

1 Eine Wachstumsmentalität entwickeln

»Ersetze ›Wieso muss mir das passieren?‹
durch ›Was will mich das lehren?‹«

Nate Kawasaki

Sich eine Wachstumsmentalität zu eigen machen

- Sie wollen nicht mehr hören, dass Sie etwas Bestimmtes nicht schaffen könnten.
- Sie wollen aufhören, sich selbst zu sagen, dass Sie etwas Bestimmtes nicht schaffen könnten.
- Sie sind es leid, sich Gedanken darüber zu machen, dass Sie Ihren Ruf und Ihr Selbstbild gefährden könnten.

Ich bin kein bemerkenswert guter Eishockeyspieler und auch kein bemerkenswert guter Surfer. Ich habe mit diesen Sportarten im Alter von 44 bzw. 60 Jahren angefangen. Das heißt, ich habe 34 bzw. 50 Jahre zu spät angefangen.

Nachdem wir uns ein Spiel der San Jose Sharks angesehen hatten, wollten meine Söhne gern Eishockey spielen. Und so habe ich mit dem Eishockeyspielen begonnen, obwohl ich alt war und aus Hawaii kam. Am nächsten dran an Pond Hockey, also Eishockey auf einem zugefrorenen See, war dort, wo ich aufgewachsen bin, noch Shave Eis, das ist geschabtes Eis, das mitunter auch als Eisschnee bezeichnet wird, eine hawaiische Spezialität. (Manche Leute wollen mir klarmachen, dass es korrekt »Shaved Ice« heißen müsse. Ich bin aber auf Hawaii aufgewachsen und habe schon mehr Shave Ice gegessen als alle diese Leute zusammen. Es heißt korrekt »Shave Ice«, liebe Leute.)

Und 2015 begann ich meiner Tochter zuliebe mit dem Surfen. Sie war 14, und ich war 60. Obwohl ich auf Hawaii aufgewachsen bin, war Surfen für mich etwas Neues; ich hatte nicht die erforderliche

Wachstumsmentalität gehabt, um neben Lernen und organisierten Teamsportarten noch etwas anderes zu probieren.

Ich habe mir diese neuen Sportarten zu eigen gemacht, weil Brenda Ueland und Carol Dweck starken Einfluss auf meine Mentalität genommen hatten. Ueland unterrichtete Schreiben an der University of Minnesota und war Autorin des Buchs *If You Want to Write* (deutsch: *Die Lust zu schreiben*).

Meine Frau schenkte mir Uelands Buch 1989, weil ich daran dachte, ein Buch zu schreiben. Meine Einstellung war aber damals, ich wäre kein »Autor«, weil ich weder einen Abschluss in Anglistik noch eine entsprechende Ausbildung hatte. Uelands Buch ließ mich erkennen, dass ich vielleicht doch ein Buch schreiben könnte, weil es folgende Lehrsätze enthielt:

- Mach dir keine Gedanken über eine besondere Ausbildung oder ob dir jemand die Erlaubnis oder den Segen zum Schreiben erteilt. Schreib einfach!
- Schreib, wie es dir dein Herz sagt, über Dinge, die du kennst und liebst – nicht so, wie die Leute es deiner Meinung nach von »Autoren« erwarten. Schreib einfach!
- Schieb alle Bewertungen und Kritiken daran, was du geschrieben hast, beiseite – ob sie nun von dir selbst stammen oder von anderen. Schreib einfach!

Kurz gesagt habe ich mein erstes Buch *The Macintosh Way* also aufgrund von Uelands Buch geschrieben. Jetzt ein Zeitsprung ins Jahr 2006: Carol Dweck, Psychologie-Professorin an der Stanford University, veröffentlicht ihr Buch *Mindset: The New Psychology of Success* (deutsch: *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*). Ihre Erkenntnisse waren wie die von Ueland – aber auf Steroiden.

Ihr Buch überzeugte mich, dass Wachstum auf jedem Weg möglich ist, den man zulässt. Ich war damals dick, dumm und zufrieden damit, mich auf das zu konzentrieren, was in der

Vergangenheit für mich gut funktioniert hatte. Mit Sicherheit wollte ich nicht mit neuen Sportarten anfangen.

Dweck hat mein Universum nicht nur umgebaut; sie hat es erweitert. Ich hatte zwar schon ein paar Bücher geschrieben, hatte aber Angst, auf anderen Gebieten Misserfolge und Blamagen zu erleben. Folgendermaßen erläutert Carol das statische Selbstbild (*fixed mindset*) und das dynamische Selbstbild oder Wachstumsdenken (*growth mindset*):

Das statische Selbstbild ist die Überzeugung, dass die eigenen Fertigkeiten in Stein gemeißelt wären. Aber die eigenen Fertigkeiten können durch Bemühung, gute Strategien und jede Menge Hilfe, Unterstützung und Förderung durch andere Menschen ausgebaut werden.

