

Christian Busch

ERFOLGS

FAKTOR

ZUFALL

Wie wir Ungewissheit und
unerwartete Ereignisse für
uns nutzen können

MURMANN

**ERFOLGS
FAKTOR
ZUFALL**

Christian Busch

ERFOLGS FAKTOR ZUFALL

Wie wir Ungewissheit und
unerwartete Ereignisse für
uns nutzen können

MURMANN

Einleitung

7

1

Mehr als nur purer Zufall

17

2

Serendipitätsbarrieren
überwinden

35

3

Der aufgeschlossene
Geist

61

4

Der angeregte
Geist

103

5

Serendipitätsauslöser
erkennen und
ermöglichen

137

6

Zufällige
Begegnungen in
Möglichkeiten
verwandeln

173

7

Den Erfolgsfaktor
Zufall verstärken

205

INHALT

8

**Serendipitäts-
bedingungen fördern**

223

9

**Serendipität bewerten:
der Serendipitäts-
quotient (SQ)**

251

10

**Die Kunst und
die Wissenschaft des
Kultivierens von
Serendipität**

269

+

11

**Durch Ungewissheit
navigieren**

275

Dank 289

Anmerkungen 291

Literaturverzeichnis 303

Personen- und Sachregister 314

»Ich bin immer überrascht, wenn ich Leute sehe, die erfolgreich waren, denn sie denken immer, dass sie so schlau waren. Und ich sage immer, na ja, ich habe hart gearbeitet und ich habe ein gewisses Talent, aber es gibt eine Menge hart arbeitender, talentierter Menschen da draußen. Aber es gibt dieses Element des Zufalls, der Serendipität ... vielleicht kann man herausfinden, wie man das auf andere Menschen übertragen kann.«

*Barack Obama,
44. Präsident der Vereinigten
Staaten von Amerika*

Einleitung

Wir alle mögen das Gefühl, dass wir unser Schicksal selbst in der Hand haben: dass wir die Kontrolle über unsere Zukunft haben, dass wir wissen, wie wir unsere Ziele und Ambitionen erreichen werden. Kurz gesagt, wir alle haben gerne einen Plan.

Dieser offenbar angeborene menschliche Wunsch, unsere Zukunft zu planen, spiegelt sich in fast jedem Aspekt des modernen Lebens wider. Organisationen, Regierungen und jede/r Einzelne von uns strukturiert ihre/seine Aktivitäten anhand von Plänen, Strategien und Zielen, die wir formulieren. Wir konstruieren Routinen, Regeln und Prozesse – vom Stellen des Weckers bis zur Organisation nationaler Wahlen –, um sicherzustellen, dass diese Pläne verwirklicht werden.

Aber wie viel Kontrolle haben wir wirklich über unser Leben? Trotz aller Planung, Konzeption und Strategie scheint ein weiterer Faktor sehr wichtig zu sein: das Unerwartete. Tatsächlich sind unvorhergesehene Ereignisse, zufällige Begegnungen oder scheinbar bizarre Zufälle nicht nur kleine Ablenkungen oder Streuverluste in unserem Leben. Der Zufall ist oft der entscheidende Faktor, die Kraft, die den größten Unterschied für unser Leben und unsere Zukunft ausmacht.

Vielleicht haben Sie Ihren Ehe- oder Lebenspartner »zufällig« kennengelernt, sind »unerwarteterweise« auf Ihren neuen Job oder Ihre neue Wohnung gestoßen, haben Ihren Mitgründer oder Investor »aus heiterem Himmel« getroffen oder haben »unversehens« eine Zeitschrift in die Hand genommen, um genau das zu finden, was Sie zur Lösung eines Problems wissen mussten! Wie haben derartige Momente, ob groß oder klein, Ihr Leben verändert? Wie hätte Ihr Leben verlaufen können, wenn alles nach Plan gegangen wäre?

Was auch immer wir im Leben anstreben, wir sind anfällig für den Zufall. Selbst in der wissenschaftlichen Forschung ist die Macht des Unerwarteten (fast) immer mit im Spiel. Studien zufolge sind etwa 30 bis 50 Prozent der großen wissenschaftlichen Durchbrüche das Ergebnis von Unfällen oder Zufällen: Eine Chemikalie läuft in eine andere über oder Zellen verbinden sich in schmutzigen Petrischalen.¹

Läuft also Erfolg überwiegend auf »blindes Glück« hinaus – auf Erfolg oder Misserfolg, das einfach durch bloßen Zufall und nicht durch eigenes Handeln herbeigeführt wird? Nein. Intuitiv realisieren

wir, dass auch das nicht stimmt. Wir wissen zwar, dass die größten Wendepunkte und Veränderungen in unserem Leben oft zufällig zustande kommen, aber manche Menschen scheinen einfach mehr Glück und damit mehr Erfolg und Freude zu haben als andere.

