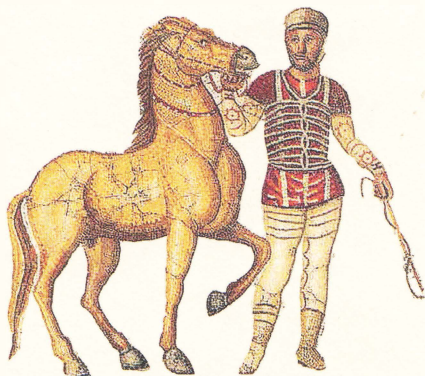


»Ich habe nicht viele Regeln im Leben, aber wenn Ryan Holiday ein Buch schreibt, lese ich es, so schnell ich kann.« **Brian Koppelman, Regisseur**

DIE VIER STOISCHEN TUGENDEN – BAND II

DISZIPLIN

DIE MACHT DER SELBSTKONTROLLE



RYAN HOLIDAY

#1 - *New York Times* -
BESTSELLERAUTOR

SPIEGEL
Bestseller-
Autor

Ryan Holiday

Disziplin – die Macht der Selbstkontrolle

Die vier stoischen Tugenden – Band II

DIE VIER STOISCHEN TUGENDEN - BAND II

DISZIPLIN

**DIE MACHT DER
SELBSTKONTROLLE**

**RYAN
HOLIDAY**

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

1. Auflage 2022

© 2022 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Türkenstraße 89
80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Copyright der Originalausgabe © 2022 by Ryan Holiday. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC. Die englische Originalausgabe erschien 2022 unter dem Titel *Discipline Is Destiny: The Power of Self-Control* bei Portfolio, ab imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

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.

Übersetzung: Dr. Thomas Stauder und Hans Freundl

Redaktion: Silke Panten

Korrektur: Silvia Kinkel

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer, in Anlehnung an das Cover der Originalausgabe

Umschlagdesign: Jason Heuer Design

Satz: Röser MEDIA GmbH & Co KG, Karlsruhe

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-515-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-981-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-982-6



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.financebuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Die vier Tugenden	10
Einleitung	14

Teil I

Das Äußere (Der Körper)..... 22

Den Körper beherrschen	24
Legen Sie beim Morgengrauen los	40
Ein anstrengendes Leben ist das beste Leben	45
Befreien Sie sich aus der Sklaverei	51
Vermeiden Sie alles Überflüssige.	56
Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf	60
Seien Sie einfach da	64
Geben Sie sich Mühe mit Kleinigkeiten	68
Beeilen Sie sich	71
Drosseln Sie das Tempo ... um schneller zu werden	75
Üben Sie ... Und dann üben Sie weiter	79

Arbeiten Sie einfach	83
Kleiden Sie sich für den Erfolg	87
Suchen Sie die Unannehmlichkeit	92
Teilen Sie sich die Arbeitsbelastung ein.	96
Schlaf ist eine Charakterfrage	102
Was können Sie aushalten?	106
Über den Körper hinaus	111

Teil II

Das Innere (Das Temperament) 114

Sich selbst beherrschen.	116
Betrachten Sie alles auf diese Weise.	130
Konzentrieren Sie sich auf die Hauptsache	135
Konzentration, Konzentration, Konzentration	140
Warten Sie auf diese süße Frucht	145
Perfektionismus ist ein Laster	149
Tun Sie das Schwierige zuerst	154
Können Sie wieder aufstehen?	157
Der Kampf gegen den Schmerz	162
Der Kampf gegen das Vergnügen	168
Bekämpfen Sie Provokationen	173

Hüten Sie sich vor diesem Wahnsinn	178
Schweigen ist Stärke	183
Warten Sie, bevor Sie feuern	187
Zügeln Sie Ihren Ehrgeiz	192
Geld ist ein (gefährliches) Werkzeug	197
Werden Sie jeden Tag besser	203
Teilen Sie die Last	207
Respektieren Sie die Zeit	212
Ziehen Sie Grenzen	217
Geben Sie Ihr Bestes	222
Über das Temperament hinaus	226

Teil III

DAS MAGISTERIUM (Die Seele)	230
Sich selbst übertreffen	232
Seien Sie tolerant gegenüber anderen und streng mit sich selbst	248
Helfen Sie anderen, besser zu werden	253
Zeigen Sie Anmut unter Druck	257
Tragen Sie die Last für andere	261
Seien Sie nett zu sich selbst	265
Die Macht, Macht aufzugeben	268

Halten Sie die andere Wange hin	272
Wie man einen Abgang macht	276
Ertragen Sie das Unerträgliche	281
Seien Sie der Beste	285
Flexibilität ist Stärke	289
Unverändert durch Erfolg	294
Selbstdisziplin ist Tugend und Tugend ist Selbstdisziplin	298
Nachwort	303
Anmerkungen	313
Was könnte man anschließend lesen?	315
Danksagung	316

*»Zwei Worte sollten wir uns zu Herzen nehmen
und befolgen, wenn wir uns für das Gute einsetzen
und uns vom Bösen fernhalten – Worte, die uns ein
untadeliges und sorgenfreies Leben sichern werden:
beharren und widerstehen.«*

EPIKTET

Die vier Tugenden

Lange vor unserer heutigen Zeit kam Herkules an einen Scheideweg. An einer friedlichen Wegkreuzung inmitten der griechischen Hügelandschaft, im Schatten astreicher Pinien, begegnete der große Held der griechischen Geschichte und des Mythos erstmals seinem Schicksal.

Wo genau dies passierte oder wann, weiß niemand. Wir erfahren von diesem besonderen Augenblick durch die Erzählung des Sokrates. Vor Augen haben wir diese Szene in der prächtigen Kunst der Renaissance. Herkules' jugendliche Kraft und seine strammen Muskeln, aber auch seine seelische Qual kommen in der klassisch gewordenen Kantate »Laßt uns sorgen, laßt uns wachen« zum Ausdruck, die Johann Sebastian Bach ihm gewidmet hat. Wäre es 1776 nach dem amerikanischen Gründervater John Adams gegangen, dann wäre Herkules am Scheideweg auf dem offiziellen Siegel der gerade erst entstandenen Vereinigten Staaten verewigt worden. Denn dort, bevor er unsterblichen Ruhm erwarb, bevor er die ihm gestellten zwölf Aufgaben erfüllte und bevor er die Welt veränderte, befand sich Herkules in einer persönlichen Krise, wie sie jeder von uns schon erlebt hat, mit einer wichtigen Weichenstellung für seine gesamte Existenz.

Wohin war er unterwegs? Welches Ziel wollte er erreichen? Darum geht es in dieser Geschichte. Auf sich allein gestellt, unbekannt und unsicher, wusste Herkules, wie so viele Menschen, hierauf noch keine Antwort. Wo der Pfad sich gabelte, lag eine schöne Göttin, die ihm jede erdenkliche Verlockung darbot. Prächtig gekleidet, versprach sie ihm ein Leben in Saus und Braus. Sie schwor ihm, dass er nie Mangel, Unglück,

Angst oder Schmerz würde erleiden müssen. Wenn er ihr folge, sagte sie zu ihm, würden alle seine Wünsche in Erfüllung gehen.

Daneben, auf dem Weg, der in eine andere Richtung führte, stand eine strenger wirkende Göttin in einem strahlend weißen Gewand. Sie brachte ihren Aufruf an ihn in ruhigerem Ton vor. Sie versprach ihm keine Belohnungen, sondern nur die Früchte seiner eigenen harten Arbeit. Es würde eine lange Reise werden, sagte sie. Er würde Opfer erbringen müssen und es würde für ihn angsteinflößende Situationen geben. Aber es war ein Lebensweg, der eines Gottes würdig war, der Weg seiner Vorfahren. Er würde ihn zu dem Mann machen, der er werden sollte.

War das die Realität? Ist es wirklich passiert? Wenn es aber nur eine Legende ist, ist es dann überhaupt von Bedeutung? Ja, denn es ist eine Geschichte über uns. Über unser eigenes Dilemma. Über unseren persönlichen Scheideweg. Herkules hatte die Wahl zwischen Laster und Tugend, dem leichten und dem schweren Weg, dem ausgetretenen Pfad und der weniger beschrittenen Route. Das Gleiche gilt für uns.

Herkules zögerte nur eine Sekunde und entschied sich dann für den Weg, der den entscheidenden Unterschied ausmachte. Er wählte die Tugend. »Tugend« kann altmodisch erscheinen. Tatsächlich aber bedeutet Tugend – griechisch *arete* – etwas sehr Einfaches und Zeitloses: ein hohes Niveau in moralischer, körperlicher und geistiger Hinsicht.

In der Antike setzte sich die Tugend aus vier Hauptbestandteilen zusammen: Mut, Mäßigung, Gerechtigkeit und Weisheit. Der römische Kaiser und Philosoph Mark Aurel nannte sie »Prüfsteine des Guten«. Millionen von Menschen sind sie als »Kardinaltugenden« bekannt, vier nahezu universelle Ideale, die vom Christentum und dem größten Teil der abendländischen Philosophie übernommen wurden, aber auch geschätzt werden im Buddhismus, Hinduismus und fast jeder anderen Religion oder Weltanschauung. Wie C. S. Lewis zu Recht feststellte, sind diese Tugenden nicht nach einem kirchlichen Würdenträger benannt – dem Kardinal. Vielmehr basiert ihre Bezeichnung auf dem lateini-

schen Wort *cardo* (ursprünglich Türangel, in übertragener Bedeutung Angelpunkt).

Und *Dreh- und Angelpunkte* sind diese Tugenden in der Tat, sie öffnen die Tür zu einem guten Leben. Sie sind auch der Gegenstand dieses Buches und dieser Reihe. Vier Bücher.¹ Vier Tugenden. Ein gemeinsames Ziel: Ihnen die richtige Wahl zu ermöglichen.

Mut, Tapferkeit, Ausdauer, Stärke, Ehre, Aufopferung ...

Mäßigung, Selbstbeherrschung, Zurückhaltung, Gelassenheit, Ausgeglichenheit ...

Gerechtigkeit, Fairness, Hilfsbereitschaft, Kameradschaft, Güte, Freundlichkeit ...

Weisheit, Wissen, Bildung, Wahrheit, Selbsterkenntnis, Frieden ...

Sie sind der Schlüssel zu einem guten Leben, einem Leben voll Ehre und Ruhm, einer in jeder Hinsicht *vorzüglichen* Existenz. Es sind Charaktereigenschaften, die der Schriftsteller John Steinbeck perfekt beschrieben hat als »angenehm und erstrebenswert für [ihren] Besitzer, die ihn Taten vollbringen lassen, auf die er stolz sein kann und über die er sich freuen kann«. Mit »er« sind hier explizit nicht nur die Männer gemeint, sondern die gesamte Menschheit. In Rom existierte keine weibliche Version des Wortes *virtus*. Dies war ein generisches Maskulinum, denn die Tugend war weder männlich noch weiblich, es *gab* sie einfach.

Und es gibt sie noch heute. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie ein Mann oder eine Frau sind. Genauso wenig kommt es darauf an, ob Sie von kräftiger Statur sind oder extrem schüchtern, ob Sie einen genialen Verstand besitzen oder nur eine durchschnittliche Intelligenz, denn Tugend ist ein universeller Wert. Der gleiche Imperativ gilt für alle.

Jede dieser Tugenden ist untrennbar mit den anderen verbunden, aber dennoch unterscheiden sie sich voneinander. Das Richtige zu tun, erfordert fast immer Mut, genauso wie Mäßigung unmöglich ist ohne die Weisheit, den Wert einer Entscheidung zu erkennen. Was nützt der

Mut, wenn er nicht für die Gerechtigkeit eingesetzt wird? Was nützt die Weisheit, wenn sie uns nicht bescheidener macht?

Norden, Süden, Osten, Westen – die vier Tugenden sind eine Art von Kompass. Nicht umsonst werden die vier Himmelsrichtungen auf einem Kompass »Kardinalpunkte« genannt: Sie weisen uns den Weg, indem sie uns zeigen, wo wir sind und was wahr ist.

Aristoteles beschrieb die Tugend als eine Art von Handwerk, etwas, das man sich aneignen kann, so wie man sich die Beherrschung eines Berufs oder einer Kunstfertigkeit aneignet. »Wir werden Baumeister, indem wir bauen, und wir werden Harfenspieler, indem wir Harfe spielen«, schreibt er. »Ebenso werden wir gerecht, indem wir gerecht handeln, gemäßigt, indem wir gemäßigt handeln, und tapfer, indem wir tapfer handeln.«

Tugend ist etwas, das wir *tun*. Es ist etwas, das wir entscheiden. Nicht nur einmal, sondern immer wieder, denn Herkules stand nicht nur einmal am Scheideweg. Es ist eine tägliche Herausforderung, mit der wir nicht nur einmal konfrontiert werden, sondern ständig. Werden wir egoistisch sein oder selbstlos? Tapfer oder ängstlich? Stark oder schwach? Weise oder dumm? Werden wir gute oder schlechte Gewohnheiten annehmen? Mut oder Feigheit? Werden wir uns mit der Unwissenheit zufriedengeben oder die Herausforderung neuer Ideen akzeptieren?

Werden wir stets dieselben bleiben ... oder uns weiterentwickeln?

Wählen wir den bequemen Weg oder den richtigen Weg?

Einleitung

»Möchtest du ein großes Reich besitzen? Dann herrsche über dich selbst.«

PUBLILIUS SYRUS

Wir leben in Zeiten des Überflusses und der Freiheit, die selbst für die uns unmittelbar vorangegangenen Generationen noch unvorstellbar gewesen wären. Ein ganz gewöhnlicher Bürger in einem modernen Land verfügt über solchen Luxus und derartige Möglichkeiten, auf die sogar die mächtigsten Könige früher keinen Zugriff hatten. Im Winter haben wir es warm, im Sommer kühl, und wir sind viel öfter übersättigt als hungrig. Wir können fahren, wohin wir wollen. Tun, was wir wollen. Glauben, was wir wollen. Mit einem Fingerschnippen können wir Vergnügungen und Zeitvertreib herbeizaubern.

Ist es Ihnen langweilig dort, wo Sie sind? Dann verreisen Sie.

Sie hassen Ihren Job? Wechseln Sie ihn.

Sie begehren etwas? Gönnen Sie es sich.

✓ Sie haben eine bestimmte Meinung? Äußern Sie sie.

Sie möchten etwas haben? Kaufen Sie es sich.

Sie träumen von etwas? Verfolgen Sie Ihren Traum.

Fast alles, was Sie wollen, wann auch immer Sie es wollen, wie Sie es gerne haben möchten, bekommen Sie. Das gilt als unser Menschenrecht, so wie es sein sollte. Jedoch ... Was haben wir angesichts dessen vorzuweisen? Sicherlich kein allgemeines Wohlbefinden. Jeder von uns

wird gestärkt, von allen Fesseln befreit, vom Schicksal über alle Maßen gesegnet ... Warum sind wir dann so verdammt unglücklich?

Weil wir Freiheit mit Freizügigkeit verwechseln. Freiheit ist aber gemäß Eisenhowers berühmtem Ausspruch nur die »Gelegenheit zur Selbstdisziplinierung«. Wenn wir uns nicht treiben lassen wollen, verletzlich, durcheinander, zusammenhanglos existieren möchten, dann müssen wir die Verantwortung für uns übernehmen. Die moderne Technik, der Zugang zu allen möglichen Dingen, der Erfolg, die Macht, die Privilegien – das alles ist nur ein Segen, wenn es von der zweiten der Kardinaltugenden begleitet wird: der Selbstbeherrschung.

Temperantia

Moderatio

Enkrateia

Sophrosyne

Majjhimāpatipadā

Zhongyong

Wasat

Von Aristoteles bis Heraklit, vom Heiligen Thomas von Aquin bis zu den Stoikern, von der *Ilias* bis zur Bibel, im Buddhismus, im Konfuzianismus, im Islam – die Alten hatten viele Ausdrücke und viele Symbole für das, was auf ein zeitloses Gesetz des Universums hinausläuft: Wir müssen uns selbst in Zaum halten, sonst riskieren wir den Ruin. Oder die Unausgeglichenheit. Oder eine Funktionsstörung. Oder eine Abhängigkeit.

Natürlich leidet nicht jeder unter vom Überfluss verursachten Problemen, aber jeder profitiert von Selbstdisziplin und Selbstbeherrschung. Das Leben ist nicht gerecht. Nicht jede Existenz wird gleichermaßen beschenkt. Und die Folge dieser Ungerechtigkeit ist, dass diejenigen von uns, die aus einer benachteiligten Position ins Leben starten, noch mehr

Disziplin aufbringen müssen, um eine Chance zu haben. Sie müssen härter arbeiten, sie haben weniger Spielraum für Fehler. Aber sogar all jene Menschen, die weniger Freiheiten haben, müssen täglich unzählige Entscheidungen darüber treffen, welchem Verlangen sie nachgeben, welche Handlungen sie ergreifen, was sie von sich selbst akzeptieren oder verlangen.



So gesehen, sitzen wir alle im selben Boot: Sowohl die vom Schicksal Begünstigten als auch die weniger Begünstigten müssen lernen, mit ihren Gefühlen umzugehen, sich bestimmter Handlungen zu enthalten, wenn dies ratsam erscheint, und entscheiden, an welchen Normen sie sich orientieren wollen. Wir müssen uns selbst beherrschen, wenn wir nicht von anderen Personen oder Dingen beherrscht werden wollen.

Man könnte sagen, dass jeder von uns ein höheres und ein niederes Selbst hat, und dass diese beiden Identitäten in einem ständigen Kampf miteinander stehen. Es geht um das *Können* gegen das *Sollen*. Es geht darum, was wir uns erlauben können, und darum, was das Beste wäre. Es geht um die Seite, die sich konzentrieren kann, und die Seite, die sich leicht ablenken lässt. Die Seite, die sich bemüht und etwas erreicht, gegen die Seite, die sich erniedrigt und Kompromisse eingeht. Die Seite, die das Gleichgewicht sucht, gegen die Seite, die das Chaos und die Ausschweifung liebt.

In der Antike wurde dieser innere Kampf als *Akrasia* bezeichnet, aber in Wirklichkeit geht es wieder um Herkules am Scheideweg.

Wofür werden wir uns entscheiden? Welche Seite wird gewinnen? Wer werden Sie sein?

Die ultimative Form von Größe

Im ersten Buch dieser Reihe über die Kardinaltugenden wurde Mut definiert als die Bereitschaft, das eigene Leben aufs Spiel zu setzen – für eine Sache, für eine Person, für etwas, von dem Sie wissen, dass Sie es tun müssen.

Selbstdisziplin – die Tugend der Mäßigung – ist sogar noch wichtiger, denn es ist die Fähigkeit, sich dauerhaft einer derartigen Gefahr auszusetzen.

Die Fähigkeit ...

... hart zu arbeiten

... nein zu sagen

... gute Gewohnheiten zu pflegen und sich Grenzen zu setzen

... zu trainieren und sich vorzubereiten

... Versuchungen und Provokationen zu ignorieren

... die eigenen Gefühle im Zaum zu halten

... qualvolle Schwierigkeiten zu ertragen.

Selbstdisziplin bedeutet, alles zu geben ... und zu wissen, was man zurückhalten muss. Enthält diese Aussage einen Widerspruch? Nein, nur Ausgewogenheit. Manchen Dingen gehen wir nach, manchen widerstehen wir; dabei handeln wir stets maßvoll, durchdacht und vernünftig, ohne uns dabei aufreiben oder mitreißen zu lassen.

Mäßigung bedeutet nicht Entbehrung, sondern Selbstbeherrschung in körperlicher, intellektueller und seelischer Hinsicht – immer das Beste von sich selbst zu verlangen, auch wenn niemand hinschaut, auch wenn man mit weniger auskommen würde. Eine derartige Lebensweise erfordert Mut – nicht nur, weil sie schwer ist, sondern weil man damit in der heutigen Zeit eine Ausnahme darstellt.

Disziplin ermöglicht deshalb Vorhersagen über die Zukunft und bestimmt diese. Durch Disziplin erhöht sich für Sie die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein; aber unabhängig von dem, was passiert, egal, ob es ein Erfolg oder ein Fehlschlag wird, *können Sie sich großartig fühlen*. Umgekehrt gilt, dass ein Mangel an Disziplin Sie in Gefahr bringt und Ihre Persönlichkeit negativ prägt.



Kehren wir zurück zu Eisenhower und seiner Überzeugung, dass Freiheit die Gelegenheit zur Selbstdisziplinierung eröffnet. Hat er dies nicht durch sein eigenes Leben bewiesen? Er musste sich zunächst etwa 30 Jahre lang auf nicht sehr glamourösen Militärposten abrackern, bevor er sich den Rang eines Generals verdient hatte. Und er musste zunächst von den Vereinigten Staaten aus ohne direkte Mitwirkung verfolgen, wie seine Kollegen auf dem Schlachtfeld Medaillen und Ruhm erwarben. Als er 1944 zum Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte im Zweiten Weltkrieg ernannt wurde, befehligte er plötzlich eine Armee von etwa drei Millionen Mann, welche nur die Spitze einer Kriegsanstrengung darstellten, an der letztlich mehr als 50 Millionen Menschen beteiligt waren. Mit dieser Verantwortung, als militärischer Kommandant eines Bündnisses von Nationen mit insgesamt mehr als 700 Millionen Einwohnern, entdeckte er, dass er dadurch keineswegs von allen Regeln befreit war, sondern dass er ganz im Gegenteil nunmehr strenger als je zuvor zu sich selbst sein musste. Er gelangte zu der Einsicht, dass man Menschen am besten nicht durch Zwang oder Befehle führt, sondern durch Überzeugungskraft, durch Kompromisse, durch Geduld, durch Zügelung des eigenen Temperaments und vor allem durch das eigene Vorbild.

Am Ende des Krieges stand er als der größte aller Sieger da, denn er hatte einen Kampf von einem Umfang gewonnen, mit dem noch nie zu-

vor ein militärischer Kommandant konfrontiert gewesen war (und hoffentlich auch nie mehr sein wird). Zum Präsidenten gewählt, mit der Verfügungsgewalt über ein neu geschaffenes Arsenal an Atomwaffen, war er buchstäblich der mächtigste Mensch auf Erden. Es gab nahezu keine Person und keinen Sachverhalt, die seine Entscheidungen konditionieren konnten, nichts, was ihn aufhalten konnte, niemanden, der nicht bewundernd zu ihm aufblickte oder in Furcht vor ihm zurückwich. Doch während seiner Präsidentschaft gab es keine neuen Kriege, keinen Einsatz der schrecklichen Atomwaffen, keine Eskalation von Konflikten, und er verließ sein Amt mit hellsichtigen Warnungen über die Mechanismen, die zum Krieg führen, über die Gefahren des sogenannten militärisch-industriellen Komplexes. Der auffälligste Gebrauch von militärischer Gewalt in Eisenhowers Amtszeit war die Entsendung der 101st Airborne Division, um eine Gruppe schwarzer Kinder zu schützen, die zum ersten Mal eine bis dahin weißen Kindern vorbehalten Schule besuchten.

Und in welche Skandale war er verwickelt? Bereicherte er sich an öffentlichen Geldern? Brach er seine Versprechen? Nichts von alledem. Seine Größe, wie jede wahre Größe, beruhte nicht auf Aggressivität oder Egozentrik, auch nicht auf seiner Zielstrebigkeit oder der Höhe seines Reichtums, sondern auf Bescheidenheit und Zurückhaltung – auf seiner Selbstbeherrschung, die ihn würdig machte, über andere zu herrschen. Vergleichen Sie ihn mit den Eroberern seiner Epoche: Hitler. Mussolini. Stalin. Oder mit anderen militärischen Zeitgenossen: MacArthur. Patton. Montgomery. Oder mit Führungspersönlichkeiten aus der Vergangenheit: Alexander dem Großen. Xerxes. Napoleon. Was am Ende Bestand hat, was wir wirklich bewundern, ist nicht der Ehrgeiz, sondern die Selbstkontrolle. Die Selbsterkenntnis. *Die Ausgewogenheit.*

In seiner Jugend hatte Eisenhowers Mutter ihm einen Vers der Sprüche Salomos aus dem Alten Testament zitiert: »Ein Geduldiger ist besser als ein Starker«, hatte sie ihm gesagt, »und wer sich selbst beherrscht,

besser als einer, der Städte gewinnt.« Sie lehrte ihn die gleiche Lektion, die Seneca den Herrschern, die er beriet, beizubringen versuchte: »Am mächtigsten ist derjenige, der sich selbst unter Kontrolle hat.« Und so kam es, dass Eisenhower buchstäblich die ganze Welt eroberte, nachdem er zuerst sich selbst erobert hatte.

Dennoch werden solche Menschen, die sich mehr erlauben, die sich selbst weniger strenge Regeln auferlegen – die Rockstars, die Berühmten, die Verruchten –, von uns manchmal insgeheim dafür gefeiert, vielleicht auch beneidet. Ihr Leben scheint einfacher zu sein. Es scheint mehr Spaß zu machen. Möglicherweise hat man auf diese Weise auch Erfolg.

Stimmt das wirklich? Nein, das ist eine Illusion. Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass niemand ein schwereres Leben hat als der Faulpelz. Niemand muss stärker leiden als der Vielfraß. Kein Erfolg ist von kürzerer Dauer als der des Leichtsinrigen oder des grenzenlos Ehrgeizigen. Das eigene Potenzial nicht voll auszuschöpfen, ist eine schreckliche Strafe. Die Gier setzt sich ständig neue Ziele und verhindert die Zufriedenheit mit dem bereits Erreichten. Obwohl derartige Personen äußerlich betrachtet beneidenswert erscheinen mögen, so herrschen doch in ihrem Inneren nur Elend, Selbstverachtung und Abhängigkeit.

Was die Mäßigung betrifft, so wurde diese in der Antike gerne metaphorisch durch das Bild eines Wagenlenkers verdeutlicht. Um das Rennen zu gewinnen, muss dieser nicht nur seine Pferde dazu bringen, möglichst schnell zu laufen, sondern er muss sein Gespann auch unter Kontrolle halten, die Nervosität und Aufregung der Pferde eindämmen und die Zügel so fest im Griff haben, dass er mit ihnen auch in den schwierigsten Situationen das Gespann noch präzise steuern kann. Der Wagenlenker muss herausfinden, wie er Strenge und Milde gegenüber den Pferden ausbalancieren kann, wie er das Gleichgewicht halten kann zwischen harten und leichten Manövern. Er muss sich selbst und seinen Tieren das Tempo vorgeben und dazu in der Lage sein, wenn nötig je-

des verfügbare Quäntchen Geschwindigkeit aus ihnen herauszuholen. Ein Fahrer ohne Kontrollvermögen wird zwar schnell unterwegs sein ... aber er wird unweigerlich einen Unfall bauen. Besonders in den Haarnadelkurven der Rennstrecke und auf der gewundenen, mit Schlaglöchern übersäten Straße des Lebens. Vor allem dann, wenn das Publikum und die Konkurrenz nur darauf warten.

Durch Disziplin wird nicht nur alles ermöglicht, sondern es wird auch alles verbessert. Versuchen Sie, eine wirklich große Persönlichkeit zu nennen, die keine Selbstdisziplin besaß. Versuchen Sie, ein katastrophales Scheitern zu nennen, das nicht zumindest zum Teil auf einen Mangel an Selbstdisziplin zurückzuführen war. Wichtiger als das Talent ist im Leben das Temperament. Und die Mäßigung.

Die Menschen, die wir am meisten bewundern und die in diesem Buch vorgestellt werden – Mark Aurel, Königin Elisabeth II., Lou Gehrig, Angela Merkel, Martin Luther King Jr., George Washington, Winston Churchill –, inspirieren uns mit ihrem von Zurückhaltung geprägten Engagement. Die als Warnung zu verstehenden Lebensgeschichten aus der Vergangenheit – Napoleon, Alexander der Große, Julius Cäsar, König Georg IV. – beeindrucken uns hingegen mit ihrem selbstverschuldeten Niedergang. Und weil in jedem Menschen eine Vielfalt von Facetten steckt, können wir manchmal in ein und derselben Person sowohl Exzesse als auch Selbstbeherrschung beobachten und können von beidem lernen.

Freiheit erfordert Disziplin.

Disziplin gibt uns Freiheit.

Freiheit und Größe.

Ihr Schicksal steht vor Ihnen.

Werden Sie seine Zügel in die Hand nehmen?



TEIL I

Das Äußere (Der Körper)

*»Unser Körper ist unsere Pracht, unser Risiko
und unsere Sorge.«*

MARTHA GRAHAM

Wir beginnen mit dem Selbst, der physischen Form. Im ersten Brief des heiligen Paulus an die Korinther werden wir aufgefordert, den Körper zu unterwerfen und ihn unter unsere Kontrolle zu bringen, um nicht zu Ausgestoßenen zu werden. In der römischen Tradition der Stoiker ging es um »Durchhaltevermögen, genügsame Ernährung und eine bescheidene Nutzung anderer materieller Besitztümer«. Sie trugen zweckmäßige Kleidung und Schuhe, aßen von zweckmäßigen Tellern, tranken maßvoll aus zweckmäßigen Gläsern und waren aufrichtig den althergebrachten Lebenssitten verpflichtet. Bedauern wir sie deswegen? Oder bewundern wir ihre Schlichtheit und Würde? In einer Welt des Überflusses muss jeder von uns mit seinen Begierden und seinen Trieben ringen und einen ständigen Kampf führen, um sich für die Wechselfälle des Lebens zu wappnen. Dabei geht es nicht um Sixpack-Training oder den Verzicht auf alles, was Spaß macht, sondern um die Entwicklung der Stärke, die nötig ist für den von uns gewählten Lebensweg. Es geht darum, unterwegs nicht aufgeben zu müssen und die Sackgassen und Trugbilder entlang der Strecke zu vermeiden. Wenn wir uns selbst nicht körperlich beherrschen, wer oder was dominiert uns dann? Äußere Kräfte. Faulheit. Widrigkeiten. Entropie. Atrophie. Wir tun unsere Arbeit, jetzt und immerdar, weil dies unsere Bestimmung ist. Und wir wissen, dass es zwar einfacher erscheinen mag, alles auf die leichte Schulter zu nehmen, und es angenehmer wäre, dem Vergnügensdrang nachzugeben. Wir wissen aber gleichzeitig, dass dies auf die Dauer ein viel schmerzhafterer Weg wäre.

Den Körper beherrschen

Er spielte trotz Fieber und Migräne. Er spielte trotz lähmenden Rückenschmerzen, Muskelzerrungen und verstauchten Knöcheln. Als er einmal von einem 130 Kilometer pro Stunde schnellen Ball am Kopf getroffen worden war, zog er am Tag danach wieder seine Sportkleidung an und spielte mit der Mütze von Babe Ruth, weil die Beule so groß war, dass er seine eigene Mütze nicht mehr aufsetzen konnte.

2130 Spiele in Folge spielte Lou Gehrig als First Base für die New York Yankees, ein Rekord körperlicher Ausdauer, der fünfeinhalb Jahrzehnte lang nicht gebrochen wurde. Es war eine Großtat menschlichen Durchhaltevermögens, die bereits so lange in die Geschichte eingegangen ist, dass man leicht vergisst, wie unglaublich sie eigentlich war. Eine normale Saison des Major League Baseball umfasste damals 152 Spiele. Gehrigs Yankees spielten nahezu jedes Jahr noch in der Nachsaison weiter und erreichten nicht weniger als sieben Mal die World Series. 17 Jahre lang spielte Gehrig von April bis Oktober ohne Pause durch, und zwar stets auf höchstem Niveau. In der Nebensaison gingen die Spieler auf Tournee und nahmen an Schaukämpfen teil, für die sie manchmal bis nach Japan flogen. Während seiner Zeit bei den Yankees absolvierte Gehrig rund 350 Doubleheaders – zwei direkt aufeinander folgende Spiele der gleichen Mannschaften – und reiste dafür mehr als 300 000 Kilometer durch die USA, vor allem mit dem Zug oder dem Bus.

Und dennoch verpasste er kein einziges Spiel. Nicht deswegen, weil er nie verletzt oder krank gewesen wäre, sondern weil er so unermüd-

lich war wie eine Dampflokomotive, weil er nie aufgab, weil er Schmerzen und körperliche Grenzen überwand, die andere als Entschuldigung benutzt hätten. Als Gehrigs Hände schließlich einmal geröntgt wurden, fanden die verblüfften Ärzte nicht weniger als 17 verheilte Frakturen. Im Laufe seiner Karriere hatte er sich fast jeden einzelnen Finger gebrochen – und das hatte ihn nicht nur nicht gebremst, sondern er hatte auch kein Wort darüber verloren.

Nahezu unfair erscheint es, dass er so berühmt ist für seine Treffersträhne – die Anzahl aufeinanderfolgender offizieller Spiele, an denen er teilnahm und mindestens einen Basistreffer erzielte –, weil dies seine übrige Statistik überschattet. In seiner Karriere hatte er einen unglaublichen Schlagdurchschnitt von .340, den er erst dann übertraf, als es darauf ankam, nämlich mit .361 in seiner Nachsaison-Laufbahn. (In zwei verschiedenen World Series schlug er über .500.) Er erzielte 495 Home-Runs, darunter 23 Grand Slams – ein Rekord, der mehr als sieben Jahrzehnte lang Bestand hatte. Im Jahr 1934 wurde er zum dritten Spieler aller Zeiten, der die MLB Triple Crown gewann, weil er in der US-Baseball-Liga der Spitzenreiter bei Schlagdurchschnitt, Homeruns und RBIs (»runs batted in«) war. Seine 1995 RBIs stellen die sechstbeste Leistung aller Zeiten dar und machen ihn zu einem der besten Mannschaftsspieler in der Baseballgeschichte. Er war zweifacher Gewinner des MVP-Award, also des Awards für den »Most Valuable Player«, siebenfacher All-Star, sechsfacher World Series Champion, Mitglied der Hall of Fame und der erste Spieler überhaupt, dessen Nummer nach ihm nicht mehr vergeben wurde.

Die Treffersträhne begann zwar erst ernsthaft im Juni 1925, als Gehrig den Platz der Yankees-Legende Wally Pipp einnahm, doch in Wirklichkeit zeigte sich seine herkulische Ausdauer schon in jungen Jahren. Geboren 1903 in New York als Sohn deutscher Einwanderer, war Gehrig das einzige von deren vier Kindern, das das Säuglingsalter überlebte. Er kam mit satten 6 Kilogramm auf die Welt, und die deut-

er kontrollierte auch sein Ego. Ein Reporter schrieb über Gehrig, er sei »unverdorben, ohne die geringste Spur von Egozentrik, Eitelkeit oder Einbildung«. Die Mannschaft stand für ihn immer an erster Stelle. Sie war ihm sogar wichtiger als seine eigene Gesundheit. In die Schlagzeilen sollten ruhig andere kommen, er legte keinen Wert darauf.

Hätte er sich anders verhalten können? Einerseits ja, andererseits aber auch nicht. Denn er hätte sich selbst kein anderes Verhalten gestattet.

Sogar sein Trainer beschwerte sich einmal im Scherz: »Wenn alle Baseballspieler wie Gehrig wären, dann gäbe es für die Trainer in den Vereinen nichts mehr zu tun.« Gehrig bereitete sich selbst vor, kümmerte sich um sein eigenes Training – ebenso gewissenhaft außerhalb wie während der Spielzeiten – und benötigte nur selten Massagen oder Reha-Behandlungen. Das Einzige, was er von den Vereinsmitarbeitern verlangte, war, dass ihm vor dem Spiel ein Kaugummistreifen in seinen Spind gelegt wurde, oder zwei, wenn seine Mannschaft zu einem Doubleheader antrat. Ein Beobachter bemerkte einmal, Gehrig schenke seinem Ruhm keine große Beachtung, nehme die damit verbundenen Verpflichtungen aber sehr ernst.

Aber Sport beruht nicht nur auf Muskeln und Talent. Niemand spielt so viele Spiele hintereinander wie Gehrig, ohne hart im Nehmen zu sein. Das zeigte sich, als ihn eines Tages ein schlechter Wurf seines dritten Baseman dazu zwang, auf dem Boden nach dem Ball zu greifen, wobei er seinen Daumen in die Erde rammte. Sein Mannschaftskamerad erwartete daraufhin, er würde nach dem Spiel ihm gegenüber fürchterlich fluchen. »Ich glaube, er ist gebrochen«, war jedoch alles, was Gehrig sagte. »Lou hat kaum einen Laut von sich gegeben«, berichtete der Mitspieler verblüfft. »Er beklagte sich überhaupt nicht über meinen missratenen Wurf, dem er seine Daumenverletzung verdankte.« Und natürlich stand Gehrig am nächsten Tag trotz allem wieder im Aufgebot.

»Ich glaube, seine Serie ist jetzt zu Ende«, scherzte ein Pitcher, nachdem er Gehrig im Juni 1934 mit einem Wurf so hart getroffen hatte,

Churchill sagte zu den Knaben der Harrow School: »Gebt niemals auf. Nie, nie, nie, nie – in keiner Sache, ob groß oder klein, wichtig oder unbedeutend. [...] Lasst euch niemals von der Gewalt bezwingen; weicht niemals zurück vor der scheinbar überwältigenden Macht des Feindes.« Sein ganzes Leben lang hatte Gehrig auf ähnliche Weise Widerstand geleistet. Die Armut hatte ihn nicht aufgehalten, ebenso wenig wie Verletzungen oder die Schwierigkeit, sich im Profisport zu behaupten. Er hatte der Versuchung des Lasters widerstanden und hatte sich geweigert, der Selbstgefälligkeit oder der Erschöpfung nachzugeben. Und doch war er nun bei einer der beiden Ausnahmen angelangt, die Churchill einige Jahre später erwähnen würde: »Gebt niemals nach, es sei denn aufgrund von ehrenvollen oder vernünftigen Überzeugungen.« Am Ende seines Weges angelangt, blieb Gehrig nichts anderes übrig, als seinen Abgang mit der gleichen Haltung und Selbstkontrolle zu vollziehen, mit der er die Welt des Sports betreten und in ihr gespielt hatte.

Seine persönliche Serie, die in den berauschenden Tagen der Goldenen Zwanzigerjahre begonnen hatte, die Große Depression überdauert hatte und mit der World Series von 1938 ihren Höhepunkt erreicht hatte, endete so unspektakulär, wie sie begonnen hatte. Ein Neuling bekam eine Chance auf der First Base. Für Dahlgren, seinen Nachfolger, kam das völlig überraschend; er trat in sehr große Fußstapfen. »Viel Glück«, war alles, was Gehrig dazu einfiel.

Als über die Lautsprecher des Stadions von Detroit die Startaufstellung an die rund 12 000 Zuschauer verkündet wurde, war der Ansager selbst verblüfft über die Namen auf der Liste. Zum ersten Mal seit 2130 Spielen war Gehrig nicht dabei. Der Stadionsprecher konnte sich eine diesbezügliche Bemerkung nicht verkneifen: »Wie wäre es mit einem kleinen Beifall für Lou Gehrig, der 2130 Spiele in Folge gespielt hat, bevor er sich heute auf die Bank setzte?« Die Zuschauer, unter denen sich auch ein Freund Gehrigs befand, der zufällig aus geschäftlichen Gründen in der Stadt war – der einzigartige Wally Pipp,

ein großartiger Spieler, den Gehrig 14 Jahre zuvor zum ersten Mal ersetzt hatte –, begriffen nicht gleich die Tragweite dieser Mitteilung. Als sie es schließlich verstanden hatten, brachen sie in einen lang anhaltenden Applaus aus.

Gehrig winkte kurz ins Publikum und zog sich dann zurück auf die Mannschaftsbank im Unterstand. Seine Kameraden dort sahen schweigend zu, wie der Mann, den man das »Eiserne Pferd« nannte, schluchzend zusammenbrach.

Man muss sein Bestes geben, solange man noch die Chance dazu hat. Das Leben ist kurz. Man weiß nie, wann einem die Möglichkeit zum Mitspielen genommen wird, weil der eigene Körper versagt. Diese Chance sollte man nicht verpassen.

Am 4. Juli 1939 betrat Gehrig das Yankee-Stadion zum letzten Mal in Spielkleidung. Ohne die Muskeln, auf die er sich so lange hatte verlassen können, war von ihm jetzt nur noch sein Charakter übrig, sein Mut und seine Selbstbeherrschung. Und doch war es in gewisser Weise immer noch derselbe alte Kampf gegen seinen Körper – der Kampf gegen die Müdigkeit, der Kampf, um sich zu motivieren. Er wollte nicht am Mikrofon sprechen, aber die Menge skandierte: »Wir wollen Lou! Wir wollen Lou!« Während er sich Mühe gab, sich zusammenzureißen, bewiesen seine Worte die oben erwähnte Auffassung von Muhammad Ali, nämlich dass man spirituell wächst, wenn man alles Niedrig-Körperliche beherrscht. »In den letzten zwei Wochen konnten Sie lesen, dass es mir gerade ziemlich schlecht geht«, sagte er, dabei versuchend, die Fassung zu bewahren. »Trotz alledem halte ich mich heute für den glücklichsten Menschen auf der Erdkugel.«

Doch auch dieses glückliche Leben ging eines Tages zu Ende, so wie es uns allen bevorsteht. »Der Tod ereilte den früheren »Iron Man« um 10.10 Uhr«, berichtete die *New York Times* im Jahr 1941. »Im Buch der Rekorde finden sich zahlreiche Einträge seiner Großtaten auf dem Baseballfeld.« Doch sein geistiges Erbe hatte Bestand unabhängig von dem,

was über ihn geschrieben wurde, sei es in den Annalen des Sports oder anderswo.

Seine Beerdigung dauerte nur acht Minuten. Auf die Freunde und Mannschaftskameraden des Verstorbenen blickend, verkündete der Priester, er wolle auf eine ausführliche Grabrede verzichten. »Wir brauchen keine«, sagte der Mann Gottes, »weil Sie alle ihn gekannt haben.« Keine explizite Würdigung war nötig, denn sein Leben, sein Vorbild, sprachen für sich selbst.

Wie Lou Gehrig befindet sich jeder von uns in einem Kampf mit seiner körperlichen Form. Zunächst einmal, um sie zu beherrschen und ihr volles Potenzial zu entfalten. Und dann, wenn wir altern oder krank werden, um ihren Verfall aufzuhalten – um so viel Leben aus dem Körper herauszupressen, wie wir können. Der Körper ist dabei aber nur eine Metapher. Er ist ein Übungsplatz, ein Testgelände für den Geist und die Seele.

Was sind Sie bereit, in Kauf zu nehmen?

Worauf können Sie verzichten?

Was sind Sie bereit, sich selbst zuzumuten?

Was können Sie damit erreichen?

Sie sagen, Ihnen gefällt Ihre Tätigkeit. Wie können Sie das beweisen? Welche Art von persönlicher Serie haben Sie vorzuweisen?

Den meisten von uns schauen nicht Millionen von Fans zu. Wir erhalten auch nicht Millionen von Dollar als Anreiz für unsere Leistung. Wir haben keinen Coach oder Trainer, der unsere täglichen Fortschritte überwacht. In unseren Berufen gibt es keine idealen Kampfgewichte. Das erschwert uns die Arbeit und das Leben, denn wir müssen unser eigener Manager sein, uns selbst kontrollieren. Wir sind verantwortlich für unsere Kondition. Wir müssen darauf achten, wie wir uns ernähren, unsere eigenen Standards festlegen.

Das ist gut so.

Wirklich engagierte Menschen sind härter zu sich selbst, als es ein Außenstehender jemals sein könnte. Der Begriff »Mäßigung« klingt nicht besonders sexy oder unterhaltsam, aber er kann zu persönlicher Größe führen. Mäßigung kann wirken wie ein gehärtetes Schwert. Was zählt, sind Einfachheit und Bescheidenheit, innere Stärke und ständige Selbstbeherrschung – maßlos sollen nur unsere Entschlossenheit und Zähigkeit sein.

Wir sind es uns selbst schuldig – unseren Zielen und dem Spiel des Lebens –, durchzuhalten, mit der Anstrengung nicht nachzulassen, rein zu bleiben und gleichzeitig hart im Nehmen.

Wir müssen unsere Körper besiegen, bevor wir von ihnen besiegt werden.

Legen Sie beim Morgengrauen los

Es war immer früh am Morgen, wenn Toni Morrison erwachte, um zu schreiben. Während es noch dunkel war, bewegte sie sich leise umher und kochte sich die erste Tasse Kaffee. Dann setzte sie sich an ihren Schreibtisch in ihrer kleinen Wohnung, und während sich ihr Geist klärte und die Sonne aufging und das Licht langsam den Raum erfüllte, fing sie an zu schreiben. Sie tat dies jahrelang in Gestalt eines säkularen Rituals, das nicht nur von Schriftstellern, sondern auch von zahllosen anderen umtriebigen Menschen seit jeher praktiziert wird.

»Alle Autoren und Autorinnen denken sich Methoden aus, um die Umgebung zu schaffen, in der sie erwarten können, die nötige Inspiration zu finden«, kommentierte Morrison dies später, »wo sie zum Gefäß der Kreativität werden, wo das Mysterium des Schreibprozesses in Gang kommt. Für mich ist das Licht das Signal für diese Übergangsphase. Dabei kommt es mir nicht darauf an, mich im Licht zu befinden, sondern dort zu sein, *bevor es eintrifft*. Das verleiht mir gewissermaßen die Fähigkeit zu schreiben.«

Aber natürlich war diese Vorgehensweise nicht nur spirituell motiviert, sondern hatte auch praktische Gründe. Denn zu Beginn ihrer Karriere war Morrison eine alleinerziehende, berufstätige Mutter von zwei kleinen Jungs. Ihr Job als Redakteurin bei Random House beanspruchte ihre Tage, ihre Kinder jede freie Minute, und am späten Abend war sie ausgebrannt, zu müde zum Denken. Nur die kostbaren frühen Mor-

genstunden beim Übergang von der Dunkelheit zur Dämmerung, bevor ihre Jungs zum ersten Mal am Tag nach ihrer Mama riefen, bevor der Stapel Manuskripte, um den sie sich beruflich kümmern musste, ihre Aufmerksamkeit in Anspruch nahm, vor dem Pendeln an ihren Arbeitsplatz, vor den nötigen Telefonaten, vor den zu zahlenden Rechnungen, vor dem Abwasch – diese frühen Morgenstunden waren es, die ihr die Existenz als Schriftstellerin ermöglichten. Am frühen Morgen war sie frei. Am frühen Morgen war sie zuversichtlich, klar im Kopf und voller Energie. Am frühen Morgen existierten für sie die Verpflichtungen des Lebens nur in abstrakter und nicht in konkreter Form. Alles, was zu diesem Zeitpunkt für sie zählte, alles, was sie beschäftigte, war die Geschichte, die sie gerade erzählen wollte – und die dafür nötige Inspiration und Kunst.

Als sie 1965 mit ihrem ersten Roman begann, war sie frisch geschieden, 34 Jahre alt und eine der wenigen schwarzen Frauen in einer von weißen Männern beherrschten Branche. Doch obwohl sie es schwer hatte, war dies für sie »die beste Zeit ihres Lebens«. Es war kein Kinderspiel für sie, und doch war trotz aller Verantwortung, die auf ihr lastete, alles ganz einfach: Ihren Sprösslingen zuliebe musste sie lernen, erwachsen zu sein. Das Gleiche galt für ihren unvollendeten Roman.

Es ging darum, aufzuwachen.

Sich nicht zu verstecken.

Präsent zu sein.

Sein Bestes zu geben.

All das tat sie. Sogar nachdem sie 1970 für *The Bluest Eye* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Sehr blaue Augen*) begeisterte Kritiken erhalten hatte. Sie ließ diesem Werk zehn weitere Romane nachfolgen, außerdem neun Sachbücher, fünf Kinderbücher, zwei Theaterstücke und diverse Kurzgeschichten. Sie wurde ausgezeichnet mit dem National Book Award, dem Nobelpreis und der Presidential Medal. Doch worauf sie angesichts dieses Beifalls am meisten stolz gewesen sein muss,

war, dass sie dies geschafft hatte, während sie gleichzeitig eine gute Mutter gewesen war, überdies eine berufstätige Mutter.

Natürlich macht es nicht gerade Spaß, früh aufzustehen. Selbst die Menschen, die ein Leben lang davon profitiert haben, tun sich immer noch schwer damit. Sie glauben, dass Sie kein Frühaufsteher sind? *Niemand ist von Natur aus ein Frühaufsteher.*²

Aber am Morgen sind wir wenigstens frei. Hemingway pflegte zu erzählen, dass er früh aufstand, weil es zu diesem Zeitpunkt »niemanden gibt, der einen stört, und es zunächst kühl oder kalt ist, aber man setzt sich an seine Arbeit und wärmt sich auf beim Schreiben«. Morrison fand heraus, dass sie morgens einfach tatkräftiger war und voll geistiger Frische, bevor der Tag seinen Tribut gefordert hatte. Wie die meisten von uns stellte sie fest, dass sie »nach Sonnenuntergang nicht mehr sehr klug oder sehr geistreich oder sehr erfinderisch« war. Wer könnte das auch sein, nach einem Tag voll banaler Gespräche, Frustrationen, Fehlern und Erschöpfung?

Es geht aber nicht nur um die intellektuelle Leistungsfähigkeit. Es gibt einen Grund, warum hochrangige Manager häufig früh am Morgen ins Fitnessstudio gehen – sie haben dann noch die nötige Willenskraft. Es gibt einen Grund, weshalb viele Menschen bereits am Morgen lesen und nachdenken – sie wissen, dass sie im Lauf des Tages vielleicht keine Zeit mehr dazu haben werden. Es gibt einen Grund, warum manche Trainer sich früher als andere auf den Sportplatz begeben – auf diese Weise haben sie einen Vorsprung vor der Konkurrenz.

Auch Sie sollten so früh wie möglich aufstehen und loslegen. Solange Sie noch frisch sind. Solange Sie noch können. Nutzen Sie diese Stunde vor der Morgendämmerung. Nutzen Sie diese Stunde vor dem Berufsverkehr. Nutzen Sie sie, wenn Sie noch niemand beobachtet, wenn alle anderen noch schlafen.

In den *Selbstbetrachtungen* des Mark Aurel können wir verfolgen, wie der damals mächtigste Mann der Welt versucht, sich zu motivieren, im

Morgengrauen das Bett zu verlassen, obwohl seine niedere körperliche Hälfte unbedingt darin bleiben möchte. »Ist es das, wofür ich geschaffen wurde?«, fragt er sich angesichts dieses Widerwillens. »Um unter der Bettdecke zu kuscheln und es dort weiter warm zu haben?« Ja, unter der Decke ist es gemütlicher. Aber wurden wir dafür geboren? Um uns wohl zu fühlen? Wollen Sie dafür das Ihnen geschenkte Leben verschwenden, das Geschenk des gegenwärtigen Augenblicks, der niemals wiederkommen wird? »Siehst du nicht, wie die Pflanzen, die Vögel, die Ameisen, die Spinnen und die Bienen ihren jeweiligen Aufgaben nachgehen und die Welt in Ordnung bringen, so gut sie können?«, fragte Mark Aurel sich selbst, aber auch uns. »Und du bist nicht bereit, deine Aufgabe als Mensch zu erfüllen? Warum beeilst du dich nicht, zu tun, was deine Natur von dir verlangt?«

Knapp 2000 Jahre später drücken wir immer noch auf die Schlummertaste auf unseren Weckern. Wir vergeuden die produktivsten Stunden des Tages, indem wir auf dieses Zeitfenster verzichten, bevor die Unterbrechungen und die Ablenkungen beginnen, weil der Rest der Welt nun ebenfalls aufsteht und loslegt. Wir verpassen die Gelegenheit, unser aufblühendes Potenzial zu nutzen, solange es am frischesten ist und noch bedeckt ist mit schimmerndem Morgentau.

»Ich glaube, Christus hat uns empfohlen, früh am Morgen aufzustehen, indem er sehr früh aus seinem Grab auferstand«, bemerkte der Theologe Jonathan Edwards in den 1720er-Jahren. Ist das der Grund, weshalb die Morgenstille eine Aura des Heiligen umgibt? Vielleicht liegt dies daran, dass wir am Morgen die Traditionen unserer Vorfahren aufgreifen, die ebenfalls früh aufgestanden sind, um zu beten, die Feldarbeit zu verrichten, Wasser aus dem Fluss oder Brunnen zu holen oder um die Wüste zu durchqueren, bevor die Sonne zu heiß wurde.

Wenn es Ihnen schwerfällt, früh aufzustehen, wenn Sie es unangenehm finden, dann denken Sie an Ihre Herkunft, an die Tradition Ihrer Kultur, und erinnern Sie sich daran, was auf dem Spiel steht. Tun Sie

es Toni Morrison nach, die an ihre Großmutter dachte, die noch mehr Kinder hatte als sie und ein härteres Leben. Denken Sie an Morrison selbst, die es sicherlich nicht leicht im Leben hatte und die dennoch früh aufgestanden ist.

Denken Sie daran, wie viel Glück Sie im Vergleich dazu haben. Seien Sie froh, überhaupt aufzuwachen (denn das ist besser als die einzige Alternative dazu, die uns allen bevorsteht). Genießen Sie die Möglichkeit, das zu tun, was Sie gerne tun möchten.

Sie müssen die Zeit zu schätzen wissen. Aber vor allem müssen Sie sie *nutzen*.

Ein anstrengendes Leben ist das beste Leben

König Georg IV. war ein notorischer Vielfraß. Sein Frühstück bestand aus zwei Tauben, drei Steaks, nahezu einer ganzen Flasche Wein und einem Glas Brandy. Mit der Zeit wurde er so fett, dass er nicht mehr im Liegen schlafen konnte, weil für ihn dabei die Gefahr bestand, am Gewicht seiner eigenen Brust zu ersticken. Es fiel ihm zunehmend schwer, Dokumente zu unterzeichnen, sodass er sich schließlich von seinen Dienern einen Stempel für seine Unterschrift anfertigen ließ, um sich diese Geste zu ersparen. Obwohl er seine Pflichten als König kaum noch erfüllte, gelang es ihm immerhin, mehrere uneheliche Kinder zu zeugen.

König Georg war überzeugt davon, nicht an die Regeln der Gesundheit gebunden zu sein, die für die übrige Menschheit gelten. Er glaubte, sein Körper könne und würde unbegrenzten Missbrauch ertragen, ohne negative Konsequenzen erdulden zu müssen. Seine letzten Worte, als viele Jahre schlechter Angewohnheiten und lethargischen Verhaltens schließlich seinem Leben im Sommer 1830 um 3.30 Uhr morgens ein Ende setzten, lauteten: »Mein Gott, was ist das?«

Dann wurde ihm klar, was es war. »Mein Junge«, sagte er, während er die Hand eines Pagen ergriff, »das ist der Tod.«

Das klang fast so, als ob er überrascht gewesen wäre, sterblich zu sein ... und dass es schädliche Auswirkungen haben konnte, den eigenen Körper vier Jahrzehnte lang vollzustopfen wie einen Mülleimer.

Hat jemals jemand durch exzessives Essen oder Trinken den Weg zum Glück gefunden? Nein. Aber einen frühen Tod? Elend? Bedauern? In der Tat.

Sehen Sie sich die Ernährung von Babe Ruth an, während dieser neben Lou Gehrig spielte. Sein Frühstück bestand aus einem halben Liter Ginger Ale gemischt mit Whiskey, einem Steak, vier Eiern, Bratkartoffeln und einer Kanne Kaffee. Als Imbiss am Nachmittag gab es vier Hot Dogs, hinuntergespült mit vier Flaschen Coca-Cola. Er aß zweimal zu Abend, mit einigen Stunden Abstand, aber jeweils dasselbe: zwei Porterhouse-Steaks, zwei Salatköpfe mit Blauschimmelkäse-Dressing, zwei Teller Bratkartoffeln, und dann als Nachtisch immer zwei große Stück Apfelkuchen. Ach ja, und gegen den kleinen Hunger zwischen den zwei Abendmahlzeiten nahm er vier weitere Hot Dogs und vier weitere Flaschen Coca-Cola zu sich.

Kein Wunder, dass Ruth eines Tages als Notfall ins Krankenhaus eingeliefert wurde, »weil er zu viel Limonade getrunken und zu viele Hot Dogs gegessen hatte«. All das zu verschlingen, hat ihm offenbar Spaß gemacht, aber der Nachgeschmack war bitter.

»Hör zu, Lou«, sagte Babe einmal zu Gehrig. »Sei kein Dummkopf. Bleib in Form. Lass dich nicht gehen. Ich habe zu Beginn eine Menge Fehler gemacht. Ich habe nicht das Richtige gegessen, und meine Lebensweise war nicht die richtige. Später musste ich für all diese Fehler bezahlen. Ich will nicht, dass dir das Gleiche widerfährt.«

Die sportlichen Erfolge von Babe Ruth sind zwar beachtlich und wirken inspirierend, aber man denkt sich mit Bedauern, dass er noch viel mehr hätte erreichen können, wenn er disziplinierter gewesen wäre. Welches noch höhere Niveau hat er dadurch verpasst? Denn auch die großen Persönlichkeiten schöpfen ihr Potenzial nicht immer aus.

Das Vergnügen, das Exzesse bereiten, ist immer nur flüchtig. Deshalb bedeutet Selbstdisziplin nicht den Verzicht auf Vergnügen, sondern stellt einen Weg dar, es sich dauerhaft zu sichern. Wenn wir unseren

Körper gut behandeln, unsere Begierden zügeln, hart arbeiten, Sport treiben und uns anstrengen, dann bestrafen wir uns damit nicht, sondern erbringen ganz einfach die Leistung, für die wir mit Vergnügen belohnt werden.

Vergleichen wir den englischen König Georg mit einem anderen Staatsoberhaupt, dem US-Präsidenten Theodore Roosevelt. Wenn jemand eine Entschuldigung für eine bewegungsarme Lebensweise hatte, dann war es Teddy (wie er familiär genannt wurde). Er war zunächst ein schwacher und verletzlicher Junge, der sich vor allem für das Lernen interessierte. Das Einzige an ihm, was noch schlechter funktionierte als seine äußerst kurzsichtigen Augen waren seine Lungen, die bei der geringsten Belastung den Dienst versagten.

»Schimpfe nicht mit mir«, bat er einmal seinen Vater, »sonst bekomme ich wieder einen Asthmaanfall.«

Und das passierte ihm in vielen Nächten. Es waren lähmende, schreckliche Asthmaattacken, die ihn beinahe umbrachten. Von seinem Vater behutsam dazu ermutigt, begann Theodore aber zu trainieren. Zunächst in einem Fitnessstudio ganz in der Nähe, dann auf der Veranda des Hauses seiner Familie und später während des Studiums in Harvard, wodurch er nicht nur seinen Körper in Form brachte, sondern auch sein Leben und in gewissem Sinne sogar die ganze Welt. Er nannte dies »das anstrengende Leben«, ein Leben der Aktion, der Aktivität, vor allem der körperlichen Bewegung.

Laufen. Rudern. Boxen. Ringen. Wandern. Jagen. Reiten. American Football. Roosevelt hat das alles gemacht. Es gab kaum einen Tag, an dem er nicht aktiv trainierte, Sport trieb oder Ausflüge in die Natur unternahm. Sogar als Präsident tat er noch so viel für seine Fitness, dass er damit viel jüngere Menschen übertraf. »Während ich im Weißen Haus wohnte«, schrieb Roosevelt, »habe ich immer versucht, am Nachmittag ein paar Stunden Sport zu treiben.«

Ein paar Stunden pro Tag! Als Präsident!

Wer, glauben Sie, fühlte sich wohl besser beim Aufwachen am Morgen? Der faule König Georg, dessen Leben ganz im Zeichen des Vergnügens stand? Oder der gelegentlich ausgepowerte Theodore Roosevelt, der sich für das »anstrengende Leben« entschieden hatte, der Tennis spielte und kalte Bäder im Rock Creek oder im Potomac nahm? Sogar wenn er sich dabei verletzte (bei einem Boxkampf während seiner Amtszeit als Präsident verlor er die Sehkraft auf einem Auge), machte ihm sein Leben deutlich mehr Spaß.

Und was hätte Teddy wohl von unserer heutigen Lebensweise gehalten, meist sitzend und auf Bildschirme blickend? Oder von unserer Ausrede, wir seien zu beschäftigt oder zu müde, um Sport zu treiben?

Wir sind für höhere Ziele bestimmt, als nur zu existieren. Wir sind nicht nur auf Erden, um herumzuliegen und Annehmlichkeiten zu genießen. Wir wurden von der Natur mit unglaublichen Gaben ausgestattet. Wir sind ein an der Spitze der Ernährungspyramide stehendes Raubtier, ein außergewöhnliches Eliteprodukt von Millionen von Jahren der Evolution. Wie wollen Sie diese Voraussetzungen nutzen? Indem Sie Ihre Talente verkümmern lassen?

Das ist keine bloß persönliche Entscheidung, sondern es betrifft uns alle. Fast die Hälfte aller jungen Amerikaner ist heutzutage aus Gründen mangelnder Gesundheit oder Fitness untauglich für den Militärdienst.³ Unmäßiges Essverhalten ist nicht lustig. Völlerei tut niemandem gut. Dies beeinträchtigt nicht nur die private Existenz, sondern auch die Sicherheit und die Zukunft der Nation.

Wenn wir Großes erreichen wollen, wenn wir produktive, tatkräftige Mitglieder der Gesellschaft sein möchten, dann müssen wir auf den Zustand unserer Körper achten. Nicht nur im Fitnessstudio, sondern auch in der Küche. Eine gesunde Ernährung und Zurückhaltung bei Drogen und Alkohol ersetzen weitgehend das Stemmen von Gewichten. Sie sollten sich fühlen wie ein hochgezüchteter Rennwagen, der den besten Treibstoff benötigt. Tanken Sie also entsprechend.

»Natürlich sollte der Körper des Philosophen gut vorbereitet sein für die körperliche Betätigung«, erklärte der Stoiker Musonius Rufus, »denn die Tugenden bedienen sich seiner oft als eines notwendigen Instruments für die Angelegenheiten des Lebens. Wir trainieren sowohl den Körper als auch den Geist, wenn wir uns an Kälte, Hitze, Durst, Hunger, geringe Rationen, harte Betten, Meidung von Vergnügungen und geduldiges Erleiden gewöhnen. Durch diese Dinge [...] wird der Körper gestärkt und befähigt, Entbehrungen zu ertragen, etwas zu erlernen und neue Aufgaben zu übernehmen.«

Das Leben ist voll von Schwierigkeiten und Herausforderungen aller Art. Bei der Arbeit läuft nicht immer alles wunschgemäß. Und beim Training? Das Training haben wir unter Kontrolle. Es ist ein abgeschlossener Bereich, in dem das Gelingen nur von unserer Entschlossenheit und unserer Einsatzbereitschaft abhängt.

Schwimmen Sie. Praktizieren Sie Gewichtheben. Trainieren Sie Jiu-Jitsu. Machen Sie lange Spaziergänge. Wie Sie das gestalten, können Sie sich aussuchen, aber das Grundprinzip ist unerlässlich: Sie müssen aktiv sein. Seien Sie streng zu Ihrem Körper, damit dieser – wie Seneca bemerkt – dem Geist besser gehorcht. Denn wenn Sie Muskeln aufbauen, stärken Sie damit auch Ihre Willenskraft. Noch wichtiger ist, dass Sie sich damit von den meisten anderen Menschen differenzieren können.

Glauben Sie, dass Teddy während des Kohlenstreiks von 1902 nicht manchmal erschöpft war? Glauben Sie, es war nicht zermürbend, gegen die Kohlenbarone und ihre Anwälte und ihre Agenten in der Presse zu kämpfen? Können Sie sich vorstellen, wie er sich gefühlt haben muss, als die Kugel eines Attentäters ihm kurz vor einer Rede die Brust durchbohrte?

Ja, er wollte damals alles hinwerfen. Ja, er wusste, dass er kräftemäßig an seine Grenzen stieß. Ja, er wusste, dass er auch weniger tun konnte, dass andere Spitzenpolitiker sich zweifellos mit geringerem Einsatz zufriedengaben. Aber für sich selbst hätte er das nie akzeptiert.

Er machte einfach weiter. Er hatte Erfahrung damit. Er wusste, dass die leise Stimme in seinem Kopf, die Stimme der Müdigkeit und Schwäche, nicht unbedingt beachtet werden musste.

Er hatte dafür trainiert.

Er wusste, wozu er fähig war.

Er hatte seinen Körper geformt, und jetzt konnte er diesen dazu zwingen, die nötigen Aufgaben zu erfüllen.

Befreien Sie sich aus der Sklaverei

Er war in der Normandie gelandet. Er hatte die Nazis besiegt und Deutschland besetzt. Er hatte seine Memoiren veröffentlicht und war reich geworden. Der einzige Sieg, der ihm im Jahr 1949 noch fehlte, war der über sich selbst. Nach einem Leben voller Schlachten, bei denen seine Willensstärke entscheidend gewesen war, erteilte Dwight Eisenhower sich selbst einen Befehl. *Hör auf zu rauchen.*

Ohne zu zögern nahm er den Kampf mit einer 38-jährigen Gewohnheit auf. Vor dem Hintergrund seines abenteuerlichen Lebens mag dies wie ein kleines Scharmützel erscheinen, aber jeder Nikotinabhängige weiß, dass es schwieriger sein kann, einen inneren Dämon zu besiegen als einen äußeren Feind. »Nur wenige Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens hatten jemals so eine Willenskraft wie Dwight D. Eisenhower«, schrieb sein Biograf Jean Edward Smith. »Obwohl er ein lebenslanger Raucher von drei bis vier Schachteln Zigaretten pro Tag gewesen war, verordnete Eisenhower sich einen sofortigen Totalentzug ... und rührte nie wieder eine Zigarette an.«

»Der einzige Weg, aufzuhören, ist aufzuhören«, sagte Eisenhower zu einem Mitarbeiter, »und ich habe aufgehört.« Niemand zwang ihn dazu – niemand hätte ihn dazu zwingen können –, aber er sah es als seine Pflicht an, sich diesen Schritt selbst aufzuerlegen. Dadurch gewann er zusätzliche Lebensjahre. Und weil er seinen Körper schützte und beherrschte, konnte er der Welt weiter von Nutzen sein, zunächst als

Oberkommandierender der NATO und dann als amerikanischer Präsident, in einer ereignis- und spannungsreichen Zeit.

Was ist mit Ihnen? Wovon sind Sie abhängig? Worauf können Sie nur schwer verzichten?

An einem gewöhnlichen Nachmittag im Jahr 1949 – demselben Jahr, in dem Eisenhower mit dem Rauchen aufhörte – ging der Physiker Richard Feynman gerade seiner Arbeit nach, als er plötzlich den Drang nach einem hochprozentigen Drink verspürte. Es war kein besonders heftiges Verlangen, aber es war ein beunruhigendes Bedürfnis nach Alkohol, das nichts zu tun hatte mit dem Vergnügen eines guten Schluckes, den man sich zur Entspannung nach einem harten Arbeitstag gönnt. Feynman entschied sich ohne zu zögern, alkoholischen Getränken für immer zu entsagen, denn nichts sollte diese Art von Macht über ihn haben. Er wollte aufhören, bevor er an den Punkt kam, an dem er sich Schaden zufügen würde, wie es im Liedtext »Policy of Truth« von Depeche Mode heißt:

*Never again
Is what you swore
The time before
Nie wieder
Hast du geschworen
In der Zeit davor*

Die Grundlage dieses Konzepts der Selbstbeherrschung ist eine instinktive Reaktion gegen alles, was uns beherrschen könnte. Wer kann denn frei sein, wenn er, wie es ein Suchtexperte ausdrückte, »die Freiheit zur Abstinenz« verloren hat?

Wir sagen, dass wir nach Autonomie streben, und doch geben wir uns bereitwillig Gewohnheiten hin, die uns einreden: Mehr von mir

ist alles, was du brauchst. Die uns sagen, dass wir ohne sie unglücklich, hungrig, einsam, schmerzgeplagt und schwach sein werden.

Ist das nicht erbärmlich?

»Zeigt mir einen Menschen, der kein Sklave ist«, forderte Seneca und wies darauf hin, dass sogar Sklavenhalter an die Regeln der Institution der Sklaverei gekettet seien. »Der eine ist ein Sklave der Geschlechtlichkeit, der andere des Geldes, ein dritter des Ehrgeizes; alle sind sie Sklaven der Hoffnung oder der Furcht.« Der erste zu unternehmende Schritt sei es, so Seneca weiter, sich die Abhängigkeit bewusst zu machen, worum auch immer es sich handele. Dann müsse man sich davon befreien – von der Geliebten, von der Arbeitssucht, von der Machtgier, von was auch immer. In der heutigen Zeit sind wir vielleicht süchtig nach Zigaretten oder Softdrinks, nach Likes in den sozialen Medien oder nach dem Kabelfernsehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine bestimmte Gewohnheit gesellschaftlich akzeptabel ist oder nicht; entscheidend ist, ob sie gut für Sie ist. Eisenhowers Rauchgewohnheit brachte ihn langsam und unmerklich um, was auch für viele unserer heutigen Gewohnheiten gilt.

Aber sogar dann, wenn das nicht der Fall wäre, sogar wenn sie harmlos wären, warum sollten wir Befehle von unserem Bauch oder unserem Unterleib annehmen ... oder von dem digitalen Gerät, das mittlerweile nahezu untrennbar mit uns verbunden zu sein scheint? Der Körper darf nicht das Sagen haben. Und die Gewohnheit auch nicht. Wir selbst müssen die Kontrolle behalten.

In gewisser Weise ist die Gewohnheit selbst weniger wichtig als das, was dahinter steht, nämlich die Abhängigkeit. Es ist das, was die Buddhisten »Tanha« nennen: der *Durst*. Das *Verlangen*. Vielleicht gelingt es Ihnen, allmählich Ihre Abhängigkeit auf einen gelegentlichen Gebrauch zu reduzieren, aber dafür müssen Sie sich zunächst von der Gewöhnung befreien. Es kommt nicht darauf an, ob es um Sex geht oder um Likes

oder um Alkohol. Entscheidend ist das *Bedürfnis*, das den Ursprung des Leidens darstellt.