Menschen mit einem statischen Selbstbild machen Aussagen wie »Ich bin zu alt, um noch eine neue Fertigkeit zu erlernen« oder »Ich bin zwar gut im Programmieren, aber Marketing könnte ich nie lernen«. Menschen mit dynamischem Selbstbild oder Wachstumsdenken dagegen sind bereit, wenn nicht gar begierig, zu erkunden und zu experimentieren.

Wachstumsdenken, ein dynamisches Selbstbild ist ohne jeden Zweifel erforderlich, um bemerkenswert zu sein, und Sie besitzen auch die Kraft, sich zu verändern und zu verbessern. Punkt. Lassen Sie das auf sich wirken: Wenn Sie bemerkenswert sein wollen, müssen Sie wachsen und sich weiterentwickeln.

Eishockey und Surfen zu lernen war in meinem fortgeschrittenen Alter schwer, aber dass ich mir diese Sportarten zu eigen gemacht habe, hat mir einige der erfülltesten Momente meines Lebens beschert. Mein bescheidener Erfolg in diesen beiden Sportarten hat mir die Vorteile des Wachstumsdenkens und eines dynamischen Selbstbilds gezeigt und, was noch wichtiger ist, in mir die Erwartungshaltung erzeugt, dass ich ganz allgemein in der Lage bin, neue Fertigkeiten zu erlernen.

Unterstützung finden

- Sie wollen erfahren, woran Sie Menschen erkennen, die Ihnen helfen können, sich eine Wachstumsmentalität zu eigen zu machen.
- Sie fragen sich, wie Sie einschätzen können, ob ein Unternehmen oder eine Organisation Wachstumsdenken unterstützt und zur Anwendung kommen lässt.
- Sie suchen eine Karriere mit vielversprechendem Potenzial, möchten aber unabhängig vom traditionellen Achtstundentag sein.

Wäre das Entwickeln einer Wachstumsmentalität eine rein persönliche Entscheidung und Veränderung, wäre das Leben leicht. Aber Wachstum und Weiterentwicklung erfordert auch unterstützende Menschen und ein unterstützendes Umfeld. Wie Carol sagt:

Es sind nicht nur Menschen mit einem dynamischen Selbstbild, sondern es ist auch ein dem dynamischen Selbstbild förderliches Umfeld, was Ihnen ermöglicht, dieses Selbstbild effektiv zum Einsatz zu bringen.

Es ist nicht nur so, dass Sie einfach Ihr dynamisches Selbstbild haben und es in sich tragen und Sie damit Herausforderungen suchen und dabei resilient sind. Sondern auch das Umfeld, in dem Sie sich befinden, ist von Bedeutung.

Wenn Sie Menschen finden wollen, die ein dynamisches Selbstbild fördern, können Sie einen Blick auf deren Karriere werfen. Wenn Menschen kämpfen und sich verändern mussten, ist das ein gutes Zeichen, weil sie dann einfach wachsen mussten:

- Haben sie schwere Zeiten und Rückschläge überwunden, oder ist ihnen das ganze Leben lang alles in den Schoß gefallen?
- Haben sie ein bestimmtes akademisches Fach studiert, arbeiten aber jetzt in einer ganz anderen Funktion oder Branche?

- Haben sie in ihrem Berufsleben schon einmal die Branche oder die Funktion gewechselt?
- Ist die Gruppe der Menschen, mit denen sie interagieren, vielfältig? Social Media Accounts dürften hier einen Blick in die Seele ermöglichen.
- Sind sie vielbeschäftigt? Jane Goodall, die in Großbritannien lebt, redete allein im März 2023 in Denver, Chicago, Madison und Tampa Bay in den USA. Es hat seinen Grund, dass vielbeschäftigte Menschen vielbeschäftigt sind.

