

# RAY DALIO

# DIE PRINZIPIEN DES ERFOLGS

**#1 - NEW YORK TIMES - BESTSELLER**

»Ray Dalio bot mir unschätzbare Weisheiten  
und Einblicke, die nun für Sie in  
*Die Prinzipien des Erfolgs* greifbar sind.«

**BILL GATES**

»Es ist wirklich außergewöhnlich.  
Jede Seite enthält so viele Prinzipien und  
Erkenntnisse – und ich liebe es, wie elegant Ray  
seine Geschichte und sein Leben verknüpft.«

**TONY ROBBINS**

# FBV

manager  
magazin  
Bestseller

**RAY DALIO**

**DIE PRINZIPIEN DES  
ERFOLGS**



**RAY DALIO**

**DIE PRINZIPIEN  
DES ERFOLGS**

**FBV**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Für Fragen und Anregungen:**

[info@finanzbuchverlag.de](mailto:info@finanzbuchverlag.de)

4. Auflage 2020

© 2019 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Die englische Originalausgabe erschien 2017 bei SIMON & SCHUSTER unter dem Titel *Principles*.  
© der Originalausgabe 2017 by Ray Dalio

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Korrekturat: Silke Panten

Übersetzung: Sascha Mattke

Umschlaggestaltung: Covergestaltung in Anlehnung an das Original von Rodrigo Corral (Art & Design), Pamela Machleidt, München

Innenlayout: Rodrigo Corral (Art & Design)

Satz: [inpunkt\[w\]o](http://www.inpunktwo.de), Haiger ([www.inpunktwo.de](http://www.inpunktwo.de))

Druck: Finidr, Tschechische Republik

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-95972-123-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-216-2

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-217-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.finanzbuchverlag.de](http://www.finanzbuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

**Für Barbara –  
ein tiefempfundener Dank an meine Ehefrau,  
die mich seit über 40 Jahren liebevoll unterstützt.**

# TEIL I

## WOHER ICH KOMME

1

<b>1</b>	<b>Mein Ruf zum Abenteuer: 1949–1967</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Überschreiten der Schwelle: 1967–1979</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Mein Abgrund: 1979–1982</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>Mein Weg der Prüfungen: 1983–1994</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Die endgültige Segnung: 1995–2010</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Den Segen weitergeben: 2011–2015</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Mein letztes Jahr und die größte Herausforderung: 2016–2017</b>	<b>139</b>
<b>8</b>	<b>Blick zurück von einer höheren Warte</b>	<b>143</b>

# TEIL II

## PRINZIPIEN FÜR DAS LEBEN

153

<b>1</b>	<b>Die Realität anerkennen und mit ihr arbeiten</b>	<b>154</b>
<b>2</b>	<b>Den Fünf-Schritte-Prozess nutzen, um vom Leben zu bekommen, was Sie wollen</b>	<b>196</b>
<b>3</b>	<b>Radikal aufgeschlossen sein</b>	<b>212</b>
<b>4</b>	<b>Verstehen, dass Menschen unterschiedlich verschaltet sind</b>	<b>238</b>
<b>5</b>	<b>Lernen, wie man effektiv Entscheidungen trifft</b>	<b>274</b>
	<b>Prinzipien für das Leben: Wie alles zusammenhängt</b>	<b>311</b>
	<b>Zusammenfassung und Übersicht der Prinzipien für das Leben</b>	<b>316</b>

