

NICOLAI TANGEN **ALLES,**

A portrait of Nicolai Tangen, a middle-aged man with short grey hair, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers with a brown belt. He is standing with his hands on his hips against a light blue background.

WAS ICH ÜBER FÜHRUNG GELERNT HABE

**UNGEWÖHNLICHE ERKENNTNISSE
VOM CHEF DES GRÖSSTEN
STAATSFONDS DER WELT**

campus

Alles, was ich über Führung gelernt habe

Nicolai Tangen ist Chef des norwegischen Ölfonds (NBIM), des größten Staatsfonds der Welt, und ehemaliger Hedgefonds-Manager. Er hat den Russischkurs der norwegischen Streitkräfte absolviert, Finanzwissenschaften an der Wharton Business School, Kunstgeschichte am Courtauld Institute und Sozialpsychologie an der London School of Economics studiert. Als einziger Norweger steht er auf der *Fortune*-Liste der 100 mächtigsten Wirtschaftsführer der Welt.

Ellen Emmerentze Jervell ist ehemalige Journalistin beim *Wall Street Journal* und Autorin von zwei Romanen.

Nicolai Tangen

ALLES, WAS ICH ÜBER FÜHRUNG GELERNT HABE

Ungewöhnliche Erkenntnisse
vom Chef des größten
Staatsfonds der Welt

Geschrieben in Zusammenarbeit
mit Ellen Emmerentze Jervell

Aus dem Norwegischen von Daniela Stilzebach

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien 2025 bei Kagge Forlag, Norwegen, unter dem Titel
Alt jeg har lært om ledelse. Av Askeladden, en pokerspiller og verdens beste sjef.
Copyright © 2025 Kagge

This translation has been published with the financial support of NORLA.



ISBN 978-3-593-52263-0 Print

ISBN 978-3-593-46496-1 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-46495-4 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

© 2026. Alle Rechte bei Campus Verlag in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG, Werderstr. 10, 69469 Weinheim, info@campus.de.

Umschlaggestaltung: Andreas Heilmann, h, h, hamburg

Umschlagmotiv: © Norges Bank Investment Management

Satz: DeinSatz Marburg | mg

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Campus Verlag® / www.campus.de

INHALT

Einleitung	7
------------------	---

TEIL 1 PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN

Energie	17
Grit	24
Selbstsichere Demut	31
Neugierde	38
Wachstumsmentalität	43
Empathische Deutlichkeit	49
Perfektionismus	55
Großzügigkeit	61
Die Fähigkeit, gut zu denken	66
Ein echter und verletzlicher Mensch	73
Ein bisschen alt	79
Kunstinteressiert	85

TEIL 2 GESUNDE UNTERNEHMENSKULTUR

Der Chef als Vorbild	93
Alle Mann ins Büro!	100
Psychologische Sicherheit	106

Erweise Vertrauen – keine Mikrosteuerung!	114
Geschichtenerzähler	118
Tempo	125
Angemessenes Risiko	131
Harter Verstand, weiches Herz	137
Gutes Team	144
(Selbstironischer) Humor	149
Visionen	156
Wie lässt sich Kultur ändern?	161
Kulturunterschiede und skandinavische Führung.....	167

TEIL 3 FÜHRUNG IN DER PRAXIS

Wenn du neu bist	177
Komm auf den Boden!	185
Rede und schreibe einfach	191
Hab eine Grete	196
Hör auf dein Bauchgefühl	202
Gute Besprechungskultur	207
Die Kunst, Rückmeldungen zu geben	213
Fördere deine Leute	219
Stelle faule Talente und ehemalige Springreiter ein	225
Verfalle nicht in Panik!	230
 Danke	 237
Zur Entstehung des Buches	241
Quellen	243

EINLEITUNG

Ich mag keine Krawatten. Das ist ein vollkommen sinnloses Kleidungsstück. Aber als ich im Frühjahr 2020 gerade zum Chef des norwegischen Ölfonds ernannt worden war, band ich mir ein rotes Exemplar um. Anlässlich meines Amtsantritts sollte eine Pressekonferenz stattfinden. Mir graute.

Der mediale Druck zu dieser Zeit war so heftig, wie ich es bisher noch nie erlebt hatte. Ich war es nicht gewohnt, im Fokus zu stehen, und dass alles, was ich tat, beruflich wie privat, einer öffentlichen Prüfung unterzogen wurde. Die Fragen prasselten auf mich ein. Was war mit meinem Geld, um wie viel handelte es sich eigentlich, womit hatte ich es verdient, wie war es angelegt, und was würde ich jetzt damit tun? Machten meine früheren Investitionen mich als Chef des Ölfonds befangen? Wie verhielt es sich mit dem Seminar, zu dem ich im Herbst zuvor in die USA eingeladen hatte? Warum in aller Welt hatte ich das getan, was hatte es gekostet, und mit welchen Personen des öffentlichen Lebens war ich befreundet? Dieses Kunstmuseum in Kristiansand ... das Segelboot. Meinte ich wirklich, was ich über die Erbschaftssteuer gesagt hatte?

