstrends vielleicht noch gar nicht erkannt haben, von dem neuen Kurs zu überzeugen, damit sie auch mitmachen. Ein Manager muss wissen, wie er seine Mitarbeiter zur Kooperation bewegen kann; das ist eine sehr wichtige Fähigkeit.

Mein Konzept teilt diese Kooperationsstrategien in zwei Kategorien ein. Erstens: Inwieweit sind die Mitarbeiter eines Unternehmens sich darüber einig, was bei ihrer Mitwirkung an einem bestimmten Vorhaben herauskommen soll? Zweitens: Inwieweit sind sie sich darüber einig, was sie tun müssen, um die gewünschten Resultate zu erzielen?

Wenn in beiden Bereichen relativ geringe Einigkeit besteht, muss man "Machtstrategien" - Zwang, Drohungen, Sanktionen - einsetzen, um seine Mitarbeiter zur Kooperation zu bewegen. Das ist die Ausgangsposition vieler Unternehmen; daher muss das Gründungsmanagementteam seinen Mitarbeitern normalerweise genau vorschreiben, was zu

tun ist und warum. Wenn die Mitarbeiter mit ihrer gemeinsamen Bewältigung dieser Aufgaben immer wieder Erfolg haben, bildet sich mit der Zeit ein Konsens heraus. Für Edgar Schein vom MIT ist dieser Prozess der Mechanismus, durch den eine Arbeitskultur entsteht. Am Ende denken die Leute nicht einmal mehr darüber nach, ob ihre Arbeitsweise zum Erfolg führt. Sie setzen automatisch die richtigen Prioritäten und orientieren sich bei ihrer Arbeit nicht mehr an expliziten Entscheidungen, sondern an ihrem Instinkt und daran, was sie stillschweigend für richtig halten - und das bedeutet, dass sie eine Arbeitskultur geschaffen haben. Diese Kultur zeigt den Mitgliedern der Gruppe unmissverständlich die bewährten, akzeptablen Methoden auf, mit denen bestimmte Probleme zu lösen sind. Und sie bestimmt auch, welche Priorität verschiedenen Arten von Problemen zukommt. So eine Kultur kann ein sehr hilfreiches Managementtool sein.

Wenn meine Studenten dieses Konzept auf die Frage anwenden: Wie kann ich sichergehen, dass meine Familie für mich zu einer dauerhaften Quelle des Glücks wird?, wird ihnen sehr rasch klar, dass Machtstrategien die einfachsten Mittel sind, mit denen Eltern ihre Kinder zur Kooperation bewegen können. Doch sobald die Kinder ins Teenageralter kommen, funktionieren diese Machtstrategien nicht mehr. Und dann bereuen die Eltern ihr Verhalten und fragen sich: Warum haben wir nicht schon vor vielen Jahren begonnen, in unserer Familie eine Kultur aufzubauen, in der Kinder instinktiv respektvoll miteinander umgehen, ihren Eltern gehorchen und die richtigen Entscheidungen treffen? Nicht nur Unternehmen, auch Familien haben eine Kultur. Solche Kulturen können bewusst und gezielt aufgebaut werden; sie können aber auch von selbst entstehen und sich in die falsche Richtung entwickeln, ohne dass der Unternehmenschef oder das Elternteil dies beabsichtigt hätte.

Sollen Ihre Kinder ein starkes Selbstvertrauen haben und an ihre Fähigkeit glauben, schwierige Probleme zu lösen? Diese Eigenschaften werden sich nicht auf wundersame Weise von selbst entwickeln, sobald die Kinder ein bisschen älter sind. Sie müssen Ihre Familienkultur von Anfang an auf dieses Ziel ausrichten - und das bedeutet, dass Sie sich frühzeitig Gedanken darüber machen sollten. Denn genau wie Mitarbeiter eines Unternehmens entwickeln auch Kinder Selbstvertrauen, indem sie schwierige Aufgaben bewältigen und lernen, mit welchen Methoden und Strategien man dabei am ehesten weiterkommt.

Im Finanz- und Wirtschaftsleben bringt man uns bei, bei der Entscheidung für eine Investition die irreversiblen und die Fixkosten zu ignorieren und uns stattdessen an den Grenzkosten und Grenzerträgen zu orientieren, die jede Investition mit sich bringt. In meinem Kurs mache ich den Studenten klar, dass dieser Grundsatz gefährlich ist. Denn er

verleitet Unternehmen dazu, sich auf die Verfahrensweisen zu verlassen, die sie in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben, statt neue Fähigkeiten zu entwickeln, die sie für die Zukunft brauchen. Wenn wir wüssten, dass die Zukunft genauso aussehen wird wie die Vergangenheit, wäre daran ja auch gar nichts auszusetzen. Aber wenn die Zukunft sich anders entwickelt (und das tut sie meistens), dann ist diese Vorgehensweise falsch.

