

A man in a grey suit and blue shirt is walking across a city street at sunset. He is carrying a black bag and is walking on a crosswalk. The street is busy with cars, including a yellow taxi and a silver SUV. In the background, there are modern buildings, one with a sign that says "WALRUS". The sky is a mix of orange and blue, indicating the time is either early morning or late afternoon. The overall scene is a busy urban environment.

# Gib es zu, du hattest Glück!

Wer erfolgreich ist, begründet das gern mit Talent und Eifer, Disziplin und Mut – und unterschlägt, worauf es vor allem ankommt: auf den **Zufall**. Nur wer jederzeit mit dem Unberechenbaren rechnet, ist dem Lauf der Dinge nicht ausgeliefert – und weiß, wann er eine glückliche Fügung nutzen muss.

**TEXT** JAN GULDNER, VARINIA BERNAU

**Es liegt auf der Straße**  
Manche Karriere ergibt sich durch ein zufälliges Treffen – ob auf dem Weg zum Büro oder auf der Tanzfläche einer Party

# M

anchmal können 50 Meter entscheidend sein. So wie bei Lea-Sophie Cramer. Sie hat einige Jahre bei der Start-up-Schmiede Rocket

Internet gearbeitet, die Ideen anderer skaliert und kapitalisiert. Nun ist sie zurück aus Asien, zurück in ihrer Heimatstadt Berlin. Und möchte selbst groß werden, mit einem eigenen Projekt. Andererseits ist sie einfach nur müde, von all den Terminen und Verabredungen, den immer gleichen Gesprächen mit den immer gleichen Leuten.

Daher will Lea-Sophie Cramer auch die Einladung zum Lunch absagen, auf die sie sich am Abend zuvor eingelassen hat. Eine dieser Netzwerkveranstaltungen. Leicht angetrunken. Ein alter Bekannter. Einer, mit dem sie schon damals, während des Praktikums, immer die Letzte auf der Tanzfläche war. Der gerade zurück ist aus dem Silicon Valley. Der dort Erfahrungen bei einem Risikokapitalgeber gesammelt hat. Der nun auch etwas Eigenes machen will. Der perfekte Businesspartner? Für Cramer bloß eine nervige Verabredung: „Ich hatte damals einfach keine Lust mehr.“



„Gründer müssen in der Lage sein, gute Gelegenheiten zu erkennen und wahrzunehmen“

**DARIA SAHAROVA**  
Investorin

Nur wenige Monate später, im Januar 2013, gründet Cramer mit diesem Mann das Start-up Amorelie – und avanciert zu einem bekannten Gesicht der deutschen Gründerszene. Sie baut ein Unternehmen auf, das jährlich mehr als 60 Millionen Euro umsetzt und mehr als 100 Mitarbeiter zählt. Und sie holt mit Amorelie das Erotikspielzeug aus der Schmutzdecke, adelt Vibratoren und Penispumpen zu Lifestyleprodukten, um die sich Leute bei Verkaufspartys wie einst um Tupperware versammeln.

Wie es dazu kam? Purer Zufall. Sebastian Pollok, der Mann von der Tanzfläche, suchte ein Restaurant aus, das nur 50 Meter von ihrer Wohnung entfernt lag: „Also habe ich mich doch noch aufgerafft“, erinnert sich Lea-Sophie Cramer, „und als wir uns gegenüber saßen, hat’s sofort klick gemacht.“ Rein geschäftlich. 50 Meter zwischen einmalig verpasster Gelegenheit und ultimativem Berufsglück – das kann doch wohl nicht wahr sein?

### Talent ist nicht alles

Doch, es kann.