Ob es Amy Winehouse ist, die durch Drogen in den Tod getrieben wurde, oder Tiger Woods, dem seine zahlreichen Geliebten zum Verhängnis wurden, gibt es weltweit viele talentierte Wirtskörper zu bedauern, die durch einen Parasiten in ihnen zerstört wurden, der ständig neue Nahrung verlangte, aber nie satt wurde. Die Kosten dafür muss nicht nur die betroffene Person tragen, sondern diese werden von uns allen geteilt, denn es führt zu nie geschriebenen Sinfonien, zu nie vollbrachten Heldentaten, zu nie bewirktem Guten, zu einem nie ausgeschöpften Potenzial im Alltag.

Wir dürfen nicht vergessen, dass die Sklaverei nicht nur armselig und grausam war, sondern auch ein äußerst ineffizientes und minderwertiges Wirtschaftssystem. Warum sollten Sie dann weiterhin ein Sklave bleiben wollen? Vor allem von etwas, bei dem Sie sich immer weniger gut fühlen.

Hier ist ein erhellender Test: Wenn Ihre Gewohnheit heute erfunden würde, würden Sie dann damit anfangen? Wenn Ihnen der Alkohol jetzt zum ersten Mal vorgestellt würde, mit all seinen Aspekten und Risiken, würden Sie trotzdem einen Drink nehmen? Wenn Sie wissen würden, wie viel Zeit Sie diese App kostet, würden Sie sie dann trotzdem herunterladen, wenn sie heute auf den Markt käme? Wenn Sie gewusst hätten, dass Ihr beruflicher Aufstieg und Erfolg ungeachtet des vielen Geldes zur Scheidung und zu privatem Unglück führen sollten, hätten Sie sich dann damals trotzdem für diesen Weg entschieden? Aber nur weil Sie eine Gewohnheit angefangen haben, heißt das nicht, dass Sie damit weitermachen müssen. Zwar wussten Sie damals nicht hinreichend darüber Bescheid, aber Sie können sich jetzt noch dagegen entscheiden.

Jeder Mensch hat Bewältigungsmechanismen, um dem Alltag die Schärfe zu nehmen ... aber ab einer bestimmten Menge stumpfen sie

uns völlig ab. Diese Dinge mögen das Leben erträglicher machen, aber sie sind keine echten Freunde für uns. Das hat Lou Gehrigs Trainer ihm zu erklären versucht, als er ihn dabei erwischte, wie er vor den Spielen etwas Alkohol trank, um seine Nervosität zu bekämpfen. »Die langfristigen Folgen dieser Methode werden dir nicht gefallen«, sagte er zu ihm. »Und offenbar kommt es in diesen Fällen immer zu einem schlimmen Ende.«

Was auch immer die schlechte Angewohnheit ist, die Ihr Leben zu beherrschen scheint – egal, ob diese gesellschaftlich üblich ist oder nicht –, Sie müssen damit aufhören. Ob durch radikalen Entzug oder mit externer Hilfe, Sie müssen von dem Zeug loskommen – was auch immer es sein mag.

Jeder Mensch, auch die mächtigsten Persönlichkeiten, hat irgendeine schlechte Angewohnheit, mit der er ringt; jedoch ist es nie zu spät, diese zu überwinden. Eisenhower war bereits 58 Jahre alt. Seine Gewohnheit selbst hatte beinahe schon ein halbes Lebensalter erreicht. Das spielt aber keine Rolle. Wichtig ist nur, was wir heute dagegen tun.

Dass wir uns entscheiden, kein Sklave mehr zu sein.

Dass wir die Freiheit wählen.

Wir retten uns selbst, damit wir die Welt retten können (und dies auch weiterhin tun können).

Vermeiden Sie alles Überflüssige

Cato der Ältere trug nie ein Kleidungsstück, das in heutiger Währung mehr als ein paar Dollar gekostet hätte. Er trank denselben Wein wie seine Sklaven, neben denen er auf den Feldern zu arbeiten pflegte. Er kaufte seine Lebensmittel auf den öffentlichen Märkten. Das teure Drumherum der High Society lehnte er ab.

»Nichts ist billig«, sagte er, »wenn es überflüssig ist.«

Wenn er etwas nicht wirklich brauchte, dann kaufte er es nicht ... und wenn er keinen Wert darauf legte, dann war es ihm egal, ob die anderen Wert darauf legten. Aber der Sinn dieser Genügsamkeit war nicht Verzicht, sondern Unabhängigkeit. Cato lebte in einem bescheidenen Haus, inspiriert von dem Vorbild des Manius Curius. Auf dem Höhepunkt der Macht dieses großen Heerführers wurden einige Männer zu ihm geschickt, um ihn zu bestechen, trafen ihn aber in seiner Küche an, wo er gerade Rüben kochte. Sie erkannten sofort, dass ihre Mission vergeblich war. Ein Mann, der sich mit so wenig zufriedengab, konnte niemals durch Bestechung in Versuchung geführt werden.

Wenn wir mehr begehren, als wir benötigen, machen wir uns angreifbar. Wenn wir zu viel wollen, wenn wir auf die Jagd nach Trophäen gehen, sind wir nicht mehr selbstgenügsam. Aus diesem Grund lehnte Cato teure Geschenke ab, deshalb verrichtete er seine politische Arbeit unentgeltlich, deshalb verreiste er mit wenigen Dienern und beschränkte sich immer auf das Nötigste.

Ein König von Sparta wurde einmal gefragt, welchen Nutzen sein Volk von seinen »spartanischen« Sitten habe. »Diese Lebensweise macht uns frei«, lautete seine Antwort.

Der Boxer Rubin Carter überstand rund 19 Jahre unrechtmäßiger Inhaftierung. Wie er das schaffte? Nicht durch seinen Reichtum, sondern durch das Gegenteil davon. Er verzichtete absichtlich auf die einfachsten Annehmlichkeiten im Gefängnis: keine Kissen, kein Radio, keine Teppiche, kein Fernsehen, keine Pornos. Und warum? Damit ihm nichts weggenommen werden konnte. Damit die Wärter kein Druckmittel gegen ihn hatten.

Wenn wir ein wenig Härte uns selbst gegenüber zeigen, wird es für andere schwieriger, uns mit Härte zu behandeln. Indem wir streng mit uns selbst sind, nehmen wir den anderen die Macht über uns.

Eine Person, die freiwillig unter ihren materiellen Möglichkeiten lebt, hat viel mehr Spielraum als eine Person, die dazu nicht fähig ist. Der Künstler Michelangelo lebte zwar nicht so asketisch wie Cato, aber er mied die Geschenke, die ihm von seinen reichen Mäzenen in Aussicht gestellt wurden. Er wollte niemandem etwas schuldig sein. Er hatte erkannt, dass der wahre Reichtum seine persönliche Unabhängigkeit war.

Das Leben eines Cato oder eines Michelangelo mag schwierig erscheinen, aber in vielerlei Hinsicht ist es einfacher als ein Leben im Überfluss. Auf diese Weise muss man sich weniger Sorgen machen. Man muss weniger Ringe küssen. Man muss niemanden um seinen Wohlstand beneiden ... und man muss auch nicht fürchten, dass die Neider einem die eigenen Güter wegnehmen könnten.

Denken Sie daran: Niemand hat weniger Spaß als eine überforderte Person mit zu vielen Verpflichtungen und Schuldnern vor der Tür ... oder mit einem hochbezahlten Job, den zu verlieren sie sich nicht leisten kann. Niemand ist weniger frei als eine Person, die in einer Art von Hamsterrad steckt, das sich immer schneller dreht, aber an kein Ziel führt.

»Ohne meinen ... [hier Namen des Luxusartikels einfügen] könnte ich nicht leben«, pflegen wir im Scherz zu sagen. »Wie kann jemand mit so wenig leben?«, fragen wir etwas ernsthafter. Die Antwort lautet, dass diese Personen stärker sind als Sie.

»Je größer ein Mensch ist«, ließ der Verleger Maxwell Perkins auf seinen Kaminsims eingravieren, »desto weniger benötigt er.« Wenn Sie alles Überflüssige und Übertriebene weglassen, bleibt nur noch Ihr wahres Selbst. Was dann noch übrig bleibt, ist das eigentlich Wichtige.

Woher aber weiß man, ob etwas überflüssig ist? Nun, ein Anzeichen dafür kann sein, wie sehr andere Menschen es einem aufdrängen. Die unsicheren Charaktere wollen uns ständig dazu überreden, so zu sein wie sie. Ein weiteres Indiz ist, wie sehr Ihr Interesse an einer Sache vom Wunsch motiviert ist, mit anderen mitzuhalten, oder von der Furcht, etwas zu verpassen. Fragen Sie sich einfach: Haben ich und die Menschheit nicht schon eine ganz schön lange Zeit ohne das hier überlebt? Wie ging es mir das letzte Mal, als ich endlich etwas bekam, das ich unbedingt haben wollte? Wie lange hielt die Befriedigung darüber an, verglichen mit der Reue über den Kauf? Aber wie können Sie sicher sein, dass dieses Ding Ihnen nicht tatsächlich das Leben erleichtern wird? Weil Ihre vorherige Anschaffung das auch nicht getan hat! Wenn Sie einen Beweis dafür benötigen, dann sehen Sie in der Schublade nach, in der Sie überflüssigen Krimskrams aufbewahren, oder in der hintersten Ecke Ihrer Abstellkammer.

Denken Sie daran, wie zufrieden Sie noch vor ein paar Jahren mit weniger waren. Wie viel genügsamer Sie waren ... notgedrungen. Mit wie viel weniger Sie auskamen. Hat Ihnen, soweit Sie sich erinnern können, während dieser Jahre, als Sie noch jünger waren und Sie sich beruflich noch abmühen und kämpfen mussten, etwas gefehlt? War dies eine Zeit, über die Sie verbittert sind?

Normalerweise denken wir nicht so an unsere Vergangenheit zurück. Ganz im Gegenteil: Es waren glückliche Tage, die wir nahezu vermissen.

Damals war alles einfacher. Sauberer. Es herrschte mehr Klarheit. Die meisten Arten von Luxus, die in der Zukunft auf uns warteten, kannten wir nicht einmal. Wir haben uns nicht nach ihnen verzehrt. Wir konnten sie uns überhaupt nicht vorstellen!

Der Überfluss verringert Ihre Freiheit, verstärkt Ihre Abhängigkeit.

Je weniger Sie begehren, umso reicher sind Sie, umso freier, umso mächtiger.

So einfach ist das.

Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf

Robert Moses war kein besonders netter Mensch, aber er war sehr effektiv. Während seiner jahrzehntelangen Amtszeit hat er mehr erreicht, als die größten Optimisten für möglich gehalten hätten. Er ließ rund 10 000 Quadratkilometer Parklandschaften anlegen, 658 Spielplätze, mehr als 600 Kilometer Parkwege, 13 Brücken, Wohnungen, Tunnel, Stadien, Bürgerzentren, Ausstellungshallen errichten – insgesamt 27 Milliarden Dollar an öffentlichen Bauwerken in ganz New York. Er machte nicht nur einen einzigen Job sehr gut, sondern gleich mehrere: In seiner 44-jährigen Karriere bekleidete er zwölf Ämter gleichzeitig, darunter das des New York City Parks Commissioner, des Präsidenten der State Power Commission und des Vorsitzenden der Triborough Bridge and Tunnel Authority.

Fahren Sie über den West Side Highway – der stammt von Robert Moses. Überqueren Sie den Harlem River auf der Triborough Bridge – Robert Moses. Begeben Sie sich zum Niagara Falls State Park – Robert Moses. Besuchen Sie den Jones Beach – Robert Moses. Schwimmen Sie im Astoria Pool – Robert Moses. Die New Yorker Weltausstellung von 1964/65 – Robert Moses. Der Central Park Zoo, das Shea Stadium, der Brooklyn-Battery-Tunnel, das Jones Beach Theater, das Lincoln Center – alles von Robert Moses.

Seine Erfolge, welche die Stadt New York zwischen 1924 und 1968 geprägt und definiert haben, sollten laut seinem Biografen nicht mit den

Leistungen seiner Vorgänger oder Nachfolger verglichen werden, auch nicht mit den in anderen Städten erzielten Ergebnissen, sondern mit den Errungenschaften *ganzer Zivilisationen*.

Wie ist ihm das gelungen?

Natürlich mit roher machiavellistischer Macht. Mit einer wahnsinnigen Arbeitsmoral. Mit hartherziger Unempfindlichkeit gegenüber Kollateralschäden, mit Gleichgültigkeit gegenüber den Folgen seines Handelns. Mit treibendem Ehrgeiz und dem ständigen Bedürfnis, den Straßen, Parks und der Skyline von New York seinen Stempel aufzudrücken. Aber unabhängig davon, ob man ihn respektiert oder verachtet, sollte man wissen, dass eines der Geheimnisse seines Erfolges recht einfach war: ein gut aufgeräumter Schreibtisch.

Wie Robert Caro feststellte, handelte es sich streng genommen gar nicht um einen Schreibtisch. Robert Moses zog es vor, an einem großen Tisch zu sitzen, weil er seine Arbeit so effektiver und reibungsloser organisieren konnte. Moses war ein Anhänger der sofortigen Verarbeitung aller ankommenden Informationen: Sobald ihn eine Nachricht erreichte, kümmerte er sich darum. Postsendungen, Memos, Berichte – er ließ nichts davon liegen, schon gar nicht auf Stapeln. »Da ein Tisch keine Schubladen hat«, schrieb Caro über Moses' System, »gab es keinen Platz, um Papiere zu verstecken; einem drängenden Problem oder einem schwer zu beantwortenden Brief konnte er deshalb nicht aus dem Weg gehen, sondern musste sich damit auseinandersetzen.«

Indem er seinen Arbeitstisch und sein Büro gut organisierte, konnte Moses seine Aufgaben zügig erledigen.

Und Sie? Sie ertrinken in Unterlagen. Oder, moderner und digitaler: Ihr Posteingang quillt über, Ihr Desktop ist voller Icons, auf Ihrem Smartphone befindet sich ein unübersichtliches Mosaik aus Apps und Programmen. Dann fragen Sie sich noch, warum Sie gestresst sind, warum Sie im Rückstand sind und warum Sie nichts finden können. Das sind kostbare Sekunden – die sich zu kostbaren Minuten und Stunden

auftürmen –, die Sie mit Stöbern, Blättern, Suchen und Herumschieben verbringen. Von einem derartigen Durcheinander nicht abgelenkt und ermüdet zu werden, erscheint kaum möglich.

Deshalb lautet das Axiom der Autorin Gretchen Rubin: *Äußere Ordnung, innere Ruhe*. Wenn wir gut denken und gut arbeiten wollen, dann beginnt das nicht im Kopf. Es beginnt damit, dass wir herumlaufen und aufräumen.

Toni Morrison bemerkte hierzu: »Den Studenten, die ich unterrichtete, sage ich, dass eines der wichtigsten Dinge, die sie wissen müssen, ist, wie sie am besten in kreative Stimmung kommen. Sie müssen sich fragen: Wie sieht der ideale Raum dafür aus? Soll Musik zu hören sein? Oder sollte dort Stille herrschen? Kann außerhalb des Raums das Chaos toben oder muss es ruhig sein? Was benötige ich, um meine Vorstellungskraft in Gang zu setzen?«

Nur sehr wenige von uns – ganz gleich, aus welchem Beruf – antworten auf die Frage nach ihrer idealen Arbeitsumgebung: »Wenn ich mich inmitten von Papierkram, ungespültem Geschirr und halbleeren Wasserflaschen befinde, in einem Zimmer mit schmutzigem Boden.« Tatsächlich ist es so, dass das Training im Kraftraum besser läuft, wenn die Gewichte ordentlich gestapelt sind und die Hanteln an der richtigen Stelle liegen. Der Handwerker kann sicherer arbeiten, wenn seine Werkstatt sauber ist. Die Mannschaft spielt besser, wenn die Umkleidekabine aufgeräumt ist. Die Besprechungen laufen straffer ab, wenn der Konferenzraum sachlich und sparsam eingerichtet ist. Der General sorgt für die Disziplin seiner Truppen, indem er sein eigenes Quartier in einem spartanischen und makellosen Zustand bewahrt.

Ein Raum, in dem wichtige Arbeit geleistet wird, ist heilig. Wir müssen ihn respektieren.

Eine Person, die sich mit einem unordentlichen Arbeitsplatz zufriedengibt, wird sich auch mit schlampiger Arbeit abfinden. Jemand, der den Lärm nicht aus seiner Umgebung beseitigt, wird die Botschaften

der Musen verpassen. Jemand, der unnötige Spannungen erträgt, wird irgendwann zermüht sein.

Dabei geht es natürlich weniger darum, alles auf Hochglanz zu polieren, sondern vielmehr darum, eine gewisse Ordnung einzuhalten, *kosmíotes*, wie die Stoiker es nannten. Köche sprechen von *mise en place* – das Vorbereiten und Organisieren von allem, was man braucht, bevor man sich an die Arbeit macht. Nichts darf durcheinandergeraten, nichts darf zufällig herumstehen oder störend in den Weg kommen, nichts darf sich als Hemmnis erweisen.

Stellen Sie sich vor, was Sie alles erledigen könnten, wenn Sie die Disziplin besitzen würden, zunächst alles proaktiv zu ordnen. Wenn Sie sich dazu verpflichten würden, ordentlich zu sein, und dies dann auch umsetzen würden. Betrachten Sie das aber nicht als einen weiteren Zwang, etwas, um das Sie sich zusätzliche Sorgen machen müssen. Denn in der Praxis wird es Sie befreien.

Wenn diese Systematik erst einmal vorhanden ist, wenn die Ordnung hergestellt ist, dann und nur dann sind wir in der Lage, wirklich loszulassen und uns den Launen der Kreativität hinzugeben oder uns körperlich zu verausgaben oder kühne Erfindungen zu machen oder gewagte Investitionen durchzuführen.

Gemäß der Empfehlung des Romanciers Gustave Flaubert:

*»Sei maßvoll und ordentlich in deinem Leben, damit
du ungestüm und einfallsreich bei deiner Arbeit sein
kannst.«*

Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf. Machen Sie Ihr Bett. Bringen Sie Ihre Sachen in Ordnung.

Und dann legen Sie los.

Seien Sie einfach da

Die Brillanz von Thomas Edison lag nicht an seinem Verstand. Sie beruhte auf etwas viel Gewöhnlicherem, das oftmals auch viel weniger respektiert wird. »Ich habe keine Fantasie«, sagte er einmal. »Ich träume nie. Ich habe nichts erschaffen.«

Wenn Sie Edison nicht mögen, könnten Sie denken, dass er damit zugegeben hat, seine Erfindungen von anderen, brillanteren Erfindern wie Nikola Tesla gestohlen zu haben. Nicht ganz, aber er hat bereitwillig zugegeben, dass der größte Teil des Verdienstes nicht seinem Gehirn, sondern etwas anderem zuzuschreiben ist. »Ein sogenanntes ›Genie‹ hängt einfach Tag und Nacht in seinem Labor herum«, sagte Edison. »Wenn etwas Interessantes passiert, ist er da, um es zu beobachten; wenn er nicht da wäre, könnte es genauso passieren, nur könnte er dann nicht davon profitieren.«

Er sprach davon, *einfach da zu sein*. Von der unglaublichen, unterschätzten Kraft, jeden Tag pünktlich zu erscheinen und sich hinzusetzen, und von den glücklichen Zufällen, die sich daraus unweigerlich zu ergeben scheinen. Edison lebte buchstäblich in seinem Labor und versäumte keinen einzigen Tag der Anwesenheit – darin Lou Gehrig vergleichbar –, sogar wenn er krank war, wenn er müde war oder wenn ihm ein Unglück oder eine Katastrophe zugestoßen war.

Die technischen Errungenschaften, die aus seinem Labor stammen, sind also eher seinem Körper geschuldet als seinem Gehirn, sind eher der zusammenfügenden Kraft der Beständigkeit denn der schieren Ge-

nialität zu verdanken. Entscheidend war nicht die Inspiration, sondern die regelmäßige Arbeit.

Seien Sie da und versuchen Sie es. Begeben Sie sich in die Tretmühle. Nehmen Sie die Geige in die Hand. Beantworten Sie einige E-Mails. Verfassen Sie das Skript für ein paar Szenen des Drehbuchs. Kontaktieren Sie eine Reihe von Kunden. Lesen Sie einige Berichte. Stemmen Sie ein paar Gewichte. Joggen Sie ein bis zwei Kilometer. Haken Sie etwas auf Ihrer To-do-Liste ab. Verfolgen Sie eine Spur.

Es kommt nicht darauf an, was genau Sie tun; alle Aspekte unseres Lebens profitieren von diszipliniertem Verhalten sogar in nur kleinen Bereichen. »Hauptsache, Sie tun jeden Tag etwas, das ist entscheidend«, lautete der Ratschlag von Arnold Schwarzenegger für alle, die versuchten, während der endlos anmutenden Zeit der Pandemie in Form und produktiv zu bleiben.

Seien Sie da ...

... wenn Sie müde sind,
... wenn Sie nicht da sein müssen,
... auch wenn Sie eine Ausrede haben,
... auch wenn Sie viel zu tun haben,
... auch wenn Sie dafür keine Anerkennung erhalten,
... auch wenn es Sie in letzter Zeit sehr stark genervt hat.

Wenn Sie etwas erledigt haben, können Sie darauf aufbauen. Sobald Sie begonnen haben, kann das Ganze in Bewegung kommen. Wenn Sie da sind, können Sie Glück haben.

Ist das immer noch schwierig? Ja. Aber die gute Nachricht ist, dass, weil es schwer ist, die meisten Leute es nicht tun. Sie sind nicht zur Stelle, sodass sie nicht einmal eine winzige Sache pro Tag erledigen können.

Ja, draußen auf der Rennstrecke im Regen sind Sie tatsächlich allein. Sie sind der Einzige, der an Weihnachten antwortet. Aber führend vor-

anzugehen, bringt per definitionem ein wenig Einsamkeit mit sich. Das ist auch der Grund, warum es am frühen Morgen so ruhig ist. Sie haben alle Möglichkeiten noch ganz für sich allein.

Machen Sie sich keine Gedanken über Rekorde, sondern treten Sie einfach zum Dienst an. Keine Ausreden. Und das Witzige dabei ist: Auf diese Weise kann man auch Rekorde brechen! Beständigkeit ist eine Superkraft. Täglich bewiesene Willensstärke ist äußerst selten. Lou Gehrig war ein solider Positionsspieler und ein guter Schlagmann.⁴ Aber sein Erfolg beruhte in Wirklichkeit darauf, dass er nicht viele Arbeitstage versäumte. Wenn er in seinem normalen Rhythmus weitergemacht hätte und nicht an ALS erkrankt wäre, hätte er eine Karrierestatistik erzielt, die sogar die von Babe Ruth übertroffen hätte.

Gehrig schaffte es nicht nur, trotz Verletzungen und Erschöpfung immer anzutreten. Er musste sich auch durchsetzen gegen den eigenen Überdruß, den Zweifel und die simple Lustlosigkeit. Wie wir alle hatte auch er einige Tiefs zu überwinden, aber er konnte diese richtig einordnen. Als Minor-League-Spieler hatte er zunächst Probleme am Schlagmal und dachte ans Aufhören. Der Besitzer der Yankees schickte daraufhin einen Scout los, der Gehrig die rechnerischen Grundlagen eines Schlagdurchschnitts erklären sollte. Ein guter Schlagmann schlägt .300, und .350 ist bereits fantastisch. Ein Schlagdurchschnitt von .400 wird fast nie erreicht. Aber was bedeutet das? *Bei sechs von zehn Versuchen hat der Schlagmann den Ball verfehlt.*

Einem Schlagmann kann es auch passieren, dass er tagelang oder gar wochenlang den Ball überhaupt nicht berührt! Deshalb erklärte ihm der Scout: »Das Wichtigste, was ein junger Ballspieler lernen muss, ist, dass er nicht jeden Tag gut sein kann.«

Sie müssen nicht immer überragend sein. Aber Sie müssen immer antreten. Entscheidend ist, dass man bereit ist für den nächsten Schlag. Die Fähigkeit, das zu tun, gepaart mit der Fähigkeit, auch schlechte Tage zu ertragen – John Steinbeck nannte sie »verrödelte Tage«, während

er seinen Roman *East of Eden* (auf Deutsch erschienen unter: *Jenseits von Eden*) schrieb –, die Tage, an denen alles schiefzugehen scheint, an denen man sich einfach nicht wohlfühlt, an denen die Ablenkungen nicht aufhören, ist der erste Schritt zur Größe.

Im wahrsten Sinne des Wortes.

Man kann nichts Großes erreichen, wenn man nicht die nötige Selbstdisziplin dafür besitzt.

Eine Leistung pro Tag summiert sich mit jedem weiteren Tag.

Aber diese Statistik ist nur von Interesse, wenn man eine große Zahl erzielt.

Geben Sie sich Mühe mit Kleinigkeiten

Obwohl seine Adressaten zu den besten jungen Spielern der Nation gehörten, und obwohl es sich um etwas handelte, dass sie schon fast ihr ganzes Leben lang getan hatten, begann der Basketballtrainer John Wooden seine allererste Mannschaftsbesprechung zu Beginn einer jeden UCLA-Saison mit einer einfachen Übung. »Männer«, sagte er, »so müsst ihr eure Socken und Schuhe anziehen.« Das war mit Sicherheit nicht das, was sie erwartet hatten. Nicht die Art von Ratschlag, den sie von einem der erfolgreichsten Trainer in der Geschichte des Sports vermutet hätten. Aber es war tatsächlich genau das, was sie brauchten, und, wie sie schließlich einsahen, der wahre Schlüssel zum Erfolg auf dem Basketballplatz und im Leben.

Beim Basketball, einem Spiel, das auf hartem Boden ausgetragen wird, ist das Schuhwerk der Sportler unglaublich wichtig. Ein falsch getragener Schuh kann zu einer Blase führen und anschließend zu einer Infektion, zur Bevorzugung eines Fußes, zu einem falschen Verhalten beim Rebound, zu einem gebrochenen Knöchel oder zu einem geschwollenen Knie.

»Es hat nur ein paar Minuten gedauert«, erklärte Wooden, »aber ich habe meinen Spielern gezeigt, wie sie es machen sollen. ›Haltet die Socke hoch, und passt sie dann um die kleine Zehe und die Ferse herum genau an, damit es keine Falten gibt. Sorgt dafür, dass die Socke glatt anliegt. Dann haltet ihr den Fuß mit der Socke hoch, während ihr den

Schuh anzieht. Und der Schuh muss dafür ganz auseinandergezogen werden – nicht nur oben an den Schnürsenkeln. Ihr zieht zunächst bei jeder Öse fest zu, dann macht ihr eine Schleife in die Schnürsenkel. Anschließend noch eine zweite Schleife, damit der Schuh nicht aufgeht – ich will nicht, dass dies beim Training oder während des Spiels passiert.«

Natürlich denken wir alle, dass wir derartige Ratschläge nicht mehr nötig haben. Wir müssen über wichtigere Dinge nachdenken. Wir wollen aufregendere Dinge tun. Etwas weniger Einfaches, weniger Grundlegendes. Wir möchten uns echten Herausforderungen stellen und keine Zeit damit verschwenden, irgendwelche Checklisten durchzugehen, uns vor einem Training zu dehnen, die Anleitung zu lesen, anstatt gleich loszulegen.

Aber genau das ist der Punkt: Wir sind nur dann in der Lage, die großen Probleme zu bewältigen, wenn wir zuerst die kleinen Dinge richtig machen. Keine Strategie wird erfolgreich sein – wie brillant sie auch sein mag –, wenn sie die Logistik außer Acht lässt. »Der Teufel steckt im Detail«, pflegte der große Admiral Hyman Rickover zu sagen, »aber das gilt auch für das Heil.«

Wie die leichtsinnige und unverantwortliche Zelda Fitzgerald mit nur wenig Selbsterkenntnis sagte, trifft auch das Gegenteil zu. »Es sind die losen Enden«, klagte sie, »an denen die Menschen sich aufhängen.«

Indem wir uns auf Formalien konzentrieren, indem wir uns auch bei den kleinen Dingen Mühe geben, machen wir uns stärker – stärker, als wenn wir uns einfach sofort auf vermeintlich schwierigere Probleme stürzen würden. Wenn wir die kleinen Dinge nicht beachten, machen wir uns angreifbar.

»Wird irgendetwas durch Unaufmerksamkeit besser?«, pflegte der Philosoph Epiktet zu fragen. Natürlich nicht! Egal, ob Sie ein Schreiner oder ein Sportler sind, ein Investor oder ein Infanterieoffizier, Größe steckt in den Details. Details erfordern Selbstdisziplin. Sogar dann, wenn es niemand außer Ihnen bemerkt ... oder es allen egal ist.

Es gibt ein uraltes Gedicht und Sprichwort über ein Pferd. »Aufgrund eines fehlenden Nagels wurde das Hufeisen verloren«, fängt es an. Wegen dieses Hufeisens wurde dann das Pferd verloren, wegen des Pferdes der Reiter, wegen des Reiters die Botschaft, wegen der Botschaft die Schlacht und wegen der Schlacht das Königreich. *So wurde ein fehlender Nagel zur Ursache für den Verlust des Königreichs.*

Genauso kann wegen einer Blase am Fuß ein Spiel verloren werden.

Weil man nicht auf die Kleinigkeiten geachtet hat, weil die Disziplin nachließ, ging alles verloren.

Retten Sie sich. Retten Sie die Welt. Machen Sie bei den kleinen Dingen alles richtig.

Beeilen Sie sich

Es ist äußerst ärgerlich, und doch ist es belegt in zahlreichen Briefen und Depeschen aus fast jedem Krieg, der jemals geführt wurde. Aufgrund von Furcht, Faulheit oder schlechter Organisation gelingt es einem General einfach nicht, seine Truppen in Bewegung zu setzen. Zwar haben sie sich ihr ganzes soldatisches Leben darauf vorbereitet, zu kämpfen, aber wenn es so weit ist, sind sie zu langsam.

So schien beispielsweise während des amerikanischen Bürgerkriegs General George McClellan völlig unfähig zu sein, schnell in den Kampf zu ziehen – zum Leidwesen aller, die mit ihm zusammenarbeiteten. Nachdem er den General im Feld besucht hatte, scherzte Lincoln mit seiner Frau über seinen unbeweglichen Befehlshaber. »Wenn wir lange genug stillsitzen, können wir uns fotografieren lassen«, sagte er. »Ich denke, für General M. sollte das kein Problem sein.« Erst nach wiederholtem Drängen von Seiten Lincolns – durch Anstacheln mit »spitzen Stöcken«, wie es einer seiner Sekretäre nannte – begann McClellan 1862 endlich, gegen Lee vorzugehen, wobei er aber neun Tage allein für die Überquerung des Potomac benötigte. »Er ist einfach zu *langsam*«, sagte der frustrierte Lincoln.

McClellan war ein brillanter Soldat. Aber er litt unter dem Gewicht seines Trosses, seinem konservativen Charakter, seinen Ansprüchen, seiner Paranoia und seiner übergroßen Vorsicht, weshalb er von seinem Wesen her unfähig war, etwas schnell zu erledigen, rasch zu handeln, auf die Menschen Rücksicht zu nehmen, die auf ihn warteten. Schlimmer noch, wenn er gegen den Feind vorrückte, dann nur halbherzig,

und er hielt dabei oft inne, wie nach der Schlacht am Antietam, als er Lees Armee einen schweren Schlag versetzt hatte, sich aber weigerte, sofort nachzusetzen.

Er hatte alle Ressourcen, genug Talent, die nötige Truppenstärke. Er war nur nicht mit dem Herzen bei der Sache.⁵

Zweifellos war er mutig unter Beschuss, aber nicht mutig genug, um eine Schlacht zu beginnen oder zum Abschluss zu bringen, von der er wusste, dass er sie verlieren konnte. Er war nicht diszipliniert genug, um sich einen Ruck zu geben.

Letztendlich geht es im Krieg – wie auch im Leben – vor allem darum, aufzustehen und loszulegen. Sich auf den Kampf einzulassen, auch wenn er beängstigend, schwierig oder unsicher ist. Militärische Befehlshaber sprechen vom Wert der Schnelligkeit, der Fähigkeit, sich rasch und stürmisch zu bewegen. Das andere, kürzere Wort dafür ist »Eile«. Ob im Geschäftsleben, im Sport oder bei militärischen Auseinandersetzungen, alle großen Persönlichkeiten sind dazu fähig. Und die, die sich nicht beeilen können? Mit Bedauern stellen wir fest, was aus ihnen *hätte werden können*.

Wer zögert, um zu entscheiden, wann er sich anstrengen soll und wann nicht, läuft Gefahr, sich falsch zu entscheiden und sein Team im Stich zu lassen, wie es der Baseballspieler Manny Machado 2018 in einem Spiel der National League Championship Series tat. »Ich bin nicht der Typ Spieler, der ein »rasender Hansdampf« sein will«, sagte Machado zu den Reportern, nachdem er im Halfjogging aus dem Spiel geworfen worden war, weil er einen Ball tief in das Loch zum Shortstop geschlagen hatte. »Entlang der Linie hinunterzulaufen und zur First Base zu rutschen, entspricht nicht meinem Charakter, das ist nicht mein Stil, das passt nicht zu mir.«

Was hätte wohl Lou Gehrig dazu gesagt? »Sei immer schneller als der Gegner. Man kann nie wissen, ob man es braucht«, lautete das Gebot im Clubhaus der Yankees. Ein großer Spieler sollte daran nicht erinnert

werden müssen – es sollte ihm im Blut liegen. »Es gibt keine Entschuldigung für einen Spieler, der nicht so schnell rennt wie möglich«, pflegte Gehrig zu sagen. »Ich glaube, jeder Spieler ist es sich selbst, seinem Verein und dem Publikum schuldig, jede Minute, die er auf dem Spielfeld ist, vollen Einsatz zu zeigen.«

Wenn Sie keine besonders dynamische Person sind, was haben Sie dann zu bieten? Was können Sie dann für die Leute tun, die auf Sie zählen?

Obwohl Machado im darauffolgenden Jahr einen gut bezahlten, von einer Agentur vermittelten Vertrag unterzeichnete, erhielt er diesen nicht von den Yankees, die seine erste Wahl gewesen wären. Der Besitzer des Clubs erklärte, warum: Ein Spieler, der sich nicht ins Zeug legt, »lässt sich bei unseren Baseballzuschauern nicht verkaufen«.

Es ist leicht, als Fan zu urteilen und zu kritisieren, aber der Sport (oder das Studium der Kriegsführung) sollte uns auch als Spiegel unseres eigenen Lebens dienen. Ein bisschen Machado oder McClellan steckt in jedem von uns. Auch wir werden müde und bekommen es mit der Angst zu tun, weil wir wissen, dass es schwer wird. Wir werden anspruchsvoll und eitel. Wir sehen keinen Sinn mehr in einer bestimmten Aktivität. Wir wollen nicht dumm dastehen.

Da müssen wir durch. Napoleon erklärte: »Du kannst Schlachten verlieren, aber verliere nie eine Minute an die Trägheit.«

Nur wenige von uns strengen sich so sehr an, wie sie könnten. Sind Sie jemand, auf dessen Beistand die Kollegen oder Kunden zählen können, wenn sie Sie brauchen? Oder muss man Sie erst dazu drängen? Muss man Sie um Ihre Hilfe anflehen? Muss man Sie mehrmals auf die Dringlichkeit der Situation hinweisen?

Und was würde es über Sie aussagen, wenn das der Fall wäre?

Wir sollten uns also Mühe geben, um besser zu werden, um etwas zu erreichen. Großen Einsatz zeigen, weil es uns wichtig ist. Weil uns das Spiel am Herzen liegt. Weil es uns auf die Sache ankommt.

Wir strengen uns an, weil man nie weiß, wann es zählt, wann jemand zuschauen könnte, wann es unser letzter Versuch sein könnte, wann ›die Langsamkeit‹ uns alles verlieren lassen könnte.

Wir sollten immer schneller rennen als die anderen. Einfach losrennen.

Denn darin zeigt sich unsere Qualität.

Drosseln Sie das Tempo ... um schneller zu werden

Oktavian war erst 18 Jahre alt, als er zum Erben von Julius Cäsar ernannt wurde. Mit 19 Jahren schwor er der Elite Roms auf dem Forum, wo er auf die Statue seines Adoptivvaters deutete, dass er dessen Heldentaten und Errungenschaften ebenbürtig nachahmen würde. Er war ein junger Mann, der eine steile und rasche Karriere vor sich hatte. Dennoch wurde er nicht durch Schnelligkeit bei seiner Vorgehensweise zum erhabenen Augustus. Jedenfalls nicht so, wie man sich das vorstellen würde. Sein Aufstieg vom Prätendenten bis auf den Kaiserthron erfolgte äußerst methodisch und geduldig, wobei er zwei große stoische Ratgeber hatte: Athenodorus und Arius Didymus. Zehn Jahre lang teilte er sich die Macht mit Marcus Antonius. Fast fünf Jahre lang war er *princeps senatus*, Vorsitzender des Senats. Im Jahr 27 vor Christus wurde er endlich zum Alleinherrscher unter dem Namen Augustus Cäsar. Ein glänzender Aufstieg, der im Gegensatz zu dem seiner meisten Vorgänger und Nachfolger tatsächlich von Dauer war. Denn er hatte dabei sein Motto *festina lente* beachtet – Eile mit Weile.

Vom römischen Historiker Sueton erfahren wir: »Er hielt nichts unangemessener für eine kompetente Führungspersönlichkeit als überstürzte Hast und Unbesonnenheit. Und dementsprechend waren seine Lieblingssprüche: ›Mehr Eile, weniger Geschwindigkeit‹; ›Lieber ein sicherer Feldherr als ein kühner‹; und ›Etwas gut zu tun, ist wichtiger, als es schnell zu tun.‹«

Ja, es ist wichtig, sich zu beeilen. Wir dürfen nicht zögern, etwas aufschieben oder es zu langsam angehen lassen. Ja, wir müssen zügig laufen. Aber gleichzeitig erfordert unser Weg auch ein diszipliniertes Tempo. Jemand, der einfach losstürmt, dem Leistungsfähigkeit wichtiger ist als Wirksamkeit, der die »Kleinigkeiten« nicht beachtet, ist am Ende nicht sehr erfolgreich.

Als Oktavian Rom übernahm, war es eine Stadt aus Ziegelsteinen. Er war stolz darauf, sie am Ende seines Lebens in ein Reich aus Marmor verwandelt zu haben. Das nahm viel Zeit in Anspruch, dabei musste man auf viele Details achten, aber es war die Mühe wert.

Es ist einfach, schnell zu sein. Aber es ist nicht immer *das Beste*. Beim Militär sagt man, langsam bedeute reibungslos und reibungslos bedeute schnell. Wenn man es richtig macht, geht es automatisch schnell. Wenn man aber zu rasch vorgeht, wird es nicht gutgehen.

Wie gelangt man zu einem Ausgleich zwischen der Pflicht, sich zu beeilen, und der Maxime *festina lente*? Diese Ausgewogenheit wird vielleicht am besten durch einen anderen Bürgerkriegsgeneral verkörpert, General George Thomas. Dieser war nicht für besondere Schnelligkeit bekannt, ganz im Gegenteil: Sein Spitzname war »Old Slow Trot«, was in etwa so viel heißt wie »alter, langsamer Trödler« und den er sich aufgrund der Disziplin, die er als Kavalleriekommandant durchgesetzt hatte, erworben hatte. Aber er war nicht wirklich langsam, sondern eher bedächtig. Man konnte ihn nicht aus der Ruhe bringen, und er ließ sich nicht von seinen Zielen abbringen. So kam er zu seinem weiteren Spitznamen, »Rock of Chickamauga«, weil er wie ein Fels einem massiven feindlichen Angriff standhielt, der einen Schönwettergeneral wie George McClellan leicht zu Fall gebracht hätte. Thomas geriet jedoch in Konflikt mit Grant, weil er nicht schnell genug gegen General Hoods Armee bei Nashville vorrückte und er nach Grants Befehl, »sofort anzugreifen«, so lange brauchte, dass Grant persönlich intervenierte, um ihm seine Verantwortung zu entziehen.

Doch das war Thomas gegenüber unfair, und zeigt uns, dass es zu einfach ist, zu sagen, man müsse sich immer beeilen. Grant dachte, Thomas habe nicht so schnell wie möglich gehandelt, sondern unnötig Zeit verloren. Aber in Wirklichkeit war dieser mit vollem Einsatz dabei, seine Aufgabe zu erfüllen, und rückte nur deshalb so langsam vor, weil er alles richtig machen wollte. Er hatte sein Manöver gut vorbereitet, für ausreichend Nachschub gesorgt, seine Soldaten effizient ausgebildet, und wartete nun auf den richtigen Moment, um dann mit größtmöglicher Schnelligkeit anzugreifen. Auf diese Weise gelang es Thomas im Dezember 1864 in der Schlacht von Nashville, den Feind vernichtend zu schlagen und einen der größten Siege dieses Krieges zu erringen.

Der Mann, den sie »Old Slow Trot« nannten, war ein Fels. Wenn er erst einmal ins Rollen gekommen war, konnte ihn nichts mehr aufhalten.⁶

Genau das ist mit *festina lente* gemeint. Energie plus Mäßigung. Maßvolle Anstrengung. Kontrollierter Eifer.

Der spanische Dichter Juan Ramón Jiménez sollte dies später so formulieren: »Wenn man es langsam macht, macht man alles richtig.« Das gilt für Führungsaufgaben ebenso wie für das Gewichtheben, für den Laufsport genauso wie für das Schreiben. Eile bedeutet nicht immer Hast. Es geht darum, etwas *richtig* zu erledigen. Es ist ganz in Ordnung, sich langsam zu bewegen ... vorausgesetzt, man bleibt nie stehen. Wir müssen uns klarmachen, dass in der Fabel von der Schildkröte und dem Hasen in Wirklichkeit die Schildkröte die richtige Art von Eile an den Tag legt. Der Hase ist Manny Machado oder George McClellan – dazu fähig, kurze Zeit sehr schnell zu rennen, aber nicht so beständig wie die langsame Schildkröte.

Seinen Kritikern, Verlegern oder ungeduldigen Lesern pflegte Jiménez zu entgegnen: »Wenn man selbst etwas schlecht macht, gibt einem dies nicht das Recht, von demjenigen, der seine Sache gut macht, besondere Hast zu verlangen.«

Diese Haltung müssen wir nicht nur gegenüber anderen Menschen einnehmen – gegenüber unserem Chef, dem Publikum, den Lieferanten –, die von uns übertriebene Eile fordern, sondern auch gegenüber jenem Teil unserer eigenen Persönlichkeit, der die Aktivität so sehr liebt, dass wir loslegen wollen, bevor wir bereit sind. Der Teil von uns, der den Kampf liebt, der Herausforderungen sucht, der sich sofort an die Arbeit machen will.

Diese Art von Antrieb zu verspüren, ist natürlich prinzipiell begrüßenswert, aber wenn man nicht richtig damit umgeht, wird aus einem Vorteil eine Belastung.

Üben Sie ... Und dann üben Sie weiter

Vom japanischen Schwertmeister Nakayama Hakudo wird berichtet, er habe das Ziehen seines Schwertes etwa 2000-mal pro Tag geübt. Während einer Marathon-Ausdauerübung im Hayashizaki-Tempel hat er nachweislich sein Schwert innerhalb eines Zeitraums von 24 Stunden 10 000-mal gezogen.

Wir können uns vorstellen, wie schnell er dabei sein musste ... und ebenso, welche Willensstärke für so viele Wiederholungen in so kurzer Zeit nötig gewesen sein muss. Aber warum sollte er überhaupt etwas Derartiges tun? Den Grund dafür hat Oktavians Lehrer Arius Didymus genannt: »Was über lange Zeit hinweg eingeübt wird, wird zur zweiten Natur.«

Wenn diese Fertigkeit in einer bestimmten Situation tatsächlich nötig sein sollte, müssen wir nicht über uns hinauswachsen, sondern können auf unseren Trainingsstand zurückgreifen.

Der Samurai Musashi wurde einst von einem Krieger namens Miyake Gunbei herausgefordert, der sich für einen der besten Kämpfer der Welt hielt. Frustriert über seine Erfolglosigkeit ihm gegenüber, stürzte sich Gunbei bei seinem dritten Angriff mit einem aggressiven Ausfallschritt auf Musashi. Letzterer, der sich unzählige Male auf genau diese Situation vorbereitet hatte, entgegnete: »Das solltest du nicht tun«, und parierte den Schlag mit einem seiner beiden Schwerter, woraufhin Gun-

bei mit seiner Wange gegen Musashis anderes Schwert geriet, das ihm diese aufschlitzte.

Wie konnte er das so einrichten? Durch entsprechende Übung. *Cho tan seki ren* nannte Musashi das. *Training von früh bis spät.*

Nach jeder Trainingseinheit sagte er sich: Oh, hast du das schon geschafft? In Ordnung. Dann mach noch ein bisschen weiter.

Und anschließend? *Weiter. Weiter. Weiter.*

»1000 Tage Training für die anfängliche Entwicklung«, schrieb Musashi, »dann 10000 Tage Training für den letzten Schliff.« Für einen Samurai war »ziemlich gut« nicht ausreichend. Wenn ein ordentlicher Schwertmeister auf einen besseren Kämpfer traf, würde dies seinen Tod bedeuten. Sehr ähnlich sah dies der Basketballer Bill Bradley, der nach Beendigung seiner Karriere in die Basketball Hall of Fame aufgenommen wurde: »Wenn du nicht ständig übst, dich verbesserst, an dir arbeitest – dann gibt es immer irgendwo jemanden, der das tut ... und wenn du auf ihn triffst, wird er dich schlagen.« Oder dich töten. (Aber nur beim Schwertkampf, nicht beim Basketball.)

Gunbei hatte das Glück, die ihm erteilte Lektion zu überleben, so dass er davon berichten konnte. Nachdem Musashi seine Wunde verbunden hatte, akzeptierte Gunbei seine Niederlage und wurde Musashis Schüler. Er trainierte und übte unter ihm so lange, bis er nicht mehr dazu neigte, die Art von Fehlern zu machen, die sich aus überstürztem Handeln ergeben.

Es geht hier nicht um Drill. Jedoch gibt es keine Meisterschaft ohne Üben. Sehr viel Üben. Wiederholtes Üben. Erschöpfendes, knochenbrechendes, seelisch zermürbendes Üben.

Das Ergebnis dieser Praxis ist das Gegenteil dieser negativen Begleiterscheinungen des Übens, nämlich: Energie. Stärke. Zuversicht.

Das haben Sie sich verdient. Ja, Ihr Körper wird brennen, aber das ist der Beweis, dass Sie genug geübt haben. Aus diesem Brennen entsteht

echte Hitze – eine Hitze, die Ihnen in Ihrem Handwerk, Ihrer Arbeit, Ihrem Leben von Nutzen sein wird.

Der Cellist Pablo Casals übte bis ins hohe Alter hinein ständig weiter, auch lange noch, nachdem er bereits als Meister seines Instruments galt, weil er davon überzeugt war, immer noch Fortschritte zu machen. In der Tat könnte man sagen, dass persönlicher Fortschritt und Übung untrennbar sind. Ersteres ist ohne Letzteres nicht möglich. Und Letzteres ist ohne Ersteres wertlos.

Das Schwert aus der Scheide ziehen. Stoßen. Blocken. Um die Ausdauer dabei zu verbessern, hebt man Gewichte, macht Konditionstraining. Und um die Einzelfähigkeiten zu synchronisieren, organisiert man Übungskämpfe. Bei der Musik ist es genauso. Sie können Jam-Sessions mit anderen talentierten Musikern veranstalten; Sie können mehrere dieser Treffen kombinieren, um neue Songs zu lernen. Aber zuvor können Sie, genauso wie Casals, einfach stundenlang in Ihrem Schlafzimmer Tonleitern üben. Was diese Tonleitern Ihnen bringen? Das sollten Sie wissen, und deshalb sollten Sie sie auch praktizieren.

Egal, in welchem Bereich, durch Übung werden Sie besser. Florence Nightingale wollte jungen Krankenschwestern bewusst machen, dass die Krankenpflege eine Kunst ist, die »eine ebenso harte Vorbereitung erfordert wie die Arbeit eines Malers oder eines Bildhauers«. Churchill verbrachte viele Abende damit, seine »improvisiert« wirkenden Auftritte vorher einzüben.

Nur Sie selbst wissen, wie Sie in Ihrem Spezialgebiet nach dem Vorbild eines Samurais, eines Olympioniken oder eines Meisters seiner Kunst trainieren können. Nur Sie können wissen, was Sie von morgens bis abends üben müssen, was Sie Zehntausende von Malen wiederholen müssen. Es wird nicht leicht sein, aber diese Anstrengung führt zu Freiheit und Selbstvertrauen.

Die Freude darüber, einen Flow-Zustand erreicht zu haben. Der Rhythmus, wenn Ihnen diese Tätigkeit zur zweiten Natur geworden ist.

Die ruhige Gelassenheit der Gewissheit, dass man durch die Übung genau weiß, was zu tun ist, wenn es darauf ankommt ... der Stolz und die Zuverlässigkeit bei dieser Tätigkeit.

Arbeiten Sie einfach

Man sagt, kein Porträt der Schriftstellerin Joyce Carol Oates könne beginnen, ohne zu erwähnen, wie viele Bücher sie schon veröffentlicht hat. Aber das gilt mindestens seit den 1970er-Jahren, und sie hat seitdem nicht aufgehört zu publizieren.

Ihr erstes Buch, *With Shuddering Fall* (nicht in deutscher Übersetzung vorliegend), erschien 1964. In den 1980er-Jahren konnte sie bereits auf eine Liste von 19 Büchern zurückblicken. In den 1990er-Jahren waren es 27. Im ersten Jahrzehnt der 2000er-Jahre veröffentlichte sie zehn weitere Bücher. Im darauffolgenden Jahrzehnt folgten elf zusätzliche Bücher. Während dieser ganzen Zeit hat sie fast ein Dutzend andere Romane unter verschiedenen Pseudonymen veröffentlicht, 45 Sammlungen von Kurzgeschichten, zwölf Gedichtbände, elf Novellen, neun Theaterstücke, sechs Romane für junge Erwachsene und vier Kinderbücher. Obwohl sie mittlerweile schon über 80 Jahre alt ist, arbeitet sie noch immer. Wie viele Wörter hat sie wohl insgesamt geschrieben? 15 Millionen? 20 Millionen?

Aber genau das zeichnet große Persönlichkeiten aus: Sie sind nicht nur präsent, sie üben nicht nur fleißig, sondern *sie machen die Arbeit*.

Ihre Kollegen, häufig männlich und bekannter als sie, besuchten angesagte Partys. Sie hatten skandalöse Affären. Sie kultivierten ihre literarischen Persönlichkeiten. Sie kämpften gegen ihre Schreibblockade. Sie verfielen dem Alkohol oder anderen Abhängigkeiten. Joyce Carol Oates hingegen arbeitete und lehrte, lehrte und arbeitete.

Vor allem *veröffentlichte* sie.

»Ich komme aus einem Teil der Welt, in dem die Menschen arbeiten, statt nur darüber zu reden«, sagte sie. »Falls Sie also glauben, dass Sie nicht schreiben können oder zu müde sind oder irgendetwas anderes Sie stört, dann hören Sie einfach auf, darüber nachzudenken, und machen Sie sich an die Arbeit.«

Und genau das hat Oates bisher an fast jedem Tag ihrer 58-jährigen Laufbahn als Schriftstellerin getan. Sie verbrauchte zahlreiche Bleistifte und Kugelschreiber, um erste Entwürfe mit der Hand zu Papier zu bringen, und verschliss dann Schreibmaschinen und später Laptops, um ihre Manuskripte in eine endgültige Fassung zu überführen.

Im antiken Griechenland gab es nicht nur ein Wort, um diese unermüdliche Arbeitsmoral zu beschreiben – *Philoponia* –, es gab sogar Auszeichnungen dafür. Es ist diese Liebe zur Plackerei, zum Prozess der Anstrengung, die für jemanden wie Lou Gehrig charakteristisch war. Im Jahr 1933 wurde Gehrig vom Reporter Dan Daniel gefragt, ob er eine Ahnung habe, wie viele Spiele er hintereinander gespielt habe. Gehrig schätzte, es müssten mehrere Hundert gewesen sein. In Wirklichkeit waren es zum damaligen Zeitpunkt bereits mehr als doppelt so viele. Das Gleiche gilt wahrscheinlich für Oates: Würde man sie fragen, wie viele Bücher sie geschrieben hat, würde sie deren Zahl vermutlich zu niedrig ansetzen. Sie denkt nicht in diesen Kategorien. An ihrer Arbeit ist ihr wichtig, dass sie ihr Spaß macht – »el trabajo gustoso«, wie es ein Schriftstellerkollege auf Spanisch ausdrückte –, und nicht das, was am Ende dabei herauskommt.

»Ich habe immer ein sehr konventionelles, maßvolles Leben geführt«, erklärte sie. »Ganz normale Arbeitszeiten, nichts Außergewöhnliches. Einen besonderen Zeitplan zu erstellen, war nicht nötig. Uns allen stehen 24 Stunden pro Tag zur Verfügung, was mehr als genug ist, um alles zu tun, was erledigt werden muss.«

Heutzutage besteht die Tendenz, mehr über die Arbeit zu reden, als in ihr aufzugehen. In den sozialen Medien inszenieren wir damit gerne

ein großes Spektakel. Wir geben eine Menge Geld aus, um die richtigen Werkzeuge zu kaufen oder ein schickes Büro einzurichten. Aber sich wirklich an die Arbeit machen? Jeden Tag?

Das klingt nach Folter.

Manchmal *ist* es Folter!

Es gibt Tage, an denen einem nicht die richtigen Worte einfallen, es gibt Tage, an denen man sich verletzlich fühlt. Es gibt Tage, an denen die Finger schmerzen – was besonders für Oates gilt, da sie mit der Hand schreibt – und der Text vor den Augen verschwimmt. Aber sie will es gar nicht anders.

Wenn man die Arbeit richtig macht, ist es auch eine Qual, *nicht* zu arbeiten. Der Schlittenhund wird unruhig, wenn er sein Geschirr nicht anziehen darf. Das Pferd will den Stall verlassen, um zu traben. Die Biene stirbt, wenn sie vom Bienenstock getrennt wird. Wenn Sie Ihre berufliche Bestimmung gefunden haben, *arbeiten Sie gerne*.

Die Tänzerin Martha Graham pflegte eine Geschichte über ihre Vaudeville-Tage zu erzählen, als auf der Bühne nach ihr eine Vogelnummer an die Reihe kam. Sobald die Musik dafür zu hören war, wurden die weißen Kakadus, die durch jahrelange Konditionierung und Rituale entsprechend geprägt waren, vor Aufregung fast hysterisch und kratzten und schlugen auf ihre Käfige ein, bis sie endlich für ihren Auftritt auf die Bühne durften. »Denkt an die Vögel, verdammt noch mal!«, schrie sie ihre Tanzschüler an, wenn diese keinen vollen Einsatz zeigten. Sie sollten sich in der Begeisterung für ihre Arbeit nicht von den Vögeln übertreffen lassen.

Manche fragen: Welche Belohnung erhalte ich für all diese Mühe? Sie irren sich, wenn sie annehmen, dass auf Schriftsteller immer Auszeichnungen, Ruhm und viele Wochen auf der Bestsellerliste warten. Andere wollen eine Art von Garantie: Wenn ich 10 000 Stunden Arbeit investiere, bekomme ich dann die Stelle? Kann ich dann ein Profispielder werden? Werde ich reich sein? Nein, so läuft das nicht. Die wichtigs-

te Belohnung ist immer die Arbeit selbst, weil sie Freude macht. Sie ist eine himmlische Qual – ein schweißtreibender, wundervoller Weg zum Seelenheil.

Mit dieser Einstellung schafft man es, riesige Mengen von Arbeit zu bewältigen – nicht widerwillig, sondern voller Hingabe.⁷ »Ich bin mir nicht bewusst, dass ich arbeite, vor allem nicht hart, oder dass es sich überhaupt um ›Arbeit‹ handelt«, bemerkte Oates. »Das Schreiben und das Lehren waren für mich immer so bereichernd, dass ich beides nicht als Arbeit im üblichen Sinne des Wortes betrachtet habe.«

Ohne Arbeit kommen wir in diesem Leben nicht aus. Aber wir können etwas Magisches erreichen, wenn wir eine Art von Arbeit verrichten, die sich für uns gar nicht wie Arbeit anfühlt. Wenn wir genauso aufgeregt sind wie die Schlittenhunde, die ins Geschirr wollen, oder wie die Pferde, die hinaus ins Freie wollen, wenn wir unserem Bewegungsdrang endlich freien Lauf lassen können.

Die Stoiker sagen uns, dass wir uns entscheiden müssen, wer wir sein wollen, *und dann die damit verbundene Arbeit erledigen müssen.*

Werden wir dafür Anerkennung erhalten? Vielleicht, aber das wäre ein Extrapbonus.

Kleiden Sie sich für den Erfolg

Angela Merkel wuchs in Ostdeutschland auf, vor dem Zusammenbruch des kommunistischen Systems. Sogar einfache Luxusgüter waren für die Bevölkerung nicht verfügbar. Aufgrund des staatlichen Denunziantenwesens war es ratsam, nicht aufzufallen, schon gar nicht durch die Kleidung.

1990, nach dem Fall der Berliner Mauer, trat sie in die Politik ein und verließ die abgeschottete akademische Welt, in der sie viele Jahre als Quantenchemikerin gearbeitet hatte. Plötzlich wurde viel Wert auf ihr Aussehen gelegt, sehr zu Merkels Überraschung. Als ein politischer Berater versuchte, ihr nahezulegen, ihren Kleidungsstil zu verbessern, war Merkel gekränkt. In den Ländern des Ostblocks hat man sich darum einfach nicht gekümmert. Aber ein Politiker muss das sehr wohl tun. Da hierbei mit zweierlei Maß gemessen wird, gilt dies besonders für eine Politikerin.

Ein Reporter fragte Merkel einmal, warum sie so oft im gleichen Hosenanzug zu sehen sei. »Haben Sie nichts anderes?«

»Ich bin eine Staatsdienerin«, antwortete Merkel, »kein Model.«

Aber sie war auch klug genug, den ›Show‹-Charakter der Politik zu erkennen. Und sie beschloss, eine ungewöhnliche Show zu bieten. Sie kleidete sich einfach. Sie ignorierte trendige oder teure Designer. Sie bevorzugte bequeme Schuhe. Sie behielt ihren kastenförmigen Haarschnitt bei. Sie zeigte sich im Büro oder im Fernsehen meistens ganz ungeschönt – ohne aufwendiges Make-up, konzentriert auf ihre Arbeit.

Es gibt einen Witz, den sowohl Kritiker als auch Fans von Merkel gerne zu erzählen pflegten:

»Was macht Merkel mit ihren alten Kleidern?

Sie trägt sie.«

Die Leute achteten auf ihr Aussehen ... also nutzte Merkel dieses, um für Bescheidenheit und Authentizität zu plädieren. Manche Menschen lassen sich auf das Spiel der Äußerlichkeiten ein, andere halten es für unter ihrer Würde. Merkel fand heraus, wie sie ganz nüchtern und unverstellt daran teilnehmen konnte.

Die Stoiker lehnten die von den Kynikern vertretene Auffassung ab, der Philosoph müsse die Normen und Moden der Gesellschaft ablehnen. Während die Kyniker in Lumpen herumliefen, kleideten sich die Stoiker wie durchschnittliche Bürger. Ihnen kam es darauf an, sich *innerlich* zu unterscheiden, nicht äußerlich.

Dennoch verzichteten sie auf unnötigen Luxus oder albernen Fimmel. Gaius Musonius Rufus sagte, dass »man Kleidung und Schuhe wie eine Rüstung benutzen sollte, nämlich zum Schutz des Körpers und nicht, um diesen zur Schau zu stellen. Genauso wie die besten Waffen diejenigen sind, die am stärksten sind und ihre Besitzer am effektivsten schützen, und nicht diejenigen, die durch ihren Glanz ins Auge fallen, so sind auch jene Kleidungsstücke oder Schuhe am besten, die am nützlichsten für den Körper sind, und nicht solche, welche die Dummköpfe dazu bringen, sich umzudrehen und zu starren.«

Eine Führungspersönlichkeit muss auf alle Details achten, aber auch wissen, welche Dinge nur für kleingeistige Menschen von Bedeutung sind. Die Art und Weise, wie wir uns kleiden und stylen, gehört zu den kniffligen Randfällen, bei denen es schwierig ist, »Mäßigung« genau zu bestimmen. Eine Person, die schlampig und nachlässig gekleidet ist, kann kaum für sich in Anspruch nehmen, besonders viel Selbstdis-

ziplin zu besitzen. Andererseits sind alle diejenigen, die auf scharfe Bügelfalten, Markennamen oder die ausgefallensten neuen Stile Wert legen und die somit Oberflächlichkeiten höher schätzen als das Wesentliche, ebenso auf dem Holzweg.

Vielleicht hat sich Steve Jobs deshalb ein einziges bequemes Sweatshirt und eine bestimmte Jeansmarke ausgesucht und ist sein Leben lang dabei geblieben. Beide waren nicht billig. Sie passten ihm gut. Sie konnten bei jedem Anlass getragen werden. Sie besaßen einen zeitlosen Stil ... sodass er nie wieder über seine Kleidung nachdenken musste.

General Zachary Taylor hasste es, eine Uniform zu tragen, und mochte es nicht, seinen Rang oder seine Auszeichnungen zur Schau zu stellen – und die waren beachtlich. Doch als er sich während des Mexikanisch-Amerikanischen Krieges am Rio Grande mit Kommodore David Conner traf, warf sich Taylor in Schale, um seinem Gast vom Äußeren her zu entsprechen, denn Marineoffiziere waren stärker an das Tragen formeller Kleidung gebunden. Kommodore Conner hingegen wollte dem schlichten Stil, für den sein Kollege bekannt war, Respekt zollen, und kam in Zivilkleidung. Die Episode soll zeigen, dass die Wahl der Kleidung immer auf die jeweilige Situation und die dortigen Personen zugeschnitten sein muss, auch wenn dies nicht so einfach ist.

Die meiste Zeit sind wir nicht im militärischen Einsatz. Manchmal sind wir bei einem beruflichen Vorstellungsgespräch, oder wir müssen vor einer Fernsehkamera auftreten, oder wir treffen eine wichtige Person. Nur weil wir persönlich nicht viel Wert auf Äußerlichkeiten legen, heißt das nicht, dass es keine Rolle spielt, welchen Eindruck wir auf andere Menschen machen, besonders wenn wir etwas erreichen oder jemanden von etwas überzeugen wollen. Wie man sich präsentiert, ist durchaus von Bedeutung ... was auch für die davon beeinflussten Urteile anderer Menschen gilt. Daneben gibt es noch andere Faktoren, aber die Außenwirkung der eigenen Kleidung sollte man nicht völlig vernachlässigen, weil dies Nachteile mit sich bringen könnte.

Sich äußerlich ein wenig herauszuputzen – beispielsweise mit einer ordentlichen Rasur und frisch gebügelter Kleidung – kann auch dazu beitragen, uns in die richtige geistige Verfassung zu versetzen, so wie das Aufräumen unseres Schreibtisches unsere Produktivität und Konzentration ungeheuer steigern kann. Aus diesem Grund verbot Joe McCarthy, der Manager von Gehrigs Yankees, das Rasieren in der Umkleidekabine. Nicht, weil er unrasierte Sportler wollte; ganz im Gegenteil, er verlangte von den Spielern, bereits rasiert und einsatzbereit am Arbeitsplatz zu erscheinen. Niemand erreicht Höchstleistungen im Bademantel ... und deshalb sollten wir morgens nach dem Aufstehen immer duschen und uns ankleiden, auch wenn wir das Haus nicht verlassen wollen. Polieren Sie Ihre Schuhe ... bis sie stärker glänzen als bei den anderen.

Zwar ist die Welt voller Unwägbarkeiten, aber eines der wenigen Dinge, die wir unter Kontrolle haben, ist die persönliche Reinlichkeit und Körperpflege. Unser Bett zu machen, das Hemd in die Hose zu stecken, die Haare einmal kurz zu kämmen – das sind kleine Gesten, die immer möglich sind, Rituale, die uns auch unter schwierigen Umständen ein Gefühl der Ordnung und Sauberkeit verschaffen.

Überlebende von Kriegsgefangenschaft und Konzentrationslagern haben berichtet, wie sie versucht haben, Wege zu finden, sich sauber zu machen und ein Minimum gepflegten Aussehens zu bewahren, sogar inmitten des Schmutzes und des Grauens ihrer Umgebung. Niemand würde sie deshalb der Eitelkeit bezichtigen; stattdessen interpretieren wir es als ein mutiges Bekenntnis zu der menschlichen Würde, die ihre Bewacher ihnen rauben wollten.

Kümmern Sie sich aufmerksam um Kleinigkeiten ... aber seien Sie nicht oberflächlich. Willkommen zur Mäßigung. Diese besteht per definitionem aus einem Ausgleich der Gegensätze. Manchmal müssen wir uns ein wenig verhalten wie Kommodore Conner, und manchmal wie General Taylor. Wir müssen das zustande bringen, was Angela Merkel

geschafft hat: am Spiel der Äußerlichkeiten teilzunehmen, ohne das Äußere zu ernst zu nehmen oder davon fehlgeleitet zu werden.

Wir dürfen uns gut kleiden ... aber nicht zu gut. Wir achten darauf, uns zu pflegen ... aber niemals auf Kosten der Vernachlässigung anderer Menschen oder Dinge, für die wir sorgen müssen. Wir nehmen unser Äußeres ernst ... ohne uns selbst übermäßig ernst zu nehmen. Wie man in Modekreisen sagt: Wir tragen den Anzug und lassen uns nicht vom Anzug tragen.

Wir sehen schick aus, um schick zu bleiben, um schick zu sein ... weil wir schick sind.

Suchen Sie die Unannehmlichkeit

Seneca war ein reicher Mann. Er erbte Ländereien von seinem Vater. Er investierte sein Vermögen gut an verschiedenen Orten des Römischen Reiches. In den Diensten des Kaisers häufte er dann sogar noch größere Reichtümer an. Doch hin und wieder aß er ein paar Tage lang nur das Nötigste und trug seine gröbste Kleidung. Er suchte absichtlich die Unannehmlichkeit, womit er die harten Lebensbedingungen bei bitterer Armut nachahmen wollte. Er schlief auf dem Boden und verzichtete auf alles außer Brot und Wasser.

Nun könnte man meinen, dies sei nur ein affektierter oder sogar arroganter Zeitvertreib für Privilegierte gewesen, so wie Eisbäder oder Camping. Aber es war viel mehr als das. Zunächst einmal gab sich Seneca große Mühe, sicherzustellen, dass die Umstände wirklich schwer zu ertragen waren. »Es muss eine echte Pritsche sein«, schrieb er an einen Freund, dem er riet, diese freiwillige Unbequemlichkeit auszuprobieren, »und dasselbe gilt für deinen Kittel, und dein Brot muss hart und verbrannt sein. Du musst das alles mindestens drei oder vier Tage hintereinander ertragen, damit es eine echte Prüfung und kein Vergnügen ist.«

Es ging ihm dabei nicht um Prahlerei oder moralische Reinheit. Seneca wusste, dass eine große Zahl seiner Mitbürger still und klaglos unter genau den Verhältnissen lebte, die er sich freiwillig auferlegte. Und darauf kam es ihm an: Er wollte sich beweisen, dass es ohne Weiteres möglich und ganz normal war, dies zu ertragen. Indem er hautnah

und ganz persönlich erlebte, was so viele seiner wohlhabenden Freunde erschreckte, die dadurch risikoscheu und ängstlich wurden, konnte Seneca sich sagen: »Und davor hast du dich gefürchtet?«

Mehr als einmal erwies sich diese Praxis für Seneca als nützlich – am Ende rettete sie ihm sogar das Leben. Als Nero wahnsinnig wurde, versuchte Seneca, sich aus dem Staub zu machen, und bot wie selbstverständlich sein gesamtes Vermögen für seine Freiheit an. Nero war schockiert: Wer könnte das alles aufgeben? Wer könnte seine Ehre mehr schätzen als sein Geld? Wutentbrannt versuchte Nero später, Seneca auf dessen Landgut zu vergiften, was ihm jedoch nicht gelang, weil die karge Ernährung des Mannes mit Beeren und Wasser die Verabreichung von Gift unmöglich machte.

Aber die meisten von uns verbringen ihr Leben damit, sich von allem Unangenehmen zu isolieren ... und verstehen nicht, wie abhängig uns das macht. Wir glauben, dass der ganze Sinn des Erfolgs darin besteht, dass wir uns nie anstrengen müssen, dass wir nicht nur alles Nötige haben, sondern auch alles Wünschenswerte, wann immer wir wollen: Heißes Wasser, schöne Kleidung, Essen aus den besten Zutaten, gekocht von den besten Restaurants ... in Minutenschnelle an unsere Tür geliefert, beim kleinsten Anflug von Hunger.

In Maßen genossen ist das völlig in Ordnung. Warum sollte das Leben im Allgemeinen nicht angenehm sein? Dennoch müssen wir verstehen, dass die moderne Welt sich gegen uns verschworen hat und darauf hinarbeitet, unsere Fähigkeit, selbst die kleinste Schwierigkeit zu ertragen, zu schwächen. Wir werden zu sehr verwöhnt ... was zum Scheitern oder zur Abhängigkeit führen kann.

Wir machen es uns einfach, weil es uns einfach gemacht wird. Wer würde freiwillig frieren? Wieso sollte man schwitzen, wenn man die Klimaanlage einschalten kann? Warum sollte man unnötig schwere Dinge tragen, die man von jemandem abholen lassen kann? Wer geht zu Fuß, wenn er auch mit dem Auto fahren kann?

■ Eine Person, die den Wert von Disziplin versteht. Ein Mensch, der sich wohlfühlt, wenn er auf Komfort verzichtet.

■ Laufen Sie einen Marathon. Schlafen Sie auf dem Boden. Heben Sie etwas Schweres. Verrichten Sie die Handarbeit selbst. Springen Sie in den kalten See.

Erfolg führt zur Verweichlichung. Er macht auch ängstlich: Wir werden abhängig von den körperlichen Annehmlichkeiten, die uns zur Verfügung stehen. Und dann fürchten wir, diese zu verlieren. Seneca lebte normalerweise nicht wie Cato, aber er wusste aufgrund seiner Vorbereitung, dass er dazu fähig sein würde, falls es nötig sein sollte.