Sobald die Pressekonferenz vorüber war und ich den Raum verlassen hatte, in dem sie abgehalten worden war, riss ich mir die Krawatte vom Hals. Meine neuen Kollegen begegneten mir mit freundlichen Gesichtern. Einige klopfen mir auf die Schultern, andere sagten: »Gut gemacht, Nicolai.« Ich ließ mich auf einen Stuhl fallen, öffnete den obersten Hemdknopf und holte tief Luft.

Einige Tage später stand eine Besprechung mit Asgeir an, dem Leiter der Anleihenabteilung des Fonds. Das war eines der 140 Gespräche,

die ich mit Angestellten führte, bevor meine Arbeit richtig begann. Ziel war es hauptsächlich, einander kennenzulernen und ihre Sicht auf die Führung des Fonds zu erfahren. Mitten im Gespräch fragte Asgeir, ob er etwas sagen dürfe. Selbstverständlich, entgegnete ich.

»Auf der Pressekonferenz warst du viel zu hitzig«, sagte er.

Einen Augenblick lang war ich wie vor den Kopf gestoßen und sah ihn nur an. Hitzig? Ich? Wie konnte er so etwas sagen? Zu seinem neuen Chef? War er vollkommen verrückt oder was?

Dann wurde mir klar: Er hatte recht. Schließlich hatte ich es selbst gespürt, wie der Puls im Hals pochte. Ich war dort drinnen viel zu gereizt gewesen. Das war unterste Schublade. Das durfte nicht wieder passieren. Mit einem Mal tauchte eine vage Erinnerung auf: Direkt nach der Pressekonferenz war jemand aus dem Saal zu mir gekommen und hatte etwas Ähnliches gesagt. Da hatte ich es wohl abgetan. Jetzt dankte ich Asgeir für das Feedback und sagte, ich sei froh, dass er sich getraut habe, mir das zu sagen.

Für den Rest des Tages schwirrten mir zahlreiche Gedanken durch den Kopf. Warum sagten nicht mehr Leute im Fonds etwas, wenn ich offensichtlich zu hitzig gewesen war? Warum lobten sie mich, wenn ich es nicht verdient hatte? Wovor hatten sie Angst? Ich sah ein, dass eine der wichtigsten Aufgaben, die als Leiter des Ölfonds vor mir lagen, darin bestand, ein Umfeld zu erschaffen, in dem die Menschen sich trauten, den Mund aufzumachen, wenn sich der Chef blamierte. Das ist einer der Punkte in diesem Buch.

Dank der Position als Chef des Ölfonds habe ich einen einzigartigen Zugang zu den besten Führungskräften der Welt. Im Fonds haben wir den Podcast *In Good Company* ins Leben gerufen, in dem diese Führungskräfte, aber auch Psychologen, Journalisten, Sportler und andere mit mehr Verstand und Erfahrung als ich ihre Gedanken über Business und Führung teilen. Im Übrigen hatte ich selbst Vorgesetzte, habe 15 Jahre lang mein eigenes Unternehmen geleitet, einen Master in Organisationspsychologie gemacht und bin nunmehr also Führungskraft im öffentlichen Sektor. Das bringt einiges an Erfahrung mit sich. Als Analytiker und Kapitalverwalter hatte ich auch Tau-

sende von Meetings mit Führungskräften weltweit, aus unterschiedlichen Branchen und zu unterschiedlichen wirtschaftlichen Zeiten.

Im Laufe dieser Jahre habe ich den Wert des Zuhörens gelernt – sowohl jenen, mit denen ich einer Meinung bin, als auch jenen, mit denen ich uneins bin –, und so habe ich auch eine spezielle Einsicht dahin gehend erlangt, was Unternehmen langfristig erfolgreich macht. Selbstverständlich geht es dabei um mehr als nur Führung. Konjunkturen, Innovation, die Weltwirtschaft, politische Beschlüsse – viel hat Einfluss darauf, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Allerdings besteht kein Zweifel daran, dass gute Führung ein Schlüsselfaktor ist, um langfristig Erfolg zu haben. Und es gibt mehrere Gründe, warum ich der Meinung bin, dass es sich lohnt, alles zu teilen, was ich über dieses Thema gelernt habe.

Der erste Grund ist ziemlich naheliegend. Der Ölfonds will, dass die Unternehmen, an denen wir Anteile haben, gut laufen – zum heutigen Tag besitzen wir rund 1,5 Prozent aller Unternehmen weltweit und fast drei Prozent aller Unternehmen in Europa. Obwohl der Fonds keine offizielle Leitlinie für die Verantwortlichen in den Unternehmen hat, bin ich der Ansicht, dass es nützlich sein kann, Vorschläge aufzuzeigen, was gute Führung ausmacht. Werden unsere Unternehmen besser geführt, verdienen wir mehr Geld für Norwegen und die Norwegerinnen und Norweger. Und das wollen wir schließlich. Im Fonds gibt es zudem keine offizielle Erklärung, wie unsere mehr als 120 Führungskräfte die Führung ausüben sollen. Hoffentlich kann dieses Buch zu einer gemeinsamen Vorstellung davon beitragen, wie gute Führung aussehen kann.