# TEIL III

## PRINZIPIEN FÜR DIE ARBEIT

323

Zusammenfassung und Übersicht der Prinzipien für die Arbeit	324
<b>DIE RICHTIGE KULTUR . . .</b>	<b>366</b>
1 Auf radikale Wahrhaftigkeit und radikale Transparenz vertrauen	370
2 Sinnerfüllte Arbeit und sinnerfüllte Beziehungen kultivieren	388
3 Eine Kultur schaffen, in der es in Ordnung ist, Fehler zu machen, und inakzeptabel, nicht aus Fehlern zu lernen	400
4 Sich synchronisieren und synchronisiert bleiben	410
5 Bei der Entscheidungsfindung nach Glaubwürdigkeit gewichten	428
6 Verstehen, wie man Meinungsverschiedenheiten hinter sich lässt	446
<b>DIE RICHTIGEN MENSCHEN . . .</b>	<b>458</b>
7 Daran denken, dass das WER wichtiger ist als das WAS	462
8 Richtig einstellen, denn der Schaden durch falsches Einstellen ist riesig	468
9 Mitarbeiter kontinuierlich schulen, testen, evaluieren und einstufen	486
<b>IHRE MASCHINE BAUEN UND WEITERENTWICKELN . . .</b>	<b>514</b>
10 Als Manager vorgehen wie jemand, der eine Maschine bedient, um ein Ziel zu erreichen	518
11 Probleme wahrnehmen und nicht tolerieren	546
12 Probleme diagnostizieren, um an ihre Ursachen zu gelangen	558
13 Verbesserungen für Ihre Maschine entwerfen, um Probleme zu beheben	574
14 Umsetzen, was Sie sich vorgenommen haben	600
15 Werkzeuge und Protokolle nutzen, um zu beeinflussen, wie Arbeit erledigt wird	608
16 Und um Himmels willen nicht die Governance vergessen!	614
Prinzipien für die Arbeit: Wie alles zusammenhängt	625

<b>FAZIT</b>	<b>629</b>
<b>ANHANG:</b>	
<b>WERKZEUGE UND PROTOKOLLE FÜR DIE IDEEN-MERITOKRATIE BEI BRIDGEWATER</b>	<b>631</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>641</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS</b>	<b>643</b>
<b>DANK</b>	<b>659</b>
<b>ÜBER DEN AUTOR</b>	<b>663</b>

# EINLEITUNG

**B**evor ich damit beginne, Ihnen von meinen Gedanken und Ansichten zu erzählen, möchte ich festhalten, dass ich ein ziemlicher Dummkopf bin, der nur sehr wenig weiß im Vergleich zu dem, was er wissen müsste. Welche Erfolge auch immer ich im Leben gehabt haben mag, sie hatten mehr damit zu tun, dass ich wusste, wie ich mit meinem *Unwissen* umzugehen hatte, anstatt mit irgendetwas, das ich gewusst hätte. Das Wichtigste, was ich gelernt habe, ist eine Herangehensweise an das Leben auf der Grundlage von Prinzipien; sie hilft mir dabei, herauszufinden, was wahr ist und wie ich dann zu handeln habe.

Ich gebe diese Prinzipien weiter, weil ich inzwischen eine Lebensphase erreicht habe, in der ich lieber anderen helfen möchte, erfolgreich zu sein, als mich darauf zu konzentrieren, selbst noch erfolgreicher zu sein. Weil diese Prinzipien mir und anderen so sehr geholfen haben, möchte ich sie mit Ihnen teilen. Sie können für sich selbst entscheiden, wie wertvoll sie für Sie sind und was Sie daraus machen wollen.

Prinzipien sind fundamentale Wahrheiten und können als Grundlage für Verhaltensweisen dienen, durch die Sie vom Leben das bekommen, was Sie möchten. Sie können in ähnlichen Situationen immer wieder verwendet werden, um Ihnen dabei zu helfen, Ihre Ziele zu erreichen.

Jeder von uns ist jeden Tag mit einer Vielzahl von Situationen konfrontiert, auf die er reagieren muss. Ohne Prinzipien wären wir gezwungen, für all die Dinge, die das Leben uns vorsetzt, individuell zu reagieren. Wenn wir stattdessen die Situationen in verschiedene Typen kategorisieren und über gute Prinzipien für den Umgang mit ihnen verfügen, kommen wir schneller zu besseren Entscheidungen und haben in der Folge ein besseres Leben. Ein guter Satz von Prinzipien ist wie eine gute Sammlung von Erfolgsrezepten. Alle erfolgreichen Menschen arbeiten nach Prinzipien, die ihnen dabei helfen, Erfolg zu haben; allerdings strebt jeder sehr unterschiedliche Erfolge an, sodass sich auch die Prinzipien unterscheiden.