Indem wir die Unannehmlichkeit suchen, machen wir uns härter. Wenn wir schon nicht ständig ein völlig spartanisches Leben führen wollen, dann sollten wir wenigstens regelmäßig die Härte üben, damit wir keine Angst davor haben. Gandhi hat sich bereits als junger Jurastudent auf die Herausforderungen vorbereitet, die später auf ihn zukamen. Er gewöhnte sich daran, mit wenig auszukommen, Hunger zu haben oder zu frieren. Als er später ins Gefängnis geworfen wurde, beschäftigte er sich dort mit Lektüre, genauso wie Rubin Carter. Man konnte ihm nichts wegnehmen, auf das zu verzichten er nicht bereits gewohnt gewesen wäre.

Jede Selbstdisziplin beginnt mit dem Körper, aber sie stellt sich nicht durch Zauberkraft ein. Für Sokrates war es eine von ihm einstudierte Fertigkeit, wie ein Muskel, den er durch von ihm gesuchte Herausforderungen trainierte, genauso wie Buddha zahllose Nächte im Freien schlief und raue Gewänder trug. Auf ähnliche Weise glühfrisch man ein Schwert, indem man es für kurze Zeit der Hitze und der Kälte aussetzt, was den Stahl strapaziert, ihn aber härter macht. Und so gelangen auch die Besten unter uns zu Spitzenleistungen, indem sie ihren Körper bestimmten Anstrengungen unterziehen und ihn dadurch zwingen, sich zu verändern und anzupassen.

Tatsache ist, dass das Leben eines Tages ernsthafte Unannehmlichkeiten für uns bereithalten wird. Werden wir uns davor fürchten? Oder einfach bereit sein?

Als eine Form des Selbstschutzes können wir die Selbstverleugnung negativer Empfindungen trainieren. »Du musst tapfer ins kalte Bad steigen«, schrieb W. E. B. Du Bois an seine Tochter. »Zwinge dich, unangenehme Dinge zu tun, um die Kontrolle über deine Gemütsverfassung zu erlangen.«

Welche Vorteile hat eine Person, die ihr eigenes Innenleben beherrscht, die Verzicht gewohnt ist, die weder Veränderungen noch Unannehmlichkeiten noch Schicksalsschläge fürchtet? Eine solche Person ist schwieriger zu töten und schwerer zu besiegen. Sie ist auch glücklicher, ausgeglichener und besser in Form.

Wir müssen die Mäßigung bereits jetzt, in Zeiten des Überflusses, einüben, denn niemand von uns weiß, was die Zukunft für ihn bereithält – sicher ist nur, dass der Überfluss nicht ewig Bestand haben wird.

Teilen Sie sich die Arbeitsbelastung ein

Es kostete Gregg Popovich 250 000 Dollar, aber es brachte ihm zwei weitere Ligatitel und seine fünfte Meisterschaft ein. Außerdem veränderte es die National Basketball Association (NBA) und den gesamten Sport.

Im Jahr 2012 kamen die San Antonio Spurs gerade von einer Reise mit sechs Spielen zurück. Es war ihr viertes Spiel in fünf Nächten, nur 24 Stunden nach dem Sieg gegen die Orlando Magic und 72 Stunden nach dem Sieg nach doppelter Verlängerung gegen die Raptors im 2700 Kilometer entfernten Toronto. Sie hatten einen komprimierten Spielplan mit 66 Spielen, von denen mehr unmittelbar aufeinander folgten als je zuvor. Außerdem waren in der vorhergehenden Saison zwei von Popovichs Stars, Manu Ginobili und Tony Parker, direkt von den Playoffs zu den Olympischen Spielen gereist, wo sie für ihre jeweiligen Nationalmannschaften antraten. Tim Duncan, der vielleicht beste Power Forward (druckvolle Angriffsspieler), der je auf dem Spielfeld stand, war in seinem 16. Jahr in der Liga. Gemeinsam hatten sie über 3000 Profispiele absolviert, und als Teil der Spurs-Dynastie, in der die Spieler schufteten mussten wie Arbeitstiere und anhaltende Spitzenleistungen erzielten, schafften sie es immer wieder bis weit hinein in die Playoffs.

Popovichs Entscheidung, vier seiner besten Spieler während eines landesweit im Fernsehen übertragenen Spiels absichtlich nicht einzuset-

zen, war furchtbar umstritten. Die Mannschaft wollte, dass er die vier spielen ließ.⁸ Die Fans waren sauer und verlangten das Geld für die Eintrittskarten zurück. Die Fernsehkommentatoren waren genauso wütend wie die Sender, die die Übertragungsrechte teuer bezahlt hatten. Andere Trainer beschwerten sich wegen angeblicher Wettbewerbsverzerrung, und viele Sportler äußerten sich negativ über ihn. Die Bestrafung durch die Liga erfolgte umgehend und war für ihn sehr kostspielig.

Aber Popovich war diszipliniert genug, langfristig zu planen und seinen Sportlern strategische Pausen zu verordnen, damit sie auch noch inmitten der Playoffs genug Spritzigkeit für Spurts besitzen würden und damit sie ihre Karrieren möglichst lange auf höchstem Niveau würden fortsetzen können. Das nennt man *Belastungsmanagement*.

»Wir haben das schon früher gemacht, immer mit der Absicht, eine kluge Entscheidung zu treffen anstelle einer populären«, erklärte Popovich einem Reporter. Diese Praxis sollte sich unter Trainern allgemein durchsetzen. »Es ist eine ziemlich logische Vorgehensweise.«

Logisch, jawohl. Burnout und Verletzungen verursachen größere Kosten als eine Auszeit.

War dies ein populärer Entschluss? Nein. Und definitiv nicht einfach. Wenn wir großen Einsatz zeigen wollen, wenn wir von einer Sache besessen sind, wenn wir gewinnen wollen, dann äußert sich Selbstdisziplin meist darin, dass wir früher aufstehen, um mehr Arbeit erledigen zu können. Aber manchmal ist die schwierigere Entscheidung, die größere Herausforderung, Zurückhaltung zu beweisen und im Bett zu bleiben. Es bedeutet, sich die Arbeitsbelastung einzuteilen, anstatt sie ohne nachzudenken auf einmal zu schultern. Obwohl sie ganz unterschiedlichen Motiven entspringen, haben der Wunsch, eine Trainingseinheit auszulassen, und der Wunsch, eine Trainingseinheit zu viel zu machen, ähnlich negative Folgen. Es sind kurzfristige Entschlüsse mit langfristigen Auswirkungen, so wie man später für den Genuss eines ungesunden

Schokoriegels oder von noch gefährlicheren Drogen die Konsequenzen zu tragen hat.

Und wenn sich das schon Sportler mit ihren relativ kurzen Karrieren nicht leisten können, dann können Sie sich vorstellen, wie viel schwerwiegender das für den Rest von uns ist. Unsere beruflichen Laufbahnen und die damit verbundene Plackerei dauern Jahrzehnte, nahezu *ein ganzes Leben lang*.

Sie glauben, dass Sie beruflich weiterkommen, wenn Sie sich ein bisschen mehr Arbeit aufbürden, wenn Sie noch etwas mehr schuften. Sie glauben, es sei beeindruckend, die kleinen Warnzeichen körperlicher Schmerzen nicht zu beachten. Nein, nein, Sie verstehen nicht, worauf es wirklich ankommt. John Steinbeck nannte dies die »Disziplinlosigkeit der Überarbeitung« und betonte, dies sei »Sparen an der falschen Stelle«.

Der Beweis dafür? Mannschaften, die ihre Leistungsspitze zu früh erreicht haben. Verletzungen, die sportliche Karrieren beendet haben. Bücher, die eindeutig überstürzt geschrieben wurden. Schlechte Entscheidungen, die unter Druck getroffen wurden. Fehltag bei der Arbeit aufgrund von vermeidbaren Krankheiten. Burnout. Oder Schlimmeres.

Niemand hat härter für Amerika gearbeitet als James Forrestal. Zweimal gab er freiwillig eine Karriere an der Wall Street auf. Während des Ersten Weltkriegs, um Jagdflieger zu werden, und 1940, um stellvertretender Marineminister zu werden. Diese Entscheidung kostete ihn buchstäblich Hunderttausende von Dollar an entgangenem Gehalt, aber er tat es und revolutionierte auf diesem Posten die Marine der USA, was zum Gewinn des Zweiten Weltkriegs beitrug. Ohne die unermüdliche Anstrengung von James Forrestal hätten weder Eisenhower noch MacArthur so viel Erfolg gehabt.

Nach dem Krieg wurde er Amerikas erster Verteidigungsminister und hatte die Aufgabe, die Streitkräfte in einem einzigen Ministerium zu vereinen. Es war ein Job mit endlosen Verantwortlichkeiten, in dem er es mit den übersteigerten Egos von militärischen Führungskräften zu tun

hatte sowie mit Millionen von Soldaten, Zivilisten und Teilen der Weltmeere. Wer ihm nahe war, konnte sehen, welchen Tribut diese beruflichen Anstrengungen von ihm forderten, wie sich dies negativ auf seine Ehe auswirkte und auf alles, was ihm an Privatleben geblieben war. »Warum gehen Sie nicht nach Hause?«, sagte ein Mitarbeiter zu ihm, nachdem er ihn wieder einmal spät am Abend im Büro angetroffen hatte. »Nach Hause gehen?« erwiderte Forrestal. »Welches Zuhause?«

Stattdessen arbeitete Forrestal unermüdlich weiter, auch dann, als er immer dünner wurde und seine Haut fahl und schlaff aussah. Er litt eindeutig unter einer Depression, wirkte unzufrieden und gequält, aber er machte weiter. Es fiel ihm immer schwerer, Entscheidungen zu fällen. Man sah ihn selten lächeln. Er hatte das Gefühl, dass seine Anstrengungen nicht hinreichend gewürdigt wurden. Sogar nach dem Ende seiner politischen Amtszeit konnte er nicht aufhören. Er plagte sich weiter.

Bald darauf landete er im Krankenhaus, wo er sich durch einen Sprung aus dem Gangfenster das Leben nahm. Seine letzten Worte sind nicht überliefert, aber man weiß, was er kurz vor seinem Tod gelesen hat, weil er eine Textstelle des Sophokles markierte, vielleicht als tragische Warnung an alle Menschen, die genauso der Arbeit verfallen waren wie er, und an die unter uns, die nicht abschalten können:

*»Abgenutzt durch den Verschleiß der Zeit –
Trostlos, namenlos, hoffnungslos außer
In der dunklen Aussicht auf das offen stehende
Grab ...«*

Ja, unsere Arbeit ist wichtig. Ja, wir strengen uns an. Ja, unserer Tatkraft verdanken wir unseren Erfolg, unsere Liebe zu den beruflichen Spielregeln hat uns nach oben gebracht. Aber ohne die Fähigkeit, diesen Aktivismus zu zügeln, werden wir nicht durchhalten. Wir wollen nicht nur jetzt schnell und stark sein – wir wollen das lange Zeit sein.

Wir wollen weiter siegreich sein. Aber nichts, was unkontrolliert bleibt, hat lange Bestand. Niemand, der nicht die Fähigkeit zur Selbstbeherrschung besitzt, ist als Herrscher geeignet – denn dazu gehört nicht nur, sich ständig voranzutreiben, sondern auch, sich auszuruhen, das Gleichgewicht zu finden, auf den Körper zu hören, wenn er einem sagt: »Ich breche gleich zusammen!«

Uneingeschränkte Aktivität, welcher Art auch immer, sagte Goethe, führt letztlich zum Ruin. Sogar der große Lou Gehrig wusste das. Sicher, er hatte die längste Serie im Baseball, aber wenn er in der Mitte eines Spiels merkte, dass seine Leistung schwächer wurde, ließ er sich vom Feld nehmen und forderte, man solle an seiner Stelle einen Ersatzspieler schicken. Seine Trainer wussten das ebenso – und ließen beispielsweise ein Spiel auf den Polo Grounds an einem wolkenlosen Tag wegen angeblichen Regens ausfallen, um Lou einen Tag Ruhepause zu gönnen. Und natürlich gab es auch die weniger anstrengende Nebensaison – ein Teil des Sportlerlebens, der für alle von uns, die in anderen Berufen arbeiten, nachahmenswert wäre.

Niemand ist unbesiegbar. Keiner kann ewig weitermachen. Jeder von uns kann so enden wie James Forrestal. Sogar Eisen kann zerbrechen oder abgenutzt werden.

Wollen Sie, dass die Menschen Sie in ein paar Jahren, wenn Sie nur noch ein Schatten Ihrer selbst sind, mitleidig ansehen und sich denken, was aus Ihnen hätte werden können? Wenn Sie gesund geblieben wären, wenn Sie noch etwas Energie übrig gehabt hätten, wenn Sie nicht Ihr ganzes Potenzial vergeudet hätten ...

Um zu bestehen, um wahre Größe zu erreichen, muss man wissen, wie man sich ausruht. Nicht nur einfach innehalten, sondern auch entspannen, sich etwas Spaß gönnen. (Denn was für eine Art von Erfolg ist das, wenn er Sie ständig gefesselt hält?)

Der todsicherste Weg, sich selbst zu schwächen und die eigene Karriere zu verkürzen, sind die Undiszipliniertheit in Bezug auf Ruhe und

Teilen Sie sich die Arbeitsbelastung ein

Erholung, die übertriebene Anstrengung und der falsche Glaube an den Nutzen der Überarbeitung.

Teilen Sie sich die Arbeitsbelastung ein.

Schlaf ist eine Charakterfrage

In der Nacht vor seinem Kampf gegen Archie Moore um die Schwergewichtsweltmeisterschaft im Jahr 1956 führte Floyd Patterson den wichtigsten Teil seines Trainingsprogramms durch. Es waren keine Konditionsübungen in letzter Minute und auch kein weiteres Durchdenken seines Kampfplans.

Er ging schlafen.

Nicht für ein paar kurze Nickerchen, sondern für *elfeinhalb Stunden*, sodass er gerade noch rechtzeitig zur morgendlichen Gewichtskontrolle wieder aufwachte. Und bevor er sich in die Boxarena begab, legte er dann noch einmal ein dreistündiges Schläfchen ein. Auch in seiner Umkleidekabine nickte er noch einmal kurz ein, bevor er in den Ring stieg, wo er seinen nicht so gut erhaltenen Gegner in der fünften Runde k. o. schlug.

Wenn man gegen einen der besten Boxer aller Zeiten antritt, empfiehlt es sich, gut ausgeruht zu sein. Wenn man so hart trainiert, wie Patterson es tat, sollte man dem eigenen Körper auch Zeit geben, sich zu regenerieren. Die anderen Wettkampfteilnehmer waren alle nervös und überprüften immer wieder ihre Pläne. Aber Patterson schlief. Nicht, weil ihm der Wettkampf gleichgültig gewesen wäre, sondern weil er ihm besonders am Herzen lag. Die Fähigkeit, schnell einzuschlafen und sich während des Schlafs gut zu erholen, scheint auf den ersten Blick keine Frage der Disziplin zu sein, aber sie ist es sehr wohl. In den Streitkräften spricht man heutzutage vom Konzept der *Schlafdisziplin*.

Es handelt sich um etwas, das man nicht nur tun muss, sondern zu dem man sich selbst zwingen muss – sowohl hinsichtlich der Quantität als auch bezüglich der Qualität. Je mehr auf dem Spiel steht, je stärker motiviert man ist, je stressiger die Situation ist, desto mehr Disziplin ist für den Schlaf erforderlich.

Es war im Persischen Golf in den 1990er-Jahren, dass der zukünftige Admiral James Stavridis gerade zum ersten Mal das Kommando über ein Schiff erhalten hatte. Ihm fiel auf, dass dies genau zu dem Zeitpunkt geschehen war, als im Alter von 38 Jahren sein von Natur aus gut funktionierender Stoffwechsel und seine immer noch jugendlich wirkende Fähigkeit, sich nach Belieben abzurackern, nachzulassen begannen. Man muss nicht der selbstkritischste Mensch auf Erden sein, um zu erkennen, dass man schlechtere Entscheidungen trifft, wenn man müde ist, dass man dann weniger in der Lage ist, mit anderen gut zusammenzuarbeiten, dass man sich selbst und seine Gefühle dann weniger gut unter Kontrolle hat. Dennoch war es für Stavridis ein Schritt ins Neuland, als er beschloss, dem Schlaf als Teil eines funktionierenden Kriegsschiffes eine ebenso wichtige Rolle zuzuweisen wie den Waffensystemen.

Daraufhin begann er, die Schlafzyklen seiner Schiffsbesatzung zu kontrollieren, ihre Wachschichten zu verringern und sie zu Schlafpausen zu ermuntern, wo immer dies möglich war. »Auf unsere körperliche Gesundheit zu achten«, würde er später schreiben, speziell auf den Schlaf bezogen, »ist eine Frage des Charakters und kann unsere Leistungsfähigkeit enorm steigern.«

Unsere Spitzenleistungen erreichen wir selten, wenn wir erschöpft sind oder benebelt von Zigaretten oder wenn wir uns mit trüben Augen mit Kaffee vollpumpen. Und auch wenn dies manchmal der Fall ist, sollte es nicht so sein.

Sinnvoller ist es, früh aufzustehen, um die Stunden vor Sonnenaufgang zu nutzen, bevor die Geräusche des Alltags beginnen. Aber Toni Morrison hätte das nicht tun können (noch hätte es viel Sinn gehabt),

wenn sie in der Nacht zuvor lange aufgeblieben wäre, um dann vor dem Einschlafen noch übermüdet fernzusehen. Stellen Sie sich vor, wie viel brillanter die Morgen von Hemingway hätten sein können, wenn er nicht so häufig verkatert gewesen wäre vom abendlichen Alkoholgenuss. Das Selbstgespräch des Mark Aurel über die Frage, ob er am Morgen noch länger unter der Bettdecke bleiben solle, wäre sicherlich anders ausgefallen, wenn er erst wenige Stunden zuvor schlafen gegangen wäre.

Stellen Sie sich vor, Sie sind nach einem langen Arbeitstag endlich zu Hause. Sie essen zu Abend, machen ein wenig Fitnesstraining, bringen die Kinder zu Bett und beantworten noch einige E-Mails. Anschließend sind Sie so erschöpft, dass Sie das Gefühl haben, nur noch schlaff auf dem Sofa liegen zu können ... während Sie in Wirklichkeit noch einen letzten Schub an Disziplin benötigen: Sie müssen sich aufraffen, sofort ins Schlafzimmer gehen und dort gleich ins Bett steigen. Das würde viele Ihrer Probleme lösen. Wenn Sie müde sind, wollen Sie keinen Sport treiben. Wenn Sie müde sind, schieben Sie wichtige Dinge auf. Wenn Sie müde sind, trinken Sie zu viel Kaffee und werfen zusätzlich noch Tabletten ein. Wenn Sie müde sind, treffen Sie schlechte Entscheidungen, die Sie viele Stunden zusätzlicher Arbeit kosten, die Sie sinnvoller hätten verwenden können.

Wenn jemand sagt »Ich bin kein Frühaufsteher«, dann liegt das mit ziemlicher Sicherheit daran, dass er unverantwortlicherweise oder undisziplinierterweise zu spät zu Bett geht. Der beste Weg, den Morgen zu meistern, ist, die Grundlagen dafür in der Nacht zuvor geschaffen zu haben. So wie jeder, der schon einmal versucht hat, ein Kleinkind zum Einschlafen zu bringen, weiß, dass sich aus etwas Schlaf mehr Schlaf entwickelt, so entwickelt sich auch aus etwas Disziplin mehr Disziplin.⁹ Wer früh zu Bett geht, kann früh wieder aufstehen.

Dante sagte über den Morgen, dass unter der Bettdecke kein Weg zum Ruhm führe. Paradoxerweise kann es jedoch der Weg zum Ruhm sein, wenn man zu einer vernünftigen Zeit wohlüberlegt und ohne Ver-

zögerung ins Bett geht. Oder zumindest zu einer soliden Leistung, sobald man wieder aus dem Bett gesprungen ist und das Schlafzimmer verlassen hat.

Sie wollen am nächsten Tag klar denken? Sie wollen alle Kleinigkeiten ordentlich erledigen? Sie wollen genug Energie haben, sich anzustrengen?

Dann gehen Sie schlafen. Nicht nur, weil Ihre Gesundheit es Ihnen danken wird, sondern auch, weil dies eine Frage des Charakters ist, auf der all ihre anderen Entscheidungen und Handlungen aufbauen.

Was können Sie aushalten?

Im Winter 1915 blieb Ernest Shackleton auf seiner Arktis-Expedition mit dem Schiff im Eis stecken. Fast ein Jahr lang trieben er und die Besatzung ziellos umher, ohne Möglichkeit, ihren Zustand zu ändern. Dann brach durch den Druck des Eises plötzlich der Rumpf des Schiffes und es sank. Nach einer über 500 Kilometer langen Fahrt in den Rettungsbooten gelangten sie schließlich zum ersten Mal seit 18 Monaten an trockenes Land – die unbewohnbare Elefanteninsel.

Doch ihre körperliche Tortur war weit entfernt davon, zu Ende zu gehen. In Wirklichkeit hatte sie gerade erst begonnen. Da es unwahrscheinlich war, dass sie auf dieser abgelegenen Insel jemals durch vorbeikommende Schiffe entdeckt werden würden, es für sie dort kaum etwas zu essen gab und ihre Moral schwand, fasste Shackleton einen kühnen Plan: Er und ein paar Männer würden mehr als 1100 Kilometer weit reisen, um Hilfe zu holen.

Mit Vorräten nur für wenige Wochen trotzten er und seine kleine Mannschaft in einem Sechsmeterboot den orkanartigen Winden auf dem offenen Meer. Shackletons Körper kämpfte gegen die Elemente, während der Hunger an seinen Knochen nagte und seine Muskeln schmerzten. Als er im April 1916 in South Georgia ankam, war er endlich in Sicherheit.

Doch Shackleton wusste, dass seine Mission nur zur Hälfte erfüllt war. Da ihm klar war, dass seinen Männern nur noch wenig Zeit blieb, raffte er alle ihm verbliebenen Kräfte und Energien zusammen, um Geld und Vorräte zu beschaffen, damit er zur Elefanteninsel zurückkeh-

ren und die dort zurückgelassenen Besatzungsmitglieder retten konnte. Nach vier Monaten und mehreren verzweifelten Versuchen gelang es ihm schließlich, alle Männer lebend nach Hause zu bringen.

Wie schaffte er das? Wie konnte er nicht nur überleben, sondern ungebrochen und unverzagt aus dieser Erfahrung hervorgehen? Das verrät uns sein lateinisches Familienmotto: *Fortitudine vincimus*. Durch Tapferkeit siegen wir. Passenderweise trug sein Schiff den Namen *Endurance* (Ausdauer, Durchhaltevermögen).

Aber stellen Sie sich diese langen Wintermonate vor. Malen Sie sich diese Tage auf See aus. Shackleton hielt das durch. Er gab mental niemals auf und erlaubte auch seinem Körper nicht, zu kapitulieren. Es war für ihn wie mehrere Marathonläufe hintereinander. Er kannte nicht nur seine Pflichten als Kapitän, sondern war auch körperlich stark genug und geistig entschlossen genug, um sie trotz aller denkbaren Hindernisse zu erfüllen.

Wir hingegen sind bereits erschöpft, wenn wir ein wenig Überstunden im Büro machen müssen. Wir ärgern uns über den Trainer, wenn dieser uns eine zusätzliche Runde von Übungen auferlegt. Sie sollten nicht immer erwarten, dass alles für Sie möglichst einfach ist, sondern sollten darauf vorbereitet sein, dass es anstrengend werden könnte. Denn diese Herausforderungen kommen garantiert!

Im Deutschen spricht man von »Sitzfleisch«, was mehr oder weniger bedeutet, den Hintern auf dem Stuhl zu lassen und nicht aufzustehen, bevor die Aufgabe erledigt ist. Auch dann nicht, wenn Ihr Gesäß taub wird, auch dann nicht, wenn die Menschen um Sie herum nach und nach alle nach Hause gehen. Immer zur Stelle sein, Tag für Tag, bis Ihr Rücken schmerzt, Ihre Augen tränen und Ihre Glieder sich anfühlen wie Brei.

In früheren Zeiten, als die Pferde noch als Transportmittel allgegenwärtig waren, wurden viele große Eroberer wegen ihrer Fähigkeit, lange

im Sattel zu bleiben, »Old Iron Ass« genannt, was so viel wie »alter eiserner Hintern« bedeutet.

Dies ist eine Eigenschaft, die viel zu vielen von uns fehlt. Wir glauben, es mit persönlicher Brillanz oder Kreativität ausgleichen zu können, aber was wir wirklich brauchen, ist Engagement. Was wir brauchen, ist die Bereitschaft, uns dem Problem zu stellen und uns voll und ganz seiner Lösung zu widmen, zu zeigen, dass wir nicht aufgeben, dass wir uns nicht abschrecken lassen.

Fast alle großen Führungspersönlichkeiten, Spitzensportler und wegweisenden Philosophen waren hart im Nehmen. Sie besaßen Durchhaltevermögen. Denn persönliche Opfer sind nötig: das Ertragen von Frustrationen, Kritik, Einsamkeit und Schmerz.

Edison testete in seinem Labor 6000 Glühfäden, einen nach dem anderen, bis er den richtigen fand, der uns elektrisches Licht brachte. Toni Morrison stand immer früh auf, auch wenn sie am Morgen noch müde war, und beobachtete von ihrem Schreibtischstuhl aus den Sonnenaufgang. Shackleton weigerte sich, seine Verantwortung aufzugeben, weigerte sich, sich auszuruhen, bis er seine Schiffsbesatzung nach Hause gebracht hatte.

Franklin Delano Roosevelt benötigte sieben Jahre lang schmerzhaftes Physiotherapie und Gymnastik, um sich von seiner Kinderlähmung zu erholen ... und auch anschließend bedeutete es für ihn immer noch eine große Anstrengung, einen Flur zu durchqueren oder ein Podium zu besteigen. Roosevelt war 1921, in der Blüte seiner Jahre, von dem Polio-Virus befallen worden, das ihn von der Hüfte abwärts dauerhaft gelähmt hatte. Churchill, der vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs über Roosevelt schrieb, schilderte die unglaubliche Ausdauer, die dessen siebenjährige Genesung erforderte:

*»Seine unteren Gliedmaßen stellten den Dienst
komplett ein. Für die geringste Ortsveränderung*

benötigte er Krücken oder Hilfe. Für 99 Prozent aller Menschen hätte ein solches Gebrechen jede Art von Politikerlaufbahn beendet, mit Ausnahme einer intellektuellen Aktivität. Er jedoch weigerte sich, dieses Urteil zu akzeptieren.»

Roosevelt nahm dieses Urteil nicht hin, weil er seinem Körper nicht die Entscheidung über sein Schicksal überlassen wollte.

Daher überraschte es Churchill nicht, mit welcher Entschlossenheit Roosevelt der Weltwirtschaftskrise von 1929 begegnete oder wie er sich behauptete inmitten des »Trubels der amerikanischen Politik in einem Jahrzehnt, das verdüstert wurde durch die abscheulichen Verbrechen des Gangstertums und die von diesem geförderte Korruption in der Zeit nach der Prohibition«. Und Roosevelts Energie und Enthusiasmus im Zweiten Weltkrieg ließen sich ebenfalls von dieser Charakterstärke her erklären.

Unsererseits sind wir bereit, unsere Bemühungen einzustellen, nachdem unsere erste Runde von Bewerbungen abgelehnt wurde. Wir halten es für unmenschlich, wenn in unserem Beruf mehr als 40 Stunden Arbeit pro Woche verlangt werden. Nach einer einzigen schwachen Verkaufssaison geben wir bereits unser Geschäft auf. Nach einer Verletzung erklären wir die Genesung für unmöglich. Wir glauben den Kommentaren anderer Leute, wenn diese behaupten, wir seien nicht groß genug, nicht schön genug, nicht talentiert genug. Im Spiel des Lebens schauen wir auf den Zwischenstand der Anzeigetafel und glauben, uns keine Hoffnung mehr auf den Sieg machen zu können.

Führt denn das Durchhaltevermögen immer zum Erfolg? Natürlich nicht, aber niemand kann gewinnen, wenn er von sich aus das Handtuch wirft. Niemand siegt durch Schwäche.

Die Reise des Lebens wird für uns bisweilen schmerzlich sein, das ist unvermeidlich. Wir werden unzählige Male die Gelegenheit erhal-

ten, aufzugeben, und unzählige Gründe dafür finden, wieso das in Ordnung ist.

Aber wir dürfen nicht aufgeben. Und es ist nicht in Ordnung.

Wir machen weiter.

Wir setzen unseren Hintern fest auf den Stuhl.

Wir lassen uns nicht abschrecken.

Über den Körper hinaus ...

*»Jene Menschen, deren Körper voller Müßiggang und
Üppigkeit sind, täuschen sich, wenn sie glauben, sie
könnten ein hochgeistiges Leben führen.«*

TOLSTOI

Wir sind sterbliche Wesen. Das ist nicht nur relevant, weil es bedeutet, dass auf jeden von uns der Tod wartet, sondern weil wir, um zu leben, bestimmte Dinge tun müssen: Wir müssen essen, schlafen, uns bewegen. Und je besser wir diese Dinge tun, desto besser sorgen wir dadurch natürlich für unseren Körper, der dann in entsprechend besserer Form sein wird.

Es ist wichtig, sich klarzumachen, dass Mäßigung nicht gleichbedeutend ist mit einem freudlosen Leben. Tatsächlich ist einer der Hauptgründe, warum wir Selbstdisziplin üben, der, dass wir dadurch länger leben können, oder zumindest – da die genaue Lebensdauer nicht in unserer Macht liegt, wie der frühe Tod von Lou Gehrig auf tragische Weise zeigt – dass wir gut leben können, solange wir am Leben sind.

»Die Menschen zahlen für das, was sie tun«, bemerkte der Schriftsteller James Baldwin, »und mehr noch für das, was sie aus eigener Untätigkeit geworden sind. Und sie zahlen dafür ganz einfach mit den Leben, die sie führen.«

Tatsächlich ist es so, dass der Körper den eigenen Zustand fortlaufend registriert. Die Entscheidungen, die wir heute und an anderen Tagen treffen, werden ständig aufgezeichnet, auf stille und nicht ganz so stil-

le Weise, und manifestieren sich in unserem Wesen, unserem Aussehen, unserer Gemütslage.

Treffen Sie gute Entscheidungen? Haben Sie die Kontrolle ... oder werden Sie von Ihrem Körper kontrolliert?

Das ist nicht nur physisch wichtig, sondern auch psychisch und spirituell. Maßvolle Körperlichkeit wirkt sich positiv auf den Geist aus, und ebenso sehr hindern körperliche Maßlosigkeit und Exzesse den Geist daran, ordnungsgemäß zu funktionieren. Die Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett spricht diesbezüglich von einem Körperhaushalt: Unser Gehirn reguliert unseren Körper, aber wenn wir körperlich bankrott sind, kann das Gehirn nicht mehr seine Arbeit verrichten.

Wenn Sie sich fragen, warum Menschen schlechte Entscheidungen treffen, warum sie nicht belastbar sind, warum sie sich ablenken lassen, warum sie Angst haben, warum sie extremen Emotionen verfallen – wenn Sie sich fragen, warum Sie selbst hiervon betroffen sind –, dann lautet die Antwort, dass der Ausgangspunkt vieler Probleme der Körper ist.

In amerikanischen Suchttreffs verwendet man das englische Akronym HALT – Hungry, Angry, Lonely, Tired (hungrig, wütend, einsam, müde) – als hilfreiche Warnrubrik für die Anzeichen und Auslöser eines Rückfalls. Wir müssen vorsichtig sein, wir müssen die Kontrolle behalten, wenn wir nicht riskieren wollen, alles zu verlieren.

Wenn wir von Mäßigung und Selbstdisziplin sprechen, beziehen wir uns auf eine Person, die sich selbst unter Kontrolle hat. Den Körper zu kontrollieren, ist der erste Schritt auf diesem Weg. Wir sind streng zu ihm. Wir zügeln ihn. Wir beherrschen ihn. Wir behandeln ihn wie einen Tempel.

Und warum? Damit er den Verstand nicht überwältigt und sich über ihn hinwegsetzt. Damit der Verstand nicht von ihm entmachtet wird. Aus diesem Grund schränken wir uns körperlich ein ... um uns intellektuell und spirituell zu befreien.

Niemand, der ein Sklave seiner Triebe oder der Trägheit ist, niemand ohne Kraft oder einen guten Plan, kann sich eine großartige Existenz erschaffen. Solche Menschen sind zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um anderen von großem Nutzen sein zu können. Wer sich einredet, er dürfe tun, was ihm beliebt, wird unweigerlich von etwas abhängig werden.

Durch Disziplin können wir uns befreien. Sie ist der Schlüssel, der die Ketten der Abhängigkeit löst. Sie ist unsere Rettung.

Wir wählen den schwierigen Weg ... weil er langfristig der einzig mögliche ist.



TEIL II

Das Innere (Das Temperament)

*» Welcher Mensch ist glücklich? Derjenige, der einen
gesunden Körper, einen einfallsreichen Geist und ein
sanftmütiges Wesen hat.«*

THALES

Der Körper stellt nur eine von mehreren Ausdrucksmöglichkeiten für unsere Selbstdisziplin dar. Die Geschichte ist voll von talentierten Menschen – Sportlern, Kreativen, Führungskräften –, die ihre körperliche Form perfekt unter Kontrolle hatten, aber in allen anderen Bereichen völlig versagten. Es spielt keine Rolle, wie diszipliniert wir beim Essen oder beim Aufstehen sind, wenn wir uns ablenken lassen, unter Vorurteilen oder schlechter Laune leiden, der Versuchung, den Impulsen oder dem Instinkt erliegen. So kann man nicht richtig leben – in der Tat verurteilt diese Maßlosigkeit den Betroffenen dazu, nie sein volles Potenzial zu erreichen, mit dauerhaftem Elend als eventuellem Nachgeschmack. Wahre Selbstbeherrschung bedeutet Mäßigung nicht nur bei dem, was wir *tun*, sondern auch dabei, wie wir denken, wie wir fühlen, wie wir uns in einer Welt voller Chaos und Verwirrung positionieren. Letzten Endes sind diese Charakterzüge noch wichtiger. Ein Beobachter von Franklin Delano Roosevelt witzelte einmal, der Mann habe einen »zweitklassigen Intellekt und ein erstklassiges Temperament«. Angesichts der Tatsache, dass Roosevelts Körper durch seine Erkrankung sehr geschwächt war, ist der wahre Kern dieser Bemerkung umso zutreffender: Das Temperament ist entscheidend. Unser Kopf und unser Herz bilden zusammen eine Art Kommandosystem, das unsere Leben bestimmt. Millionen von Jahren der Evolution haben zusammengewirkt, um uns diese Gaben zu verleihen. Werden wir sie als Werkzeuge gebrauchen? Oder lassen wir sie verkümmern und lassen uns stattdessen wie Marionetten herumschubsen? Das können Sie selbst entscheiden.

Sich selbst beherrschen

Man könnte sagen, dass es von Anfang an in ihr steckte. Churchill hat es jedenfalls gesehen. Als er das Baby traf, das einmal die große Königin Elisabeth II. werden sollte, Großbritanniens am längsten die Königswürde bekleidende Monarchin und heute¹⁰ wahrscheinlich die dienstälteste Throninhaberin der Weltgeschichte, bemerkte er: »Sie hat eine Ausstrahlung von Autorität und Nachdenklichkeit, die bei einem Säugling erstaunlich ist.«

Bis zu Elisabeths Thronbesteigung sollten aber noch zweieinhalb Jahrzehnte vergehen, und zwischenzeitlich musste die britische Monarchie noch eine Abdankungskrise und einen Weltkrieg überstehen. Was Churchill an jenem Tag spürte, das waren die ersten Anzeichen eines Temperaments, das die Grundlage bilden würde für ein unglaubliches Leben der Selbstbeherrschung, des Dienens und der Beharrlichkeit. Für eine mentale und emotionale Disziplin, wie sie unter den Dächern großer Paläste selten anzutreffen ist, vor allem nicht bei 25-Jährigen, die plötzlich gekrönt werden.

Wir stellen uns Führungspersönlichkeiten gerne mutig und forsch, charismatisch und inspirierend vor. Wir erwarten von ihnen, dass sie ehrgeizig sind, wir verzeihen ihnen sogar tragische Schwächen oder beunruhigende Laster, solange sie einnehmend oder unterhaltsam sind. Das macht sie zweifellos unwiderstehlich, aber ist es wirklich das richtige Rezept für eine stabile, nachhaltige Führung? Einer Nation, eines Unternehmens, eines Sportvereins? Wichtiger noch, ist das der einzige Weg?

Platon hatte ein anderes Ideal vor Augen und stellte sich einen Herrscher vor, der »jung und von Natur aus mit einem guten Gedächtnis, schnellem Verstand, Mut und vornehmem Benehmen ausgestattet ist; und diese Eigenschaft [die Mäßigung] ... muss als notwendige Begleitung aller Teile der Tugend auch auf die Seele unseres Monarchen wirken, wenn seine anderen Qualitäten von Wert sein sollen.«

Die 1926 geborene Elisabeth besaß zwar königliches Blut, aber keinen vorgezeichneten Weg zur Macht, deren Erlangung sie ursprünglich nicht erwarten konnte. Deswegen wurde sie sicherlich nur von wenigen Personen dazu gedrängt, dem Ideal des antiken Philosophen zu entsprechen. Sie war die Tochter des zweiten Sohnes von König Georg V. Erst nach der plötzlichen Entscheidung ihres Onkels Edward VIII., auf seine Königswürde zu verzichten, um eine zweifach geschiedene Nazi-Sympathisantin zu heiraten, und dem anschließenden frühen Tod ihres Vaters wurde für Elisabeth durch eine schicksalhafte Fügung der Weg zum Thron frei.

Was auch immer Churchill in dem Kind gesehen hatte, was auch immer Platon vom idealen Herrscher erhofft hatte, sie musste diese Eigenschaften erst noch kultivieren – und schuf dann durch ihre eigene Willensstärke die Persönlichkeit von Königin Elisabeth, einen der angesehensten und beständigsten Charaktere auf dem Planeten.

Vom Tag ihrer Krönung an würde Elisabeth zwar das Staatsoberhaupt sein, aber keine politische Macht besitzen, eine einzigartige und äußerst komplizierte Aufgabe, die sie mit perfekter Anmut erfüllte. Denn was macht eine moderne britische Königin überhaupt? Das ist schwer zu sagen. Es ist einfacher, all die Dinge aufzuzählen, die sie nicht kann. Sie kann keine Gesetze verabschieden. Sie kann nicht entscheiden, wer die Regierung anführt. Sie kann keine Kriege beginnen. Sie soll sich nicht einmal zu politischen Fragen äußern. Die Ironie dieser Ohnmacht ist die mit ihrer Ausübung verbundene Macht: Die Königin wurde seit 69 Jahren über jeden Vorfall und jedes Problem im Vereinigten König-

reich ordnungsgemäß informiert, in Form von täglichen Depeschen und wöchentlichen Gesprächen mit dem Premierminister; gleichzeitig ist es ihr aber nicht gestattet, auf der Grundlage dieser Informationen direkte Maßnahmen zu ergreifen. Sie darf sich in keiner Weise in die Staatsgeschäfte einmischen ... die alle ganz offiziell in ihrem Namen erledigt werden!

Daran hat sich Elisabeth mit nahezu übermenschlicher Würde gehalten, während zwölf britische Premierminister, 14 US-Präsidenten und sieben Päpste aufeinander folgten. An ihrem 21. Geburtstag im Jahr 1947 erläuterte die künftige Königin ihr Engagement für die Ideale der Monarchie in einer berühmt gewordenen Radioansprache, gerichtet an die Völker des damaligen British Empire: »Ich erkläre feierlich vor Ihnen allen, dass mein ganzes Leben, ob lang oder kurz, dem Dienst an Ihnen und der großen Familie des Empires, zu der wir alle gehören, gewidmet sein wird.«

Einige Jahre später sollte sie das Bewusstsein ihrer Pflicht und Stellung noch deutlicher zum Ausdruck bringen: »Ich kann Sie nicht in die Schlacht führen, ich kann Ihnen keine Gesetze geben oder Recht sprechen, aber ich kann etwas anderes tun, ich kann Ihnen mein Herz schenken und meine Hingabe für diese alten Inseln und für alle Völker unserer Bruderschaft von Nationen.«

Ob sie wohl ahnen konnte, wie lange dieser Dienst dauern würde? Was er ihr abverlangen würde? Wie viel Herz und Verstand dafür erforderlich sein würden?

Lou Gehrig ist ein Held aufgrund seiner Serie von 2130 Spielen für die Yankees. Königin Elisabeth hat ihrerseits fast sieben Jahrzehnte lang jeden Tag gearbeitet! Für sie war immer Spielzeit, rund 25 000 Tage hintereinander. Sie hat mehr als 126 Länder besucht. Im Jahr 1953 legte sie auf einer einzigen königlichen Reise 64 000 Kilometer zurück, viele davon mit dem Schiff. Sie schüttelte dabei 13 000 Hände und erhielt Zehntausende von Verbeugungen und Knicksen. Sie hielt dabei über

400 Reden und musste sich mindestens ebenso viele Reden anhören. Und dies war nur eine von mehr als 100 dieser königlichen Rundreisen während ihrer Regentschaft. Insgesamt hat sie mehr als eine Million Seemeilen zurückgelegt und ein Vielfaches davon auf dem Luftweg. Sie hat mehr als vier Millionen Menschen getroffen (mehr als zwei Millionen hat sie persönlich zum Tee eingeladen) und mehr als 100 000 Auszeichnungen verliehen. Am beeindruckendsten ist vielleicht, dass sie bei den Hunderttausenden von Verpflichtungen, Veranstaltungen, Auftritten und Festessen, oftmals verbunden mit Fernreisen und Zeitzonenumwechslungen, nur ein einziges Mal in der Öffentlichkeit eingeschlafen ist ... während eines Vortrags über den Einsatz von Magneten in Biologie und Medizin im Jahr 2004.¹¹

Es versteht sich von selbst, dass die regelmäßigen Pflichten der Königin eine enorme körperliche Disziplin erfordern. »Sind Sie müde, Herr General?«, fragte sie einmal einen sichtlich schlappen Offizier, der sie bei einem offiziellen Besuch begleitete. »Nein, Ma'am«, antwortete er. »Dann nehmen Sie die Hände aus den Taschen und stellen Sie sich aufrecht hin«, befahl sie ihm, selbst nicht mehr als 1,64 Meter messend. Ihre Helfer haben festgestellt, dass die Königin so stark wie ein Yak ist und lange Stehzeiten aushalten kann, sogar noch im hohen Alter. Harold Macmillan, ihr dritter Premierminister, sagte einmal von ihr, sie habe das »Herz und das Durchhaltevermögen eines Mannes«, was absurd ist, denn nicht einmal Lou Gehrig hätte bei ihren Reiseaktivitäten mithalten können.

Dieses Staunen täuscht darüber hinweg, was sich hinter diesen körperlichen Leistungen verbirgt: die mentale und emotionale Disziplin, die sie im Stillen aufbringt. So wird zum Beispiel berichtet, man habe die Königin buchstäblich nie schwitzen sehen. Das macht ihre Marathon-Auftritte nur noch beeindruckender. Ihr Körper kühlt sich nicht von Natur aus gut ab, aber durch ihre Selbstbeherrschung und ihren Gleichmut kann sie dies vor uns verbergen.

Wie schafft sie das? Bei einem Besuch in den Vereinigten Staaten zur Zeit der ersten Bush-Regierung konnte ein amerikanischer Beamter zufällig die Königin dabei beobachten, wie sie sich in aller Ruhe auf einen sehr langen Arbeitstag vorbereitete. »Sie stand stocksteif da«, bemerkte er. »Es war, als ob sie nach innen blickte und sich einstimmte ... So hat sie ihre Batterien aufgeladen. Sie plauderte dabei nicht, sondern ruhte schweigend in sich selbst, während sie wartete.«

Außerdem hat sie im Laufe der Jahre Neuerungen eingeführt, die zeitaufwändige Verpflichtungen für sie erträglicher machen – denn warum sollte man sich nervenaufreibenden Prozeduren unterziehen, wenn es sich vermeiden lässt? Sie verbringt durchschnittlich vier Sekunden damit, Personen einzeln zu begrüßen. Sie hat unnötige Gänge aus offiziellen Abendessen entfernen lassen. Sie sorgt dafür, dass die Reden nach dem Essen gehalten werden und nicht davor, sodass sie aufstehen und sich unauffällig entfernen kann. Bei den Medienbeauftragten des Königspalastes ist sie als »One-Take Windsor« bekannt, weil ihre Aufnahmen für das Fernsehen gleich beim ersten Mal gelingen, was daran liegt, dass sie nicht überhastet spricht, sondern vorher genau überlegt, was sie sagen will.

Wie man so schön sagt: Arbeite intelligenter, nicht härter. Disziplin bedeutet nicht nur Ausdauer und Stärke. Es geht auch darum, den besten und einfachsten Weg zu finden, etwas zu tun. Es geht um das Bemühen, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern, damit die Aufgaben im Lauf der Zeit immer leichter erledigt werden können. Ein wahrer Meister beherrscht nicht nur seinen Beruf, er tut dies auch mit Leichtigkeit ... während alle anderen noch mühsam zugange sind. Nach einer heiklen gesellschaftlichen Begegnung wurde die Königin dafür gelobt, »sehr professionell« gewesen zu sein. »Das sollte ich auch sein«, sagte sie, nicht beeindruckt von dem Kompliment, »wenn man bedenkt, wie lange ich das schon mache.« Ein Helfer versicherte einmal einem Diplomaten vor einer langen Veranstaltung, er müsse sich keine Sorgen

um die Königin machen: »Sie ist trainiert für acht Stunden.« Sie steht bereits seit 80 Jahren in der Öffentlichkeit und ist professionell genug, um das auszuhalten.

Die Vorstellung vom Briten mit der steifen Oberlippe, der so übermenschlich »die Ruhe bewahren und weitermachen« kann, ist zu einer Art von Klischee geworden. Obwohl es immer schwierig ist, ein Stereotyp auf eine viele Facetten aufweisende Bevölkerung anzuwenden, steht es außer Frage, dass die Königin diesem Ideal bisher stets entsprochen hat, indem sie unter allen Umständen die Fassung bewahrte. Im Jahr 1964 reagierte sie mit Gelassenheit auf antimonarchische Aufstände in Quebec. 1966 stürzte ein schwerer Zementblock auf das Dach des königlichen Wagens. »Das Auto ist solide gebaut«, sagte sie, den Vorfall nicht sonderlich ernst nehmend. Als 1981 ein bewaffneter Mann auf sie zustürmte und sechs Schüsse abfeuerte, während sie vorbeiritt, zuckte die Königin kaum mit der Wimper. 1982 tauchte ein psychisch labiler Eindringling im Schlafzimmer der Königin auf, nachdem er ein Fenster eingeschlagen hatte, wovon er an der Hand blutete. Aus dem Tiefschlaf geweckt, hätte sie schreien können. Sie hätte weglaufen können. Stattdessen beruhigte sie den Mann mit höflicher Konversation, bis sie einen Sicherheitsbeamten verständigen konnte.

Aber die Größe der Königin beruht nicht nur auf stoischer Langmut. Die Königin ist eine lebhaft, kluge Frau, die es geschafft hat, sich in einer Position hervorragend zu entwickeln, die üblicherweise die schlimmsten Eigenschaften der Menschen zum Vorschein kommen lässt. Zwar würden sie nur wenige Beobachter als Intellektuelle bezeichnen – von manchen wurde sie sogar spöttisch »Frau vom Lande mit begrenzter Intelligenz« genannt –, jedoch besitzt sie aufgrund ihrer Selbstdisziplin eine Art von stiller Brillanz.

Schon in jungen Jahren wurde sie von ihrem Vater in die Staatsgeschäfte eingeführt und wie eine Erwachsene behandelt. Während sie noch ein Teenager war, wurde sie bereits von Churchill instruiert und

erhielt sechs Jahre lang zweimal pro Woche juristischen Privatunterricht von einem der größten Verfassungsexperten Englands. Sie können sich darauf verlassen, dass die Königin immer mehr weiß, als sie sagt. In nahezu jedem Fall versteht sie aufgrund ihrer Erfahrung die Hintergründe einer bestimmten Thematik besser als der Premierminister, der sich bei ihren wöchentlichen Treffen mit ihr darüber unterhält. Dennoch pflegen die Premierminister die meiste Zeit zu reden, während sie sich größtenteils auf das Zuhören beschränkt. Im Unterschied zu ihrem Sohn, der sich nicht nur für schlauer hält als alle anderen, sondern den Leuten auch häufig damit auf die Nerven geht, dass er dies betont, hat sie kein Problem damit, unterschätzt zu werden. Sie ist geduldig genug, um zu wissen, dass man ihr am Ende Recht geben wird.

Klugheit? In Spitzenpositionen ist Disziplin ein weitaus rareres Gut als Brillanz. Ein gemäßigtes Temperament mag weniger charismatisch sein, aber es *überlebt*. Es *stabilisiert*.

Dennoch liest sie bekanntlich jede Depesche in der königlichen »Red Box«, mittels derer ihr die wichtigsten ministeriellen Dokumente zugestellt werden. Viele davon sind langweilig, andere sind furchtbar komplex. Außerdem liest sie jeden Morgen sechs Zeitungen. Sie tut dies freiwillig, obwohl sie nicht dazu gezwungen wäre und auch niemand ihr Kontrollfragen zu den Inhalten stellen würde. Sie könnte sich stattdessen kurze Zusammenfassungen erstellen lassen oder die Artikel nur überfliegen. Aber das macht sie nicht. Obwohl die Verfassung ihre Möglichkeiten beschränkt, dieses Wissen zu nutzen, verzichtet sie nicht auf diese Lektüre. Und warum? Weil es der sicherste Weg für sie ist, ihre Pflicht angemessen erfüllen zu können.

Der Königin steht eigentlich nur ein einziger Weg zur Verfügung, um Veränderungen zu bewirken, und den nutzt sie auf ihre umsichtige und zurückhaltende Art: indem sie Fragen stellt. Wenn sie über etwas besorgt ist oder Einwände hat, dann verlangt sie zusätzliche Informationen, die über das hinausgehen, was sie in der Red Box oder in der Presse findet.

Manchmal macht sie das wiederholt und so lange, bis den zuständigen Entscheidungsträgern klar wird, worauf sie hinaus will. Sie platzt nicht damit heraus, was ihres Erachtens getan werden sollte, aber nach und nach wird dies deutlich genug. »Sie brilliert durch ihr Schweigen«, bemerkte ein Pressesprecher. »In unserer überlauten Welt, in der die Menschen sich ständig äußern wollen oder überreagieren, tut die Königin das Gegenteil.« Sie ist nicht dazu berechtigt, eine politische Meinung zu haben, aber sie ist stark genug, um etwas zu tun, was die meisten Staatsoberhäupter der Welt und auch gewöhnliche Menschen nicht können: sich nicht zu Dingen zu äußern, auf die man keinen Einfluss hat.

Man könnte sagen, dass Elisabeth ihr ganzes Leben lang das menschliche Verhalten studiert hat. Statt sich von den Beschränkungen und Verpflichtungen ihrer Position frustrieren zu lassen, hat die Königin in ihrer Rolle eine gewisse Freiheit gefunden und kanalisiert diese Energie auf produktive Weise. Obwohl ihren Helfern manche Veranstaltung todlangweilig erscheint, findet die Königin für sich darin immer etwas Interessantes. »Haben Sie nicht bemerkt, dass der Vater dieses Burschen der Sohn des Kammerdieners meines Vaters war?«, bemerkte sie voller Begeisterung nach einem langen Abendessen. »Haben Sie den Mann mit den roten Socken gesehen?«, fragte sie nach einer öffentlichen Veranstaltung. »Warum saß ein weiterer Dirigent auf der Empore?«, erkundigte sie sich nach einem Konzert, womit sie zu erkennen gab, dass ihr etwas aufgefallen war, das sogar ihren Personenschützern entgangen war. »Was ist mit diesem Soldaten passiert?«, nahm sie Anteil am Schicksal eines jungen Mannes, der sich an einem Bajonett die Hand aufgeschnitten hatte – der diesem vorgesetzte Offizier, der sich für zu wichtig hielt, um sich um derartige Kleinigkeiten zu kümmern, hatte darauf keine Antwort.

Ein schwacher Geist muss ständig unterhalten und angeregt werden. Ein starker Geist kann sich selbst beschäftigen und, was noch wichtiger ist, kann in Situationen, die dies erfordern, ruhig und wachsam sein.

Bei all dem, was die Königin mitgemacht hat, könnte man meinen, dass sie als Traditionalistin im traditionellsten aller Berufe zumindest vor Veränderungen geschützt war. In Wirklichkeit war der Wandel die größte und häufigste Herausforderung in ihrem Leben. Zunächst einmal gab es die meisten Nationen, die heutzutage auf der Erde existieren, noch gar nicht, als sie geboren wurde. Die Welt hat während ihrer Regentschaft eine völlig andere Gestalt angenommen. Ihre Aufgabe war es, ihre Institution zu bewahren und sie gleichzeitig an eine sich rasch verändernde Zukunft anzupassen. Sie ist die letzte Bastion der alten Standards, hieß es von ihr, und doch wurde fast jede dieser Traditionen im Laufe der Jahre neu bewertet, angepasst oder neu gestaltet – in einigen Fällen sogar mehrmals.

»Der Wandel ist zu einer Konstante geworden«, sagte sie, »und seine Bewältigung zu einer immer größeren Disziplin.« Vielleicht aus diesem Grund hat das britische Königshaus ein Zitat des sizilianischen Schriftstellers Giuseppe Tomasi di Lampedusa als Motto angenommen: »Wenn die Dinge gleich bleiben sollen, dann müssen sich die Dinge ändern.«

Wir müssen uns klarmachen: Selbstdisziplin bedeutet nicht, die Dinge mir eiserner Faust exakt in ihrem bisherigen Zustand zu bewahren. Es ist kein Widerstand gegen alles Neue. Ansonsten wäre in einer gleich bleibenden Welt auch nicht viel Disziplin nötig. Mäßigung ist ebenso die Fähigkeit, sich anzupassen, aus jeder Situation das Beste zu machen, immer eine Möglichkeit zu finden, hinzuzulernen und sich zu verbessern. Und die Fähigkeit, dies mit Gleichmut und Gelassenheit, ja sogar mit Eigeninitiative und Freude zu tun. Denn welche andere Wahl haben wir?

Die vielleicht interessanteste und symbolträchtigste Veränderung in Elisabeths Regierungszeit war ihre Entscheidung im Jahr 1993, ... sich selbst zu besteuern!¹² Wenn es bei Disziplin darum geht, sich selbst zur Rechenschaft zu ziehen, gibt es vielleicht kein besseres Beispiel als die Entscheidung einer Monarchin, ihrer eigenen Regierung vorzuschlagen,

ihr Vermögen und ihr Einkommen zu besteuern, noch dazu gegen die Meinung des Premierministers.

Das heißt aber nicht, dass alles infrage gestellt wird. »Lieber nicht«, ist eine beliebte Devise im Palast. Etwa: *Wir sollten nicht zu weit gehen.* Oder: *Wir sollten nichts überstürzen.* Oder auch: *Lasst uns nichts reparieren, was nicht kaputt ist. Wir sollten alle Dinge, einschließlich der Veränderungen, langsam angehen.*

Das gilt auch für ihren beträchtlichen Reichtum und Ruhm. Elisabeth ist keine Asketin. Immerhin lebt sie in einem Schloss. Das Schicksal hat es ihr geschenkt, warum sollte sie es also nicht genießen? In gewissen Grenzen ist das für eine disziplinierte Person durchaus akzeptabel.

Wenngleich er leichter zu ertragen ist als die zermürbende Armut, stellt der richtige Umgang mit dem Überfluss ebenso eine Herausforderung dar. Um dies zu schaffen, musste die Königin nach einer Art von Ehrenkodex leben, einem Bewusstsein ihrer Verantwortung. »Wie Königin Victoria«, sagte sie, »habe ich immer an die alte Maxime ›Mäßigung in allen Dingen‹ geglaubt.« Jüngere Mitglieder ihrer Familie hatten Schwierigkeiten mit dieser Art von Selbstbeherrschung, rebellierten dagegen, verletzten in einigen beunruhigenden Fällen sogar ihre grundlegenden menschlichen Verpflichtungen. Nicht jeder kann sich an den Gedanken gewöhnen, nicht immer alles zu bekommen, was er haben will, dass manche Dinge nicht verhandelbar sind, dass die Kehrseite des Privilegs die Pflicht ist und dass Macht durch Zurückhaltung ergänzt werden muss. Ihr beschämendes Verhalten erinnert uns daran, welche Konsequenzen es hat, wenn man dies vergisst.

Es ist leicht, begeistert zu sein. Es ist leicht, seine Vorlieben zu pflegen. Es ist auch leicht, ein Chaot zu sein. Einer Laune, einem Gefühl oder einem Ehrgeiz zu folgen. Aber sich selbst im Zaum halten? Sich an Normen halten? Vor allem, wenn man damit durchkommen würde, es sich leichter zu machen? »Ist es nicht viel besser, in den eigenen Handlungen selbstbeherrscht und maßvoll zu sein, als nur sagen zu können,

wie man sich verhalten sollte?«, bemerkte Musonius Rufus im antiken Rom. Als Berater von Königen und gesellschaftlichen Eliten wusste er: Viele Menschen haben weltliche Macht, während ihnen die wichtigste Art von Macht fehlt – die Macht über ihren eigenen Geist, die Macht über ihre eigenen Handlungen und Entscheidungen.

Dennoch hat die Monarchin ein hartes Leben. Stellen Sie sich vor, Sie müssten so genau sein wie die Königin, sodass Sie sich wie diese die Zeit nehmen würden, den Anfang einer von Ihrem Redenschreiber für Sie vorbereiteten Ansprache zu ändern. In dem Satz »Ich bin sehr froh, wieder in Birmingham zu sein« müssten Sie dann das Wort »sehr« streichen, weil es weder genau zutreffend noch ehrlich sein würde ... auch wäre es nicht fair gegenüber all den anderen Orten, die Sie als Königin eventuell noch besuchen müssen. Bei einem normalen Menschen wäre solch eine kleine Übertreibung verzeihbar ... aber das ist eben der Unterschied zwischen einem durchschnittlichen Bürger und einer Königin.

Wie schwierig dieses Gleichgewicht ist! Sie sind anders als alle anderen, müssen sich aber mit den anderen vergleichen lassen! Sie müssen volksnah sein und gleichzeitig über jeden Zweifel erhaben. Sie sind das Staatsoberhaupt und das Kirchenoberhaupt, sowohl modern als auch zeitlos ... und alle beobachten Sie und warten auf den kleinsten Fehler!

Bedeutet das, dass die Königin sich keine Emotionen erlaubt? Dass die Selbstdisziplin für sie eine roboterhafte Unterdrückung von Gefühlen mit sich bringt? Keineswegs. Obwohl die Königin hohe Ansprüche an sich selbst stellt, ist sie bemerkenswert tolerant gegenüber Verstößen gegen das Protokoll – der Fan aus dem Publikum, der die Hand ausstreckt und sie berührt, der Diplomat, der vergisst, sich zu verbeugen. Man sagt von ihr, es sei überraschend leicht, mit ihr ins Gespräch zu kommen, und es gelinge ihr rasch, ihrem Gesprächspartner die Scheu zu nehmen. Denn auch das gehört zu ihrem Job. Es ist schwer, eine Königin zu sein, aber sie macht es den Leuten, die sie treffen, nicht schwer.

Sie hat auch Kritik einstecken müssen, wie alle Personen des öffentlichen Lebens. Ist sie davor weggelaufen? Hat sie sich darüber beschwert? Ganz im Gegenteil. 1992 war für sie ein schmerzhaftes und schwieriges Jahr, mit den Scheidungen dreier ihrer Kinder, der Veröffentlichung der schonungslosen Memoiren einer der Geschiedenen und dem Feuer auf Schloss Windsor, ihr sogenanntes *annus horribilis*. Aber die Königin, noch umgeben vom Brandgeruch, nahm sich die Zeit, ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass es zu ihren Pflichten gehöre, gegenüber der Presse Rechenschaft abzulegen. »Es besteht kein Zweifel daran«, sagte sie, »dass Kritik gut ist für Personen und Institutionen, die Teil des öffentlichen Lebens sind. Keine Einrichtung – die Londoner City, die britische Monarchie, was auch immer – sollte erwarten, dass ihr die kritische Beobachtung ihrer loyalen Unterstützer erspart bleibt, ganz zu schweigen von ihren Gegnern.«

Und doch hat sie die britische Presse auch daran erinnert, dass es einen Unterschied gibt zwischen Kontrolle und Grausamkeit. »Kritik kann genauso effektiv sein«, sagte sie, »wenn sie mit etwas Behutsamkeit, Humor und Verständnis erfolgt.« Sie hat stets versucht, mit dieser Höflichkeit zu reagieren, selbst wenn sie ihr nicht entgegengebracht wurde. Im Jahr 1957, als die Königin Gegenstand eines umstrittenen Leitartikels war, in dem ihr vorgeworfen wurde, sie sei nicht mehr auf der Höhe der Zeit, drücke sich zu gestelzt aus und sei abhängig von ihren Beratern, nahm sie daran keinen Anstoß. Tatsächlich ging sie in der Öffentlichkeit überhaupt nicht auf diese Kritik ein – auch nicht, als die Kontroverse so heftig wurde, dass ihr Auslöser, Lord Altrincham, in London auf der Straße tätlich angegriffen wurde –, aber privat und hinter den Kulissen setzte sie sich mit der Kritik auf angemessene Weise auseinander. Einige Beobachter haben bemerkt, dass sogar ihr Akzent sich im Lauf der Zeit ein wenig verändert hat, dass der aristokratische Stil ihrer Ausdrucksweise nicht mehr so stark ausgeprägt ist – eine ziemlich beeindruckende Leistung, wenngleich dies kaum gewürdigt wurde.

Niemand kann sich lange auf einer wichtigen Position behaupten, wenn er Veränderungen fürchtet, und nur wenige sind dazu in der Lage, diese Modifizierungen vorzunehmen, wenn sie Angst vor den Reaktionen haben oder davor, Fehler zu machen. Und so ist Elisabeth nun – zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Buches – 95 Jahre alt und immer noch im Dienst. Sie hat effektiv und unermüdlich als Staatsoberhaupt für etwa ein Sechstel der Erdoberfläche gedient. Sie hat dies ohne persönliche Korruptionsskandale, ohne Affären und ohne größere Fehltritte getan. Wenn es jemanden gibt, der den Ruhestand verdient hat, dann sie. Dennoch macht sie weiter und wird immer besser in dem schwierigsten Job der Welt. Im Jahr 2013 dankten die Monarchen der Niederlande, Belgiens und von Katar ab; sogar ein Papst trat in jenem Jahr zurück. Für die britische Königin war dies bisher immer undenkbar. »Oh, das ist etwas, das ich nicht tun kann«, sagte sie. »Ich werde bis zum Ende weitermachen.« Und das tut sie auch ...

Und was ist mit *Ihnen*? Wie steht es um *Ihre* Disziplin? Ihr sicheres Auftreten und Ihren Anstand unter Druck? Sie sind müde? Sie befinden sich in einer schwierigen Situation? Was Sie nicht sagen.

Es hat viele Führungspersönlichkeiten gegeben, die mehr Macht hatten als Königin Elisabeth. Aber nur wenige haben mehr Zurückhaltung geübt. Viele Menschen haben im Überfluss gelebt, aber nur wenige so ruhig und glorreich. Durch ihre Selbstbeherrschung und Selbstlosigkeit wurde sie zu einer Herrscherin, auf die ihr Volk stolz sein konnte. Diese Tugenden retteten sie vor sich selbst, vor den Versuchungen der Macht, und dadurch hat sie nicht nur viele Tyrannen überlebt, sondern auch viele Formen der Tyrannei.

Wir müssen uns klarmachen: Größe erreicht man nicht nur durch das, was man tut, sondern auch durch das, was man sich weigert zu tun. Sie zeigt sich darin, wie man die Zwänge der Welt oder des eigenen Berufs erträgt und was man innerhalb bestimmter Beschränkungen zu tun in der Lage ist – kreativ, bewusst, gelassen. »Die meisten Menschen

haben einen Beruf und gehen dann nach Hause«, sagte die Königin einmal, »aber in meiner Existenz sind der Beruf und das Leben untrennbar miteinander verbunden.«

Besser hätte sie den Weg der Mäßigung nicht beschreiben können. Es handelt sich um eine alles in Beschlag nehmende Vollzeitaufgabe.

Es ist eine ein ganzes Leben währende Reise, die umso beeindruckender (und lohnender) wird, je länger man bei der Stange bleibt.

Betrachten Sie alles auf diese Weise

George Washington musste miterleben, dass viel schiefging. Er verlor seinen Vater im Alter von elf Jahren. Noch vor seinem 22. Lebensjahr geriet er zum ersten Mal unter Beschuss, als ein Überfall auf ein französisches Fort am Ohio River den Siebenjährigen Krieg auslöste. Der Revolutionskrieg endete zwar mit einem Sieg, war in Wirklichkeit aber eine fast ununterbrochene Serie von Niederlagen oder Rückschlägen, von Long Island bis Kips Bay, von White Plains bis Fort Washington. Während des Neunjährigen Krieges hatte er große finanzielle Probleme; außerdem musste er ständig befürchten, dass sein geliebtes Mount Vernon niedergebrannt werden würde. Und dann, als die US-Regierung ins Trudeln geriet, wurde er in das Getümmel der Politik und schließlich in die Präsidentschaft hineingezogen, wo er es mit Kritik vonseiten der Presse zu tun hatte, mit schwierigen Untergebenen und mit den Forderungen der Wähler.

Als Washington 26 Jahre alt war, sah er ein Theaterstück über die Stoiker, in dem er einen Satz hörte, den er zu seinem lebenslangen Mantra machte, und den er sich in jeder stressigen oder herausfordernden Situation wiederholte, sei es bei einem Rückschlag auf dem Schlachtfeld oder bei Streitereien zwischen den Mitgliedern seines Kabinetts.

»... im ruhigen und milden Licht der milden Philosophie«.

In diesem ruhigen und milden Licht nahm Washington die Nachricht auf, dass einer seiner Generäle ihn hinter seinem Rücken verleum-

dete. Im selben Licht ging Washington mit der traurigen Erkenntnis um, dass er und seine Frau keine Kinder bekommen konnten. Ebenso in diesem Licht bewältigte Washington eine wütende Zusammenrottung seiner Offiziere, die mit Meuterei gegen die neue amerikanische Regierung drohten, und schaffte es, sie durch geschicktes Zureden vom Verrat abzubringen.

Während eines einzigen Monats, im Juni 1797, notierte Washington sich diese für ihn erinnernswerten Worte in drei separaten Briefen, wodurch er versuchte, weder vorschnell zu urteilen noch die Kontrolle über seine Gefühle zu verlieren. Stattdessen betrachtete er die Situation mit dem Temperament eines *Pater Patriae*, eines Landesvaters. Denn diese Milde entsprach nicht seiner natürlichen Veranlagung, was wohl für uns alle gilt.

Washington war, wie einer seiner Freunde es ausdrückte, nicht frei von den »stürmischen Leidenschaften, die mit der Größe einhergehen und häufig ihren Glanz trüben«. In der Tat war der Kampf gegen diese Leidenschaften der wichtigste und langwierigste Kampf im Leben dieses Mannes. Hierbei konnte Washington auch, laut der Lobrede seines Freundes, seinen eindrucksvollsten Sieg erringen, denn »so groß war das Reich, das er damit erobert hatte, dass Gelassenheit im Auftreten und im Verhalten ihn sein Leben lang auszeichnete«.

Der Maler Gilbert Stuart verbrachte in den 1790er-Jahren viele Stunden mit Washington, als er an einem Porträt des Generals arbeitete. Er lernte ihn als ungestümen, entschlossenen und ernsten Mann kennen. Während er ihn beobachtete, konnte Stuart die tosenden Leidenschaften unter der Oberfläche spüren, war jedoch beeindruckt von der Art und Weise, wie Washingtons »Urteilsvermögen und große Selbstbeherrschung« sie unter Kontrolle hielten. Das war der Grund, warum so wenige sein wahres Naturell kannten. Washington war nicht von Natur aus ein Stoiker, sondern *hat sich diese Haltung selbst angeeignet*. Nicht dauerhaft, sondern ständig neu – jede Minute, jeden Tag, in jeder Situation –,

so gut er konnte. Sie glauben, Washington war niemals frustriert oder überfordert? Natürlich war er das. Denken Sie daran, was er alles ertragen musste!

Doch laut Thomas Jefferson, der oft mit Washington sehr unverblümt stritt, handelte dieser nie, »bevor nicht jeder Umstand und jeder Faktor gebührend abgewogen waren«. Er reagierte zunächst spontan so, wie wir alle dies tun, versuchte aber dann stets, jede Situation noch einmal zu durchdenken, wobei er nach einem besseren Licht suchte, um die Situation zu erklären und zu verstehen.

Der Psychologe Viktor Frankl würde später von dem Zeitraum zwischen dem Reiz und der Reaktion sprechen. Es ist natürlich ein sehr kurzer Zeitraum, aber er bietet genug Gelegenheit, um darin unserer Philosophie Geltung zu verschaffen. Werden wir ihn nutzen? Zum Nachdenken, zum Prüfen, zum Warten auf weitere Informationen? Oder werden wir ersten Eindrücken nachgeben, schädlichen Instinkten und alten Mustern folgen?

Die Pause ist entscheidend.

Die Pause vor ...

- ... den voreiligen Schlüssen,
- ... den vorschnellen Urteilen,
- ... der Annahme des Schlimmsten,
- ... dem Herbeieilen, um die Probleme Ihrer Kinder für sie zu lösen
(oder sie wieder zum Einschlafen bringen),
- ... der klischeehaften Einordnung eines Problems,
- ... Schuldzuweisungen,
- ... persönlicher Gekränktheit,
- ... dem Zurückweichen aus Angst.