Der zweite Grund ist möglicherweise nicht ganz so offensichtlich. Meinem Empfinden nach sind sich die allerbesten Führungskräfte und Denker der Welt ziemlich einig darin, was gute Unternehmensführung ausmacht. Zumindest möchte ich behaupten, dass ihre interessantesten Gedanken, wie ich sie versuche, in diesem Buch zusammenzufassen, ein recht klares Bild ergeben. Trotzdem bewegen sich viele Führungskräfte heute in die entgegengesetzte Richtung. Das beunruhigt mich, und ich finde es wichtig, darauf hinzuweisen.

Im Wirtschaftsleben dreht sich gute Führung genau genommen um zwei Dinge: gute Geschäfte zu machen und gute Arbeitsplätze zu erschaffen.

Ich möchte behaupten, dass es den wenigsten gelingt, langfristig ein rentables Business zu betreiben, wenn sie nicht dafür sorgen, dass die Angestellten sich wohlfühlen und motiviert sind, einen guten Job zu machen. Die beste Methode für eine Führungskraft, um das zu erreichen, besteht darin, Menschlichkeit zu zeigen. Dafür zu arbeiten, so viel Energie und Wachstumsmentalität wie nur möglich zu haben, gleichzeitig aber auch eine aufrichtige Ausgabe seiner selbst zu sein. Sich um andere sowie um das Umfeld zu kümmern. Genug Demut zu besitzen, um die eigenen Beschränkungen zu kennen, mitunter Fehler zu machen und diese zuzugeben. Und sich zu trauen, sich verletzlich zu zeigen.

Daher beginne ich hier damit, wie ich mit dem medialen Druck umgegangen bin, nachdem ich die Stelle als Ölfonds-Chef bekam (ziemlich schlecht), und wie ein Kollege, der sich traute, mich darauf hinzuweisen, mir diesbezüglich geholfen hat. Am liebsten würde ich mich dazu überhaupt nicht äußern, genauso wie die allermeisten von uns stets als souverän erscheinen wollen. Die Wahrheit ist, dass keiner von uns souverän ist. Wir, die andere führen, tragen eine besondere Verantwortung, das zu zeigen.

Gute Führung besteht weder darin, Macht auszuüben, noch über andere zu bestimmen. Gute Führung bedeutet, zu inspirieren, anzuleiten und andere gut zu machen. Leider scheinen heute viele Menschen mit Macht und Stellung in der Welt mehr daran interessiert zu herrschen, statt zu leiten. Gleichzeitig sinkt weltweit das Vertrauen in Führungskräfte, und immer weniger wollen selbst eine Führungskraft werden. Diejenigen, die es werden, verbleiben kürzere Zeit als früher im Job. Mit anderen Worten brauchen wir mehr als je zuvor gute Führung. Mir scheint es wirklich akut wichtig, das Wissen zu verbreiten, über das ich verfüge. Daher schreibe ich dieses Buch auch jetzt, obwohl ich Vollzeit im öffentlichen Dienst arbeite. Das kann schlicht und einfach nicht warten. Mein Lebensmotto lautet: »Der beste Zeitpunkt ist jetzt.« Und ich versuche, nie etwas aufzuschieben. Auch das nicht. Der Ordnung halber: Ich verdiene an diesem Buch nicht eine Krone.

Als der Norwegische Rundfunk, NRK, im Frühjahr 2025 eine Fernsehserie über den Ölfonds zeigte, gehörte zu den von den Medien aufge-

griffenen Dingen, dass meine Kollegen mich unentwegt »zensieren« und mich im Zaum halten müssten. Ich habe dasselbe Fernsehprogramm gesehen, und meiner Meinung nach zeigen diese Szenen etwas anderes. Gewiss reagieren die Menschen um mich herum mit einem Nein, wenn ich schlechte Vorschläge einbringe. Aber das ist doch keine Niederlage! Der Punkt ist, dass es uns im Ölfonds gelungen ist, ein Arbeitsmilieu zu erschaffen, in dem die Angestellten sich trauen, deutlich zu widersprechen – auch dem Chef. Für mich ist das ein Beweis dafür, dass die Art der Führung, an die ich glaube – zuhören, Vertrauen erweisen und versuchen, ein psychologisch sicheres Umfeld zu erschaffen –, in der Tat funktioniert. Ob ich selbst in diesen Situationen etwas dumm wirke, spielt wirklich eine untergeordnete Rolle. Das Ziel ist, ein Unternehmen gut zu führen, nicht, ein makelloser Vorgesetzter zu sein. Als ich Chef wurde, war es ein einzelner Angestellter, der mir mitteilte, dass ich zu hitzig gewesen sei, als dies offensichtlich der Fall war. Heute glaube ich, würden die Leute Schlange stehen, um mir das zu sagen. Darauf bin ich ziemlich stolz.

