

David M. Rubenstein

HOW TO LEAD

Was man über Führung von den
weltbesten CEOs, Gründern und
Gamechangern lernen kann

Übersetzung aus dem Englischen von Norbert Juraschitz

REDLINE | VERLAG

© des Titels »How to lead« von David M. Rubenstein (978-3-86881-847-5)
2021 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

EINLEITUNG

Führungsstärke hat mich schon immer fasziniert – insbesondere das, was einzelne Personen durch die Kraft ihres Intellekts, das Ausmaß ihrer einzigartigen Fertigkeit, die Stärke ihrer Persönlichkeit oder die Effektivität ihrer Überzeugungskraft zu bewirken vermögen.

Diese Faszination wurde während der COVID-19-Krise zweifellos von so gut wie allen auf dem Planeten geteilt, während sie erwartungsvoll verfolgten, ob bestimmte Personen der Aufgabe gewachsen sein würden, die Menschheit durch diese noch nie dagewesene Krise zu lenken, indem sie die notwendigen gesundheitlichen, medizinischen, finanziellen, sozialen und politischen Lösungen entwickelten. Auf einige trifft das ganz eindeutig zu.

Auf ähnliche Weise hielten während der Proteste nach dem Tod George Floyds viele Amerikaner nach Führungspersönlichkeiten Ausschau, welche die rassistisch bedingten Spannungen linderten und sich dem im Land tief empfundenen Kummer widmeten. Und wiederum zeigten sich einige heldenhaft der Aufgabe gewachsen.

Führungsstärke äußert sich in unzähligen Formen und wird auf unzählige Weise ausgeübt. Manche Leader befehligen militärische Truppen im Krieg. Andere können sich große Unternehmen vorstellen und

aufbauen. Manche erzielen Durchbrüche in der wissenschaftlichen Forschung, die das Leben vieler Millionen Menschen verbessern, oder tragen mit ihrem Fachwissen dazu bei, die staatliche Reaktion auf gefährliche neue Krankheiten zu steuern. Einige sind imstande, Werke in den visuellen oder darstellenden Künsten zu schaffen, die tiefe Emotionen auslösen und die menschliche Ausdrucksform auf höchstem Niveau präsentieren. Wieder andere beherrschen athletische Fertigkeiten, die Fans auf der ganzen Welt begeistern, oder sie verändern eine bestehende Organisation oder entwickeln Lösungen für komplizierte Probleme. Und manche sind in der Lage, neue Wege der Kommunikation oder des Denkens zu entwickeln.

Ich interessiere mich schon lange dafür, wie diese unterschiedlichen Menschen zu Führungspersonen geworden sind und es blieben. Als Folge meiner Faszination für die menschliche Eigenschaft der Führungsstärke hatte ich schon immer die – womöglich schlechte – Gewohnheit, Führungspersönlichkeiten gleich bei der ersten Begegnung zu fragen, wie sie eigentlich dazu wurden. Welche Faktoren gaben den Ausschlag? War es Glück, Tatendrang, Talent, Training, Erfahrung oder ein anderer Faktor? Wie wurde diese Eigenschaft eigentlich entdeckt und gepflegt? Auf welche Weise setzten sie sie in die Praxis um, und was geschah, wenn sie auf die Probe gestellt wurde? Nicht alle waren bereit, sofort auf mein Sperrfeuer an Fragen zu antworten.

Diese »schlechte« Gewohnheit trat stärker in der Öffentlichkeit zutage, als ich im Jahr 2008 Präsident des Economic Club von Washington, D.C., wurde und anfangs fast monatlich eine prominente Führungskraft aus den Bereichen Wirtschaft, Regierung oder Kultur zu interviewen. Wohl oder übel setzte ich meine Neugier, wie Führungskräfte ticken, fort, als ich 2016 auf dem Kanal Bloomberg TV meine Talkshow *Peer to Peer* begann (seit 2018 auch auf PBS).

Dieses Buch, ein Ergebnis dieser Interviews, soll den Lesern die Sichtweisen unterschiedlicher Arten von Führungspersönlichkeiten nahebringen, in der Hoffnung, dass er oder sie dazu inspiriert werde, eigene Führungsqualitäten zu entwickeln oder zu fördern. Wie bauten Jeff Bezos und Bill Gates weltweite Hightech-Imperien auf, allen