Wie bereits erwähnt wurde, gibt es das höhere Selbst und das niedere Selbst. Dies entspricht zwei Arten der geistigen Verarbeitung, die Psy-

chologen als schnelles und langsames Denken bezeichnen. Schnelles Denken entspringt häufig dem niederen Selbst. Auch das sogenannte Bauchgefühl ist ein Ausdruck des niederen Selbst (wie Theodore Roosevelts Zögern, Booker T. Washington als ersten Afroamerikaner ins Weiße Haus einzuladen, wegen der befürchteten politischen Konsequenzen). Langsames Denken hingegen ist charakteristisch für das höhere Selbst. Langsam ist das rationale, philosophische, prinzipientreue Selbst. Wirklich über die Dinge nachzudenken, wirklich darüber nachzudenken, wer man sein will (wobei man, wie Roosevelt, durch das Nachdenken begreift, dass das anfängliche Zögern überwunden werden muss).

Wir halten inne. Wir sammeln uns. Wir halten die Problematik unter das Licht. Wir fragen: Ist das wahr? Ist es wirklich so beunruhigend, wie es scheint? So beängstigend oder ärgerlich, wie von mir zuerst angenommen?

Treffen Sie Entscheidungen nicht aus Furcht oder Besorgnis oder aufgrund von Vorurteilen. Entscheiden Sie nicht aus einer Laune heraus. Lassen Sie Ihren Charakter entscheiden. Oder genauer gesagt, lassen Sie den Charakter, den Sie anstreben und von dem Sie wissen, dass Ihre Positionierung im Leben ihn erfordert, seine Arbeit tun.

Eine Führungspersonlichkeit darf keine Entscheidungen aus dem Bauch heraus treffen. Ihre Aktionen müssen eine rationalere, kontrolliertere Grundlage haben. Das heißt nicht, dass Personen in Verantwortungspositionen nie in diese Versuchung geraten, dass sie nicht zu spontanen Reaktionen neigen können. Es bedeutet, dass sie diszipliniert genug sein müssen, nicht dementsprechend zu handeln. Nicht bevor sie diese Impulse überprüft haben, sie ins Licht gehalten haben.

Egal, ob es um einen Beitrag in den sozialen Medien oder um einen kostspieligen Fehler bei der Arbeit geht, um eine offensichtliche Lüge, mit der uns jemand zu täuschen versucht, oder um einen aufmüpfigen Mitarbeiter, um ein schwieriges Hindernis, eine versehentliche Verlet-

zung der Gefühle anderer Menschen oder ein komplexes Problem – alles muss maßvoll und milde gehandhabt werden.

Das Leben wird Ihnen einiges zumuten, so wie es dies mit Washington getan hat, mit Frankl, mit Roosevelt sowie mit allen Eltern und Menschen, die je gelebt haben. Die Frage ist: Wie werden Sie das alles aufnehmen? Wie viel Kontrolle haben Sie über das Licht, in dem Sie die Vorfälle des Lebens untersuchen müssen?

Die Antwort darauf entscheidet, was Sie im Leben erreichen können und, was noch wichtiger ist, wer Sie sein werden.

Konzentrieren Sie sich auf die Hauptsache

Booker T. Washington war ein vielbeschäftigter Mann. Er leitete das Tuskegee-Institut, das er gegründet hatte. Er war ständig auf Reisen, um vor Menschenmengen zu sprechen und sich mit Spendern zu treffen. Er betrieb Lobbyarbeit bei Gesetzgebern, hielt Vorträge, leitete Geldbeschaffungskampagnen und veröffentlichte fünf Bücher.

Wie hat er das alles geschafft? Nicht nur durch Ausdauer, Einsatz und Energie. Er war auch diszipliniert genug, das gefürchtete Wort *Nein* zu sagen. »Die Zahl der Menschen, die bereit stehen, um einem unnötigerweise die Zeit zu rauben«, sagte er, »ist uferlos.«

Manche hielten ihn für abgehoben. Einige hielten ihn für egoistisch. Man tuschelte über ihn hinter seinem Rücken. Er war zu beschäftigt, um es zu bemerken. Er wusste, dass das Wichtigste im Leben für ihn war, sich auf die Hauptsache zu konzentrieren. Besonders wenn diese darin bestand, die Lebensbedingungen einer ganzen Bevölkerungsgruppe zu verbessern.

Aber was ist die Hauptsache für uns? Das ist die zentrale Frage. Wenn Sie die Antwort nicht kennen, wie können Sie dann wissen, wozu Sie »Ja« und wozu Sie »Nein« sagen sollen? Wie können Sie wissen, wo Sie hingehen sollen? Wofür Sie früh aufstehen sollen? Was Sie üben sollen? Was Sie aushalten sollen? Das können Sie dann nicht wissen. Sie machen einfach irgendetwas. Sie sind anfällig für jede glänzende, aufregende Sache, die Ihnen über den Weg läuft, jedes »Ich habe eine potenzielle

Gelegenheit für Sie«, jedes »Es dauert nur eine Minute«, jedes »Danke im Voraus«, jedes »Ich weiß, Sie sind beschäftigt, aber ...«.

»Wer sein Leben nicht grundsätzlich auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet hat, kann unmöglich seine einzelnen Handlungen richtig orientieren«, bemerkte der französische Philosoph Michel de Montaigne. Wenn man nicht weiß, wohin man segelt, sagten die Stoiker, ist kein Wind vorteilhaft.

Das bedeutet zunächst, dass man diszipliniert genug sein muss, einen Schritt zurückzutreten und zu überlegen: Was tue ich? Was sind meine Prioritäten? Was ist der wichtigste Beitrag, den ich leisten kann – für meine Arbeit, für meine Familie, für die Welt? Dann muss man die Disziplin aufbringen, so ziemlich alles andere zu ignorieren.

Weil Booker T. Washington genau wusste, welches Ziel er verfolgte – eine Generation schwarzer Männer und Frauen zu erziehen –, war er klarsichtig und entschlossen genug, um Dinge abzulehnen, die seine Zeit für andere Zwecke verbrauchten. Ohne diese Haltung wäre er, wie so viele Menschen, bei lebendigem Leibe aufgefressen worden, seine Zeit und seine Kraft wären zerpfückt worden durch eine Anfrage und Ablenkung nach der anderen.

»Ich wünschte, ich wüsste, wie Menschen gute Arbeit, die langfristige Konzentration erfordert, leisten können, und sich gleichzeitig um all die anderen Dinge – etwa soziale Kontakte oder finanzielle Angelegenheiten – kümmern können«, notierte John Steinbeck einmal inmitten der langen Mühsal des Verfassens eines Romans. *Wie schaffen die Leute das?*

Sie schaffen es nicht! Es ist unmöglich, eine Sache ernsthaft zu betreiben – sowohl beruflich als auch privat –, ohne die Disziplin aufzubringen, sich allen überflüssigen Dingen zu verweigern.

Eine Interviewanfrage. Eine dynamische Präsenz in den sozialen Medien. Eine glamouröse Dinnerparty. Eine exotische Reise. Ein lukratives Nebengeschäft. Ein aufregender neuer Trend. Niemand sagt, dass diese Dinge keinen Spaß machen oder keinen potenziellen Nutzen haben.

Es ist nur so, dass sie auch Opportunitätskosten mit sich bringen, denn sie erfordern Ressourcen und Energie, von denen jeder Mensch nur eine beschränkte Menge besitzt.

Das Erfolgsgeheimnis in fast allen Bereichen sind große, ununterbrochene Zeitblöcke, in denen man sich konzentrieren kann. Doch wie viele Menschen organisieren ihre Tage oder ihr Leben tatsächlich so, dass dies möglich wird? Und dann wundern sie sich, warum sie ausgebrannt, unproduktiv, überfordert und immer im Rückstand sind.

Die unausweichliche Schlussfolgerung lautet: Alles, wozu wir »Ja« sagen, bedeutet, »Nein« zu etwas anderem zu sagen. Niemand kann an zwei Orten gleichzeitig sein. Niemand kann seine ganze Aufmerksamkeit auf mehr als eine Sache richten. Aber die Kraft dieser Realität kann auch für Sie arbeiten: Jedes Nein kann auch ein Ja sein, ein Ja zu dem, was *wirklich* wichtig ist. Eine bestimmte Gelegenheit vorbeiziehen zu lassen, bedeutet, eine andere Chance nutzen zu können.

Dies ist der Schlüssel nicht nur zum beruflichen Erfolg, sondern auch zum persönlichen Glück. Wenn jemand »nur ein paar Minuten Ihrer Zeit« in Anspruch nimmt, raubt er diese nicht nur Ihnen (was bei einer entsprechend formulierten Anfrage sogar zugegeben wird). Dadurch wird auch Ihre Familie beraubt oder das Volk, dem Sie dienen, oder die Zukunft. Das Gleiche gilt, wenn Sie einwilligen, unwichtige Dinge zu tun, oder wenn Sie sich verpflichten, zu viel auf einmal zu tun. Nur dass in diesem Fall *Sie* der Dieb sind.

Niemand hat Sie gezwungen, kurzfristig an der Telefonkonferenz teilzunehmen. Sie mussten nicht unbedingt diese Veranstaltung besuchen oder jenen Preis annehmen. Es gibt kein Gesetz, das von Ihnen verlangt, jede E-Mail zu beantworten, jeden Anruf zu erwidern und eine Meinung zu jeder Neuigkeit zu haben. In der Tech-Branche spricht man von »Feature Creep«, wenn ein Gründer oder ein Projektleiter nicht diszipliniert genug ist, um das Kernkonzept eines Vorhabens zu schützen, und zulässt, dass zu viel hinzugefügt wird. Der Versuch, es allen recht

zu machen, führt dazu, dass man es am Ende niemandem recht machen kann. Alles auf einmal erledigen zu wollen, ist die Garantie dafür, dass Sie nichts erreichen werden.

Dieser schwächere Teil von uns, der nicht Nein sagen kann, wenn man seine Zeit beansprucht, der versucht, jeden zufriedenzustellen, will vielleicht tief im Inneren diese Ausrede erhalten – wenn wir einem fremden Anliegen zustimmen, müssen wir nicht für die schlechten Ergebnisse unseres eigenen Vorhabens geradestehen, wenn die Zeit gekommen ist, Rechenschaft abzulegen. So können wir sagen: »Wenn ich nur nicht so viel zu tun hätte ...« Der selbstdisziplinierte Teil von uns sagt hingegen, entsprechend dem Motto der Königin: »Lieber nicht.«

Oder vielleicht verwenden wir einfach das Bonmot von E.B. White, der gebeten wurde, einer angesehenen Kommission beizutreten. »Ich muss ablehnen« sagte er, »aus geheimen Gründen.« Ein Justizhelfer der Richterin Sandra Day O'Connor sagte einmal voller Ehrfurcht: »Sandra ist die einzige Frau, die ich kenne, die nicht ›Tut mir leid‹ sagt. Frauen sagen normalerweise: ›Tut mir leid. Ich kann das nicht tun.‹ Sie hingegen sagt einfach: ›Nein.‹«

Sagen Sie Nein. Stehen Sie dazu. Seien Sie höflich, wenn es möglich ist, aber seien Sie deutlich. Weil es Ihr Leben ist. Und weil Sie die Macht dazu haben. Wenn Sie sich so verhalten, werden Sie mächtig. Mächtiger sogar als einige der mächtigsten Menschen der Welt, die Sklaven ihrer Terminkalender, ihrer Ambitionen und ihrer Begierden sind. Mächtiger als die Eroberer, die über riesige Imperien herrschen, aber Sklaven von Verlockungen sind. Mächtiger als die Milliardäre, die Angst haben, etwas zu verpassen. Mächtiger als die Prominenten, die immer auf der Jagd nach der neuesten Attraktion sind. Was ist es wert, wenn Sie außergewöhnliche Dinge erreicht haben, aber dafür bestraft werden, indem Sie im Alltag immer weniger Freiheit haben? Sie glauben, Sie wären frei, weil Sie *entscheiden* können, aber wenn Ihre Antwort immer Ja lautet, ist das keine wirkliche Entscheidung.

Vielleicht ist deshalb die folgende Anekdote über General James Mattis aus seiner Zeit als Verteidigungsminister so ungewöhnlich. Mattis, der bekannt dafür war, zurückhaltend und pflichtbewusst zu sein, war nicht daran interessiert, an den Talkshows am Sonntagmorgen teilzunehmen, in denen sich die Politiker aus Washington normalerweise drängen wie Mastschweine am Futtertrog. Sein Markenimage war ihm egal. An den Spielchen in der Öffentlichkeit wollte er sich nicht beteiligen. Nein, er wollte einfach seine Arbeit tun. Er wollte greifbare Ergebnisse erzielen.

Er wurde von Regierungsbeamten angefleht, gedrängt, belästigt und dann dafür kritisiert, dass er ihnen nicht dabei half, bestimmte Botschaften zu verbreiten. Schließlich rief er das Medienbüro an und wiederholte ganz ruhig sein »Nein«.

»Ich habe beruflich bereits Menschen getötet«, erklärte er. »Wenn Sie mich noch einmal anrufen, werde ich Sie – verdammt noch mal – nach Afghanistan schicken. Haben wir uns verstanden?«

Danach hatte er seine Ruhe.

Niemand kann Ja zu seinem Schicksal sagen, ohne Nein zu dem zu sagen, was eindeutig fremde Anliegen sind. Niemand kann das erreichen, was für ihn die Hauptsache ist, ohne die Disziplin, es tatsächlich zur *Hauptsache* zu machen.

Konzentration, Konzentration, Konzentration

Ludwig van Beethoven konnte mitten in einem Gespräch einfach innerlich wegtauchen. Selbst wenn er mit einer Frau sprach, in die er verliebt war, oder mit einem mächtigen Fürsten oder Mäzen. Wenn ihm eine wichtige musikalische Idee kam, war er wie in Trance, weil er von dieser Idee ganz eingenommen wurde und sich geistig arretierte. So schnell und so tief war seine Konzentration.

»Hörst du mir überhaupt zu?«, fragte ihn einmal einer seiner Freunde. »Tut mir leid«, antwortete Beethoven, »ich war gerade mit einem so schönen und tiefgründigen Gedanken beschäftigt, dass ich es nicht ertragen konnte, gestört zu werden.«

Man nannte dies seinen Raptus. Moderner ausgedrückt war dies sein Flow-Zustand. Seine Momente vertiefter Arbeit. Der Ursprung seiner musikalischen Großartigkeit. Er wurde von den Musen ergriffen, aber er ergriff sie auch seinerseits und weigerte sich, sie loszulassen, bis er bekommen hatte, was er brauchte.

Für einen Künstler mag es ein wenig nachlässig, ja sogar undiszipliniert erscheinen, einfach so wegzutauchen – sich den Launen seiner zufälligen Ideen hinzugeben. Aber in Wirklichkeit handelt es sich um einen Akt immenser Selbstbeherrschung und Konzentration. Es ist leicht, an der Oberfläche zu bleiben. Es ist leicht, die eigene Aufmerksamkeit durch äußere Ablenkungen in Beschlag nehmen zu lassen.

Aber die Musen zu respektieren, wenn sie zu Besuch kommen? Sich wirklich auf das zu konzentrieren, was für Sie die Hauptsache ist? Alles andere zu ignorieren und einer Eingebung zu folgen? Sich auf ein scheinbar unlösbares Problem zu konzentrieren, bei dem Sie bisher keine Fortschritte machen konnten? Das sind die geistigen Herausforderungen, für die wir uns wappnen müssen. Diese Art von Fähigkeit müssen wir kultivieren. Echte Hingabe. Vollen und ganzen Einsatz.

Weil dies extrem selten ist. In einer Welt voller Zerstreungen ist die Fähigkeit zur Konzentration eine Superkraft. Die Leute sagen, sie seien konzentriert, aber dann ...

... summt ihr Handy,
... werden sie abgelenkt,
... werden sie müde,
... versuchen sie, Multitasking zu betreiben,
... haben sie nicht die nötige Disziplin, um sich wirklich auf etwas zu fokussieren.

Es reicht nicht aus, die Hauptsache in den Mittelpunkt zu stellen. Sobald Sie die Nebensachen beiseite geräumt haben, müssen Sie in der Lage sein, Ihre ganze Aufmerksamkeit auf diese Hauptsache zu richten. Sie muss Sie *ganz in Anspruch nehmen*. Von den Stoikern müssen wir lernen, uns in jedem Moment wie ein Römer zu konzentrieren, um einen bestimmten Gedanken oder eine sich uns bietende Gelegenheit ergreifen zu können. Wir dürfen solche Chancen nicht verpassen. Wir müssen unsere Gedanken von Ballast befreien, wir müssen unseren Blick auf das Wesentliche verengen und uns diesem widmen.

In der Tradition des Yoga wird dies *Ekāgratā* genannt – die intensive Konzentration auf einen einzigen Punkt. Die Fähigkeit, den eigenen Geist *voll und ganz* auf etwas zu richten oder ihn darin zu versenken, so-

dass man sowohl diesen Gegenstand als auch sich selbst auf eine neue Art verstehen kann.

Beethoven war nicht nur dafür bekannt, dass er inmitten von Gesprächen plötzlich abwesend wirkte, sondern auch dafür, dass er sich längere Zeit intensiv und ausschließlich auf ein einziges Musikstück konzentrieren konnte. Eine Sinfonie schreibt sich nicht von selbst. Kein Geistesblitz oder isolierter Raptus-Moment wäre dafür ausreichend gewesen. Beethoven benötigte viele Stunden, Tage, Monate und Jahre anhaltender und ausschließlicher Hingabe an jede Facette des Projekts. Seine legendäre Fähigkeit, sich gedanklich in etwas zu vertiefen, erhielt eine tragische Note, als sein Gehör sich verschlechterte, denn dies bemerkten anfangs nicht einmal seine engsten Freunde, weil sie annahmen, er sei einfach in seiner Arbeit versunken. Sie glaubten, er könne sie hören, wenn er dies wolle. Sie gingen davon aus, er habe wie in den Jahren zuvor die Welt einfach ausgeblendet, um sich auf das zu konzentrieren, dem seine Aufmerksamkeit gebührte: den Musen.

Alle großen Künstler und Intellektuellen müssen diese Fähigkeit besitzen. Obwohl Goethe und Beethoven nicht besonders gut miteinander auskamen, waren sie sich in dieser Hinsicht ähnlich. Ein Biograf beschrieb Goethe als »Experten im Ignorieren von Dingen«. Sowohl er als auch Beethoven kombinierten dies mit ihrem Vermögen, sich ganz ihrer Kunst zu widmen und nur noch an die aktuelle Aufgabe oder das Projekt, das vor ihnen lag, zu denken, was bekanntlich zu legendären Ergebnissen führte.

Das ist einfach eine Tatsache. Wer sich nicht konzentrieren kann, wird von den Musen nicht geküsst. Und selbst wenn das der Fall wäre, wie sollte er es dann bemerken?

Wir machen uns über den zerstreuten Professor lustig, als ob er irgendwie weniger bei der Sache wäre als normale Menschen. In Wirklichkeit trifft genau das Gegenteil zu. Solche Personen zeigen uns, wie intellektuelle Hingabe in der Praxis aussieht. Wir Durchschnittsmen-

schen sind viel zu sehr mit unwichtigen Dingen beschäftigt, um zu erkennen, dass wahre geistige Disziplin ihren Preis hat – während ein zerstreuter Professor dazu bereit ist, diesen Preis zu bezahlen. Er kann also vielleicht seine Autoschlüssel nicht finden oder er hat nicht zueinander passende Socken angezogen? Wessen wird man sich am Ende am ehesten erinnern? Seiner gelegentlichen sozialen Fehltritte? Oder seiner transformativen Arbeit, dem Ergebnis seiner konzentrierten Hingabe?

Solche Persönlichkeiten widmen jede wache Minute, jedes Quäntchen Verstandeskraft den enormen Problemen, die sie zu lösen versuchen, oder der Forschung, für die sie Pionierarbeit leisten, oder der musikalischen Revolution, deren Metren sie definieren. Das bedeutet nicht nur, Nein zu bestimmten Dingen zu sagen, sondern Ja zu sagen zu der entscheidenden Aufgabe, die vor einem liegt, und zwar so nachdrücklich, so vollständig, dass man gar nicht mehr wahrnimmt, dass die Dinge, zu denen man Nein gesagt hat, überhaupt existieren.

Jony Ive, der Topdesigner bei Apple, pflegte zu sagen: »Konzentration ist nicht etwas, das Sie nur anstreben ... oder etwas, das für Sie nur am Montag zählt. Es ist etwas, das Sie ständig präsent haben müssen.« Steve Jobs, so erzählte er, fragte Ive und andere Apple-Mitarbeiter immer danach, worauf sie sich gerade konzentrierten, und insbesondere auch: »Zu wie vielen Dingen haben Sie Nein gesagt?«, denn um sich auf eine Sache zu konzentrieren, muss man andere, weniger wichtige Dinge beiseitelassen.

Epiktet erinnert uns daran, dass, wenn man sagt: »Damit werde ich mich morgen ernsthaft beschäftigen« oder »Darauf werde ich mich später konzentrieren«, dies in Wirklichkeit bedeutet: »Heute werde ich schamlos, unreif und niederträchtig sein; andere werden die Macht haben, mich in Bedrängnis zu bringen.«

Nein, wenn es sich lohnt, etwas zu tun, dann lohnt es sich, sich *heute* darauf zu konzentrieren. Es ist es wert, ihm *sofort* gezielte Aufmerksamkeit zu schenken.

Denn wie Beethoven weiß niemand von uns, wie viele gute Jahre wir noch vor uns haben oder wie lange unsere Fähigkeiten anhalten werden. Wir müssen sie nutzen, während dies noch möglich ist.

Warten Sie auf diese süße Frucht

Joyce Carol Oates ist zweifellos eine der produktivsten und engagiertesten Schriftstellerinnen ihrer Generation. Aber wäre das genauso bewundernswert, wenn sie ihre Bücher einfach im Fließbandverfahren herausbringen würde?

Natürlich nicht. Ein Vielschreiber zu sein, darf nicht bedeuten, dass man schlampig schreibt. Oates ist nicht nur fleißig und schreibt eine Menge. Ihre harte, körperliche Arbeit wird ergänzt durch ernsthafte geistige Disziplin, die ihren Schaffensdrang in maßvolle Bahnen lenkt und dafür sorgt, dass sie das, was sie am Ende veröffentlicht, zuvor noch perfektioniert.

»Ich gebe fast nie ein Buch sofort für den Druck frei«, erklärte sie. Jedes ihrer Manuskripte wird von ihr nach der Fertigstellung der ersten Fassung zunächst in eine Schublade gelegt, wo es manchmal ein Jahr oder länger bleibt. Dort kann es ruhen und reifen. Oates bereitet zwischenzeitlich andere Projekte vor. Sie erkundet andere Ideen. Sie setzt ihre Lektüren und Recherchen fort, sammelt mehr Lebenserfahrung, denkt weiter nach.

Es geht nicht darum, dass diese ersten Entwürfe nicht gut wären. Es geht darum, dass wir immer an unserer anfänglichen Begeisterung zweifeln müssen und an allem, was uns leichtfällt. Oates bringt diese Geduld auf, um Abstand zu gewinnen und um in Ruhe all die winzigen Details regeln zu können, die in einem Buch von Bedeutung sind.

Manchmal fügt sie einige Seiten hinzu. Manchmal streicht sie ganze Figuren oder Szenen. Meistens handelt es sich um sehr geringfügige Änderungen. Aber wie bei jedem sinnvollen Schöpfungsakt ist auch hier die Vorbereitungsphase von großer Bedeutung. Als Lincoln die Emanzipationsproklamation verfasste, wartete er nicht nur den richtigen politischen und militärischen Moment ab, um sie zu veröffentlichen, sondern er unterbrach mehrfach die Niederschrift – wie ein Maler dies mit seinen Skizzen tut, sagte er –, und fügte von Zeit zu Zeit eine oder zwei Zeilen hinzu, »den Text an bestimmten Stellen retuschierend, dabei besorgt den Verlauf der aktuellen Ereignisse verfolgend«.

War das einfach für ihn? Nein, denn auf den richtigen Zeitpunkt zu warten, egal, ob als Schriftsteller oder Politiker, ist eine mühsame Angelegenheit. Aber wie Aristoteles sagt: »Geduld ist bitter, aber ihre Frucht ist süß.«

Ganz gleich, was wir tun, wir müssen neben Anstrengung und harter Arbeit auch die Disziplin der Geduld kultivieren. Es kann gut sein, dass diese sogenannten Soft Skills für uns eine größere Herausforderung darstellen als die auf dem Stuhl am Schreibtisch verbrachten Stunden oder die körperliche Plackerei über Jahre hinweg. Wenn Sie spontan loslegen wollen, wenn Sie unbedingt ein Ziel erreichen wollen, *ist das Warten der schwierigste Teil ihrer Aufgabe.*

Auf Neuigkeiten zu warten.

Auf die richtige Gelegenheit zu warten.

Darauf zu warten, dass sich die Dinge regeln.

Darauf zu warten, dass Ihnen eine Lösung einfällt.

Darauf zu warten, dass Leute bei Ihnen vorbeikommen.

Zu warten, während Sie Ihre Annahmen überprüfen.

Zu warten, ob Sie es sich anders überlegen.

Und was haben wir vom Warten? Nun, die Bibel sagt, dass wir durch unsere Geduld nichts Geringeres als unser Seelenheil erringen können. Selbstdisziplin schützt uns davor ...

- ... auf der Grundlage unzureichender Informationen zu handeln,
- ... die falsche Option zu wählen,
- ... zu früh loszulegen,
- ... etwas erzwingen zu wollen,
- ... Menschen zu etwas zu drängen (oder von ihnen voreilig Abstand zu nehmen),
- ... falsche Schlussfolgerungen zu ziehen,
- ... all die wunderbaren Belohnungen nicht zu erhalten, die denjenigen zustehen, die warten.

Geduld ist, wie wir am Beispiel von Edison gesehen haben, eine der wichtigsten Eigenschaften von Genies. Sogar Momente der Inspiration oder brillante Eingebungen sind wertlos ohne die Geduld, diese Ideen zu perfektionieren, zu verfeinern und schließlich zu veröffentlichen. Darauf beruhte Edisons Genie – auf der geduldigen Bereitschaft, alles immer wieder erneut zu testen, ein Experiment oder eine Erfindung warten zu lassen, bis ihm jemand bessere Rohstoffe beschaffen konnte. Auf diese Weise konnte er nicht nur die Glühbirne erfinden, sondern dank seiner Beharrlichkeit auch eine Methode entwickeln, um den Strom unterirdisch erstmalig zu einem Häuserblock zu leiten; außerdem schaffte er es, die Unterstützung von Politikern zu gewinnen, um dies in New York tatsächlich Realität werden zu lassen.

Wer ungeduldig ist, kann nicht mit anderen Menschen zusammenarbeiten. Er wird unweigerlich Fehler bei der Einschätzung und beim Timing machen. Es ist für ihn unmöglich, etwas Wichtiges zu erledigen, denn fast alles, was wichtig ist, dauert länger als ursprünglich angenommen, auf jeden Fall länger, als uns lieb ist.

Mit geduldigen Menschen kann man nicht nur leichter zusammenarbeiten, sondern diese sind auch geschützter und widerstandsfähiger. Wie da Vinci schrieb: »Geduld dient als Schutzschild gegen Unrecht wie Kleidung gegen Kälte. Wenn du bei zunehmender Kälte mehr Kleidung

anziehst, kann dir die Kälte nichts anhaben. Genauso musst du mehr Geduld zeigen, wenn du mit großem Unrecht konfrontiert wirst, dann kann dieses deinen Geist nicht martern.«

Schnallen Sie sich an und warten Sie. Mehr ist nicht nötig. Wir benötigen Geduld nicht nur von einem Tag auf den anderen, sondern über einen längeren Zeitraum. So viel Geduld wie Shackleton. Genug Geduld, um das gerade geschriebene Buch in die Schublade zu legen, schlafen zu gehen und es am nächsten Tag noch einmal zu überarbeiten. Genug Geduld, damit Sie den Zinseszins einstreichen können, damit Ihre Investition sich auszahlen kann, damit Ihr Plan seine Wirkung entfaltet, damit die Menschen Ihre Idee, die der Zeit voraus war, aufgreifen können ... genug Geduld, um durch künftige Ereignisse bestätigt zu werden. Nicht umsonst spricht man von der »Geduld eines Heiligen«. Ohne diese kann man sich weder ein würdiges Ziel setzen noch es erreichen. Kein Ehrgeiz ist langfristig erfolgreich, wenn er nicht durch Geduld verstärkt wird.

Aber genau das ist der Punkt. Wenn die Dinge genau so laufen würden, wie wir uns das wünschen, wenn zur Erreichung unserer Ziele keine Unannehmlichkeiten, keine Opfer und kein Durchhaltevermögen erforderlich wären, dann bräuchten wir auch keine Disziplin und jedem würde es gelingen. Dann wäre die Frucht nicht nur weniger süß, sondern dann hätte sie bereits jemand vor uns gegessen.

Perfektionismus ist ein Laster

Im Winter 1931 kam Martha Graham bei einer Tanzsequenz, die sie unter dem Titel *Ceremonials* choreographiert hatte und die von den Kulturen der Maya und Azteken inspiriert war, einfach nicht weiter. Sie war eine notorische Perfektionistin und zweifelte daran, ob sie es überhaupt schaffen würde, den Tanz jemals fertigzustellen. Beunruhigt, selbstkritisch und von dem Schuldgefühl geplagt, sie habe ihr Guggenheim-Stipendium vergeudet, war Graham überzeugt, dass sie die Erwartungen, die an sie aufgrund ihres wachsenden Renommées gestellt wurden, nicht würde erfüllen können, geschweige denn die Vision verwirklichen, die ihr selbst vorschwebte. »Der Winter ist verloren«, wimmerte sie voller Selbstmitleid. »Die ganze Arbeit des Winters ist verloren. Ich habe mein Jahr zum Fenster hinaus geworfen. Diese Choreographie ist missraten.«

Obwohl ihre Tänzer und Tänzerinnen von der Tanzsequenz begeistert waren, obwohl sie mit Leib und Seele dabei waren, sah Martha nur das, was geändert werden musste. Sie sah nur, in welcher Hinsicht ihre Schöpfung nicht perfekt war. Dadurch geriet sie in eine Art von kreativer Blockade.

Das ist das tragische Schicksal vieler großer Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen. Ihr Erfolg beruht auf ihren unglaublich hohen Anforderungen an sich selbst, die oftmals höher sind als die Erwartungen des Publikums oder des Marktes. Aber diese Tugend ist auch ein

schreckliches Laster, das sie nicht nur daran hindert, das Erreichte zu genießen, sondern es ihnen auch zunehmend unmöglich macht, neue Projekte zum Abschluss zu bringen. *Weil es nie gut genug ist. Weil es immer noch etwas zu verbessern gibt. Weil es nicht an das heranreicht, was ihnen beim letzten Mal gelungen ist.*

Leonardo da Vinci hatte diese Einstellung, aufgrund derer es ihm nahezu seriell unmöglich war, seine Gemälde zu vollenden. Steve Jobs zögerte lange, den Macintosh-Computer zu lancieren, bevor er von Apple gefeuert wurde. Ein Biograf des Schriftstellers Ralph Ellison berichtet von dessen Perfektionismus, der ihn so sehr belastete, dass er einmal 40 Entwürfe eines kurzen Statements zu einem seiner eigenen Bücher produzierte – ein Buch, mit dem er seit Jahrzehnten vertraut war, so dass er eigentlich dazu in der Lage hätte sein müssen, binnen weniger Minuten etwas dazu in die Schreibmaschine zu tippen. Die tragische Konsequenz war, dass Ellison nie einen Nachfolger für sein Meisterwerk *Invisible Man* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Der unsichtbare Mann*) veröffentlichte, obwohl er im Laufe der Jahre einen nahezu einen halben Meter hohen Stapel an von ihm verworfenen Manuskriptseiten produzierte.

Woran lag dies? War es Bescheidenheit? Detailversessenheit? Nein, das sind beschönigende Ausreden für eine Art von Narzissmus und fixer Idee. Wir glauben, dass den anderen das, was wir tun, so wichtig ist, dass es uns blockiert. Wir reden uns ein, es sei Selbstdisziplin, während es sich in Wirklichkeit um eine Hemmung handelt. Wir nennen es Perfektionismus, während es im Grunde nichts weiter als eine Lähmung ist. Die Besessenheit, alles perfekt machen zu wollen, lässt einen den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen, denn der größte Fehler von allen ist, nicht zum Abschluss zu kommen. Was Sie nicht auf den Weg bringen, was Sie aus Ängstlichkeit oder wegen zu strenger Maßstäbe nicht veröffentlichen – oder gar nicht erst versuchen –, das ist definitionsgemäß ein Fehlschlag. Die genaue Ursache

spielt keine Rolle, es ist egal, ob es aufgrund von Prokrastination oder Perfektionismus geschieht, das Ergebnis ist das gleiche. Sie haben es nicht geschafft.

Die Stoiker erinnern uns daran, dass wir ein Vorhaben nicht aufgeben dürfen, nur weil es uns nicht gelingt, es zu perfektionieren. Etwas gar nicht erst zu versuchen, weil man nicht sicher ist, dass man gewinnen kann oder dass es allen gefallen wird, wird gemeinhin als *Feigheit* bezeichnet. Wir müssen mutig genug sein, um weiterzukämpfen. Wir müssen es einfach probieren. Müssen unsere Chance ergreifen. Die Arena betreten, auch wenn wir vielleicht verlieren könnten. Wir müssen *stark genug* sein, um das zu tun.

Martha Graham hatte das Glück, Mitarbeiter zu haben, die sie, wann immer dies nötig war, zum Weitermachen animierten und die sie vor den Exzessen ihrer anspruchsvollen Selbstdisziplin schützten. Als sie mit *Ceremonies* nicht mehr weiterkam, intervenierte ihr musikalischer Direktor, Louis Horst, und sagte zu ihr: »Künstlerische Schöpfung kann sich nicht immer auf derselben Höhe bewegen. Beethovens Fünfter Sinfonie folgte die weniger gewichtige Sechste Sinfonie, aber ohne diese hätten wir nicht die gehaltvollere Siebte Sinfonie. Man kann nie wissen, wohin der künstlerische Schaffensprozess führt. Werke, die als Übergang dienen, sind genauso wichtig wie Meisterwerke.«

Das Perfekte ist nicht nur der Feind des Guten, wie man zu sagen pflegt, sondern auch der Feind von allem, was danach kommen könnte. Wenn Sie nicht weiterkommen, vergeuden Sie aber Ihr Potenzial. Deshalb ist die bloße Fertigstellung eines Werks bereits eine wichtige Leistung, ein Akt enormer Disziplin, der unbedingt vollzogen werden muss.

Natürlich werden Sie weiter an ihrem Werk Veränderungen vornehmen wollen, es weiter optimieren wollen, die damit verbundenen Probleme weiter im Kopf durchspielen wollen. Aber Sie müssen in der Lage

sein, auch einmal innezuhalten und sich zu sagen: »Endlich ist es geschafft.« Und wenn Sie das nicht allein schaffen, wenn Sie Schwierigkeiten mit der letzten Phase Ihrer Projekte haben oder wenn Sie wissen, dass Sie dem Perfektionismus verfallen können, sollten Sie die Selbstdisziplin haben, sich Helfer zu suchen, die Ihnen den Rücken freihalten und Sie im Gleichgewicht halten können.

Martha war zweifellos erfolgreich genug, um sich mit Schmeichlern und Jasagern zu umgeben, aber sie tat es nicht. Sie wusste, dass sie mäßige Einflüsse – weise Berater und vertrauenswürdige Gönner – benötigen würde, um Großes leisten zu können. Trotz ihrer Genialität hatten auch Ralph Ellison und Leonardo da Vinci mit demselben Problem zu kämpfen.

Marthas Biografin und Tanzpartnerin, Agnes de Mille, schrieb über Louis Horst:

»Er war derjenige – der Einzige –, der Martha disziplinieren und dazu bringen konnte, ihre Stücke fertigzustellen, sie in eine endgültige Form zu bringen und bereit für die Aufführung zu machen. Er war in dieser Hinsicht sehr geschickt. Nachdem er ihr wochen- oder sogar monatelang genügend kreativen Spielraum gelassen hatte, hielt er sie schließlich an und verlangte Entscheidungen von ihr, die Martha in ihren hysterischen Anwandlungen nicht immer treffen wollte. Die Tänze wurden dann abgeschlossen – nicht unbedingt in jeder Hinsicht wirklich fertig, aber beendet.«

Dank Louis, schrieb sie, gab es immer eine Uraufführung.

Und ohne eine Uraufführung, das wissen wir, besteht nie die Chance, der perfekten Asymptote näher zu kommen, die wir alle anstreben.

Tun Sie das Schwierige zuerst

Es gibt wenige Zitate, die häufiger missverstanden und falsch zugeordnet worden sind als Nicolas Chamforts Vorschlag: »Jedermann muss jeden Morgen eine Kröte schlucken, wenn er sicher sein will, dass er nichts noch Ekligeres findet, bevor der Tag vorbei ist.«

Oft verkürzt und Mark Twain zugeschrieben,¹³ liegt dem die Idee zugrunde, dass durch das Verspeisen der Kröte am Beginn des Tages dieser auf keinen Fall noch schlechter werden könne. Eine besser umsetzbare Interpretation dieses Gedankens wurde von dem Dichter und Pazifisten William Stafford in seiner täglichen Regel vorgelegt: »Tue die schwierigen Dinge zuerst.«

Warten Sie nicht. Reden Sie sich nicht ein, dass Sie sich zuvor noch vorbereiten müssen. Sagen Sie sich nicht, dass Sie erst die anderen Dinge erledigen müssen, bevor Sie ...

Nein. Tun Sie es jetzt. Tun Sie es zuerst. Das nennt man Prioritätensetzung.

Bringen Sie es hinter sich. Das nennt man Selbstfürsorge.

Denken Sie daran, dass Toni Morrison nicht vor Sonnenaufgang aufgestanden ist, um einfach etwas »Zeit für sich« zu haben. Die Morgenstunden waren für sie nicht dazu da, die Nachrichten zu hören oder Wäsche zu falten. Sie hatte ein schmales Zeitfenster zur Verfügung und sie nutzte es, um zu schreiben – sie machte etwas aus ihrem Tag, während die anderen Menschen noch in ihren Betten lagen. Das war nicht

einfach. Es gab viele Tage, an denen sie keine Lust dazu hatte. Aber wenn sie es durchzog, wenn sie in aller Ruhe bei Tagesanbruch ihre Seiten produzierte, kam sie nicht nur ihrem Ziel näher, eine große Schriftstellerin zu werden, sondern sie gönnte sich in einem anderen Sinne »Zeit für sich«. Denn jetzt war der Rest des Tages eine Art von Bonus. Indem sie sich zuerst um ihre (schwierigen) Aufgaben kümmerte, tat sie auch etwas für sich selbst. Sie hatte den Morgen genutzt – sozusagen die Kröte geschluckt –, und nun war alles andere ein Kinderspiel. Nichts war härter als die Schlacht, die sie bereits gewonnen hatte.

So wie jeder Tag einen Morgen hat, so besteht das Leben aus vielen Tagen. Etwas aufzuschieben, ist immer ein Spiel für Verlierer, zu jeder Zeit, ob Tag oder Nacht, ob in der Jugend oder im Alter. Was alle Dummköpfe gemeinsam haben, schrieb Seneca, ist, dass sie sich immer auf das Leben vorbereiten. Sie reden sich ein, sie müssten zuvor noch ein paar Dinge erledigen, dass sie sich noch nicht bereit fühlen, dass sie anschließend beginnen werden ...

... womit genau? Mit gar nichts. Diese Menschen kommen nie dazu. Vielen von uns geht es so. Sie selbst müssen aber klüger sein, disziplinerter. »Ich wiederhole ohne Unterlass den Refrain«, sagte Montaigne, »alles, was man an einem anderen Tag tun kann, kann man auch sofort tun.«

»Wer die Stunde des richtigen Lebens aufschiebt«, schrieb Horaz, »ist wie ein dummer Bauer, der darauf wartet, bis aus dem Fluss das ganze Wasser herausgeflossen ist, bevor er ihn überquert.«

Um die Stoiker zu paraphrasieren: Sie könnten jetzt gut handeln. Stattdessen haben Sie sich für morgen entschieden. Etwas aufzuschieben, bedeutet, sich Privilegien herauszunehmen. Es ist arrogant. Außerdem geht man dabei davon aus, dass es ein Später geben wird. Sie setzen voraus, dass Sie die Disziplin haben werden, sich später darum zu kümmern (obwohl Sie die nötige Disziplin zum jetzigen Zeitpunkt nicht haben). Man könnte sagen, dass der Friedhof des vergeudeten Poten-

zials gefüllt ist mit Menschen, die erst noch rasch etwas anderes erledigen mussten.

Die richtige Zeit, es zu tun, ist jetzt. Die richtige Zeit, damit anzufangen, ist jetzt. Sie müssen mit dem schwierigsten Teil beginnen, mit dem Teil, der Ihnen am wenigsten Spaß macht. Nicht widerwillig, sondern unverzüglich und mit Begeisterung, mit einem Körper, der für harte Arbeit trainiert wurde, und einem Geist, der scharf und konzentriert ist.

Dummköpfe sind zu schwach, zu ängstlich, zu undiszipliniert für so etwas – was für solche Leute ein Problem, für Sie aber eine Chance ist. Denn hierbei werden Sie gewinnen. Die anderen werden zögern, Sie werden an ihnen vorbeiziehen. Aber nur, wenn Sie jetzt gleich damit anfangen.

Können Sie wieder aufstehen?

Im Jahr 1959 setzte Floyd Patterson seinen Schwergewichtstitel für einen Kampf gegen Ingemar Johansson aufs Spiel. Obwohl er hart für diesen Boxkampf trainierte, fehlte im Lager von Patterson etwas, als der Tag der Entscheidung näher rückte. Vielleicht war es der Hunger. Vielleicht war es auch das Engagement. Patterson war gelangweilt. Er war ungeduldig. Er war zu sehr von sich überzeugt. Und als er in den Ring stieg, sah man das. Er war nicht derjenige, der es verdiente zu gewinnen. »Jeder Kämpfer sollte ein wenig Angst davor haben, was ihm passieren könnte«, würde Patterson später diesen Kampf kommentieren, »denn Furcht schärft den Verstand. Wenn man nichts zu befürchten hat, wird man geistig träge.«

Aber er glaubte nicht, dass für ihn die Gefahr bestand zu verlieren, und man konnte sehen, dass er nicht völlig konzentriert war. In der dritten Runde ging er zu Boden. Sieben Mal. Der Kampf wurde schließlich abgebrochen.

Als sich der Nebel der Schläge lichtete, wurde er mit der schrecklichen Realität konfrontiert. »Ich habe die Meisterschaft verloren.« Patterson konnte es nicht glauben. Aber es war wahr. Und was noch schmerzhafter für ihn war: Es war ganz allein seine Schuld.

Das hätte das Ende dieser Geschichte sein können. Das war es tatsächlich in der gesamten Geschichte des Boxens bis zu jenem Zeitpunkt und fast bei jedem Titelfkampf seither. Wenn ein Champion seinen Gürtel verliert, gewinnt er ihn nie wieder zurück. Er ist erledigt. Für immer am Boden. Aus und vorbei.

Patterson war wochenlang deprimiert und haderte mit sich selbst. Die Schuldgefühle machten ihn krank. Er konnte kaum noch schlafen und er konnte seinen Kindern nicht mehr in die Augen blicken. Er war k. o. auch außerhalb des Rings.

Dann erhielt er einen Brief von Archie Moore, dem Boxer, den Patterson selbst besiegt hatte, um den Titel zu erringen. »Lieber Floyd«, stand darin, »ich weiß, wie Sie sich fühlen müssen. Ich hoffe, Sie fühlen sich nicht weiterhin schlecht. Das Gleiche ist schon vielen Kämpfern passiert. Natürlich habe ich es gehasst, gegen Sie zu verlieren, aber das Schicksal hat es so gewollt.« In der Folge ging der Brief auf die Details des von Patterson verlorenen Kampfes und die unübersehbaren Schwächen von dessen Strategie ein, bevor er schloss mit: »Wenn Sie sich auf Ihre Gerade konzentrieren und um den Gegner herum in Bewegung bleiben, können Sie der erste sein, der die Krone zurückerobert. Sie können es schaffen. Ihr Freund, Archie Moore.«

Es lohnt sich, kurz innezuhalten, um die unglaubliche Freundlichkeit und Selbstdisziplin zu würdigen, die nötig sind, damit ein ehemaliger Champion sich die Zeit nimmt, unaufgefordert seinem schlimmsten Gegner anlässlich von dessen Tiefpunkt eine solche Ermutigung zu schicken. Moore hätte Patterson verspotten können; stattdessen hat er ihm geholfen, an sich selbst zu glauben.

Dieses Zeichen persönlichen Anstands war genau das, was Patterson, der dabei war, in die Verzweiflung abzurutschen, gebraucht hatte. Sein Niedergang wurde dadurch gestoppt, das Versinken in Selbstmitleid beendet. Der Brief hatte ihn an seine Handlungsfähigkeit erinnert, darauf konnte er aufbauen. Er begann wieder regelmäßig zu trainieren. Er zwang sich, die Filmaufnahmen seiner schmachvollen Niederlage mehrmals anzusehen, und konnte viel daraus lernen. Fast auf den Tag genau ein Jahr später, im Juni 1960, gelang Floyd Patterson beim Revanchekampf gegen Ingemar Johansson ein Knock-out in der Mitte der fünf-

ten Runde. Er traf Johansson so hart, dass dieser fünf Minuten in der Mitte des Rings am Boden lag, bevor er das Bewusstsein wiedererlangte.

In 20 Jahren Preiskämpfen war Patterson der erste Boxer (dessen Großtat bis heute nur vier weitere wiederholten), der einen Schwergewichtstitel zurückgewinnen konnte – eine eindringliche Erinnerung daran, dass eine Niederlage nicht endgültig ist und dass Pechsträhnen gestoppt werden können.

Wir alle vermasseln einmal etwas. Beispielsweise, indem wir unvorbereitet zu einem Termin erscheinen, der unser Leben hätte verändern können. Oder wir halten unsere Diät nicht ein oder schaffen es nicht, uns vom Alkohol fernzuhalten. Wir verlieren unsere Beherrschung und blamieren uns. Wir werden verschiedene Fehler machen und dafür bestraft werden. So ist das mit der Disziplin: Sie lässt uns nie im Stich, aber manchmal liegt es an uns, wenn wir undiszipliniert sind. Doch muss das wirklich das Ende sein? Entspricht dies unserem Wesen? Oder können wir wieder aufstehen?

Zu verlieren, können wir nicht immer verhindern ... aber ein Verlierer zu sein, sehr wohl. Wir können es verhindern, die Flinte ins Korn zu werfen. Wir können es verhindern zu sagen: »Ach, was soll's, ist doch egal.« Die Entscheidung liegt bei uns. In einem Kampf, den wir bereits eindeutig verloren haben, das Handtuch zu werfen, ist die eine Sache, aber das Handtuch zu werfen, wenn der Kampf noch weitergeht, wenn es darum geht, was künftig Ihre Standards sein werden? Wenn Sie das tun, ist es mehr als eine punktuelle Niederlage, dann sind Sie *für immer besiegt*.

Seien Sie nicht frustriert, dass Sie nicht von Natur aus immer gelassen oder perfekt sind. Denn niemand ist das, und niemand erwartet das von Ihnen! Wenn Ihre Ansprüche so hoch sind, dass Sie gleich aufgeben, wenn Sie diese nicht erfüllen können, dann haben Sie in Wirklichkeit gar keine hohen Ansprüche. Was Sie haben, sind Ausreden.

Dies ist ein weiterer Grund, warum der Perfektionismus – egal, ob moralisch oder beruflich – so gefährlich ist. Wenn wir versagen, wenn sich zeigt, dass wir von Grund auf fehlerhafte, verletzbare, besiegbare und neurotische Menschen sind – dann kann es schwer sein, wieder in Gang zu kommen. Wenn wir zu streng zu uns selbst sind, so wie Floyd Patterson es war, wie Martha Graham es war, dann schlagen wir uns selbst k. o. ... und verlieren den Kampf für immer.

Wir alle werden einmal etwas vermasseln. Wir werden Rückfälle erleiden – bei unserer Diät, bei unseren schlechten Gewohnheiten, bei was auch immer. Wir werden etwas in der Öffentlichkeit vergeigen – uns nicht so anstrengen, wie wir sollten, der Versuchung oder einem Anfall von Leidenschaft nachgeben, vielleicht sogar einen Moment der Feigheit haben. Wir werden Niederlagen erleiden. Niemand bleibt in diesem Leben lange Zeit unbesiegt.

Und was ist dann? Können wir uns wieder aufraffen? Können wir uns neu formieren und es erneut versuchen? Passenderweise gibt es sowohl in der Zen-Tradition als auch in der Bibel eine Version des Sprichworts vom siebenmaligen Hinfallen und achtmaligen Aufstehen. (Das war es auch, was Patterson nach jener schrecklichen dritten Runde buchstäblich tat.)

Der große Homerun-Schläger Sadaharu Oh pflegte zu sagen, dass eine Niederlage für einen Sportler nur die Möglichkeit bedeute, am darauffolgenden Tag wieder anzutreten und zu versuchen, es besser zu machen. Auch nach einem Sieg müsse man es wieder erneut versuchen.

Das zeichnet einen Profi aus: einen Sieg oder eine Niederlage als Chance zu begreifen, um gleich wieder loszulegen. Es bedeutet, Ihren Rhythmus wieder zu finden und ihn beizubehalten – denn darin fühlen Sie sich am wohlsten, haben alles am besten unter Kontrolle und fühlen sich mit den anderen am meisten verbunden.

Selbst die Optimistischsten, die Stärksten und die Diszipliniertesten kommen bisweilen unter der Last der Umstände oder der Nachwirkung

ihrer Erlebnisse ins Schwanken. Viktor Frankl ist uns als unerschütterlicher Optimist in Erinnerung geblieben, der trotz der Schrecken, die er im Holocaust erdulden musste, beharrlich an die Sinnhaftigkeit der menschlichen Existenz glaubte. Und doch gibt es eine Notiz, die er im Jahr 1945, kurz nach Kriegsende, an einige Freunde schickte, in der es hieß:

»Ich bin unsagbar müde, unsagbar traurig, unsagbar einsam ... Im Lager glaubte man wirklich, den Tiefpunkt des Lebens erreicht zu haben – und dann, als man zurückkam, musste man feststellen, dass die Dinge keinen Bestand gehabt hatten, dass alles, was einem Halt gegeben hatte, zerstört worden war, dass man in dem Moment, in dem man wieder ein Mensch geworden war, in ein noch bodenloseres Leid würde versinken können.«

Es ist schwer, ihm das vorzuwerfen. Es ist auch nicht auszudenken, was der Menschheit vorenthalten worden wäre, wenn er nur in Selbstmitleid geschwelgt hätte oder, noch schlimmer, aufgegeben hätte. Stattdessen stand er *trotz allem* wieder auf. Er sagte Ja zum Leben, zu einem zweiten Versuch, zu einer Rückkehr in den Ring, zum entschlossenen Kampf um das Glück.

Wenn er das geschafft hat, nach all dem, was er erlebt hatte, dann können wir alle es schaffen.

Unsere Selbstdisziplin fordert das von uns. Unser Schicksal hängt davon ab.

Der Kampf gegen den Schmerz

John F. Kennedy mag gutaussehend und reich geboren worden sein, aber die Götter haben ihm ansonsten nicht viele Trumpfkarten mitgegeben. Er hatte einen distanzierten, herrischen Vater und stammte aus einer Familie, in der die Alkoholsucht verbreitet war. Sein eigener Körper machte ihm ständig Schwierigkeiten. Kennedy litt unter Geschwüren, der Addison-Krankheit und einem degenerativen Rückenproblem – verschlimmert zunächst durch seine sportliche Aktivität beim American Football, dann durch Kriegsverletzungen –, sodass er fast ständig Schmerzen hatte. Seine traumatische Kindheit und sein anspruchsvoller Beruf sorgten für zusätzlichen Stress und Spannungen.

Das war nicht seine Schuld. Es war mehr als frustrierend, es war kaum auszuhalten. Während er morgens im Bett lag – oder auch auf dem Boden, wenn er herausgefallen war –, muss er sich manchmal gefragt haben, ob es sich für ihn überhaupt lohnte, aufzustehen.

Wenn man Kennedys Krankengeschichte liest, kommt man nicht umhin, erschrocken zu sein, was er alles versuchte, um sich Linderung zu verschaffen. Als Präsident nahm er Kortikosteroide, Procain, Lomotil, Testosteron, Paregoric (eine Opiumtinktur), Phenobarbital, Penicillin, Amphetamine und alles andere, was er in die Finger bekam. Zum britischen Premierminister sagte er einmal, dass er Migräne bekäme, wenn er nicht ständig Sex hätte.

Als ein Arzt den injizierbaren Cocktail aus Amphetaminen und Schmerzmitteln sah, den Kennedy einnahm, versuchte er zu intervenieren. »Mir ist es egal, ob es Pferdepissee ist«, antwortete Kennedy. »Es wirkt.«

War das tatsächlich der Fall? Denn Kennedy brauchte ständig mehr davon, immer mehr. Er hielt sich verschiedene Ärzte und ließ eine Reihe von zwielichtigen Medizинern in sein Leben (und ins Weiße Haus), trotz der Warnungen von Leuten, die es besser wussten. Jedoch forderten diese Medikamente unweigerlich ihren Tribut von Kennedy. Nicht nur hatte er immer noch Schmerzen, sondern er wurde depressiv und hatte das Gefühl, er würde versuchen, durch einen Nebel zu denken. Aber anstatt sich von den Medikamenten zu entwöhnen, erhöhte er deren Dosierung, indem er sich Stelazin verschreiben ließ, ein unglaublich starkes Antipsychotikum.

Die Geschichtsschreibung lobt Kennedy zu Recht für seine ruhige und weise Zurückhaltung in den angespannten 13 Tagen der Kubakrise, aber ein genauerer Blick auf seine Lebensumstände zeigt uns, welche ständige Gefahr von seinem medizinischen Leichtsinн für Millionen und Abermillionen von Menschen ausging. »Kein Präsident, der den Finger auf dem roten Knopf hat, darf derartiges Zeug zu sich nehmen«, warnte ein Arzt ihn, als er von dem Stelazin erfuhr. Er drohte ihm sogar, zur Presse zu gehen, wenn Kennedy die Einnahme nicht sofort stoppen würde.

Schmerzliche und angenehme Empfindungen des Körpers werden nicht nur in diesem geföhlt, sondern beeinflussen auch den Geist und die Stimmung – unser Temperament –, und Letztere müssen wir immer schützen.

Gibt es denn auch akzeptable Medikamente und Behandlungen? Natürlich. Niemand sollte denken, dass die Inanspruchnahme von Hilfe bei Depressionen oder chronischen Schmerzen irgendwie im Widerspruch zu den Prinzipien der Mäßigung steht. Epiktet litt sein gan-

zes Leben lang an einem durch die Folter verdrehten und gebrochenen Bein. Wenn es einen sicheren Weg gegeben hätte, diese Schmerzen zu lindern, wäre er dumm gewesen, dies nicht auszuprobieren. Auch wir werden uns in solchen Situationen befinden. Wir werden Unfälle haben. Unsere Körper werden altern. Unsere Herzen werden gebrochen sein.

Das Problem bei Kennedy war, dass dieser hoffte, seine Schmerzen durch eine magische Pille (oder Pillen) loswerden zu können. Er nutzte den Sex und die Medizin als Fluchtmöglichkeit, nicht als Hilfsmittel. Die Schmerzen waren nicht seine Schuld, aber die falschen Entscheidungen, die er traf, um sich davon zu befreien, schon. Tatsächlich war die einzige Behandlung, die wirklich etwas gegen seine Rückenschmerzen bewirkte, recht einfach. Der Arzt, der Kennedys Medikamentenkonsum beanstandet hatte, stellte fest, dass der Präsident keine einzige Sit-up-Übung schaffte. »Sie werden bald ein Krüppel sein, wenn Sie nicht mit dem Fitnesstraining anfangen«, erklärte er Kennedy. »Und zwar an fünf Tagen pro Woche. Sie müssen sofort beginnen.« Mit Dehnungs- und Atemübungen, Gewichtheben und dann mit leichter Gymnastik gewann Kennedy einen Großteil seiner Mobilität zurück. Die Schmerzen gingen auf ein erträgliches Maß zurück. »Ich wünschte, ich hätte Sie schon vor zehn Jahren kennengelernt«, sagte Kennedy zu dem Arzt. Es sah so aus, als könne er sogar auf seine Rückenstütze verzichten.¹⁴

Auch wenn sich nicht jedes Problem nur mit frischer Luft und Bewegung lösen lässt, müssen wir jedem gegenüber sehr misstrauisch sein, der uns erzählt, dass er unsere Schmerzen ohne Physiotherapie verschwinden lassen kann. Ärzte vom Typ des Dr. Feelgood (wie einer von Kennedys Medizinern genannt wurde) sind wie die Sirenen der griechischen Mythologie: Ihr Gesang ist süß ... führt aber oftmals in den Tod.

Dennoch ignoriert eine Generation nach der anderen diese Tatsache. Heutzutage verwenden manche Personen in den USA (die unter deutlich weniger körperlichen Schmerzen leiden als frühere Generationen) ganz ohne Ironie die Formulierung »doing the work« (die Arbeit

tun), um ihren Gebrauch aller möglichen experimentellen psychedelischen Drogen zu beschreiben, mit denen sie ihr spirituelles oder mentales Unwohlsein bekämpfen. Sie sagen dies, während eine seuchenartige Ausbreitung der Droge Fentanyl die Menschen um sie herum zerrütet und tötet, während die Welt unter den Folgen einer Opioid-Krise leidet.

Medikamente sind kein Spielzeug! Papst Johannes Paul II. hat uns zu Recht daran erinnert, dass es zur Mäßigung gehört, den Drang zu vermeiden, uns selbst »das Bewusstsein durch den Gebrauch von Drogen zu rauben«. Unsere rationalen Fähigkeiten (genauso wie unsere Körper) können eine Qual für uns darstellen, aber sie sind auch ein Geschenk. Wir sollten weder ihre Kraft schwächen noch ohne Not in ihre chemische Verfassung eingreifen.

»Die Arbeit tun«? Die Arbeit besteht darin, nüchtern durchs Leben zu kommen. Sie planen einen Drogentrip? Gehen Sie lieber zur Therapie! Kämpfen Sie gegen diese Abhängigkeit. Werden Sie jeden Tag ein bisschen gesünder, jeden Tag ein bisschen besser.

Vielleicht ist deshalb der Weg, den Kennedy eingeschlagen hat, so verführerisch – der Glaube, dass ein einziges Wundermittel uns Erleichterung verschaffen kann und uns von Schmerzen, Langeweile oder Verzweiflung erlösen kann. In der Tat ist es genau diese Hoffnung, die uns anfällig macht für Gurus oder Ärzte, die das Leid von Menschen ausnutzen. Jede Person oder Institution, die rasches Wohlbefinden versprechen, sollten mit kritischer Vorsicht betrachtet werden, denn hinter der in Aussicht gestellten Euphorie können sich weitere Qualen verbergen.

»Die Arbeit tun« muss in Wirklichkeit bedeuten, die Dinge ganzheitlich zu betrachten. Es muss bedeuten, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Es sollte bedeuten, die eigentliche Verletzung zu beheben, nicht nur deren Symptome. Es bedeutet Therapie – in Kennedys Fall nicht nur für den Körper, sondern auch eine dringend benötigte psychologische Hilfe. Das erfordert beim Betroffenen sowohl echten Mut als auch Selbstdisziplin. Weil es länger dauert. Weil es bedeutet, dass man sich

mit unangenehmen Wahrheiten auseinandersetzen muss, und weil es bedeutet, dass man nur langsam vorankommt und keine sofortige Verwandlung erhoffen kann. Es ist nicht einfach, aber zumindest hat es nur minimale Nebenwirkungen. Es kann auch bedeuten, einen Weg zu finden, mit dem Schmerz zu leben, egal, wie ungerecht oder unangenehm es ist.

Die Stoiker hatten ein Wort dafür: »Emmenetea« – was ertragen werden muss. Lou Gehrig wusste, dass eine lange Karriere im Baseball es erfordern würde, auch einmal trotz einer Verletzung zu spielen, so wie das im Leben genauso der Fall ist. »Ich weiß noch, wie es war, als Lou einen gebrochenen Mittelfinger an seiner rechten Hand hatte«, erinnerte sich ein Mannschaftskamerad. »Jedes Mal, wenn er einen Ball schlug, tat es ihm weh. Und ihm wurde fast übel, wenn er den Ball fing. Man konnte sehen, wie er zusammenzuckte. Aber er spielte immer weiter.« Nach 2044 Spielen wurde er von einem lähmenden Hexenschuss heimgesucht, der stechende Schmerzen im unteren Rückenbereich verursachte und das aufrechte Stehen stark erschwerte. Sollte dies das Ende seiner Karriere bedeuten? »Ich werde es einfach abschütteln«, sagte Gehrig. »Das habe ich schon immer getan.« Er hätte dem Alkohol verfallen können oder Schlimmerem ... aber er tat es nicht. Er blieb clean. Er blieb im Spiel.

Schmerz kann andererseits auch ein Indikator sein, ein Warnlicht, ein Hinweis, es langsamer angehen zu lassen oder die eigenen Lebensgewohnheiten zu ändern. Deshalb war Gregg Popovich bereit, die Geldstrafe für das Pausieren seiner Spieler in Kauf zu nehmen – besser ein finanzieller Schmerz als schmerzhaftes Verletzungen (und Schmerztabletten). Was Kennedy betrifft, so war dieser zu lange nicht daran interessiert, die Ursache seiner Schmerzen herauszufinden, sondern nur daran, trotz der Gefahr möglichst ungestört weiterleben zu können – seine Jugend und seine Liebschaften zu genießen, und dabei die Augen vor seinen körperlichen Einschränkungen zu verschließen. Sein Körper

versuchte, ihn zu warnen. Seine Ärzte versuchten, ihn zu warnen. Er ignorierte sie.

Königin Elisabeth ist hart im Nehmen. Aber man hält nicht so lange durch, wie sie das geschafft hat, wenn man nicht auf seinen Körper hört und auf sich achtet. Sie hat sich dabei auf nachhaltig wirksame Verhaltensweisen verlassen, nicht auf kurzfristige Wundermittel. So riet sie einer jungen Diplomategattin, die über Schmerzen nach tagelangem pausenlosem Stehen klagte: »Man muss die Füße in dieser Position hinstellen. Halten Sie sie immer parallel. Achten Sie darauf, dass Ihr Gewicht gleichmäßig verteilt ist. Das ist alles.«

Man kann natürlich noch mehr tun, aber das ist schon einmal ein Anfang. Wir müssen den Schmerz nicht nur ertragen, sondern auch seine tiefliegenden Ursachen bekämpfen. Der Geist und der Körper müssen einen Weg finden, auf die richtige Weise zusammenzuarbeiten, maßvoll, zurückhaltend und nüchtern.

Der Kampf gegen das Vergnügen

Epikur gilt als vergnügungssüchtiger Hedonist. Die Inschrift über seinem Garten schien diese Einschätzung zu bestätigen. »Fremder, hier lohnt es sich, zu verweilen«, stand dort, »hier ist unser höchstes Gut das Vergnügen. Der Verwalter dieses Anwesens, ein freundlicher Gastgeber, heißt Sie gerne willkommen; er wird Sie mit Brot empfangen und mit reichlich Wasser sowie mit diesen Worten: ›Wurden Sie nicht gut bewirtet? Dieser Garten regt Ihren Appetit nicht an, sondern stillt ihn.«

Welche Art von Vergnügen hat er versprochen? Essen? Sex? Getränke? Ausschweifungen? Das wussten die wenigsten Menschen im Athen des 3. Jahrhunderts vor Christus von ihm, sodass sie das Schlimmste vermuteten. Heutzutage, mehr als 2000 Jahre später, kultivieren wir weiterhin diesen Verdacht, indem wir unter einem »Epikureer« ganz weitgefasst jemanden verstehen, der jedem sinnlichen Verlangen nachgibt.

Wer jedoch Epikurs Philosophie wirklich liest, findet ein viel einfacheres Rezept für das Glück. In einem berühmten Brief bat Epikur einen reichen Freund, der ihm alles versprochen hatte, was er wollte, um ein kleines Gefäß voller Käse, den er genießen wolle. »So war der Mann«, schrieb der antike Biograf Diogenes Laertios, »der behauptete, *der Zweck des Lebens sei das Vergnügen*.«

Für Epikur bedeutete Vergnügen nicht Völlerei. Es bedeutete nicht, dem Körper gedankenlos alles zu geben, was er begehrte. »Unter Vergnügen«, sagte Epikur, »verstehen wir die Abwesenheit von Schmerz im

Körper und von Beunruhigung im Geist. Es ist nicht die ständige Folge von Trinkgelagen und Feiern, nicht die Befriedigung von Begierden, nicht der Genuss von Fisch und anderen Köstlichkeiten einer luxuriösen Tafel, die für ein angenehmes Leben sorgen; dieses erreichen wir durch nüchternes Nachdenken, die Ergründung der Motive jeder Wahl und jeder Vermeidung sowie durch die Verbannung von Weltanschauungen, dank derer sich die größten Störungen der Seele bemächtigen.«

Epikur war kein König Georg IV., und er hätte es auch nicht sein wollen, denn es war nicht besonders vergnüglich, König Georg zu sein. Die Völlerei jenes Mannes verkürzte nicht nur sein Leben, sondern die Tatsache, dass er sich alles gönnte, wonach ihn gelüstete, verwandelte seinen Alltag rasch in einen Albtraum. Ein vergleichbarer Fall war Babe Ruth: Ob dieser wohl noch Spaß hatte, als er bis zum Rand mit Essen und Schnaps gefüllt ins Krankenhaus gebracht werden musste?

Wir verzichten nicht auf Exzesse, weil wir sie für eine Sünde halten. Wir beweisen Selbstdisziplin, weil wir eine höllische Existenz hier auf Erden vermeiden wollen, während wir noch am Leben sind – eine Hölle, die wir uns dann selbst geschaffen hätten.



Sie müssen sich klarmachen, dass der Körper dumm ist und dass unser Temperament ihn vor sich selbst retten muss. Der Körper will essen, bis er satt ist ... aber wenn ihn niemand stoppt, überschreitet er diesen Punkt bei Weitem. Der Körper will trinken, bis er genug davon hat ... aber wir fühlen uns erst so, wenn wir völlig betrunken sind. Der Körper will betäubt werden ... wie Kennedy sagte, akzeptiert er auch Pferdespisse, wenn sie die gewünschte Wirkung erzielt. Der Körper will alles sofort haben ... die Konsequenzen werden auf später verschoben. Wir müssen hinreichend klug, selbstbeherrscht und selbstkritisch sein, um einzugreifen, bevor das passiert. Und statt »mehr essen, als wir sollten«

können Sie so ziemlich alles nennen, bei dem wir zu Exzessen neigen, vom Trinken über die Arbeit bis hin zu Vergnügungen und zum Nachtleben. Wie Timotheos, der athenische Staatsmann, einmal nach einer gelungenen Feier in Platons Haus sagte: »Eure Abendessen sind nicht nur ein Genuss während des Einnehmens der Speisen, sondern auch am Morgen danach!« Wenn man sich übersättigt und unwohl fühlt, wenn man beim Aufwachen verkatert und groggy ist, wenn man Bedauern oder Scham empfindet oder sich gar nicht einmal genau erinnern kann, was am Abend zuvor passiert ist, war es dann wirklich so toll?

Laut den Stoikern ist dies eine perfekte Metapher für alles, was wir tun. »Sie sollten sich im Leben verhalten wie bei einem Bankett«, sagte Epiktet. »Wenn etwas herumgereicht wird und dabei in Ihre Nähe kommt, dann strecken Sie die Hand aus und nehmen sich eine kleine Portion. Und wenn die Speise an Ihnen vorbeigeht? Halten Sie sie nicht auf. Sie ist noch nicht gekommen? Verzehren Sie sich nicht im Verlangen danach, sondern warten Sie, bis sie vor Ihnen steht. So sollen Sie sich auch gegenüber Ihren Kindern verhalten, gegenüber Ihrem Ehepartner, wenn Sie eine berufliche Stellung erlangen wollen, wenn Sie Reichtum anstreben – so werden Sie sich als würdig erweisen, eines Tages ein Festmahl mit den Göttern zu feiern.«¹⁵

»Vergiss nicht«, beruhigte Churchill einmal seine Frau, »dass mir der Alkohol mehr gegeben hat, als er mir genommen hat.« Das ist ein wichtiger Test. Denken Sie nicht nur daran, was ein bestimmtes Vergnügen Ihnen gibt, sondern auch daran, was es Ihnen abverlangt. Denken Sie darüber nach, wie flüchtig das Vergnügen ist, dem Sie nachjagen. Überlegen Sie sich, wie Sie *später* darüber denken werden – während der Erholungsphase, während Ihres Katers, wenn Ihnen Ihre Hosen nicht mehr passen, wenn Sie Monate danach in den Spiegel blicken und sich fragen, *wie das passieren konnte*.

Natürlich sind Abstinenz und Zurückhaltung nicht dasselbe. Bei dem einen geht es um Vermeidung, bei dem anderen um Verantwortung.

Es geht darum, zu verstehen, wie man bestimmte Dinge angemessen tun kann – passend zu Ihrem Körper, Ihren Genen, Ihrer Lebensweise. C. S. Lewis erinnert uns daran, dass Maßhalten bedeutet, »im richtigen Moment aufhören zu können«.

Musonius Rufus erklärt uns, dass »bezüglich der Höhe des Vergnügens nichts angenehmer ist als Selbstbeherrschung und ... nichts schmerzhafter als mangelnde Selbstbeherrschung«. Niemand, der Exzessen frönt, kann sich wirklich gut amüsieren. Niemand, der als Sklave seiner Begierden lebt, ist frei.