Wie der Titel des Buches andeutet, ist wenig vom Inhalt zwischen den Buchdeckeln von mir selbst erfunden. Hier finden sich direkte Zitate und Gedanken anderer, die vor allem Führungskräfte der weltgrößten Unternehmen im Podcast mit mir geteilt haben. Es findet sich auch Wissen von denen, die die Führungskräfte auf Abstand betrachten, wie Organisationspsychologen, Forscher und Professoren sowie jenen, die Führungstechniken für andere Dinge gebrauchen, als Chef zu sein, wie der Schachweltmeister Magnus Carlsen.

Ein Teil des Inhalts ist auch meinem Kopf entsprungen. Wenn ich erst einmal Zeit für längere Gedankengänge habe, interessiere ich mich für so viel und orientiere mich breit in der Welt. Das wird in der Wahl der Referenzen sowie in gedanklichen Abschweifungen sichtbar. Gleichzeitig bin ich im öffentlichen Dienst tätig, und es ist nicht richtig, zu viel über mich selbst zu reden. Daher hat mich meine Ansicht, dass gute Führungskräfte sichtbar sind und sich als ganze Menschen zeigen, in eine Art Spagat befördert. Ich werde versuchen, ein Gleichgewicht zwischen meinen Führungsprinzipien und dem Rollenver-

ständnis als Chef des Ölfonds zu finden. Nicolai Tangen wird also hier und da sichtbar sein. Das wird den einen oder anderen sicher stören, weshalb ich mich vorab dafür entschuldige. Es ließ sich jedoch nicht vermeiden.

Ich glaube nicht, dass jemand zur Führungskraft geschaffen ist, während andere es nicht sind. Führung kann gelernt werden, und für die meisten ist es unter ihren vorhandenen Voraussetzungen möglich, eine gute Führungskraft zu werden. Aber das braucht Zeit. Viel Arbeit. Ich selbst lese Bücher in diesem Genre, unter anderem, weil ich in der Jury vom *Financial Times Business Book of the Year Award* (dem Businessbuch des Jahres) sitze. Was mich überrascht, ist, wie ständig behauptet wird, dass man eine gute Führungskraft werden kann, indem man einer Richtung oder einem Prinzip folgt. Würde es nur so einfach sein! Meiner Ansicht nach dreht sich gute Führung nicht darum, eine Sache richtig zu machen. Sie dreht sich um den Versuch, die ganze Zeit über verdammt viele Dinge richtig zu machen.

Daher handelt dieses Buch auch von sehr vielem. Welche persönlichen Eigenschaften sollte eine Führungskraft pflegen? Wie erschafft man eine gesunde Unternehmenskultur? Was haben Kunst und Training mit Führung zu tun, und wie sieht gute Führung in der Praxis aus? Ich tippe, dass jedes einzelne Kapitel die Grundlage für ein ganzes Buch bilden könnte. Man kann den Text komplett lesen oder einzelne Kapitel auswählen und diese getrennt voneinander lesen. Wenn man große Themen auf wenigen Seiten behandelt, gehen zwangsläufig einige Nuancen verloren. Das Ziel besteht jedoch darin, das Allerwichtigste zu teilen, was es über gute Führung zu sagen gibt. Und da ich versuche, das aufzunehmen, was ich als am wichtigsten erachte, werden sowohl einige ziemlich überraschende als auch einige erwartbarere Themen Platz finden.

Dieses Buch ist in erster Linie als eine Richtschnur gedacht. Ein Handbuch. Oder eine Wunschliste, vielleicht. Denn es gibt niemanden, absolut niemanden, dem alles gelingt, worüber ich schreibe. Zumindest nicht jeden Tag. Auch mir gelingt das nicht. Das einzusehen bedeutet, die eigene Menschlichkeit zu ertragen.

Es gibt übrigens keinen Grund zu verzweifeln, solltest du der Meinung sein, es sei zu schwer, den Empfehlungen dieses Buches zu folgen. Entgegen früheren Annahmen ist das Gehirn auch nach Vollendung des dreißigsten Lebensjahres noch formbar. Es kann ein Leben lang beeinflusst werden. Mit anderen Worten haben wir, so lange wir leben, die Möglichkeit, bessere Menschen und Führungskräfte zu werden. Ich möchte alle Leser auffordern, es auszuprobieren.

Abschließend: Dieses Buch wurde in Zusammenarbeit mit der Autorin Ellen Emmerentze Jervell geschrieben. Im Kapitel »Zur Entstehung des Buches« ist mehr darüber zu erfahren.

Es ist ein Buch für jene, die Chef sind, für jene, die davon träumen, Chef zu werden – aber auch für jene, die lediglich einen Chef oder eine Chefin haben. Viel Freude beim Lesen!

