

RYAN HOLIDAY  
DER EWIGE BESTSELLER

gestrichen werden.

Alle erfolgreichen Unternehmen halten sich an das alte Konzept: »Lohnt es sich, etwas zu tun, dann lohnt es sich auch, es richtig zu machen.« Die Aufgabe wird dadurch natürlich furchterregender, doch das muss so sein, wenn es Ihnen um bleibende Größe geht. Larry Page, Mitgründer von Google, sagte dazu: »Selbst wenn man mit einem ehrgeizigen Projekt scheitert, kann man kaum auf ganzer Linie versagen. Das kapieren viele nicht.«

## KURZFRISTIG ODER LANGFRISTIG?

Wissen Sie, wer überstürzt gehandelt hat? Die meisten Leute, die kurz vor dem Platzen der ersten Dot-com-Blase Unternehmen gegründet haben. Oder Apps für Myspace-Seiten auf den Markt brachten. Oder Groupon-Klone. Oder QR-Codes. Oder Gourmet-Cupcakes. Denken Sie nur an alle, die es so eilig hatten, als Erste Google Glass oder Google Plus zu nutzen.

Solche Ideen wirken immer ungeheuer dringlich. Ihre Ambition, ihr Zeithorizont – für alles galt »per sofort«. Die jeweiligen Branchen wucherten wie Unkraut. Investoren, Verlage und Kunden standen Schlange, um ihnen Geld nachzuwerfen. Die Medien produzierten in einer Tour Geschichten über sie. Sie waren wie Raketenschiffe, und alle überschlugen sich, um aufzuspringen und den Wachstumstrend mitzunehmen. Peter Thiel, Gründer von PayPal und erster Investor von Facebook, warnt genau vor solchen Gelegenheiten. Erstens ist die Konkurrenz zu groß. Zweitens verschleiert der Hype, ob das realistische langfristige Potenzial vorhanden ist, um das es in diesem Buch geht. Er schreibt: »Wer vor allem auf kurzfristiges Wachstum setzt, der verpasst es, sich die allerwichtigste Frage zu stellen: Wird es dieses Unternehmen auch in zehn Jahren noch geben?« (Sie merken schon – zehn Jahre sind ein wiederkehrendes Thema.)

Seit jeher, in der gesamten Geschichte der Wirtschaft ermittelten Menschen Trends und gründeten eilig Unternehmen, um daraus Kapital zu schlagen. Manche hatten Erfolg. Andere waren genauso schnell wieder weg vom Fenster, wenn sich der Zeitgeschmack änderte. Der erste und wichtigste Schritt bei der Begründung eines auf lange Sicht erfolgreichen Unternehmens oder Projekts ist für uns daher, diesen Fehler nach Kräften zu vermeiden.

Den Entscheidungen vieler kreativ Tätiger liegt eine gewisse Neigung zur Unmittelbarkeit und Verfügbarkeit zugrunde – weil genau *jetzt* der richtige Zeitpunkt zu sein scheint –, doch die Zeit geht selten gnädig mit solchen Entscheidungen um, selbst wenn sie kurzfristig Gewinn bringen. Ich habe schon Leute sagen hören: »Ach, dieses Projekt ist für mich ja nur eine Visitenkarte.« Irgendwie nachvollziehbar – aber wer will schon eine Visitenkarte mit Verfallsdatum?\*

Das große Risiko für jeden Kreativen ist, den aktuellen Geschehnissen zu viel Bedeutung beizumessen – wenn sich beispielsweise ein Musiker von dem ablenken lässt, was zu einer bestimmten Zeit gerade im Radio läuft. Oder wenn ein Filmemacher die Entscheidung für

einen bestimmten Farbcode oder eine Darstellerin damit rechtfertigt, dass sie gerade en vogue sind. Oder wenn ein Start-up versucht, ein Problem zu lösen, das die Menschen *im Moment* sehr beschäftigt – in der Annahme, dass dies auch so bleibt. Kurzfristig ist das vernünftig – schließlich ist das Radio ein guter Gradmesser für den Geschmack der Musikfans. Alle anderen könnten durchaus auf der richtigen Spur sein. Und das junge Unternehmen könnte mit seiner Prognose richtig liegen. Was aber, wenn es sich bei der aktuellen Entwicklung um eine Aberration handelt? Was, wenn sich der Trend umkehrt und eine Gezeitenwende einsetzt? Was, wenn er bereits vorbei ist, wenn Sie anfangen, daran zu verdienen? Wer wirklich erfolgreich und auch nach Jahrzehnten noch im Geschäft sein will – ob als Band, als Filmproduzent oder als Unternehmer –, der muss weiter denken. Und längerfristig.