Nun kann es aber sein, dass Sie den größten Teil Ihrer Karriere in bestehenden Unternehmen oder Organisationen arbeiten, sodass es nicht ausreicht, Personen mit dynamischem Selbstbild zu finden. Sondern Sie müssen auch ein *Umfeld* finden, das Wachstumsdenken unterstützt. Hier ein paar Möglichkeiten:

- Schauen Sie sich an, welches »Gesicht für die Öffentlichkeit« das Unternehmen oder die Organisation zeigt, in Form von Presseveröffentlichungen, Blog Posts, Social Media und Reden von Offiziellen, sowie auch die Besprechungen auf Websites, in denen Menschen Arbeitsplätze bewerten.
- Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass nur wenige große, etablierte Unternehmen und Organisationen von der Spitze bis zur Basis ein dynamisches Selbstbild haben (und übrigens auch nicht ein statisches Selbstbild). Es geht also darum, dass Sie *innerhalb* des Betriebs in einem Team arbeiten, das Wachstumsdenken unterstützt, das heißt, Sie sollten nach Wachstums-Inseln suchen.
- Fragen Sie die Menschen, die dort arbeiten, wie ihr Team ist und wie der Betrieb im Allgemeinen. Menschen mit dynamischem Selbstbild arbeiten für gewöhnlich auch in Teams mit dynamischem Weltbild.
- Halten Sie Ausschau nach Programmen für Weiterbildung, Entwicklung, Diversity und soziale Verantwortung. Es kann sich dabei zwar auch um reine Schönfärberei handeln, zeigt aber, dass der Betrieb es wenigstens versucht.

Meine Empfehlung lautet, dass Sie Unternehmen und Organisationen meiden sollten, in denen ein statisches Selbstbild schon institutionalisiert ist. Die Menschen mögen damit zwar gute Absichten verfolgen – vielleicht Misserfolge durch riskantes Handeln zu verhindern –, aber das bremst auch Innovationen und Veränderungen.

Konzentrieren Sie sich lieber darauf, Unternehmen oder Organisationen und Personen mit einem dynamischen Selbstbild zu finden, die dann auch Ihr eigenes Wachstumsdenken fördern. Gehen Sie dem Licht entgegen – und werden Sie dann zum Licht für andere.

Veränderungen begrüßen

- Sie fragen sich, ob Sie lieber ein paar Sachen richtig gut machen wollen oder lieber irgendwohin gehen sollten, wo Sie noch nie waren.
- Sie wollen das, was Sie in Ihrer Karriere gelernt haben, auch auf andere Bereiche anwenden.
- Sie wollen lernen, wie Sie stereotypen Zwängen entkommen und Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ausbauen können.

Ihre Denkweise kann sich nur in dem Maß erweitern, wie Sie sie neuen Erfahrungen, Kenntnis- und Fähigkeitsbereichen aussetzen. Das können Sie auf verschiedene Weise erreichen:

- Befassen Sie sich mit Themen, an die Sie noch nie gedacht haben – oder mit denen Sie früher keinen Erfolg hatten.
- Erkunden Sie Felder, die Sie bisher immer gemieden haben, weil Sie glaubten, Sie würden darin nicht gut sein.
- Greifen Sie Interessen Ihrer Familie, Freunde und Gefolgsleute auf, statt diese zu veranlassen, sich die Ihren zu eigen zu machen.
- Experimentieren Sie mit neuen Werkzeugen und Techniken und schauen Sie, wohin Sie das führen wird.

Meine obigen Storys, wie ich mich mit Eishockey und Surfen angefreundet habe, verblasen angesichts der persönlichen Weiterentwicklung zweier NASA-Raketentechniker: Mark Rober und Wanda Harding. Hier ihre Geschichten.

Mark begann seine Karriere bei der NASA, wo er an der Konstruktion des Mars-Rovers *Curiosity* mitarbeitete. Nebenbei bastelte er an einem Halloween-Kostüm, das mithilfe zweier iPads simulieren sollte, dass man durch seine Kleidung und sein Fleisch hindurchschauen könnte. Ein YouTube-Video zu diesem Kostüm ging viral.

Nach der NASA arbeitete er bei Apple, wo er an einer virtuellen Realität in Autos mitarbeitete, die Reiseübelkeit verhindern sollte. Und er produzierte auch weiterhin Videos, die sowohl für Millionen Follower als auch für eine Untersuchung durchs Apple-Management sorgten. Fragen Sie Angehörige der Generation Z nach seinen Videos, in denen Diebe mit Glitzer und Furzgas besprüht werden, wenn sie gestohlene Päckchen öffnen, oder auch nach seinen »Squirrelympics«.

Inzwischen erschafft er YouTube-Videos, mit denen er die Menschen für Physik, Mathematik und Wissenschaft interessieren will. Unter dem Label CrunchLabs hat er das Ganze um eine Reihe von Wissenschafts-Spielzeugen ergänzt. Er hofft irgendwann Physiklehrer an einer Highschool zu werden. Sein Selbstbild hat sich vom Ingenieur über den Technikbotschafter zum Lehrer weiterentwickelt; ein Scherzbold ist er dabei stets geblieben.