Dies ist nicht nur ein modernes Phänomen: Der amerikanische Präsident Thomas Jefferson war überzeugt, dass er umso mehr Glück hatte, je härter er arbeitete, und der römische Schriftsteller und Staatsmann Seneca glaubte, dass Glück eine Frage der Vorbereitung sei, die auf eine Gelegenheit treffe. Ihre Überzeugungen spiegeln die Idee wider, dass der Zufall zwar eine reale Kraft ist, dass es aber im Leben mehr als blindes Glück gebe. Selbst alltägliche Redewendungen wie: »Jeder ist seines Glückes Schmied« weisen auf die Vorstellung hin, dass der Erfolg im Leben von einem Zusammenspiel – einer Synthese – zwischen reinem Zufall und menschlicher Anstrengung abhängt.

Was geschieht hier wirklich? Sind manche Menschen besser in der Lage, Bedingungen zu schaffen, damit positive Zufälle häufiger eintreten als andere? Sind sie besser in der Lage, diese Momente zu erkennen, zu nutzen und sie in positive Ergebnisse umzuwandeln? Können unsere Ausbildung und unsere Herangehensweise in Job und Alltag uns befähigen, das Unerwartete zu lenken und das für uns passende Glück zu kreieren?

Dies ist ein Buch über das Zusammenspiel von Zufällen und menschlichem Handeln. Es ist ein Buch über *Serendipity* – Serendipität, einen Begriff, der im Englischen gebräuchlicher ist als im Deutschen. Er lässt sich am besten definieren als unerwartetes Glück, das sich aus ungeplanten Ereignissen ergibt, in denen unsere Entscheidungen und unser Handeln zu positiven Ergebnissen führt. Serendipität ist die verborgene Kraft in der Welt, und sie ist überall um uns herum zu finden, von den kleinsten alltäglichen Ereignissen bis hin zu lebensverändernden und manchmal weltverändernden Durchbrüchen. Sie ist der »Erfolgsfaktor Zufall«.

Doch nur wenige von uns – darunter viele der Menschen, die Sie in diesem Buch kennenlernen werden – haben das Mindset entwickelt, das notwendig ist, um das Unerwartete in einen Erfolg zu verwandeln. Sobald wir erkennen, dass es sich bei Serendipität nicht nur um bloßen Zufall handelt, der uns einfach so begegnet, sondern um einen Prozess des Erkennens und Verbindens von Punkten, beginnen wir Brücken zu sehen, wo andere Gräben sehen.²

Wenn es geschieht, verwandelt sich das Unerwartete von einer Bedrohung in eine ständige Quelle der Freude, des Staunens, der Sinnhaftigkeit – und des anhaltenden Erfolgs. In einer Welt, die von Kampf-oder-Flucht-Reaktionen charakterisiert ist, in der Angstmache, Populismus und Unsicherheit die Oberhand gewonnen haben, funktionieren die gewohnten Denkweisen und Strukturen einfach nicht mehr. Die Entwicklung des Erfolgsfaktors Zufall und die Gestaltung der damit verbundenen Bedingungen werden zum Lebensmotor für uns selbst, für unsere Kinder und unsere Organisationen.

Stellen Sie sich eine Welt vor, die von Neugier, neuen Möglichkeiten und einem Gefühl menschlicher Verbundenheit angetrieben wird, statt von Angst, Knappheit und Neid. Eine Welt, in der enorme Herausforderungen, wie Klimawandel und soziale Ungleichheit, mit mutigen Lösungen angegangen werden. In einer sich schnell verändernden Welt sind viele der aufkommenden Probleme so komplex, dass ein Großteil unserer Zukunft von Unerwartetem bestimmt werden wird. Die Entwicklung eines Serendipitätsdenkens ist daher eine evolutionäre Notwendigkeit und eine Gelegenheit, eine tiefere Begeisterung für das Leben zu entwickeln.

Serendipität ist ein beliebtes Thema – Millionen von Websites verweisen auf das englische Wort »*Serendipity*«. Viele der erfolgreichsten Menschen der Welt betrachten sie als das Geheimnis ihres Erfolgs.³ Aber wir wissen erstaunlich wenig darüber, welche konkreten, wissenschaftlich fundierten Methoden wir anwenden können, um in unserem Leben die Bedingungen für Serendipität zu schaffen. Und wir wissen wenig darüber, wie sich dies in verschiedenen Lebensbereichen auswirkt.

»Erfolgsfaktor Zufall« füllt diese Lücke. Auf der Grundlage wissenschaftlicher Untersuchungen, die erklären, wie sich der Erfolgsfaktor Zufall entfalten kann, sowie anekdotischer Berichte und inspirierender Beispiele aus der ganzen Welt, die zeigen, wie wir die zugrunde liegende Serendipität bei uns selbst und bei anderen fördern können, bietet dieses Buch einen Rahmen und Übungen, die Ihnen bei Ihrem Bestreben helfen werden, unerwartetes Glück eher erleben zu dürfen. Diese aktive Sichtweise der Serendipität – eines »aktiven Glücks«, wenn Sie so wollen – unterscheidet sich vom »Losglück«, dem »einfachen« oder »blinden Glück«, das uns ohne Anstrengung widerfährt (beispielsweise in eine gute Familie hineingeboren zu werden). Wenn Sie Ihre

eigene Zukunft und die Zukunft der Menschen um Sie herum gestalten wollen – auch wenn diese Zukunft nicht vorhersehbar ist –, dann ist dieses Buch genau das Richtige für Sie. Es bietet einen ganzheitlichen Einblick in die Art und Weise, wie glückliche (und unglückliche) Zufälle gefördert und genutzt, aber niemals wirklich nachgeahmt werden können. Es ist die erste umfassende, wissenschaftlich fundierte Methodik zur Entwicklung des Serendipitätsdenkens und der damit verbundenen Bedingungen.