Wer es an die Spitze der deutschen Wirtschaft geschafft hat, schreibt das gern seinem Durchhaltevermögen, ihrem Talent, seiner Kreativität zu, das stabilisiert das Selbstbild. Eine „gehörige Portion Glück“ bescheinigen sich die Erfolgreichen dabei eher pflichtschuldig, aus ehrlicher oder falscher Bescheidenheit. Dabei gibt es „diesen wunderbaren Satz von Woody Allen: 90 Prozent des Erfolgs besteht darin, da zu sein“, so Unternehmensberater Herbert Henzler, der bekennt: „Ich war oft zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle – und das ist Glück.“

Selbstverständlich helfen auch Talent, Disziplin, Aufstiegswille, Durchsetzungsstärke. Wer nichts kann und nichts will, aus dem wird auch nichts. Doch schwerer wiegen andere Dinge: Saß man in der ersten Vorlesung neben dem Sohn der zukünftigen Investorin? Hat sich just in dem Moment, als man selbst Ambitionen zeigte, ein Konkurrent in die Elternzeit verabschiedet? Es hängt stark von Zufällen wie diesen ab, ob eine Absolventin im Chefsessel einer Firma oder im Wartezimmer der Arbeitsagentur landet, ob ein Unternehmer Millionen an Kapital sammelt oder in die Insolvenz rutscht.

Wer sie ignoriert, macht sich zum „Narren des Zufalls“, so Bestsellerautor Nassim Nicholas Taleb. Nötig ist daher eine Neubewertung des Zufalls – und zwar nicht um die Gewinner aus dem Rampenlicht zu schieben, sondern um den Verlierern die Sorge zu nehmen, nicht gut genug zu sein. Klar, der Verweis auf das Glück der anderen darf nicht

das eigene Unvermögen entschuldigen. Aber nicht alle, denen man Erfolg zuschreibt, haben ihn allein ihrer Leistung zu verdanken. „Fähigkeiten ermöglichen Erfolg“, sagt der italienische Ökonom Alessio Emanuele Biondo, „um ihn zu erreichen, braucht man aber auch das nötige Glück.“ Ein Blick auf die Lebensläufe vieler Manager und Unternehmerinnen sowie in die psychologische Forschung zeigt: Man muss unterscheiden zwischen Fortune und Fähigkeit – und beides zugleich in eins denken. Denn wer ihn zu nehmen weiß, kann den Zufall für sich – und seinen Erfolg – arbeiten lassen.

### Wenn die Glühbirne anspringt

Lea-Sophie Cramer sagt, sie spüre, wenn ihr Leben sich wendet, „physisch“, das sei „wie eine Glühbirne, die anspringt“. So wie damals, als sie vom Lunch heimkehrte und die Idee mit Amorelie geboren war. Was also, wenn ihr Mitgründer Pollok ein anderes Restaurant vorgeschlagen hätte?

Wer die Bedeutung des Zufalls besser verstehen will, startet am besten bei der Grundausstattung eines jeden Menschen: bei seinen Genen, also bei der mehr oder weniger zufälligen Kombination des Erbguts. Unsere Eltern, wer wollte es bezweifeln, sind entscheidend für die Rolle, die wir im Lebensspiel einnehmen. Die Natur legt nicht



„Dass die Führung über 30 Jahre zusammenbleiben sollte, kann ich nicht meiner Tüchtigkeit zuschreiben“

**HERMANN SIMON**  
Unternehmensberater



#### Gnade der Geburt?

Die erste und wichtigste Weiche des Lebens stellt der Zufall: In welchem Land und in welche Familie hinein man geboren wird – darauf hat niemand Einfluss

den Weg fest, den wir einschlagen, aber sie eröffnet der einen fraglos mehr Optionen als dem anderen.

Und damit sind wir schon beim zweiten Basiszufall: beim Ort und bei der Zeit unserer Geburt. Wer vor fünf Jahren im syrischen Bürgerkrieg oder in der sibirischen Steppe auf die Welt kam, hat andere Lebenschancen als ein Lehrersohn in Stockholm. Laut einer Weltbank-Studie lassen sich mehr als die Hälfte der individuellen Einkommensunterschiede in der Welt durch die Wirtschaftsleistung und die Vermögensungleichheit im Geburtsland erklären.

Und dann gibt es noch eine dritte, wenn auch kleinere Basiszufälligkeit, die der tschechische Ökonom Petr Houdek als „ökonomisches Holobiont“ bezeichnet. Damit meint er den Gesamtorganismus, den ein Mensch mit all den Bakterien, Viren, Mikroben und Parasiten, denen er als Wirt dient, darstellt. In einem Forschungspapier berichtet er beispielhaft über Studien mit dem parasitären Einzeller *Toxoplasma gondii*. Dieser Einzeller meidet manche Menschen und stattet die Übrigen mit einer höheren Risikoaffinität aus – und steigert so deren Tendenz, Unternehmen zu gründen.