Am Ende unseres Interviews sagte er mir Folgendes:

Ich möchte in Klassenzimmern unterrichten. Was ich an Lehrern liebe: Sie sind die ultimativen Investoren in Humankapital. Ich bin das Produkt einiger hervorragender Lehrer, die ihrerseits das Produkt wieder anderer Lehrer vor ihnen waren.

Als Lehrer sieht man zwar nie die endgültige Wirkung der eigenen Arbeit. Aber man investiert in Menschen, die anschließend losziehen und hoffentlich tolle Sachen machen werden und andere inspirieren.



Abbildung 1.1: Mark Rober mit einer NERF-Spielzeugwaffe von der zehnfachen Größe einer normalen, 2016. Er hatte das Ziel, die größte und die kleinste NERF-Waffe der Welt herzustellen. Die »Geschosse« bestanden aus Abfluss-Pumpeln.
(Quelle: Madison Nuismer)

Im Wasser bei der NASA muss es Chemikalien geben, die Wachstumsdenken fördern, denn auch Wanda Harding hat dort gearbeitet. Begonnen hat sie ihre Karriere als Projektmanagerin für eine Elektroinstallationsfirma. Das heißt, sie managte die Crew, die in renovierten Gebäuden in Georgia die elektrischen Leitungen verlegte.

Bei der NASA war sie dann leitende Managerin der Mission, die den Rover *Curiosity* zum Mars schickte. Dann wurde sie technische Direktorin bei der NOAA (National Oceanic and Atmospheric Administration), der Wetter- und Meeresbehörde der USA, und war Leiterin des Bereichs Orbitalsatelliten-Bodenüberwachungssysteme für die polare Umwelt.

Von den Sternen ging es weiter zu den Studenten, denn nach diesen Tätigkeiten kehrte sie ans Piedmont College zurück und

bereitete sich darauf vor, für besonders bedürftige Schüler in Georgia Naturwissenschaften zu unterrichten. Indem sie dem Angebot folgte, Highschool-Lernende in Wissenschaft, Mathematik und Physik zu unterrichten, wechselte sie vom Teleskop zum Mikroskop.

Wenn Sie Ihre Denkweise weiterentwickeln wollen, sollten Sie Veränderungen begrüßen und neue Felder außerhalb Ihrer Komfortzone beschreiten, so wie es meine beiden NASA-Alumni-Freunde getan haben. Mark und Wanda haben ihr Denken ausgehend von der Raketentechnik um das Produzieren von Wissenschafts-Videos und das Unterrichten von Highschool-Schülern erweitert und so gezeigt, wie bemerkenswerte Menschen wachsen und Dinge verändern.

Weiter gehen

- Sie fragen sich, ob Sie Interessen weiterverfolgen sollten, die Ihnen weder Geld noch Verbindungen einbringen.
- Sie suchen nach inspirierenden Beispielen, wie sich durch mutiges und langfristiges Engagement etwas bewirken lässt.
- Sie denken immer nur an die Zukunft statt an die Bedeutung Ihrer gegenwärtigen Vorhaben.

Menschen mit Wachstumsmentalität stehen viele Wege offen. Eine Möglichkeit besteht darin, auf einem eingeschlagenen Weg zu bleiben und darauf weiter zu gehen, als irgendwer (Sie selbst und Ihre Eltern eingeschlossen) es für möglich gehalten hätte.

Bemerkenswerte Menschen berichten oft von Kindheitserlebnissen, wenn sie erklären wollen, wo sie am Ende gelandet sind. Hier erinnert sich zum Beispiel Jane Goodall an ihre Jugend in den 1930er-Jahren:

Ich ging gern mit meinem Hund auf den Klippen spazieren, und dort habe ich auch die Vögel und die Eichhörnchen beobachtet und Dr. Dolittle gelesen. Ich wünschte mir damals, ich hätte

einen Papagei, der mir die Sprache der Tiere beibringen könnte. Und als ich acht war, machte ich allen meinen Freundinnen und Freunden weis, ich könnte die Tiere verstehen. Ich interpretierte das Bellen der Hunde und das Miauen der Katzen und das Singen der Vögel.

1941, im Alter von sieben Jahren, las sie *Doktor Dolittle und seine Tiere*, und das war der Moment, an dem sie beschloss, sie müsse eines Tages nach Afrika gehen. Ihre ganze Kindheit hindurch zeigte sie ihre Liebe zu Tieren und ihre Faszination für deren Lebensweise.