Prinzipientreu zu sein, bedeutet, konsequent mit Prinzipien zu arbeiten, die sich unmissverständlich erklären lassen. Leider sind die meisten Menschen dazu nicht in der Lage, und nur sehr selten schreiben sie ihre Prinzipien auf und teilen sie. Das ist ein Jammer. Ich würde liebend gerne wissen, welche Prinzipien Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci und andere Menschen geleitet haben. Denn dann könnte ich genau verstehen, welche Ziele sie angestrebt und wie sie sie erreicht haben, und ich könnte ihre unterschiedlichen Herangehensweisen vergleichen. Ich wüsste gern, welche Prinzipien am wichtigsten für die Politiker sind, denen ich meine Stimme geben soll, und für alle anderen Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf mein Leben haben. Haben wir gemeinsame Prinzipien, die uns aneinander binden – als Familie, Gemeinschaft, Nation oder Freunde über Staatsgrenzen hinweg? Oder haben wir einander widersprechende Prinzipien, die uns trennen? Welche sind das? Lassen Sie uns konkret sein. Wir leben in einer Zeit, in der Klarheit über unsere Prinzipien besonders wichtig ist.

Meine Hoffnung ist, dass die Lektüre dieses Buches Sie und andere dazu bringen wird, sich auf die Suche nach Ihren eigenen Prinzipien zu machen – wo auch immer Sie glauben, sie am besten finden zu können – und sie aufzuschreiben. Dadurch gewinnen Sie und andere Klarheit darüber, was Ihre Prinzipien sind, und Sie werden sich gegenseitig besser verstehen. Außerdem wird es Sie in die Lage versetzen, Ihre Prinzipien fortzuentwickeln, während Sie weitere Erfahrungen sammeln und dar-

über nachdenken. Das wiederum wird Ihnen dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und besser verstanden zu werden.

## **DIE EIGENEN PRINZIPIEN FINDEN**

Zu unseren Prinzipien gelangen wir auf unterschiedlichen Wegen. Manchmal entdecken wir sie durch eigene Erfahrungen und Überlegungen. Manchmal übernehmen wir sie von anderen oder wir machen uns ganzheitliche Prinzipien-Pakete zu eigen, zum Beispiel die von Religionen oder Rechtssystemen.

Weil jeder von uns seine eigenen Ziele und seinen eigenen Charakter hat, muss jeder von uns passend dazu seine eigenen Prinzipien auswählen. Zwar ist es nicht unbedingt schlecht, die Prinzipien von jemand anderem zu verwenden. Doch wenn Sie ohne nachzudenken Prinzipien anderer übernehmen, besteht die Gefahr, dass Sie im Widerspruch zu Ihren wahren Zielen und Ihrer Natur handeln. Gleichzeitig wissen Sie, genau wie ich, wahrscheinlich nicht alles, was Sie wissen müssten, und Sie sind gut beraten, diese Tatsache zur Kenntnis zu nehmen. Wenn Sie für sich selbst denken können und die Bereitschaft mitbringen, mit klarem Kopf herauszufinden, was für Sie selbst am besten ist, und wenn Sie den Mut aufbringen, das auch zu tun, werden Sie das Optimum aus Ihrem Leben herausholen. Wenn Sie das nicht schaffen, sollten Sie darüber nachdenken, was der Grund dafür ist. Denn darin liegt wahrscheinlich die größte Hürde für Sie, mehr von dem zu bekommen, was Sie vom Leben wollen.