Die Fähigkeit, vom Tisch aufzustehen, bevor man sich unwohl fühlt, bevor das verzehrte Fleisch zu Schweißausbrüchen führt oder die verpeisten Kohlenhydrate einen schläfrig machen, erfordert eine gewisse Stärke. Das gilt auch für die Fähigkeit, sich während des Abendessens auf einen einzigen alkoholischen Drink zu beschränken, anstatt sich Nachschub zu holen und erst dann aufzuhören, wenn man anfängt, unzurechnungsfähig zu werden. Genauso wichtig ist die Erkenntnis, dass ein größeres Haus Sie nicht glücklicher machen wird, dass Sie nicht mehr Geld benötigen, mehr Fans, mehr andere Dinge. Während Sie etwas genießen, das Ihnen Spaß macht, das Sie glücklich macht, das Ihnen Vergnügen bereitet, dürfen Sie niemals bis an den Punkt kommen – geschweige denn, ihn überschreiten –, an dem Sie dies bedauern könnten. Es ist wichtig, dass Sie erkennen – was Kennedy nie gelang –, dass ihre Entscheidungen Ihren Blick getrübt haben. Dies erfordert Selbsterkenntnis, Selbstbeherrschung und – wenn die Menschen um Sie herum weiterfeiern wollen – auch etwas Mut.

Disziplin ist keine Strafe, sondern ein Weg, Strafen zu vermeiden. Wir sind diszipliniert, weil wir uns um uns sorgen, weil wir unserer Persönlichkeit und unserer Tätigkeit einen bestimmten Wert beimessen. Und dabei stellen wir fest, dass die Disziplin auch unsere Freude an den Dingen steigert. Denn ein Mensch, der mit wenig zufrieden ist, der eine kleine Menge Käse genießen kann, als wäre es ein kulinarisches High-

light, ist viel leichter zufriedenzustellen und viel besser in der Lage, in allen Situationen etwas Positives zu finden.

Suchen Sie nach sich selbst, nicht nach Ablenkung. Seien Sie glücklich, nicht hedonistisch. Lassen Sie den Geist herrschen, nicht den Körper. Erobern Sie das Vergnügen und lernen Sie, über dem Schmerz zu stehen.

Bekämpfen Sie Provokationen

Der Vater des Tennisspielers Arthur Ashe arbeitete früher einmal in Richmond, Virginia, als Fahrer für William Thalhimer, einen reichen Kaufhausbesitzer jüdischer Herkunft. Als er seinen Chef durch die Stadt fuhr, um ein Grundstück zu besichtigen, das dieser kaufen wollte, bekam Arthur Ashe Senior einen Einblick aus erster Hand in die Art von Diskriminierung, die auch die Juden in den 1950er-Jahren in dem noch Werten aus der Zeit vor dem Bürgerkrieg verhafteten Süden der USA erdulden mussten.

Während der gesamten Kaufverhandlung wurde Thalhimer beleidigt, herablassend behandelt und schikaniert, all dies durch einen Mann, der es besonders abstoßend zu finden schien, mit einem Juden Geschäfte machen zu müssen. Thalhimer ertrug es stillschweigend und schloss die Transaktion ab, dann stiegen er und Ashe Senior wieder in den Wagen und fuhren nach Hause.

»Warum?« Ashe konnte sich die Frage nicht verkneifen. »Warum haben Sie sich das alles gefallen lassen?«

»Ich bin hierhergekommen, um dieses Stück Land zu kaufen«, erklärte Thalhimer. »Ich habe das Stück Land bekommen. Es gehört jetzt mir, nicht ihm. Der Kerl kann mich so lange verfluchen, wie er will. Ich habe das Land.«

Natürlich hätte er dem Mann am liebsten die Faust ins Gesicht geschlagen, aber das hätte dem Antisemiten einen Vorwand gegeben, keine Geschäfte mit einem Juden zu machen. Und was wären die Folgen

für Thalhimer gewesen? Er hätte das Land, das er wollte, nicht bekommen. Möglicherweise wäre er sogar im Gefängnis gelandet.

Aus dem zeitlichen Abstand von heute betrachtet, können wir sowohl die Ungerechtigkeit derartiger Vorkommnisse erkennen als auch die ruhige Würde und Selbstbeherrschung bewundern, die Thalhimer in dieser Situation an den Tag legte. Sicherlich hatte Ashe Senior, ein Schwarzer im damals noch die Rassentrennung praktizierenden Süden, beides sehr genau beobachtet. Sein Sohn Arthur Ashe Junior würde diesbezüglich anmerken, dass es diese Erfahrung war, die seinen Vater in seinem Berufsleben prägte und ihn während der Segregation dazu inspirierte, stets pragmatisch, geduldig und selbstbeherrscht aufzutreten. Ashe Senior kümmerte sich nicht darum, was die Leute über ihn sagten oder wie sie ihn behandelten. Was für ihn zählte, war der Lebensunterhalt seiner Familie; er wollte, dass seine zwei Söhne in einer Welt erfolgreich sein konnten, die ihnen diesen Erfolg zu verwehren schien. Zum Teufel mit den Rassisten, Arthur Ashe Senior würde sein Ziel erreichen. Wie Thalhimer würde er im übertragenen Sinn »das Land bekommen«.

Natürlich wäre es wunderbar, wenn so etwas nicht passieren müsste. Wenn niemand jemals beleidigt oder diskriminiert würde, wenn jeder freundlich zu uns wäre, wenn wir niemals benachteiligt, Vorurteilen ausgesetzt, angegriffen oder schäbig behandelt würden. Aber leider ist das Leben nicht so.

Es gibt eine Geschichte über Cato den Jüngeren, den Urenkel des genügsamen Römers Cato der Ältere, der eines Tages die Bäder in Rom besuchte, als er plötzlich angerempelt und geschlagen wurde, bei einer jener zufälligen Begegnungen, die zu Handgreiflichkeiten führen können, wenn man jemandem über den Weg läuft, der gerade einen schlechten Tag hat. Aber als das Handgemenge vorbei war und Cato sich etwas gesammelt hatte, weigerte er sich, eine Entschuldigung des Täters anzunehmen, allerdings mit einer ungewöhnlichen Begründung. »Ich kann

mich gar nicht erinnern, dass ich geschlagen wurde«, sagte er. Er lehnte nicht nur die Entschuldigung ab, sondern wollte auch niemandem für das Geschehene böse sein.

James Peck, einer der wenigen weißen Freedom Riders – jener Bürgerrechtsaktivisten, die damals gegen die Rassentrennung kämpften –, berichtete mehrmals, wie seine Weigerung, zurückzuschlagen, seine Angreifer vorübergehend verwirrte, zum Innehalten brachte und, so konnte man annehmen, zum Nachdenken zwang. *Warum ist diese Person nicht so hasserfüllt wie ich? Warum ist sie nicht so entfesselt wie ich? Ist sie vielleicht sogar besser als ich?*

Denken Sie immer daran: So sehr die anderen im Unrecht sein mögen, so ärgerlich ein derartiger Vorfall auch sein mag, sind immer zwei nötig, damit ein Konflikt eskaliert. Wie die Stoiker sagten: Wenn wir uns beleidigt zeigen, wenn wir kämpfen, dann werden wir zu Komplizen. Dann haben wir uns entschieden, Beteiligte zu sein. Wir haben die Selbstbeherrschung aufgegeben und sie gegen die Hemmungslosigkeit eingetauscht. Wir haben unserem kühlen Kopf erlaubt, heiß zu werden – obwohl wir wissen, dass Hitzköpfe selten gute Entscheidungen treffen.

Das Leben ... die Menschen ... sie werden Ihnen eine Gelegenheit von dieser Art präsentieren. Sie können es ablehnen, sie anzunehmen.

Erinnern Sie sich an Äsops alte Fabel über den Löwen, der von einer Mücke umschwirrt und gestochen wird? Wir müssen die Fähigkeit entwickeln, bestimmte Dinge zu ignorieren, zu ertragen, zu vergessen. Nicht nur grausame Provokationen von Idioten, sondern auch unbeabsichtigte Kränkungen und Fehler von Menschen, die wir lieben oder respektieren, damit wir uns selbst nicht mehr Schaden zufügen, als es der Stachel dieser Beleidigungen jemals könnte. »Es hilft, ein wenig taub zu sein«, war der Ratschlag, den Ruth Bader Ginsburg von ihrer Schwiegermutter erhielt, und er half ihr nicht nur durch 56 Jahre Ehe, sondern auch durch eine 27 Jahre währende Karriere am Obersten Gerichtshof

der USA, wo sie Kollegen hatte, die sie zwar persönlich schätzte, gegenüber denen sie aber häufig eine andere Rechtsauffassung vertrat, was nicht zuletzt für Antonin Scalia galt, ihren besten Freund in jener Institution, der in ideologischer Hinsicht ihr Gegenspieler war.

Stellen Sie sich vor, was Ginsburg, Ashe Senior und Thalhimer alles ertragen mussten. Und das in einer Zeit, in der die Gesetze und die gesellschaftlichen Sitten fast nie auf ihrer Seite waren. Und Ihnen fällt es bereits schwer, angesichts einer Mikroaggression nicht auszuflippen? Jetzt hören Sie aber auf!

Wir können so tun, als hätten wir es nicht gesehen. Wir können ignorieren, was über uns in der E-Mail-Korrespondenz gesagt wurde, die wir als Kopie erhalten haben. Wir müssen nicht immer alles aufbauen. Wir müssen nicht so tun, als wäre das Summen einer Mücke ein nationales Referendum. Wir müssen uns davon nicht aus der Ruhe bringen lassen.

Und warum sollten Sie sich so verhalten? Weil Sie Arbeit zu erledigen haben. Ihre Gegner wollen, dass Sie sich aufregen. Wenn Sie bei jedem Angriff innehalten und antworten, dann können Sie sich, wie Lincoln sagte, auch gleich geschlagen geben. So werden Sie nie etwas zustande bringen. So werden Sie sicherlich nie glücklich sein. Und Ihre Gegner werden gewonnen haben.

Es ist die einfachste Sache der Welt, auf Maßlosigkeit mit Maßlosigkeit zu reagieren. Aber wir dürfen nie vergessen, dass der Mangel an Selbstbeherrschung einer anderen Person keine Rechtfertigung für den Verlust unserer eigenen Selbstbeherrschung darstellt. Es macht auch keinen guten Eindruck und ist kein Rezept für Erfolg und Leistung.

Arthur Ashe Junior lernte seine Selbstbeherrschung von seinem Vater, die dieser seinerseits in William Thalhimer so kraftvoll verkörpert gesehen hatte. Er erreichte seine Ziele als Tennisspieler – so wie Sie Ihre Ziele erreichen werden –, indem er die Provokationen, die das Leben

für ihn bereithielt, produktiv kanalisierte. Er trat einfach an und zog auf dem Platz sein Spiel durch. Nichts konnte ihn aufhalten. Keine Ablenkungen. Keine Rückschläge.

Hüten Sie sich vor diesem Wahnsinn

In Spiel sieben der Halbfinalserie der Western Conference 2004 traf der Basketballspieler Sam Cassell mit einem unglaublichen Wurf aus der Ecke, was den Minnesota Timberwolves eine Zwei-Punkte-Führung verschaffte. Es war einer jener Würfe, der nur den besten Sportlern gelingen kann, unter einem Druck, den nur sehr wenige jemals erleben werden. Deshalb waren die Kameraleute und das Publikum begeistert von dem, was dann passierte: Als Cassell aufgeregt und stolz in den Defensivraum zurückkehrte, ließ er seine Arme zwischen seinen eine Wiege bildenden Beinen hinunterhängen und bewegte sich mit triumphalen, stampfenden Schritten, wobei er tat, als falle es ihm schwer, seine riesigen Hoden zu tragen.

Allerdings erlitt Cassell bei seinem spektakulären »Big Balls«-Tanz eine kleine Abrissfraktur an der Hüfte. Infolgedessen unterlagen die Timberwolves, die als Nummer eins gesetzt waren und in den Playoffs Heimvorteil hatten, den Lakers in den sechs Spiele umfassenden Conference Finals. Der durch seine Verletzung eingeschränkte Cassell war kaum noch von Bedeutung.

Natürlich würde im ruhigen und milden Licht der Nachbetrachtung niemand eine NBA-Meisterschaft für ein paar Sekunden des Feierns oder des Spottes eintauschen, aber so ist das mit einem Anfall von Leidenschaft. Sie macht uns blind. Sie reißt uns mit. Sie setzt unser Urteilsvermögen außer Kraft. Sie macht es unmöglich, geduldig zu sein. Uns

auf die Zunge zu beißen. Der Versuchung zu widerstehen. Eine Kränkung zu ignorieren. Oh, was uns das kostet. Oh, wie wir das am Ende bereuen. Manchmal ist es ein Moment der Arroganz oder der Aufregung. Oder der Wut. Oder der Besorgnis. Oder des Geizes. Oder des Neids. Oder der Sinnenlust ...

Denken Sie an die mächtigen Männer (und Frauen), deren Karrieren durch einen Sexskandal zum Scheitern gebracht wurden. Sie hatten Macht, sie hatten Einfluss, ihre Zukunft war rosig. Wie konnten sie all das riskieren für ein flüchtiges Vergnügen? Warum hat sogar ein so mutiger und anständiger Mann wie Martin Luther King Jr. seine Frau in schäbigen Hotelzimmern betrogen? Der Philosoph Demokrit hatte nicht unrecht, als er Sex als eine »milde Form von Wahnsinn« bezeichnete. Er macht uns verrückt. Er lässt uns beschämende Dinge tun.

Wut ist nur eine etwas weniger milde Form des Wahnsinns. Wen die Götter vernichten wollen, machen sie zuerst wütend, sagte ein anderer Philosoph. Lincolns berühmte »heiße Briefe« waren Schreiben, die er im Zorn verfasste. Lincoln war jedoch diszipliniert genug, sie in eine Schublade seines Schreibtisches zu stecken und nicht an den Empfänger zu schicken, der sie verdient gehabt hätte. Auf der anderen Seite waren die sinnlosesten Skandale der Präsidentschaft von Truman die gemeinen Briefe, die er verschickte, darunter einen an einen Kritiker der *New York Times*, der sich negativ über seine Tochter geäußert hatte. Da er normalerweise als Präsident durchaus genügend Selbstdisziplin besaß, waren diese Schreiben mit ihren ungezügelten Ausbrüchen von Zorn untypisch für ihn. Obwohl er eine echte Führungspersönlichkeit war, ließ er sich leider von der Wut beherrschen.

Nahezu jedes bedauerliche Verhalten, jeder Fehler, jeder peinliche Moment – egal, ob persönlich, beruflich oder historisch – haben eines gemeinsam: Jemand hat die Kontrolle über seine Emotionen verloren. Jemand hat sich hinreißen lassen. Jemand war verängstigt oder

in der Defensive. Jemand hat nicht über die nächsten paar Sekunden hinausgedacht.¹⁶

Ironischerweise wird heutzutage sehr positiv über die Leidenschaft gesprochen. In der Antike hatte man genau die gegenteilige Auffassung von diesem Konzept. Die Leidenschaften galten als sehr gefährlich. Etwas, vor dem man sich hüten musste. Denn selbst wenn sie positiv waren – was sie oft nicht waren –, neigten sie dazu, uns in die Irre zu führen. Unseren Verstand oder unseren Körper in Beschlag zu nehmen, manchmal auch beide. In unserem heutigen Rechtssystem ist das sogar kodifiziert, denn es ist dort die Rede von »Verbrechen aus Leidenschaft«.

Wenn Sie Ihre Impulsivität schon jetzt nicht zügeln können, wenn Sie sich von ihr wie eine Marionette herumschubsen lassen, wie wird es dann wohl sein, wenn Sie die Stellung im Leben erreichen, die Sie anstreben? Wenn Sie Macht haben, wenn Sie Menschen unter sich haben, wenn Sie Ressourcen haben? Wenn der Spielraum für Fehler viel kleiner ist?

Menschen, die weniger wichtige Dinge tun als Sie, kann es verziehen werden, wenn sie sich nicht unter Kontrolle haben. Ihnen kann man das nicht verzeihen. Sie können es sich nicht leisten, dass ein Augenblick der Egozentrik oder der Aufregung Sie (und Ihre Mannschaftskameraden) eine Meisterschaft kostet. Sie können es sich nicht leisten, dass eine impulsive Aktion Ihr ganzes Training wertlos werden lässt. Sie können es sich nicht leisten, dass die Ruhe und das milde Licht durch die Leidenschaft verdrängt werden. Vielleicht können sich das andere Menschen erlauben. Sie nicht.

Bedeutet das, dass Sie nie spontan sein oder Ihre Gefühle ausleben können? Nein, natürlich nicht. Lieben Sie und lassen Sie sich lieben – fühlen Sie Leidenschaft. Es geht darum, dass Sie sich davon abhalten, etwas Grausames zu der Person, die Sie lieben, zu sagen, wenn Sie verärgert sind ... oder das Vertrauen der Person, die Sie lieben, zu verraten, weil Sie eine spontane Versuchung lockt. Sie dürfen wütend werden ...

wichtig ist nur, *dass Sie nichts Unüberlegtes aus Wut tun*. Und statt der Wut könnte man hier auch viele andere Emotionen nennen, die starke Leidenschaften in uns entfachen.

Der Basketballtrainer John Wooden versuchte, die Leidenschaft in seiner Mannschaft auf ein Mindestmaß zu beschränken. Er hielt sie für einen nicht längere Zeit tragbaren und daher gefährlichen Treibstoff. »Ich wollte, dass die Spieler vor Intensität strotzen, dass sie konzentriert sind und sich unter Kontrolle haben«, sagte er. »Wenn diese Einstellung mit Talent und gutem Training kombiniert wird, dann hat man eine Mannschaft zur Verfügung, die auf höchstem Niveau am Wettkampf teilnehmen und auch gewinnen kann. Dies wird aber nicht gelingen, wenn die Spieler Sklaven der Leidenschaft sind.«

Unter allen schlechten Angewohnheiten, die man aufgeben muss, ist die Leidenschaft diejenige, von der es am schwersten ist, loszukommen. Weil sie in Schüben auftritt. Weil sie ein so starker und entzündlicher Treibstoff ist. Denn bevor wir überhaupt merken, dass wir unter ihrem Einfluss stehen, ist der Schaden schon angerichtet. Wir können Leidenschaft *besitzen*, aber niemand kann es sich leisten, ihr *Sklave* zu sein.

Der Schlüssel, um dies zu vermeiden, ist, die Dinge zu verlangsamen. Überdenken Sie alles, was Sie tun. Versuchen Sie, sich nicht von Kräften treiben zu lassen, die Sie nicht verstehen oder kontrollieren können. Genauso wie ein Süchtiger auf die Warnzeichen seines Verlangens achtet, müssen wir darauf achten, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, um Selbstdisziplin walten zu lassen, bevor wir mitgerissen werden. Egal, ob es sich um Angst oder Aggressivität handelt, um das Begehren einer Person oder einer Sache, um Feierlaune oder schlimme Unsicherheit, wir müssen einschreiten und die Notbremse ziehen, bevor der Drang, diesen Emotionen nachzugeben, so stark wird, dass er uns einen Unfall verursachen lässt.

Nehmen Sie immer die Ausfahrt von der Autobahn der Gefühle, wenn Sie die Chance dazu haben. Es gibt hierzu eine Geschichte

über Königin Elisabeth, die nach einem langen Reisetag mit ihrem mittlerweile verstorbenen Gatten, Prinz Philip, diesen aufgebracht und in einen Streit verwickelt fand. Um ihn sozusagen vor sich selbst zu retten, machte die Königin ihren Mann auf die Auslage vor ihnen aufmerksam. »Sieh dir diese Töpferei an«, sagte sie ruhig und langsam. Das genügte, um Philips Anfall zu stoppen, sodass dieser durch einen Blick auf die Auslage seine königliche Würde wiedererlangte. Später ging ein Politiker, der die Szene beobachtet hatte, zurück zum Ort des Geschehens. Er war gar nicht so sehr überrascht, dabei festzustellen, dass es dort überhaupt keine Töpferwaren gab.

Wenn Sie etwas geplant haben, das falsch ist, dann müssen Sie innehalten und stattdessen etwas anderes tun. Wenn Sie sehen, dass jemand kurz davor steht, einem Anfall von Leidenschaft zu erliegen, dann versuchen Sie, ihm zu helfen, diese Energie in eine sinnvolle Richtung zu lenken.

Weil wir die Kontrolle haben. Unser Training, das von uns Gelernte, unser Talent, unser (gutes!) Temperament – sie sind unsere Führer. Sie zeigen uns den Weg. Nicht unsere Leidenschaften. Nicht die vorübergehende leichte (oder nicht so leichte) Verrücktheit.

Schweigen ist Stärke

Es ist so naheliegend, den Mut der Spartaner zu bewundern, dass wir oftmals die anderen Manifestationen ihrer Stärke übersehen.

Als ihm gesagt wurde, dass die Pfeile von Xerxes die Sonne verdunkeln würden, erwiderte Leonidas: »Dann werden wir im Schatten kämpfen.« Als den Spartanern ein anderer Eroberer drohte, dass er jeden ihrer Soldaten abschlachten würde, wenn es ihm gelingen würde, mit seiner Armee die Stadtmauern zu durchbrechen, antworteten die Spartaner mit einem einzigen Wort: »Wenn ... «

Für solche Erwidierungen – zumal im Angesicht des Todes – war echter Mumm erforderlich. Es ist auch unbestreitbar, dass der lakonische Stil der Spartaner (der nach ihnen benannt ist) ein wesentlicher Bestandteil ihrer Kultur der Selbstdisziplin war. Sie benutzten nie zwei Wörter, wenn eines genügte. Sie sagten nie mehr als nötig – sie zerrissen sich nie das Maul, waren nie zu offenherzig, verfielen nie in lange Leiern, redeten nie schwülstig daher.

Wie Archimedes einmal bei einem spartanischen Abendessen erklärte: »Ein Experte im Sprechen weiß auch, wann er nicht sprechen sollte.« Die Spartaner hielten ihre Zunge im Zaum, selbst wenn das bedeutete, dass einige Leute dann weniger von ihnen hielten. Bei einem Streit schien ein Spartaner ungewöhnlich still zu sein. »Bist du dumm«, fragte ihn jemand, »oder fehlen dir einfach nur die Worte?« »Nun, ein Dummkopf wäre sicherlich nicht in der Lage, zu schweigen«, antwortete er. Und von einem berühmten Spartaner hieß es, dass es unmöglich gewesen sei, »einen Mann zu finden, der mehr wusste und weniger sprach«.

Robert Greene hat dies perfekt beschrieben: »Mächtige Menschen beeindrucken und schüchtern ein, indem sie weniger sagen.« Die Ironie dabei ist natürlich, dass die Macht ihrem Inhaber die Freiheit gibt, zu sagen, was immer er will, wann immer er will und zu wem immer er will. Dennoch verschafft gerade die Disziplin, all dies nicht zu tun, mächtigen Menschen ihre imposante Aura.

Das ist nicht einfach. Besonders heutzutage. Nicht nur, dass das Ego reden will und sagen will, was es denkt, sondern wir verfügen jetzt auch über eine Technologie, die die Egozentrik ausnutzt und Sie absichtlich dazu verleitet, etwas zu teilen, zu sprechen, sich in sinnlose Diskussionen verwickeln zu lassen und mit spontanen Stellungnahmen herauszuplatzen.

Ob online oder in Präsenz, es fällt uns schwer, einfach still dazusitzen. Wir mischen uns ein, weil wir denken, dass man es von uns erwartet. Wir ergreifen das Wort, weil wir nicht blöd erscheinen wollen (wenngleich wir durch unsere Äußerungen riskieren, alle diesbezüglichen Zweifel zu beseitigen). Wir melden uns zu Wort, weil wir es nicht ertragen können, dass ein anderer falschliegt und ihn niemand darauf hinweist.

Wohin führt das? In der Regel zu Schwierigkeiten. Es macht selten irgendeinen positiven Unterschied. Und es hilft uns niemals bei den Dingen, die für uns die Hauptsache sind. Es ist fast immer eine Ablenkung von der Hauptsache!

Können Sie ...

- ein Geheimnis bewahren?
- sich auf die Zunge beißen, wenn es um jemanden oder etwas geht, das Sie nicht mögen?
- jemand anderen die Nachricht überbringen lassen?
- es ertragen, missverstanden zu werden?

Man muss es ausbalancieren. Jeder von uns muss den Mut aufbringen, seine Meinung zu sagen und die Wahrheit zu sagen, aber wir müssen auch die Selbstdisziplin entwickeln, zu wissen, wann wir uns konzentrieren müssen und wann wir den Mund halten sollten (und wie wir das, was wir zu sagen haben, möglichst kurzfassen können).

Sie müssen nicht jeden Gedanken aussprechen. Sie müssen nicht immer Ihre Meinung sagen – vor allem nicht, wenn Sie nicht darum gebeten werden. Nur weil es gerade eine Gesprächspause gibt, heißt das nicht, dass Sie sie ausfüllen müssen. Nur weil alle anderen reden, heißt das nicht, dass Sie sich an der Diskussion beteiligen müssen. Sie können entweder verlegen dasitzen oder aber die Stille zu Ihrem Vorteil nutzen. Sie können einfach abwarten. Sie können beschließen, sich überhaupt nicht mündlich zu äußern ... und stattdessen Ihre Arbeit für sich sprechen lassen.

Angela Merkel verwendet in ihren Reden bekanntlich fast gar keine Adjektive, aber wenn sie spricht, hört man ihr zu, denn man weiß, dass jedes Wort mit Bedacht gewählt ist. Cato hatte sich entschieden, nur dann zu sprechen, wenn er sicher war, dass seine Worte nicht besser ungesagt bleiben sollten. Es ist besser, für dumm oder einfältig gehalten zu werden, als sich zum Narren zu machen, indem man zeigt, dass man eigentlich nichts zu sagen hat. Bedauern Sie, was Sie nicht gesagt haben, nicht umgekehrt.

Ungenaue Sprache – das, was man heutzutage »semantisches Abrutschen« nennt –, die fehlgeleitete und missbräuchliche Verwendung wichtiger Wörter bis hin zur Bedeutungslosigkeit, ist nicht nur ein Zeichen für schlampiges Denken, sondern auch für einen schlechten Charakter. Wenn Sie etwas sagen, sollte es auch etwas bedeuten. Denken Sie daran: Die Redefreiheit ist ein Recht, keine Pflicht. »Jeder hat zwei Ohren und einen Mund«, pflegte Zenon seine Schüler zu erinnern. »Respektiert dieses Verhältnis auf angemessene Weise.«

Lassen Sie die anderen wünschen, Sie würden mehr reden. Lassen Sie die anderen sich fragen, was Sie denken. Verleihen Sie den Worten, die Sie sprechen, zusätzliches Gewicht, weil sie selten sind. Sie können auf eine Frage mit »Ich weiß es nicht« antworten. Sie können eine Beleidigung ignorieren. Sie können eine Einladung ablehnen. Sie können beschließen, Ihre Gründe nicht zu verraten. Sie können eine Redepause einlegen. Sie können das, was Sie zu sagen haben, stattdessen in Ihr Tagebuch schreiben. Sie können zuhören. Sie können still dasitzen. Sie können Ihre Taten sprechen lassen.

Sie können mehr zuhören als reden. Sie können nur sprechen, wenn Sie sicher sind, dass es nicht besser ist, es ungesagt zu lassen.

Natürlich *können* Sie das. Aber werden Sie es *wirklich tun*?

Warten Sie, bevor Sie feuern

Wie sehr muss Churchill sich gewünscht haben, angreifen zu können. Sein lebenslanges Drängen – so hatte er einmal seinen Ehrgeiz beschrieben –, eine Führungsposition einzunehmen und im Zentrum des Geschehens zu stehen, überschneidet sich nun mit seinen jahrelangen Warnungen vor der Bedrohung durch den Nationalsozialismus. Churchill hatte ein Jahrzehnt lang keine politische Macht besessen. Er hatte auf diesen Moment gehofft, von ihm geträumt und intrigiert, um in diese Position zu gelangen. Jetzt war er dort angelangt.

Die Deutschen hatten die Franzosen im Frühsommer 1940 überannt, und nun flehte die französische Führung die Briten an, die Royal Air Force in den Kampf zu schicken. Italien, das die Niederlage der Franzosen vorausahnte, war gerade in den Konflikt eingetreten und hatte sowohl den Briten als auch den Franzosen den Krieg erklärt. Ein Weltkrieg war ausgebrochen. »Der entscheidende Moment ist gekommen«, sagte Maxime Weygand, der Oberbefehlshaber der französischen Streitkräfte, zu Churchill bei einem Treffen außerhalb von Paris. Es sei »viertel vor zwölf«. »Die Briten sollten kein einziges Kampfflugzeug in England stehen lassen«, hörte Churchill ihn sagen. »Sie sollten alle nach Frankreich geschickt werden.« Für einen kühnen und wagemutigen Mann, der diese schreckliche Situation selbst vorausgesagt hatte und der gerade erst mit der ganzen Macht eines Premierministers ausgestattet worden war, muss dies eine dringliche und bedeutsame Gelegenheit dargestellt haben.

Würde er sich ins Getümmel stürzen? Nein, das würde er nicht tun. »Das ist noch nicht der entscheidende Moment«, erwiderte Churchill nach einer Denkpause, in der er Mut und Selbstdisziplin mit der Vorahnung eines langen, harten Weges abwog. »Der entscheidende Moment wird kommen, wenn Hitler seine Luftwaffe gegen Großbritannien einsetzt. Wenn wir die Lufthoheit über unsere Insel behalten können – nur darum geht es mir –, dann werden wir alles für Sie zurückerobern ... Was auch immer hier geschieht: Wir sind entschlossen, bis in alle Ewigkeit weiterzukämpfen.«

Fast jede Faser seines Körpers muss sich danach gesehnt haben, Ja zu sagen. Alle drängten ihn, es zu tun – Millionen von Leben standen auf dem Spiel, und unermessliche Zerstörungen. Dennoch besaß er die stille Stärke, einen Verbündeten abzuweisen, den Franzosen das zu verweigern, was sie für ihre letzte und einzige Hoffnung gehalten haben müssen, und seine Flugzeuge für die Luftschlacht um England aufzusparen – eine Entscheidung, die sich aus historischer Sicht als völlig richtig erwies.

Hätten Sie das geschafft? Haben Sie genug Selbstvertrauen, um sich allein zu behaupten? Können Sie stoisch Kritik und quälende Fragen ertragen, und dabei an dem festhalten, von dem Sie wissen, dass es richtig ist? Selbst dann, wenn es Sie viel kostet? Eine Führungspersönlichkeit, die das nicht kann ... ist keine Führungspersönlichkeit. Sie ist ein Mitläufer.

Zu fast jedem Zeitpunkt des Krieges wurde Churchill provoziert. Es gab für ihn immer die Aufforderung und den Druck, *etwas zu tun*. Von seinen Verbündeten. Von der britischen Bevölkerung. Von den Feinden. Doch der Erfolg hing – wie dies bei den meisten Strategien der Fall ist – von wohlüberlegter Zurückhaltung ab.

In den Jahren 1942 und 1943 wuchs der Druck auf die Alliierten, eine Landeoperation in Europa durchzuführen, um die sogenannte zweite Front gegen die Deutschen zu eröffnen. Churchill widersetzte

sich erneut. Während er einen amerikanischen Diplomaten auf einer mitternächtlichen Tour durch das britische Parlament führte, das bereits heftig bombardiert worden war, erklärte Churchill ihm, warum er sich gegen diese Militäraktion wehrte. »Wenn ich durch das Treppenhaus dieses Gebäudes blicke«, sagte er, »dann sehe ich vor mir die Gesichter, die hier sein sollten. Ich kann nur herumlaufen, weil viele meiner Altersgenossen tot sind. Sie sind gefallen bei Passendale oder an der Somme. Die Dezimierung einer weiteren britischen Generation können wir nicht verkraften.«

In politischer Hinsicht wäre es einfacher für ihn gewesen, eine Invasion zu unterstützen. Sowohl die Soldaten als auch die Bevölkerung wollten dies. Aber Churchill hatte vor den Augen grausige Visionen toter britischer Soldaten, die in der Brandung der französischen Strände trieben oder mit dem Gesicht nach unten im Schlamm der belgischen Sümpfe steckten. Er wusste, dass die Alliierten nur eine einzige Chance bekommen würden, auf dem Kontinent zu landen – diese Chance durften sie nicht vergeben. Er wies die eindringlichen Bitten seiner Verbündeten fast zwei Jahre lang zurück, nicht weil er Angst vor dem Kampf gehabt hätte, sondern weil er wusste, dass seine Soldaten mehr Zeit zum Trainieren und zur Vorbereitung brauchten. Genau das sollten die Landungen in Italien im September 1943 beweisen – beide waren viele Menschenleben kostende Demonstrationen, wie schwierig eine erfolgreiche Invasion in Frankreich sein würde, stellten aber auch eine unbezahlbare Vorübung dafür dar.

Am 6. Juni 1944 landeten die Alliierten in der Normandie, wobei die Zweite Britische Armee, die mehr als 60 000 Soldaten umfasste, die gesamte Ostflanke der Invasion anführte. Das war's. Mit größter Konzentration und bemerkenswerter Selbstdisziplin hatte Churchill mehr getan, als nur auf den richtigen Moment zu warten: *Er hatte dafür gesorgt, dass es der richtige Moment war.*

Unsere Tatkraft treibt uns an. Die Angst, etwas zu verpassen, verfolgt uns. Zweifel quälen uns. Alle anderen sind bereits eingestiegen. Was ist, wenn wir den richtigen Moment verpassen? Diesem Druck zu widerstehen, erfordert echte geistige Disziplin. Manchmal müssen wir die Hand nicht heben, um das Signal zum Angriff zu geben, sondern um zu befehlen, *noch abzuwarten*.¹⁷

Warten Sie auf den absoluten Tiefststand (oder Höchststand) auf dem Markt, auch wenn alle schreien, dass Sie verrückt sind, dass Sie dumm sind – Sie wissen, dass es noch nicht an der Zeit ist. Warten Sie auf den perfekten Job für Ihre Talente, während Sie die Beförderung ablehnen oder bei Vertragsverhandlungen darauf warten, das zu bekommen, von dem Sie wissen, dass Sie es wirklich wert sind.

Widerstehen Sie dem Köder, den Ihnen Ihr Konkurrent vorsetzt, um ihn im Gegenzug in Ihre eigene Falle zu locken. Widerstehen Sie der Versuchung, Ihren Gegner zu unterbrechen, während er etwas für ihn Verhängnisvolles tut. Investieren Sie in etwas Klassisches, etwas Transgressives oder etwas erschütternd Kühnes, auch wenn Sie dabei verpassen, aus aktuellen Trends Kapital zu schlagen, von denen jeder behauptet, dass sie äußerst zukunftssträftig seien. Pausieren Sie früh in der Saison, so wie es die Spurs getan haben, damit Sie genau im richtigen Moment Ihre Höchstleistung erreichen können. Warten Sie, um Reserven zu bilden ... damit Sie dann einen Angriff starten können, der tatsächlich erfolgreich ist.

Es gibt eine alte Maxime, die bis zu den Stoikern zurückreicht, die aber von dem englischen Dichter John Dryden wunderbar ausgedrückt wurde: Hüte dich vor dem Zorn des geduldigen Mannes.

Für Churchill war es gerade deswegen schwer, weil er wütend war. Er war ein Macher. Er stand mit dem Rücken zur Wand. Aber dank dem ruhigen und milden Licht der strategischen Brillanz wartete er. Er hielt seine Feuerkraft zurück. Und als er dann losschoss, wurde es ein Volltreffer.

Es geht nicht darum, dass Sie sich vormachen sollen, dass Sie *vielleicht* eines Tages etwas tun werden. Nein, Sie haben beschlossen zu handeln. Jetzt müssen Sie die schwierigste Hürde überwinden: noch abzuwarten; dafür kritisiert zu werden, während Sie dies tun, während Sie mit Bedacht vorgehen, um es richtig zu machen und das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Werden Sie das tun?

Im Leben, im Krieg, in der Wirtschaft haben wir oft nur einen einzigen Augenblick, eine einzige Gelegenheit. Niemand wird Ihnen eine zweite Chance geben. Sie können das Rad der Zeit nie zurückdrehen und es auf eine andere Weise versuchen – um Mängel in der Vorbereitung auszugleichen, für ein besseres Timing, für einen besseren Ansatzpunkt.

Sie haben nur einen Schussversuch.

Sind wir stark genug, um darauf zu warten? Können wir unsere Nervosität disziplinieren? Können wir es schaffen, dass der Schuss *zählt*?

Ja. Ja, das können wir.

Das müssen wir.

Zügeln Sie Ihren Ehrgeiz

Im Jahr 1791 nahm der junge Napoleon an einem Aufsatzwettbewerb teil und hoffte, den mit 1200 Francs dotierten Preis zu gewinnen. Die Aufgabenstellung war herausfordernd: »Welches sind die wichtigsten Wahrheiten und Gefühle, die der Mensch lernen muss, um glücklich zu sein?«

Napoleon brauchte sechs Monate, um den Aufsatz zu schreiben und ging zwar nicht als Sieger aus dem Wettbewerb hervor, aber im Alter von 22 Jahren hatte er in seinem jugendlichen Überschwang eine Warnung vor unstillbarem Ehrgeiz niedergeschrieben, die kaum treffender hätte sein können: »Was tut Alexander [der Große], wenn er von Theben nach Persien und von dort nach Indien eilt? Er ist stets ruhelos, er verliert den Verstand, er hält sich für Gott«, schrieb der künftige Eroberer. »Wie ist das Ende von Cromwell? Er regiert England. Aber wird er nicht von allen Dolchen der Furien gepeinigt?«

Ausgezeichnete Darstellungen der Höhen der Unmäßigkeit. Und als ob das noch nicht genug wäre, setzte Napoleon noch einen drauf mit einem Ausspruch, der nicht misszuverstehen ist:

*»Der Ehrgeiz, der Regierungen und
Privatunternehmen zu Fall bringt, der sich von
Blut und Verbrechen nährt, dieser Ehrgeiz ... ist
wie alle unmäßigen Leidenschaften ein heftiges und
rasendes Fieber, das erst aufhört, wenn das Leben
aufhört, es ist wie eine Feuersbrunst, die, von einem*

*erbarmungslosen Wind angefacht, erst endet, wenn
alles zu Ende ist.«*

Hätte man den erwachsenen Napoleon nur an diese Worte erinnert. Hätte ihn doch jemand in jenen turbulenten, zerstörerischen Jahren, in denen er sich selbst zum Kaiser der Franzosen ernannte und sich pom-pöse Titel wie *Monseigneur, Altesse Sérénissime* (Durchlaucht) und *Exzellenz* verlieh, während er seine unfähigen Verwandten in ganz Europa auf die Throne setzte – hätte ihn doch nur jemand in diesen Jahren an seine eigenen Gefühle bezüglich der Gefahren unkontrollierten Ehrgeizes erinnert ...¹⁸

Aber halt, das hat tatsächlich jemand getan! Anfang des 19. Jahrhunderts grub Napoleons Außenminister Talleyrand den Aufsatz in den Archiven aus und übergab ihn Napoleon als Geschenk und Warnung, die seine Kaiserliche und Königliche Majestät (ein weiterer Titel, den Napoleon sich selbst gab) aber nicht annahm. Der Autor verdiene es, ausgepeitscht zu werden, bemerkte Napoleon über sein jüngeres Ich. »Was für lächerliche Dinge ich gesagt habe, und wie sehr ich mich ärgern würde, wenn sie erhalten bleiben würden«, rief er aus, als er das vermeintlich einzige Exemplar ins Feuer warf.

Wenig später sollte er den europäischen Kontinent abermals mit einer Generation von Leichen übersäen und auf einen Felsen im Meer verbannt werden, wo er der Menschheit keinen Schaden mehr zufügen konnte.

In der Geschichte galt Alexander die meiste Zeit als ein abschreckendes Beispiel für ungebremsen Ehrgeiz. Gewiss, er war brilliant. Er hat auch unglaubliche Dinge vollbracht. Aber wohin führte ihn das? Er war leer. Allein. Unglücklich. »Geht!«, stichelte er gegen seine Männer, als diese erkannten, dass er nie zufrieden sein würde. »Geht und erzählt euren Landsleuten, dass ihr Alexander verlassen habt, der die Eroberung der Welt vollendete.«

Doch kurz darauf starb er, und sein Reich ging mit ihm unter. Der Dichter Juvenal bemerkte, die ganze Welt sei nicht groß genug gewesen, um Alexander zu fassen ... doch am Ende reichte ein Sarg.

Und wozu war das alles gut gewesen? Wie Napoleon ging es Alexander nicht um sein Volk oder um eine Sache. Er führte Angriffs- und Aggressionskriege nur für sich selbst. Es war ein pathologisches Geltungsbedürfnis, dessen Folgen letztlich alle anderen zu tragen hatten.

Es erfordert ein beträchtliches Maß an Selbstdisziplin, um schlechte Angewohnheiten aufzugeben, vor allem die besonders unersättlichen. Aber von allen Süchten auf der Welt ist der Ehrgeiz die berauschendste und am schwersten zu kontrollierende. Denn im Gegensatz zum Trinken wird der Ehrgeiz von der Gesellschaft geachtet. Wir schauen zu den Erfolgreichen auf. Wir fragen sie nicht, was sie tun oder warum sie es tun, wir fragen nur, wie sie es tun. Wir übersehen geflissentlich, wie wenig Befriedigung ihnen ihre Leistungen verschaffen, wie unglücklich die meisten von ihnen sind und wie unglücklich sie im Gegenzug alle um sich herum machen.

Seneca, ein Mann, den ebenso wie Napoleon sein Ehrgeiz in Schwierigkeiten brachte, sagte über einen rücksichtslosen General namens Marius (den Napoleon seiner Zeit), dass »Marius zwar Armeen befehligte, aber selbst vom Ehrgeiz beherrscht wurde«. Er klagte über die Führer, die Geschäftsleute und die Eroberer, die die Welt in Unruhe versetzten, während sie selbst unruhig und verstört waren. Marius, Napoleon und Alexander waren mächtig ... aber letztlich doch machtlos. Weil sie nicht aufhören konnten. Weil es ihnen nie genug war. Sie wollten die Kontrolle über Millionen von Menschen, weil sie keine Kontrolle über sich selbst hatten.

Wie bei unserer Beziehung zu Drogen oder digitalen Geräten müssen wir uns die Frage stellen: Wer hat die Kontrolle? Unser Verstand? Oder unser sklavisches Bedürfnis, die größte, siegreichste, reichste, mächtigste, berühmteste Person zu sein? Das Bedürfnis, mehr zu leisten, mehr zu

bekommen, immer wieder etwas zu erreichen? Wir müssen uns fragen: Was bringt mir das wirklich? Was habe ich eigentlich davon?

Haben Napoleons Errungenschaften ihn glücklich gemacht? Macht und Reichtum haben ihm nicht einmal Sicherheit gegeben! Nicht nur dass er in Schimpf und Schande lebte, was er eindeutig verdient hatte, er starb auch einsam auf seiner zweiten Verbannunginsel mitten im Ozean!

Nun, diese Kritik bedeutet nicht, dass Errungenschaften generell zu verachten seien. Wie sähe die Welt aus, wenn niemand versuchen würde, etwas zu tun? Wenn niemand danach streben würde, besser zu werden oder mehr zu leisten? Wenn wir keinen Ehrgeiz hätten - ein großes Ziel, das wir anstreben -, wie würden wir dann wissen, zu welchen kleinen Dingen, zu welchen Ablenkungen wir Nein sagen sollten?

Ehrgeiz ist gut, man muss ihn aber *zügeln*. Wie bei allen Elementen der Selbstdisziplin geht es auch hier um Ausgewogenheit. Der Mönch oder der Priester, der versucht, seine Bedürfnisse auf das Nötigste zu reduzieren, der sich allem und jedem entzieht, um spirituelle Vollkommenheit zu erlangen, ist dem Milliardär gar nicht so unähnlich, der immer weiter neue Häuser erwirbt, oder dem Spitzensportler, der nicht einmal daran denken kann, sich zurückzuziehen. Und ist er nicht zugleich ein Mensch, der von nichts träumt, der an nichts glaubt, der nichts versucht? Nun, darum geht es eigentlich auch nicht.

Worüber wir hier sprechen, ist in Wirklichkeit Temperament. Wir müssen ein Gefühl für uns selbst und unseren Selbstwert entwickeln, das unseren unaufhörlichen Ehrgeiz bremsen kann, bevor er »überspringt«, wie Shakespeare warnte. Ohne die Bremse, die uns davon abhält, uns hinreißen zu lassen, beraubt uns der Ehrgeiz nicht nur des Glücks, sondern er kann uns sehr wohl zerstören ... und anderen schaden, wie es die unersättlichen Eroberer immer tun, seien es die unschuldigen Opfer der Kriege, die sie führen, die Menschen, die sie auf dem

Weg nach oben benutzen und dann fallenlassen, die Familie, die sie dabei vernachlässigen, oder die unzähligen Nachahmer, die sie inspirieren.

Wir müssen keine großen Leistungen erbringen, um uns gut zu fühlen oder gut genug zu sein. Was brauchen wir dann? Die Wahrheit lautet: Nicht viel! Etwas Essen und Wasser. Arbeit, mit der wir uns selbst herausfordern können. Einen ruhigen Geist inmitten von Widrigkeiten. Schlaf. Eine eingespielte Routine. Eine Sache, der wir uns verpflichtet fühlen. Etwas, in dem wir immer besser werden. Alles andere ist Nebensache. Oder schlimmer noch, wie die Geschichte schon unzählige Male gezeigt hat, die Quelle unseres schmerzhaften Untergangs.

Geld ist ein (gefährliches) Werkzeug

Der Baseballspieler Babe Ruth verdiente als Sportler mehr Geld, als ein Mensch in seinem ganzen Leben vernünftigerweise ausgeben kann. Aber er schmiss damit tüchtig um sich. Sein Anfangsgehalt von 600 Dollar – zu jenen Zeiten, als ein Laib Brot noch 5 Cent kostete – wurde ihm zweimal im Monat in 50-Dollar-Schecks ausgezahlt. Als Ruth seinen ersten Gehaltsscheck erhielt, gab er ihn für ein Fahrrad aus. Als er dann das große Geld verdiente, waren es Sportwagen, Maßanzüge, Ledermäntel, Seidenhemden, diamantene Hufeisen-Krawattennadeln und häufige Besuche in Kasinos und auf Rennbahnen. Als Gerüchte auftauchten, dass seine Ehe in Schwierigkeiten steckte, kaufte Ruth seiner ersten Frau einen Nerzmantel im Wert von 5000 Dollar. Als die Yankees 1928 den Wimpel gewannen, mietete Ruth in einem Hotel vier Zimmer und schmiss eine Party. Als er erfuhr, dass das Hotel kein Klavier besaß, ging Ruth hin und kaufte eines. Mit seinem Baseballgehalt verdiente er mehr als der Präsident der Vereinigten Staaten, aber normalerweise liebte er sich zu Beginn des Frühjahrstrainings Geld von seinen Mannschaftskameraden, bis die Schecks für seine Spiele eintrafen. »Er hatte keine Ahnung von Geld«, bemerkte ein Manager. »Er schien zu glauben, dass es niemals ausgehen würde. Er kaufte alles, was ihm in die Finger kam.«

Unter großem Gelächter sagte Ruth einmal in der Umkleidekabine der Yankees zu dem jungen Spieler Gehrig: »Spare dein Geld ... ein Vogel muss an die Zeit denken, wenn er nicht mehr spielen kann«, denn

Babe hatte zu diesem Zeitpunkt, wie man schätzte, bereits Hunderttausende Dollar, die er in seiner Karriere verdient hatte, für das süße Leben verpulvert. Und er hatte Spaß dabei, wahrscheinlich mehr Spaß als ein genügsamer Mann wie Cato. Aber später bereute er dies (wie auch seine Erben) ebenso sehr wie seine Völlerei.

So viele »reiche« Menschen befinden sich in einer ähnlichen Lage. Der Erfolg sollte ihnen eigentlich Sicherheit, Freiheit und Zufriedenheit verschaffen. In Wirklichkeit bringt er ihnen Angst, Neid und Unbeständigkeit. »Das einzige, was mir im Leben Sorgen macht, ist Geld«, gestand Churchill einmal seinem Bruder. Im Gegensatz zu den meisten Angehörigen der britischen Oberschicht arbeitete Churchill für seinen Lebensunterhalt – er wurde einer der bestbezahlten Schriftsteller der Welt. Aber das hatte wenig zu bedeuten, denn er war, wie seine Mutter ihn beschrieb, »ein perfektes Sieb, was Geld angeht«.

Er verdiente es schnell und gab es noch schneller aus und fragte sich dann, wo es geblieben war. Sein geliebtes Chartwell, ein Anwesen in der englischen Provinz, war ein so impulsiver und unüberlegter Kauf, dass es ihn fast seine Ehe gekostet hätte. Churchill verlor 1929 bei Spekulationen an der Börse 50 000 Dollar. Das war ein schrecklicher Verlust, den er sich eigentlich nicht leisten konnte, aus dem er aber auch nichts lernte. Er kehrte sogleich wieder an den Markt zurück und verlor in einem einzigen Monat 3000 Dollar mit Aktien von Montgomery Ward. Und das zusätzlich zu den Glücksspielen, die er in den Kasinos von Europa betrieb.

Als wäre die Welt zu Churchills Zeiten nicht schon beängstigend genug gewesen, sprach er davon, er habe das Gefühl, in den Abgrund zu stürzen – was er dann in finanzieller Hinsicht auch tat. Einmal zeichnete er sich selbst als ein überladenes kleines Schwein, das eine Last von 20 000 Pfund auf dem Rücken trug. Selbst während des »Blitzkriegs« stritt er sich mit seinem Agenten über Tantiemen und dachte über Steuernachlässe nach.

Und warum? Es war ein Mangel an Disziplin. Ein Versuch, sich selbst so zu behandeln, wie es seine Eltern nicht getan hatten, um sich die Liebe und den Spaß zu erkaufen, die ihm entgangen waren. Es war ein Versuch, sich zu beweisen, dass er mit den Besten, Klügsten und Reichsten seiner Zeit mithalten konnte. Churchill war in der glücklichen Lage, ein vitaler und energiegeladener Mann zu sein, aber wie viel von dieser Vitalität wurde verschwendet? Und für was? Auch wenn er es schaffte, über die Runden zu kommen, hatte sein Sohn, der zwar seine Gewohnheiten, nicht aber seine Talente geerbt hatte, nicht annähernd so viel Glück. Hätte sein Vater doch nur durchhalten können, *durchhalten, durchhalten.*

Wenn Ihre Entscheidungen Sie zu einem Menschen machen, der sich um Geld sorgen muss, dann sind Sie nicht reich ... egal, wie viel Sie verdienen.

Auf der anderen Seite des Atlantiks erlitt der Schriftsteller F. Scott Fitzgerald ein ähnliches Schicksal. Er war vernarrt in den Reichtum, in den Glamour. Er war ein Getriebener und gottlos talentiert, aber auch unmöglich unreif, und er lebte in einer Ehe, die das Schlimmste bei beiden Eheleuten zum Vorschein brachte. »Früher habe ich für mich selbst geschrieben«, klagte er im Angesicht seines Schuldenbergs. Jetzt schrieb er, um sich die Schuldner vom Leib zu halten, und versuchte, sich von seinen Verlegern oder Freunden aus der Patsche helfen zu lassen. Das zerstörte sein Selbstvertrauen ... und raubte ihm die Liebe zu seinem Handwerk. Trotz eines Lebenseinkommens, das heute im Millionenbereich liegen würde, sollte er völlig mittellos in einem Hotelzimmer sterben. Sein Vermögen war weg, und all dies um den Preis so vieler verlorener Jahre großartigen Schreibens. »Dieser arme Mistkerl«, bemerkte Dorothy Parker, als sie auf den 44-jährigen Fitzgerald in seinem Sarg hinabblickte. Was ihr am meisten auffiel, waren seine abgenutzten, faltigen Hände, die von den Spuren all der Exzesse und Genüsse kündeten.

ten, was nicht einmal der geschickteste Einbalsamierer hatte verbergen können.

Wenn Sie Geld haben, geben Sie es aus ... Es entsteht jedoch ein Problem, wenn die Leute Geld ausgeben, das sie nicht haben, um Dinge zu bekommen, die sie nicht brauchen, und zwar zu einem Preis, den diese Dinge bei Weitem nicht wert sind. Glücklicherweise hatte Churchill genug Selbstbeherrschung – oder vielleicht auch Glück –, dass er nie ganz über die Klippe stürzte. Er hat den Boden des Abgrunds nie kennengelernt. Aber es war eine knappe Sache. Und wie anders hätte das Schicksal der freien Welt verlaufen können, wenn er doch dort gelandet wäre.

Wie kommen Sie darauf, dass Sie sich dieses Risiko leisten können? Weil Sie so talentiert sind, dass der Hahn nie zugedreht wird? Weil Sie die Kerze an beiden Enden anzünden können? Weil Sie nicht von einem endlosen Bedürfnis nach mehr und immer mehr korumpiert werden? Es lohnt sich, einen Moment innezuhalten und sich zu vergegenwärtigen, dass das Leben über die eigenen Verhältnisse nicht die einzige Form skrupellosen Umgangs mit Geld ist. Auch die Tugend der Zurückhaltung von Cato kann genauso leicht ins Unermessliche gesteigert werden, wie es Cato vielleicht sogar getan hat. Es ist auch unverantwortlich, mit dem eigenen Geld allzu knauserig umzugehen und sein Leben und seine Vitalität aufs Spiel zu setzen, um winzige Geldbeträge für Dinge zu sparen, die völlig unwichtig sind.

Disziplin im Umgang mit Geld ist etwas Relatives. Im Internet wimmelt es von rechtschaffenen wohlhabenden Menschen, die Tipps geben, wie sie ihre Müllsäcke wiederverwenden oder Gutscheine sammeln, um die Kosten für Dinge zu senken, über die sie überhaupt nicht nachdenken müssten.¹⁹ Sie kümmern sich nicht um den Kleinkram, sondern um das *Mikroskopische*. Sicherlich ist es wichtig, zu sparen; wir sollten nur sicherstellen, dass es nicht auf Kosten unserer wertvollsten Ressource geht: auf Kosten der *Zeit*. Es kann uns auch Beziehungen zu lieben Menschen

kosten – unserem Ehepartner, unseren Kindern, unseren Freunden –, die nicht ganz so streng mit sich selbst sind.

Seit Jahrhunderten haben die Menschen an beiden Enden des Vermögensspektrums den Wert und den Zweck des Geldes grundlegend missverstanden. Fitzgerald dachte, dass die Reichen etwas Besonderes seien, dass sie sich von anderen Menschen unterscheiden. Hemingway schrieb dazu: »Ja, sie haben mehr Geld.«

Geld ist weder gut noch schlecht. Es ist ein Werkzeug. Churchills Schriftstellerei hat ihn zum Beispiel über Wasser gehalten, als er in der politischen Wildnis im Exil lebte. Wenn Geld Freiheit bietet oder Druckmittel verschafft, dann ist es großartig. Wenn es aber zu einer Sucht oder einer Störung wird – oder schlimmer noch, zu einer Ablenkung –, dann ist es nicht mehr so toll. Wie jedes mächtige Werkzeug hat auch das Geld seine Gefahren und muss sicher und bewusst eingesetzt werden (und ist nichts für schwache Nerven).

Mit Geld kann man kein Glück kaufen ... aber man kann sich von manchen Frustrationen freikaufen. Es kann Ihnen auch keine Freiheit geben, wenn Sie darauf angewiesen sind, um sich mit Dingen zu versorgen, die Sie nicht brauchen ... oder mit mehr Dingen, als ein vernünftiger Mensch braucht.

Das Problem besteht darin, dass sich viele von uns einreden, dass wir eines Tages darüber hinweg sein werden, dass wir, wenn wir nur genug verdienen und erfolgreich genug sind, uns nicht mehr darum werden kümmern müssen. Wir werden über Mäßigung und finanzielle Gewissenhaftigkeit hinaus sein. Wir werden die Alltagsorgen der einfachen Menschen hinter uns gelassen haben. Wir werden einfach tun können, was wir wollen, wann wir wollen und so viel wir wollen. Weil wir »gut« sein werden, werden wir »angekommen« sein.

Doch die Sache ist die: *Das geschieht nie.* »Geld ist egal« – dieser Satz ist eine Schimäre. Sie werden nie so weit kommen. Niemand schafft es. Arme Menschen haben die Probleme von armen Menschen und reiche

Menschen haben die Probleme von reichen Menschen, weil Menschen immer Probleme haben. Sie werden immer mit der Notwendigkeit der Selbstdisziplin konfrontiert sein. Oder zumindest werden Sie nie vor den Folgen der Ignoranz gefeit sein.

Und ist die Haltung »Geld ist egal« wirklich ein so erstrebenswertes Ziel? So viel Geld zu haben, dass man sich um niemanden oder nichts mehr kümmern muss? Das ist keine Tugend, das ist kindisch. Alles, was man wirklich braucht, ist, genug Geld zu haben, um sich wohlfühlen und ... um höflich sagen zu können: »Nein, danke. Ich möchte lieber nicht.« Um nie etwas für Geld tun zu müssen, was den eigenen Werten widerspricht. Um in der Lage zu sein, beim Wesentlichen zu bleiben.

Kein Geld, wie viel es auch sein möge, wird Sie jemals wirklich befreien. Aber weniger abhängig zu sein, sich weniger um Geld kümmern zu müssen? Das wird Sie durchaus befreien.

Es gibt einen Spruch des Stoikers Musonius Rufus, der einem besonders nervtötenden Menschen wegen seiner Gier eine Menge Geld zahlte, damit er verschwinde. Als ein Anhänger Einspruch erhob und auf die zahlreichen Fehler dieses Mannes hinwies, lächelte Musonius und sagte: »Geld ist genau das, was er verdient.«

Aber das kann in zwei Richtungen ausschlagen. Viele Menschen haben viel verdient ... deshalb müssen sie keine schlechten Menschen sein. Lou Gehrig und Babe Ruth gehörten beide zu den 0,001 Prozent. Königin Elizabeth und König Georg IV. erbten dieselben unbezahlbaren Juwelen und dasselbe Vermögen. Wir selbst entscheiden, in welche Richtung wir gehen. Besser oder schlechter? Luxus oder Last?

Wir entscheiden, ob wir das, was wir bekommen haben, auch *verdienen*.

Werden Sie jeden Tag besser

Sokrates wusste nicht viel. Es gab nicht vieles, was er für gesichert hielt. Aber er war sich sicher, sagte er, dass »wir nicht so bleiben können, wie wir sind«.

Es spielt keine Rolle, wer man ist. Es spielt keine Rolle, was man getan hat. Niemand ist so gut, wie er sein könnte. Niemand ist vollkommen. Jeder kann sich verbessern. Es gibt nur wenige selbsterfüllende Prophezeiungen, die wichtiger oder gefährlicher sind als diese.

Wenn Sie glauben, dass Sie sich weiterentwickeln können, dann können Sie das und dann werden Sie das auch tun. Wenn Sie glauben, dass Sie so gut sind, wie Sie sein können ... haben Sie recht. Sie werden nicht mehr besser werden.

Es wurde gesagt, dass Tom Brady, der größte Quarterback der Geschichte – der jüngste und der älteste Footballspieler, der einen Super Bowl gewonnen hat – nicht vom Gewinnen besessen ist. Nicht darauf konzentriert er sich. Er geht ihm vielmehr darum, die Genauigkeit seiner Touchdown-Pässe im vierten Viertel zu verbessern. Er ist davon besessen, den Ball noch ein bisschen schneller abzuspielen. Er ist nicht bereit, immer gleich zu bleiben, obwohl dieses »Gleiche« beständig das Beste in der Liga ist. Der Prozess des Besserwerdens, das ist seine Droge. Das ist der Drache, den er jagt, das ist der Grund, warum er dem Altern und allen Erwartungen trotzen kann.

Das japanische Wort dafür ist *Kaizen*. Kontinuierliche Verbesserung. Immer etwas finden, woran man arbeiten kann, um einen kleinen Fortschritt zu erzielen. Niemals zufrieden sein, immer auf der Suche nach

Wachstum sein. Revolution? Umwälzung? Das ist es, was Amateure anstreben. Profis streben nach Evolution.

Wenn der erste Schritt darin besteht, sich hinzustellen und sich vorzunehmen, jeden Tag etwas zu tun, dann besteht der nächste Schritt darin, etwas zu finden, auf das man sich konzentrieren kann, um jeden Tag besser zu werden. Und hier, wo kumulative Verbesserung zu stetig sich aufhäufenden Erträgen führt, können wir eine der machtvollsten Kräfte der Welt nutzen.

Denken Sie einmal darüber nach: Die meisten Menschen nehmen sich nichts vor. Und von denen, die es tun, strengen sich die meisten nicht wirklich an. Sich also hinstellen und sich diszipliniert um tägliche Verbesserungen bemühen? Wenn Sie das tun, gehören Sie zu einer höchst seltenen Spezies. Und wenn es schwierig erscheint, Verbesserungen zu erzielen, wie wäre es, einfach weniger Fehler zu machen? Genau das sagte Gehrigs Manager über den Baseballspieler. Das Geheimnis von Gehrigs unglaublicher Sportlerkarriere lag nicht nur in seinem Fleiß, sondern auch darin, dass er nie denselben Fehler zweimal machte. Der Mann, der zu Beginn seiner Karriere mindestens einen Fehler pro Inning machte, verbesserte sich auf einen Fehler pro Spiel, auf einen Fehler pro Woche, auf einen Fehler pro Monat ...

Irren ist menschlich ... aber jeden Tag weniger zu irren, bedeutet, dem Göttlichen schon ein wenig näher zu kommen. Wir halten uns nicht nur an einen Standard, wir erhöhen diesen Standard mit jedem Training; ebenso wie beim Gewichtstraining sollte das, was wir hochstemmen, mit jeder weiteren Trainingseinheit stetig zunehmen. Unser Unwille, uns mit unserer Leistung zufrieden geben, uns mit unseren Fortschritten abzufinden, das ist es, was uns davor bewahrt, auf einem Plateau zu verharren. Es treibt uns voran.

Ist es nicht etwas entmutigend, dass wir scheinbar nie »ankommen«? Dass unsere Ansprüche immer außerhalb der Reichweite unserer Fähigkeiten liegen? Ganz und gar nicht! Wir versetzen die Zielpfosten, da-

mit das Spiel nicht langweilig wird und, was noch wichtiger ist, damit es nie endet. Letztlich bringt uns das mehr Freude und mehr Zufriedenheit. Wir erreichen Höhen, die wir sonst nie hätten erklimmen können.

Wollen Sie verkommen oder reifen? Wollen Sie besser werden? Denn wenn Sie das nicht tun, geht es Ihnen wahrscheinlich schlechter. Jeder, ob Profisportler oder Putzfrau, kann in seinem Job besser werden. Sie können besser darin werden, ein Mensch zu sein, ein Bürger, ein Sohn oder eine Tochter. Man kann besser werden in der Art, wie man denkt, wie man sich konzentriert, worüber man nachdenkt.

»Wie der eine sich daran erfreut, seinen Hof zu verbessern, und der andere sein Pferd«, bemerkte Epiktet in einer Anspielung auf Sokrates, »so erfreue ich mich daran, mich selbst Tag für Tag zu verbessern.« Er sagte dies als ein Mann, der sich seinen Weg aus der Sklaverei erkämpft hatte. Er sagte dies aus dem Exil. Und er sagte es als einer der weisesten Männer der antiken Welt. Und dennoch konzentrierte er sich darauf, wie er jeden Tag und in jeder Hinsicht besser werden konnte.

Man kann sich vorstellen, dass diese Disziplin für Epiktet in jenen dunklen Zeiten äußerst hilfreich gewesen ist. Denn sie gab ihm etwas, auf das er sich konzentrieren konnte – etwas, das er allein kontrollierte, nicht sein Herr, nicht die Gesellschaft, nicht sein Stand im Leben. Aber diese Disziplin ist auch in guten Zeiten hilfreich, denn sie verhindert, dass man zu übermütig oder selbstgefällig wird. Es spielt keine Rolle, was auf der Anzeigetafel steht, auf dem Kontoauszug, in der Verkaufsaufstellung oder in den Schlagzeilen. Sie wissen es. Sie wissen, ob es Ihnen besser oder schlechter geht, ob Sie Tag für Tag Fortschritte erzielen. Und wenn Sie das tun? Wunderbar. Wenn Sie wissen, dass es noch Raum für Verbesserungen gibt? Auch wunderbar. Wie auch immer, Ihr Auftrag bleibt derselbe.

Ob Erfolg oder Misserfolg, Ruhm oder Unglück – wenn wir uns auf den Fortschritt konzentrieren, können wir mit Stolz in den Spiegel schauen und die ganze Aufregung im Hintergrund ignorieren. Es

ist die Reise des Lebens. Genau genommen sollte man dies alles so sehen: Wie viele Fortschritte könnten Sie erzielen, wenn Sie im Laufe eines ganzen Lebens jeden Tag nur ein bisschen mehr tun würden? Wie könnte diese Reise aussehen, wohin könnte sie führen, wenn jedes bisschen Fortschritt, das Sie erzielen, sowohl die Möglichkeit als auch die Verpflichtung mit sich brächte, noch ein bisschen mehr Fortschritte zu erzielen, und Sie diese Möglichkeiten ergreifen und diesen Verpflichtungen nachkommen würden, jedes Mal aufs Neue? Würden Sie sich entscheiden, diese Reise anzutreten? Würden Sie weitermachen, auch wenn Sie weiter gekommen sind, als Sie es je für möglich hielten? Oder würden Sie an dieser Stelle aufhören?

Wollen Sie weiter üben? Oder haben Sie beschlossen, dass dies gut genug ist? Dass Sie gut genug sind? Wollen Sie so bleiben, wie Sie sind? Oder wollen Sie das werden, wozu Sie befähigt sind? Denn wenn Sie aufhören, besser zu werden, gibt es nur noch eine Richtung ...

»Gib dein Bestes«, sagt der Kaiser in Marguerite Yourcenars wunderschönem Roman *Ich zähmte die Wölfin. Die Erinnerungen des Hadrian*. »Mache es noch einmal. Dann verbessere dich weiter, auch wenn es nur kleine Retuschen sind.«

Es ist eine schöne Ironie: Man ist nie zufrieden mit seinen Fortschritten und doch ist man stets zufrieden ... weil man Fortschritte macht.

Teilen Sie die Last

Im Jahr 1956 rief Harry Belafonte bei Coretta Scott King an. Da Corettas Mann, Martin Luther King Jr., wieder einmal verhaftet worden war, wollte er wissen, wie es ihr gehe und ob die Bewegung etwas brauchen würde. Aber die beiden konnten kaum ein Gespräch führen, weil Coretta immer wieder vom Telefon weggezogen wurde, um sich um eines ihrer Kinder zu kümmern, das Abendessen aus dem Ofen zu holen oder die Tür zu öffnen. Als Belafonte merkte, dass sie das alles allein machte, fragte er höflich, warum die Familie King keine Haushaltshilfe habe. Nun, erwiderte Coretta, Martin würde es einfach nicht erlauben. Mit dem Gehalt eines Geistlichen sei ein solcher Luxus nicht zu finanzieren. Sie fürchteten, dass die Leute sie verurteilen könnten. Es sei falsch, dass die Kings sich so etwas gönnten, während Millionen von Schwarzen Not litten.

»Das ist doch völlig lächerlich«, entgegnete Belafonte. »Martin repräsentiert diese Bewegung maßgeblich und tut all diese Dinge, und er macht sich Gedanken darüber, was die Leute denken könnten, wenn er jemanden hat, der euch hilft? Euer Leben wird sich ab jetzt ändern«, erklärte ihr Belafonte. Er werde persönlich für das Personal aufkommen – und Martin würde in dieser Angelegenheit nichts mehr zu sagen haben.

Dies war nicht nur eine nette Geste gegenüber einer überforderten Familie. Es war auch ein strategischer Schachzug. Was Belafonte für Martin und Coretta kaufte, war nicht nur Hilfe, es war Zeit. Es war Seelenfrieden. Es war Schutz. Er wusste, dass sie mit der Haushaltshilfe mehr Energie haben würden, sich mehr auf die Sache würden konzen-

trieren können. Sie würden stärker und effektiver werden. Das Letzte, worüber sich Martin Luther King Jr. Gedanken machen sollte, während er für Frieden und Gerechtigkeit marschierte, war die Frage, ob noch Milch im Kühlschrank war.

Es erfordert Disziplin, nicht darauf zu beharren, alles selbst zu machen. Vor allem, wenn man weiß, dass man viele dieser Dinge gut erledigen kann. Und wenn man hohe Ansprüche an die Art und Weise hat, wie sie erledigt werden sollten. Selbst wenn man sie gerne macht – sei es, dass man seinen Rasen mäht, seine Reden selbst schreibt, seinen Terminkalender selbst verwaltet oder selbst ans Telefon geht.

Plutarch erinnert uns daran, dass eine Führungspersönlichkeit zwar wissen muss, wie man alles macht, aber nicht *alles* selbst machen kann. Es ist schon physisch nicht möglich. Und auch geistig nicht. Oft besteht der beste Weg, eine Last zu bewältigen, darin, die Last zu teilen. Wehe dem Menschen, der sich an Kleinigkeiten aufreibt und dann, wenn die großen, wichtigen Momente kommen, keine Energie mehr hat. Wehe dem Menschen (und den Menschen in seinem Umfeld), der so erschöpft und überfordert ist, weil er alles auf sich genommen hat, dass er, wenn etwas schiefgeht, keinen Spielraum mehr hat, um den zusätzlichen Stress aufzufangen.

Ein Vielfraß ist nicht nur jemand, der zu viel isst oder trinkt. Einige von uns sind auch unersättlich nach Bestrafung oder nach Aufmerksamkeit. Unersättlich nach Kontrolle oder nach Arbeit. Was es so schwierig macht, dies zu erkennen, geschweige denn, damit umzugehen, ist, dass es oft aus einem guten Grund geschieht, wie bei Martin Luther King Jr. Wir fühlen uns verpflichtet. Wir fühlen uns unwohl dabei, Geld auszugeben. Wir fühlen uns schuldig, wenn wir um Hilfe bitten. Egal, wie gut es gemeint ist, das Ergebnis ist dasselbe: Wir zermürben uns selbst. Wir schaden uns selbst, wir schaden der Sache, wir vernachlässigen das Wichtigste. Am Ende berauben wir die Welt des Fortschritts – des Nutzens dessen, was Ökonomen das *Gesetz des komparativen Vorteils* nennen.