Im Ernst jetzt?

Es kommt noch besser.

Denn der Zufall disponiert den Menschen nicht nur – er begleitet ihn durchs ganze Leben. Ulrich Lehner zum Beispiel. Der 74-Jährige amtierte acht Jahre lang als Vorstandsvorsitzender des Konsumgüterkonzerns Henkel, steht heute noch dem Aufsichtsrat der Deutschen Telekom vor. Und warum? „Ich würde sagen, ich hatte viel Glück“, sagt Lehner.

#### Richtige Zeit, richtiger Ort

Seinen ersten Job nach dem Ingenieurstudium und der Promotion fand Lehner über Umwege. „Ich wusste nicht so recht, was ich arbeiten sollte, also hörte ich mich bei einem Freund meines Vaters um. Der hatte wiederum einen Freund, der Leute für seine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft suchte.“

Hier spielten seine Netzwerke eine zentrale Rolle. Vitamin B. Aber eben auch: Zufall.

Der Schritt zu Henkel wiederum hing für Lehner mit einem tragischen Einmalereignis zusammen: Auf dem Weg zu einer Besprechung kamen bei einem Unfall zwei vielversprechende Nachwuchsführungskräfte ums Leben, anschließend „ging man überhaupt erst an, extern nach Kandidaten zu suchen“, so Lehner, und „kam schließlich auf mich: Ich hatte das Glück, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein.“

Ingo Ispording untersucht am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn, wie stark Zufälle in den Jahren vor und während des Berufseinstiegs wirken – wie etwa Mitschülerinnen, Kommilitonen, Lehrerinnen und Mentoren den Weg in den Arbeitsmarkt ebnet. „Der Zufall ist der Karrierefaktor überhaupt, er hat schon in den frühesten Jahren substanzielle Effekte auf beruflichen Erfolg“, sagt Ispording. So könnten Eltern zwar die Schule für ihre Kinder wählen, aber in welcher Klasse, bei welchen Lehrern und Mitschülerinnen sie landen, darauf haben sie keinen Einfluss.

Forscher freut das, weil sie dank dieser Zufälle aussagekräftige Vergleiche ziehen ▶



#### Gruppenzwang

Sitznachbarn, Lehrerinnen, Lernpartner – das alles ist oft eine Sache des Zufalls. Und spielt doch eine gewaltige Rolle im Hinblick auf Bildungserfolg und berufliches Fortkommen

können. Sie wissen: Wer einen besonders störenden Sitznachbarn hat, lernt weniger. Und Schülerinnen, die sich Lehrerinnen oder andere Schülerinnen zum Vorbild nehmen können, erzielen insbesondere in Naturwissenschaften bessere Noten – ein Startvorteil für die Karriere. Selbst der Geburtstag spielt eine Rolle, genauer: ob man unmittelbar vor oder nach einem Stichtag auf die Welt kommt. Wer älter ist als die meisten Mitschüler, wird im Schnitt erfolgreicher, weil er von der Erfahrung geprägt ist, er zähle zu den „fitteren, stärkeren Schülern“, sei den anderen „ein halbes Jahr voraus“, sagt Ispording.

#### „Eifelkeit“ statt Eitelkeit

Auf seiner Terrasse in der Eifel erinnert sich auch Hermann Simon an diese Mächte des Zufalls: Der 73-Jährige hat Mitte der Achtzigerjahre gemeinsam mit vier Bekannten das Beratungsunternehmen Simon-Kucher & Partners gegründet. „Ich hätte auch Pech haben können“, sagt Simon über das Gemeinschaftsunternehmen: „Es hätte Scheidungen oder Krankheiten geben können. Oder jemand hätte sich schlicht als nicht fähig erweisen können.“

Heute arbeiten 1400 Menschen weltweit für die Beratung, die zuletzt mehr als 350 Millionen Euro Jahresumsatz verbuchte. Mit entscheidend war der Zusammenhalt des fünfköpfigen Gründerteams. „Ich könnte sagen, dass ich von Anfang an wusste, dass meine Partner sich allesamt als äußerst fähig und absolut loyal erweisen werden“, sagt Simon. Aber das wäre nicht die Wahrheit.