Das bringt mich zu meinem ersten Prinzip:

- **Denken Sie für sich selbst, um zu entscheiden, 1) was Sie wollen, 2) was wahr ist und 3) was Sie tun sollten, um #1 vor dem Hintergrund von #2 zu erreichen . . .**

**. . . und tun Sie das mit Bescheidenheit und Aufgeschlossenheit, sodass Sie die besten Überlegungen berücksichtigen können, die Ihnen zur Verfügung stehen.** Es ist wichtig, dass Sie sich im Klaren über Ihre Prinzipien sind, denn sie werden jeden Aspekt Ihres Lebens beeinflussen, viele Male am Tag. Wenn Sie zum Beispiel eine Beziehung zu anderen Menschen aufbauen, werden Ihre Prinzipien und die der anderen darüber bestimmen, wie Sie miteinander interagieren. Menschen, die gemeinsame Werte und Prinzipien teilen, kommen gut miteinander aus. Menschen, bei denen das nicht so ist, werden unter ständigen Missverständnissen und Konflikten leiden. Denken Sie an die Personen, die Ihnen am nächsten stehen: Stimmen deren Werte mit Ihren Werten überein? Wissen Sie überhaupt, was deren Werte oder Prinzipien sind? Allzu häufig sind in Beziehungen die Prinzipien der Menschen zueinander nicht klar. Besonders problematisch ist das in Organisationen, in denen Menschen gemeinsamen Prinzipien folgen müssen, um erfolgreich zu sein. Ich bin mir völlig im Klaren über meine Prinzipien, und das ist der Grund dafür, dass ich für jeden Satz in diesem Buch so große Sorgfalt aufgewendet habe.

Die Prinzipien, für die Sie sich entscheiden, können alles sein, was Sie wollen, solange sie authentisch sind, also Ihrem wahren Charakter und Ihren Werten entsprechen. Im Leben sind Sie mit Millionen von Entscheidungen konfrontiert, und die Art und Weise, wie Sie sie treffen, spiegelt Ihre Prinzipien wider. Also wird es den Menschen um Sie herum rasch klar sein, nach welchen Prinzipien Sie wirklich leben. Das Schlimmste, was Sie sein können, ist ein Heuchler, denn dann verlieren Sie das Vertrauen von anderen und den Respekt vor sich selbst. Also müssen Sie sich über Ihre Prinzipien im Klaren sein und ihren Worten Taten folgen lassen. Wenn es Inkonsistenzen zu geben scheint, sollten Sie sie erklären. Am besten ist es, das schriftlich zu machen, denn auf diese Weise können Sie Ihre niedergeschriebenen Prinzipien weiterentwickeln.

Ich werde hier zwar meine eigenen Prinzipien mit Ihnen teilen, möchte aber betonen, dass ich nicht erwarte, dass Sie ihnen blind folgen. Ganz im Gegenteil: Ich möchte, dass Sie jedes einzelne Wort hinterfragen und

eine Auswahl aus diesen Prinzipien treffen, damit sie am Ende eine Mischung haben, die zu Ihnen passt.

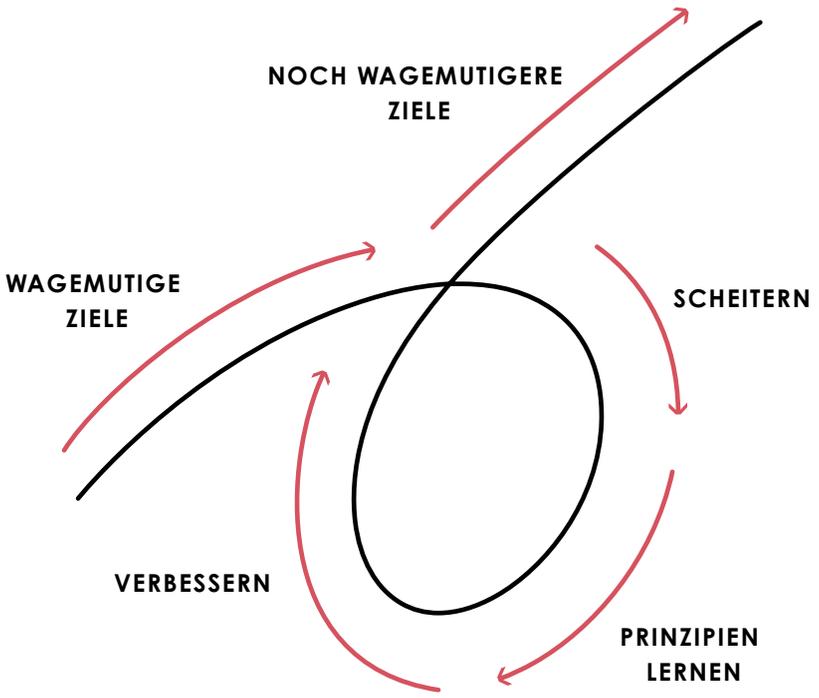
## **MEINE PRINZIPIEN UND WIE ICH SIE GELERNT HABE**