Man muss in der Lage sein, den Ball weiterzugeben, vor allem, wenn ein anderer frei ist und besser schießen kann. Man muss in der Lage sein, das Spiel mit den anderen Spielern zu teilen, was auch die Stammspieler der Spurs wussten, denn das zeichnet *Teams* aus. Die Unsicheren sind dazu nicht in der Lage. Sie haben Angst, kritisiert zu werden. Sie fürchten sich davor, den Leuten einen Blick hinter die Kulissen zu gewähren. Tyrannen sind dazu auch nicht imstande. Egoisten ebenfalls nicht und auch nicht die Geizigen. Sie wollen alles für sich selbst. Sie sind nicht stark genug, um es zu ertragen, einmal nicht im Mittelpunkt zu stehen, das Ausschließliche und die einzige Quelle der Leistung zu sein. Und was passiert letztlich mit den meisten tyrannischen Regimen? Sie scheitern.

Es macht keinen Sinn, zu versuchen, alles selbst zu machen. Man muss delegieren. Man muss Menschen finden, die etwas gut können, und sie dazu befähigen, einem zu helfen. Man muss stark genug sein, die Schlüssel weiterzureichen, die Kontrolle abzugeben und ein System – eine Organisation – aufzubauen, die größer ist als man selbst. Wenn Sie die Hauptsache weiter selbst in der Hand behalten wollen, müssen Sie vielleicht jemanden engagieren, der als Puffer für Sie fungieren kann – jemanden, der für Sie »Nein« sagt.

Unsere Willenskraft ist nicht genug. Es genügt nicht, sich einfach nur durchzubeißen. Wir müssen teilen. Und zwar dann, wenn Sie versuchen, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Wenn Sie etwas aufbauen oder vollbringen möchten, das wirklich von Bedeutung ist, etwas, das über Sie selbst hinausweist.

Das hat natürlich auch etwas mit Privilegien zu tun. Nicht alle von uns können es sich leisten, Vollzeitmitarbeiter einzustellen, oder haben einen Mäzen, der bereit ist, die Rechnung zu übernehmen. Aber jeder muss wissen, was eine Stunde der eigenen Zeit wert ist. Wir müssen die Disziplin aufbringen, herauszufinden, wie wir diese Zeit am besten nutzen können und wie wir die Früchte, die sie trägt, investieren können.

Unabhängig davon, wie erfolgreich oder wie wichtig Sie sind, wir alle haben Aufgaben, die automatisiert werden können. Wir alle haben überkommene Aufgaben, die neu zugewiesen werden können. Alles im Leben ist Teamarbeit. Sie wissen, dass es diese Ineffizienzen gibt, und dennoch weigern Sie sich, sie zu delegieren. Sie versuchen weiterhin, alle Arbeit selbst zu erledigen. Hören Sie auf, Dinge hinauszuschieben. Delegieren Sie! Das wird nicht billig sein, und es wäre ignorant und arrogant, das Gegenteil zu behaupten, aber der Wert ist praktisch unkalculierbar, weil Ihnen dies das Teuerste auf der Welt verschafft: Zeit.

Indem Belafonte Martin Luther King Jr. dazu zwang, Dinge zu delegieren, verschaffte er dem Mann – und damit auch der Gesellschaft – mehr Zeit, um seine wichtige Arbeit zu erledigen. Bildlich gesprochen tickt die Uhr für jeden von uns, aber jene von King hörte tragischerweise früher auf zu ticken. Jede Minute, die er und Coretta nicht für häusliche Pflichten aufwenden mussten, war gut investierte Zeit.

Aber was ist mit der Zeit, die sie zusammen verbringen konnten? Denn Delegieren schafft nicht nur Zeit, sondern auch Freiraum. Sie ermöglicht es uns, uns zu informieren, nachzudenken, Kontakte zu knüpfen, Dinge wertzuschätzen. Später wurde Martin Luther King Jr. einmal von einem Interviewer gefragt, was er mit einer ganzen Woche ununterbrochener Ruhe tun würde. Nachdem er sich darüber lustig gemacht hatte, dass so etwas angesichts der Ungerechtigkeiten in der Welt und der Aufgaben der Bürgerrechtsbewegung zu jener Zeit schlicht unmöglich sei, beantwortete King die Frage folgendermaßen:

»Wenn ich den Luxus einer ganzen Woche hätte, würde ich sie damit verbringen, zu meditieren und zu lesen, mich geistig und intellektuell zu erfrischen. Inmitten des Kampfes, inmitten all der Frustrationen und der endlosen Arbeit denke ich oft darüber nach, dass ich immer nur gebe und nie innehalte, um etwas

aufzunehmen. Ich habe das dringende Bedürfnis, auch nur eine Stunde Zeit zu haben, um mich zurückzuziehen und aufzutanken. Ich brauche mehr Zeit, um über das, was ich tue, nachzudenken, um mir eine Auszeit von der Mechanik der Bewegung zu nehmen, um über die Bedeutung der Bewegung nachzudenken.»

Wie würden Sie mit einer solchen Woche umgehen? Mit einer Stunde? Mit einer kleinen Hilfe, die es Ihnen ermöglicht, sich etwas mehr Zeit und Freiraum für sich selbst zu verschaffen? Aber nicht einfach nur Zeit. Zeit zum Nachdenken und zur Reflexion. Und nicht nur einfach Freiraum. Freiraum zum Lernen, Freiraum zum Planen.

Diese kleine Stückchen Zeit und Freiraum jeden Tag ergeben zusammen genommen eine Gelegenheit, über das nachzudenken, was uns wichtig ist, und zu prüfen, wie wir in unserem Leben vorankommen. Das haben Sie sich verdient. Aber es gibt nur einen Weg, wie Sie es bekommen können. Indem Sie Aufgaben delegieren. Indem Sie um Hilfe bitten. Indem Sie etwas ändern.

Respektieren Sie die Zeit

Harry Truman war ein pünktlicher Mann. Das hatte er schon in der Schule verinnerlicht, wo von den Schülern erwartet wurde, »pünktlich und regelmäßig zu erscheinen, im Geiste gehorsam zu sein, ordentlich zu handeln, fleißig zu lernen und sich höflich und respektvoll zu verhalten«.

Alte Gewohnheiten lassen sich nur schwer ablegen, zumindest wenn sie mit Selbstdisziplin und Aufrichtigkeit erlernt wurden. Als Truman Präsident war, war es für ihn undenkbar, sich zu verspäten, auch wenn alle es mit Humor genommen hätten, wenn er es getan hätte. Doch der Mann, der die Befehlsgewalt über ein Atomwaffenarsenal hatte, stellte an sich selbst die höchsten Ansprüche, wenn es darum ging, pünktlich zu sein. Auf dem Resolute-Schreibtisch im Oval Office standen vier Uhren, dazu gab es zwei weitere im Raum und eine an seinem Handgelenk. Sogar sein Gang, der ihm in der Armee antrainiert worden war, war zeitlich genau getaktet – immer 120 Schritte pro Minute. »Wenn er zum Mittagessen ging«, berichtete einer seiner Angestellten, »und die Nachricht hinterließ, dass er um 14 Uhr zurückkehren würde, erschien er auch um 14 Uhr, nicht um 14.05 Uhr, nicht um 13.15 Uhr, sondern genau um Punkt 14 Uhr.« Hotelangestellte und Reporter konnten ihre Uhren nach Trumans Tagesablauf stellen – »Oh, er wird um 7.29 Uhr aus dem Aufzug steigen«, sagten sie, wenn er New York besuchte. Und das tat er auch! Ohne Ausnahme!

Das Streben nach Disziplin bedeutet, dass man in allen Dingen diszipliniert ist, besonders in den kleinen Dingen. Es bedeutet zum Beispiel,

dass man pünktlich ist. Aber Pünktlichkeit bedeutet mehr als nur zur vereinbarten Zeit zu erscheinen. Es bedeutet, die Zeit zu *managen* – die wichtigste Ressource auf unserem Planeten.

Manche Menschen behaupten, dass Zeit nur ein Konstrukt sei. Wenn das stimmt, ist sie vielleicht die größte Schöpfung der Menschheit. Denn mit der Zeit messen wir die einzige wirklich nicht erneuerbare Ressource, die wir haben. Niemand kann mehr von ihr herstellen. Einmal verloren, kann sie nicht wiedergewonnen werden. Zeit, die vergeudet wird, vergeudet auch uns. Wenn wir Zeit vergeuden, vergeuden wir auch uns selbst. Wir müssen lernen, die Zeit zu nützen, sonst wird sie uns aufbrauchen ...

Deshalb erledigen wir unsere Arbeit zügig. Deshalb kommen wir auf den Punkt. Deshalb halten wir uns an die Tagesordnung. Deshalb reden wir nicht um den heißen Brei herum, dulden keine Abschwefungen oder Ablenkungen. Deshalb halten wir unseren Schreibtisch in Ordnung – damit wir keine Zeit damit verschwenden, nach irgendwelchen Dingen zu suchen. Deshalb stehen wir früh auf – damit wir mehr Zeit haben, Zeit ohne Unterbrechungen oder Störungen, in der frischesten Phase des Tages. Deshalb sagen wir bewusst Ja oder Nein, denn wir wissen, dass Zeit ein Geschenk ist – und dass es darauf ankommt, was wir mit ihr anfangen.

Wir beginnen pünktlich. Wir hören pünktlich auf. Wir liefern unsere Projekte vor dem Abgabetermin ab. Denn wenn wir das nicht tun, wirkt sich das auf unser nächstes Vorhaben aus. Das heißt, wir können nicht zu früh fertig werden, geschweige denn pünktlich sein ... denn dann sind wir zu spät. Und dann ist diese Zeit für immer verloren.

Als Neuling bei den New York Knicks saß der junge Phil Jackson meistens auf der Bank. Eines Abends, gegen Ende eines Spiels, unterhielt sich Jackson gerade mit einem anderen Ersatzspieler, als ihm der Trainer Red Holzman eine überraschende Frage stellte. »Wie viel Zeit ist noch übrig, Jackson?«, fragte er. »Eine Minute und 28 Sekunden«,

antwortete dieser. »Nein, wie viel Zeit ist noch auf der Wurfuhr?« fragte Red, und natürlich wusste Jackson das nicht. »Das musst du doch wissen«, rief der Trainer empört. »Du gehst vielleicht auf den Platz, und wenn du die Zeit nicht weißt, könntest du uns in Schwierigkeiten bringen. Ich will dich nicht noch einmal dabei erwischen.«

Wir alle haben jeden Tag dieselben 24 Stunden zur Verfügung, so wie jede Basketballmannschaft 24 Sekunden pro Angriff hat. Soll man sich dessen nicht bewusst sein? Soll man das nicht respektieren? Soll man nicht versuchen, diese Zeit zu nutzen und zu verwalten? Das wäre nicht nur nachlässig, das wäre dumm.

Sie sind immer im Spiel. Man muss die Zeit genau kennen, denn man kann nie wissen, wann sie einem ausgeht. Das ist es, was die Mahnung *Memento mori* bedeutet. Niemand kann die Zeit oder das Leben als selbstverständlich ansehen, denn sie läuft für uns alle ab.

Praktischer drückte es der Dichter W. H. Auden aus: »Der moderne Stoiker weiß, dass der sicherste Weg, die Leidenschaft zu disziplinieren, der ist, die Zeit zu disziplinieren: Entscheide, was du im Laufe des Tages tun willst oder tun sollst, und dann tue es jeden Tag immer genau zum selben Zeitpunkt, und die Leidenschaft wird dir keine Schwierigkeiten bereiten.« Nun muss man diesen Rat nicht wörtlich befolgen, um die tiefere Botschaft zu erkennen: Routine ist ein unverzichtbares Instrument zur Einteilung der Zeit und zur Unterdrückung der negativen Kräfte von Ablenkung, Zaudern und Faulheit.

Eine Person, die aufsteht, *wann immer sie aufwacht*, tut, *was auch immer sie tut*, und ihren Tag *willkürlich* ordnet? Das ist ein Mensch, der nie genug Zeit haben wird, der immer im Rückstand sein wird. Aber der diszipliniere Mensch, eine Toni Morrison, die aufsteht, wann sie aufstehen soll; ein Mensch wie William Stafford, der die schwierigen Projekte zuerst in Angriff nimmt; ein Mensch, der pünktlich ist wie Harry Truman; der wie Booker T. Washington Nein sagt zu allem, was nicht

wesentlich ist? Das ist ein Mensch, der seine Zeit in vollem Umfang nutzt.

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, um darüber nachzudenken, wie Sie das letzte Jahr, den letzten Monat, die letzte Woche, den letzten Tag verbracht haben. Überlegen Sie, wie viel davon verschwendet wurde, wie viel davon halbherzig war, wie viel davon als Reaktion auf Dinge verbracht wurde, auf die Sie keinen Einfluss hatten. Und auch wenn Sie für diese Zeit anständige Ergebnisse vorweisen können, hätten Sie es besser machen können. Wir alle hätten es besser machen können.

Die Momente zwischen den Momenten, die wir an uns vorbeiziehen ließen, die Dinge, die wir träge erledigten und dann abermals tun mussten, die Tätigkeiten, wie wir übernahmen, aber nicht übernehmen hätten sollen. All dies hätten wir besser machen können ... aber wir konnten es nicht. Es gibt einfach kein Entrinnen vor der Tatsache, dass diese Momente für immer vorbei sind, dass man *diese Zeit nie wieder zurückbekommen wird*.

Sie haben Gelegenheiten verpasst, besser zu werden. Sie haben Gelegenheiten verpasst, Fortschritte zu erzielen. Sie haben andere Menschen nicht respektiert (die Sie warten ließen). Sie haben Ihre Sache nicht respektiert (indem Sie ihr nicht Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit geschenkt haben). Aber der Silberstreif bei dieser Tragödie besteht darin, dass das Leben Ihnen eine zweite Chance gegeben hat. Zumindest vorläufig. Denn Sie haben den heutigen Tag. Sie haben den gegenwärtigen Moment. Wie werden Sie ihn verbringen? Was werden Sie aus ihm machen?

Und um es klar zu sagen, das bedeutet nicht nur, sich zu beeilen. Die Mutter von Königin Elizabeth wurde einmal bei einer öffentlichen Veranstaltung von einem Adjutanten zur Eile gedrängt, der behauptete, sie hätten keine Zeit mehr. »Die Zeit ist nicht mein Diktator«, erwiderte die Königinmutter, als sie stehen blieb und allen, die auf sie gewartet hatten, die Hand schüttelte. »Ich diktiere der Zeit.«

Ogleich die Zeit letztlich doch der Diktator unserer Anwesenheit hier auf der Erde ist, bestimmen wir selbst, wie wir sie verbringen. Vorausgesetzt, wir sind uns ihrer bewusst, ihres Wertes und der Bedeutung eines guten Umgangs mit ihr. Ob wir nun Präsident oder Königin oder irgendetwas dazwischen werden, wir sollten uns vornehmen, die Zeit so zu verbringen, wie es dem jungen Truman eingebläut wurde:

pünktlich

gehorsam

ordentlich

fleißig

sanftmütig

respektvoll

Jetzt ist diese Zeit. Denn *jetzt* ist die einzige Zeit, die Sie haben.

Ziehen Sie Grenzen

George Washington war berühmt für seine Zurückhaltung, er behielt seine Emotionen und persönlichen Gefühle für sich. Angela Merkels engste Mitarbeiter haben ihre Wohnung noch nie von innen gesehen. Es ist bemerkenswert, dass in Bezug auf Königin Elizabeth nach einem ganzen Leben vor den Kameras, nach so vielen Begegnungen mit Menschen, nach so vielen Auftritten und Reden und Audienzen bei Staatsoberhäuptern der Welt, fast niemand die quälende, aber auch faszinierende Frage beantworten kann: »*Wie ist die Königin eigentlich so?*«

Stellen Sie sich vor, sie hat nicht ein einziges Mal mit einem Reporter gesprochen – in sieben Jahrzehnten! Der Schah von Persien fragte sie einmal, ob sie in ihrer Regierungszeit mehr Labour- oder konservative Premierminister gehabt habe. Die Königin wusste es nicht, denn es ging sie nichts an. Eine Antwort wäre auch nicht angemessen gewesen.

Elizabeth befolgt nicht nur die zahlreichen Regeln ihres Amtes; ihre Zurückhaltung beschränkt sich nicht darauf, sich nicht in die Politik einzumischen. Ihre Enkelkinder bezeugen, dass sie ihnen nur selten ausdrückliche Ratschläge erteilt und ihnen auch nie sagt, was sie zu tun haben. Vielmehr ist sie der Ansicht, dass sie mit der richtigen Frage oder besser noch mit unvoreingenommenem Zuhören die Möglichkeit haben, es selbst herauszufinden.

Wie fasst man all dies in einem Wort zusammen? *Grenzen*. Bedauerlicherweise ist diese Art von Disziplin heutzutage viel zu selten anzutreffen. In einer Welt der sozialen Medien, der sofortigen Befriedigung und der Schamlosigkeit respektieren wir Menschen, die Grenzen ziehen

und aufrechterhalten, nicht besonders. Gemeint ist damit, sich um seine eigenen Angelegenheiten zu kümmern, die Regeln des Engagements selbst festzulegen, sein Privatleben privat zu halten, sich nicht von anderen herunterziehen zu lassen, sich nicht in die Probleme anderer verwickeln zu lassen (oder andere in die eigenen zu verwickeln), stark genug zu sein, um kundzutun, was man mag und was nicht, den Freiraum und die Vorlieben anderer Menschen zu respektieren.

Dies sind scheinbar grundlegende Dinge, mit denen aber im Grunde niemand etwas anzufangen weiß. Denken Sie an all die Wörter, die wir haben, um Menschen zu bezeichnen, die es eben nicht schaffen, eigene Grenzen festzulegen:

Fußabtreter

Hysteriker

Wichtigtuer

Schwächlinge

Aufwiegler

Klatschbasen

Waschlappen

Wir leben in einer Zeit der Vulgarität und der Dummheit, der Unreife und des Egoismus. Einer Zeit der Freiheit, die wir als Freibrief für Dummheit, Unseriosität und Exzesse betrachten. Schauen Sie sich unsere Helden an: Reality-TV-Stars. Influencer. Professionelle Wrestler. YouTuber. Demagogen.

Vor einigen Jahren sprach der aus den amerikanischen Südstaaten stammende Philosoph Peter Lawler davon, dass wir dringend »Damen und Herren« bräuchten, »Menschen, die wissen, wer sie sind und was von ihnen erwartet wird als Wesen, die dazu geboren wurden, sich Wissen anzueignen, zu lieben und zu sterben, und die für mehr als eine rein biologische Existenz bestimmt sind«. Damen und Herren? Wie wäre es

einfach mit *funktionierenden Erwachsenen*? Menschen, die sich für ihr eigenes Leben verantwortlich fühlen?

Plutarch erinnerte die Herrscher daran, dass sie kaum die Verehrung ihrer Untertanen erlangen würden, wenn man sie zu oft am Feuer sitzen und Bohnen vertilgen sähe. Er sprach damit von jener Art von Distanz und Zurückhaltung, die auch Königin Elizabeth, Angela Merkel und George Washington an den Tag legten. Cato seinerseits war ein eifriger Verfechter der sogenannten *Mos maiorum*, also der Sitten der Vorfahren, der hergebrachten oder auch expliziten Verhaltensweisen der Großeltern. Diese Regeln, die irgendwo zwischen Manieren und Moral angesiedelt sind, sagen uns, wie wir handeln sollen, wie wir mit anderen Menschen umgehen sollen, was zu tun ist, wenn man einen Strafbefehl bekommt, oder wie wir uns verhalten sollen, wenn es eine Lücke gibt zwischen dem, womit wir durchkommen, und dem, was die Gesetze oder Regeln verlangen.

Aber es geht um mehr als das. Bei Grenzen geht es auch darum, sich selbst abzugrenzen – um gesunde Grenzen zwischen dem, was man mit anderen teilt und was nicht, was man akzeptiert und was nicht, wie man andere behandelt und wie man erwartet, von ihnen behandelt zu werden, was in die eigene Verantwortung fällt und was nicht. Oder wie Jay-Z einmal erklärte, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit Erfolg und Ruhm: »Es geht darum, zu wissen, wer man ist, und einfach das zu tun, womit man sich wohlfühlt und sich nicht von den Leuten in tausend verschiedene Richtungen ziehen zu lassen. Denn wenn man dies zulässt ... werden die Leute einen zu allem Möglichen verleiten, aber es muss auch *für einen selbst* einen Sinn ergeben.«

Sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, ist unmöglich, wenn man nicht in der Lage ist, Nein zu sagen oder sich zu wehren, wenn andere einem zu viel aufbürden. Sie können in Stresssituationen nicht den Kopf behalten, wenn Sie nicht wissen, wer Sie sind oder wofür Sie stehen. Sie können kein starker Vater oder keine starke Mutter sein, wenn

Sie chaotisch agieren oder sich immer noch von den eigenen Eltern gängeln lassen. Wie wollen Sie etwas erreichen, wenn die Verlockungen der sozialen Medien Ihr Leben bestimmen? Wie können Sie nach einem Misserfolg wieder aufstehen, wenn Sie sich zu sehr damit beschäftigen, was andere Leute von Ihnen denken? Sie werden nicht Ihre bestmögliche Arbeit abliefern, wenn Sie ständig die Arbeit der anderen zu kontrollieren versuchen.

Es gibt einen Begriff – *Energievampire* –, der die Art von Menschen beschreibt, die aufgrund ihres Mangels an Grenzen andere durch ihre Bedürftigkeit, ihren Egoismus, ihre Funktionsstörungen und ihre emotionalen Krisen aussaugen. Sie dürfen nicht nur selbst kein Energievampir sein, Sie müssen sich auch bewusst sein, dass diese Art von Menschen existiert. Sie müssen stark genug sein, um sie auf Abstand zu halten – selbst wenn sie schön sind, selbst wenn sie talentiert sind, selbst wenn sie zur Familie gehören oder alte Freunde aus der Kindheit sind, auch wenn ihre Hilflosigkeit Ihr Mitgefühl anspricht.

Ein Land ohne Grenzen, so sagt man, sei eigentlich gar kein Land. So ist es auch mit den Menschen. Ohne Grenzen werden wir überwältigt. Wir werden überbeansprucht. So sehr, dass die Eigenschaften und die Merkmale, die uns bisher ausmachten, zu verschwinden beginnen, bis wir am Ende nicht mehr wissen, wo wir selbst anfangen und wo die Energievampire um uns herum aufhören. Aus diesem Grund räumen wir unseren Schreibtisch auf. Deshalb ignorieren wir Situationen, die nichts mit uns zu tun haben. Deshalb sprechen wir nicht jeden Gedanken aus, der uns in den Sinn kommt, deshalb müssen wir herausfinden, wie wir verantwortungsvoll mit unseren Finanzen umgehen und unsere Zeit effizient nutzen können. Deshalb gehen wir immer pünktlich ins Bett und stehen jeden Tag früh auf. Weil wir versuchen, unser Leben, unsere Gefühle und unsere Sorgen so zu ordnen, dass es möglich ist, sie alle zu bewältigen. Dass wir sie kontrollieren und nicht umgekehrt.

Die meisten Menschen, die etwas Bedeutendes leisten, sind Menschen, von denen Sie noch nie etwas gehört haben – sie wollen es auch so. Die meisten glücklichen Menschen brauchen Sie nicht, um zu wissen, wie glücklich sie sind – sie denken überhaupt nicht an Sie. *Jeder* hat hin und wieder mit Unannehmlichkeiten zu kämpfen, manche Menschen aber ziehen es vor, ihre Probleme nicht auf alle anderen abzuwälzen. Starke Menschen sind in sich gekehrt. Sie halten sich selbst in Schach. Sie lassen ihre Angelegenheiten dort, wo sie hingehören ... bei sich selbst.

Stimmt es, dass manche Menschen mit einem bestimmten Verhalten durchkommen? Ja. Sie können dabei sogar Spaß haben oder dadurch reich werden. Und? Die Grenzen, die wir gezogen haben, überlassen diese Sorge diesen Menschen. Wir wissen, dass sie sich am Ende selbst bestrafen.

Wie William Penn sagte, sind diejenigen, die über starke Grenzen verfügen, »so viel mehr sie selbst, dass sie, indem sie gemeinsame Gebühren zahlen, zu Herrschern über alle anderen werden«.

Legen Sie Ihre Grenzen fest. Setzen Sie diese Grenzen durch – sanft, aber bestimmt. Respektieren Sie die Grenzen der anderen ebenso, wie Sie es sich für Ihre eigenen wünschen.

Seien Sie der Erwachsene in einer Welt voller emotionaler Kinder.

Geben Sie Ihr Bestes

Ein vielversprechender junger Offizier namens Jimmy Carter bewarb sich um einen Platz im Atom-U-Boot-Programm der Navy. Dort saß er mehr als zwei Stunden lang Admiral Hyman Rickover gegenüber, der 1955 nicht nur mit schierer Willenskraft die weltweit erste Nuklearflotte schuf, sondern sie auch die nächsten drei Jahrzehnte lang mit großer Konzentration leitete, wozu auch gehörte, dass er jeden einzelnen Menschen, der mit seinen wertvollen U-Booten in Berührung kam, zuvor persönlich in Augenschein nahm.

Als die beiden zusammensaßen und sich unterhielten, sprachen sie über eine Vielzahl von Themen, von aktuellen Ereignissen bis hin zu Marinetaktik, Elektronik und Physik. Carter hatte sich wochenlang auf das Gespräch vorbereitet und schwitzte bei jeder Frage, während Rickover – der nie lächelte – den Schwierigkeitsgrad immer weiter erhöhte. Dann endlich stellte er eine Frage, die wirklich leicht zu beantworten erschien: »Wie haben Sie in Ihrer Klasse an der Marineakademie abgeschnitten?«

»Sir, ich war der 59. in einer Klasse von 820 Schülern«, antwortete Carter mit stolzgeschwellter Brust. Aber nachdem er schon Generationen von Amerikas besten militärischen Talenten gesehen hatte, war Rickover nicht sonderlich beeindruckt von diesem Rang. »Aber haben Sie Ihr Bestes gegeben?«, fragte er den jungen Mann.

Natürlich wollte Carter sofort darauf antworten, wie wir alle, wenn uns eine solche Frage gestellt werden würde. Doch etwas in seinem Inneren hielt ihn zurück. Was war mit den Zeiten, in denen er müde ge-

wesen war? Was war mit den Kursen, in denen er sich seiner Noten so sicher gewesen war, dass er glaubte, sich zurücklehnen zu können? Was war mit den Fragen, die er nicht gestellt hatte, oder mit den Momenten, in denen er abgelenkt gewesen war? Was war mit den Professoren, die er langweilig fand und denen er wenig Aufmerksamkeit schenkte? Was war mit den Büchern, die er zusätzlich noch durcharbeiten hätte können – Büchern über Waffensysteme, über Geschichte, über Naturwissenschaften, über Trigonometrie? Was war mit dem Morgentraining, das er eher lustlos mitgemacht hatte?

»Nein, Sir«, musste Carter gestehen, »ich habe nicht immer mein Bestes gegeben.«

Da stand Rickover auf, um zu gehen, stellte aber noch eine letzte Frage, bevor er sich verabschiedete: »Warum nicht?«

Warum haben Sie nicht Ihr Bestes gegeben? Es war eine Frage, die noch in anderen Formen auftauchen und den jungen Mann für den Rest seines Lebens in vielerlei Hinsicht herausfordern und inspirieren sollte. Etwa in folgenden Formulierungen: Warum halten Sie sich zurück? Warum machen Sie etwas nur halbherzig? Warum haben Sie solche Angst, es zu versuchen?

Warum glauben Sie nicht, dass das wichtig ist? Was könnten Sie zustande bringen, wenn Sie sich wirklich engagieren würden? Wenn Sie nicht Ihr Bestes geben, *warum machen Sie etwas dann überhaupt?*

Dieses Gespräch könnte den Eindruck vermitteln, dass Rickover ein unbarmherziger Zuchtmeister war, der keine Entschuldigungen für Versagen akzeptierte. Das stimmt auch zum Teil. Die strengen Maßstäbe, die er an sich selbst und an alle Menschen anlegte, die er einstellte, machten die Vereinigten Staaten nicht nur zu einer Weltmacht, sondern verhalfen Carter schließlich auch zur Präsidentschaft.

Doch in seiner Amtszeit, die nur eine Wahlperiode umfasste, waren Carters Erfolge – keine Kriege im Ausland, ein Friedensschluss zwischen Israel und Ägypten, die Aushandlung und Ratifizierung der Panama-

kanal-Verträge, die Normalisierung der diplomatischen Beziehungen zur Volksrepublik China – auch stets von Konflikten begleitet. Das betraf auch die Energiepolitik, in der Carter 1977 in einer Ansprache an die Nation die Themen Energieversorgung und Klimawandel vorausschauend als »moralisches Äquivalent zum Krieg« bezeichnete. Er wusste, dass seine Vorschläge in der amerikanischen Bevölkerung unpopulär sein würden, erklärte aber später: »Ich konnte mir nicht vorstellen, wie erbittert die politischen Kämpfe sein würden, die vor uns lagen.« Carter sollte während seiner gesamten Amtszeit einen Kampf gegen den Kongress führen und wurde verspottet, weil er Solarpaneele auf dem Dach des Weißen Hauses anbringen ließ. Trotz seiner Bemühungen und seiner Aufrichtigkeit scheiterte Carter letztlich. Rickover hingegen, der unerbittliche Zuchtmeister, strahlte dennoch vor Stolz. »Es steht außer Frage, dass die Öffentlichkeit ihn letztendlich verstehen wird und dass er später als weitsichtiger Mann angesehen werden wird, der versucht hat, die Menschen in den USA zu schützen«, sagte er über Carters energiepolitische Bemühungen. »Es hat 400 Jahre gedauert, bis die Botschaft von Jesus Christus akzeptiert wurde. Bis dahin betrachtete man ihn als ›Versager‹. Solange ein Mensch sein Möglichstes versucht, um zu tun, was er für richtig hält, hat er Erfolg, ganz gleich, wie das Ergebnis letztlich aussieht.«

Das ist das Wunderbare daran, wenn man sein Bestes gibt. Es grenzt Sie ab – wenn auch nur ein wenig – von den Ergebnissen und dem eigenen Ego. Das heißt nicht, dass Ihnen die Ergebnisse egal sind. Es geht vielmehr darum, dass Sie gewissermaßen einen Trumpf in der Hand haben. Ihr Erfolg steigt Ihnen nicht zu Kopf, weil Sie wissen, dass Sie zu mehr fähig sind. Ihre Misserfolge zerstören Sie nicht, weil Sie sicher sind, dass Sie nicht mehr hätten tun können. *Sie haben immer die Kontrolle darüber, ob Sie Ihr Bestes geben oder nicht.* Niemand kann Sie daran hindern. Sie müssen nicht die Nummer eins in Ihrer Klasse werden. Oder alles gewinnen, jedes Mal. Dass Sie nicht gewinnen, ist eigentlich

gar nicht so wichtig. Wichtig ist nur, dass Sie alles gegeben haben, denn alles andere wäre Betrug an dem Geschenk, das Sie erhalten haben, und an Ihrer Befähigung. Dem Geschenk Ihres Potenzials. Dem Geschenk der Gelegenheit. Dem Talent, mit dem Sie ausgestattet wurden. Der Verantwortung, die Ihnen anvertraut wurde. Dem Geschenk der Anleitung und der Zeit anderer. Dem Geschenk des Lebens selbst.

Ralph Ellison war Student am Tuskegee Institute. Dort schenkte ihm seine Klavierlehrerin Hazel Harrison nicht nur ihre Zeit und ihre Energie, sondern machte ihn auch vertraut mit einer bestimmten Art, über die Verpflichtungen zu denken, die jeder Künstler und jeder talentierte Mensch hat. »Sie müssen *immer* Ihr Bestes geben«, erklärte sie ihm, »selbst wenn es nur im Warteraum der Chehaw Station ist, denn in diesem Land wird es immer einen kleinen Mann hinter dem Ofen geben ... [der] die *Musik* und die Tradition kennt und die Anforderungen an die Musikalität, die für das, was Sie vorhaben, erforderlich sind.«

Chehaw Station war der Bahnhof in der Nähe des Campus. Und der kleine Mann hinter dem Ofen? Das wurde zum künstlerischen Konzept, das Ellison leitete, so wie die Maßstäbe von Rickover über Carter schwebten, so wie das Diktum des Basketballtrainers John Wooden seine Spieler seit dem Tag seiner ersten Lektion in den Grundlagen des Sockenanziehens leitete: »Ihr Bestes ist gut genug.«

Nicht das Perfekte. Ihr Bestes.

Überlassen Sie den Rest der Anzeigetafel, den Richtern, den Göttern, dem Schicksal und den Kritikern.

Über das Temperament hinaus ...

*»Es kommt selten vor, dass jemand, der gleichermaßen
mit dem Kopf wie auch mit dem Körper kämpft,*

Zweiter wird.«

PETE CARRIL

Es wäre wunderbar, wenn es ein Freifahrtschein wäre, klug oder brillant, erfolgreich oder mächtig zu sein. Das ist es aber ganz und gar nicht. Vielmehr machen wir die Erfahrung, dass wir uns aufgrund unserer Talente, unserer Ressourcen und unserer Verantwortung selbst *besser* beherrschen müssen. Wir müssen uns bewusst, umsichtig und *ständig* kontrollieren, uns selbst überwachen, unsere Impulse in den Griff bekommen. Für uns gilt das alte Diktum: *Erkenne dich selbst – körperlich und geistig*. Und wir müssen ein zweites, ebenfalls altes Diktum befolgen: *Tue nichts im Übermaß*.

Wir arbeiten engagiert, wir denken konzentriert, wir halten uns unerbittlich an hohe Standards. Wenn wir dies konsequent tun, werden wir glücklich und produktiv sein. Und in den seltenen Fällen, in denen wir scheitern – und das ist unausweichlich –, werden wir auch damit zu-recht-kommen. Nicht nur weil wir in unserem Herzen wissen, dass wir unser Bestes getan haben, sondern auch weil wir die Stärke und den Charakter besitzen, Rückschläge auf unserem Weg zu ertragen. Wir wer-

den über die Entschlossenheit und das Gleichgewicht verfügen, wieder aufzustehen und weiterzumachen.

Und wenn wir das nicht tun? Wenn wir in Exzesse verfallen, wenn wir unsere Werte und Maßstäbe vernachlässigen – was dann? Wenn wir nachlässig und faul sind, schlampig und schwach, wenn wir aufhören, uns um persönliche Weiterentwicklung zu kümmern, dann werden wir, wie der große Epiktet sagt, keine Fortschritte mehr erzielen und als gewöhnliche, enttäuschende Menschen leben und sterben. Aber es geht um mehr als das. In Bezug auf Alkibiades, den vielversprechenden einstigen Schüler von Sokrates, hat Plutarch die Kosten der Unmäßigkeit nicht nur für uns selbst aufgezeigt, sondern auch für die Menschen, die von uns abhängig sind.

*»Sein Mangel an Disziplin und sein ausschweifender
Lebenswandel zerstörten ihn, und er versagte der
Stadt wegen seiner Verschwendung und Zügellosigkeit
all ihre Vorzüge.*

*Selbstdisziplin ist nicht nur unsere Bestimmung,
sondern unsere Pflicht.
Gegenüber unserem Potenzial.
Unserem Land.
Unserer Sache.
Gegenüber unseren Familien.
Unseren Mitmenschen.
Gegenüber denjenigen, die zu uns aufschauen.
Und denjenigen, die nach uns kommen.«*

Denn früh genug werden Sie wahrhaftig auf die Probe gestellt werden – über die gewöhnliche Art und Weise hinaus, in der Sie bislang auf dieser Reise zu Ihrem besten Selbst sich behaupten und Widerstand leisten

mussten. Das Leben wird Ihnen etwas Größeres abverlangen, etwas, das an Heldenhaftigkeit grenzt.

Ihr Körper, Ihr Verstand, Ihr Geist werden sich in Einklang bringen müssen, damit Sie entdecken können, dass Sie zu mehr fähig sind, als Sie für möglich gehalten haben. Zudem werden Sie gefordert sein, mehr zu geben ... mehr, als Sie jemals zuvor geben (oder aufgeben) mussten.



TEIL III

DAS MAGISTERIUM (Die Seele)

*» Wenn wir uns selbst regieren, haben wir die
Verantwortung von Herrschern, nicht von
Untertanen.«*

THEODORE ROOSEVELT

Es ist nicht ungewöhnlich, dass man jemanden findet, der körperlich von sich selbst beherrscht wird. Es gibt auch keinen Mangel an brillanten Menschen, die ihren Verstand und ihren Geist bei der Ausübung dieses oder jenes Berufs unter Kontrolle gebracht haben. Außerordentlich selten ist jedoch jemand, der nicht nur diese beiden Disziplinen vereint, sondern es auch schafft, in der sogenannten Arena zu bestehen – im öffentlichen Leben, als Macher, als Teil der Gesellschaft. Natürlich kann man Mäßigung und Zurückhaltung in den Klöstern und auf den Bergen finden, aber das ist es nicht, was wir suchen. Kann man diese Stille, diese Ausgeglichenheit im Chaos des wirklichen Lebens erlangen? Umgeben von Versuchungen? Egal, ob die Menge jubelt oder spottet? Unabhängig davon, was toleriert wird, womit man durchkommt, was die Leute überhaupt für möglich halten? Wir nennen diese seltene und transzendente Ebene die meisterhafte – sich selbst zu beherrschen, geistig, körperlich, immer und in allen Formen ... und irgendwie in gewisser Weise auch darüber hinaus greifen, mehr zu geben, mehr aus sich selbst zu schöpfen. Das ist die Größe, die wir suchen, das ist der Punkt, an dem Körper, Geist und Seele in den belastendsten Situationen des Lebens zusammenkommen, wenn die Dinge nicht so laufen, wie wir es uns wünschen, in Momenten des Schicksals oder großer Schwierigkeiten, in denen wir zeigen, wofür all diese Opfer gebracht wurden, in denen wir zeigen, woraus wir gemacht sind, in denen wir beweisen, dass es tatsächlich möglich ist, die Welt zu besitzen *und* unsere Seele zu behalten.

Sich selbst übertreffen

25 Jahre lang hatte Antoninus darum gekämpft, an die Spitze des römischen Staates zu gelangen, und nun, endlich, war Kaiser Hadrian, der an einer langwierigen, tödlichen Krankheit litt, bereit, ihm zu geben, was er verdient hatte: die Krone.

»Ich habe für euch einen Kaiser gefunden, edel, mild, gehorsam, vernünftig, weder dickköpfig und leichtsinnig in der Jugend noch nachlässig im Alter – Antoninus Aurelius«, sagte Hadrian über den allseits beliebten Anführer. Aber das war nur ein böser Trick.

Obwohl Antoninus' tadelloser Dienst als Quästor, Prätor, Konsul und Senator, sein makelloser Charakter und sein tadelloser Lebenslauf ihn auf die Macht vorbereitet hatten wie nur wenige zuvor, hatten Hadrian und das Schicksal andere Pläne. Trotz seiner freundlichen Worte über Antoninus glaubte Hadrian, dass die wahre Zukunft Roms jemand anderer verkörpern würde, nämlich ein Junge namens Mark. Antoninus sollte sein Platzhalter sein – ein in absurder Weise überqualifizierter Thronwärmer. Die wahre Geschichte von Herrschern hat nichts zu tun mit der symbolischen und großmütterlichen Regentschaft der modernen Königin Elizabeth. Die antike Welt war eine grausame, gewalttätige Welt. Sicherlich, so konnte man annehmen, würde Antoninus, einmal an der Spitze, seine Macht absichern, sich selbst schützen und ein Vermächtnis schaffen, das für alle Zeiten Bestand haben würde. Er würde beweisen, dass man ihn unterschätzt hatte. Er würde sich nehmen, wonach sein Ehrgeiz verlangte. Aber nein, wieder kam es anders.

Antoninus schaffte es während seiner Regierungszeit von rund 23 Jahren und der schwierigen, wenig beneidenswerten Aufgabe, einen Jungen auf seine Nachfolge vorzubereiten, auf meisterhafte Weise, sich zu mäßen. Er war nicht nur ein ausgeglichener und vernünftiger Mensch, er war auch ausgeglichen und vernünftig als Oberhaupt eines riesigen Reiches, dessen Millionen Untertanen ihn buchstäblich wie einen allmächtigen Gottkönig verehrten!

Nicht ein einziges Mal drängte er sich selbst an die erste Stelle. Nicht ein einziges Mal stellte er die Interessen seiner eigenen Familie in den Vordergrund. Anstatt sich zu beschweren oder Intrigen zu schmieden, machte er sich ruhig an die Arbeit, die ihm zumindest anfangs als völlig ungerecht und undankbar erschienen sein muss. Antoninus, so hoben die antiken Historiker hervor, war für keinerlei Blutvergießen verantwortlich während seiner Regierungszeit, weder im Ausland noch zu Hause. Diese Sanftmut und Hingabe an sein Land, an die Sache und an die Menschen, die er liebte, brachten ihm einen Namen ein, der zwar nicht so ruhmreich ist wie der von Alexander dem Großen oder so furchteinflößend wie der von Wilhelm dem Eroberer, dafür aber umso großartiger: Antoninus *Pius*.

Mäßigung war eine bewundernswerte Sache, insbesondere dann, wenn sie mit einem solchen Maß an Hingabe betrieben wurde und trotz aller Versuchungen und Herausforderungen, mit denen Antoninus Pius konfrontiert war als Oberhaupt eines Reiches mit 70 bis 80 Millionen Menschen, das rund 9 Millionen Quadratkilometer umfasste.

Alles, was Königin Elizabeth in zeremonieller Hinsicht darstellt, war der römische Kaiser in der Praxis. Der Kaiser hatte die Befugnis, Gesetze zu erlassen und sie durchzusetzen, er saß über Rechtsfälle zu Gericht. Er hatte die Macht, Kriege zu führen, und stand an der Spitze der grausamsten Militärmaschinerie der Welt. Er besaß die Macht, Wochentage hinzuzufügen oder zu streichen und konnte den römischen Kalender nach Gutdünken neu gestalten. Und als *Pontifex maximus*, als Ober-

haupt der religiösen Angelegenheiten, stand es auch in seiner Macht, die Dogmen der römischen Religion neu zu formulieren.

Wir wissen, was die meisten Kaiser mit dieser Macht anstellten. Viele Seiten, Bücher und Bibliotheken wurden mit ihren Missetaten und Exzessen gefüllt. Warum also ist Antoninus, die Ausnahme von der römischen Regel, eher unbekannt?

Das ist die Ironie der Mäßigung. Sie macht uns größer, und zudem ist es eher unwahrscheinlich, dass wir uns nach Anerkennung für diese Tugend sehnen. Antoninus war nicht nur bekannt dafür, dass ihm oberflächliche Ehrungen nichts bedeuteten, er mied sie sogar absichtlich. Gegen Ende seiner Regierungszeit bot ihm der Senat in einer Geste der Wertschätzung an, die Monate September und Oktober nach Antoninus und seiner Frau zu benennen, was er allerdings ablehnte. Die Monate Juli und August sind auch heute noch, 2000 Jahre später, nach Julius Caesar und Augustus Caesar benannt. Antoninus wurde für seine Bescheidenheit kein solch ewiger Ruhm zuteil.

Vielmehr wurde Antoninus ein *Opfer* seines Erfolges. Nach Ansicht des Historikers Ernest Renan aus dem 19. Jahrhundert hätte sich »Antoninus den Ruf erwerben können, der beste aller Herrscher zu sein, wenn er nicht einen Mann zu seinem Nachfolger bestimmt hätte, der ihm an Güte und Bescheidenheit ebenbürtig war – einen Mann, der zu diesen glänzenden Eigenschaften noch Talent und Charme hinzufügte, wodurch er ein Bild schuf, das in der Erinnerung der Menschheit weiterlebt«. Weil Antoninus seinen Rivalen nicht umbrachte, sondern sich stattdessen voll und ganz der Aufgabe widmete, seinen Nachfolger, Mark Aurel, zu einem großen Mann zu formen – zu einem Mann, dessen Ruhm sogar seinen Adoptivvater, der ihn gefördert hatte, in den Schatten stellte –, verurteilte er sich selbst dazu, als eine Fußnote in die Geschichte einzugehen.

Die Wurzel des Wortes *Disziplin* ist das lateinische Wort *discipulus*, also Schüler. Es impliziert die Existenz eines Schülers, aber auch

eines Lehrers. Dies ist das Schöne an der Beziehung zwischen Antoninus und Mark Aurel. Der eine verfügte trotz seines Eigeninteresses über die Selbstbeherrschung und die Bereitschaft, ein Lehrer und Mentor zu sein. Der andere war bereit zu lernen und demütig genug, Schüler eines Lehrers zu sein, der so diszipliniert und gut war, dass er nach seinem Tod vergöttert wurde.

Jeder der beiden reagierte auf die ungewöhnlichen Umstände, die sie zusammenbrachten, die sich keiner von ihnen ausgesucht hatte und von denen man aufgrund der geschichtlichen Erfahrungen eigentlich annehmen hätte müssen, dass sie in einer Katastrophe enden würden; und gemeinsam erreichten sie eine Größe, die jenseits der Vorstellungskraft liegt. Eine Größe, die in Märchenbücher und Parabeln gehört, nicht in die grausamen Hallen der Macht.

Was genau hat Antoninus Mark gelehrt? Fangen wir mit dem Körper an. Antoninus strahlte Härte aus. Er beeindruckte den jungen Mann dadurch, dass er »einen seiner Migräneanfälle bekommen konnte und dann sofort wieder zurückkehrte zu dem, womit er sich beschäftigt hatte – frisch und in bester Form«. Antoninus passte gut auf selbst auf, nicht nur, weil Gesundheit wichtig ist, sondern weil er als gesunder Mann die Geschäfte des Reiches besser führen konnte. »Er war kein Hypochonder oder besessen von seinem Aussehen«, schrieb Mark über das Gesundheitsbewusstsein seines Vaters, »aber er ignorierte die Dinge auch nicht. Mit dem Ergebnis, dass er kaum jemals ärztliche Hilfe, Medikamente oder irgendeine Art von Salbe benötigte.« Antoninus demonstrierte Mark, dass es für einen Mann mit großer Macht und Reichtum durchaus möglich war, ohne eine Truppe von Leibwächtern oder die Scharaden und Verstellungen seiner Position zu leben. Mark beobachtete seinen Adoptivvater, wie er sich in nahezu jeder Hinsicht wie ein gewöhnlicher Mensch verhielt, ohne jedoch »als Herrscher oder bei der Erfüllung offizieller Pflichten schlampig oder nachlässig« zu wirken.

Wenn eine Aufgabe erledigt werden musste, widmete sich Antoninus ihr engagiert und voller Energie, meist von morgens bis abends. Es war eigentlich eine Kleinigkeit, aber Mark registrierte auch, dass Antoninus eine einfache Diät einhielt, sich ausreichend mit Flüssigkeit versorgte, aber seine Toilettenpausen so einplante, dass er nicht in unpassenden Momenten von den Staatsgeschäften weggerufen wurde. Für Antoninus waren das keine Kleinigkeiten, sondern symbolische, wichtige Dinge. Man erzählt, dass er, als er älter wurde und sein Rücken sich zunehmend krümmte, dünne Lindenholzstücke in seine Kleidung steckte, um seine Haltung zu straffen. Im übertragenen Sinne war er bereits kerzengerade. Er sorgte dafür, dass dies auch buchstäblich so blieb.

Aber wir sollten diese Strenge nicht mit einem unangenehmen Leben verwechseln. Das Gegenteil ist der Fall. »Er besaß die Fähigkeit, Dinge zu unterlassen und zu genießen, für die die meisten Menschen zu schwach sind, um sie zu unterlassen, und zu besessen davon, um sie zu genießen«, sagte Mark über Antoninus und verglich seine Fähigkeit, dieses schwierige Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, mit Sokrates, der sehr genügsam, aber notorisch fröhlich war. Er hatte »Willensstärke«, schrieb Mark Aurel in seinen *Selbstbetrachtungen*, »die Fähigkeit, in bestimmten Situationen durchzuhalten und in anderen besonnen zu bleiben«. Das Leben bescherte Antoninus materielle Annehmlichkeiten in Hülle und Fülle, die er ohne Überheblichkeit oder Abhängigkeit annahm und nutzte. »Wenn sie ihm geboten wurden«, so Mark, »nutzte er sie. Wenn nicht, vermisste er sie auch nicht.«

Und wie verhielt es sich mit dem Temperament? Auch hier war Antoninus ein Vorbild. Er lehrte Mark, dass man »an Entscheidungen unerschütterlich festhalten muss, wenn man sie einmal getroffen hat«, was bedeutete, dass er nie von Dingen abließ, »bevor er sicher war, dass er sie gründlich geprüft und vollkommen verstanden hatte«. Was an Antoninus am meisten auffiel, waren »seine forschenden Fragen bei Besprechungen ... eine Art von Zielstrebigkeit, die sich nie mit dem ersten

Eindruck zufrieden gab oder die Diskussion vorzeitig abbrach«. Er wusste, »wann er vorpreschen und wann er sich zurückziehen musste«, wie er sich auf diesem heiklen schmalen Grat zu bewegen hatte. Ganz gleich, womit er es zu tun hatte, ein Thema musste »logisch und mit Bedacht angegangen werden, ruhig und geordnet, aber entschlossen und ohne lose Enden«. Er blieb stets beim Thema und ließ sich nicht leicht ablenken. Auch wenn man ihm dies nachgesehen hätte, schweifte er nicht ab und langweilte die Leute nicht mit langen Geschichten. Und wenn er Mist baute, stand Antoninus zu seinen Fehlern – er drückte sich nicht vor der Verantwortung und fürchtete auch keine Schuldzuweisungen.

Keine Führungspersönlichkeit, egal, wie gut sie ist, kann hoffen, immer von Kritik verschont zu bleiben. Antoninus musste viel Kritik einstecken, oftmals ungerechtfertigte und unfaire Kritik, aber er lehnte es ab, Kleinlichkeit mit Kleinlichkeit zu beantworten. Er ignorierte Denunzianten und Klatschtanten. Er nahm es hin, dass man ihn infrage stellte, weil es ihn besser machte, selbst wenn er dadurch Fehler eingestehen musste. Anders als Nero, der einst einen Dichter wegen seines Talents ins Exil schickte, freute sich Antoninus über die Verbesserung seiner Ideen. Trotz seiner Macht und Autorität fiel es ihm nicht schwer, Experten das Wort zu überlassen und auf deren Rat zu vertrauen – eine Fähigkeit, über die nur wenige Menschen mit unbegrenzter Machtfülle verfügen und die noch weniger Menschen kultivieren.

Es kam selten vor, dass sich Antoninus bei der Arbeit aufregte. Unter Freunden war es noch seltener. Und niemand, so Mark, habe ihn jemals schwitzen sehen. Trotz der Belastungen durch seine Arbeit »wurde er nie unhöflich, verlor die Kontrolle über sich selbst oder wurde gewalttätig«. Dies mag als eher schwaches Lob erscheinen, doch dabei sollte man bedenken, dass Kaiser Hadrian einmal einem Sekretär mit einem Stift ins Auge gestochen hat, weil dieser einen Fehler gemacht hatte.

Schmeicheleien erzielten keine Wirkung bei Antoninus, aber er bemühte sich, anderen die Befangenheit zu nehmen und sie zu beruhigen.

Wenn er Freunde besuchte, konnte er die Allüren des Amtes beiseite lassen und mit ihnen wie ein normaler Mensch zusammen sein, der darauf achtete, nicht anders behandelt zu werden als jeder andere. Ein Freund mokierte sich einmal über Antoninus, nachdem dieser einige Bemerkungen über die Einrichtung gemacht hatte, und erklärte dem Mann, der Macht über Leben und Tod aller Untertanen des Reiches besaß: »Wenn du das Haus eines anderen Menschen betrittst, solltest du taub und stumm sein.«

Antoninus konnte lachen und ließ sich auch auslachen. Er nahm seinen Job ernst, aber nie sich selbst. Er war, um es in Mark Aurels Worten auszudrücken, die perfekte Verkörperung eines Menschen, der eine »ungekünstelte Würde des Benehmens« an den Tag legte.

Kaiser Hadrian hatte ausgedehnte Reisen durch die Provinzen des Reiches unternommen, doch Antoninus lehnte dies ab. Da er vor seinem Aufstieg als Prokonsul in Italia und dann in der Provinz Asia gedient hatte, war ihm bewusst, welch immense Last diese Reisen für die Menschen darstellten, die die kaiserliche Reisegesellschaft beherbergen mussten. So demütig und bescheiden er sich auch zu geben bemühte, der Transport des Gepäcks eines Herrschers war eine Zumutung, und er versuchte, dies niemandem aufzuerlegen, wenn es sich vermeiden ließ.

Es war diese körperliche und geistige Disziplin, die sich in Antoninus verband und ihn zu einem mitfühlenden, besonnenen und unerschütterlichen Mann machte, der zuerst sich selbst beherrschte. Das Schicksal war nicht ganz so verlaufen, wie Antoninus es sich vielleicht erhofft hatte, aber es gelang ihm, es in etwas zu verwandeln, das er, rückblickend gesehen, gegen nichts eintauschen hätte wollen. In diesen 23 Jahren, die durch Stabilität geprägt waren, herrschte er über Rom, schloss eine tiefe Freundschaft mit Mark und erlebte, wie Rom nicht nur aufblühte, sondern schließlich auch in ebenso fähige und besonnene Hände überging.

Auch wenn ihm der Ruhm verwehrt blieb, so wurde ihm doch der größte Triumph zuteil, den es für einen Politiker gibt: Er beendete sei-

ne Karriere mit sauberen Händen und, was Mark Aurel am meisten bewunderte, mit einem reinen Gewissen.

Im Jahr 161 war das Ende von Antoninus' Lebenszeit gekommen. Mit der »Gelassenheit eines Weisen«, wie es hieß, bereitete er sich auf den Tod vor. Nachdem er seine Angelegenheiten geregelt hatte, übertrug er seinem Adoptivsohn die Befehlsgewalt, davor aber sprach er noch sein letztes Wort – es war ein Ratschlag, eine Zusammenfassung seiner Existenz, ein Ziel für jeden von uns: *Aequanimitas*. Gleichmut.

Jetzt war es an Mark, die Krone zu tragen und dem Beispiel, das Antoninus ihm gegeben hatte, gerecht zu werden. *Gleichmut* erschien dafür als das perfekte Motto. Wenn man sich zum Beispiel die Vorher-Nachher-Bilder amerikanischer Präsidenten anschaut, wird klar: Das Amt des Staatsoberhauptes lastet schwer auf einem Menschen. Schwer ist das Haupt, das die Krone trägt ... und grau wird das Haar darunter. Die enorme Verantwortung zermürbt eine Führungspersönlichkeit ständig, außer in den Momenten, in denen sie sie überwältigt. Man könnte natürlich einfach sagen: »Schwache brauchen sich für ein solches Amt nicht zu bewerben«, gleichwohl tun sie es häufig – und schaden dabei sich selbst und den Menschen, denen sie eigentlich dienen sollen.

Das Schicksal schenkte Antoninus viele Jahre des Friedens und der Stabilität. Mark Aurel sollte nicht so viel Glück haben. Er wurde mit einer historischen Überschwemmung, einer barbarischen Invasion und einer verheerenden Pest konfrontiert, die Millionen Menschen das Leben kostete. Ein enger Freund verriet ihn und versuchte, ihn zu töten. Der Niedergang und der Fall Roms stand bevor ... es war nicht seine Schuld, aber er trug die Verantwortung. Es war sein täglicher Albtraum.

Man stelle sich den Schrecken, die Enttäuschung und die nervliche Anspannung vor. Unzählige Menschenleben standen auf dem Spiel. Mark Aurels eigene Familie war in Gefahr. Nichts konnte einen Menschen auf so viel Widrigkeit vorbereiten. Jeden Tag eine neue Krise, ein neues Problem, das seine ohnehin schon ausgezehrtten Ressourcen noch

mehr strapazierte. Wenn bei früheren Kaisern Angst und Wut aufeinanderprallten, waren die Straßen Roms rot vor Blut.

Nicht so bei Mark Aurel. Er meisterte standhaft eine schlimme Situation nach der anderen und weigerte sich nicht nur, seine Prinzipien aufzugeben, sondern beharrte darauf, sie allen vor Augen zu führen. Er ließ das römische Volk durch Worte und Taten wissen, dass seine Mäßigung keine Schönwetterlaune war, sondern eine tiefverwurzelte Selbstbeherrschung.

Ein normaler Mensch, ein unbedeutenderer (und leider auch typischerer) Anführer würde diese Häufung von Tragödien vielleicht beklagen. Nicht Mark Aurel. Es war nicht schlimm, dass ihm diese Dinge widerfuhr. Es war eine Chance. »Das Hindernis für das Handeln fördert das Handeln«, notierte er. »*Was im Weg steht, das wird zum Weg.*« All die Widrigkeiten, all die Schwierigkeiten – ebenso wie die erdrückende Macht und der Luxus – betrachtete er als eine Gelegenheit, sich zu beweisen. Er wollte zeigen, dass er wirklich einiges von Antoninus gelernt hatte, dass er nicht nur an Mäßigung glaubte, sondern sie auch lebte.

Als Tiberius im Jahr 14 nach Christus Kaiser wurde, ließ er sich in einem Insepalast auf Capri nieder. Als Nero vom Einfluss seiner Mutter befreit war, holte er sich seine Leier, erklärte sich selbst zu Roms begabtestem Künstler und vernachlässigte hinfort die Staatsgeschäfte, um seinem Ego zu frönen. In Bezug auf Tiberius und diese mahnenden Beispiele bemerkte Mark Aurel, wie »gewöhnlich die Dinge sind, die wir so leidenschaftlich begehren. Und wie viel philosophischer wäre es, zu nehmen, was uns gegeben ist, und Aufrichtigkeit, Selbstbeherrschung und Gehorsam gegenüber Gott zu zeigen, ohne daraus ein Schauspiel zu machen«.

Und ebendies tat er ... wenn auch nicht ohne vorhergehende Selbstzweifel. Mark Aurel soll geweint haben, als ihm mitgeteilt wurde, dass er König werden würde – er kannte die Geschichte und wusste, dass dieses Amt kein Segen war, das den Inhaber zu einem besseren Menschen

machte. Es würde eine schwere Aufgabe sein – nicht einfach nur Kaiser zu sein, sondern auch ein guter Kaiser, um nicht korruptiert oder zerstört zu werden.

Es muss Momente gegeben haben, in denen er am liebsten irgend etwas anderes gemacht hätte, in denen er seine Bücher und seine Beschäftigung mit der Philosophie der Last dessen vorgezogen hätte, was das Schicksal für ihn vorgesehen hatte. »Selbst wenn du die Weisheit eines Kleantes oder eines Zenon erlangst«, schrieb ihm einer seiner Lehrer, »so musst du doch gegen deinen Willen den Purpurmantel anlegen, nicht den Wollumhang des Philosophen.«

Konnte er das? Konnte er diesen Mantel mit Ehre und Würde tragen und sich nicht mit ihm beflecken? Angesichts der Möglichkeit, wie Caligula, wie Vespasian, wie Claudius zu scheitern, war ihm bange. Eines Nachts träumte er, dass seine Schultern aus Elfenbein wären. Ja, er war stark genug. Es war möglich, sich von der Aufgabe nicht unterkriegen zu lassen. Er konnte es schaffen. Er würde es schaffen. Er würde nicht wie sie sein. Er würde den Job als Leinwand benutzen, um darauf ein Meisterwerk zu malen.

Man sagt, dass kein Mann für seinen Kammerdiener ein Held ist, aber Mark, der Antoninus noch näherstand als ein Kammerdiener, der diesen Mann mehr als zwei Jahrzehnte lang in seinen besten und seinen schlechtesten Zeiten erlebt hatte, verehrte ihn immer noch. Seine anderen Lehrmeister, sein Studium des Stoizismus, seine Berater – all das sollte eine Rolle für den letztendlichen Erfolg von Mark spielen, aber wie Renan schrieb: »Vor all diesen Meistern, die aus allen Ecken der Welt geholt worden waren, hatte Mark einen einzigen, den er mehr verehrte als sie alle, und das war Antoninus ... Weil Mark Aurel das beste Modell eines vollkommenen Lebens an seiner Seite hatte, das er verstand und liebte, wurde er zu dem, der er war.«

Und Antoninus war tatsächlich ein Held. Er *verdiente* sich diese Verehrung nicht in einem mutigen Moment auf dem Schlachtfeld, sondern

durch die außergewöhnliche Disziplin, die er sich Tag für Tag selbst abverlangte. Mark beobachtete all dies, ließ sich davon inspirieren und widmete auch sein Leben dieser Disziplin. So ist es eben mit der Disziplin ... wie der Mut kann sie ansteckend sein. Mark Aurel hat sie von Antoninus übernommen und wurde dadurch zu dem, der er war und was er war. Es war schlicht unglaublich.

Als Mark Aurel zum König gekrönt wurde und ihm die einzigartige Macht, die Antoninus innegehabt hatte, übertragen wurde, stand er vor einer Prüfung, die jener seines verehrten Vorbilds nicht unähnlich war. Denn durch Hadrians eigenwillige Nachfolgeregelung hatte Mark auch einen Stiefbruder geerbt, dessen Rolle ungewiss war. Wie sollte ein Kaiser mit diesem potenziellen Rivalen umgehen?

Ein alter stoischer Meister hatte einen früheren Kaiser gewarnt und ihm geraten, alle anderen männlichen Erben zu beseitigen, da man »nicht zu viele Cäsaren haben kann«. Mark dachte lange nach und kam schließlich auf eine Lösung, die in der Geschichte in ihrer Großzügigkeit und Selbstlosigkeit ihresgleichen sucht und einen klaren Widerspruch zu dem Diktum darstellt, dass absolute Macht absolut korrumpiert: Er ernannte seinen Stiefbruder zum *Mitkaiser*. Mit absoluter Macht ausgestattet, bestand seine erste Handlung darin, die Hälfte davon abzugeben.

Auch Mark Aurel und sein Stiefbruder hätten nicht unterschiedlicher sein können. Lucius Verus war nicht annähernd so streng mit sich selbst. Es ist nicht bekannt, dass er jemals ein philosophisches Buch in die Hand genommen hätte. Glaubte Mark, dass er ihm überlegen sei? Aus seinen *Selbstbetrachtungen* erfahren wir nur, dass er dankbar war, »dass ich einen Bruder hatte wie ihn. Einen, dessen Charakter mich herausforderte, meinen eigenen zu verbessern. Einen, dessen Liebe und Zuneigung mein Leben bereichert haben.« Es wurde gesagt, dass die wahre Größe des Mark Aurel darin bestanden habe, dass sich seine Strenge allein auf ihn selbst richtete. Er »wandelte nicht umher und erwartete Platons Republik«. Die Menschen waren Menschen, er verstand, dass sie

nicht vollkommen waren. Er fand einen Weg, mit fehlerhaften Menschen zu arbeiten, indem er sie in den Dienst des Reiches stellte, bei ihnen nach Tugenden suchte, die er feierte, und ihre Laster akzeptierte, von denen er wusste, dass sie sich seiner Kontrolle entzogen.

»Wir sind so weit davon entfernt, etwas Eigenes zu besitzen«, erklärte Mark Aurel im Senat im Hinblick auf den angeblichen Reichtum seiner Familie, »dass sogar das Haus, in dem wir wohnen, euch gehört.« Eine der wenigen direkten Aufforderungen, die er an den Senat richtete, bezog sich darauf, gnädiger gegenüber einigen seiner politischen Feinde zu sein, die einen Umsturzversuch unternommen hatten.

Die meisten Anordnungen des Mark Aurel richteten sich stattdessen an sich selbst. Robin Waterfield, sein englischer Übersetzer, stellt fest, dass 300 der 488 Einträge in den *Selbstbetrachtungen* Regeln sind, die Mark sich selbst gab. Er stand früh auf. Er schrieb Tagebuch. Er war ständig beschäftigt. Er war nicht mit einer robusten Gesundheit gesegnet, aber er beklagte sich nie, benutzte dies nie als Ausrede und ließ sich dadurch nicht mehr als unbedingt nötig bremsen. Trotz seines Reichtums und seiner Macht lebte er bescheiden – er wahrte das schwierige Gleichgewicht zwischen Zurückhaltung und Wohlstand und verbrachte die meiste Zeit seiner Herrschaft nicht in glamourösen Marmorpalästen, sondern im einfachen Zelt eines Frontsoldaten.

Und wenn er versagte oder etwas schief lief? Dann versuchte er, sich aufzurappeln und wieder auf die Beine zu kommen. Er versuchte, immer sein Bestes zu geben, auch wenn es sehr schwer war.

In der Zeit der sogenannten Antoninischen Pest, als Roms Staatskasse leer war, veranstaltete Mark Aurel einen zwei Monate dauernden Ausverkauf auf dem Rasen des kaiserlichen Palastes, bei dem er seine Juwelen und seine Kunstsammlung, die Seidenstoffe seiner Frau und alles andere, auf das sie verzichten konnten, veräußerte. Hätte er die finanziellen Probleme des Reiches auch auf andere Weise lösen können? Ja, gewiss. Er hätte die Steuern erhöhen können. Er hätte die Provinzen ver-

stärkt ausplündern können. Er hätte die Ländereien und den Besitz der römischen Oligarchen per »Dekret« beschlagnahmen können. Er hätte die Sache auch einfach auf die lange Bank schieben und die Angelegenheit seinen Nachfolgern überlassen können. Nahezu jeder Kaiser vor und nach ihm wählte einfache Auswege wie diese, ohne lange darüber nachzudenken. Mark Aurel nahm stattdessen die Strafe auf sich. Denn das ist es, was große Führungspersönlichkeiten tun: Sie tun das Richtige, auch wenn – *oder gerade wenn* – es sie etwas kostet.

Wenn er kritisiert wurde, nahm er es gelassen hin. Er hatte keine Zeit für Speichellecker oder Verleumder. Wie Antoninus gab er Fehler zu, wenn sie ihm nachgewiesen wurden, und änderte seine Meinung. Er führte ein geschäftiges, rastloses Leben, aber er fand auch Ruhe und konnte sich sogar vom Feldbett in seinem Zelt aus, weit weg von seiner Bibliothek, mit Philosophie beschäftigen. Er bemühte sich sehr, stets präsent zu sein, sich »jeden Augenblick wie ein Römer zu konzentrieren«, seine Gedanken zu ordnen und Ablenkungen auszuschalten, und erledigte seine Aufgaben sowohl mit Hingabe wie auch mit der Hartnäckigkeit, die er von seinem Vorbild gelernt hatte. Was auch immer es war, er gab sein Bestes – egal, ob er dafür gefeiert oder verachtet wurde.

»Du musst dir nichts daraus machen«, ermahnte er sich selbst, wenn jemand etwas Falsches tat oder etwas Unwahres über ihn sagte. Wenn er sich nach etwas sehnte, bremste er sich selbst und wendete dieses Begehren ab, bevor es ihn übermannte und er etwas tat, was er später bereuen würde. Er versuchte, gute Entscheidungen zu treffen, das Beste in den Menschen zu suchen, sich in sie hineinzusetzen und durch Dienen zu führen. Es war Mark Aurels ganzer Stolz, dass er nicht nur niemanden um einen Gefallen bitten musste, sondern dass er jederzeit großzügig sein konnte, wenn ihn jemand um etwas bat – um Geld, einen Rat, eine Unterstützung. In allem Überfluss und ungeachtet aller Intrigen ließ sich Mark Aurel leiten von dem schönen Motto:

»Uneingeschränkte Mäßigung«

Es ist das eine, König zu sein, etwas anderes ist es, ein Philosophenkönig zu sein, und noch einmal etwas anderes ist es, ein guter Philosophenkönig zu sein. Ein königlicher Mensch zu sein, ungeachtet seines Titels. Befreit, gleichgültig gegenüber allem, was keine Bedeutung besitzt, eigenständig, selbstmotiviert, hingebungsvoll, den richtigen Ton zur richtigen Zeit auf die richtige Weise treffend. Die Art von charakterlicher Haltung, die Mark Aurel kultivierte, zielte darauf, dass sie seinem Amt Ehre einbrachte und nicht das Amt seiner Person.

Um in einer Welt, die nach Konformität drängt, sich selbst treu zu bleiben, bedarf es ausgeprägten Mutes. Es erfordert Mut und Mäßigung, sich in einer Welt des Überflusses zu behaupten, in der diejenigen angegriffen und verspottet werden, die sich nicht den Vergnügungen hingeben, die wir für erstrebenswert halten, und den Leidenschaften, die wir uns selbst verziehen haben.

Hat auch er von Zeit zu Zeit seine Beherrschung verloren? Ja, natürlich. Nur wenige Führungspersönlichkeiten können etwas anderes behaupten. Aber die antiken Historiker liefern uns keine Belege dafür, dass Mark Aurel jemals rachsüchtig, kleinlich oder grausam gewesen sei oder die Kontrolle über sich verloren habe. Seine Herrschaft war frei von Skandalen, Schandtaten und Korruption. Ist das nicht eine ziemlich niedrige Messlatte? Nicht, wenn man sie mit der abscheulichen Liste von Verbrechen und Katastrophen vergleicht, die seine Vorgänger und Nachfolger zu verantworten haben, bis hin zur heutigen Zeit, in der es anscheinend am schwierigsten ist, auf der Welt auch nur eine ehrliche und anständige Person in einer bedeutenden Führungsposition zu finden.

Obwohl Mark einen guten Charakter hatte, wusste er, dass dieser Charakter etwas ist, an dem man dauerhaft arbeiten muss, der beständig verbessert werden muss. Er erkannte, dass der Moment, in dem wir aufhören, uns zu verbessern, jener Moment ist, in dem wir anfangen, allmählich schlechter zu werden. Nach dem Tod von Antoninus setzte er

sein lebenslanges Studium der Philosophie fort, beschäftigte sich demütig mit seinen Tafeln und ging noch als alter Mann zur Schule. Er wollte nie aufhören zu lernen, nie aufhören, besser zu werden.