Widrigkeiten zum Trotz? Wie gründete Phil Knight aufgrund einer Idee aus seiner Examensarbeit an der Business School das größte Unternehmen für Sportschuhe? Wie überwand Ruth Bader Ginsburg juristische Barrieren für die Gleichstellung der Geschlechter und wurde später zum Star des Supreme Court? Wie trat Tim Cook in die Fußstapfen des legendären Steve Jobs und baute ein noch stärkeres Unternehmen auf? Wie wurde Jack Nicklaus zum weltbesten Golfspieler? Wie gelang Condoleezza Rice der Aufstieg bis in die höchsten Etagen der US-Regierung, und das trotz ihrer Kindheit in den Südstaaten, in denen noch Rassentrennung herrschte? Wie bewältigten Bill Clinton und George W. Bush die ernstesten Herausforderungen, mit denen sie als Präsident konfrontiert wurden? Wie wurde Anthony Fauci zu einer der weltweit angesehensten Koryphäen für Infektionskrankheiten wie Ebola, HIV/AIDS und jetzt COVID-19? Ganz offensichtlich reicht es nicht aus, ein Buch über Führungsqualitäten zu lesen, um ein Leader zu werden. Doch die Geschichten einiger der bekanntesten Persönlichkeiten zeigen, wie sich im Laufe eines Lebens und einer Berufskarriere Führungsstärke entwickelt. Viele der in diesem Buch präsentierten Personen fingen mit nicht viel mehr als einer Idee und dem eigenen Tatendrang an. Ihre Geschichten enthüllen auch, wie wichtig ein guter Führer für eine Herausforderung ist, was sich dann häufig zutiefst positiv für die Menschheit auswirkt. Jede einzelne Geschichte ist inspirierend.

Eine Frage allerdings mag durchaus ihre Berechtigung haben: Warum sollte überhaupt jemand führen wollen?

Erstens kann ein Leader die Art von Veränderungen oder Ergebnissen bewirken, die das Leben anderer Menschen verbessern. Zweitens kann er andere motivieren, Führungspersonen zu werden und damit wiederum das Leben anderer verbessern. Und drittens vermag ein Leader ein Gefühl von Vollendung und Leistung zu empfinden, das einem Menschen Erfüllung und Glück beschert.

Ich habe das Buch *How to Lead* geschrieben, weil mir die positive Wirkung, die starke, entschlossene und talentierte Führungspersonen in eine Gesellschaft einbringen können, sehr am Herzen liegt. Dabei hatte ich, offen gesagt, nicht den Eindruck, dass sich meine eigene spe-

zielle Führungsgeschichte dazu eignen würde, andere zu inspirieren. Ich war der Meinung, die Geschichte wirklich außergewöhnlicher Persönlichkeiten, in offenherzigen Interviews erzählt, wäre weitaus hilfreicher.

Abgesehen davon habe ich aus meiner eigenen bescheidenen und zunehmend eklektischen »Führungsreise« einige Erkenntnisse gewonnen: vom Einzelkind einer Arbeiterfamilie zum Stipendiatstudent, Juristen, Mitarbeiter des Weißen Hauses, Mitbegründer einer Beteiligungsgesellschaft, Philanthrop, Vorsitzenden einer gemeinnützigen Organisation, öffentlichen Redner, Fernsehmoderator und Kommentator und Autor. (Da ich auf keinem dieser Felder ein wirklich gutes Vorbild war, probierte ich wohl etliche verschiedene Tätigkeiten aus.)

Von klein auf scheinen Kinder zu erkennen, dass manche Erwachsene außerordentlich eindrucksvolle Dinge vollbringen. Tatsächlich scheinen so gut wie alle Kinder zu Leadern – oder »Helden« – aufzublicken und wollen so wie sie sein. In meiner Kindheit zählten zu diesen Personen historische Figuren wie George Washington, Abraham Lincoln, Theodore und Franklin Roosevelt und Winston Churchill sowie damalige Zeitgenossen wie John Wayne, der Immunologe Jonas Salk und Martin Luther King Jr., und noch typischer für einen Jungen in meiner Heimatstadt Baltimore Sportstars wie der dritte Baseman der Orioles Brooks Robinson oder der Quarterback der Colts Johnny Unitas.

Allerdings konnte es keine Führungspersönlichkeit in meiner Kindheit mit dem jugendlich wirkenden, charmanten und charismatischen Präsidenten John F. Kennedy aufnehmen, der in der Kubakrise von 1962 eine Führungsstärke bewies, welche die Vereinigten Staaten und die Sowjetunion vor einem Atomkrieg bewahrte – ein Krieg, dem theoretisch über 100 Millionen Menschen hätten zum Opfer fallen können (mich eingeschlossen). Meine Lehrerin der neunten Klasse war so fest überzeugt, dass es zu einem Atomkrieg kommen würde, dass sie uns ein paar Tage lang keine Hausaufgaben gab. Sie meinte, wir wären vermutlich eh bald nicht mehr auf der Welt – nicht gerade ein tröstlicher Grund, keine Hausaufgaben zu machen.