Simon wohnt in Hasborn in der Eifel. Er hat dort gemeinsam mit seiner Frau das Haus, in dem er seine Kindheit verbrachte, restauriert. Er empfängt im Garten, trägt ein blau-weiß kariertes Kurzarmhemd und beige Shorts. Es ist noch nicht Mittag, doch die Sonne brennt schon auf die beiden aufgespannten Schirme.

Es gibt ein einfaches Frühstück: Brötchen, Butter, Eifeler Wurst, Kaffee und Tee.



Und man versteht sofort, was Simon meint, wenn er von „Eifelkeit“ spricht: das Gegenteil von Eitelkeit. Immer bescheiden bleiben und dem Zufall danken, der so schön Regisseur spielen kann im Leben, so hält es Simon: „Dass die Führungsmannschaft zusammenfand und mehr als 30 Jahre zusammenblieb, das war auch Zufall, das kann ich nicht meiner Tüchtigkeit zuschreiben.“

Simon wurde im Ort geboren, unter den Nachbarskindern sei er immer der Älteste und Größte gewesen, erzählt er. So sei ihm früh eine herausgehobene Rolle zugefallen, alle blickten auf ihn, zumal, wenn es Schwierigkeiten gab: „Ich war immer der Anführer.“

Vielleicht die erste Weichenstellung in Richtung Unternehmertum.

Auch für die größte Enttäuschung seines Lebens zeichnete in gewisser Weise der Zufall verantwortlich: Simon wollte in seiner Bundeswehrzeit Pilot werden und Starfighter steuern. Aber seine Farbsehschwäche verwehrte ihm die Erfüllung seines Traums. Heute ist er fast froh darüber. „Ein Drittel aller Starfighter ist abgestürzt, mehr als 100 Piloten kamen ums Leben.“

Der Zufall, der ihn am meisten beeindruckt hat? Ist seinem Bekannten Gerhard

Neumann widerfahren. Ein böser, erzwungener Zufall – eine Vertreibung. Neumann floh als ostdeutscher Jude und Ingenieur kurz vor der Entfesselung des Zweiten Weltkriegs durch die Nazis aus Deutschland. Eigentlich hatte er einen Job bei einem Unternehmen in Hongkong in Aussicht. Aber als er nach mehr als zehn Zwischenlandungen endlich ankam, war die Firma bankrott.

Im Aufzug, so erzählt es Hermann Simon, traf Neumann dann zufällig einen Vertreter der US-Fluggesellschaft Pan Am – und heuerte dort an. Neumann half Amerikanern und Chinesen im Luftkampf gegen Japan, fuhr nach dem Krieg mit seiner Frau 10 000 Meilen in einem Jeep durch Asien, gelangte über Israel nach Amerika, um dann dank eines eigens für ihn verabschiedeten Gesetzes eingebürgert zu werden. Was für eine Odyssee.

Schliefen wurde Neumann einer der wichtigsten Entwickler von Düsentriebwerken bei General Electric, avancierte zu einem konzernweit legendären Manager. Sein Lebensmotto? Gerhard Neumann hat es zum Titel seiner Autobiografie erkoren: „Just lucky I guess“.

### Die Leugnung des Glücks

Man kann, wie Simon und Neumann, zugeben, dass eine, wie man sagt, „gehörige Portion Glück“ zum Fortkommen beiträgt. Oder die Fortune vor allem bei anderen sehen und sich als Opfer unbequemer Schicksalsschläge begreifen. Glück, Zufall, Schicksal, Bestimmung – was einem Menschen widerfährt, lässt sich so oder so interpretieren. Psychologen sprechen von Attribution, wenn sie ausdrücken wollen, wie sich Menschen Ereignisse erklären. Je nachdem, ob sie ihre Fährnisse äußeren Umständen oder ihrer eigenen Regie zuschreiben, ist von externer oder interner Attribution die Rede.