Diese Theorie ist sehr wichtig für die dritte Frage, die ich mit meinen Studenten diskutiere: wie man es schafft, integer zu bleiben (mit anderen Worten: nicht im Gefängnis zu landen). Denn unbewusst orientieren wir uns bei der Entscheidung zwischen Richtig und Falsch sehr häufig am Grenzkostenprinzip. Eine innere Stimme sagt uns: "Natürlich weiß ich, dass man so etwas eigentlich nicht tun sollte. Aber in diesem besonderen Fall - unter diesen mildernden Umständen und wenn ich es nur ein einziges Mal mache - ist es nicht so schlimm." Die Grenzkosten, die entstehen, wenn man "nur ein einziges Mal" etwas Unrechtes tut, scheinen auf den ersten Blick verführerisch gering zu sein - so gering, dass man gar nicht darüber nachdenkt, wo dieser Weg hinführt und was einen diese Entscheidung letzten Endes kosten wird. Wir leiten die Rechtfertigung für Untreue und Unehrlichkeit in all ihren Manifestationen aus dem Grenzkostenprinzip her: "Nur ein einziges Mal" kostet ja nicht viel - so meinen wir.

Ich will Ihnen erzählen, wie mir das Schadenspotenzial dieser "Nur ein einziges Mal"-Philosophie in meinem eigenen Leben klargeworden ist. Damals spielte ich im Basketballteam der Oxford University mit. Wir gaben in jedem Spiel unser Bestes und wurden während der ganzen Saison kein einziges Mal geschlagen. Meine Teamkameraden waren die besten Freunde, die ich in meinem Leben je hatte. Wir nahmen am britischen Äquivalent des NCAA-Turniers teil und schafften es bis unter die vier besten Mannschaften. Das Spiel um den Finaleinzug sollte an einem Sonntag stattfinden. Aber ich hatte mich bereits im Alter von 16 Jahren Gott gegenüber verpflichtet, sonntags niemals Ball zu spielen. Also ging ich zu meinem Trainer und erklärte ihm mein Dilemma. Er war fassungslos, und meine Teamkameraden ebenso, denn ich war der Starting Center (der Spieler, der bei Spielbeginn die Position am gegnerischen Korb einnimmt - *Anm. d. Red.*). Alle beschworen mich, an dem Spiel teilzunehmen. "Kannst du denn nicht ein einziges Mal eine Ausnahme machen?", fragten sie.

Ich bin ein sehr religiöser Mensch; also zog ich mich in ein stilles Kämmerchen zurück und betete um eine Antwort auf die Frage, wie ich mich denn nun verhalten sollte. Mein Gefühl sagte mir danach klipp und klar, dass ich mein Versprechen Gott gegenüber nicht brechen sollte - also verzichtete ich auf die Teilnahme am Championship Game.

Eigentlich war das eine ziemlich unbedeutende Entscheidung - schließlich ging es nur um einen von mehreren tausend Sonntagen in meinem Leben. Theoretisch hätte ich mein selbst auferlegtes Gebot also dieses eine Mal übertreten können - mit der verführerischen Argumentation: "Unter diesen mildernden Umständen und wenn ich es nur ein einziges Mal tue, ist es nicht so schlimm." Doch wenn ich heute an diese Begebenheit zurückdenke, war der Entschluss, meinem Grundsatz treu zu bleiben und dem Grenzkostenprinzip zu widerstehen, eine meiner wichtigsten Entscheidungen. Und wissen Sie auch, warum? Weil mein ganzes Leben seither eine endlose Kette mildernder Umstände gewesen ist. Wäre ich meinem Vorsatz einmal untreu geworden, so hätte ich es in den folgenden Jahren mit Sicherheit immer wieder getan.

Daraus habe ich etwas sehr Wichtiges gelernt: Es ist leichter, sich zu 100 Prozent an seine Prinzipien zu halten als nur zu 98 Prozent. Wenn man sich von der "Nur ein einziges Mal"-Grenzkostenanalyse verleiten lässt, wie einige meiner früheren Studienkollegen es getan haben, wird man diese Entscheidung garantiert irgendwann bereuen. Sie müssen genau definieren, welche Prinzipien Ihnen wichtig sind, und Ihre persönliche Grenze dann so ziehen, dass Sie nicht Gefahr laufen, etwas Falsches zu tun.