Ich habe meine Prinzipien im Lauf eines Lebens gelernt, in dem ich viele Fehler gemacht und viel Zeit damit verbracht habe, über diese Fehler nachzudenken. Seit meiner Kindheit bin ich ein neugieriger, unabhängiger Denker, der wagemutige Ziele verfolgt. Ich hatte immer Freude daran, mir vorzustellen, was ich anstreben könnte. Ich erlebte dabei ein paar schmerzhaft Misserfolge, lernte Prinzipien, die mich davon abhalten sollten, dieselbe Art von Fehlern ein zweites Mal zu machen, und veränderte und verbesserte mich; das wiederum hat mich in die Lage versetzt, mir noch wagemutigere Ziele vorzustellen und zu verfolgen, und zwar rasch und wiederholt über einen langen Zeitraum. Für mich sieht das Leben also aus wie die Abfolge, die die folgende Abbildung zeigt.

Meiner Meinung nach liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, nicht nur zu wissen, wie man sich viel vornimmt, sondern auch, wie man richtig scheitert. Mit richtigem Scheitern meine ich, in der Lage zu sein, schmerzhaft Misserfolge zu erleben, die bedeutende Erkenntnisse ermöglichen, ohne so verheerend zu sein, dass man aus dem Spiel geworfen wird.

Diese Art, zu lernen und mich zu verbessern, war für mich am geeignetsten, weil ich bin, wie ich bin, und tue, was ich tue. Ich war schon immer schlecht im Auswendiglernen, und ich habe es noch nie gemocht, Anweisungen anderer Menschen zu folgen, aber ich war begeistert dabei, selbst herauszufinden, wie etwas am besten für mich funktioniert. Die Schule hasste ich wegen meines schlechten Gedächtnisses, doch als ich zwölf Jahre alt war, verliebte ich mich darin, an den Märkten zu traden. Um an den Märkten Geld zu verdienen, muss man ein unabhängiger Denker sein, der gegen den Konsens wettet und damit richtigliegt. Denn die Konsensmeinung ist in den aktuellen Kursen schon enthalten. Folgt man ihr, wird man unweigerlich häufig schmerzlich falschliegen. Also ist es für den Erfolg entscheidend, zu wissen, wie man die richtigen Ent-

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

meine Prinzipien eingehend und zeige, dass sie in der Natur ebenso gelten wie in unserem Privatleben und unseren Beziehungen, im Geschäft und in der Politik, und natürlich auch bei Bridgewater. Ich beschreibe den Fünf-Schritte-Prozess, den ich für das Erreichen der eigenen Ziele entwickelt habe, und ich berichte über die Erkenntnisse, die ich in den Feldern Psychologie und Neurowissenschaft gewonnen habe, und wie ich sie in meinem Privat- und Berufsleben angewendet habe. Dies ist der eigentliche Kern dieses Buches, denn er zeigt, wie diese Prinzipien von fast jedem auf fast alles angewendet werden können.