Nehmen Sie *Star Wars*. In einer Hinsicht waren die Filme zweifelsohne futuristisch und bedienten sich der damals ganz neuen Spezialeffekte. Das machte sogar einen Teil ihres Charmes aus. George Lucas räumte ferner ein, dass er eigentlich an eine moderne Verfilmung der *Flash Gordon*-Geschichte gedacht und sogar schon versucht hatte, die Rechte zu kaufen. Er machte auch großzügige Anleihen bei dem japanischen Film *Die verborgene Festung*, wo er sich die Hassliebe zwischen R2D2 und C3PO abschaute. Doch am tiefsten schöpfte Lucas aus einer ganz anderen Quelle: dem seinerzeit noch verhältnismäßig unbekanntem Mythologen Joseph Campbell und seinem Konzept von der »Heldenreise«. Trotz der trendigen Spezialeffekte wurzelt die Geschichte von Luke Skywalker in denselben epischen Grundsätzen wie Gilgamesch, Homer oder auch die Geschichte von Jesus Christus. Lucas bezeichnete Campbell als »meinen Yoda«, weil er ihm geholfen hatte, »einen alten Mythos neu zu erzählen«. Bei genauerem Hinsehen sind es diese epischen Themen der Menschheitsgeschichte, die bleiben, wenn die Neuheit der Spezialeffekte verblasst. Warum sonst sollten Fünfzehnjährige – die noch gar nicht auf der Welt waren, als die drei Filme des *zweiten* Teils der Saga entstanden, von der ursprünglichen Trilogie ganz zu schweigen – von diesen Filmen immer noch fasziniert sein?

Das Konzept, auf den Kern unserer gemeinsamen Geschichte zurückzugreifen, ist eine Gemeinsamkeit vieler Meisterwerke wie *Star Wars*, aber auch der Musik von Interpreten wie Johnny Cash, Black Sabbath oder den Red Hot Chili Peppers. Rick Rubin, der als Plattenproduzent schon mit all diesen Musikgrößen zusammengearbeitet hat, drängt seine Künstler, sich keine Gedanken über das zu machen, was gerade über den Äther schwirrt. »Hört euch lieber die größten musikalischen Meisterwerke aller Zeiten an«, rät er. »Dann habt ihr bessere Chancen, heute etwas zu sagen zu haben, als wenn ihr beim Radiohören denkt: ›Damit will ich mich messen.‹ Lehnt euch lieber zurück und seht das Gesamtbild, als nur auf das Tagesgeschehen zu achten.« Er empfiehlt ihnen auch dringend, sich zur Inspiration nicht nur auf ihr Medium zu beschränken. Seiner Ansicht nach bieten weltberühmte Museen womöglich die besseren Anregungen als die aktuellen *Billboard*-Charts.

Weiter zu denken – auch nur zu versuchen, sich die Welt in zehn Jahren vorzustellen – ist ebenso befreiend wie erschreckend. 2010 kaufte der Immobilieninvestor, Filmproduzent und Restaurant-Impresario Andrew Meieran die damals 75 Jahre alte Clifton's Cafeteria in

der Innenstadt von Los Angeles und gab 10 Millionen US-Dollar für die Renovierung und den Ausbau aus. Warum? Er hätte sicherlich unproblematischere Projekte finden können. Er hätte eine Sushi-Bar aufmachen oder das Gebäude zu Büros umbauen können. Solche Vorhaben hätten sicherlich Aussicht auf Erfolg gehabt. Sie hätten aber auch scheitern und spurlos von der Bildfläche verschwinden können. Genau deshalb hat er sich für etwas ganz anderes entschieden. Er wusste, dass ein Lokal, das seit 1935 in Betrieb war und so viel mitgemacht hatte, etwas Besonderes war – vom ausgefallenen Dekor bis zu allem anderen.

Auf meine Frage beschrieb er das folgendermaßen: »Was mich an Clifton's unter anderem reizte, war dieser Eindruck von Zeitlosigkeit. Man weiß gar nicht, wann und wo man sich befindet. Im L.A. der 1930-er Jahre? In einem Wäldchen in Nordkalifornien? In einer Berghütte? Einem Strandhaus im Südpazifik? Das Clifton's könnte überall sein, in jeder Zeit. Und dadurch wird es zeitlos. Es lässt sich nicht auf eine Ära, einen Trend oder einen Stil festlegen. Es hat so viel zu bieten, dass es im Grunde immer in und out ist!«

Diese Einstellung kam ihm sicher zugute, als die Renovierung sämtlich Zeit- und Kostenvorgaben sprengte. Daraus ergab sich außerdem die Chance, nicht nur eine Menge Geld zu verdienen, sondern noch ein weiteres Jahrhundert oder länger Bestand zu haben. Eine Chance, die viele andere verpassten oder nicht für möglich hielten.