TEIL 1

PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN

ENERGIE

*Die besten Führungskräfte sind energisch
und gut darin, die eigenen Akkus aufzuladen*

Die Pont du Gard in Südfrankreich ist eines der verblüffendsten Bauwerke der Weltgeschichte. Es handelt sich um eine 49 Meter hohe, dreistöckige Steinbrücke mit Bögen, aber auch ein Aquädukt, das zu Beginn unserer Zeitrechnung von den Römern erbaut wurde, um kilometerweit Wasser zu transportieren. Die Brücke wurde ohne Mörtel errichtet, und jeder Stein wiegt bis zu sechs Tonnen. Über 1000 Mann arbeiteten mindestens fünfzehn Jahre lang an ihrer Fertigstellung.

»Die Art, in der die Steine der Pont du Gard angelegt sind, ist nicht nur ein Triumph technischer Fertigkeiten, sondern zeigt auch einen starken Glauben an Gesetz und Disziplin. Stärke, Energie, Vitalität: Alle großen Zivilisationen – oder zivilisierenden Epochen – trugen eine gewaltige Energie in sich«, schreibt der Kunsthistoriker und legendäre Chef der britischen Nationalgalerie Sir Kenneth Clarke in seinem Großwerk *Civilisation* aus dem Jahr 1969.

Zu beachten ist hier der Ausdruck *Energie*. Clarke behauptet, Energie sei der Schlüssel, um zu verstehen, wie Zivilisationen wachsen und warum einige Zivilisationen (wie die der Römer) letztendlich fallen. Sie sind erschöpft, der Energie entleert, die sie einst dazu angetrieben hat, etwas so Ambitioniertes wie die Pont du Gard zu bauen.

Dies ist kein Buch über Kunstgeschichte. Auch nicht über das Heranwachsen und den Zerfall von Zivilisationen. Jedoch findet sich in Clarkes Auslegung eine eindeutige Verbindung zu den persönlichen Eigenschaften von Führungskräften. Denn eines ist mir bei der Begegnung mit den besten Führungskräften der Welt aufgefallen: Sie sind ungewöhnlich energiegeladen. Meinem Empfinden nach ist der Umstand, über viel Energie zu verfügen, faktisch eine Voraussetzung da-

für, ein guter Chef zu sein. Ich pflege zu scherzen, dass CEO eine Abkürzung für Chief Energy Officer sei.

Es ist nicht ganz leicht, genau auszumachen, was sich hinter dieser Energie verbirgt. Bedeutet es, dass Führungskräfte über eine hohe Arbeitskapazität verfügen? Dass sie extrovertiert sind? Viel lachen? Physiker würden sagen, Energie ist etwas, das Kraft und Bewegung erzeugt, und das hört sich auch in diesem Zusammenhang richtig an. Energie ist gleichzeitig etwas, das sich nur dort draußen findet, das weder entstehen noch verschwinden kann. Wie kann es sein, dass es diesen Führungskräften gelingt, so viel davon aufzusaugen?

»Ich weiß es nicht«, sagt Stephen A. Schwarzman, der mit fast achtzig Jahren noch immer CEO der amerikanischen Investmentgesellschaft Blackstone ist. »Ich hatte einfach immer viel Energie. Etwas davon ist sicher genetisch.«

Nach Meinung des Journalisten und Autors Malcolm Gladwell verfügen alle Menschen über die Voraussetzung, energisch zu sein, die wenigsten wüssten jedoch, was nötig ist, um es zu werden. Die Menschen seien energisch, weil sie sich mit Dingen beschäftigen, die in ihnen Freude und Begeisterung wecken, so Gladwell. »Das Problem ist, dass die wenigsten wissen, was sie begeistert.«

Ich glaube, Gladwell ist auf dem richtigen Dampfer. Meiner Ansicht nach ist Energie ein Erlebnis von Überschuss. Enthusiasmus. Unternehmungsgeist. Lebenslust. Ambitionen. Ich spüre sie in mir brodeln, und ich sehe sie in Menschen wie Schwarzman. Oder dem Disney-Chef Bob Iger. Iger ist über siebzig, steht jeden Morgen um vier Uhr auf und arbeitet noch immer mit Vollgas. Wenn er einen Raum betritt, *spürt* man es.

Seltsamerweise haben nicht viele zum Thema persönliche Energie im Arbeitsleben geforscht. Eine Ausnahme sind Sandra Klijn und ihre Kollegen von der Freien Universität Amsterdam (Vrije Universiteit). Ihrer Theorie zufolge gibt es vier Arten von Energie, die bei der Arbeit eine Rolle spielen: physische, emotionale, mentale und geistige Energie. Menschen, die besonders energisch sind, wie die Führungskräfte, mit denen ich gesprochen habe, sind vermutlich gut darin, alle vier zu wahren. »Um andere führen zu können, muss man physisch, mental

und gefühlsmäßig gesund sein«, sagt Klijn. »Stehen Körper oder Kopf zu sehr unter Stress, befindet man sich vor allem im Überlebensmodus. Und ist das der Fall, ist man viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Da kann man nicht für andere Menschen da sein.«

Der Vorteil an Klijns Unterteilung in vier Segmente ist, dass sie deutlich macht, für welche Lebensbereiche eine Führungskraft sich interessieren sollte. Beginnen wir mit dem ersten Bereich, der physischen Energie.