### **Teil III: Prinzipien für die Arbeit**

Im Teil *Prinzipien für die Arbeit* finden Sie eine Nahaufnahme der ungewöhnlichen Arbeitsweise bei Bridgewater. Ich erkläre, wie wir unsere Prinzipien zu einer Ideen-Meritokratie zusammengefasst haben, deren Ziel es ist, durch *radikale Wahrhaftigkeit* und *radikale Transparenz* zu sinnerfüllter Arbeit und sinnerfüllten Beziehungen zu finden. Ich zeige, wie das im Detail funktioniert und wie es sich auf fast jede Organisation anwenden lässt und sie effektiver macht. Wie Sie sehen werden, ist Bridgewater schlicht eine Gruppe von Menschen, die danach streben, exzellent zu sein in dem, was sie tun, und die anerkennen, dass sie relativ zu dem, was sie wissen müssten, über wenig Wissen verfügen. Wir glauben daran, dass sich eine Uneinigkeit zwischen unabhängigen Denkern, die nüchtern in der Sache und persönlich respektvoll ist, in eine die Glaubwürdigkeit betonende Entscheidungsfindung überführen lässt, die intelligenter und effektiver ist als die Summe ihrer Teile. Weil die Kraft einer Gruppe sehr viel größer ist als die einer Einzelperson, glaube ich, dass diese Prinzipien für die Arbeit sogar noch wichtiger sind als die Prinzipien für das Leben, auf denen sie basieren.

### **Was nach diesem Buch kommt**

Dem Ihnen vorliegenden gedruckten Buch folgt ein interaktives Buch in Form einer App, das Sie mitnimmt zu Videos und immersiven Erfahrungen, die Ihren Lernprozess stärker erfahrungsorientiert machen

sollen. Außerdem wird die App Sie durch Ihre Interaktionen mit ihr ein wenig kennenlernen, damit sie Ihnen stärker personalisierte Empfehlungen geben kann.

An das Buch und die App schließt sich ein weiterer Band mit zwei Teilen an: Prinzipien für Ökonomie und Prinzipien für Geldanlage. Darin werde ich die Prinzipien weitergeben, die für mich auf diesen Gebieten von Nutzen waren und von denen ich glaube, dass sie auch Ihnen helfen könnten.

Anschließend werde ich keinen Rat mehr geben können, der nicht schon in den beiden Büchern zu finden ist. Damit werde ich diese Phase meines Lebens abgeschlossen haben.

**Denken Sie für  
sich selbst!**

---

**1) Was wollen Sie?**

**2) Was ist wahr?**

**3) Was wollen Sie deshalb  
unternehmen?**

# TEIL I

**WOHER**

**ICH KOMME**

**Die Zeit ist wie ein Fluss,  
der uns vorwärtsträgt  
zu Begegnungen mit  
der Realität, die von uns  
Entscheidungen erfordern.**

**Wir können unsere Bewegung  
diesen Fluss hinunter nicht  
stoppen, und wir können  
diese Begegnungen nicht  
vermeiden. Wir können nur  
auf eine möglichst gute Weise  
damit umgehen.**

**A**ls Kinder werden wir von anderen Menschen, meistens unseren Eltern, geleitet, und dabei lernen wir durch unsere Begegnung mit der Realität. Wenn wir älter werden, fangen wir an, unsere eigenen Entscheidungen zu treffen. Wir entscheiden, was wir uns vornehmen (unsere Ziele), und das hat Einfluss auf unsere Wege, die wir einschlagen. Wer Arzt werden will, beginnt ein Medizinstudium; wer eine Familie gründen will, sucht sich eine Partnerin oder einen Partner; und so weiter. Während wir uns in Richtung unserer Ziele bewegen, treffen wir auf Probleme, machen Fehler und lernen unsere eigenen persönlichen Schwächen kennen. Wir lernen etwas über uns selbst und über die Realität und treffen neue Entscheidungen. Im Lauf unseres Lebens fällen wir Millionen von Entscheidungen, bei denen es sich im Wesentlichen um Wetten handelt, manche groß und manche klein. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie wir zu diesen Entscheidungen kommen, denn sie sind es, die letztlich über die Qualität unseres Lebens bestimmen.