Damals habe ich mich gefragt – und tue es heute noch –, was Einzelpersonen veranlasst, sich zu erheben und zu außergewöhnlichen

Menschen zu werden. Wie ließen sie etwas geschehen, das sonst nicht passiert wäre? Lag es an ihrer Persönlichkeit, ihren mentalen oder physischen Fähigkeiten oder an dem glücklichen Zufall, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein? Und warum ließen so viele Menschen, die später in ihrem Leben zu Führungspersonen aufstiegen, in ihrer Jugend keinerlei Anzeichen von Führungsqualität erkennen? Warum waren sie damals nicht Präsident einer Studentenorganisation, Rhodes-Stipendiat oder Mannschaftskapitän? Das habe ich mich in der Hoffnung gefragt, dass ich – da ich in meiner Jugend kein großer Leader war – später im Leben vielleicht noch eine Chance bekäme, einer zu werden.

Wenn ich mit Studenten oder jungen Führungskräften spreche, sage ich häufig, das Leben lasse sich allgemein in Drittel unterteilen. Im ersten Drittel geht es um Erziehung und eine Ausbildung für eine künftige Berufslaufbahn; das zweite dreht sich in erster Linie um die Entwicklung der Karriere, die Vervollkommnung der Fertigkeiten und den Aufstieg in eine höhere oder eine verantwortungsvolle Position und Führungsstelle; im dritten schließlich wird »geerntet« – finanziell, psychisch, öffentliche Anerkennung – gemäß dem Grad der Leistungen, die in der zweiten Phase erzielt wurden.

Ich habe Studenten gesagt, dass »Gewinnen« im ersten Drittel des Lebens oft angenehm sein mag, aber häufig entwickeln sich die Gewinner dieser Phase nicht zu den Führern, die man aufgrund dieser frühen Ergebnisse vermutet hätte. Und Führungsstärke, füge ich hinzu, in der zweiten und dritten Lebensphase ist unter Umständen für den Einzelnen ebenso wie für die Gesellschaft bedeutsamer und nachhaltiger.

Warum werden so viele Leader der ersten Phase nicht zu den weltbedeutenden Persönlichkeiten, für die sie, in jungen Jahren, prädestiniert schienen? Womöglich liegt es daran, dass viele, die etwa ein Rhodes-Stipendium bekommen, Präsident einer Studentenorganisation oder Zeitungsredakteur sind oder im College in einem Auswahlteam spielen oder als Laufjunge am Supreme Court arbeiten und dergleichen mehr, bis zum Ende der ersten Phase bereits ein wenig ausgebrannt sind. Vielleicht machen sie nach dem ersten Drittel einfach eine kleine Verschnaufpause. Oder sie sind zu dem Schluss gelangt, dass ein

großer Leader zu sein, auch nicht das Gelbe vom Ei ist. Warum sollte man sich also in den restlichen beiden Dritteln selbst das Leben schwer machen?

Hingegen zählen, mit wenigen Ausnahmen, diejenigen, die im zweiten und letzten Drittel Führungskräfte sind, in der Regel im ersten Drittel nicht zu den Superstars. Woran liegt das?

Manche Menschen reifen später. Andere sind in der Kindheit womöglich in irgendeiner Form benachteiligt: familiäre Verhältnisse, fehlende finanzielle Ressourcen, Gesundheitsprobleme, schlechte Bildungschancen, etc. Wieder andere hatten früher vielleicht einfach keine Motivation, wenig Ehrgeiz, möglicherweise wegen fehlender Vorbilder oder Chancen.

Ich selbst gehörte vielleicht in eine bemerkenswerte, aber nicht ganz ausgefallene Kategorie: Ich wäre im ersten Drittel meines Lebens gerne ein echter Leader gewesen – es mangelte mir nicht an Ehrgeiz – und gab mir auch große Mühe; aber offen gesagt besaß ich weder das Talent, noch die Fähigkeiten oder anderen erforderlichen Eigenschaften, die damals von meinen Gleichaltrigen geschätzt wurden (etwa aufgeschlossene Persönlichkeit, athletische Fähigkeiten, reiche Familie, außerordentliches Talent auf einem bestimmten Gebiet). Später hatte ich das etwas unerwartete und wohl unverdiente Glück, gegen Ende des zweiten und zu Beginn des letzten Drittels eine Führungsperson im Finanzsektor und in der Welt der Philanthropie und gemeinnützigen Organisationen zu werden. Dieser späte Erfolg hat meine Klassenkameraden oder anderen Jugendfreunde mit Sicherheit überrascht, auch wenn viele das aus Höflichkeit nie offen sagen würden.

In meiner Jugend war ich ein ordentlicher Schüler, aber kein akademischer Überflieger. Wenn es nach den Zeugnissen oder Anzeigetafeln geht, war ich mit acht Jahren noch ein recht guter Sportler, doch dann zogen meine Alterskameraden in Größe und Talent an mir vorbei, und ich versank im Mittelmaß. Ich beteiligte mich an unzähligen außerschulischen Aktivitäten und war Mitglied einer beeindruckenden Jugendgruppe in Baltimore, war aber nie der dynamische Führer, der sich in diesem Umfeld an die Spitze setzte.