Ein anschauliches Beispiel fehlgeleiteter interner Attribution hat der Sozialpsychologe Paul Piff gefunden. Der Professor an der Universität von Kalifornien in Berkeley brachte Studierende paarweise für eine Partie Monopoly zusammen – und bescherte per Münzwurf einer der beiden Personen eine glückliche Situation: Ihr Startkapital war höher, sie konnten sich dank eines Mehrwürfels schneller übers Feld bewegen, und sie strichen beim Überschreiten von „Los“ doppelt so viel Geld ein: ein Startvorteil, der im echten Leben der Geburt in ein reiches Elternhaus gleichen könnte.

Dann wurde gespielt – und immer gewann der bevorzugte Spieler. Das wundert nicht. Wohl aber, wie verändert die zufällig Privilegierten plötzlich auftraten: Sie spiel-

## O Fortuna

**Viele Voraussetzungen, die den beruflichen Aufstieg leichter machen, sind reine Glückssache. Mit diesen Tipps gelingt die Zufallskarriere trotzdem.**

TEXT JAN GULDNER

**U**nsere Geburtstag, unser Name oder die zufällige Begegnung, die uns später einen Job vermittelt: Auf viele Dinge, die die Karriere beeinflussen, haben wir keinen Einfluss. Das heißt aber nicht, dass wir uns die Gesetze des Glücks nicht zunutze machen könnten. Eine Anleitung.

### Richtige Vorbilder suchen

„Je außergewöhnlicher ein Erfolg, desto weniger können wir von ihm lernen“, sagt Chengwei Liu von der Managementhochschule ESMT in Berlin. Würde man Bill Gates nachahmen, in der Hoffnung, genauso reich zu werden, würde man wohl enttäuscht. Als Vorbild empfiehlt Liu daher die Ebene darunter, die Zweitbesten sozusagen. Die Überflieger sollte man stets skeptisch betrachten und sich fragen, ob sie bloß glückliche oder auch gute Entscheidungen getroffen hätten.

### Offenheit gewinnt

Acht Jahre lang hat der britische Psychologe Richard Wiseman selbst ernannte Glückspilze und Pechvögel begleitet und versucht zu entschlüsseln, warum sie sich so fühlen. In seinem Buch „So machen Sie Ihr Glück“ erklärt er die entscheidenden Unterschiede: Sie liegen vor allem in der Persönlichkeit. Die, die sich selbst als vom Zufall begünstigt ansahen, seien viel weniger ängstlich und gleichzeitig offener für neue Erfahrungen und Kontakte. So würden sie viel häufiger Gelegenheiten schaffen, in denen sich der Zufall äußern könnte. Und durch die neuen Kontakte ein Netzwerk aus vielen, wenn auch schwächeren Kontakten aufbauen, aus dem stets neue Impulse kämen.

### Geduld ist alles

Es gibt den schönen Spruch, man müsse nur zur rechten Zeit am rechten Ort sein – dann gelinge die Karriere schon. Es ist ein Satz, den vor allem diejenigen sagen, die eben das geschafft

haben. Nur: Man weiß vorher nie, wann die rechte Zeit und schon gar nicht, wo der rechte Ort überhaupt ist. Doch das ist nicht schlimm. Wer geduldig genug ist, der muss sich nämlich nicht ums Timing sorgen, wie die Forschung von Albert-László Barabási zeigt. Der Psychologe hat mit Kollegen die wissenschaftlichen Veröffentlichungen von erfolgreichen Forschern untersucht – und kein zeitliches Muster erkannt: „Die Arbeit mit dem größten Einfluss kann mit gleicher Wahrscheinlichkeit zu jedem Veröffentlichungszeitpunkt erscheinen“, schreiben die Autoren. Manche Forscher, wie der Physiker Frank Wilczek, bekommen für ihre erste Veröffentlichung einen Nobelpreis. Andere, wie der Chemiker John Fenn, müssen erst 40 Jahre forschen, bis sie eine preiswürdige Forschungsarbeit abliefern. Die Lektion daraus: Gehe jede Arbeit so an, als würdest du die beste werden.