Über physische Energie zu verfügen bedeutet, für eine gute Körpergesundheit Sorge zu tragen. Die meisten Führungskräfte interessieren sich dafür. Dennoch ist in der Führungsliteratur wenig über das Thema geschrieben worden. Vielleicht liegt es daran, dass eine gute Gesundheit für alle in Chefpositionen ein offensichtliches Fundament ist, vielleicht ist es darin begründet, dass die Autoren der meisten Führungsbücher (mich selbst eingeschlossen) keine Autoritäten auf dem Gebiet der Gesundheit sind. Sollte jemand diesbezüglich forschen wollen, bietet unser Podcast reichlich Stoff dafür.

Die meisten Führungskräfte, mit denen ich gesprochen habe, gehen nämlich der ein oder anderen Form von physischer Aktivität nach. David Solomon, Chef von Goldman Sachs, beginnt jeden Tag in seinem hauseigenen Fitnessstudio. Er trainiert zwischen einer Dreiviertelstunde und einer Stunde, bis der Schweiß ordentlich rinnt. Das reinige den Kopf, sagt er. Der CEO von Shell, Wael Sawan, spielt Tennis und betreibt Wassersport, Basketball und Fußball. Adobes Shantanu Narayen segelt, Citadels Ken Griffin fährt Rad, Anthropic's Dario Amodei schwimmt, Magnus Carlsen spielt Golf, DoorDashes Tony Xu stemmt Gewichte und macht Jiu-Jitsu. Der bereits erwähnte Disney-Chef Bob Iger trainiert jeden Morgen eine Stunde, unabhängig davon, ob er zu Hause ist oder im Hotel. Und so weiter.

Der andere Bereich, für den sich die Forscher in Amsterdam interessieren, ist die sogenannte emotionale Energie. Einfach gesagt dreht es sich dabei darum, wie gut es einem im Leben geht. Auch darüber wird in Führungsbüchern nicht so viel geschrieben, jedoch glaube ich zweifellos, dass einem als Führungskraft damit gedient ist, emotionalen Stress zu vermeiden, sowohl bei der Arbeit als auch zu Hause. Ei-

ner der Gründe, warum es mir gelungen ist, so viel und so konzentriert zu arbeiten, wie ich es getan habe, ist, dass ich durchweg eine stabile Familiensituation und viele gute Freunde hatte. Mir geht es in meinem Leben im Großen und Ganzen gut, und darüber bin ich froh. Gibt es zu Hause Schwierigkeiten oder ist man emotional unausgeglichen, ist das an sich natürlich eine Belastung, wirkt sich aber auch auf die Arbeitsfähigkeit aus. Führungskräfte tragen meiner Ansicht nach eine zusätzliche Verantwortung, das zu vermeiden. Bill Gates sagte kürzlich, was er von allem am meisten bereue, sei die Scheidung von seiner Frau Melinda, mit der er fast dreißig Jahre verheiratet war.

Emotionale Energie handelt auch von der Freude an der Arbeit an sich. Mehrere der Chefs, mit denen ich gesprochen habe, sagen, sie haben so viel Energie, weil sie ihren Job schlicht und einfach lieben. Christophe Fouquet ist der Chef von ASML, einem niederländischen Unternehmen, das Maschinen für Chipproduzenten herstellt. Er drückt es so aus: »Zu tun, was ich tue, ist ein unglaubliches, wahn-sinniges Privileg. Täglich passieren so viele gute, interessante und spannende Dinge, dass die Energie einfach fließt.« Apollo-Chef Marc Rowan sagt: »Ich wache jeden Tag auf und denke: Ich bin der glücklichste Mensch der Welt.« So geht es mir auch. Ein Leben und einen Job zu haben, die einen begeistern, ist enorm energiegebend.

Der dritte und der vierte Bereich, die mentale und die geistige Energie, betreffen die Menge an Arbeit, der gegenüber man sich verhalten muss, und inwieweit der Job als sinnvoll erlebt wird.

Als Führungskraft wirst du viel zu tun haben. Sehr viel vermutlich, und ich glaube nicht, dass es möglich ist, daran sonderlich viel zu ändern. Ein Prinzip, nach dem ich jedoch lebe und auf das ich an anderen Stellen in diesem Buch näher eingehen werde, ist, dass ich versuche, mich damit zu begnügen, nur die Dinge zu tun, die ich tun kann. Das heißt, dass ich so viele Aufgaben wie möglich von meinem Schreibtisch weg delegiere. Das liefert mentale Energie. Geistige Energie erhalte ich dadurch, dass ich im Auftrag von etwas so Sinnvollem arbeite, wie Geld für Norwegen und die Norweger zu verdienen.