Immerhin erhielt ich ein Teilstipendium (nicht für Basketball) für den Besuch der Duke University und ein Stipendium über die vollen Studiengebühren an der Law School der University of Chicago. (Ich war auf Stipendien angewiesen; mein Vater arbeitete für das Postamt und verdiente nicht allzu gut.) Außerdem bekam ich einen Job bei der bekannten New Yorker Kanzlei Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, die mir überaus reizvoll erschien, weil dort prominente Persönlichkeiten, die in der Regierung gearbeitet hatten – wie zum Beispiel Ted Sorensen, einer der wichtigsten Berater John F. Kennedys –, angestellt waren. Als junger Anwalt bekam ich die Gelegenheit, mit den besten Anwälten der Kanzlei und mit den führenden Wirtschaftsbossen und Regierungsvertretern New Yorks zusammenzuarbeiten, als mir die Abwendung des drohenden Konkurses der Stadt anvertraut wurde.

Ich habe diese Arbeit für die Regierung genossen und hatte den Eindruck, eine staatliche Tätigkeit sei lohnenswert. Das niedrigere Gehalt war nicht von Bedeutung, denn Geld spielte eigentlich keine Rolle für mich. Ich hatte noch nie viel Geld gehabt und trachtete ehrlich gesagt auch gar nicht danach, allzu viel anzuhäufen. Die Politik und die öffentliche Ordnung reizten mich weit mehr.

Wäre ich bei der Kanzlei Paul, Weiss geblieben wäre, dann hätte ich womöglich eine juristische Fachrichtung eingeschlagen, wäre Partner geworden und dort für die nächsten gut 40 Jahre geblieben – bis zum Zwangsruhestand, den derartige Betriebe inzwischen ihren 65- bis 70-jährigen Partnern nahelegen. Doch diese Plattform, so begehrenswert sie womöglich für ambitionierte Anwälte war, hätte mir vermutlich nicht die Chance geboten, ein großer Akteur in der Welt des Staatsdienstes oder der Politik zu werden. Also schied ich nach zwei Jahren aus, um dem Traum nachzujagen, in der Bundesregierung und letztlich als Mitarbeiter des Weißen Hauses und Berater des Präsidenten zu arbeiten – wie Ted Sorensen.

Im Grunde war das eher ein Wunschtraum: Ich hatte weder politische Kontakte noch eine politische Karriere, und ich hatte erst vor Kurzem mein Jura-Examen bestanden. Aber ich fühlte mich zur Politik,

zum Staatsdienst und dem Amt des Präsidenten hingezogen, und mit Wirtschaft hatte ich damals überhaupt nichts am Hut.

Dieser Traum begann vermutlich, als ich John F. Kennedy bei seiner eloquenten Antrittsrede am 20. Januar 1961 beobachtete. Er rief die Nation auf, sich den neuen Herausforderungen, mit denen die Welt konfrontiert wurde, zu stellen; und er inspirierte eine ganze Generation, sich für die Regierung und das allgemeine Wohl zu engagieren. Die Rede war ein Gedicht in Prosa, und seine Worte, jeder solle danach trachten, etwas für sein Land zu tun, behielt ich in meiner ganzen Jugend im Gedächtnis.

Für denjenigen, der die Gunst der Stunde nutzt, geht es manchmal ganz schnell.

Mit einer Empfehlung von Ted Sorensen verließ ich die Kanzlei und wurde juristischer Berater im U.S. Senate Judiciary Committee's Subcommittee on the Constitution, also dem »Unterausschuss des Justizausschusses im US-Senat für die Verfassung« – ein ziemlich langer Titel für die Funktion des juristischen Beraters von Senator Birch Bayh in Angelegenheiten des Justizausschusses. Aber Bayh kandidierte für die Präsidentschaft, schien mir auch geeignet für dieses Amt und würde mich nach seiner unvermeidlichen Wahl mit Sicherheit in seinen Mitarbeiterstab holen.

Leider hatte die Schicksalsgöttin andere Pläne: Senator Bayh schied aus dem Rennen aus (allerdings wohl kaum wegen der schlechten Wahl eines Beraters im Justizausschuss) und beendete damit meine, wie ich glaubte, große Chance, im Weißen Haus zu arbeiten. Während meiner Tätigkeit im Senat hatte ich jedoch Gelegenheit, im Saal des Senats zu sitzen und die Großen jener Ära – die Senatoren Scoop Jackson, Warren Magnuson, Phil Hart, Jacob Javits, Howard Baker und Ted Kennedy – zu beobachten, wie sie ihre Führungsstärke unter Beweis stellten.