### Ausgewogen zuschreiben

Viele, die es ganz nach oben geschafft haben, haben ein besonderes Talent zur Selbstbeweihräucherung. Sie schieben ihren Erfolg auf ihren unbändigen Pioniergeist, auf ihre Neugierde oder ihren Wettbewerbsdrang. Sie hinterlassen damit beim weniger erfolgreichen Rest aber ein Gefühl der Minderwertigkeit und die Frage: Wenn ich es nicht so weit geschafft habe, bin ich dann immer selbst schuld? In der Art, wie man seine Erfolge und Misserfolge dem Zufall oder dem eigenen Tun zuordnet, liegt eine wichtige Lektion. Extreme sind meistens falsch. Wer den Erfolg nur auf sich bezieht, Misserfolg aber auf die Umstände schiebt, neigt zu Selbstüberschätzung und verpasst es, aus Fehlern zu lernen. Genauso falsch ist es aber, alles, was gut läuft, als Glücksfall zu sehen und alles Schlechte auf sich selbst zu beziehen. So beraubt man sich wichtiger Erfolgsmomente und übernimmt umgekehrt die Verantwortung für Dinge, für die man nichts kann. ■

ten schon nach kurzer Zeit unhöflich, knallten ihre Spielsteine aufs Brett, wedelten mit ihrem Geld, kurz: benahmen sich daneben. Und erklärten nach dem Spiel, dass sie aufgrund ihrer genialen Strategien die Partie gewonnen hätten – nicht aber, weil sie mit einem fast uneinholbaren Vorteil gestartet waren.

Ähnliches haben die Managementforscherin Taylor Phillips von der New-York-Universität und der Sozialpsychologe Brian Lowery der Universität Stanford beobachtet. Sie konfrontierten für eine Studie Amerikaner aus der Oberschicht in mehreren Experimenten mit ihrem Privileg – und stellten fest, dass die Bevorzugten ihren Status mit Hinweisen auf ihre Verdienste vehement verteidigten. Selbst wenn sie mit sichtbaren Beweisen ihrer Besserstellung konfrontiert würden, helfe die „Ideologie persönlicher Verdienste, sie wieder zu verdecken“, schreiben die Autoren, das Privilegiertsein zu marginalisieren. Die „happy few“ sehen sich als verdiente Aufsteiger in einer kompetitiven Umwelt und blenden die glückliche Fügung ihrer Herkunft und Startbedingungen aus.

### Den Zufall erzwingen

Gibt es erprobte Strategien, die das sprichwörtliche Schmieden des eigenen Glücks ermöglichen? Was können diejenigen tun, die nicht an der Macht des Zufalls zweifeln – aber eben auch wollen, dass sich ihre harte Arbeit auszahlt? Die sich dem Zufall nicht schicksalhaft fügen wollen?

Nun, diese Menschen haben das Glück, dass sich Zufälle beeinflussen lassen. Es kommt nur darauf an, sie ernst zu nehmen, sie nicht ungenutzt verstreichen zu lassen, sie als günstige Gelegenheiten beim Schopfe zu packen, sie für sich zu nutzen.

Ökonomen haben erforscht: Es macht einen Unterschied, ob Menschen glauben, einen entscheidenden Einfluss auf ihr Leben zu haben – oder ob sie eher geneigt sind, den Umständen mehr Macht zuzusprechen. Wer seine Freiheit gleichsam in die Hand nimmt, seinem Denken und Handeln Wert und Kraft beimisst, der verdient im Schnitt mehr, der investiert mehr in seine Bildung und der sucht auch stärker nach einem neuen Arbeitsplatz, wenn er den alten verloren hat.

Alessio Emanuele Biondo lächelt freundlich in die Kamera. Beim Videotelefonat zeigt der Bildschirm die Kathedrale seiner Heimatstadt Catania. Biondo ist Professor an der dortigen Universität. Mit seinen Kollegen Alessandro Pluchino und Andrea Rapisarda hat er vor zwei Jahren eine Studie veröffentlicht, die für Furore sorgte: Die Forscher simulierten die Karrieren von unter-

schiedlich talentierten Menschen und ließen Zufälle mit positiven oder negativen Effekten auf sie einwirken.