Ihre Familie konnte es sich nicht leisten, sie auf die höhere Schule zu schicken, und so ging sie auf die Sekretärinnenschule, wo sie Maschineschreiben, Kurzschrift und Buchhaltung lernte. Letztlich landete Jane dann in Nairobi, wo sie Louis Leakey traf und für ihn schließlich als Sekretärin arbeitete. Leakey war der britische Anthropologe, der die Ursprünge der Menschheit in Ostafrika dokumentierte.



Abbildung 1.2: Jane Goodall mit Figan, dem Alphamännchen, im Nationalpark Gombe in Tansania.
(Quelle: Jane Goodall Institute)

1957 erzählte Leakey Jane dann von Schimpansen, die in der Nähe eines Sees in Tanganjika lebten. Janes Forschungen über Schimpansen begannen 1960, als sie Mitte 20 war, und dauerten 60 Jahre lang an. Sie zeigte, dass Schimpansen nicht einfach nur wilde Tiere waren, sondern auch intelligente und höchst soziale Wesen.

Bis 2023 wurde Goodall von mehr als 70 Universitäten der Ehrendokortitel verliehen. Sie ist Mitglied der National Academy of Sciences und der Royal Society of London. 2018 wurde sie vom Magazin *Time* zu einer der 100 einflussreichsten Persönlichkeiten der Welt ernannt, und 2021 gewann sie den Templeton Prize.

Janes Karriere zeigt, dass eine der Möglichkeiten, bemerkenswert zu werden, darin besteht, dass man einem Gebiet treu bleibt und dort größeren Erfolg erzielt als erwartet. Es kann lange dauern, aber wer durchhält, wird oft belohnt.

Die Pferde wechseln

- Sie möchten erfahren, welchen Vorteil es hat, auf ein völlig anderes Feld oder Interessengebiet überzuwechseln.
- Sie suchen Bestätigung für Ihre Ansicht, dass das Ziel und nicht der Ausgangspunkt das Wichtigste sei.
- Sie fragen sich, ob es je zu spät sein kann, die eigenen Pläne zu ändern.

Eine zweite Möglichkeit für Menschen mit Wachstumsmentalität besteht darin, »die Pferde zu wechseln« und auf einem völlig anderen Feld weiterzumachen. Ich muss zwar zugeben, dass sich meine eigenen Erfahrungen mit Pferden darauf beschränken, dass ich bei Paramount Network fünf Staffeln der Serie *Yellowstone* geschaut habe, aber sehen Sie sich doch einmal den Weg an, den Julia Child, Autorin und Fernsehstar auf dem Gebiet der französischen Küche, zurückgelegt hat.



Abbildung 1.3: Julia Child in ihrer Küche in Cambridge (Massachusetts), 1974.
(Quelle: Science History Images / Alamy Stock Photo)

Sie stammte aus einer reichen Familie aus Pasadena (Kalifornien) und machte ihren Abschluss mit Hauptfach Geschichte am Smith College in Massachusetts. Ihre Karriere begann sie in New York als Werbetexterin für die Möbelkette W. & J. Sloane.

Während des Zweiten Weltkriegs war sie zu groß, um sich dem Women's Army Corps anschließen zu können, daher ging sie zum Office of Strategic Services (OSS), dem Vorläufer des CIA. Mit anderen Worten: Julia war Spionin. Sie begann als Schreibkraft (ähnlich wie Jane Goodall), stieg in der Organisation aber rasch auf.

Eines ihrer Projekte bestand darin, ein Abwehrmittel zu entwickeln, das Haie davon abhielt, Unterwasserminen zur Explosion zu bringen, die eigentlich für deutsche U-Boote bestimmt waren. Später wurde sie nach Sri Lanka und China versetzt. 1946 heiratete sie Paul Cushing Child, der sie mit der französischen Küche vertraut machte. Sie war zu dieser Zeit 34 Jahre alt.

Fünf Jahre später machte sie ihren Abschluss an der Kochschule *Le Cordon Bleu* in Frankreich. Sie brachte Amerikanern in Paris französische Küche bei und entwickelte Rezepte, die schließlich in den Bestseller *Mastering the Art of French Cooking* einfließen, den sie zusammen mit Louisette Bertholle und Simone Beck verfasste.

Ihre Texte und Auftritte mündeten in die Fernsehshow *The French Chef*, die zehn Jahre lang lief und einen Peabody und einen Emmy gewann. Die Bücher und Fernsehshows, die sie bis zu ihrem Tod im Jahr 2004 produziert hat, sind zu zahlreich, um sie hier alle aufzuzählen. Und das alles von einer Frau, die in ihrer Jugend gar nicht kochen lernte, weil die reiche Familie ihren eigenen Koch hatte.