Als die Vorwahlen von 1976 ihrem Ende zu gingen, bekam ich einen Anruf von jemandem, der für einen anderen Kandidaten arbeitete, nämlich für Gouverneur Jimmy Carter, und wurde zu einem Bewerbungsgespräch für einen Job in seinem Politikstab nach der Nominierung eingeladen. Ich hielt die Chancen eines Erdnussfarmers, die Wahl zu

gewinnen, für eher bescheiden, aber ich hatte nichts Besseres zu tun. Ich bekam den Job, zog nach Atlanta und unterstützte anschließend nach Kräften den innenpolitischen Chefberater Gouverneur Carters: Stuart Eizenstat.

Als ich zum Wahlkampfteam stieß, hatte Carter einen Vorsprung von mehr als 30 Prozentpunkten auf den Amtsinhaber Gerald Ford. Nach meinem Eingreifen gewann Carter mit einem Vorsprung von einem Punkt.

Zum Glück gab man nicht mir die Schuld am Schrumpfen des Vorsprungs, und letztlich wurde ich stellvertretender innenpolitischer Berater – ein Posten, für den ich eigentlich gar nicht qualifiziert war, wie ich zugeben muss. Die Jobs im Weißen Haus werden häufig mit den Leuten besetzt, die im Wahlkampf geholfen haben; das sind nicht unbedingt die am besten qualifizierten Kandidaten.

Ich hatte diesen Posten während der ganzen vier Jahre der Carter-Administration inne und genoss ihn in vollen Zügen. Wie könnte jemand aus bescheidener Herkunft, der erste College-Absolvent der Familie, keinen Gefallen daran finden, im Westflügel des Weißen Hauses zu arbeiten, mit Air Force One und Marine One zu reisen, sich mit dem Präsidenten und dem Vizepräsidenten zu treffen und dem eigenen Boss Stuart Eizenstat dabei zu helfen, den innenpolitischen Stab im Weißen Haus zu leiten – und das mit Ende zwanzig und Anfang dreißig? Gab es überhaupt eine Steigerung im Leben?

Ich bezweifle, dass Erfahrung mich im ersten Drittel meiner Laufbahn wirklich zu einem »Leader« machte, aber es war mir mit einer gehörigen Portion Glück gelungen, eine bessere Karriere zu machen, als wenn Talent, Verstand und Führungsqualitäten die einzigen Kriterien gewesen wären.

Schließlich schlug, wie so oft im Leben, die Realität zu. Ich dachte, Carter würde die Wiederwahl gewinnen und ich in der zweiten Amtszeit womöglich auf einen höheren Posten im Weißen Haus befördert werden – um ein richtiger »Leader« zu werden. Die Wahlgötter hielten das jedoch anscheinend für keine gute Idee; Jimmy Carter wurde von Ronald Reagan vernichtend geschlagen!

Ich hätte das nie für möglich gehalten, denn Reagan würde kurz nach Amtsantritt 70 werden. Wie konnten die Amerikaner nur einen derart alten Mann wählen? Ich war damals 31. Heute bin ich 71, und inzwischen kommt mir dieses Alter um einiges jünger vor, als ich einst gedacht hatte.

Am einen Tag war ich ein junger, leitender Angestellter im Umfeld des Weißen Hauses, mit dem Potenzial, eine größere Führungsperson zu werden. Und am nächsten Tag war ich arbeitslos. Die Anwaltskanzleien rissen sich nicht gerade um einen 31-jährigen Ex-Berater aus der Carter-Administration, der gerade mal zwei Jahre Anwaltspraxis vorzuweisen hatte. Eine gewisse Bescheidenheit stellte sich rasch ein und verließ mich zum Glück nie wieder.

Es dauerte etliche Monate, bis ich eine Kanzlei fand, die bereit war, mir eine Chance zu geben. (Meiner Mutter sagte ich damals, ich hätte so viele Angebote, dass ich einfach etwas Zeit bräuchte, um sie zu prüfen.) Als ich schließlich eine Stelle annahm, wurde mir klar, warum sich die Anwaltskanzleien nicht um mich rissen. Ich hatte keine Erfahrung in der Justiz; kein Mensch wollte in der Reagan-Ära Erkenntnisse über die Carter-Administration; und ohne Spezialgebiet oder richtige juristische Ausbildung würde ich vermutlich für den Rest meines Lebens ein durchschnittlicher Anwalt bleiben, bestenfalls.

Also beschloss ich, ein Risiko einzugehen: die Juristerei an den Nagel zu hängen und eine neue (und tatsächlich die erste) Kapitalbeteiligungsgesellschaft in Washington, D.C., zu gründen.