Zufall, so Biondo, sei der Mechanismus, der die in der Gesellschaft normal verteilten Fähigkeiten in eine Vermögensverteilung umwandelt. Mit dem Ergebnis, dass ein kleiner Teil der Menschen fast alles besitze. Das klingt fatalistisch. Und wer sich damit schwertut, dem rät Biondo, die Frage als mathematisches Wahrscheinlichkeitsproblem zu sehen. Und das geht dann so: Wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit für den Zufall unbekannt ist, aber feststeht, eröffnen sich dem Menschen zwei Möglichkeiten: Sie können die Zahl der Momente steigern, in denen der Zufall wirken kann. Und sie können im Falle, dass er zuschlägt, so gut vorbereitet sein, dass er seine größtmögliche Wirkung entfalten kann.

Der erste Punkt bedeutet: stets offen sein, andere Perspektiven einnehmen, neue Dinge lernen, andere Menschen treffen, so Biondo. Es sei wie in einem Würfelspiel: Auch wenn die Wahrscheinlichkeit pro Wurf gering ist, steigt die Aussicht auf Erfolg, je häufiger man würfelt. Biondos zweite Botschaft: „Je größer die Fähigkeiten sind, die man mit der Zeit sammelt, desto gewisser kann man die Gelegenheit nutzen, wenn sie sich einem eröffnet.“



„Ich weiß,  
dass ich mich  
im kalten  
Wasser wohlfühle. Diesen  
Mut zu  
springen kann  
man erlernen“

LEA-SOPHIE CRAMER  
Gründerin

Lea-Sophie Cramer, die Ende vergangenen Jahres bei Amorelie ausgestiegen ist, beschreibt sich selbst als eine Person, die gerne Neues ausprobiert. Und die, je öfter sie sich darauf einlässt, an Sicherheit gewinnt, sich auf unbekanntem Terrain zu behaupten. Als Kind, erinnert sie sich, sei sie ziemlich schüchtern gewesen, fast ängstlich. Aber ihre Eltern haben sie immer wieder sanft in neue Situationen gedrängt. Und ihr gleichzeitig das Gefühl gegeben, dass da schon nichts passieren könne.

### Eine Frage der Einstellung

Eine ähnliche Rolle, sagt sie, habe Oliver Samwer, der Chef von Rocket Internet, für sie gespielt, als sie mit 22 Jahren bei ihm anheuerte. „Dieser Glaube, dass auch junge Leute, die zwar wenig Erfahrung haben, aber dafür viel Begeisterung mitbringen“, für Großes bereit seien – das sei für sie unheimlich wertvoll gewesen. Dieser Glaube hat sie wachsen lassen, zu einer Frau, die die Gelegenheit nutzt, wenn sie sich ihr präsentiert.

Und dann gibt es noch die Situationen, in denen man merkt: Nur der Zufall kann mich retten. Ulrich Lehner hat sie in seinen Jahren an der Spitze der deutschen Wirtschaft unzählige Male erlebt. Es gebe die Kollegen, die sich genau ausrechnen, welche Position im Konzern sie erreichen wollen. Und die dann feststellten: „Die Menschen, die diese Posten im Augenblick innehaben, sind kaum älter als ich“, so Lehner: „Wenn die nicht gehen, habe ich keine Chance.“ Nur mit viel Glück könne man so eine Position erreichen.

Die Alternative: der Wechsel zu einem anderen Unternehmen. Dazu entschied sich etwa Sheryl Sandberg: Sie suchte ein kleines, aufstrebendes Start-up, weil sie in ihrem Großkonzern nicht vorankam – und wechselte von Google zu Facebook. Heute verantwortet sie dort das operative Geschäft. Doch nicht jeder versucht sein Glück auf diese Art zu erzwingen. Ulrich Lehner formuliert es so: „Es braucht die Bereitschaft, den Veränderungsschmerz zu tragen, um die Veränderungsfreude zu spüren.“

Anders gesagt: Es kommt darauf an, eine Einstellung zum Glück zu entwickeln.

Daria Saharova leitet den Venture-Capital-Fonds Vito One des Familienunternehmens Viessmann: Sie gibt Unternehmern in der frühesten Phase ihrer Gründung Geld – zu einem Zeitpunkt also, an dem ihr kaum Daten zur Verfügung stehen.

