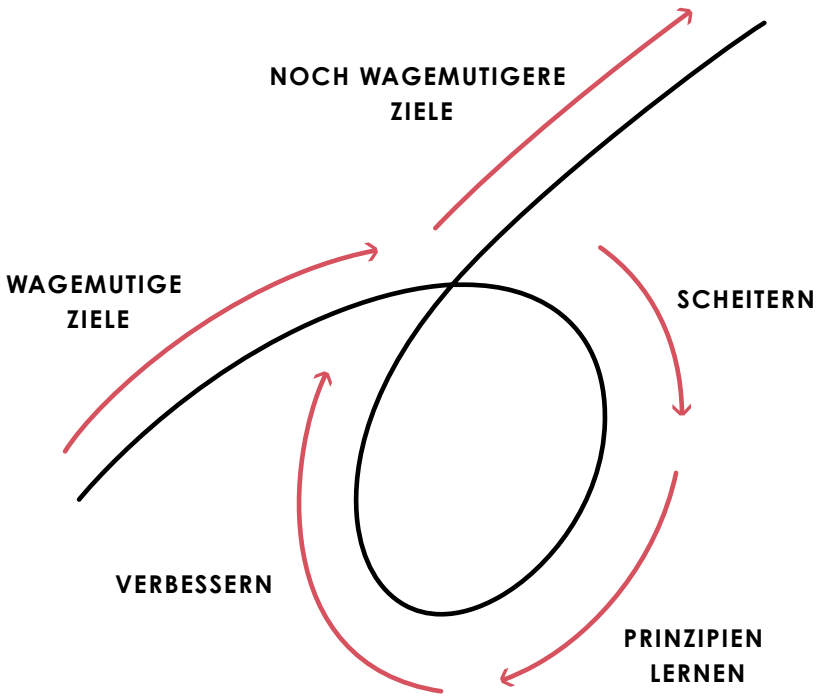


DIE PRINZIPIEN DES ERFOLGS



scheidungen trifft. Gleiches gilt, wenn man ein erfolgreicher Entrepreneur sein will. Auch in dem Fall muss man ein unabhängiger Denker sein, der korrekt gegen die Konsensmeinung wettet – und dabei nicht selten schmerzhaft falschliegen wird. Weil ich sowohl Anleger als auch Entrepreneur war, bildete ich eine gesunde Angst davor aus, falschzuliegen, und entwickelte einen Ansatz für die Entscheidungsfindung, der die Wahrscheinlichkeit dafür maximiert, dass ich richtigliege.

● Entscheidungen nach der Glaubwürdigkeit gewichten.

Meine schmerzhaften Misserfolge brachten mich von einer Perspektive des »Ich weiß, dass ich recht habe.« zu einer des »Wie kann ich wissen, ob ich recht habe?«. Sie gaben mir die Bescheidenheit, die ich als Gegengewicht zu meinem Wagemut brauchte. Zu wissen, dass ich schmerzhaft falschliegen konnte, und die Neugier darüber, warum andere intelligente Menschen einen anderen Blickwinkel haben, haben mich dazu gebracht, die Dinge ebenso durch die Augen von anderen zu betrachten wie durch meine eigenen. Dies bot mir die Möglichkeit, viele Dimensionen mehr zu sehen, als wenn ich nur mit meinen eigenen Augen geschaut hätte. Ich hatte gelernt, die Beiträge anderer Menschen so zu gewichten, dass ich die besten davon auswähle – ich lernte also, bei meiner Entscheidungsfindung eine Gewichtung nach der Glaubwürdigkeit vorzunehmen. Das verbesserte meine Chancen, richtigzuliegen, und war aufregend für mich. Gleichzeitig lernte ich Folgendes:

● Nach Prinzipien vorgehen . . .

. . . die so klar definiert sind, dass ihre Logik leicht nachvollziehbar ist und Sie und andere sehen können, ob Sie Worten Taten folgen lassen. Die Erfahrung lehrte mich, wie wertvoll es ist, nach jeder Entscheidung über meine Kriterien zur Entscheidungsfindung nachzudenken und sie

aufzuschreiben. Also gewöhnte ich mir an, das zu tun. Mit der Zeit wurde meine Sammlung von Prinzipien wie eine Sammlung von Rezepten für das Entscheiden. Indem ich diese Prinzipien mit den Menschen in meinem Unternehmen Bridgewater Associates teilte und sie einlud, mir dabei zu helfen, die Prinzipien in der Praxis zu testen, konnte ich diese kontinuierlich überarbeiten und weiterentwickeln. Tatsächlich war ich in der Lage, sie so weit zu überarbeiten, dass ich etwas Wichtiges erkannte:

● **Die Entscheidungsfindung systematisieren.**

Ich stellte fest, dass das möglich war, indem ich meine Kriterien für die Entscheidungsfindung in Form von Algorithmen ausdrückte, die ich in unsere Computer programmierte. Indem ich beide Systeme zur Entscheidungsfindung – also das System in meinem Kopf und das im Computer – parallel zueinander einsetzte, lernte ich, dass der Computer bessere Entscheidungen treffen konnte als ich, weil er weitaus mehr Informationen verarbeiten konnte als ich, und zwar schneller und ohne Emotionen. Dadurch waren ich und die Personen, mit denen ich arbeitete, in der Lage, im Lauf der Zeit exponentiell Wissen anzusammeln und die Qualität unserer kollektiven Entscheidungsfindung zu erhöhen. Ich entdeckte, dass solche Systeme zur Entscheidungsfindung – vor allem mit einer Gewichtung nach der Glaubwürdigkeit – unglaublich leistungsfähig sind und schon bald grundlegend verändern werden, wie Menschen rund um die Welt Entscheidungen aller Art treffen. Unser auf Prinzipien basierender Ansatz für die Entscheidungsfindung hat nicht nur unsere Entscheidungen bei Fragen von Geschäft, Geldanlage und Management verbessert, sondern uns auch dabei geholfen, in jedem Bereich unseres Lebens bessere Entscheidungen zu treffen.