Ich nehme an, fünf Faktoren gaben den Ausschlag:

1. Die Arbeit als Anwalt machte mir keine Freude – und ich erkannte, dass Erfolg im Beruf davon abhängt, dass man für das, was man tut, eine Leidenschaft entwickelt.
2. Ich las von einer überaus erfolgreichen Unternehmensübernahme, die dem ehemaligen Finanzminister William E. »Bill« Simon mit der Grußkartenfirma Gibson gelungen war. Er erzielte finanzielle Ergebnisse, die bei Weitem das überstiegen, was im Justizwesen möglich wäre. (Eine Investition in Höhe

- von 300 000 Dollar schnellte binnen nur 18 Monaten auf einen Wert von 70 Millionen Dollar.)
3. Ich betrachtete die Anwaltspraxis zunehmend als ein Geschäft, statt als eine Leidenschaft, und war der Meinung, dass ich, wenn ich in die Wirtschaft ginge, möglicherweise etwas ausprobieren könnte, das mir interessanter und lukrativer als die Tätigkeit als Anwalt erschien. (Meine frühere Verachtung für das Geldverdienen war mit der Gründung einer Familie verschwunden.)
 4. Ich war der Meinung, in Washington herrsche in der Welt der Unternehmensübernahmen – es gab keine einzige Buyout-Firma – kaum Konkurrenz, somit war dies ein offenes Feld in einem aufstrebenden Sektor.
 5. Zu guter Letzt hatte ich gelesen, dass Unternehmer tendenziell ihre Firmen noch vor dem 37. Lebensjahr gründeten und dass es nach diesem Alter viel weniger wahrscheinlich sei, dass sie jemals eine Firma gründen würden. Und ich war gerade 37.

Es gab eigentlich keinen Grund zu der Annahme, dass meine neue Beteiligungsgesellschaft Erfolg haben würde. Solche Firmen hatten in der Regel ihren Sitz in New York; kein Einziger meiner Geschäftspartner hatte Erfahrung an der Wall Street oder bei Unternehmensbeteiligungen; wir hatten am Anfang kein Geld; und wir hatten weder einen klaren Geschäftsplan noch Aussichten, uns Kapital zu beschaffen.

Doch die Firma, die Carlyle Group, fand tatsächlich eine Möglichkeit, in die Gänge zu kommen. Ich gewann drei Partner, die Investment-erfahrung hatten; es gelang mir im Jahr 1987 die ersten fünf Millionen Dollar für die Firmengründung aufzutreiben; und unsere ersten Deals hatten tendenziell Erfolg – was uns die nötige Glaubwürdigkeit verlieh, um letztendlich zu einer global agierenden Firma zu expandieren. Zur Überraschung aller, mich eingeschlossen, stiegen wir im Lauf der nächsten gut 30 Jahre zu einer der weltgrößten und bekanntesten Firmen im Bereich Private Equity auf, was dazu beitrug, aus mir im zweiten und letzten Lebensdrittel einen »Leader« zu machen, ungeachtet der bescheidenen Führungsqualitäten, die ich anfangs an den Tag gelegt hatte.

Über die Entwicklung zu einem »Leader« in der aufkeimenden Welt der Unternehmensbeteiligungen hinaus gab mir der Erfolg von Carlyle auch die Möglichkeit, und vielleicht auch das Selbstvertrauen, mich in der Welt der Philanthropie und der gemeinnützigen Organisationen zu engagieren.

Auf dem Feld der Philanthropie zählte ich zu den ersten Unterzeichnern der Kampagne Giving Pledge (ins Leben gerufen von Bill und Melinda Gates und Warren Buffett) und propagierte hauptsächlich das Konzept der »patriotischen Philanthropie«, d.h. Aktionen, um die Bevölkerung an die Geschichte und das Vermächtnis unseres Landes zu erinnern: der Kauf der Magna Carta und deren Aufbewahrung im Nationalarchiv; der Erhalt der wenigen Kopien der Unabhängigkeitserklärung und der Emanzipationsproklamation Lincolns; die Unterstützung der Sanierung des Washington Monument, des Lincoln Memorial, des Jefferson Memorial, von Jeffersons Sitz Monticello, der Hauptstadt von Vermont Montpelier und des Iwo Jima Memorial.

In der Welt der gemeinnützigen Organisationen habe ich als Vorstandsvorsitzender der Duke University, der Smithsonian Institution und als Co-Vorsitzender der Brookings Institution gedient; und derzeit arbeite ich als Vorstandsvorsitzender des John F. Kennedy Center for the Performing Arts and the Council on Foreign Relations, als Präsident des Economic Club von Washington, D.C., als Fellow der Harvard Corporation und als Kurator der National Gallery of Art, als Verwalter der University of Chicago, von Johns Hopkins Medicine, des Memorial Sloan Kettering Cancer Center und des Institute for Advanced Study. Ferner habe ich meine Tatkraft der Bildung gewidmet, indem ich in den Vorständen von vier großen Universitäten mitarbeitete und Stipendienprogramme für die Duke University, Harvard, die University of Chicago und für die staatlichen und freien Schulen in Washington, D.C., ins Leben rief.

Welche Eigenschaften haben es mir nun ermöglicht, von dem Typ eines Nichtführers in meiner ersten Lebensphase zu einer Führungsperson in der zweiten und dritten aufzusteigen?