In gewisser Weise investiert Saharova ins Blaue hinein, denn nicht jede Investition zahlt sich aus. Deshalb versucht sie ihr Risiko, also die Möglichkeit negativer Zufälle, zu



#### Warten auf den Zufall

Die glückliche Fügung lässt sich nicht erzwingen. Aber wer offen für neue Kontakte und Gelegenheiten ist, erkennt sie auch – und kann im entscheidenden Moment zugreifen



minimieren. Saharova schaut sich daher nicht nur das Geschäftsmodell und die Zahlen an, sondern achtet auch auf die Haltung der Gründer. „Zufall spielt eine große, unterschätzte Rolle beim Gründen von Unternehmen“, sagt die Investorin, und: „Gründer müssen in der Lage sein, gute Gelegenheiten zu erkennen und wahrzunehmen.“

Saharova versucht deshalb, ein Gespür dafür zu entwickeln, ob Unternehmer, mit denen sie arbeitet, ein glückliches Händchen haben oder nicht. Und ob sie in einer unklaren Lage verborgene Möglichkeiten entdecken können. Die Coronakrise zum Beispiel: „Wenn so etwas passiert, kann man das natürlich Pech nennen“, sagt Saharova, „oder man erkennt darin eine Chance.“

Sie weiß selbstverständlich: Der Spruch von der Krise als Gelegenheit ist eine Floskel. Und doch schätzt sie die Fähigkeit, weil die Leute, die sie besitzen, sich durch „eine grundsätzlich positive Einstellung“ auszeichnen. Manchmal laufe das Leben gewissermaßen auf die perfekte Gelegenheit zu, und es gibt Menschen, die diese Gelegenheit verstreichen lassen – und solche, die sie ergriffen.

Es sind Situationen, denen für Johannes Lober fast etwas Spirituelles eigen ist. „Man

kann das Glück nicht herbeiführen. Wohl aber eine Lebenseinstellung, die uns dafür öffnet, glückliche Umstände zu erkennen“, sagt der Geschäftsführer des Instituts für Philosophie und Leadership der Hochschule für Philosophie in München: „Und die Welt an sich heranzulassen – das ist der erste Schritt auf dem Weg dorthin.“

#### Die Welt an sich heranlassen

Lober unterrichtet junge Führungskräfte und pflegt gute Kontakte in die Wirtschaft. Beim Thema Glück muss er sofort an einen ihm bekannten Unternehmer denken, der das scheinbar Unmögliche tatsächlich versucht: sich bei wichtigen Entscheidungen vom Glück führen zu lassen. Er gehe dann mit einer bewussten Ratlosigkeit durch die Welt, sagt Lober, versuche offen zu sein für den „Kairos“, den günstigen Moment –

personifiziert vom gleichnamigen griechischen Gott, der in vielen Darstellungen als ein glatzköpfiger Mann mit einer Haartolle über der Stirn gezeigt wird: Man muss den Kairos geradeheraus beim Schopfe packen, sonst gleiten die unentschlossenen Finger am glatt rasierten Hinterkopf ab und greifen ins Leere.

Der Kairos offenbare sich dem Menschen als Person oder Erkenntnis, sagt Lober: „Das bedeutet, dass ich mich dem Zufall ausliefern, aber mir gleichzeitig anmaße, präsent zu sein, um die günstigen Umstände zu erkennen.“ Für Lober ist das alles andere als passive Schicksalsergebenheit – eher ein hellwaches, aktives Warten. Seine Botschaft: Alleine den Zufall zu erkennen, das reicht nicht. Man muss auch zupacken, um ihn zu nutzen.

So wie Lea-Sophie Cramer es damals tat, nach dem Mittagessen. „Ich weiß, dass ich mich im kalten Wasser wohlfühle“, sagt Cramer, warum sie sich doch noch aufraffte, die 50 Meter zurücklegte, sich auf das Wagnis mit Mitgründer Sebastian Pollok einließ: „Diesen Mut zu springen kann man lernen. Und den Sprung genießen, weil man weiß: Das Wasser fühlt sich bald wärmer an.“ ■