Wir werden mit (unterschiedlichem) Denkvermögen geboren, aber nicht mit der Fähigkeit zu geschickter Entscheidungsfindung. Aus unseren Begegnungen mit der Realität lernen wir. Zwar ist der Weg, den ich gegangen bin, einzigartig – ich wurde als Kind bestimmter Eltern geboren, verfolgte eine bestimmte Karriere und arbeitete mit bestimmten Kollegen zusammen. Aber ich glaube, dass die Prinzipien, die ich auf diesem Weg gelernt habe, für die meisten anderen Menschen auf den meisten anderen Wegen nicht weniger gut funktionieren werden. Versuchen Sie, wenn Sie meine Geschichte lesen, durch sie und mich hindurchzublicken auf die grundlegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die Entscheidungen, die ich getroffen habe, und ihre Konsequenzen.

Schauen Sie sich an, was ich daraus gelernt habe, und wie ich als Folge davon meine Methoden zur Entscheidungsfindung verändert habe. Fragen Sie sich selbst, was Sie wollen, suchen Sie Beispiele von anderen Menschen, die bekommen haben, was sie wollten, und versuchen Sie, die Muster von Ursache und Wirkung hinter ihren Leistungen zu erkennen. Denn dann können Sie diese Muster als Unterstützung dafür verwenden, Ihre eigenen Ziele zu erreichen.

Um Ihnen dabei zu helfen, zu verstehen, woher ich komme, gebe ich Ihnen eine ungeschminkte Darstellung meines Lebens und meiner Karriere, mit einem besonderen Schwerpunkt auf meinen Fehlern und Schwächen sowie den Prinzipien, die ich daraus gelernt habe.

## KAPITEL 1

# MEIN RUF ZUM ABENTEUER:

1949–1967

Ich wurde im Jahr 1949 geboren und bin in einem Mittelschichtviertel auf Long Island als einziger Sohn meiner Eltern aufgewachsen. Mein Vater war professioneller Jazz-Musiker, meine Mutter Hausfrau. Ich war ein durchschnittliches Kind in einem durchschnittlichen Zuhause und ein unterdurchschnittlicher Schüler. Ich spielte liebend gern mit meinen Freunden: Touch-Football auf den Straßen und Baseball im Hinterhof eines Nachbarn, als ich ein Kind war; später, als ich älter war, hieß das Spiel »Jagd nach Mädchen«.

Unsere angeborenen Stärken und Schwächen sind in unserer DNA eingeschrieben. Meine offensichtlichste Schwäche war mein schlechtes Gedächtnis. Ich konnte nie – und kann es nach wie vor nicht – Fakten im Kopf behalten, bei denen es keinen Grund dafür gibt, dass sie sind, wie sie sind (wie Telefonnummern), und ich mag es nicht, Anweisungen zu folgen. Gleichzeitig war ich sehr neugierig und liebte es, Sachen selbst herauszufinden, auch wenn das zu dieser Zeit noch nicht so offensichtlich war.

Ich mochte die Schule nicht – nicht nur weil sie viel Auswendiglernen erforderte, sondern auch, weil ich an den meisten Dingen, die meine Lehrer für wichtig hielten, nicht interessiert war. Ich habe nie verstan-

den, was mir gute Leistungen in der Schule einbringen sollten außer dem Lob meiner Mutter.

Meine Mutter war vernarrt in mich und machte sich Sorgen wegen meiner schlechten Noten. Bis zur Mittelstufe schickte sie mich in mein Zimmer, damit ich ein paar Stunden lernte, bevor ich raus zum Spielen durfte, aber dazu konnte ich mich nicht überwinden. Sie war immer für mich da. Sie faltete die Zeitungen, die ich austrug, und band sie mit Gummiringen zusammen, und sie backte Kekse für uns zwei, die wir aßen, während wir samstagsabends Horrorfilme schauten. Sie starb, als ich 19 Jahre alt war. Damals konnte ich mir nicht vorstellen, jemals wieder zu lachen. Heute lächle ich, wenn ich an sie denke.