Wie also wird man gut darin, diese vier Arten von Energie aufzusaugen und sie zu bewahren? Es ist nicht zwangsläufig so, dass man mit

unterschiedlichen Mengen an Energie geboren wird und dann nichts mehr diesbezüglich tun muss. Hier besteht für die meisten Hoffnung. Viel läuft darauf hinaus, sich dessen bewusst zu werden, welche Situationen einem Kräfte rauben und wie man die Akkus auflädt. Um in Letztgenanntem besser zu werden, hatten meine Kollegen und ich Hilfe vom Sportpsychologen des Ölfonds, Anders Meland. Melands Vorgehensweise kann als »Ladestation«-Methode bezeichnet werden. Sie bietet eine Abkürzung zum Auffüllen physischer, emotionaler und mentaler Energie, und ich werde hier eine kurze Einführung dazu geben. Die Methode hat mir geholfen, weshalb sie wahrscheinlich auch anderen helfen kann.

Wer vorhat, lange in einer sitzenden Hochleistungstätigkeit durchzuhalten, muss dafür sorgen, in guter physischer Verfassung zu sein. Das habe ich bereits erwähnt, und dieser Meinung ist auch Meland. Verkraftest du Stress gut, reicht es aus, die nationalen Ratschläge zur physischen Aktivität zu befolgen. Bist du hingegen schnell gestresst, musst du mehr trainieren. Gerät das Stresshormon Cortisol erst einmal in die Blutbahn, gibt es nur eine Methode, es wieder loszuwerden, nämlich es zu verbrennen. Ich selbst gehe ins Fitnessstudio und laufe ab und an eine Runde, halte hohen Druck aber wohl besser aus als der Durchschnitt.

Neben einer guten physischen Verfassung ist Meland zufolge allen damit gedient, ihre »Ladestationen« zu finden. Das heißt, zu verstehen, wovon man zu viel tut, in meinem Fall Denkarbeit, und zu versuchen, das Gegenteil zu tun, gern mindestens einmal am Tag. Das ist die beste und effektivste Methode, sich zu erholen.

Meland riet mir, mich inmitten der Arbeitszeit fünfzehn Minuten lang auf dem Sofa auszustrecken, direkt vor der zu den Angestellten gewandten Glaswand. Ich sollte einfach nur still daliegen. Der Gedanke war, dass ich dem Kopf eine Pause geben müsse, während ich unterbewusst gleichzeitig vielleicht Dinge bearbeitete, denen sich das Gehirn ansonsten des Nachts hätte annehmen müssen. Ich bin ein Typ, der es vorzieht, dass mehr oder weniger ununterbrochen etwas passiert, weshalb ich der Idee anfangs skeptisch gegenüberstand. Dennoch versprach ich, es einige Monate lang auszuprobieren, weil ich

weiß, dass es sich lohnt, auf Menschen zu hören, die cleverer sind als ich. Die Tage vergingen, die Wochen und Monate vergingen, und plötzlich zeigte sich, dass ich bei der Arbeit eine ganz andere Ruhe und Konzentration fand. Fünfzehn Minuten auf dem Sofa waren genau das, was ich brauchte, um meine mentale Energie zu steigern.

Ladestationen unterscheiden sich von Mensch zu Mensch. Wenn du den ganzen Tag über gegessen hast, lädst du den Kopf durch physische Aktivität auf. Bist du Sportler, solltest du nach einem langen Trainingstag nicht zum Joggen aufbrechen. Dann können vielmehr Computerspiele oder andere intensive Stimuli Energie liefern, vor allem, wenn du Marathon läufst oder anderweitig physisch aktiv bist, wofür nicht viel Kopfarbeit erforderlich ist.

Meinem Eindruck nach suchen richtig gute Führungskräfte ihre Ladestationen automatisch auf und kehren immer wieder zu ihnen zurück, selbst wenn ihnen Melands oder Klijns Begriffsapparate unbekannt sind. Würden sie das nicht tun, wären sie längst erschöpft. James Gorman, der ehemalige Chef von Morgan Stanley, legt mitten in der Arbeitszeit eine Pause ein, um vom Fenster seines Büros in Manhattan Tauben und Habichte zu beobachten; zudem legt er mindestens einmal am Tag laut Musik auf. Die ehemalige H&M-Chefin Helena Helmersson unternimmt Wanderungen durch die Natur, der Ikea-Chef Jesper Brodin spielt E-Gitarre, die Finanzdirektorin von Alphabet, Ruth Porat, unterhält mit ihren erwachsenen Kindern einen Lesekreis, der Pixar-Gründer Ed Catmull begibt sich auf Schweigeretreats, während die Leiterin von Citigroup, Jane Fraser, Atemübungen macht. Viele der Führungskräfte, mit denen ich gesprochen habe, geben an, aktiv Zeit für die Familie einzuplanen. Für einige, wie Ferrari-Chef Benedetto Vigna, ist es wichtig, Freundschaften zu pflegen. Damit es ihm gut geht, sei er »vollkommen abhängig« davon, viele Freunde zu haben. Mir geht es ganz genauso.