Eine Selbstanalyse ist immer mit einem gewissen Risiko verbunden, und es besteht die Gefahr, sich allzu sehr auf die Schulter zu klopfen.

Doch die Faktoren, die ich hier nenne, sind die gleichen, die ich häufig von den Menschen höre, die ich in meiner Show interviewe:

1. *Glück.* Es besteht kein Zweifel daran, dass erfolgreiche Leader auf ihrem Weg offenbar unglaubliches Glück hatten. Eine zufällige Begegnung bescherte mir das Vorstellungsgespräch bei Stuart Eizenstat, das mir wiederum zu einem Posten im Weißen Haus verhalf. Die Arbeit dort endete zwar nicht gerade gut für mich, doch die Stelle verschaffte mir vermutlich genügend Präsenz, Selbstvertrauen und Ehrgeiz, um ohne finanzielle Erfahrung eine Beteiligungsgesellschaft zu gründen. Außerdem hatte ich das Glück, mit Bill Conway und Dan D’Aniello zwei Partner zu finden, die über sehr viel mehr Erfahrung im Finanzwesen verfügten als ich. Dass wir mehr als 30 Jahre lang als Partner zusammenblieben ist in der Geschäftswelt ungewöhnlich – und ein Glücksfall.
2. *Streben nach Erfolg.* Ein Leader muss auch den Drang verspüren, Erfolg zu haben – etwas Bedeutendes zu erreichen, ein Zeichen zu setzen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu schaffen, die anderen wirklich nützt und von ihnen geschätzt wird. Womöglich hatte ich diesen Wunsch aus dem gleichen Grund, aus dem ihn viele Menschen aus bescheidenen wirtschaftlichen Verhältnissen haben: um ein interessanteres und erfüllenderes Leben zu führen als das in der eigenen Kindheit erlebte. (Meine Eltern hatten weder die Highschool noch das College abgeschlossen; wir lebten in einem kleinen Reihenhaus mit knapp 75 Quadratmetern in einem jüdischen Arbeiterviertel von Baltimore.)
3. *Etwas Neues und Einzigartiges als Ziel.* Führungspersonen sind in der Regel Leute, die danach trachten, etwas zu bauen oder zu erschaffen – sich dorthin zu wagen, wo noch niemand versucht hat hinzugehen. Die Idee, in Washington eine Beteiligungsgesellschaft mit Menschen zu gründen, die keine Wall-Street-Erfahrung hatten, erschien vielen ein wenig lächerlich. Doch die typische Reaktion auf diese Idee war in Wirklichkeit posi-

tiv, verglichen mit der Reaktion auf meine darauffolgende Idee, eine Firma zu gründen, die alle Formen außerbörslicher Unternehmensbeteiligung, nicht nur Übernahmen, anbot, und zwar weltweit. Das hatte wirklich noch niemand gemacht.

4. *Harte Arbeit/lange Arbeitstage*. Es gibt keine Abkürzung auf dem Weg zu einer Führungsperson, es erfordert schlicht viele Stunden harter Arbeit. Es ist unmöglich, die dafür erforderlichen Fertigkeiten in einer Fünftagewoche und mit einem Achtstundentag zu entwickeln.

Ich hatte stets die Vorstellung, dass es brillantere und schlaudere Leute als mich gebe und dass ich es mit ihnen nur aufnehmen könne, wenn ich länger und härter als sie arbeitete. Meine Tendenz zum »Workaholic« eckte im Laufe meiner Karriere an, aber ich nehme an, sie hielt mich auch von den charakteristischen Versuchungen als Jugendlicher oder Erwachsener ab, die nicht gerade karrierefördernd sind. Ein kleines Plus für Workaholics.

Aber in Wirklichkeit ist nach meiner Erfahrung Arbeits-eifer nur dann ein Vorteil, wenn jemand auch externe Interessen hat, die andere, weniger spannungsgeladene Erfahrungen, Vergnügungen und intellektuelle Freude verschaffen. Sogar Einstein hatte das Bedürfnis, täglich Geige zu spielen und im Sommer regelmäßig segeln zu gehen.

5. *Fokus*. Konzentrieren Sie Ihre Tatkraft auf die wahre Beherrschung einer Fertigkeit oder eines Gegenstands; erweitern Sie ihren Fokus erst, nachdem Sie sich Glaubwürdigkeit als Meister auf einem Feld erarbeitet haben. Bei Carlyle beschloss ich, mich auf die Beschaffung des erforderlichen Kapitals zu konzentrieren, das für die wachsende Zahl an Investments nötig war, welche die Firma in den Vereinigten Staaten und weltweit tätigte. Sobald meine Fähigkeiten bei der Kapitalbeschaffung außer Frage standen, erweiterte ich meinen Fokus auf andere Aspekte der Firma.
6. *Scheitern*. Jeder erfolgreiche Mensch ist einmal oder sogar öfter gescheitert. Lernen Sie daraus und beweisen Sie, dass das Schei-

tern nur ein Versehen war. Der Umstand, dass ich einem »gescheiterten« Weißen Haus angehörte, schürte mit Sicherheit meinen Ehrgeiz, beim nächsten Karriereschritt Erfolg zu haben. Außerdem lehrt ein Scheitern Demut und steigert exponentiell das Bedürfnis, es das nächste Mal richtigzumachen.