Mein Vater hatte als Musiker späte Arbeitszeiten, ungefähr bis drei Uhr morgens, also schlief er am Wochenende lang. Dadurch hatten wir, als ich klein war, keine große Beziehung, abgesehen davon, dass er mich ständig zu lästigen Arbeiten nötigte, wie den Rasen zu mähen oder die Hecke zu schneiden. Ich hasste es. Er war ein verantwortungsvoller Mann, der es mit einem verantwortungslosen Kind zu tun hatte. Meine Erinnerungen über Interaktionen zwischen uns kommen mir heute komisch vor. Zum Beispiel sagte er einmal zu mir, ich solle den Rasen mähen, und ich beschloss, erst nur den Vorgarten zu machen und den Teil hinter dem Haus für später aufzuheben; dann aber regnete es ein paar Tage lang, und das Gras hinten wurde so hoch, dass ich es mit einer Sichel schneiden musste. Das dauerte so lange, dass, als ich damit fertig war, das Gras im Vorgarten schon wieder so hoch war, dass ich mit dem Rasenmäher nicht mehr durch kam, und so weiter.

Nach dem Tod meiner Mutter kamen mein Vater und ich uns sehr nahe, vor allem, als ich meine eigene Familie gründete. Ich schätzte und liebte ihn. Wie viele Musiker hatte er eine lockere, lustige Art, und ich bewunderte seinen starken Charakter, von dem ich annehme, dass er von seinen Erfahrungen in der Großen Depression und seinem Einsatz als Soldat sowohl im Zweiten Weltkrieg als auch im Koreakrieg geprägt war. Ich habe Erinnerungen an ihn aus der Zeit, als er in seinen Siebzigern war. Er zögerte auch dann nicht, mit dem Auto zu fahren, wenn schwere

Schneestürme tobten, und schaufelte sich den Weg frei, wann immer er steckenblieb, als wäre es keine große Sache. Nachdem er den Großteil seines Lebens in Clubs gespielt und Platten aufgenommen hatte, begann er mit Mitte 60 eine zweite Karriere als Musiklehrer an der Highschool und an der lokalen Volkshochschule, die er fortsetzte, bis er mit 81 Jahren einen Herzinfarkt erlitt. Danach lebte er noch weitere zehn Jahre, geistig so rege wie eh und je.

Wenn ich etwas nicht tun wollte, sträubte ich mich energisch dagegen, aber wenn ich mich für etwas begeisterte, konnte mich nichts aufhalten. Zum Beispiel weigerte ich mich, im Haushalt mitzuhelfen, jobbte aber eifrig, um Geld zu verdienen. Ab dem Alter von acht Jahren trug ich Zeitungen aus, schaufelte Schnee von den Einfahrten anderer Leute, machte Botengänge, räumte in einem lokalen Restaurant Tische ab und spülte das dreckige Geschirr und räumte in einem Warenhaus in der Nähe Regale ein. Ich kann mich nicht erinnern, dass meine Eltern mich ermuntert hätten, diese Jobs anzunehmen, also kann ich nicht sagen, wie ich an sie gekommen bin. Sehr gut aber weiß ich noch, dass ich viele wertvolle Lektionen gelernt habe, weil ich diese Jobs und etwas Geld hatte, über das ich selbst bestimmen konnte; in der Schule oder beim Spielen wäre nichts davon möglich gewesen.

In meiner Jugend in den 1960er-Jahren war die Stimmung in den USA aufstrebend und inspirierend – man wollte große und hehre Ziele erreichen. Etwas Ähnliches habe ich später nie mehr erlebt. Eine meiner ersten Erinnerungen ist die an John F. Kennedy, einen intelligenten, charismatischen Mann, der lebhaft Bilder davon zeichnete, wie er die Welt zum Besseren verändern wollte: Er wollte das Weltall erkunden, für gleiche Rechte sorgen und die Armut besiegen. Er und seine Ideen beeinflussten stark mein eigenes Denken.

Damals befanden sich die USA gemessen am Rest der Welt auf ihrem Höhepunkt und trugen 40 Prozent zu der gesamten globalen Wirtschaftsleistung bei; heute sind es noch 20 Prozent. Der Dollar war die Weltwährung, und die USA waren die dominierende Militärmacht. »Liberal« zu sein, bedeutete, sich dafür einzusetzen, schnell und fair vor-