Der Designer Joey Roth, dem wir die kultige Sorapot-Teekanne verdanken und eine Serie keramischer High-End-Lautsprecher, die in keinem echten Audiophilenhaushalt fehlen dürfen, hat um eine ähnliche Idee herum eine Ästhetik entwickelt: »In Designern und Unternehmen, in deren Arbeit sich eine ironische, trendorientierte Wegwerfmentalität des Produktdesigns widerspiegelt, sehe ich meine ideologischen Gegenspieler. ... Meine Vorstellung von Design ist eine nachdenklichere, nachhaltigere, die zum Teil aus dem ironischen Anti-Design-Trend erwuchs, dem ich als junger Designer begegnete.«

Die längere Sicht ist die bessere. Vergessen Sie den Hype, die vergängliche Vernarrtheit in die Zeitkapsel und die »One Hit Wonders«.

Das ist aber gar nicht so einfach, denn man sieht sich unter Umständen mit der schwierigen Entscheidung konfrontiert, Nein zu sagen, wenn alle anderen Ja hören wollen – manchmal sogar die Menschen, die Ihnen am nächsten stehen und auf Sie zählen. Es bedeutet, wieder ans Reißbrett zurückzukehren und Fortschritt zu liefern. Dem Regisseur und Autor von *Die Verurteilten* wurden 2,5 Millionen Dollar für die Rechte geboten, damit Harrison Ford und Tom Cruise als Hauptdarsteller gecastet werden konnten. Er lehnte ab, weil er für sich die Chance sah, mit seinem Drehbuch und den Darstellern seiner Wahl »etwas wirklich Großartiges auf die Beine zu stellen«. Er sollte recht behalten, doch das hat ihm die Entscheidung in dem Moment auch nicht leichter gemacht. Auch Sie werden schwere Entscheidungen treffen müssen – stellen Sie sich darauf ein.

**KREATIVITÄT IST KEINE HÖHERE GEWALT – KEIN  
BLITZSCHLAG VOM HIMMEL**

Kreativität kann zwar durchaus wie Zauberei anmuten, doch wie bei jedem Zaubertrick steckt Methode dahinter. Etwas Zeitloses entsteht nicht von allein. Ganz gleich, wie gern wir uns das auch einbilden möchten, es fehlt der historische Beleg dafür, dass die Musen unbemerkt Inspiration verströmen. Alle gegenteiligen Behauptungen erweisen sich, wie jeder feststellen kann, der genauer nachforscht, als zweifelhaft, überzogen oder nachgerade falsch. Ob es Ausnahmen gibt? Sicher. So soll Sylvester Stallone *Rocky* angeblich in dreieinhalb Tagen geschrieben haben. Doch solche Ausnahmen bestätigen die Regel. Aus einem Schreibmarathon ist nur selten etwas Großes geworden.

Dennoch ist es ein verführerischer Gedanke, dass Meisterwerke ex nihilo entstehen – quasi aus göttlicher Quelle voll ausgeformt hervorgehen. Hemingway soll gesagt haben: »Schreiben? Da ist nichts weiter dabei. Du musst dich nur an die Maschine setzen und bluten.«

Ein verlockender Gedanke für jeden, der in Betracht zieht, sich an seine eigene sprichwörtliche Schreibmaschine zu setzen – nur leider absurd und *unwahr*. Hemingways eigene, akribisch redigierte, oft handgeschriebene Manuskriptseiten stehen in krassem Widerspruch dazu. Die John F. Kennedy Presidential Library verfügt über 47 alternative Varianten für das Ende von Hemingways *In einem andern Land*. Den ersten Teil des Buches hat er nach eigener Aussage über 50 Mal umgeschrieben. Er schrieb all diese Versionen und probierte sie dann wie Puzzleteile aus, bis endlich eine richtig passte.

Angehende Schriftsteller verweisen gern auf Jack Kerouac, der *Unterwegs* im dreiwöchigen Drogenrausch geschrieben haben soll. Dabei vergessen sie gern die *sechs Jahre*, die er damit zubrachte, den Text zu redigieren und zu überarbeiten, bis er schließlich fertig war. Wie ein Kerouac-Experte dem National Public Radio zum 50. Jubiläum des Buches erzählte: »Kerouac pflegte den Mythos, er sei dieser Spontan-Prosaautor und würde nie etwas ändern, was er einmal geschrieben habe. Doch das stimmt nicht. In Wirklichkeit war er ein überragender Handwerker, der sich ganz dem Schreiben und dem Schreibprozess verschrieben hatte.«\*

Es muss einer ein echter Schriftsteller sein, wenn er es schaffen will – und es ist nicht leicht, das Fünffache von Cyril Connollys Ehrfurcht gebietender Messlatte zu erreichen. 50 Jahre? Ein halbes Jahrhundert – früher lebte ein Mensch gar nicht so lange. Dazu muss man mehr sein als ein passiver Blitzableiter. Man muss aktiv werden und dafür sorgen, dass schöpferische Werke entstehen.