Einen Weg viel weiter zu gehen als geplant oder auf einen ganz neuen Weg einzuschwenken – beides sind gangbare Möglichkeiten. Das Ziel und nicht der Ausgangspunkt ist das Wichtige, ganz unabhängig davon, wie geradlinig der Weg verläuft.

Ganz kleine Schritte machen

- Sie möchten erfahren, ob es eher kleine Schritte oder große Transformationen sind, die langfristig zum Erfolg führen.
- Sie fragen sich, ob das, was Sie derzeit machen, sich auf Dauer auszahlen wird.
- Sie sind auf der Suche nach einer Möglichkeit, wie Sie zu Kollegen aufschließen können, die anscheinend weit vorausgesprecht sind.

Bis Ihre Nervenzellen schließlich von Wachstumsdenken durchströmt werden, sollten Sie sich kleine Ziele setzen und erste Erfolge weitere Erfolge hervorbringen lassen. Als erster Schritt müssen Sie nicht gleich Star in einem Hollywood-Film werden oder Investigativ-Reporter für die *New York Times*, ein Milliarden-Unternehmen starten oder in Harvard lehren.

Zu Wachstum kommt es nicht in großen Sprüngen oder in wunderbaren Momenten der Offenbarung. Viel wahrscheinlicher ist, dass es sich in ganz kleinen Schritten ereignet. Sagen wir, Sie wollen Autor oder Autorin werden. Beginnen Sie mit einem persönlichen Tagebuch, schreiben Sie für eine Website wie *Medium*, reichen Sie Meinungsbeiträge und Leserbriefe ein, und machen Sie darauf aufbauend weiter.

Die erste Veröffentlichung eines von mir geschriebenen Textes erfolgte Mitte der 1980er-Jahre im Entwickler-Newsletter von Apple. Mein bahnbrechender Artikel für diese prestigeträchtige Publikation (Auflage: 1000) trug den Titel: »The Silicon Valley Guide to Dating«. Als Software-Botschafter des Unternehmens war ich selbst Herausgeber und Redakteur dieses Newsletters, wodurch die Veröffentlichung des Artikels gewährleistet war.

Mein erstes Buch mit dem Titel *The Macintosh Way* wurde 1987 veröffentlicht. Es erläuterte Philosophie und Taktik der Macintosh-Abteilung von Apple. Der Verlag Scott Foresman veröffentlichte das Buch, weil ich damals prominenter Apple-Manager war. Wenn ich mir heute ansehe, was ich damals geschrieben habe, ist mir das leicht peinlich.

Aber ich habe seitdem immer weiter geschrieben.

Es ist nichts verkehrt an ganz kleinen Schritten. Die Welt funktioniert so. Sie täuschen sich, wenn Sie meinen, Sie hätten die Wahl zwischen sofortigem Erfolg und langer Plackerei. Lange Plackerei ist es, was Sie letztlich zu lang anhaltendem Erfolg führen wird.

Von Neidgefühlen leiten lassen

→ Sie fühlen sich inspiriert durch bemerkenswerte junge Leute wie Olivia Julianna, Malala Yousafzai und Maxwell Frost und fragen sich, ob Ihre eigene Motivation wohl genauso nobel ist.

- Sie fragen sich, ob Sie wohl jemals eine große Veränderung auf der Welt bewirken können.
- Sie möchten erfahren, wie Sie Neid in eine legitime Quelle für Inspiration und Lebensziele umwandeln können.

Von außen betrachtet oder im Rückblick können Sie bemerkenswerten Menschen die Motivation zuschreiben, sie wollten etwas bewirken, die Erde retten oder erstaunliche künstlerische, musikalische oder schriftstellerische Werke erschaffen.

Hut ab, wenn so etwas für Sie gelten sollte, aber Sie wären auch nicht allein, wenn Sie durch weniger hochtrabende Ziele motiviert sind. Folgendermaßen hat Steve Wozniak mir die Gründung von Apple geschildert:

Er [Steve Jobs] hatte kein Computerunternehmen vor Augen. Vor Augen hatte er, was er kannte. Er hatte überschüssige Elektronikbauteile verkauft. Er wusste, wie man Schalter und Kondensatoren und Transistoren kauft und verkauft sowie sogar ein paar kleine einfache Chips ...