Was wollte er erreichen? Was war das Ziel, das er erstrebte? Es war natürlich ein unerreichbares Ideal, aber sein Lebensziel bestand darin, in einen Zustand zu gelangen, in dem er »niemals von Vergnügen oder Schmerz beeinflusst, zielstrebig im Handeln, frei von Unehrllichkeit oder Verstellung und niemals abhängig von der Handlung oder Untätigkeit eines anderen« sein würde. Oder, wie er es an anderer Stelle ausdrückte, Selbstvertrauen zu besitzen und unempfänglich zu sein für das Würfelspiel des Schicksals.

Das wäre doch schön, nicht wahr? In gewisser Weise kommt darin auch zum Ausdruck, was Mäßigung ist: Selbstgenügsamkeit. Zielstrebigkeit. Klarheit. Kraft. Es gibt nur einen Weg, um dorthin zu gelangen ... und dieser Weg führt nicht über eine Offenbarung.

Über ihren verstorbenen Mann, den beliebten amerikanischen Schauspieler Fred Rogers, sagte Joanne Rogers: »Wenn man ihn als Heiligen darstellt, erkennen die Leute vielleicht nicht, wie hart er gearbeitet hat.« Antoninus und Mark Aurel sind keine verstaubten alten Parabeln aus der Vergangenheit. Sie sind keine zweidimensionalen Figuren, die auf den Seiten von Geschichtsbüchern stehen. Sie waren menschliche Wesen. Und sie waren nicht vollkommen. Aber wären sie vollkommen gewesen, würden sie uns keine Hoffnung geben.

Wir lieben sie, weil sie es versucht haben. Weil sie sich im Scheitern korrigiert haben, weil sie im Sieg demütig waren, weil sie ihre Arbeit getan und ihre Ergebnisse erzielt haben. Das ist es, was den Weg für uns bereitet. So wie das lebendige Beispiel und die liebevolle Unterweisung durch Antoninus dazu beigetragen haben, Mark Aurel zu formen, so können das Leben und die Lektionen von Antoninus und Mark Aurel auch uns formen.

Wir müssen unsere Namen nicht in die Liste der traurigen Geschichten und Warnungen eintragen, die der Erfolg so oft schreibt. Durch Selbstdisziplin können wir unsere Bestimmung erkennen: Zugang zu finden zu einer höheren Ebene unseres Bewusstseins, unseres Seins und unserer Großartigkeit.

Antoninus hat sie erkannt, und der Weg, den er beschritt, hat Mark die Richtung gewiesen.

Werden wir in ihre Fußstapfen treten? Werden wir ihre Errungenschaften bewundern? Oder werden wir den Weg der Neros gehen?

Das ist die Frage, der wir uns zu stellen haben.

Seien Sie tolerant gegenüber anderen und streng mit sich selbst

Cato der Jüngere war ebenso streng wie sein Urgroßvater. Reichtum war ihm gleichgültig. Er trug einfache Kleidung und lief barfuß und barhäuptig durch Rom. In der Armee schlief er mit seinen Soldaten auf dem Boden. Er hat nie gelogen. Er hat sich selbst nie geschont. Das wurde in Rom zu einer Redensart: *Wir können nicht alle wie Cato sein.*

Kaum jemand veranschaulichte die Unmöglichkeit, nach Catos Maßstäben zu leben, so sehr wie Catos Bruder Caepio. Er liebte den Luxus, bevorzugte edle Düfte und verkehrte in einer Gesellschaft, in die sich Cato selbst nie begeben hätte. Und doch war Cato bescheiden genug, um sich daran zu erinnern, dass man seine Haltung der Mäßigung nicht umsonst *Selbstdisziplin* nennt. Auch wenn wir uns selbst die höchsten Ansprüche auferlegen und hoffen, dass unser gutes Verhalten ansteckend ist, können wir nicht erwarten, dass alle anderen so sind wie wir. Das wäre nicht fair, und es wäre auch nicht möglich.

Vielleicht war es eine von Catos Urgroßvater formulierte Regel, die ihm half, seinen Bruder trotz seiner unterschiedlichen Lebensauffassung zu lieben und zu unterstützen. »Ich bin bereit, jedem seine Fehler zu verzeihen«, sagte Cato der Ältere, »außer mir meine eigenen.« Benjamin Franklin sollte viele Generationen später eine noch bessere Regel aufstellen: »Suche bei anderen nach ihren Tugenden, bei dir selbst nach deinen

Lastern.« Oder wie Mark Aurel es ausdrückte: »Sei tolerant gegenüber anderen, streng mit dir selbst.«

Die einzige Person, zu der Sie wirklich streng sein können, sind Sie selbst. Es erfordert ein gewisses Quäntchen Selbstbeherrschung, um das durchzusetzen – nicht, weil es schwer wäre, hart zu sich selbst zu sein, sondern weil es so schwer ist, anderen Dinge durchgehen zu lassen, die man bei sich selbst nie zulassen würde. Sie Dinge tun zu lassen, von denen man weiß, dass sie schlecht für sie sind, zuzuschauen, wie sie nachlässig werden, obwohl man so viel mehr in ihnen sieht. Aber Sie müssen es tun. Denn wie die anderen leben, das liegt nicht in Ihrer Hand. Weil Sie sich selbst verzehren werden, wenn Sie nicht an einen Punkt gelangen, wo Sie selbst leben und andere leben lassen können. Erkennen Sie an, dass die anderen es versuchen. Halten Sie ihnen zugeben Sie. Vergessen Sie. Helfen Sie ihnen, besser zu werden, wenn sie bereit sind, sich helfen zu lassen.

Nicht jeder hat die gleiche Ausbildung wie Sie. Nicht jeder verfügt über das Wissen, das Sie haben. Nicht jeder hat die Willenskraft oder das Engagement, das Sie aufbringen. Und es hat sich auch nicht jeder für diese Art von Leben entschieden. Deshalb müssen Sie tolerant, ja sogar großzügig gegenüber den Menschen sein. Alles andere ist ungerecht. Zudem ist es kontraproduktiv.

Im Jahr 1996 versuchten die New Jersey Nets, einen aufstrebenden jungen BasketballsUPERSTAR namens Kobe Bryant zu verpflichten. Nach dem Probetraining musste der Verein für ihn einen Flug an die Westküste arrangieren. Das Team, das damals eine schlanke und effiziente Unternehmenskultur besaß, buchte für Bryant einen Mittelplatz in der Touristenklasse für den sechsstündigen Überlandflug. Kobe sollte das nie vergessen. Ein Moment der Knauserigkeit kostete die Nets die Chance, einen der größten Basketballspieler der Geschichte zu bekommen.

Tragischerweise hatte Kobe in seiner gesamten Karriere noch in anderer Weise mit diesem Problem zu kämpfen. Er war einer der anspruchsvollsten und engagiertesten Spieler, die je ein Basketballfeld betreten haben. Aber es fiel ihm schwer, zu akzeptieren, dass seine Mannschaftskameraden nicht alle »Kobes sein konnten«. In der Tat wollten viele von ihnen *nicht* so sein wie er. Als er versuchte, sie ebenso anzustacheln wie sich selbst, brachte er sie oft gegen sich auf oder schlug sie in die Flucht wie zum Beispiel Shaquille O'Neal und beraubte sich dadurch selbst eines talentierten Teams, das ihm am Ende eine oder zwei weitere Meisterschaften hätte einbringen können ... mindestens.

Wir sind bereits auf die Frage eingegangen, wie man einen kühlen Kopf bewahrt. Es spricht vieles dafür, dass die Hauptursache für Wutausbrüche erfolgreicher oder talentierter Menschen darin besteht, dass andere Menschen nicht mit ihnen mithalten können. Warum können die anderen so einfache Dinge nicht richtig machen? Warum können sie es nicht einfach so machen, wie wir es ihnen beim ersten Mal gezeigt haben? *Warum können sie nicht einfach so sein wie wir?*

Weil sie nicht wir sind! Und auch wenn sie es wären, wäre es dann fair, etwas von ihnen zu erwarten, wofür sie sich nie entschieden haben?

Gandhis Freunde schätzten immer seine Nachsicht, weil er sie nicht verurteilte für ihre Entscheidungen oder für das weniger strenge Leben, das sie führten.²⁰ »Vermeinst du, weil du tugendhaft seiest«, fragt Juncker Tobias in Shakespeares Stück *Was ihr wollt*, »solle es in der Welt keine Torten und keinen Wein mehr geben?« Lassen Sie die anderen ihren Spaß haben. Lassen Sie sie leben und arbeiten, wie sie wollen. Sie haben genug Sorgen, wenn es um Ihr eigenes Schicksal geht. Es ist nicht Ihre Aufgabe, zu versuchen, alle anderen zu ändern.

Geben Sie ein starkes, inspirierendes Beispiel und begnügen Sie sich damit ... und versuchen Sie auch dann, einfühlsam zu sein. Im Vorfeld des Golfkriegs hielt Colin Powell die Tatsache, dass er in seinem Büro schlief, vor seinen Mitarbeitern streng geheim. Die Last lag auf seinen

Schultern, nicht auf ihren, und er wollte nicht, dass sie das Gefühl bekamen, sie müssten versuchen – selbst wenn sie dazu in der Lage wären –, ähnliche Opfer zu bringen.

Einer von Abraham Lincolns Sekretären wunderte sich darüber, dass der Präsident »von niemandem Perfektion verlangte, er bestand bei anderen nicht einmal auf jene hohen Maßstäbe, an denen er sich selbst ausrichtete«.

Gute Disziplin ist zwar ansteckend, aber wir können auch die Kraft aufbringen, zu akzeptieren, dass wir die Einzigen sind, die mit einer solch großen Herausforderung leben müssen. Disziplin ist *unser* Schicksal. Von Antoninus lernte Mark Aurel, dass allein der Versuch, unseren eigenen Fehlern zu entkommen, uns ein Leben lang beschäftigen kann. Keiner von uns ist so vollkommen, dass wir es uns leisten können, viel Zeit darauf zu verwenden, den Mut anderer infrage zu stellen, ihre Gewohnheiten zu kritisieren und sie zu drängen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Vor allem nicht, wenn wir selbst noch so viel zu tun haben. Wenn wir uns dessen bewusst werden, sollten wir nicht nur weniger streng sein, sondern auch *mehr Verständnis* aufbringen.

Sowohl Königin Elizabeth als auch ihr Ehemann Philip hatten damit zu kämpfen, wenn es um ihre Kinder und ihre Geschwister ging. Beide waren streng mit sich selbst und setzten auf Pflichtbewusstsein – so sehr, dass sie ihre Kinder möglicherweise von diesem Ansatz abbrachten. Besser wäre es daher vielleicht, dem Vorbild von Cato und Mark Aurel zu folgen. Cato hat sich nicht über seinen Bruder erhoben, er hat ihn geliebt. Mark rümpfte über seinen Stiefbruder Lucius Verus nicht die Nase. Er fand Eigenschaften, die er an ihm liebte und schätzte – Eigenschaften, über die Mark Aurel selbst nicht verfügte. Und seine Schwächen? Mark nutzte die Laster seines Bruders, um sich selbst zu verbessern. Beide wurden besser durch die Teilnahme am Leben des anderen, beide wurden bereichert durch die Gemeinsamkeiten und die Zuneigung, die sie im anderen fanden.

Dies ist die höhere Ebene: Wenn unsere Selbstdisziplin durch Mitgefühl, Freundlichkeit, Verständnis und *Liebe* ergänzt wird. Die Frucht der Mäßigung sollte nicht Einsamkeit und Isolation sein. Dies wäre in der Tat eine bittere Frucht. Überlegenheit ist keine Waffe, die man gegen andere Menschen einsetzt. Wir haben sogar ein Wort für diese Art von Unmäßigkeit: Selbstgefälligkeit.

Andere Menschen mögen sich dafür entscheiden, anders zu leben. Sie greifen uns vielleicht an wegen unserer Entscheidungen – aus Unsicherheit oder Unwissenheit. Es kann gut sein, dass sie für Dinge belohnt werden, die wir verabscheuungswürdig oder undiszipliniert finden. *Und dann?* Damit müssen sie selbst klarkommen, wir können es ignorieren.

Die Reise, auf der wir uns befinden, ist eine Reise der *Selbstverwirklichung*. Wir überlassen die Fehler anderer Menschen denen, die sie begehen, wir versuchen nicht, alle zu einer Kopie von uns selbst zu machen. Stellen Sie sich vor, wir hätten damit Erfolg – dann wäre die Welt nicht nur langweilig, sondern es gäbe auch viel weniger Menschen, von denen wir lernen könnten!

Je besser uns das gelingt, desto gütiger sollten wir werden und desto eher sind wir bereit, ein Auge zuzudrücken. Wir sind auf unserem eigenen Weg, und ja, es ist ein fordernder und schwieriger Weg. Aber wir haben verstanden, dass andere ihren eigenen Weg gehen, ihr Bestes geben und das Beste machen aus dem, was ihnen gegeben wurde. Es ist nicht unsere Aufgabe, darüber zu urteilen. Es ist unsere Aufgabe, sie anzufeuern und sie zu akzeptieren.

Helfen Sie anderen, besser zu werden

Wie Antoninus war auch der Vater von Königin Elizabeth nicht von Anfang an für Größe ausersehen. Er wurde nur zufällig König, weil sein Bruder abdankte und seiner privaten Leidenschaft den Vorzug gab. Dennoch sollte er den Lauf der Geschichte stark beeinflussen. Das lag nicht nur daran, dass er Großbritannien an der Seite von Churchill durch einen schrecklichen Krieg führte. Es lag vielmehr auch an der Wirkung, die er auf die Menschen ausübte, die ihn umgaben. Indem er sein lähmendes Stottern überwand, wurde er zum Vorbild für Generationen von jungen Menschen, die ebenfalls mit dieser Schwierigkeit zu kämpfen hatten. Aber auch auf ganz herkömmliche Weise – wie es jedem Vater oder jeder Mutter möglich ist – erlangte er Unsterblichkeit und dauerhaften Einfluss durch seine Tochter. Auch wenn seine Macht durch die Verfassung stark eingeschränkt war und ihn im Alter von 56 Jahren der Krebs ereilte, war sein Beispiel für die junge Elizabeth nicht nur zu Lebzeiten, sondern auch danach noch von großer Bedeutung, denn sie fragte sich jeden Tag: »Was hätte mein Vater getan?«

Gleiches galt für Cato den Jüngeren, der in allem, was er tat, und in allem, was er zu sein versuchte, dem Beispiel und dem Vermächtnis seines Urgroßvaters gerecht werden wollte, dieses strengen und genügsamen Stoikers, den er nicht persönlich kennengelernt hatte. Es galt auch für unzählige Generationen, welche die beiden Catos als Helden betrachteten.

Etwa hundert Jahre nach Catos Tod empfahl Seneca uns allen, uns »einen Cato zu wählen«, einen Herrscher, an dem wir uns ausrichten können. Ein Vorbild, das uns inspiriert, das zu werden, wozu wir imstande sind. Als Neros Schergen kamen, um Seneca zu töten, berief er sich auf Catos Beispiel, um in den letzten Augenblicken seines Lebens noch Kraft zu schöpfen. Etwa 1700 Jahre später wählte sich George Washington Catos Leben als Vorbild und übernahm sein berühmtes Leitmotto aus dem Mund seines Helden.

Beide Männer waren Cato nie begegnet ... aber er verhalf ihnen dazu, an Kraft und Stärke zu gewinnen. Seine Disziplin stärkte ihnen das Rückgrat, wenn es darauf ankam.

Indem Cato und König Georg VI. so streng gegenüber sich selbst waren, erzielten sie eine Wirkung, die viele Führungspersönlichkeiten, die streng gegenüber ihren Anhängern sind, nicht erreichen: Sie haben die Menschen besser gemacht.

Um Ihr Ziel zu erreichen, brauchen auch Sie einen solchen Helden. Aber um Ihre Bestimmung wirklich zu erfüllen, müssen Sie selbst ein solcher Held werden, nämlich so leben, dass Sie anderen dazu verhelfen, ihr eigenes Ziel zu erreichen.

Ist es nicht gerade das, was Antoninus so groß gemacht hat? Sein Beispiel, seine Treue, seine Frömmigkeit – sie haben ihm gutgetan. Es war gut für ihn selbst, aber es formte und prägte auch Mark Aurel. Antoninus musste mit seinem jungen Schützling nicht streng sein. Seine Strenge war ansteckend – wie alle seine übrigen Tugenden auch.

Wie Longfellow in Bezug auf Florence Nightingale schrieb und was auch für alle wahrhaft disziplinierten und wunderbaren Menschen gilt, »die überreich den Alltagspfad / Mit Himmelsblumen schmücken«. Denken Sie an Churchill in jenen dunklen Tagen des Zweiten Weltkriegs – sein Mut, seine Selbstbeherrschung und seine Gelassenheit unter äußerem Druck halfen seinem Land, diese Tugenden auch selbst

zu finden. Das ist es, was große Führer tun: Sie machen die Menschen besser. Sie helfen ihnen, das zu werden, was sie im Grunde schon sind.

In der *Bhagavad Gita* steht geschrieben: »Der Weg, dem ein großer Mann folgt, wird zu einem Wegweiser für die Welt.« Wer sich selbst diszipliniert, hadert nicht. Er bittet nicht um etwas. Er tut einfach seine Arbeit. Er fühlt sich auch nicht beschämt ... außer vielleicht auf subtile Weise über sein eigenes Handeln. In der Gegenwart solcher Menschen fühlen wir uns *aufgerufen*, aufzustehen, vorwärts zu gehen, tiefer zu graben, weil sie gezeigt haben, dass es möglich ist.

»Glücklich ist der Mensch, der andere besser machen kann, nicht nur, wenn er in ihrer Gesellschaft ist, sondern auch, wenn er in ihren Gedanken ist«, schrieb Seneca und sprach damit nicht nur über Cato, sondern über alle Männer und Frauen, die ihn inspirierten. Das ist die Kraft der Disziplin. Sie verbessert uns ... und macht uns dann noch besser, weil sie sich positiv auf die Welt um uns herum auswirkt.

Wir müssen nicht alle wie Cato sein – wie gesagt, das können wir auch gar nicht. Aber wir können eine positive Kraft in unserer Gemeinschaft sein. Wir können unseren Kindern, unseren Nachbarn, unseren Kollegen und unseren Mitarbeitern zeigen, wie gute Entscheidungen aussehen. Wir können zeigen, wie Engagement aussieht, indem wir dies jeden Tag unter Beweis stellen. Wir können zeigen, was es bedeutet, Provokationen oder Versuchungen zu widerstehen. Wir können zeigen, wie man durchhält. Wir können zeigen, wie man geduldig ist.

Vielleicht werden die Menschen das zu schätzen wissen. Vielleicht werden sie uns dafür verabscheuen. Vielleicht werden wir gefeiert werden, vielleicht gehasst. Das entzieht sich unserem Einfluss. Doch es liegt allein an uns, dass wir gut sind. Dass wir das Richtige tun. Dass wir uns selbst bezähmen. Wir können niemanden dazu zwingen, das Gleiche zu tun. Aber wir können einen Samen in die Erde legen. Wir können uns beruhigt in unser Schicksal fügen, weil wir wissen, dass es irgend-

wann und unweigerlich für jemanden etwas bewirken wird. Denn wie der Mut hat auch die Disziplin etwas Ansteckendes.

Das Feuer in uns kann hell genug brennen, um andere zu wärmen. Das Licht in uns kann den Weg für andere erhellen. Was wir erreichen, kann für andere einiges möglich machen.

Es beginnt mit uns, es beginnt *in uns*. Aber es hört nicht dort auf.

Unsere Disziplin kann ansteckend sein ... und wenn sie es nicht ist, wie stark ist sie dann wirklich?²¹

Zeigen Sie Anmut unter Druck

Ernest Hemingway wurde einmal gefragt, wie er Mut definieren würde. Er sagte nicht, es bedeute, sich in die Schlacht zu stürzen. Oder wilde Bestien zu erlegen. Es geht auch nicht darum, mächtigen Interessen die Stirn zu bieten, obwohl seine Definition diese Dinge nicht ausschloss.

Anmut unter Druck. Das war seine Formulierung. Gelassenheit. Disziplin, wenn es darauf ankommt.

Die englische Königin war stets ruhig und beherrscht, wenn ihr Leben bedroht war, wenn Gegenstände vom Himmel fielen oder die Medien ihre Paläste belagerten. Für sie gehörte das alles zu ihrem Job. Nach den Terroranschlägen in der Londoner U-Bahn im Juli 2005, bei denen 52 Menschen getötet wurden, erklärte sie, warum diese Gelassenheit wichtig sei – es sei eine Aussage über ihren Charakter. »Ich möchte meine Bewunderung für die Menschen in unserer Hauptstadt zum Ausdruck bringen«, sagte sie zu den trauernden, aber unverwüstlichen Briten, »die nach den gestrigen Bombenanschlägen entschlossen sind, ihr normales Leben wieder aufzunehmen. Das ist die Antwort auf diese Schandtat.« In einer Ansprache in den ersten Tagen der Corona-Pandemie schlug sie denselben Ton an. »Ich hoffe, dass in den kommenden Jahren alle stolz darauf sein können, wie sie auf diese Herausforderung reagiert haben«, erklärte sie, »und diejenigen, die nach uns kommen, werden sagen, dass die Briten dieser Generation so stark waren wie keine andere. Dass die Eigenschaften der Selbstdisziplin, der ruhigen, wohl-gelaunten Entschlossenheit und des Mitgefühls dieses Land noch immer prägen.«

Im Jahr 175 musste sich Mark Aurel eines Umsturzversuchs seines Feldherrn Avidius Cassius erwehren. Wie immer reagierte Mark Aurel souverän, selbst als er und seine Familie in Lebensgefahr schwebten. »Je näher ein Mann einem ruhigen Geist ist«, schrieb er über solche Krisenmomente, »desto näher ist er an der Stärke.« Ein echter Mann verfällt nicht in Wut oder Panik, erinnerte er sich und nahm sich vor, wie Antoninus zu sein. »Ein solcher Mensch besitzt Kraft, Mut und Ausdauer«, erklärte er, »im Gegensatz zu den Zornigen und den Nörglern.«

Dies alles geschieht nicht einfach so, wie Sie wissen. Es ist das Ergebnis jahrelangen Lernens und Übens, des Hinfallens und Wiederaufstehens, des täglichen Besserwerdens. »In meinem Fall«, erklärte Napoleon, »habe ich Jahre gebraucht, um die Selbstbeherrschung zu kultivieren, die mich davon abhält, meine Gefühle preiszugeben.« Napoleon mag zwar ein ehrgeiziger, größenwahnsinniger Mann gewesen sein, aber niemand konnte ihm Gelassenheit auf dem Schlachtfeld absprechen.

Das Genie des Samurai Musashi hingegen bestand in seiner Fähigkeit, seine Gegner aus dem Gleichgewicht zu bringen. Er wandte jeden nur erdenklichen Trick an, um sie zu erschüttern, ihre Konzentration zu brechen und sie aus der Fassung zu bringen. Und wenn er das geschafft hatte? Dann waren sie besiegt.

Anmut unter Druck sieht schön aus, aber sie ist eine Funktion von meisterlicher Selbstbeherrschung und Willenskraft. Natürlich ist der Betreffende verängstigt. Er ist müde. Er wird provoziert. Aber er schafft es, das alles zu verdrängen. Er erhebt sich darüber.

Es gibt keine Führungspersönlichkeit, keinen Künstler, keine Mutter und keinen Vater, der in seinem Leben noch nie Drucksituationen ausgesetzt war, Momenten, in denen man das Gefühl hat, dass die Dinge außer Kontrolle geraten, Momenten, in denen oft alles davon abhängt, *was man als Nächstes tut*. Hier zeigen diese Menschen, wer sie sind. Hier verwirklicht sich ihr Schicksal.

Uns wird die Geschichte eines römischen Ritters namens Pastor berichtet, dessen junger und beliebter Sohn von Caligula wegen irgendeines erfundenen Vergehens ins Gefängnis gesteckt wurde. Pastor versuchte, für seinen Sohn zu intervenieren, und so ordnete Caligula aus grausamer Bosheit die Hinrichtung des Jungen an. Um die Sache noch schlimmer zu machen, lud Caligula den Mann am Abend des Tages, an dem sein Sohn gestorben war, zu sich zum Essen ein.

Was tat Pastor? *Was konnte er tun?* Er erschien im Palast. Aber er ließ nichts von seinem seelischen Leid erkennen. Caligula stieß auf seine Gesundheit an und der Mann leerte seinen Becher bis zum letzten Tropfen. Der Kaiser überreichte ihm einige Geschenke und er nahm sie an. Wir können uns vorstellen, wie Pastor dort saß, umgeben von lachenden Menschen, und sich als der einsamste und traurigste Mann auf der Welt fühlte. Doch er vergoss keine Tränen, sprach kein böses Wort und verhielt sich auch sonst so, als ob sein geliebter Junge von diesem Akt der kapriziösen Grausamkeit verschont geblieben wäre.

Wie schaffte er das? Einen Verlust zu ertragen, ist eine Sache. Aber ruhig dazustehen, während einem das Messer im Herz umgedreht wird, zum Vergnügen eines brutalen und perversen Ungeheuers? Das Essen am Tisch eines Mörders einzunehmen und mit perfekter Selbstbeherrschung zu trinken, wenn man würgen und schreien möchte? Wer könnte das aushalten? War er womöglich geistig benommen? War Pastor innerlich gebrochen, hatte er den Mut verloren?

Nein, schreibt Seneca, die Antwort war ganz einfach: »Er hatte einen zweiten Sohn.« Er durfte nicht die Fassung verlieren, sonst würde er seine Kinder im Stich lassen. Und das tat er auch nicht. Mit unbegreiflicher Kraft und Würde schaffte er es – und konnte seine Familie schützen.

Wir müssen verstehen, dass Mäßigung mehr ist, als nur Gelassenheit oder Ruhe zu zeigen in belastenden Situationen. Es geht um mehr als nur darum, gelegentliche Kritik zu ertragen oder seine Triebe im Zaum zu halten. Manchmal bedeutet es, die Kraft zu haben, die Dinge *nicht*

zu tun, die man am liebsten tun würde. Es bedeutet, die natürlichsten, verständlichsten und verzeihlichsten Gefühle der Welt zurückzuhalten: etwas persönlich zu nehmen. Weglaufen. Zusammenbrechen. Sich vor Angst verschließen. Jubeln vor Freude. Im Zorn fluchen. Vergeltung üben.

Diesen Leidenschaften nachzugeben, hieße, dem Gegner genau das zu geben, was er möchte, oder schlimmer noch, einem Unschuldigen zu schaden.

Ein Umsturz? Ein feindseliges Gespräch? Ein Spiel auf dem Platz vor den Augen von Millionen von Zuschauern? Eine schmerzhaft Lüge? Eine gefährliche, lebensbedrohliche Situation? Eine karriereverändernde Wette, bei der alle Ihre Chips in die Mitte geschoben werden? Für die Menschen, die wir lieben, sind wir stark genug, um alles zu überstehen. Für die Sache oder die Berufung, der wir uns verschrieben haben, sind wir stark genug, um sie zu bewältigen. Das müssen wir auch sein.

Wir können unseren Schmerz hinunterschlucken, so wie es Pastor tun musste. Wir können uns aufraffen, wie Mark Aurel es tat, wie es Königin Elizabeth immer wieder getan hat.

Wir tun es, weil sie uns zusehen – unsere Kinder, unsere Freunde, unsere Schüler, die ganze Welt. Wir wollen sie nicht nur nicht im Stich lassen, wir wollen sie inspirieren, wir wollen ihnen zeigen, was möglich ist, wir wollen ihnen zeigen, dass wir wirklich an die Sache glauben.

»Es kommt nicht darauf an, was man zu tragen hat«, erklärte Seneca.
»Es kommt darauf an, wie man es trägt.«

Die wirklich Großen tragen es mit Anmut.

Mit Gelassenheit.

Mit Mut.

Mit Disziplin.

Tragen Sie die Last für andere

Als General Charles C. Krulak am Weihnachtstag des Jahres 1998 zum Marine Corps Base Quantico kam, erwartete er, einen diensthabenden Soldaten auf der Wache anzutreffen. Überrascht stellte er fest, dass dies nicht der Fall war. Noch mehr überraschte es ihn, dass er Brigadegeneral Jim Mattis auf dem Posten vorfand. War etwas passiert?

Nein, aber der Mann, der an diesem Tag für den Wachdienst eingeteilt war, hatte eine Familie, und Mattis war der Meinung, dass er zu Hause bei ihr sein sollte. Trotz seiner 20-jährigen Dienstzeit und unzähliger anderer Dinge, die er in dieser Zeit hätte tun können, entschied sich Mattis, die unangenehmen Aufgaben eines einfachen Soldaten zu übernehmen.

Ein Anführer muss selbstlos sein, er muss Opfer bringen, er muss die gleichen Entbehrungen auf sich nehmen wie alle anderen in der Organisation. Wenn Sie das fertigbringen, so lernte Mattis aus den Schriften von General Viscount Slim, »werden sie Ihnen bis ans Ende der Welt folgen.«

»Das Privileg des Kommandos ist das Kommando«, erklärte Mattis einmal einem Leutnant, den er dabei erwischt hatte, wie dieser sich vor etwas drücken wollte. »Ein größeres Zelt bekommt man nicht.« In der Tat nehmen die besten Kommandeure das kleinere Zelt. Sie geben ihre zusätzlichen Vorräte an ihre Truppen weiter. Sie schonen nicht sich selbst, sondern sie verlangen mehr von sich selbst. Denn sie wissen, dass es nicht mehr nur um sie allein geht.

»Wir sind nicht ebenbürtig«, beschwerte sich einst ein Fußsoldat bei Xenophon, als dieser den »Zug der Zehntausend« aus Persien herausführte. »Du reitest auf einem Pferd, während ich mich mit einem Schild abmühen muss.« Als Xenophon dies hörte, stieg er vom Pferd ab und trug den Schild des Mannes für den Rest des Weges.

Der »Chef« zu sein, ist ein Job. Ein »Anführer« zu sein, ist etwas, das man sich verdient. Man wird durch seine Selbstdisziplin auf diese Ebene gehoben, durch Momente der Aufopferung wie diesen, in denen Sie die Verantwortung für jemand anderen übernehmen.

Erfolg befreit wie gesagt nicht von Selbstbeherrschung. Er befreit Sie auch nicht von harter Arbeit oder von den Konsequenzen Ihres Tuns. Jetzt müssen Sie auch anderen helfen, deren Lasten zu tragen. Und das werden Sie gerne tun, denn mit der Annahme der Belohnung haben Sie auch die Verantwortung übernommen.

Gregg Popovich steckte Kritik ein und nahm eine Strafe auf sich, damit seine Spieler ihre Karrieren länger fortsetzen konnten und dadurch andere Trainer in der Zukunft von dieser mittlerweile üblichen Praxis profitieren können. Harry Belafonte bezahlte die Rechnungen, damit die Familie King ein wenig Ruhe und Frieden finden konnte.

Als Antoninus den Thron bestieg, erinnerte er seine Frau daran, dass sie nun großzügiger sein müssten. Sie müssten auch strenger mit sich selbst sein, sich besser unter Kontrolle halten. »Nun, da wir ein Reich gewonnen haben«, sagte er, »haben wir auch das verloren, was wir vorher hatten.«

Es wäre wunderbar, wenn Macht oder Erfolg uns von allem befreien würden, was zeitraubend, umständlich, unbequem und schwierig ist. In der Praxis aber verpflichtet uns Erfolg sogar noch mehr zu diesen Dingen. Er verlangt mehr von uns. Das ist einfach so. Können Sie damit umgehen?

Der Anführer erscheint als Erster und geht als Letzter. Die Führungskraft arbeitet am härtesten. Die Führungspersönlichkeit stellt andere vor

sich selbst. Der Leader steckt den Schlag ein. Alles andere ist nur Wortgeklingel und Titel. So selbstverständlich dies auch scheint, es ist bedauerlicherweise nicht die Norm. Für jeden Mark Aurel, der während einer Pestepidemie die Einrichtung seines Palastes verkauft, gibt es Senatoren, die sich in wärmere Gefilde absetzen, während ihre Wähler in ihren Häusern ohne Strom und Wasser frieren. Für jeden Vorstandsvorsitzenden, der während der Pandemie auf sein Gehalt verzichtete, gab es Unternehmen, die staatliche Rettungsmaßnahmen in Anspruch nahmen und dann Mitarbeiter entließen ... und am Ende Boni an ihre Führungskräfte verteilten. Für jede Person, die sich während der Pandemie für die öffentliche Gesundheit aufopferte, gab es Premierminister, die Partys gaben, und Gouverneure, die sich gegenseitig zu großen Abendessen in exquisiten Restaurants einluden.

Zu viele Führungspersönlichkeiten, so beklagt Plutarch, denken, dass der »größte Vorteil des Regierens darin besteht, nicht selbst regiert zu werden«. Nein, Sie sind derjenige, der die Regeln buchstabengetreu befolgen muss. Sie sind derjenige, der zeigen muss, dass Sie es wirklich ernst meinen. Je mehr Sie erreicht haben, desto höher ist die Messlatte, die Sie an sich anlegen müssen. Je mehr Sie haben, desto selbstloser müssen Sie sein. Nicht um der Optik willen, sondern weil es das Richtige ist. Denn dazu haben Sie sich verpflichtet, als Sie die Verantwortung übernommen haben.

All das, was General Mattis seinen Soldaten über Aufopferung, gegenseitige Hilfe, Pflicht, Bescheidenheit und Einfühlungsvermögen erzählt hat? Nichts davon wäre so wichtig gewesen, wenn er nicht immer wieder gezeigt hätte, dass er diese Ideale auch tatsächlich selbst lebte. Wir müssen zeigen, nicht reden: Wer sich als Erster in Gefahr begibt, wird als Letzter belohnt. Wer als Erster die Pflicht wahrnimmt, ist der Letzte, der die Anerkennung erhält. Um zu führen, muss man bluten. Bildlich gesprochen. Aber manchmal ist es auch wörtlich gemeint.

Ist das wirklich ungerecht? Oder ist es das, wofür man sich entschieden hat? Und nebenbei bemerkt: Ist es nicht auch das, wofür man viel Geld gezahlt bekommt?

Das ist das Privileg des Kommandos.

Seien Sie nett zu sich selbst

Kleanthes war normalerweise jemand, der sich darauf beschränkte, sich um seine eigenen Angelegenheiten zu kümmern. Aber als der stoische Philosoph eines Morgens durch die Straßen von Athen ging, traf er auf einen Mann, der damit haderte, dass etwas schiefgelaufen war. Kleanthes konnte nicht anders, blieb stehen und richtete das Wort an den aufgebrauchten Fremden. »Denke daran«, sagte er freundlich, »du sprichst hier nicht mit einem schlechten Menschen.«

Der Sinn von Selbstdisziplin ist ja gerade, dass wir streng sind. Wir versuchen, hohen Maßstäben gerecht zu werden. Wir akzeptieren keine Ausreden. Wir fühlen uns verpflichtet, immer besser zu werden. Aber bedeutet das, dass wir uns selbst geißeln müssen? Dass wir uns selbst hassen müssen? Dass wir uns selbst wie einen schlechten Menschen behandeln müssen? Ganz und gar nicht. Und doch verfallen wir unbewusst immer wieder in diese negativen Gespräche. *Du bist scheiße. Du hast es vermasselt. Du hast es verbockt.* Glauben Sie, der Dalai Lama läuft herum und behandelt sich selbst auf diese Art?

Sie haben etwas vermasselt. Ja, und? Sie sind eben nicht vollkommen. Sie sind kein Übermensch. *Keiner ist es.* Der Schriftsteller Ta-Nehisi Coates erinnert uns daran, dass »nicht jeder von uns immer Jackie Robinson sein kann – nicht einmal Jackie Robinson war immer Jackie Robinson«. Das Gleiche gilt für Cato, für Martin Luther King Jr., für Toni Morrison, für Königin Elizabeth. Und auch für Mark Aurel, der sich selbst und uns alle daran erinnerte, »nicht verzweifelt oder niedergeschlagen oder verzagt zu sein, weil unsere Tage nicht mit klugen und

moralischen Taten gefüllt sind. Sondern sich wieder aufzurichten, wenn man versagt, sich zu freuen, dass man sich wie ein Mensch verhält – wie unvollkommen auch immer –, und sich voll und ganz auf die Aufgabe einzulassen, die man übernommen hat.«

Scheitern ist unvermeidlich. Fehler sind vorprogrammiert. Alle Menschen, die Sie vielleicht einmal bewundert haben, haben irgendwann einmal die Beherrschung verloren. Sie haben die Schlummertaste gedrückt. Sie haben schlechte Angewohnheiten entwickelt. Sie waren nicht vollkommen als Ehepartner, als Nachbarn oder als Eltern.

Was hätten Sie getan, wenn Sie einige dieser Momente miterlebt hätten? Sie hätten diese Menschen nicht abgeschrieben oder beschimpft. Sie hätten sie beruhigt. Sie hätten sie an all das Gute erinnert, das sie getan haben, und daran, wie unglaublich die Leistungen sind, die sie bereits vollbracht haben. Sie hätten sie ermuntert, nicht aufzugeben und weiterzumachen.

Können Sie das auch über sich selbst sagen? Können Sie *sich selbst* in diesem ruhigen und milden Licht der Philosophie sehen? Oder sind Sie zu getrieben, zu angespannt, zu hart? »Es ist schwer, einen Aufseher aus dem Süden zu haben«, schrieb Henry David Thoreau in *Walden* mit einer gewissen Übertreibung, »es ist noch schlimmer, einen aus dem Norden zu haben; am schlimmsten aber ist es, wenn man selbst der Sklaventreiber für sich ist.«

Niemand mag Tyrannei ... warum also sollten Sie sich selbst gegenüber ein Tyrann sein? Im Stoizismus geht es nicht darum, sich selbst zu bestrafen. Es ist sicher eine strenge Schule, aber wie Seneca schrieb: »In der Tat ist keine philosophische Schule gütiger und sanfter, auch nicht menschenfreundlicher und aufmerksamer für unser Gemeinwohl, in dem Maße, wie ihr Ziel darin besteht, nützlich zu sein, Hilfe zu leisten und die Interessen nicht nur ihrer selbst, sondern aller Menschen zu berücksichtigen.«

Und zu allen Menschen gehören auch Sie, falls ich Sie daran erinnern darf. Nachdem er sich ein Leben lang mit der Philosophie beschäftigt hatte, traf Seneca folgendes Urteil über seine eigene Entwicklung: »Welche Fortschritte habe ich erzielt?«, schrieb er. »Ich habe begonnen, mir selbst ein Freund zu sein.«

Ein Freund für sich selbst. Sie sind nicht der Feind. Sie sind der Mensch, der sein Bestes gibt. Sie sind der Mensch, der jeden Tag besser wird. Sie würden nie hinnehmen, dass ein Freund sagt, er sei wertlos. Sie würden niemals akzeptieren, dass er aufgibt, weil es schon zu spät ist. Sie würden niemals zulassen, dass er sich selbst abschreibt. Sie würden nicht zulassen, dass er sich selbst misshandelt, sich selbst quält.

Gegenüber einem Freund können wir ruhig bleiben. Wir sind in der Lage, ihn zu beruhigen. Wir geben Ratschläge, keine Ermahnungen. Das ist nicht nur eine Freundlichkeit, sondern auch sehr hilfreich. Wir sind in der Lage, eine Ressource für andere zu sein, wir können sie hochziehen und sie wieder auf den Weg zu Erfolg und Glück bringen. Stellen Sie sich einmal vor, wozu Sie fähig wären, wenn Sie sich selbst regelmäßig diesen Dienst erweisen könnten.

Von einem Ort der Liebe und Unterstützung aus wachsen wir. Es ist ein Akt der Selbstdisziplin, freundlich zu sich selbst zu sein. Sich selbst ein guter Freund zu sein. Machen Sie sich nicht selbst fertig. Bauen Sie sich auf. Machen Sie sich selbst besser. Das ist es, was Freunde tun.

Die Macht, Macht aufzugeben

George Washington vollendete sein Werk und zog sich nach Hause zurück. Er hatte gerade das britische Empire besiegt, ein ganzer Kontinent lag nun als Beute vor ihm, und doch trat er nicht nur von seinem Amt zurück, sondern lehnte auch jede Macht ab, die er hätte erlangen können, jede Ehrung, die er sich hätte wünschen können. Er hätte sich zum König ausrufen lassen und die Herrschaft seiner Familie für Jahrhunderte sichern können. Stattdessen verbeugte er sich und gab sein Schwert ab. Als König Georg III. von diesem Plan erfuhr, wollte er es nicht glauben. »Wenn er das tut«, erklärte er dem amerikanischen Maler Benjamin West, »wird er der größte Mann der Welt sein.«²²

Wie Napoleon hatte auch Washington als junger Mann die großen Eroberer der Geschichte studiert. Auch er hatte sich mit den mahnenden Beispielen von Alexander dem Großen und Julius Cäsar befasst. Er ließ sich aber auch von der Geschichte des römischen Staatsmannes Cincinnatus inspirieren, der in einer schweren Krise mit nahezu unbegrenzter Macht ausgestattet wurde, die er jedoch wieder abgab, nachdem er sein Land gerettet hatte, um auf sein Anwesen auf dem Land zurückzukehren.

Unseren Ehrgeiz zu bezähmen, ist das eine. Uns selbst zur Rechenschaft zu ziehen, das andere. Aber Macht abzugeben? Die Macht, die uns angeblich korrumpieren soll, freiwillig zu verschenken oder zu teilen? Das ist die seltenste Sache der Welt. Es ist die Verkörperung von Mäßigung.

Wir sind darauf ausgelegt, zu erwerben und immer weiter zu erwerben. Uns wird gesagt, wir sollen uns den Weg nach oben erkämpfen. Einige von uns haben das Glück, dorthin zu gelangen. Sie werden Cheftrainer. Vorstandsvorsitzender. Eigentümer. Präsident. Kapitän. Warum sollten Sie etwas dergleichen weggeben, wenn Sie es einmal erlangt haben? Warum sollten Sie teilen, was Ihnen gehört?

Nun, die überzeugendsten Gründe dafür sind bei jenen Menschen zu erkennen, die dazu nicht in der Lage sind. Die Geschichte Roms – ja, die Geschichte der Menschheit – ist fast durchgängig eine Geschichte von Menschen, denen die Macht zum Verhängnis wurde. Von Nero bis Napoleon, von Tiberius bis Trump – Macht korrumpiert nicht nur, sie entlarvt. Sie setzt einen Menschen unvorstellbaren Belastungen aus und unglaublichen Versuchungen. Sie bricht selbst die Stärksten.

Dov Charney gründete American Apparel, ein Modeunternehmen, das großen Wert legte auf gerechte Arbeitsbedingungen und ethische Unternehmensführung. Aber als sich der Erfolg einstellte und die Versuchungen zunahmen, verriet der Firmengründer langsam, aber stetig diese Prinzipien und klammerte sich an Kontrolle und Macht, selbst als die Belastung und der Stress ihm die Freude an der Arbeit raubten. Investoren, Berater, Mitarbeiter – alle rieten ihm, kompetente Mitarbeiter einzustellen, die ihm bei der Lösung schwieriger Probleme helfen sollten, aber dazu war er nicht imstande.²³ Er zog Lakaïen und junge Frauen, über die er Macht ausüben konnte, dem Teilen von Macht und der Förderung anderer Mitarbeiter vor. Bevor seine Unbeherrschtheit schließlich dazu führte, dass der Vorstand des Unternehmens ihn absetzte, wurde ihm eine letzte Alternative angeboten: Er konnte als Firmenchef zurücktreten und Kreativberater werden, wobei er seine Aktienoptionen und ein Jahresgehalt in Höhe von 1 Million Dollar behalten konnte. Charney zog es jedoch vor, alles zu zerstören, anstatt sich mit der Aussicht abzufinden, dass jemand anderes auch nur die geringste Kontrolle über das erlangte, was er aufgebaut hatte.

Eine der herausragenden Innovationen der amerikanischen Gründerväter war die Gewaltenteilung. Sie wussten, dass geballte Macht gefährlich ist und dass Führung eine Last darstellt, die man am besten breit verteilt. Washington war sich darüber im Klaren, dass er die Macht an das Volk zurückgeben musste, damit es sie nach eigenem Ermessen neu verteilen konnte auf sachkundige und geeignete Personen. Die meisten ehrgeizigen Führer konnten den Sirenengesängen nicht widerstehen. George Washington schon.

Wer diesen Versuchungen erliegt, ist eine Gefahr für sich selbst und für die gesamte Organisation. Ein Mensch, der das *braucht*, der es nicht ertragen kann, wenn jemand anderes an der Spitze steht, ist nicht großartig, selbst wenn er Großes vollbringt. Er ist ein Süchtiger! Er besitzt nicht die Macht, die Macht besitzt ihn. Das sind keine Führungspersönlichkeiten, deren Organisationen nachhaltig erfolgreich sind oder ihr Potenzial ausschöpfen, denn sie sind unfähig, ihre Nachfolge zu planen, sie sind unfähig, andere zu fördern und voranzubringen, sie sind unfähig, etwas zu tun, was ihre eigene Bedeutung schmälert.

Als Washington die Möglichkeiten, die sich ihm boten, im milden Licht der Philosophie betrachtete, wählte er den Weg des Cincinnatus und kehrte zurück nach Mount Vernon. Er wollte eine ruhige Zeit für sich allein. Er wollte sich durch harte Arbeit in Demut üben. Er achtete auf die Trennung von ziviler und militärischer Macht. Er stellte den Staat über sich selbst.

Für einen ehrgeizigen Mann mit einer starken Meinung darüber, wie die Dinge laufen sollten, war das sicherlich nicht einfach. Und doch hat er es getan.

Aber wurde Washington nicht schließlich Präsident? Ja, das wurde er, widerwillig ... und erst, nachdem er sich zwei Volkswahlen gestellt hatte. Dann trat er nach zwei Amtszeiten zurück und begründete damit eine außerkonstitutionelle Norm der Zurückhaltung, die für die nächs-

ten 150 Jahre ungebrochen befolgt wurde, bis sie schließlich 1951 als 22. Verfassungszusatz in der Verfassung verankert wurde.

In Rom verfügte der Kaiser über nahezu unbegrenzte Macht – er konnte fast alles tun, was er wollte. Doch sowohl Mark Aurel wie auch Antoninus zogen es vor, sich während ihrer Amtszeit dem Votum des Volkes für das Amt des Konsuls zu beugen, indem sie als Privatpersonen kandidierten, anstatt den Titel und die Macht als ihr Recht einzufordern.

Wenn ich an ihrer Stelle gewesen wäre, mögen Sie vielleicht denken, hätte ich das Geld genommen. Ich hätte die Macht an mich gerissen. Und vielleicht hätten sie das auch getan ... wenn sie an Ihrer Stelle gewesen wären.

Platon sagte, dass die besten Führer nicht nach Macht strebten. In Wahrheit war es so, dass sie die Macht nicht *brauchten*. Weil sie ihre Begierden und ihr Ego im Zaum hielten, waren sie stärker, unabhängiger, weniger korruptierbar, ruhiger, gütiger und mehr auf das Wesentliche konzentriert.

Nach dem Krieg wurde Churchill von Königin Elizabeth die Herzogswürde angetragen. Er war so gerührt und geehrt, dass er fast in Tränen ausbrach. Aber dann fing er sich und lehnte höflich ab. »Ich habe mich daran erinnert, dass ich als der sterben muss, der ich immer gewesen bin«, sagte er, »nämlich als Winston Churchill.«

Was zählt, ist nicht der Titel. Es geht nicht um Macht. Es geht nicht um Reichtum. Auch nicht um Kontrolle. Größe besteht nicht in dem, was man hat.

Es geht darum, wer Sie werden wollen. Oder wer Sie bleiben wollen.

Halten Sie die andere Wange hin

Auf der Southern Christian Leadership Conference 1962 in Birmingham hielt Martin Luther King Jr. vor einem großen, bunt gemischten Publikum die Abschlussrede. Während King sprach, sich bei den Zuhörern bedankte und sie an die Pläne für das nächste Jahr erinnerte, betrat ein weißer Mann namens Roy James die Bühne und begann brutal auf ihn einzuschlagen. Der erste Schlag traf King mit solcher Wucht ins Gesicht, dass er das Gleichgewicht verlor. Die nächsten Schläge folgten in rascher Folge, landeten auf seinem Kopf und seinem Rücken und erfüllten den inzwischen verstummten Saal mit dem grauenvollen Geräusch, das entsteht, wenn Knochen auf Fleisch treffen.

Septima Clark, die im Publikum saß, war von diesem plötzlichen Gewaltausbruch verblüfft und war sich zunächst nicht sicher, ob dies nicht vielleicht Teil einer Inszenierung war. Doch dann sah sie, wie sich King, der sich nach dem ersten Angriff wieder aufrappelte, seinem Angreifer zuwandte und seine Hände »wie ein Neugeborenes« hinabsinken ließ, um weitere Schläge zu erhalten. Während er vor Hunderten von Menschen geschlagen wurde, hielt er seinem Angreifer buchstäblich die andere Wange hin, gewissermaßen als ultimative Demonstration der Grundsätze von Gewaltlosigkeit und christlicher Liebe.

Dieses Schauspiel machte auch James vorübergehend fassungslos, bis schließlich mehrere Personen zwischen die beiden gingen. »Fasst ihn nicht an!«, rief Martin Luther King der wütenden Menge zu. »Tut ihm

nichts. Wir müssen für ihn beten.« Während die Zuschauer zu beten und zu singen begannen, sprach King ruhig auf den Mann ein, der ihn gerade geschlagen hatte, versicherte James, dass ihm nichts geschehen würde, und führte ihn schließlich in einen Büroraum, wo sie sich unterhielten. Als Martin Luther King einige Zeit später auf die Bühne zurückkehrte, reichte ihm Rosa Parks zwei Aspirin-Tabletten, und dann beendete er die Veranstaltung mit einem Eisbeutel auf dem Gesicht.

Es ist eine Sache, »Gewaltlosigkeit zu meiner rechtmäßig angetrauten Ehefrau zu machen«, wie King einmal sagte, und zu versuchen, Spötteleien und Provokationen zu ignorieren. Es ist etwas anderes, dies zu tun, während man vor den Augen seiner engsten Freunde und Unterstützer von einem Nazi verprügelt wird.²⁴ Noch etwas anderes ist es, auf die Gewalt *zuzugehen*, um den Freunden und Unterstützern zu zeigen, wie Selbstbeherrschung in einer solchen gewaltsamen Auseinandersetzung aussieht, und ein Maß an Vergebungsbereitschaft an den Tag zu legen, das sogar die Polizei von Birmingham überraschte, als King auf eine Anzeige verzichtete.

Es mag möglich sein, eine Person zu verprügeln, die so nachgiebig und duldsam ist, aber es ist unmöglich, sie zu besiegen. King wusste das. Er zermürbte Amerika mit seiner Leidenschaftlichkeit. Er versetzte Amerika mit seiner Zurückhaltung und Selbstbeherrschung in Ehrfurcht. Dass man reagiert, dass man zurückschlägt – das wird gewöhnlich erwartet. Sich über diese verständlichen, sogar selbsterhaltenden Instinkte zu erheben, erfordert Disziplin. Sich ganz und gar davon zu lösen, das ist wahre Selbstbeherrschung.

Für Martin Luther King ging Gewaltlosigkeit über politische Zweckmäßigkeit hinaus. Sie hatte etwas, das einen Menschen *emporhob*. Sie konnte den gewöhnlichsten, sogar den makelbehaftetsten Menschen dazu befähigen, zumindest in einem Augenblick der Krise oder des Protests eine transzendente, heroische Ebene zu erreichen. Das war die Macht der Liebe, der Gnade und der Vergebung.

Die andere Wange hinzuhalten, ist ein spiritueller Grundsatz, der zwar in der Tugend der Gerechtigkeit wurzelt, aber auch ein Akt des Willens ist. Man muss es tun, auch wenn es wehtut.

Im Jahr 1952 legte Sandra Day O'Connor das Ehegelübde ab und heiratete ihren Mann John Jay O'Connor. Fast 40 Jahre lang, während Auslandsaufenthalten, politischen Kampagnen und ihrer Tätigkeit als erster weiblicher Richterin am Obersten Gerichtshof des Landes, hielt sie sich an ihr Versprechen, liebte und schätzte ihren Mann und hielt zu ihm, in guten wie in schlechten Zeiten. 1990 schließlich wurde bei ihm Alzheimer diagnostiziert, was das Konzept »in Zeiten der Krankheit wie der Gesundheit« auf eine harte Probe stellte. Zunächst nahm Sandra ihn jeden Tag mit zur Arbeit, damit er nicht zu Hause allein war. Schließlich gab sie ihren Traumjob auf – einen Job, den man eigentlich ein Leben lang ausüben könnte –, um sich um ihn zu kümmern, auch wenn ihr geliebter Mann sie nicht mehr erkannte.

Im Jahr 2007 erfuhr ein Reporter, dass sich John O'Connor in eine andere Alzheimer-Patientin verliebt hatte, wie es bei Opfern der Alzheimer-Krankheit tragischerweise manchmal vorkommt, und dadurch seine Frau und seine Ehe völlig vergaß. Sandra O'Connor entschloss sich, ihre Bekanntheit zu nutzen, um auf diese erbarmungslose Erkrankung aufmerksam zu machen und an der Story mitzuwirken. »Ich bin froh, dass es John glücklich macht«, erklärte sie mit tapferer Miene, auch wenn es ihr das Herz gebrochen haben muss.

So sieht *Engagement* aus. Das Tückische bei der Ehe, bei Beziehungen und wenn wir uns in die Öffentlichkeit begeben, besteht darin, dass wir uns dadurch der Gefahr aussetzen, verletzt zu werden. All dies macht uns verwundbar. Es ist leicht, uns zu schützen – wir müssen uns nur wieder verschließen und zurückziehen. Um mehr als 50 Jahre gemeinsam durchzuhalten, wie es Sandra O'Connor geschafft hat, muss man immer wieder auch die andere Wange hinhalten, verletzlich bleiben, den anderen an die erste Stelle setzen, vergeben, lieben, akzeptieren

und wertschätzen. Schaffen Sie das? Sind Sie stark genug? Ist Ihre Liebe stark genug?

Das Gleiche gilt für die Ziele, denen wir uns verschrieben haben. Wir werden daran scheitern und müssen wieder aufstehen. Unser Engagement wird auf eine unerhörte Probe gestellt werden. Man wird uns Opfer abverlangen ... und dann noch weitere Opfer. Aber ob wir das schaffen, ob wir uns immer wieder aufrichten können, immer wieder etwas geben und immer wieder danach streben können, diesen unvorstellbar hohen Ansprüchen gerecht zu werden? Nun, laut Martin Luther King Jr. erreichen wir dabei den Gipfel des Berges.

Wir berühren etwas Besonderes, etwas Höheres, etwas Heiliges.

Wie man einen Abgang macht

Die beeindruckendste Operation des Zweiten Weltkriegs war nicht die Invasion am D-Day. Sie war in gewissem Sinne das *Gegenteil* davon. An der Landung an den Stränden der Normandie waren fast 160 000 alliierte Soldaten beteiligt. Zum Vergleich: Der Rückzug in Dünkirchen, fast auf den Tag genau vier Jahre später, erforderte die Evakuierung von etwa 340 000 Soldaten. Es gab keine jahrelange Planung, keine Proben, sondern die Evakuierung erfolgte spontan mithilfe zahlloser Zivilisten und Soldaten, die ruhig und besonnen handelten und taten, was getan werden musste.

Natürlich gebührt Ersteren der ganze Ruhm, aber ohne das überragende Heldentum und die Disziplin Letzterer wäre alles nicht möglich gewesen. Das eine war großartig, aber das andere, das wusste man schon damals, war ein *Wunder*. Es war zweifellos eine Niederlage, aber die Ordnung und die Disziplin, mit der sie gemeistert wurde, *inspirierte* Großbritannien in hohem Maße. Churchill hielt in den folgenden Tagen seine berühmte Rede über den Kampf bis zum Ende, an den Stränden, in der Luft, auf den Feldern und den Straßen. Warum glaubten die Engländer, dass sie es schaffen könnten? Aufgrund dessen, was Churchill in Dünkirchen gesehen hatte, wusste er es. »Kriege werden nicht durch Evakuierungen gewonnen«, sagte er. »Aber in dieser Befreiung steckte ein Sieg.«

Manchmal müssen wir in aller Eile anpacken. Manchmal müssen wir unseren Eifer, unseren Drang bezähmen. Aber oft ist es am schwierigsten, den umgekehrten Weg zu gehen. Unser Instinkt drängt uns dazu,

voranzustürmen. Wir würden lieber sterben wollen, als eine Niederlage einzugestehen oder, schlimmer noch, wegzulaufen. In Märchenbüchern und in Geschichtswerken ist Rückzug das Gegenteil von Heldentum, von Mut und Disziplin. Und doch ist es manchmal genau das, wozu wir die Gelassenheit und den Mut aufbringen müssen.

In der Schlacht von Delium befand sich Sokrates in einer solchen Situation. Wir betrachten Sokrates eigentlich nicht als Soldat, aber er war einer, und zwar ein guter. Die athenischen Linien waren zusammengebrochen, und die Männer flohen. Doch Sokrates bewahrte seine Selbstdisziplin und ließ auch auf der Flucht weder seine Waffen noch seinen Schild fallen. Es heißt, er kämpfte weiter, auch als er das Schlachtfeld verließ. Alkibiades, ein Schüler des Sokrates, der ihm einmal das Leben gerettet hatte, war vom Anblick des Philosophen, der sich durchschlug, bis er sich in Sicherheit gebracht hatte und dabei niemanden und auch nichts Wertvolles aufgab – am allerwenigsten seine Würde –, zutiefst beeindruckt. »Ein solcher Mann wird nie versehrt im Kriege«, erklärte er später, »verfolgt werden nur jene, die Hals über Kopf fliehen.«

Vorwärts zu stürmen, ist immer anregend, aber manchmal braucht es einen größeren Mann – und ein höheres Maß an Disziplin –, um seine Würde zu bewahren, wenn man den anderen Weg gehen muss. Es wäre wunderbar, wenn die Guten keine Schlachten verlieren würden, wenn Furchtlosigkeit oder harte Arbeit immer genügen würden, aber das ist nicht die Realität. Irgendwann wird man einen Kampf führen müssen. Die Frage ist nicht, wann dies sein wird, sondern *wie* man reagiert, wenn dieser Tag kommt.

Für die Griechen war der Rückzug keine Schande. Es kam vielmehr darauf an, wie man sich zurückzog. Die schwerste Sünde war die *rhipasopia* – der Verlust des Schildes im Chaos der Flucht –, denn dadurch wurde die gesamte Phalanx gefährdet und die Kameraden in Gefahr gebracht. Ein Spartaner konnte aus einer verlorenen Schlacht zurück-

kehren, aber er wagte es nicht, jemanden im Stich zu lassen. Das war gemeint mit dem Ausspruch: *Kehre mit deinem Schild oder auf ihm zurück.*

Wenn die Dinge aussichtslos erscheinen, geben manche einfach auf – dieser Zusammenbruch des Willens hat häufig schreckliche Folgen. Unordnung und Apathie verschlimmern das Problem, verhindern, dass gerettet wird, was noch gerettet werden kann, und fügen anderen Kollateralschäden zu. Das ist nicht der richtige Weg, wie uns Sokrates und die Helden von Dünkirchen zeigen.

Zugleich gibt es andere, die sich weigern, aufzugeben, und denken, dass diese Hartnäckigkeit eine Tugend sei. Aber auch sie ist ein Laster. Der Mensch, der nur vorwärts stürmen kann ... der niemals zurückweicht, der keinen Fluchtplan hat, der nicht mutig, sondern rücksichtslos ist – solche Menschen sind nicht selbstbeherrscht, sie hängen fest in einer bestimmten Gangart. Man kann nicht immer alles gewinnen – weder im Krieg noch im Leben und auch nicht im Geschäft. Ein Mensch, der nicht weiß, wie man sich zurückzieht, wie man seine Verluste begrenzt oder wie man sich befreit, ist ein verletzlicher Mensch. Ein Mensch, der nicht weiß, wie man verlieren kann, wird dennoch verlieren, nur noch schmerzhafter.

Lincoln stellte fest, dass sein Vater in der Logik einer alten Redensart gefangen war: »Wenn du ein schlechtes Geschäft machst, umarme es umso fester.« Verkörpert diese Unfähigkeit, loszulassen, die Taktik zu ändern oder einen Fehler einzugestehen, vielleicht den »Fehlschluss der versenkten Kosten«, also das unbeirrbar Festhalten an einmal begonnenen Projekten, in die man viel Zeit und Energie gesteckt hat? Sie verdammt jedenfalls den Mann zu ständigem, sich über Jahrzehnte erstreckenden Scheitern und zu einem Kampf, in dem er, wie man sagt, gutes Geld dem schlechten hinterherwarf.

Wir würden gerne glauben, dass wir anders sind, aber sind wir es tatsächlich? Wir machen stumpfsinnig weiter mit denselben Dingen, die wir schon immer getan haben, in der Illusion, dass es eines Tages zu an-

deren Ergebnissen führen werde. Wir denken, es sei ein Zeichen von Charakter, dass wir nicht nachgeben, obwohl es in Wirklichkeit vielleicht nur Dummheit oder Schwäche ist. Oder wir denken, dass wir ewig weitermachen können, obwohl genau diese Unersättlichkeit uns oft direkt in die Falle führt, die der Feind uns gestellt hat.

Hoffnung ist wichtig, aber sie ist keine Strategie. Verleugnung ist nicht dasselbe wie Entschlossenheit. Verblendung ist Zerstörung. Gier wird einen am Ende einholen.

Denken Sie an die Selbstbeherrschung von Rocky Marciano, der aufhörte zu kämpfen, als er spürte, dass sein Körper am Ende war. Er war einer der wenigen Boxer, die ausstiegen, bevor es zu spät war. 1956 wurde ihm 1 Million Dollar geboten für einen Kampf gegen Floyd Patterson – mehr als das Doppelte dessen, was er bei seiner sechsten und letzten Titelverteidigung gegen Archie Moore im Jahr zuvor verdient hatte. Aber er wusste, dass seine Zeit abgelaufen war. Er schätzte seinen Verstand mehr als sein Ego oder seinen Geldbeutel.

Vergessen Sie nicht, dass es letztlich Gehrig war, der sich selbst auf die Bank setzte, bevor seine Leistung dem Team zu schaden begann, und der seinen Rückzug aus dem Spiel mit großer Würde und Gelassenheit vollzog, selbst als ihm das genommen wurde, was er am meisten liebte. Man muss stark genug sein, um das zu tun – um zu wissen, wann das Spiel zu Ende ist.

Es gibt eine Geschichte über Dean Acheson, der während der Großen Depression in den 1930er-Jahren Staatssekretär im amerikanischen Finanzministerium war. In einer finanzpolitischen Frage hatte er eine tiefgreifende Meinungsverschiedenheit mit Präsident Franklin D. Roosevelt. Acheson erklärte Roosevelt, dass die gesetzlichen Vorschriften eindeutig seien, aber Roosevelt entgegnete, er erwarte, dass seine Anwälte einen Weg finden würden, das Gesetz zu umgehen. Nach einem heftigen Streit reichte Acheson ein höflich und freundlich formuliertes Rücktrittsschreiben ein und nahm dann auch an der Verteidigung seines

Nachfolgers teil, wo er dem verblüfften Roosevelt für die Gelegenheit dankte, dem Land hatte dienen zu dürfen. Acheson kehrte während des Krieges nicht nur in die Regierung zurück, sondern Roosevelt nahm ihn auch als Vorbild. »Sagen Sie ihm, er soll Dean Acheson fragen, wie ein Gentleman zurücktritt«, antwortete Roosevelt einmal einem Mitarbeiter, der ihm ein bockiges Rücktrittsschreiben überreicht hatte.

Können Sie Ihr Ego beiseit lassen und eine Niederlage – oder unüberbrückbare Differenzen – akzeptieren? Können Sie abtreten, wenn es an der Zeit ist? Auch wenn es sehr verlockend ist, es nicht zu tun? Können Sie standhaft bleiben, auch wenn alles zusammenbricht, wenn alle darauf warten, dass *Sie* mit ihnen zusammenbrechen?

Sie müssen Ihre Schulden begleichen, zu Ihren Fehlern stehen und Ihre Absichten mitteilen. Sie müssen einen Plan haben, was Sie danach machen wollen – sei es ein nächstes Projekt, ein neues Kapitel, eine neue Aufgabe.

Rückzüge, das dürfen wir nicht vergessen, sind in der Regel nur vorübergehend. Sie verschaffen uns Zeit, bis wir wieder in die Offensive gehen und mutig angreifen können, um den Sieg zu erringen.

Ertragen Sie das Unerträgliche

Im Oktober 1802 befand sich Beethoven in seiner Wohnung in Heiligenstadt auf dem Tiefpunkt seines Lebens. Seine Gesundheit hatte sich seit Jahren verschlechtert. Er wurde von Fieber und Ruhr geplagt. Er wurde von lähmenden Kopfschmerzen gequält. Sein Herz war nach mehr als einer gescheiterten Liebesaffäre gebrochen, und eine Heirat wurde ihm immer wieder durch seinen fehlenden Adelstitel verwehrt. Sein Genie wurde noch immer nicht voll gewürdigt. Die Kritiker schwärmten von ihm, aber die alte Garde hatte die Musikszene nach wie vor im Griff. Die Kriege Napoleons wüteten noch immer in seinem Heimatland.

In diesem dunklen Moment erwog er, Schluss zu machen. In einem Brief an seine Brüder schrieb er, »daß seit 6 Jahren ein heilloser Zustand mich befallen, durch unvernünftige Ärzte verschlimmert, von Jahr zu Jahr in der Hoffnung, gebessert zu werden, betrogen, endlich zu dem Überblick eines dauernden Übels (dessen Heilung vielleicht Jahre dauern oder gar unmöglich ist) gezwungen, mit einem feurigen, lebhaften Temperamente geboren, selbst empfänglich für die Zerstreuungen der Gesellschaft, mußte ich früh mich absondern, einsam mein Leben zu bringen, wollte ich auch zuweilen mich einmal über alles das hinaussetzen, o wie hart wurde ich durch die verdoppelte traurige Erfahrung meines schlechten Gehörs dann zurückgestoßen, und doch war's mir noch nicht möglich, den Menschen zu sagen: spricht lauter, schreit, denn ich bin taub (...).«

Das Schicksal meinte es nicht gut mit Beethoven. Sein Körper ließ ihn im Stich. Die Ereignisse hatten sich verschworen, um ihn zu brechen; in der Tat, sie hätten die meisten Menschen gebrochen.

Doch er zerbrach nicht. Er starrte in den schwarzen Abgrund, in eine Zukunft, in der seine größte Gabe verschwinden würde, aber irgendwie brachte er trotz all seiner Schmerzen und Ängste die Kraft auf, weiterzumachen. »Nur sie, die Kunst, sie hielt mich zurück. Ach, es dünkte mir unmöglich, die Welt eher zu verlassen, bis ich das alles hervorgebracht, wozu ich mich aufgelegt fühlte, und so fristete ich dieses elende Leben ... dauernd, hoffe ich, soll mein Entschluss sein, auszuharren, bis es den unerbittlichen Parzen gefällt, den Faden zu brechen (...). Mit Freude eil ich dem Tod entgegen (...) komm, wann du willst, ich gehe dir mutig entgegen.«

Die Tugend hielt Beethoven trotz seines elenden Zustands aufrecht. »Ihr danke ich nebst meiner Kunst, daß ich durch keinen Selbstmord mein Leben endigte.«

Welch ein Glück, dass Beethoven die Selbstbeherrschung besaß, diesem fast selbstzerstörerischen Anfall von Leidenschaft zu widerstehen. Ohne hätten wir heute nicht seine Stücke *Für Elise*, das Klavierkonzert Nr. 5, acht seiner neun Sinfonien oder Aberhunderte von anderen Stücken.

Natürlich erfordert alles im Leben eine gewisse Art von Ausdauer. Geduld. Zähigkeit. Aufgeschobene Befriedigung. All das. Aber was ist mit dem Leben selbst? »Manchmal«, so schrieb Seneca aus der Perspektive seiner eigenen lähmenden Krankheiten und des späteren Exils, »ist sogar das Leben ein Akt des Mutes.« Und auch der Disziplin.

Das Leben ist nicht fair. Es ist nicht freundlich. Es verlangt von uns nicht nur körperliche und geistige Stärke, sondern auch seelische Kraft – das, was die Alten *Karteria* oder Beharrlichkeit nannten. Andernfalls könnten wir es nicht ertragen, weiterzukämpfen. Wir könnten die Schläge des Schicksals nicht überleben, die uns entmutigen, uns

dazu bringen sollen, uns selbst aufzugeben und unseren Verstand, unsere Prinzipien, unsere Philosophie preiszugeben.

»Geduld ist die Summe unserer menschlichen Tugenden«, erklärte der Prediger Witness Lee. Es geht nicht nur darum, ein oder zwei Stürme zu überstehen, sondern um viel mehr ... wie jeder bestätigen wird, der ein schlechtes Jahr oder Jahrzehnt oder Schlimmeres erlebt hat. Aber es sind die Kämpfenden, die von Schwierigkeiten, Schmerzen und Zweifeln heimgesucht werden, die sich weigern, aufzugeben, die sich weigern, davon abzulassen, es zu versuchen. Das ist mehr als Mut. Sie haben sich selbst im Körper und im Geist besiegt, auch wenn genau diese beiden Kräfte so unerbittlich gegen sie arbeiten. Sie müssen wir als Helden betrachten.