Diese Erkenntnis gewann ich, als man mich bat, ein Seminar zum Thema Bescheidenheit am Harvard College zu leiten. Zu Beginn dieses Seminars sollte mir jeder Student den bescheidensten Menschen schildern, den er kannte. Dabei stellte sich bald heraus, dass all diese Leute eine bestimmte hervorstechende Charaktereigenschaft hatten: Sie besaßen ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl. Sie wussten genau, wer sie waren, und waren zufrieden mit sich. Gleichzeitig wurde uns klar, dass Bescheidenheit nichts mit Selbstabwertung zu tun hat, sondern vielmehr darin besteht, anderen Menschen Achtung und Wertschätzung entgegenzubringen. Diese Einstellung zwingt uns ganz automatisch zu anständigem Verhalten gegenüber unseren Mitmenschen. Mit so einer inneren Haltung würden Sie beispielsweise nie jemanden bestehlen, weil Sie den anderen Menschen viel zu sehr respektieren. Und Sie würden garantiert auch niemanden belügen.

Es ist sehr wichtig, der Welt mit Bescheidenheit zu begegnen

Es ist sehr wichtig, der Welt mit Bescheidenheit zu begegnen. Ehe es Ihnen gelang, sich an einer Spitzenuniversität einzuschreiben, hatten Sie wahrscheinlich Ihr gesamtes Wissen und Können Menschen zu verdanken, die intelligenter und erfahrener waren als Sie: Eltern, Lehrern, Vorgesetzten. Doch sobald Sie einen Abschluss der Harvard Business School oder irgendeiner anderen Topuniversität in der Tasche haben, sind die meisten Menschen, denen

Sie in Ihrem täglichen Leben begegnen, wahrscheinlich nicht mehr intelligenter als Sie. Und wenn Sie der Meinung sind, nur von Leuten mit höherem IQ etwas lernen zu können, werden Ihre Lernmöglichkeiten in Zukunft sehr begrenzt sein.

Wenn Sie jedoch bescheiden bleiben und von allen Menschen etwas lernen möchten, steht Ihnen ein unbegrenztes Lernpotenzial offen. Normalerweise kann man nur dann bescheiden sein, wenn man mit sich selbst zufrieden ist - und dann hat man automatisch das Bedürfnis, auch seinen Mitmenschen zu dieser inneren Zufriedenheit zu verhelfen. Wenn jemand sich anderen Leuten gegenüber arrogant, abwertend oder beleidigend verhält, ist das fast immer ein Zeichen dafür, dass es ihm an Selbstwertgefühl fehlt. Solche Menschen müssen andere Personen abwerten, um ein positives Bild von sich selbst haben zu können.

Das richtige Mass

In diesem Jahr wurde bei mir eine Krebserkrankung diagnostiziert, und ich rechnete damit, dass mein Leben vielleicht früher zu Ende sein würde als geplant. Glücklicherweise sieht es inzwischen so aus, als ob mir ein vorzeitiger Tod erspart bleiben wird. Aber ich habe aus dieser Erfahrung eine wichtige Erkenntnis über mein Leben gewonnen.

Mir ist ziemlich klar, dass ich den Firmen, die die Ergebnisse meiner Forschungsarbeit genutzt haben, mit meinen Ideen enorme Gewinne eingebracht habe; ich weiß also, dass ich in meinem Leben sehr viel bewegt habe. Doch als ich dieser Krankheit ins Auge sah, wurde das alles mit einem Schlag unwichtig. Ich habe begriffen, dass Gott mein Leben nicht nach Dollars bewerten wird; für ihn zählen nur die Menschen, deren Leben ich berührt und beeinflusst habe.

Und ich glaube, das gilt für uns alle. Machen Sie sich keine Sorgen darüber, wie bekannt oder berühmt Sie sind; denken Sie lieber an all die Leute, denen Sie dazu verholfen haben, bessere Menschen zu werden. Das ist die letzte Empfehlung, die ich Ihnen mit auf den Weg geben möchte: Halten Sie sich stets vor Augen, mit welchem Maß Ihr Leben eines Tages bewertet werden wird. Und dann nehmen Sie sich vor, jeden Tag so zu gestalten, dass Ihr Leben nach diesem Maß als Erfolg verbucht werden kann.

© 2010 Harvard Business Publishing
Alle Rechte vorbehalten
Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)