Er wollte einfach nur anfangen, eine Leiterplatte für PCs zu bauen, die uns 20 Dollar in der Produktion kosten und 40 Dollar im Verkauf einbringen sollte. Keiner von uns hatte wirklich gute Argumente dafür, dass wir damit Geld verdienen würden, aber er sagte: »Na ja, aber zumindest hätten wir so einmal im Leben ein eigenes Unternehmen.«

Was er wollte, war, irgendwie wichtig zu sein auf der Welt, und er hatte keinen akademischen Background und auch keinen echten geschäftlichen Background, aber er hatte immerhin mich, und deswegen sagte er: »Gründen wir doch ein Unternehmen!«

Ich kann diese Art zu denken gut nachempfinden. Als ich Teenager war, ließ mich mal jemand in seinem Porsche 911 mitfahren. In meiner College-Zeit kam der Vater eines Klassenkameraden in seinem Ferrari 275 GT zum Family Weekend der Stanford

University und ließ mich eine Runde mitfahren. Und dann ließ mich auch noch Mike Boichs Mutter ihren Ferrari Daytona fahren. (Mike Boich war mein Klassenkamerad am College und derjenige, der mir einen Job bei Apple verschaffte.)

Das waren bewusstseinsweiternde Erfahrungen für einen Jungen aus dem ärmeren Teil Honolulus. Neid war es, was uns beide antrieb: Steve beneidete Menschen, die wichtig waren; ich beneidete Menschen, die tolle Autos fuhren. Ich wollte keine andere Welt erschaffen. Ich wollte nur andere Autos fahren. Und das war es, was mich motivierte, fleißig zu lernen und fleißig zu arbeiten.

Es gibt auch noch eine andere Art von Neid, die funktioniert. In diesem Fall begegnet man einer großen Persönlichkeit und sagt sich, so möchte man auch werden. Beispielsweise könnte man eine Schauspielerin, eine Schriftstellerin, einen Sportler um ihre Fähigkeiten und ihre Wirkung auf die Menschen in ihrem Umfeld beneiden.

Solche Neidgefühle zuzulassen kann motivierend und damit auch produktiv sein. Das Wichtigste ist, dass Sie überhaupt motiviert sind, machen Sie sich also keinen Stress wegen der Quelle Ihrer Motivation.

Einen Helden finden

- Sie möchten erfahren, wie Sie mit Problemen umgehen können, die Sie direkt daran hindern zu tun, was Sie gern tun würden.
- Sie sind auf der Suche nach Inspiration durch Menschen, die eine solche Situation überwunden haben.
- Sie möchten eine Perspektive bekommen, wie Sie motiviert bleiben und Selbstmitleid vermeiden können.

Nachdem ich über 20 Jahre lang mit Tinnitus, Schwindel und Hörminderung zu tun hatte, war ich Anfang 2022 fast vollständig taub.

Ich führe das aufs jahrelange Anhören der bescheuerten Verkaufspräsentationen von Tech-Unternehmern zurück.

Bevor im September desselben Jahres mein Cochlea-Implantat aktiviert wurde, war ich auf Live-Transkriptionen angewiesen, um Podcast-Interviews führen zu können. Live-Transkriptionen waren nicht besonders toll damals, und so war es für mich ein Kampf, so gesprächig wie gewohnt zu bleiben.

In dieser Zeit brauchte ich einen Helden, der mich dieses Handicap überwinden ließ, und da gab es einen Gedanken, der mich bei der Stange hielt: Wenn Beethoven Musik komponieren konnte, während er taub war, dann könnte ich doch wohl auch Podcasts aufnehmen, indem ich Live-Transkriptionen lese, während ich taub bin. (Nicht dass ich vom Talent her in irgendeiner Weise mit Beethoven zu vergleichen wäre.)

Podcasts aufzunehmen, während man taub ist, ist allerdings leicht im Vergleich zum Versuch, einen Dokortitel zu erwerben, während man im Gefängnis sitzt. Stanley Andrisse ist Endokrinologe und Assistant Professor am College of Medicine der Howard University sowie Autor des Buchs *From Prison Cells to PhD: It Is Never Too Late to Do Good*.

Seine bemerkenswerte Reise begann in Ferguson-Florissant (Missouri) und beinhaltet drei Verurteilungen wegen Schwerverbrechen. Er saß im Gefängnis, als er begann, sich um einen Dokortitel zu bemühen, und er war dort mit Gefängnisregeln konfrontiert, die Briefe über fünf Seiten verboten.

Leider sind die Informationspakete und Bewerbungsformulare der Hochschulen aber weit länger als fünf Seiten. Daher ließ er das Material an einen Freund senden, der es dann auf Fünf-Seiten-Briefe aufteilte, die er separat verschickte.

So wurden es zehn bis zwanzig Briefe pro Hochschule, und er bewarb sich auf insgesamt sieben Programme. Die Post kommt

nicht unbedingt immer zusammen an, und so musste er die Teile nach dem Empfang erst richtig zusammensetzen. Ein weiteres Problem war die Grenze für die Menge an Post, die ein Gefangener in seiner Zelle haben durfte, weswegen die Wärter beschlagnahmten, was zu ihm kam.