Der Philosoph Sextus Empiricus definierte Ausdauer als »eine Tugend, die uns jenen Dingen überlegen macht, die schwer zu ertragen scheinen«. Paul Gallico versuchte, das Heldentum seines Freundes Lou Gehrig zu definieren und verwies dabei auf die Fähigkeit, »still und ohne sich zu beklagen zu leiden, die Fähigkeit, all dies anzunehmen und niemals die Welt wissen zu lassen, dass man es annimmt«,²⁵

Seneca war acht Jahre im Exil. Florence Nightingale verbrachte 16 Jahre gewissermaßen in der Warteschleife und konnte ihrer Berufung nicht nachkommen. James Stockdale muss sich unzählige Male nach dem Tod gesehnt haben, als er dort hing, die Arme hinter dem Rücken gefesselt, während ihn ein Seil vom Boden hochzog, wobei seine Schultern aus den Gelenken sprangen.²⁶

Denken Sie an Königin Elizabeth, die sich durch ihr *annus horribilis* quälte. An Anne Frank, die 25 Monate lang auf ihrem Dachboden saß und fleißig in ihr Tagebuch schrieb. An Stephen Hawking, der aufgrund von amyotropher Lateralsklerose (ALS) 40 Jahre lang im Rollstuhl saß. An Mark Aurel, der lebenslang von einem Magenleiden geplagt und mit Kriegen, Überschwemmungen und einer schweren Seuche konfrontiert wurde, sich aber immer wieder daran erinnerte, dass nichts unerträg-

lich ist (und dass das Einzige, was tatsächlich unerträglich ist, unsere Sterblichkeit, dieses Problem schließlich für uns löst). Denken Sie an die Mütter, die das Wochenbett durchgestanden haben. Denken Sie an die Menschen, die Krebs, Bankrott oder demütigendes Versagen bewältigt haben. Denken Sie an die Süchtigen, die mit Entzugserscheinungen kämpften, um den Tiefpunkt zu überwinden. Denken Sie an die Menschen, die sich aus der Armut einer ganzen Generation hochgearbeitet haben. Denken Sie an die Sklaven, die das Schlimmste überlebt haben, was Menschen einander antun können.

Sie alle haben weitergemacht. Sie haben nicht aufgegeben. Und dennoch, wie Maya Angelou schrieb, haben sie sich *erhöht*. Und dadurch haben sie ihren Kampf mit Ausdauer und stiller Stärke geadelt und ihm Würde verliehen. Sie haben bewiesen, dass sie größer sind als die Widrigkeiten, die ihnen widerfahren sind. Sie haben weitergemacht.

Das können Sie auch. Verzweifeln Sie nicht. Geben Sie nicht auf. Bewahren Sie sich den Glauben. Denn eines Tages werden Sie von der anderen Seite dieses Kampfes zurückblicken ... und froh sein, dass Sie durchgehalten haben.

Das werden wir alle tun.

Seien Sie der Beste

Im Jahr 66 vor Christus hatte sich Pompejus bereits den Titel *Magnus* verdient, der ihn faktisch und dem Namen nach zu *Pompejus dem Großen* machte. Er hatte Spanien zurückerobert. Er war Roms Konsul, nicht nur einmal, sondern zweimal. Er hatte Spartakus im Dritten Sklavenkrieg besiegt. Und nun wurde er beauftragt, mit den kilikischen Piraten fertig zu werden, die das Mittelmeer terrorisierten. Bevor er aufbrach, nahm er sich die Zeit, sich mit dem stoischen Philosophen Posidonius, einem der größten Denker der antiken Welt, zu beraten.

Posidonius' Ratschlag mag ihm reichlich überflüssig erschienen sein. »Sei der Beste und immer besser als die anderen«, hatte der Philosoph dem ehrgeizigen General in Anlehnung an eine Zeile aus der *Odyssee* geraten. Aber Posidonius meinte damit nicht, mehr Siege über den Feind zu erringen, er meinte, sich selbst zu erobern. Er dachte nicht an Ehren, sondern daran, *ehrenhaft zu sein*.

Plutarch erzählt uns von einem weit weniger berühmten General und Staatsmann in Griechenland, viele Generationen vor Pompejus. Trotz seiner herausragenden Leistungen auf dem Schlachtfeld und anderen Gebieten wurde Epaminondas in Theben in ein relativ unbedeutendes Amt berufen. In Wirklichkeit wurde er gerade *wegen* seiner Brillanz mit der Leitung der städtischen Kanalisation betraut. Anstatt sich provozieren zu lassen oder an seiner Bedeutungslosigkeit zu verzweifeln – einige eifersüchtige und ängstliche Konkurrenten dachten, dass dies das Ende seiner Karriere bedeuten würde –, widmete sich Epaminondas voll und ganz seiner neuen Aufgabe und erklärte, dass nicht das Amt den Mann

auszeichne, sondern der Mann das Amt. Durch harte Arbeit und Gewissenhaftigkeit, so schrieb Plutarch, »machte er dieses unbedeutende Amt zu einer großen und ehrenvollen Tätigkeit, obwohl es zuvor nichts anderes bedeutete, als die Beseitigung von Mist und das Ableiten von Wasser von den Straßen zu beaufsichtigen.«

Der Beste ist derjenige, der seinen Leistungen durch seine Disziplin Glanz verleiht, nicht umgekehrt. Genau das versuchte Posidonius Pompejus zu sagen, auch wenn Pompejus es nicht ganz verstanden hat. Letztlich geht es nicht darum, was wir tun, sondern wie wir es tun, und damit auch darum, *wer wir sind*.

Allzu oft ziehen es Menschen vor, in ihrem Beruf großartig zu sein, anstatt ein großartiger Mensch zu sein, und glauben, dass Erfolg, Kunst, Ruhm oder Macht alles andere ausschließen muss. Muss das wirklich so sein? Muss das Geliebtwerden im Widerspruch zum Schönsein stehen? Oder kann Mäßigung, wie Cicero behauptete, die Krönung eines großartigen Lebens sein?

Königin Elizabeth hat die Monarchie geerbt. Mark Aurel wurde als Knabe für den Purpur ausgewählt. Aber es war nicht der Thron, der beide zu Königen machte, sondern ihr Verhalten. Sie waren das, was die Alten als *erste Bürger* bezeichneten, und zwar sowohl aufgrund ihres Charakters als auch aufgrund ihres Ranges. Wie Mark Aurel erklärte, war es nie sein Ziel, der mächtigste König zu sein, das größte Gebiet zu erobern oder die schönsten Gebäude zu errichten. Vielmehr strebte er nach »Vollkommenheit des Charakters und danach, jeden Tag zu durchleben, als ob er der letzte wäre, und weder sich aufzuregen noch abgestumpft zu sein noch zu heucheln«. Wunderbare äußere Errungenschaften, wie die von Elizabeth und Mark Aurel, können aus innerer Anstrengung entstehen. Sie sind nicht das Ziel, sie sind das Nebenprodukt.

Die Eroberung der Welt ist relativ einfach, wenn wir uns selbst vollständig erobert haben. Sicherlich haben weniger Menschen das Letztere getan als das Erstere. Das stellt man fest, wenn man die wahren Meis-

ter einer jeden Profession studiert. Sie scheren sich nicht viel um den Sieg, um Geld, um Ruhm, um die meisten Dinge, die ihnen durch ihren Erfolg zuteilgeworden sind. Ihr Weg war immer der zu etwas Größerm. Sie laufen kein Rennen gegen die Konkurrenz. Sie befinden sich in einem Kampf mit sich selbst.

Bei der Selbstdisziplinierung geht es nie um Bestrafung oder Entmündigung. Es geht darum, der Beste zu werden, der Beste, zu dem man fähig ist. Der Kampf darum, der Beste zu sein, hat weniger damit zu tun, andere zu besiegen, als vielmehr damit, die Triebe, die Schwächen und die egoistischen Instinkte zu bezwingen, die jedem Menschen innewohnen. Michael Jordan besiegte im berühmten »Grippepiel« in der NBA-Finalrunde 1997 seinen Wunsch, aufzugeben. Aber ein noch größerer Moment in diesen Finalrunden ereignete sich im Jahr 2021, als der Trainer der Phoenix Suns, Monty Williams, ein Mann, der es im Leben nicht leicht hatte, die Umkleidekabine des frisch gebackenen Champions betrat, der gerade sein Team geschlagen hatte. »Ich möchte euch einfach nur als Mann und als Trainer gratulieren«, sagte Williams zu den Bucks. »Ihr habt es verdient. Ich bin dankbar für diese Erfahrung. Ihr habt mich zu einem besseren Trainer gemacht. Ihr habt uns zu einem besseren Team gemacht. Herzlichen Glückwunsch.«

Pompejus war es nie genug, nichts war ihm heilig. Sein unendlicher Ehrgeiz – seine wahnsinnige Liebe zum Ruhm, wie Posidonius es nannte – sollte ihn zu einem Bündnis mit Cäsar führen und die Zerstörung der Republik, die er einst liebte, in Gang setzen. Irgendwann sollte er diesen faustischen Handel erkennen und bereuen und tapfer für den Erhalt Roms kämpfen, aber dann war es zu spät. Er wurde von Cäsars Armeen bei Pharsalus besiegt und verlor alles, was er erworben hatte, und kurz darauf auch sein Leben. In seinen letzten Worten zitierte er einen Satz des antiken Dramatikers Sophokles:

»Wer sich an den Hof eines Tyrannen begibt, wird zu seinem Sklaven, obwohl er als freier Mann dorthin ging.«

Indem er dem falschen »Besten« nachjagte – Ruhm, Reichtum, Macht, Sieg –, hatte sich Pompejus an das »Schlimmste« gekettet. Das kostete ihn alles. So wie es uns allen ergeht, wenn wir Kompromisse eingehen, wenn wir unsere Disziplin schleifen lassen, wenn wir »Ausnahmen« machen und tun, was zweckmäßig ist, anstatt das zu tun, von dem wir wissen, dass es richtig ist.

Die Geschichte ist voll von großen Eroberern. Es gibt aber weit weniger Generäle, die große Menschen waren. Talentierte Schriftsteller, bahnbrechende Wissenschaftler, überragende Sportler, mutige Unternehmer – solche Charaktere sind selten. Noch seltener und umso beeindruckender sind diejenigen, denen es gelingt, diese Leistungen zu vollbringen, ohne die Kontrolle über sich selbst zu verlieren, ohne Sklave ihres Ehrgeizes, ihrer Karriere oder ihrer Triebe zu werden.

Wer werden Sie sein? Welches Rennen laufen Sie? Wen versuchen Sie zu schlagen? Und ist es für Sie das Beste?

Flexibilität ist Stärke

Die Gefahr für Musashi war real. Nicht die Gefahr, die vom Schwert ausging, zumindest nicht diese Gefahr direkt. Wie jeder, der eine Disziplin intensiv trainiert, lief Musashi Gefahr, zu erstarren, sich auf einen bestimmten Stil festzulegen, in einer bestimmten Vorgehensweise gefangen zu sein. Das ist die natürliche Folge jeder Art von Spezialisierung.

Wenn man etwas auf eine bestimmte Art und Weise Abertausende Male übt, wird dies die Art und Weise bestimmen und prägen, wie man es verrichtet, und man kann es vielleicht auch gar nicht mehr anders verrichten. Man folgt seiner Routine, baut sein System auf, entwickelt seinen Stil und findet darin Freiheit ... aber das kann auch potenziell zur Sklaverei werden. Als er sich der wahren Meisterschaft näherte, musste sich Musashi von diesen selbst auferlegten Ketten befreien. Er kannte den potenziellen Preis – er hatte viele seiner furchteinflößendsten Gegner dadurch besiegt, dass er ihren Bewegungsablauf störte oder sie einfach aus dem Gleichgewicht brachte, indem er zu spät kam, sich seltsam verhielt und einmal auch mit einem langen Holzruder statt mit einem Schwert kämpfte, was den Krieger, der ihn töten wollte, völlig verwirrte.

Würde er zum Gefangenen seiner Methode werden oder würde er sie überwinden und zu dem übergehen, was der große Strategie Robert Greene viele Jahre später als *Formlosigkeit* bezeichnen sollte? Musashi entschied sich für Letzteres. Er studierte Kunst und Poesie. Er trat absichtlich aus seiner Komfortzone heraus. Er weigerte sich, aufzuhören zu wachsen, er weigerte sich, sich auf irgendetwas festzulegen – er erfand sich neu, veränderte sich und wurde mit zunehmendem Alter ein

immer neuerer, besserer Kämpfer. »Bei Waffen wie bei anderen Dingen«, schrieb er, »sollte man keine Unterschiede machen. Es ist weder für einen General noch für einen Soldaten dienlich, das eine zu bevorzugen und das andere abzulehnen. Wenn man sein Leben aufs Spiel setzt, soll man alle Waffen nutzen, die zur Verfügung stehen«, erklärte er. Anders gesagt, *man sollte so viele Waffen wie möglich haben.*

Kennen Sie das Sprichwort: »Wenn man nur einen Hammer hat, sieht alles wie ein Nagel aus«? Das ist eine Warnung. Es geht um Erstarrung. Es geht darum, dass man sich selbst auf eine bestimmte Art und Weise sieht und seinen Job auf eine bestimmte Art und Weise verrichtet und sich daraus mannigfache Einschränkungen ergeben. Das Schwierige daran ist, dass Mäßigung zum Teil gerade darin besteht. Wir halten bestimmte Dinge für heilig. Wir richten Systeme ein. Wir entwickeln einen Stil. Wir bringen eine Identität hervor. Und dann bleiben wir dabei. Während alle anderen sich wie eine Feder im Wind bewegen, halten wir daran fest.

Großartig. Aber das wird nicht ausreichen.

Was Tom Brady zum größten Quarterback aller Zeiten machte, war eine bestimmte Sache. Das war ein weiterer Vorteil, der zu seiner bemerkenswerten Langlebigkeit beitrug, die es ihm ermöglichte, bis weit in seine Vierziger hinein Meisterschaften zu gewinnen. Sein Engagement und sein engagiertes Training machten ihn schon früh groß. Aber was ihm half, seinen Körper zu erhalten, war seine Flexibilität. Andere Spieler arbeiteten daran, stärker und größer zu werden ... Brady feilte an seiner Beweglichkeit. Er ist geschmeidig. Er ist leicht. Aber diese Flexibilität ist auch im übertragenen Sinne zu verstehen. Er zwingt die Dinge nicht in eine bestimmte Form – er passt sich immer an, je nachdem wie sich das Spiel verändert; er passt sich an neue Regeln an, an neue Mitspieler, an ein neues Team in einer neuen Stadt mit einer neuen Generation von Sportlern.²⁷

Und jetzt sollen wir auch noch wissen, wie man sich verändert? Genau. Ein Kollege von Winston Churchill hat dies einmal sehr anschaulich ausgedrückt mit der Bemerkung, dass Churchill »die Tradition verehrte, aber die Konvention lächerlich machte«. Die Vergangenheit war ihm wichtig, aber sie war kein Gefängnis. Die alten Wege und Verfahrensweisen – die Römer nannten sie *Mos maiorum* – waren wichtig, aber man musste sie nicht als vollkommen betrachten. Denken Sie an Königin Elizabeth ... eine Beschützerin einer zeitlosen Institution, die es sich in gewisser Weise nie erlaubt hat, mit der Zeit zu gehen. Darauf spielten die Beatles an, als sie sangen: »Her Majesty's a pretty nice girl / But she changes from day to day.« Auf Deutsch etwa: »Ihre Majestät ist ein ziemlich nettes Mädchen / Aber sie verändert sich täglich.« Und das stellte sie unter Beweis, als sie 1965 die Beatles mit dem Orden Member of the Order of the British Empire (MBE) auszeichnete – ein Schritt, der damals bei Traditionalisten auf heftige Ablehnung stieß, sich aber rückblickend als sehr hilfreich erwies für die weitere Einbindung der Monarchie in die britische Kultur.

Natürlich können sich gewisse Dinge, wie etwa unsere Prinzipien, nicht ändern ... aber alles andere? Wir müssen die Kraft aufbringen, uns anzupassen ... sonst werden wir zornig und verbittert und werden uns schwertun, mit anderen zusammenzuarbeiten. Der Basketballtrainer Shaka Smart wurde nach seinem Wechsel von Texas nach Marquette in Milwaukee in Wisconsin gefragt, ob er eher ein Typ für kaltes oder für warmes Wetter sei. »Ich bin ein Typ, der sich entsprechend dem Wetter anzieht«, antwortete er.

Wir müssen lernen, flexibel zu sein, uns auf das Wetter oder die Gegebenheiten des Augenblicks einzustellen. Unsere Disziplin darf nicht in einem festen Ansatz erstarren, wozu sie von Natur aus neigt, wenn sie sich für uns als hilfreich erwiesen hat. Aber nicht nur der Erfolg ist dafür verantwortlich. Jeder ist anfällig dafür, vor allem mit zunehmendem Alter, in seinen Gewohnheiten zu erstarren, selbst wenn diese Ge-

wohnheiten uns nicht guttun. Susan Cheever zeichnete in einem Artikel über Thoreau das Bild eines von Tragik verfolgten Mannes. »Als er älter wurde, auf seinem Gebiet ziemlich erfolglos war, und seine Welt um ihn herum zerfiel«, schrieb sie, »schien Thoreau immer starrer zu werden. Alles, was er hatte, waren seine Prinzipien. Anstatt an sie zu glauben, schien er von ihnen beherrscht zu werden.« Das war die Definition von Wahnsinn – etwas, das nicht funktionierte, daran hielt er fest, gefangen in einem emotionalen und künstlerischen Ghetto, das er selbst geschaffen hatte.

Das erinnert an eine Warnung, die ein Trainer einst Muhammad Ali mit auf den Weg gab, der aufgrund seines starken Willens immer aufrecht stand. *Eine Eiche ragt auch hoch auf*, sagte ihm der Trainer, *aber man muss sich beugen und schwanken, sonst wird man umgeworfen*. »Eine Eiche taugt auch für einen guten Sarg«, erinnerte er Ali.

Viele Menschen sind in Särgen begraben worden, die sie sich selbst gebaut haben. Schon vor ihrer Zeit. Weil sie nicht verstehen konnten, dass »die Art und Weise, wie sie die Dinge bisher gemacht hatten«, nicht mehr funktionierte. Oder dass »die Art, wie sie erzogen wurden«, nicht mehr akzeptabel war.

Wir müssen die Fähigkeit zum Wandel, zur Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kultivieren. Kontinuierlich, ständig. Wir müssen die kleinen Dinge allmählich ändern, wie es Königin Elizabeth tat, um die großen Dinge zu bewahren und zu schützen. Das macht nicht immer Spaß. Es ist nicht immer einfach. Aber was wäre die Alternative? Sterben?

Selbstbeherrschung ist keine lebenslange Strafe. Sie ist eine Art zu leben. Flexibilität bedeutet nicht, dass wir alles, was unwichtig ist, über Bord werfen sollten, aber es bedeutet, dass wir verstehen, wie wir leben und andere leben lassen können, wie wir bequem in unseren Traditionen ruhen können, während wir gleichzeitig zulassen, dass neue und bessere Traditionen entstehen. Es bedeutet auch, dass wir uns anpassen müs-

sen, wenn die Welt sich verändert und unsere Position darin sich ändert, und dass wir einen Weg finden müssen, unseren Prinzipien treu zu bleiben, der uns nicht zu Bitterkeit oder unnötigem Versagen verurteilt oder dazu, außerhalb der Dinge zu stehen.

Starrheit ist Zerbrechlichkeit. Formlosigkeit ist unzerbrechlich. Wir können uns für das eine oder das andere entscheiden.

Unverändert durch Erfolg

In der Nacht, als die Berliner Mauer fiel, trank Angela Merkel ein Bier und ging dann nach Hause. Die Menschenmenge wogte in einem fast orgiastischen Rausch der Erleichterung und Erregung. Merkel legte sich früh schlafen. Sie hatte sich Unterlagen mit nach Hause genommen, an denen sie am nächsten Tag arbeiten wollte.

Auch nach ihrer Wahl zur Bundeskanzlerin, die ihr einen atemberaubenden Aufstieg in eines der wichtigsten Ämter Europas bescherte, lebte sie weiter in der gewöhnlichen, mietpreisgebundenen Wohnung, in der sie seit 23 Jahren wohnt. Wenn sie Konzerte in der Philharmonie besucht, sitzt sie auf normalen Plätzen (die sie unbedingt bezahlen will) zwischen dem übrigen Publikum. Sie ist bekannt dafür, dass sie ihre Assistenten zurechtweist, wenn diese zu sehr über ihre Witze lachen. Und die Berliner haben sich längst daran gewöhnt, dass die ehemalige »Führerin der freien Welt« ihre Lebensmittel selbst im Laden einkauft.

Ein Journalist fragte Merkel einmal, ob es sie störe, dass man sie in ihrer Heimatstadt nach allem, was sie erreicht habe, immer noch als »Pastorentochter« bezeichne. Das bin ich eben, antwortete sie. Egal, was sich in ihrem Leben ändert, das wird so bleiben.

Das Gleiche gilt für Cato den Älteren, der sich durch seine frühe Sparsamkeit von den dekadenten Führern Roms abhob. »Begreiflicherweise bewunderte man Cato«, schrieb Plutarch, »wenn man sah, wie die anderen durch Anstrengungen erschöpft wurden und durch Genüsse erschlafften, ihm aber beides nichts anhaben konnte, nicht nur solange er jung und ehrgeizig war, sondern wie er auch als Greis im grauen Haar,

nach Konsulat und Triumph, gleich einem Preisringer die Ordnung seines Trainings weiter innehielt und sich dabei gleich blieb bis zu seinem Tode.«

Das ist das Paradoxe am Erfolg. Gerade dann, wenn wir glauben, dass wir uns das Recht verdient haben, unsere Disziplin etwas schleifen zu lassen, brauchen wir sie am meisten. Der Lohn für all unsere Bemühungen? So viel mehr Anspannung. So viel mehr Ablenkungen. So viele weitere Gelegenheiten. Und die einzige Lösung dafür? Noch mehr Selbstbeherrschung! Etwas zu erreichen, ist großartig. Ein egoistischer Idiot zu werden, weil man etwas erreicht hat? Zu denken, dass man plötzlich besser sei oder mehr zähle als andere? Ach, kommen Sie.

Was Plutarch an Cato bewunderte und uns an Merkel beeindruckt, ist, dass sie ihre Macht oder ihre Position nicht dazu benutzt haben, um etwas zu erlangen, was so viele Menschen anstreben – ihr Ego zu steigern. Oder Ausnahmen von den Regeln zu erreichen.

Eines der bewegendsten Fotos von der Beerdigung von Prinz Philip zeigt die kleine, schwächliche Gestalt von Königin Elizabeth, fast 95 Jahre alt, die Mitte 2021 ganz allein in der St. George's Chapel sitzt. Natürlich hatte man der königlichen Familie angeboten, mehr Menschen zu der Beerdigung einzuladen. Die Königin lehnte dies sofort mit der Begründung ab, dass es unfair gegenüber den Millionen von Briten und Bürgern des Commonwealth wäre, die die Sicherheitsvorschriften während der Pandemie beachtet und respektiert hatten. Nachdem sie sich ein Leben lang an das Protokoll gehalten hatte, wollte sie jetzt keine Ausnahme machen. Sie hätte vielleicht den Konsequenzen entgehen können ... aber nicht dem Ehrverlust. Ja, es bedeutete, dass sie einen der schwersten Tage ihres Lebens allein verbringen musste ... und doch war sie dabei nicht allein. Das Pflichtbewusstsein stärkte ihr Rückgrat. Die Disziplin half ihr, es durchzustehen. Mehr noch, ihre mönchische Frömmigkeit *hob sie empor*.

»Hebe mich empor und wirbele mich, wohin du willst«, schrieb Mark Aurel in seinen *Selbstbetrachtungen*. »Mein Geist wird mir gnädig sein dort – gnädig und zufrieden.« Er glaubte dies nicht nur, weil er sich selbst ein guter Freund war, sondern weil ihm seine Mäßigung und seine Selbstbeherrschung Resilienz verschafften. Seine Strenge, seine Selbstbeherrschung befähigten ihn zu Gelassenheit – im Erfolg wie auch in widrigen Umständen. Das ist etwas, das wir alle erreichen können, wenn wir aufhören, uns darum zu kümmern, was andere Leute sagen oder tun, sondern nur noch darum, *was wir tun*. Wenn wir uns allein darauf konzentrieren, »unbeirrt auf die Ziellinie zuzusteuern«.

So erging es auch Merkel, als sie während des Syrienkonflikts 2015 die umstrittene Entscheidung traf, eine Million Flüchtlinge in Deutschland aufzunehmen – so viele wie kein anderes Land in Europa. Sie hätte den wachsenden humanitären Albtraum ignorieren können. Sie hätte es zum Problem anderer politischer Führer machen können. Sie hätte es kleinreden und nur an ihre Wahlchancen zu Hause denken können, wie es die meisten erfolgreichen Politiker tun. Stattdessen ging sie es an wie eine *Pfarrerstochter*. Sie ging es als Mensch an. Sie tat, was sie für richtig hielt. Sie hatte keine Angst. Es war ihr egal, ob sie kritisiert wurde. Der einzige Teil ihrer Persönlichkeit, der sich durch ihren Erfolg verändert hatte, war ihre Fähigkeit, das Weltgeschehen zu lenken – und diese Macht hat sie ergriffen.

Es ist leicht, bescheiden zu sein, wenn man viel Grund zur Bescheidenheit hat. Aber jetzt sind Sie in der Lage, sich Ihren Leidenschaften hinzugeben. Es ist leicht, die Regeln zu befolgen, wenn man nicht über den Regeln steht. Jetzt werden die Leute Ausreden für Sie finden. Jetzt geht es wirklich um *Selbstdisziplin*, denn alle anderen Beschränkungen sind verschwunden.

Gerade auf dem Höhepunkt unserer Kräfte brauchen wir einen möglichst klaren Verstand. Wir dürfen uns nicht von irgendwelchen Substanzen oder einem Gefühl der Überlegenheit blenden lassen. »Men-

schen von bescheidenem Stand haben mehr Spielraum, wenn es darum geht, Gewalt anzuwenden, Klagen einzureichen, sich in Streitigkeiten zu stürzen und ihrem Zorn nachzugeben«, schrieb Seneca, denn »Schläge, die von Gleichgestellten ausgetauscht werden, richten wenig Schaden an. Aber für einen König ist selbst das Erheben der Stimme, um eine unangemessene Sprache zu benutzen, ein Widerspruch zu seiner Majestät«.

Selbstbeherrschung gehört zu jenen Dingen, die mehr von einem selbst verlangen, aber nicht notwendigerweise auch mehr von einem selbst hervorbringen. Selbstbeherrschung ist nicht nur nicht leichter zu erreichen, sondern die Belohnungen dafür sind unzählige verführerische Gründe (und Dollars), um aufzugeben.

Aber Sie werden ihnen zeigen, dass Sie besser und größer sind als das. Dass Ihr Sieg kein Zufall war, sondern dass Sie ihn verdient haben und das Zeug dazu haben, ihn auszubauen und zu erhalten. Sie werden sich auf das konzentrieren, was zählt. Sie werden sich nicht von den Veränderungen Ihres Glücks den Kopf verdrehen lassen. Sie werden zeigen, dass der Erfolg Sie nicht verändert hat. Außer, dass er Sie *besser* gemacht hat.

Selbstdisziplin ist Tugend und Tugend ist Selbstdisziplin

*»Tugenden sind wie Musik. Sie schwingen in einer
höheren, edleren Tonlage.«*

STEVEN PRESSFIELD

»Im Anfang«, so zitiert Faust in Goethes gleichnamigem Stück einen Bibelfers, »war das Wort«. Dann korrigiert er sich. Nein, im Anfang war die *Tat*.

Dies ist ein Buch über Selbstdisziplin, das zweite in einer Reihe über die Kardinaltugenden. Hier, am Ende meines Buches, erscheint es mir angebracht, darauf hinzuweisen: Auf Worte kommt es nicht an. *Auf Taten schon*. Nichts beweist dies mehr als die Beziehung zwischen Mäßigung und den drei anderen Tugenden Mut, Gerechtigkeit und Weisheit. Diese Eigenschaften sind nicht praktikabel, ja sogar wertlos ohne die nötige Selbstdisziplin, um sie zu verwirklichen.

Fast alle amerikanischen Gründerväter – von George Washington über Benjamin Franklin bis zu John Adams und Richard Henry Lee – vertraten in irgendeiner Form die Auffassung, dass dieses neuartige Regierungssystem *ohne Tugendhaftigkeit des Volkes nicht möglich* sei. Damit meinten sie vor allem die Tugend der Mäßigung, die Idee, dass die Freiheit nicht Bestand haben kann, wenn sie nicht durch private Zurückhaltung gemäßigt und gezügelt wird. In der Tat würde ein Volk ohne

Selbstbeherrschung, so Adams, »die stärksten Stricke unserer Verfassung zerreißen, wie ein Wal durch ein Netz geht«.

Wir können mutig für unsere Rechte kämpfen, für die Macht, unser eigener Herr zu sein – wie es uns zusteht –, aber das bedeutet letztlich, dass wir für uns selbst verantwortlich sein müssen. Denn wenn wir es nicht sind, muss es jemand oder etwas anderes sein. Schauen Sie, wie weit Sie ohne Selbstdisziplin kommen, wie lange Ihr Erfolg anhält, wie schnell jede Tugend zum Laster werden kann, wenn man sie zu weit treibt ... auch Mut, Gerechtigkeit und sogar Weisheit.

Selbstdisziplin ist der einzige Weg. Sie ist der mäßigende Einfluss gegen den Trieb aller anderen Dinge.

»Ergänze [den Mut] mit Selbstbeherrschung«, schrieb Cicero, »dann hast du alle Zutaten für ein glückliches Leben. Denn du wirst Mut haben, um dich gegen Bedrängnis und Furcht zu verteidigen, und Selbstbeherrschung, um dich von Sinnlichkeit zu befreien und dich von allen unmäßigen Begierden frei zu halten.«

Über Tugend zu sprechen, ist einfach. Das geht leicht auf diesen Seiten, gestützt auf Jahrhunderte von Poesie, Literatur und Erinnerungen. Aber der Zweck dieses Buches und der Stunden, die Sie mit seiner Lektüre verbracht haben, war nicht nur Unterhaltung. Darum geht es in der Philosophie auch gar nicht. Wir sind hier, um zu versuchen, besser zu werden. Wir versuchen, unserem eigenen Ruf zu folgen und diese herkulische Entscheidung selbst zu treffen. Heute. Morgen. In jedem Augenblick.

Was nützt Tugend, wenn sie nur auf dem Papier existiert? Was nützt sie, wenn man nicht den Mut hat, sie zu leben? Mit ihr allein zu stehen? Darauf zu beharren, obwohl ein Leben, das in die entgegengesetzte Richtung geht, so viele Vorteile mit sich bringt? Zweifellos gibt es eine Beziehung zwischen Studium und Praxis, aber irgendwann kommt der entscheidende Moment. Wir sinnen über die Wahrheit nach und müssen dann auch entsprechend handeln.

Bei den vier Tugenden geht es darum, den Charakter zu schulen – einen guten Charakter –, sodass an einem kritischen Punkt die wahre Natur des Menschen zum Tragen kommt. Selbstdisziplin ist nichts, was einem einfach widerfährt, sondern etwas, das man kultiviert. So wie ein Schriftsteller nur durch das Schreiben zu einem Schriftsteller wird – und ein großer Schriftsteller, indem er etwas schreibt, das es wert ist, gelesen zu werden –, ist Disziplin etwas, das man durch das Leben beweist, das man führt.

Die Menschen, denen wir bisher gefolgt sind, von Lou Gehrig bis Mark Aurel, Königin Elizabeth, George Washington, Martha Graham, Harry Truman, Joyce Carol Oates, Booker T. Washington, Floyd Patterson – sie alle waren nicht vollkommen. Zuweilen legten sie das genaue Gegenteil jener Tugenden an den Tag, die wir hier untersuchen, und das muss man zur Kenntnis nehmen. Dennoch lässt sich nicht leugnen, dass sie in entscheidenden Momenten ihren Charakter unter Beweis stellten und etwas außerordentlich Großartiges vollbrachten. Nicht nur damals zu ihrer Zeit für die Menschen, denen sie halfen, oder für die Sache, für die sie sich einsetzten, sondern auch heute für uns, indem sie uns durch ihre Leistungen anspornen.

Es waren nicht ihre Worte, auf die es ankam. Es war das, was sie taten, weil sie so waren, wie sie waren. Das ist es, was Lincoln in seiner Rede in Gettysburg zum Ausdruck brachte: Es ist nicht wichtig, was wir hier sagen, es ist wichtig, *was sie dort getan haben*. Ob Lou Gehrig, der Stolz der Yankees, oder Mark Aurel, der darum kämpfte, seinem Schicksal und dem Beispiel des Antoninus gerecht zu werden, oder Königin Elizabeth, die 2000 Jahre später unter ähnlichem Druck kämpfte, oder Floyd Patterson, der versuchte, seinen Titel zurückzuerobern, oder Beethoven, der sich vom Rande des Selbstmords ins Leben zurückkämpfte – ihre Selbstdisziplin, ihr Temperament, ihre Ausdauer sprechen uns heute noch an. Ihre Tugendhaftigkeit leuchtet. Wir können sie nicht weihen. Sie steht ewig für sich selbst. Es gibt nur einen Weg, wie wir sie

ehren können. Indem wir ihr unsere eigenen Taten hinzufügen, indem wir ihre unvollendete Arbeit fortführen. Wir müssen die Tradition fortsetzen, der wir angehören, ob wir es wissen oder nicht. Das fängt damit an, dass wir an unserer eigenen Tugend feilen. Nicht durch Tugendsignalisierung, durch Zurschaustellung unserer Tugenden, sondern durch ein tugendhaftes Leben. Wir können so viel über Tugend lernen, wie wir wollen, aber wenn wir an den Scheideweg gelangen, müssen wir eine Entscheidung treffen.

Wir haben dieses Buch mit der Bibel und mit John Steinbeck eröffnet. Lassen Sie es uns schließen, indem wir beides zusammenführen. In *Jenseits von Eden* kommt Steinbeck zu dem Schluss, dass das machtvollste Wort im Christentum *timshel* (»du darfst«) ist. Wenn wir die Zehn Gebote in der Übersetzung lesen, werden sie als genau das wiedergegeben: als *Gebote*. Steinbeck ist jedoch der Meinung, dass die hebräische Übersetzung genauer ist: Es soll nicht heißen »Du sollst«, sondern »Du darfst«.

»Hier geht es um individuelle Verantwortung und die Erfindung der Wissenschaft«, erklärte er seinem Lektor, als er diese Seiten schrieb. »Sie können, wenn Sie wollen, aber es liegt an Ihnen. Diese kleine Geschichte entpuppt sich als eine der tiefgründigsten der Welt. Ich hatte immer das Gefühl, dass sie das ist, aber jetzt weiß ich es.«

Ob sie nun aus der Bibel stammt oder von Herkules, aus *Jenseits von Eden* oder aus *Faust*, die Botschaft des Gleichnisses ist stets dieselbe: *Wir haben eine Wahl*. Wir haben die Wahl zwischen Selbstbeherrschung und Disziplinlosigkeit, zwischen Tugend und Laster.

Selbstbeherrschung muss physisch gelebt werden. Sie muss geistig verkörpert werden. Sie muss auf magische Weise ausgeübt werden, wenn unser Moment gekommen ist. Es ist unsere Entscheidung, welche Form sie annehmen wird. Nicht nur einmal, sondern tausendmal im Leben. Nicht nur in der Vergangenheit und in der Zukunft, sondern genau jetzt, heute.

Was wird es sein? Abhängigkeit oder Unabhängigkeit? Großartigkeit oder Ruin? Disziplin ist Schicksal. Sie ist das Entscheidende.

Werden Sie sie wählen?

Nachwort

Als ich vor zwei Jahren dieses Buch zu schreiben anfang, stieß ich an eine Wand. Um die ehrgeizigen Fristen meines Verlegers einzuhalten, wusste ich, dass ich Anfang Juni mit dem Schreiben beginnen 'musste. Aber als ich in meinem Büro saß und meine Materialstapel durchsah, erschien mir das fast unmöglich. Wenn ich mich hinsetze, um den ersten Satz eines Buches zu schreiben, weiß ich fast immer schon genau, was ich auf jeder Seite sagen werde. Wie die Inspiration ist auch das »Improvisieren« etwas für Amateure. Ein Profi hat einen Plan.

Doch erschreckenderweise hatte ich diesmal keinen. Natürlich konnte ich den großen Rahmen des Buches, aber zu vieles war ungewiss. Struktur, Charaktere, Beispiele – von all dem hatte ich noch keine rechte Vorstellung. Und wie sollte ich etwas so Sprödes wie Mäßigung für die Leser interessant machen? Ich wusste es nicht. Schlimmer noch, ich begann mich zu fragen, ob ich es *überhaupt jemals wissen würde*.

Es gibt kein anderes Wort als *Verzweiflung* für das, was ich empfand. Zweifel? Die hat man immer. Furcht? Die ist auch immer ein bisschen im Spiel, wenn man vor einem schwierigen Unterfangen steht. Dies hier aber ging tiefer. Nein, das war eine Vertrauenskrise – ich hatte das falsche Thema, ich hatte nicht das richtige Material, und meine Schaffenskraft war erlahmt. Ich überlegte also, ob ich meinen Verleger anrufen und um eine Verschiebung bitten sollte. Außerdem war ich müde. Einfach müde.

Die *Idee* für ein Buch zu entwickeln, ist eine kreative Aufgabe. Die eigentliche *Erstellung* des Buches ist mühsame Handarbeit, bei der man

auf einem Stuhl sitzt und jeden einzelnen Satz ausarbeitet – ein Prozess, der nicht in Stunden oder Tagen, sondern in Monaten und Jahren gemessen wird. Es ist ein Marathon der Ausdauer, in kognitiver wie in physischer Hinsicht.

In den letzten zehn Jahren bin ich nicht nur ein paar dieser Marathons gelaufen, sondern zwölf, und zwar einen nach dem anderen. Das sind etwa 2,5 Millionen Wörter, die sich auf die Titel, die ich veröffentlicht habe, die Artikel, die ich geschrieben habe, und die täglichen E-Mails verteilen, die ich in diesem Zeitraum verfasst habe. Und bei diesem Buch – der Halbzeit meiner Serie über die vier Tugenden – kommt hinzu, dass wir uns mittlerweile bereits im dritten Kalenderjahr einer destabilisierenden, verheerenden globalen Pandemie befinden, die ich mit zwei Kindern unter vier Jahren begonnen habe. Ich sitze hier in einem historischen Gebäude aus dem 19. Jahrhundert, über einer Buchhandlung, die ich ebenfalls in dieser unruhigen, unsicheren Zeit gegründet und eröffnet habe. Heute Morgen bin ich wie jeden Tag um 7 Uhr aufgestanden und mit den Kindern hinausgegangen, um die Zäune auf der Rinderfarm, auf der wir leben, zu inspizieren.²⁸ Es war, als ob mich das alles einholte, als ich es mir am wenigsten leisten konnte. Ich bin nicht jemand, der an das Eingreifen höherer Mächte glaubt. Aber ich brauchte Hilfe ...

An einem brütend heißen Tag in Texas saß ich an meinem Schreibtisch und ging Kartons durch, die Tausende von Zetteln mit Forschungsergebnissen enthielten. Die Fülle des Materials überwältigte mich – wie sich all dies zu einem Buch zusammenfügen lassen würde, erschien mir schlicht unergündlich. Ich streckte die Hand aus und griff nach einem der Zettel. Darauf waren nur zwei Dutzend Wörter mit rotem Filzstift hingekritzelt. Wann war das geschrieben worden? Warum hatte ich es geschrieben? Was hatte mich dazu veranlasst? Ich weiß nur, was dort stand.

Vertraue auf den Prozess. Mach weiter mit den Karteikarten. Wenn ich im Juni das Ergebnis betrachte – wenn ich meine Arbeit erledigt habe –, wird ein Buch entstanden sein.

Es war nicht gerade ein Wunder ... aber es widersetzte sich irgendwie Raum und Zeit. Ich war aus der Vergangenheit in die Zukunft gereist, um eine Erinnerung an die Selbstdisziplin zu überbringen.

Und wissen Sie was? *Es hat mich gerettet.* Natürlich nicht vor der Arbeit, sondern vor mir selbst. Vor dem Aufgeben. Davor, das System und den Prozess aufzugeben, der mir bei all den Büchern, Artikeln und E-Mails so gute Dienste geleistet hatte. In einer der schönsten Passagen in den *Selbstbetrachtungen* erinnert sich Mark Aurel, der sich damals mit ziemlicher Sicherheit in einer persönlichen Glaubenskrise befand, an die Maxime: »Behalte die Kunst, welche du gelernt hast, lieb und suche in ihr deine Ruhe.« Das war es, was mein Zettel mir zu tun befahl. Also hörte ich darauf.

Ich begann, jeden Tag etwas früher ins Büro zu gehen, um mit meinem Material zu arbeiten. Ich sortierte die Karten in winzig kleine Stapel. Ich suchte nach Verbindungen, nach Fäden, denen ich folgen konnte, nach dem Schlüssel, der das Buch aufschließen würde.

Anstatt mir Sorgen zu machen, nutzte ich das ruhige und milde Licht der Philosophie, über das ich in meinen Büchern geschrieben habe. Ich unternahm lange Spaziergänge, wenn ich nicht weiterkam. Ich versuchte, meiner Routine zu folgen. Ich blendete Ablenkungen aus. Ich konzentrierte mich. Ich saß auch nur da – saß einfach nur da – und dachte nach. Ich vertraute auf den Prozess. Ich hielt mich an die Kunst, die ich gelernt hatte. Ich suchte in ihr meine Ruhe.

Ich würde Ihnen gerne sagen, dass es kurz danach einfach *Klick* gemacht hat. Aber so funktioniert das Schreiben oder das Leben nicht. Was tatsächlich geschah, vollzog sich langsamer, schrittweiser, war aber

am Ende ebenso umwälzend. Als ich durch den langen Flur der Verzweiflung ging, drang allmählich Licht herein. Lou Gehrig trat aus dem Schatten hervor. Nach fast 4000 Seiten Biografien erschien Königin Elizabeth als ein Porträt des Temperaments. Eine Figur nach der anderen wurde langsam, mühsam, Kapitel für Kapitel, erkennbar. Das Buch war da, wie mein Zettel mir versprochen hatte. Jetzt musste ich es schreiben.

Das Gute an der Pandemie war, dass sie eine Art erzwungenes Lebensexperiment war, eine Chance, meine tägliche Schreibroutine zu verfeinern und zu verbessern. Als die Tage ineinander verschmolzen und die scheinbar unendlichen Möglichkeiten des normalen Lebens verschwanden, blieb nur noch der Tag übrig – alles, was blieb, waren die Worte, die ich schreiben musste.

Ich stand früh auf und kleidete die Kinder an. Ich schnallte sie in den Kinderwagen und wir gingen hinaus oder liefen umher, während die Sonne aufging und meine Frau den dringend benötigten Schlaf nachholte. Wir zählten die Rehe, die sich auf den Feldern tummelten, und beobachteten die Kaninchen, die über die Wege huschten. Wir plauderten und nahmen die unterschiedlichsten Dinge wahr. Wir genossen die Gesellschaft der anderen – voll und ganz, ohne Unterbrechungen. Seit Langem schon habe ich es mir zur Gewohnheit gemacht, in der ersten Stunde des Tages nicht auf mein Handy zu schauen. Es geht nicht nur darum, die Bildschirmzeit zu kontrollieren, sondern auch darum, Raum für solche Momente zu schaffen ... und für die Ideen, die wie Beethovens *Raptus* auf magische Weise in meinem Kopf auftauchen, wenn die Arbeit das Letzte ist, an das ich denke.

Wenn wir wieder Hause waren, brachte ich die Kinder zum Spielen und ging duschen. Ich arbeite allein, aber es ist wichtig, dass ich mich frisch fühle und nicht nur so aussehe – deshalb rasiere ich mich jeden Morgen. Meine Arbeit bedeutet mir zu viel, um schmutzig und ungepflegt am Schreibtisch zu erscheinen. Also ziehe ich einfache Kleidung an (jeden Tag ungefähr das Gleiche, um mir die Qual der Auswahl zu er-

sparen) und setze mich dann mit meinem Tagebuch hin. Egal ob es fünf oder 25 Minuten sind, es zentriert mich. Anne Frank schrieb (in ihrem Tagebuch), dass Papier geduldiger ist als Menschen. Sie hatte recht – eine der besten Möglichkeiten, schwierige Gefühle zu zähmen, besteht darin, sie auf dem Blatt zu verarbeiten ... und dann auch dort zu lassen.

Nach dem Tagebuchschreiben war es Zeit, mit der Arbeit zu beginnen – das Wichtigste und Schwierigste zuerst. Ich fuhr zu meinem Büro über der Buchhandlung, legte meine Sachen hin und schrieb. Keine Verzögerungen, keine Aufschieberei, keine digitalen Ablenkungen. Einfach nur schreiben. Irgendwann in diesen harten Anfangstagen des Buches hängte ich einen Notizzettel mit einem Zitat von Martha Graham an die Wand: »Hab keine Angst vor dem Material. Das Material weiß, wann du Angst hast und wird dir nicht helfen.« Selbstdisziplin ist ohne Mut sinnlos, und natürlich ist das entscheidende Merkmal von Mut Selbstdisziplin – *sich zu stählen* für das, was getan werden muss.

Ein Buch erfordert zwar viele, viele Stunden Arbeit, aber diese Stunden teilen sich auf in eher kleine Schritte. Wenn ich um 8.30 Uhr ins Büro komme, kann ich um 11 Uhr mit dem Schreiben fertig sein. Ein paar Stunden sind alles, was ich brauche. Nur ein paar lausige Seiten pro Tag, wie eine alte Schreibregel besagt. Bei der Disziplin des Schreibens geht es darum, anzupacken und bei der Sache zu bleiben.

Die Jahreszeiten lösten sich ab. Die Welt drehte sich weiter, wie sie es seit eh und je tut. Gelegenheiten, Ablenkungen, Versuchungen – auch sie taten, was sie immer tun: Sie drängen sich auf, sie nörgeln, sie verführen. Tag für Tag ging ich meinem Projekt nach. Rechts neben meinem Computerbildschirm, zwischen zwei Fotos meiner Jungs, hängt ein Bild, das mir der Sportpsychologe Jonathan Fader geschenkt hat. Es zeigt den berühmten Dr. Oliver Sacks, und hinter ihm ist ein großes Schild zu sehen, das in seinem Büro hing und auf dem schlicht »NEIN!« stand. Indem ich Nein sagte – zu Interviewwünschen, zu Meetings, auf

die Frage: »Kann ich Sie mal kurz sprechen?« –, sagte ich Ja zu dem, was mir wichtig ist: meine Familie, meine Arbeit, mein Verstand.

Und Arbeit ist mehr als nur Schreiben. Es gibt immer etwas zu tun und Probleme zu lösen. Am Nachmittag plane ich meine Telefonate und Interviews. Ich überarbeite meine Texte, lese, nehme Podcasts für *Daily Stoic* und *Daily Dad* auf. Ich arbeite an Projekten für den Buchladen und meinen anderen Unternehmungen. Doch egal, wie arbeitsreich der Tag war, ich bin jeden Abend zum Abendessen zu Hause – und idealerweise auch rechtzeitig, um mich vor dem Essen noch im Spiel mit den Kindern zu verlieren. Abends gehen wir wieder spazieren, und dann bringe ich die Kinder ins Bett.

Nichts hat mich mehr gefordert und gestärkt, als Kinder zu haben. Ich versuche, daran zu denken, wie schwer es ist, klein zu sein – besonders in diesen unsicheren Zeiten. Ich versuche, mich daran zu erinnern, dass alles, was ich im Schnellverfahren mache, sei es die Vorbereitung auf die Schlafenszeit oder die Fahrt zur Schule, bedeutet, dass auch die Zeit, die wir zusammen verbringen, in Windeseile verfliegt – Zeit, die wir nie wieder haben werden. Ich besinne mich, wenn ich frustriert oder gereizt bin, und mache mir klar: Die Kinder sind einfach nur müde. Sie sind hungrig. Sie wissen nicht, wie sie sich verständlich machen sollen. Wenn wir gemeinsam im Bett liegen, sage ich zu mir: »Das ist wunderbar. Es gibt nichts Schöneres.« Als ich 2021 zum ersten Mal seit 18 Monaten wieder in ein Flugzeug stieg, wurde mir bewusst, dass ich 500 Nächte hintereinander zu Hause verbracht hatte. Kein Wunder, dass ich so produktiv gewesen war ... kein Wunder, dass ich so glücklich war, so schwierig die Dinge auch waren.

Für mich und meine Kinder versuche ich, in allen Bereichen meines Lebens diszipliniert zu bleiben. Ich ernähre mich gesund und faste gewöhnlich etwa 16 Stunden am Tag. Ich bin mir meiner Neigung zu zwanghaftem Verhalten bewusst und trinke und rauche nicht und nehme auch keine Drogen irgendwelcher Art. Ich meide den ständigen

Trommelwirbel der zunehmend negativen Medien und versuche, positiv zu bleiben und in einer kaputten Welt den Kampf für das Gute weiterzuführen. Ich halte mein Ego in Schach und auch mein Temperament, so gut es geht. Ich tue mein Bestes, um ein guter Ehemann und unterstützender Ehepartner zu sein. Ich bekomme genügend Schlaf. Ich halte meinen Schreibtisch in Ordnung – oder zumindest einigermaßen. Ich eliminiere unwichtige Aufgaben und delegiere diejenigen, die andere erledigen können.

Während der Arbeit an diesem Buch habe ich einmal mit Manu Ginobili zu Mittag gegessen, dem vierfachen NBA-Champion, All-Star und olympischen Goldmedaillengewinner, der zufälligerweise einer der Spieler war, die Gregg Popovich in jenem umstrittenen Spiel im Jahr 2012 auf die Bank setzte. Obwohl Champions wie Michael Jordan und Tiger Woods unbestreitbar großartig sind, bin ich viel mehr von WeltklassemSpielern beeindruckt, die einen Weg finden, ein ausgeglichenes Privatleben zu führen. Als wir auf der Veranda saßen, erzählte ich Manu von einigen meiner Probleme, und er erzählte mir die Geschichte der NBA-Finals 2013.

Fünf Sekunden vor Schluss in Spiel sechs lagen die San Antonio Spurs mit drei Punkten in Führung, und Manu wollte den Rebound holen, um die Serie zu beenden. Er wurde aber knapp von dem viel größeren Chris Bosh übersprungen, der den Ball an Ray Allen weitergab, der das Spiel mit einem Dreier in die Verlängerung schickte. Im letzten Spielzug der Verlängerung, als die Spurs mit einem Punkt zurücklagen, war der Ball wieder in Manus Händen, als er zum Korb strebte. Es war sein Moment. Sein Wurf.

Aber es sollte nicht sein. Der Ball wurde ihm abgenommen. Die Miami Heat gewannen. Die Serie ging weiter bis zum Spiel sieben, das ebenfalls die Heat gewannen.

Ginobili erzählte mir, dass er zuvor Niederlagen immer schwer verkraftet hatte. Aber wie ging es ihm nach dieser Niederlage? In seinem

Haus herrschte eine Stimmung wie bei einer Beerdigung. Es war erfüllt von Trauer, Wut, Schmerz und Verzweiflung. Er fühlte sich wie Floyd Patterson nach dem Verlust des Gürtels. Er konnte weder essen noch denken. Er war unglücklich.

Es gibt einige Möglichkeiten, über so etwas hinwegzukommen: Verbitterung. Bedauern. Resignation. Man könnte härter trainieren, sich mehr anstrengen, das Spiel und das Gewinnen noch ernster nehmen. Doch Ginobili kam ein anderer Gedanke, als er nachgrübelte: *Ich habe gerade in den NBA-Finals gespielt*, sagte er sich, *wie kann ich da unglücklich sein?*

Im folgenden Jahr trafen die San Antonio Spurs abermals auf die Miami Heat. Nach der enttäuschenden Niederlage in Spiel sieben gelang es Ginobili und den Spurs, die Heat in nur fünf Spielen zu besiegen und seine vierte NBA-Meisterschaft und die fünfte für das Team zu erringen. Aber seine größte Leistung war, wie er sein Verhältnis zum Spiel, zum Gewinnen und Verlieren veränderte. Es waren nicht Wut oder Rache, die ihn antrieben. Es machte ihm sogar Spaß.

Er wurde ausgeglichener, hatte seine Gefühle besser im Griff. Er war präsenter. Er hatte mehr Spaß. Und das hatte zur Folge, dass er ein besserer Vater, Ehemann und Mannschaftskamerad wurde. Nach dieser herzerreißenden Niederlage spielte Manu noch fünf weitere NBA-Saisons (insgesamt sechzehn Saisons) und ging als Rekordspieler der Spurs in Bezug auf Dreipunktwürfe und Steals (Ball-Eroberungen im Rahmen der Verteidigungsarbeit) in den Ruhestand. Er war Dritter bei der Anzahl der Spieleinsätze, Vierter bei den Assists (Pass auf einen Spieler, der im direkten Abschluss in den Korb trifft) und Fünfter bei den Punkten. Im Jahr 2019 haben die Spurs Manus Trikot mit der Nummer 20 in Rente geschickt. Er ist jetzt in der Hall of Fame.

Auch darum geht es bei Mäßigung. Wenn wir sagen, dass Selbstdisziplin uns rettet, dann rettet sie uns zum Teil auch vor uns selbst. Manchmal vor unserer Faulheit oder unserer Schwäche. Ebenso oft vor

unserem Ehrgeiz, vor unseren Exzessen, vor unserem Impuls, zu hart zu anderen und zu uns selbst zu sein. Das macht uns nicht nur großartig in dem, was wir tun, sondern im wahrsten Sinne des Wortes zu den *Besten*. Aristoteles, der so viel zu diesem Thema geschrieben hat, erinnerte uns daran, dass es bei der Tugend nicht um Macht, Ruhm, Geld oder Erfolg geht. Es geht um das *menschliche Wohlergehen*. Was gibt es Wichtigeres?

Bei der Arbeit an diesem Buch bemühte ich mich nach Kräften, mich auch in einem anderen Bereich meines Lebens zu verbessern, nämlich darin, wie sich meine Arbeit und meine Selbstdisziplin zu Hause auswirken. Vor einigen Jahren, nachdem ich ein Projekt abgeschlossen hatte, rief meine Lektorin meine Frau an, um uns zu gratulieren, aber auch um sich zu entschuldigen. Sie wusste, was dies für meine Frau bedeutete – und was es für mich bedeuten und wie es mich verändern würde, der ich eingetaucht war in die dunklen Tiefen des Bücherschreibens.

Was auch immer dieses Buch bewirken mag, selbst wenn es viele Menschen als hilfreich empfinden mögen, bin ich am meisten stolz darauf, *wer ich war, als ich es schrieb*. Ich brauchte mich nicht zu entschuldigen, auch wenn ich zeitweilig das Gefühl hatte, dass es nicht klappen würde. Selbst in dem Moment, als ich glaubte, das Buch verschieben zu müssen, habe ich gedacht: *Und?* Was soll's? Manchmal muss eben etwas verschoben werden.

Festina lente.

So schwer es auch sein mag, ein Buch zu beginnen, die Endphase ist am schwierigsten – man gerät meist unter Zeitdruck, Fristen drängen, und unzählige Probleme tauchen auf. Das war nicht immer meine größte Stunde. Aber als ich dann zu Hause an den letzten Seiten dieses Buches arbeitete, schaute mein Fünfjähriger von seinem Kunstprojekt auf und sagte: »Es tut mir leid, dass du deinen Job als Buchautor verloren hast, Dad.« Offenbar waren die Dinge so viel weniger verrückt und meine Grenzen so viel gefestigter, dass er dachte, ich sei in den Vorruhestand geschickt worden.

Wäre ich weniger diszipliniert oder jünger gewesen? Ich wäre schon am Stress eines noch weniger stressigen Buches zerbrochen. Ich wäre ausgerastet. Ich wäre erschöpft gewesen. Ich hätte die Probleme nach Hause mitgenommen. Wenn es um meine Arbeit ging, gab es für mich keine Ruhe und kein mildes Licht. Ich war voller Ehrgeiz und Taten-drang ... und wenn mir etwas in die Quere kam, war ich unerbittlich und aggressiv. Das half mir, Ziele zu erreichen. Es hat mich aber auch unglücklich gemacht. Das hätte mir bei diesem Projekt nicht gutgetan. Schlimmer noch, es hätte mich zu einem Heuchler gemacht.

Ja, wenn ich hier fertig bin, bin ich immer noch müde. Ich bin so müde. Aber ich fühle mich auch wunderbar. Das Leben ist für die Lebenden. Wir sind dazu bestimmt, auf den Beinen zu sein und etwas zu tun. Wenn Bücher von selbst kämen, ohne Anstrengung? Dann würde jeder Bücher schreiben. Das gilt im Übrigen für jede beliebige Tätigkeit. Es ist gut, dass es schwer ist. Es ist gut, dass es entmutigend sein kann. Es ist gut, dass es dir das Herz bricht, dir in den Hintern tritt, dich durcheinander bringt. Aber man kann das Bücherschreiben auch mit Ausgewogenheit, mit Nachhaltigkeit und vor allem mit Mäßigung betreiben.

Das ist es, was die Disziplinierten von den Undisziplinierten unterscheidet, die Schwachen von den Starken, die Amateure von den Profis. Niemand hat je behauptet, dass das Schicksal einfach sein würde. Wäre es etwas wert, wenn es das wäre?

Anmerkungen

- 1 Das vorliegende Buch ist das zweite. Der Titel des ersten Teils lautet: *Mut – Das Glück ist mit dem Tapferen* (FinanzBuch Verlag 2021)
- 2 Zwar würden wir einräumen, dass das frühe Aufstehen nicht unbedingt für jeden geeignet ist, so ist es das doch für *fast* jeden.
- 3 A. d. R.: Zum Vergleich: Mehr als 21 Prozent der Kinder und Jugendlichen in Deutschland sind bereits übergewichtig oder fettleibig. Quelle: https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/Adipositas_Monitoring/Adipositas/PDF_Themenblatt_Adipositas.pdf?__blob=publicationFile
- 4 Vieles davon trifft auch auf Cal Ripken Jr. zu, der Gehrigs Rekord von ohne Unterbrechung absolvierten Spielen 56 Jahre später brach.
- 5 Manche Historiker vermuten, McClellan habe sich die Erschöpfung beider Seiten im Bürgerkrieg gewünscht, um zu einem Verhandlungsfrieden zu gelangen, durch den die Union mit Beibehaltung der Sklaverei weiter möglich sein würde.
- 6 Thomas starb 1870 an einem Schlaganfall, als er gerade einen Brief schrieb, in dem er sich gegen den Vorwurf verteidigte, er habe im Krieg nicht immer sein Bestes gegeben.
- 7 Bruce Springsteen, einer der am härtesten arbeitenden Musiker in der Unterhaltungsindustrie, weist daraufhin, dass man bei der Musik nicht ohne Grund noch von »spielen« spricht.
- 8 In dieser Situation gab es auch noch technische Probleme mit dem Mannschaftsflugzeug, sodass die Spieler die Rückreise mit einem Linienflug von Southwest antreten mussten.
- 9 Wenn man bezüglich der Kinder von Schlafraining spricht, dann ist das wörtlich so gemeint. Richtig zu schlafen, ist uns nicht von Natur ausgegeben. Es erfordert Arbeit, Übung und persönlichen Einsatz.
- 10 Elisabeth II lebte noch, als der Autor das Buch schrieb. Sie starb am 8. September 2022.
- 11 In dem Jahr, als sie 78 Jahre alt wurde.
- 12 Angesichts der kolonialen Ursprünge ihres riesigen Vermögens können wir auch feststellen, dass diese Steuer und ihre beträchtlichen Wohltätigkeitsspenden das Mindeste sind, was die königliche Familie tun kann.
- 13 Chamfort selbst gibt als Urheber dieses Satzes einen unbekannten Monsieur de Lasay an.

- 14 Diese trug er zum Zeitpunkt seiner Ermordung, was ihn zu einem besonders unbeweglichen Ziel für den Schützen machte.
- 15 Für manche Menschen und manche Dinge muss die Menge sinnvollerweise auf null reduziert werden. Vgl. hier im Buch den Abschnitt »Befreien Sie sich aus der Sklaverei«.
- 16 Der heilige Ambrosius sagte: »Trinken ist das Anmachholz der Leidenschaft.« Wenn jemand bei Drogen und beim Alkohol nicht genügend Selbstdisziplin besitzt, dann kann er auch mit seinen Emotionen oder Entscheidungen nicht diszipliniert umgehen.
- 17 Oder vielleicht wenigstens lang genug zu warten, um ein bestimmtes Vorhaben besser zu durchdenken. Diese Lektion lehrte John F. Kennedy die gescheiterte Invasion der kubanischen Schweinebucht.
- 18 Es war kein Zufall, dass auch Napoleons körperliche Disziplin ihn um diese Zeit im Stich ließ, weshalb selbst die schmeichelhaftesten Porträtmaler seine zunehmende Leibesfülle nicht ignorieren konnten.
- 19 Wir müssen uns davor hüten, dass es zur Gier wird und wir das Geld als unser Eigentum betrachten. Genügsamkeit und Großzügigkeit gehen anscheinend selten zusammen.
- 20 Die Einzigen, mit denen er zu streng war, waren seine Kinder.
- 21 Dass Königin Elizabeth im Umgang mit ihren eigenen Kindern und ihrer Großfamilie viele Fehler gemacht hat, ist sicherlich ein Makel, ebenso wie das Versagen von Mark Aurel gegenüber seinem Sohn Commodus ein schlechtes Licht auf ihn wirft.
- 22 Was Washington tatsächlich zum größten (wenn auch mit Makeln behafteten) Gründervater machte, war seine Entscheidung, alle seine Sklaven freizulassen, seine Macht über sie aufzugeben und das Richtige zu tun – der Einzige unter seinesgleichen, der dies tat.
- 23 Auch ich habe damals häufig davor gewarnt.
- 24 James war Mitglied der amerikanischen Nazi-Partei.
- 25 Verwechseln wir dies nicht damit, andere nicht um Hilfe zu bitten. Wie der Künstler Charlie Mackesy so schön schrieb: »Um Hilfe zu bitten, bedeutet nicht, aufzugeben, sondern sich zu weigern, aufzugeben.«
- 26 A. d. R.: Der ehemalige Marineoffizier James Stockdale verbrachte während des Vietnamkriegs siebeneinhalb Jahre in Kriegsgefangenschaft in Hanoi.
- 27 Das war die Lektion, die die Los Angeles Rams nach der Niederlage im Super Bowl 2019 gelernt haben: Sie waren zu starr und konnten sich nicht anpassen. Bei ihrem Comeback im Jahr 2022 konzentrierte sich ihr Trainer Sean McVay darauf, Entspannungsübungen durchzuführen, nicht übertrieben viel zu trainieren und einen Ort der Ruhe zu schaffen.
- 28 Ich gebe zu, dass ich die Hauptsache besser im Auge behalten könnte.

Was könnte man anschließend lesen?

Für die meisten Menschen sind Bibliografien langweilig. Für diejenigen, die gerne lesen, sind sie der beste Teil des Buches. Im Fall dieses Werkes, das sich auf so viele wunderbare Autoren und Denker stützt, konnte ich unmöglich die gesamte Bibliografie in das Buch einbauen. Stattdessen habe ich eine umfassende Liste mit all den großartigen Büchern zusammengestellt, die die Ideen, die Sie gerade gelesen haben, beeinflusst haben, aber ich erkläre auch, was ich aus ihnen gelernt habe und warum Sie sie lesen sollten. Um diese Liste zu erhalten, senden Sie bitte eine E-Mail an books@disciplineisdestiny.com oder besuchen Sie die Website disciplineisdestiny.com/books. Ich schicke Ihnen dazu auch eine Liste mit tollen Zitaten über Mut.

Kann ich noch weitere Buchempfehlungen bekommen?

JA. Unter ryanholiday.net/reading-newsletter können Sie sich auch in meine Liste mit monatlichen Buchempfehlungen eintragen, die nun schon im zweiten Jahrzehnt besteht. Die Liste hat mittlerweile mehr als 200.000 Abonnenten in der ganzen Welt gefunden und hat Tausende von lebensverändernden Büchern empfohlen. Ich fange mit zehn beeindruckenden Büchern an, von denen ich weiß, dass sie Ihnen gefallen werden.

Danksagung

Da ich mich der Hälfte dieser Reihe nähere, muss ich die vielen Menschen würdigen, die mir geholfen haben, so weit zu kommen. Danken möchte ich meinem Lektorat und Marketingteam bei Portfolio and Profile. Und meinem Agenten, Stephen Hanselman. Mein Team in Texas – Adrianna Hernandez, Jessica Davidson, Billy Oppenheimer, Justin Dumbeck, Dawson Carroll, Jane Brady Knight sowie Nils Parker und Brent Underwood – macht es mir möglich zu schreiben. Das Gleiche gilt für meine Schwiegereltern, Rod und Keran, die in den letzten zwei Jahren unsere einzige Kinderbetreuung waren. Es gibt diese Vorstellung, dass »der Kinderwagen im Flur« der Feind der Kunst sei. Durch meine Jungs bin ich disziplinierter geworden und kann mich besser konzentrieren, als ich es je zuvor konnte. Ich kann mir ein Leben ohne sie nicht mehr vorstellen. Am meisten muss ich meiner Frau Samantha danken, die einen viel einfacheren (und, ehrlich gesagt, auch glücklicheren und angenehmeren) Ansatz für die tägliche Disziplin hat und von der ich weiterhin lernen kann. Sie unterstützt meine verrückten Angewohnheiten und Routinen und toleriert die vielen Stunden (und dunklen Nächte), die in den letzten zehn Jahren in die Produktion all meiner Bücher geflossen sind. Und ich danke den vielen Menschen in diesem Buch und in meinem Leben (Robert Greene, Mark Aurel und den vielen anderen), die mich durch ihr Beispiel besser gemacht haben.



Die neue Buchreihe zu den vier stoischen Tugenden von Ryan Holiday

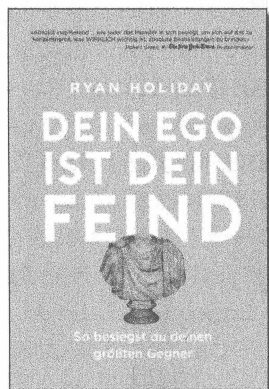
- Band I: MUT – COURAGE IS CALLING
(erschienen 2021)
- Band II: MÄSSIGUNG – DISCIPLINE IS DESTINY:
THE POWER OF SELF-CONTROL
(erschienen 2022)
- Band III: GERECHTIGKEIT – JUST DO THE RIGHT THING
(erscheint 2023)
- Band IV: WEISHEIT – WISDOM TAKES WORK
(erscheint 2024)

Dein Ego ist Dein Feind

Ryan Holiday

Viele Menschen glauben, dass die Gründe, die sie daran hindern, erfolgreich zu sein, in ihrer Umwelt zu finden sind. Aber in Wirklichkeit steckt der größte Feind in jedem von uns selbst: unser Ego. Es macht uns blind für unsere Fehler, verhindert, dass wir aus ihnen lernen, und hemmt unsere Entwicklung. Denn gerade in Zeiten, in denen dieschamlose Selbstdarstellung in sozialen Netzwerken eine Selbstverständlichkeit ist, liegt die wahre Herausforderung in der Idee, weniger Zeit in das Erzählen der eigenen Größe zu stecken und stattdessen die wirklich wichtigen Missionen des Lebens zu meistern.

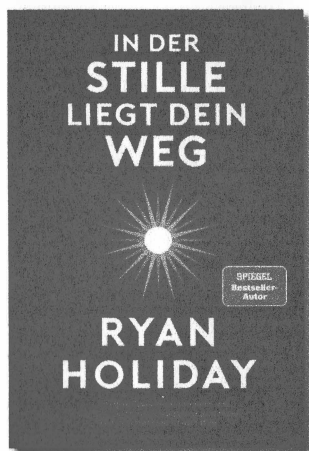
Mit einer Fülle an Beispielen aus Literatur, Philosophie und Geschichte zeigt Ryan Holiday eindrucksvoll und praxisnah, wie die Überwindung des eigenen Egos zum unnachahmlichen Erfolg verhilft. Bewaffnet mit den Erkenntnissen aus diesem Buch kann sich jeder seinem größten Feind stellen – dem eigenen Ego.



In der Stille liegt dein Weg

Ryan Holiday

Im Laufe der Geschichte hatten große Anführer, Denker, Künstler und Visionäre die Eigenschaft, Launen zu überwinden, Ablenkungen zu vermeiden und das Richtige zu tun. Die Zen-Buddhisten beschrieben es als inneren Frieden und wussten, dass es wichtig war, ob man ein Samurai-Krieger oder ein Mönch ist. Die Stoiker und Epikureer nannten es Ataraxie und glaubten, dass es ein Bollwerk gegen die Leidenschaften des Mobs, eine Voraussetzung für gute Führung und ein Weg zur tiefen Wahrheit sei. Ryan Holiday nennt es Stille – stabil sein, während sich die Welt um einen dreht. In diesem Buch skizziert er einen Weg zu dieser zeitlosen, aber dringend notwendigen Lebensweise. Ausgehend von den größten Denkern der Geschichte, von Konfuzius bis Seneca, von Mark Aurel bis Thích Nhất Hahn, von John Stuart Mill bis Nietzsche, zeigt er, dass Stille nicht nur Untätigkeit ist, sondern das Tor zur Selbstbeherrschung, Disziplin und Konzentration.



256 Seiten | Hardcover | 19,99 € (D) | 20,60 € (A) | ISBN 978-3-95972-329-9

Dein Hindernis ist Dein Weg

Ryan Holiday

Tagtäglich werden wir mit Problemen konfrontiert. Dabei haben wir stets die Wahl: Wir können uns von den Hürden auf unserem Weg aufhalten lassen oder wir zeigen, aus welchem Holz wir geschnitzt sind, und wachsen an der Herausforderung. Wenn wir vor Aufgaben stehen, die frustrierend oder schwierig sind, löst dies im ersten Moment oft Angst, Wut oder Hilflosigkeit aus. Doch es liegt in unserer Macht, diese erste Reaktion zu nutzen, sie in eine Stärke umzuwandeln und so ans Ziel zu kommen.

Ryan Holiday – mehrfacher Bestsellerautor – zeigt, wie das jahrhundertealte Wissen der Stoiker gerade für unsere hektische und unsichere Zeit ein Segen sein kann. In viele kleine Lektionen verpackt, enthüllt er, wie große Geister wie Edison, Roosevelt aber auch Steve Jobs oder Barack Obama Weisheit, Mut, Selbstbeherrschung und Gelassenheit erlernt haben, um in der zunehmenden Komplexität unserer Welt nicht nur zu bestehen, sondern Großartiges zu leisten. Und er zeigt, wie sich dieses Wissen von jedem im eigenen Leben anwenden lässt.