7. *Hartnäckigkeit.* Fast schon per Definition macht ein Leader etwas Neues, anderes, Einzigartiges, etc. und wird deshalb auch auf Widerstand seitens derjenigen stoßen, denen der Status quo gefällt oder die ihn bewahren wollen. Entscheidend ist, hartnäckig zu bleiben, wenn andere Nein sagen oder gegen die Veränderung ankämpfen, die man durchsetzen will. Alle sagten mir, Carlyle könne auf keinen Fall die globale Firma werden, die mir vorschwebte. Je häufiger ich das zu hören bekam, desto fester war ich entschlossen, an meinem Traum und Ziel festzuhalten.
8. *Überzeugungskraft.* Es ist unmöglich, andere zu führen, wenn einem keiner folgt. Ein Leader kann Menschen durch eine der drei elementaren Kommunikationsmittel überzeugen, ihm zu folgen: etwas schreiben, das die Leser inspiriert; etwas sagen, das die Zuhörer motiviert; oder etwas tun, das anderen ein Beispiel gibt, dem sie nacheifern. Nur wenige Leader können gleich gut mit all diesen Mitteln umgehen, doch ich habe tatsächlich im Lauf der Jahre durch viel Praxis und Ausprobieren versucht, meine grundlegenden Schreib- und Redefertigkeiten zu verbessern und Aktionen zu verfolgen, von denen ich hoffte, sie würden andere veranlassen, meinem Beispiel zu folgen, insbesondere auf dem Feld der Philanthropie.
9. *Demut.* Manche Führungspersonen entwickeln mit der Zeit ein arrogantes Verhalten; andere erkennen wohl, dass sie weder allmächtig noch allwissend sind und dass sie das Glück auf ihrer Seite hatten – und daraus ergibt sich eine demütigere Haltung. Letztere ist deutlich effektiver, wenn es darum geht, sich Respekt zu verdienen.

Ganz offensichtlich waren einige der berühmtesten Leader der Welt nicht gerade angenehme Personen, das lag nicht zuletzt

an ihrer allzu großen Arroganz. Meiner Meinung nach legen die effektiveren und ausdauernderen Führer eine Bescheidenheit an den Tag, die zeigt, dass sie ihre eigenen Schwächen und ihr großes Glück kennen. Ich habe mich in meinem Leben stets bemüht, bescheiden zu bleiben; das passt nicht nur zu meiner Persönlichkeit, es hat sich auch als wirkungsvollere Methode erwiesen, in anderen den Wunsch zu wecken, einem nachzufolgen.

10. *Das Verdienst teilen.* Die besten Führer erkennen unweigerlich, dass sie weit mehr bewirken können, wenn sie bereit sind, das Verdienst mit anderen zu teilen.

John F. Kennedy hat einmal eine chinesische Redensart zitiert: »Der Sieg hat viele Väter, und die Niederlage ist ein Waise.« Natürlich würde jeder gerne das Verdienst für gelungene Ergebnisse einstreichen; und daran ist auch nichts auszusetzen, solange das Verdienst angemessen geteilt wird. Ronald Reagan sagte einmal fast das Gleiche: »Es gibt keine Grenzen für das, was Menschen erreichen können, wenn sie bereit sind, das Verdienst zu teilen.« Ich habe festgestellt, dass es äußerst wirksam ist, so viel Verdienst wie möglich anderen zuzusprechen, wenn sich der Erfolg einstellt, und die Schuld auf sich zu nehmen oder zu teilen, wenn die Sache scheitert.

11. *Die Fähigkeit, weiter zu lernen.* Führungspersonen müssen tagtäglich ihr Wissen erweitern – schon um ihren einzigartigen »Muskel« zu trainieren: ihr Gehirn. Wenn man das nicht tut, fällt es schwer, mit einer sich rasch verändernden Welt Schritt zu halten und die stetig wachsende Menge an Informationen zu verarbeiten, die hilfreich sein kann, wenn man ein gut informierter und kompetenter Leader sein will.

Ich habe mich immer bemüht, durch ein fast schon zwanghaftes Lesen weiter zu lernen: sechs Zeitungen am Tag, wöchentlich mindestens ein Dutzend Zeitschriften, und wenigstens ein Buch pro Woche (häufig allerdings auch der Versuch, mit drei bis vier Büchern gleichzeitig zu Rande zu kommen). Nichts konzentriert den Verstand besser als ein gut geschriebenes Buch.