Viele Studien bestätigen, dass Kreativität kein Blitzschlag ist. Eine kreative Tätigkeit beginnt gewöhnlich mit einer Idee, die Potenzial zu besitzen scheint und sich dann durch Arbeit und Interaktion zu etwas Größerem entwickelt. Wie man auf Ideen kommt, wollte ich von Scott Barry Kaufman wissen, seines Zeichens führender Psychologe an der University of Pennsylvania und Experte für Kreativität.

»Wichtige Erkenntnisse sind anfangs meist unausgegoren«, erklärte er. »Der kreative Prozess verläuft oft nicht linear. Auf dem Weg zum endgültigen Produkt nimmt er viele Umwege. Der oder die Kreative setzt häufig bei einer vagen Intuition vom anvisierten Ziel an, doch bahnbrechende Innovationen haben selten viel Ähnlichkeit mit der Ausgangsidee oder der ursprünglichen Vision. Das liegt daran, dass sich kreative Ideen naturbedingt mit der Zeit entwickeln – aus der Kollision scheinbar unvereinbarer Vorstellungen. Wir können

nicht mehr tun, als uns hinsetzen und etwas erschaffen – irgendetwas – und dem Prozess seinen organischen Lauf lassen. Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Änderungen am großen Plan und Aufgeschlossenheit für neue Erfahrungen sind wesentliche Voraussetzungen für kreative Arbeit – ja, die eigentlichen Grundlagen für Kreativität.«

Was der Dichter John Keats als »negative Kapazität« bezeichnete – dass man nämlich mehrere widersprüchliche Ideen gleichzeitig im Kopf haben kann –, ist eine wesentliche Phase der Kreativität: das Stadium des Ideenstrudels. Das muss man aushalten können – und in der Lage sein, so lange weiter wie besessen an einer Idee zu arbeiten, bis sie besser wird.

Wenn denn etwas Magisches am kreativen Ausdruck ist, dann, wie aus kleinen oder gar albernem Ideen große, bedeutende, beeindruckende Werke werden können, wenn jemand genug Zeit darin investiert. Wie in scheinbar gewöhnlichen Menschen eine tiefe Weisheit, Schönheit und Erkenntnis entsteht – und welche unglaublich reiche Belohnung ihnen winken kann, wenn sie es auf sich nehmen, in diese Tiefen hinabzusteigen.

Es gibt einen Grund dafür, dass es Künstlern so schwerfällt, auf ihr eigenes Werk zurückzuschauen. Sie sagen, es fühle sich dann so fremd an. Das liegt daran, dass es ihnen fremd *ist* – zumindest ihrem grundlegenden Bewusstsein. Sie können nicht erkennen, woher es kam – obwohl es doch einen wunden, verletzlichen Teil von ihnen berührt.

Die Antwort ist natürlich, dass es durch den Prozess erschaffen wurde. Stück um Stück.

## DIE VERARBEITUNGSPHASE

Um mit all diesen widersprüchlichen, schwierigen Ideen zurande zu kommen, die in den kreativen Prozess einfließen, braucht man oft echte Stille. Meditative Isolation, in der man sitzen und mit seinem Projekt ringen kann. Der Gangsterboss Frank Lucas bezeichnete das als »Rücksetzung«. Er sperrte sich in ein Zimmer ein, ließ die Rollos herunter und blendete alles andere aus. Er schaute voraus, nach innen und nach außen, und dachte nach. So brütete er aus, was später als Cadaver Connection bekannt wurde – eine Operation zum Import von Heroin direkt aus Südostasien in falschen Särgen, die in Jets der U.S. Army ins Land geschmuggelt wurden, was nur ein Zehntel der mit anderen Methoden verbundenen Kosten verursachte. Am anderen Ende des kreativen Spektrums setzte auch der brillante Militärstrategie John Boyd sogenannte Verarbeitungsphasen ein. Wenn er nachts um eins eine zündende Idee hatte, wälzte er sie danach wochenlang hin und her, prüfte, ob andere schon auf denselben Gedanken gekommen waren, und ermittelte potenzielle Probleme. Erst nach diesem Zeitraum begann er mit der eigentlichen Projektarbeit.

Wie ein guter Wein lagern muss oder Fleisch stundenlang in Gewürzen und Tunken mariniert wird, braucht auch eine Idee Raum, um sich zu entfalten. Hektik nimmt ihr diesen Raum. Ein weiterer Grund für die Verarbeitungsphase ist, dass man sich auf die bevorstehende Mammutaufgabe vorbereiten muss. Man braucht Monate oder gar Jahre, um ein Buch zu schreiben. Die Produktion eines Films kann noch länger dauern. Bis