Ob Sie Ihre eigenen Prinzipien systematisieren/computerisieren oder nicht, ist zweitrangig. Am wichtigsten ist, dass Sie Ihre eigenen Prinzi-

pien entwickeln und im Idealfall schriftlich festhalten, vor allem, wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten.

Dieser Ansatz und die Prinzipien, die daraus hervorgingen, waren das, was mich von einem normalen Mittelschichtkind aus Long Island zu einem – legt man die üblichen Maßstäbe an – erfolgreichen Menschen gemacht hat. Zum Beispiel gründete ich aus meiner Zweizimmerwohnung heraus ein Unternehmen und machte es zum (laut *Fortune*) fünf-wichtigsten nicht börsennotierten Unternehmen in den USA, bin einer der (laut *Forbes*) 100 reichsten Menschen der Welt geworden und gehöre (laut *Time*) zu ihren 100 einflussreichsten Personen. Dank meiner Prinzipien habe ich eine angenehme Position erreicht, die mir Gelegenheit gegeben hat, Erfolg und das Leben ganz anders zu betrachten, als ich es mir vorgestellt hatte. Und ich habe dadurch die sinnerfüllte Arbeit und die sinnerfüllten Beziehungen gefunden, die mir noch viel wichtiger sind als meine an konventionellen Maßstäben gemessenen Erfolge. Die Prinzipien haben mir und Bridgewater viel mehr gegeben, als ich mir je erträumt hätte.

Bis vor Kurzem wollte ich diese Prinzipien außerhalb von Bridgewater nicht teilen, weil ich öffentliche Aufmerksamkeit nicht schätze und weil ich der Meinung war, es wäre vermessen, anderen zu erzählen, welchen Prinzipien sie folgen sollen. Aber nachdem Bridgewater erfolgreich die Finanzkrise 2008/2009 vorausgesehen hatte, bekam ich viel Aufmerksamkeit von den Medien, und so auch meine Prinzipien und die einzigartige Arbeitsweise von Bridgewater. Weil die meisten Artikel darüber verzerrt und sensationsheischend waren, veröffentlichte ich unsere Prinzipien im Jahr 2010 auf unserer Website, damit die Leute sich selbst ein Urteil darüber bilden konnten. Zu meiner Überraschung wurden sie mehr als drei Millionen Mal heruntergeladen, und ich wurde mit Dankesbriefen aus aller Welt überschüttet.

Ich möchte Ihnen diese Prinzipien in zwei Büchern erläutern. Das erste Buch widmet sich den Prinzipien für das Leben und für die Arbeit; das zweite Buch behandelt die wirtschaftlichen Prinzipien und solche für die Geldanlage.

DER AUFBAU DER BÜCHER

Weil ich den Großteil meines Erwachsenenlebens damit verbracht habe, über Volkswirtschaften und Geldanlage nachzudenken, hatte ich zunächst den Plan, als Erstes über die Prinzipien für Ökonomie und Geldanlage zu schreiben. Dann aber beschloss ich, mit meinen Prinzipien für Leben und Arbeit zu beginnen, weil sie eine stärker übergeordnete Bedeutung haben und weil ich gesehen habe, wie gut sie bei anderen Menschen funktionieren, ganz unabhängig von ihrer Laufbahn. Weil die Prinzipien für Leben und Arbeit gut zusammenpassen, sind sie in dem vorliegenden Buch zusammengefasst, eingeleitet von der kurzen Autobiografie *Woher ich komme*.

Teil I: Woher ich komme

In diesem Teil berichte ich von einigen meiner Erfahrungen (vor allem von Fehlern), die dazu geführt haben, dass ich die Prinzipien gefunden habe, die jetzt meine Entscheidungsfindung leiten. Um Ihnen die Wahrheit zu sagen: Ich habe immer noch gemischte Gefühle darüber, meine persönliche Geschichte zu erzählen, weil ich die Sorge habe, dass sie Sie ablenken könnte von den eigentlichen Prinzipien und den zeitlosen und universellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, auf denen diese beruhen. Aus diesem Grund würde es mir nichts ausmachen, wenn Sie beschließen würden, diesen Teil des Buches zu überspringen. Wenn Sie ihn lesen, versuchen Sie, über mich und meine individuelle Geschichte hinauszublicken auf die Logik und die Vorteile der Prinzipien, die ich beschreibe. Denken Sie darüber nach, nehmen Sie eine individuelle Gewichtung vor und entscheiden Sie, wie sehr, wenn überhaupt, sie für Sie und Ihre eigenen Lebensumstände Gültigkeit haben – und konkret, ob sie Ihnen dabei helfen können, Ihre Ziele zu erreichen, worin auch immer sie bestehen mögen.

Teil II: Prinzipien für das Leben

Im Teil *Prinzipien für das Leben* geht es um die übergeordneten Prinzipien, die meine Herangehensweise an alles bestimmen. Ich erläutere