Auch Online-Formulare auszufüllen war schwierig. Jede Bewerbung hatte ein Research Statement und eine persönliche Erklärung zu enthalten. Stanley schickte seine handgeschriebenen Entwürfe zur Überarbeitung an einen Freund. Der sandte sie anschließend zurück, damit Stanley sie auch überarbeiten konnte. Und dann schickte Stanley die korrigierten Versionen an seine Freundin, die sie abtippte. Die kompletten Texte sandte diese wiederum an andere Freunde weiter, die seine Aussagen dann in Online-Formulare übertrugen und sie in seinem Namen einreichten.

Alles in allem halfen ihm sechs Personen bei seinen Bewerbungen auf sieben Doktorandenprogramme. Das Vorgehen zog sich über Monate hin. Eine Frage erwies sich als Hauptthemmnis bei den Bewerbungen: »Sind Sie schon einmal wegen eines Schwerverbrechens schuldig gesprochen worden? Wenn ja, bitte erläutern.« Bei jeder Bewerbung waren für die Antwort nur zwei Zeilen Platz vorgesehen.

Sechs der sieben Hochschulen lehnten seine Bewerbung ab, nur die Saint Louis University gab ihm eine zweite Chance, und Stanley konnte vom Delinquenten zum Doktor werden.

Wenn man einen Helden hat, hilft das, die eigene missliche Lage zu relativieren und die Neigung zu verringern, sich aufs Negative zu konzentrieren. Kämpfe sagen etwas aus und sind beachtenswert, aber Beharrlichkeit gehört zu den Dingen, die einen Menschen bemerkenswert machen.

Bloom, Baby, Bloom

Raquel Willis ist Aktivistin und Autorin. Sie war Chefredakteurin des Magazins *Out* und nationale Organisatorin des Transgender Law Center. Von allen Menschen, die ich interviewt habe, gehört ihre Transition zu den dramatischsten: vom »kleinen schwarzen Jungen« zur prominenten und führenden Persönlichkeit in der LGBTQ+-Community. Zu dieser Reise gehörten Hormonersatztherapien, geschlechtsangleichende Operationen sowie erhebliche psychologische Anpassungen.



Abbildung 1.4: Raquel Willis bei der New York Fashion Week 2019.
(Quelle: Jamie McCarthy/Getty Image)

Ihre Memoiren tragen den Titel *The Risk It Takes to Bloom: On Life and Liberation*. Folgendermaßen erklärte sie in unserem Interview, was ihre Weiterentwicklung und Transition mit sich brachte:

Vom kleinen schwarzen Jungen, der im Süden der USA aufgewachsen ist, zu der Frau, die ich heute bin, der Aktivistin und Autorin ... auf den ersten Blick wirkt diese Transition recht

drastisch, aber ehrlich gesagt finde ich, wir durchlaufen im Laufe unseres Lebens doch alle gewisse Transitionen.

Das Entscheidende für meine Transition war, dass ich meiner inneren Stimme vertraut habe ... der Überzeugung, wer ich bin, auch wenn die Welt es nicht versteht oder auch wenn sich das Gefühl einstellt, dass ich ja einen derartigen Berg an Arbeit erledigen muss, um die Welt zum Verstehen zu bringen.

Es geht auch darum, nicht zuzulassen, dass die Tiefpunkte des Lebens und die Tragödien, mit denen wir alle unvermeidlich konfrontiert werden, sich so tiefgreifend destabilisierend auswirken, dass sie einen davon abhalten, die Möglichkeit der Veränderung, die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu sehen.

Das Entscheidendste, um nicht einfach bloß zu überleben, sondern um auch zu wachsen und zu gedeihen, ist in aller Bescheidenheit und mit Verständnis zu erkennen, dass man nur ein Einzelner in einem größeren Kollektiv ist und dass die eigene Lebensgeschichte nur ein Faden in diesem großen, prächtigen Gewebe ist, das aus einem Bündel anderer Storys besteht.

Wachstum und Transition sind herausfordernd und brauchen Zeit, sind aber wesentlich, um etwas zu bewirken und bemerkenswert zu werden. Es verlangt Überzeugung, Bescheidenheit und erhebliche Anstrengung, das zu erreichen.

Weiterführende Literatur

Andrisse, Stanley. *From Prison Cells to PhD: It Is Never Too Late to Do Good.*

Child, Julia. *My Life in France.*

Dweck, Carol. *Mindset: The New Psychology of Success* (deutsch: *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*).

Willis, Raquel. *The Risk It Takes to Bloom: On Life and Liberation.*