Stell dir nur all die Energie in einer Gesellschaft vor, der es vor zweitausend Jahren gelungen ist, die Pont du Gard zu bauen. Heute haben wir für diese Art von Arbeiten weder Sklaven noch Gefangene (und das ist auch gut so). Bewahren wir jedoch die Energie in uns und geben sie an jene weiter, für die wir die Verantwortung tragen, glau-

be ich, dass uns dennoch unglaubliche Dinge gelingen können. Um es mit den Worten des energischen Disney-Chefs auszudrücken: »Bringe deine Energie jeden einzelnen Augenblick des Tages in die Arbeit ein. Das ist nämlich motivierend. Energie ist motivierend.«

GRIT

*Liebe, was du tust, und nimm ein Nein
nicht für ein Nein*

Am Ende einer jeden Podcast-Folge bitte ich die Gäste, unseren jungen Hörern ihren besten Rat mit auf den Weg zu geben. »Lerne Buchführung«, sagt Adidas-Chef Bjørn Gulden. »Lass das Handy nicht deine kognitive Kapazität stehlen«, sagt der ehemalige Leiter von Novo Nordisk Lars Jørgensen. »Sei aufrichtig«, sagen einige. »Versuche, die Welt zu einem besseren Ort zu machen«, sagen andere. Eine Botschaft wird indessen öfter genannt als all diese, ja, beinahe bis zur Ermüdung: *Liebe, was du tust*.

Lass dir nicht von anderen sagen, wofür du deine Zeit verwenden solltest, predigt ein Gast nach dem anderen. Denke nicht ans Geld! Nicht an den Status! Nicht an die Uhren, Autos, Frauen! Arbeite mit etwas, wofür du wirklich brennst.

Es klingt unbestreitbar nach einem riskanten Spiel, anderen zu raten, nur das zu tun, worauf sie Lust haben. Soweit ich weiß, würden einige Branchen ernsthafte Rekrutierungsprobleme bekommen, wenn die meisten Menschen diesen Rat ernst nehmen würden. Das wäre für keinen von uns gut. Trotz allem liebt nicht jeder seinen Job. Nur damit es gesagt ist: Zum Glück gibt es andere gute Motivationen, sich für einen Berufsweg zu entscheiden, zum Beispiel den Wunsch, anderen zu helfen. Lasst uns nun aber dennoch dem Lieblingsrat der Podcast-Gäste folgen und fragen: Warum ist es so schlau, zu lieben, was man tut?

Die Psychologin Angela Duckworth versuchte jahrelang, messbare Gemeinsamkeiten zwischen jenen zu finden, die in der Gesellschaft Spitzenpositionen erlangen – sei es in der Wirtschaft, der Kultur, der Politik oder jedem anderen erdenklichen Fachbereich. Sie betrachtete schulische Leistungen, sozioökonomische Verhältnisse sowie alle

möglichen Persönlichkeitstests, ohne einer Schlussfolgerung näherzukommen. Gewiss ist es so, dass diejenigen mit guten Noten im Durchschnitt erfolgreicher sind als jene mit schlechten, ebenso wie diejenigen mit einer privilegierten Herkunft im Vergleich zu den weniger Privilegierten. Dennoch gibt es immer jemanden aus der ersten Gruppe, bei dem es schlechter läuft als erwartet, und jemanden aus der zweiten, bei dem es besser läuft.

Nach viel Wenn und Aber fand Duckworth die gesuchte Gemeinsamkeit. Sie fand sie in einem ganz speziellen Labor, der Militärakademie West Point in den USA. Diese Schule gewährt nur den erfolgreichsten Schulabgängern Zutritt. Um angenommen zu werden, muss man nicht nur die besten Noten haben, man muss auch zu den Besten in einer oder mehreren Sportarten gehören, eine Unmenge an Ehrenämtern innegehabt sowie die persönliche Empfehlung von einem Mitglied des amerikanischen Kongresses oder Senats haben. Das Programm der Militärakademie ist extrem herausfordernd, sowohl physisch als auch mental, und die Schule hat mit einer hohen Quote von Rückziehern und Abbrechern zu kämpfen. Der Schulleitung zufolge wirkte es unerklärlicherweise zufällig, wer durchhielt und wer nicht. Bis Angela Duckworth sich die Persönlichkeitstests und Prüfungsergebnisse näher anschaute. Alle, die die Ausbildung in West Point beendeten, verfügten über ein gemeinsames Persönlichkeitsmerkmal. Das war *Grit*.

Dieser englische Ausdruck bedeutet auf Norwegisch und Deutsch so etwas wie »Durchhaltevermögen«, lässt sich streng genommen aber nicht wirklich gut übersetzen. Grit zu haben bedeutet, leidenschaftlich an etwas interessiert zu sein – also das, was man tut, zu lieben – und gleichzeitig über die Ausdauer zu verfügen, die es braucht, um erfolgreich zu sein, selbst bei Gegenwind. Die Stärke der von den Schülern empfundenen Leidenschaft und der Grad an Bereitschaft, sich abzumühen, erwiesen sich als der treffsicherste Maßstab, um zwischen jenen zu unterscheiden, die auf West Point blieben, und jenen, die abbrachen. Je höher der Grit, den Duckworth zu Beginn des Jahres bei einem Schüler maß, desto größer war die Chance, dass der Betreffende die Ausbildung beenden würde.