Serendipität ist sowohl eine Lebensphilosophie, der sich viele der erfolgreichsten und glücklichsten Menschen der Welt zugewandt haben, um ihr Leben sinnvoll zu gestalten, als auch eine Denkweise und Fähigkeit, die jeder von uns entwickeln kann.

Neben Gesprächen mit Personen, die ich als Zufallsaktivistinnen und -aktivisten bezeichnen würde, ist dieses Buch das Ergebnis jahrzehntelanger Erfahrung als Forscher, Unternehmensberater, Universitätsprofessor, Co-Direktor am Innovationsinstitut der London School of Economics (LSE) und am Global Economy Programm der New York University (NYU), sowie von fünfzehn Jahren, in denen ich den Erfolgsfaktor Zufall in meinem eigenen Leben kultiviert habe. Diesem Interesse bin ich als Mitbegründer des Sandbox Networks nachgegangen, eines Netzwerkes inspirierender junger Menschen, das in mehr als zwanzig Ländern aktiv ist, sowie von Leaders on Purpose, einer Organisation, die Führungskräfte und politische Entscheidungsträger weltweit zusammenbringt. Durch meine beratende Tätigkeit für ein breites Spektrum von Organisationen und Einzelpersonen – von einem der größten Unternehmen Chinas bis hin zu kleinen gemeinnützigen Organisationen auf der ganzen Welt – hatte ich Zugang zu einer Vielzahl von Menschen sowie die Möglichkeit, den Erfolgsfaktor Zufall in den unterschiedlichsten Situationen und Umgebungen zu erleben. Das Leben in einer Vielzahl von Kontexten – von Heidelberg und Moskau bis Mexiko-Stadt – hat mir ein tiefes Verständnis für die unterschiedlichen Facetten vermittelt, die in diesem Buch diskutiert werden.

»Erfolgsfaktor Zufall« stützt sich auf meine eigene Forschung mit Kollegen an der New York University, der London School of Economics, der Harvard University, der Strathmore Business School und der Weltbank sowie die neuesten Studien aus den Bereichen Wirtschaft,

Neurowissenschaften, Psychologie, Kunst, Physik und Chemie. Das Buch basiert auf Hunderten von wissenschaftlichen Arbeiten und über 200 Interviews und Gesprächen mit den unterschiedlichsten Menschen aus allen Teilen der Welt. Es bietet inspirierende Geschichten und Erfahrungen aus erster Hand von Menschen aus allen Lebensbereichen – von ehemaligen Drogenabhängigen, die zu Lehrern in Kapstadts verarmtem Stadtteil Cape Flats wurden, bis hin zu mehr als einem Dutzend der weltweit erfolgreichsten CEOs.⁴ Obwohl jede dieser Geschichten, in denen das Unerwartete genutzt wird, sehr unterschiedlich ist, sind die Muster – wie wir später sehen werden – sehr ähnlich.

Eine Kollision mit dem Schicksal

Auch wenn ich heute Serendipität unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutieren kann, begann meine Reise mit einem persönlichen Vorfall, bei dem jugendliche Hybris auf ziemlich viel Pech traf. Mit achtzehn Jahren raste ich mit meinem Auto mit über 50 Stundenkilometer in mehrere geparkte Fahrzeuge. Glücklicherweise überlebte ich, aber die Autos, in die ich krachte, wurden erheblich beschädigt, ebenso mein eigenes. Ich hatte nie an Geschichten über Nahtoderfahrungen geglaubt, aber im Bruchteil einer Sekunde vor dem Aufprall, als mein Auto außer Kontrolle geraten war, zog mein Leben in der Tat an meinem inneren Auge vorbei, und ich fühlte mich absolut machtlos und war sicher, dass ich sterben würde.

In den folgenden Tagen stellte ich mir ziemlich viele Fragen. »Wenn ich gestorben wäre, wer wäre dann zu meiner Beerdigung gekommen?«; »Wen hätte es eigentlich interessiert?«; »War das Leben wirklich lebenswert?« Mir wurde klar, dass ich einige der wichtigsten Dinge im Leben vernachlässigt hatte, wie zum Beispiel tiefe und dauerhafte Beziehungen zu pflegen und stolz darauf zu sein, etwas Relevantes und Sinnvolles getan zu haben. Dem Tod nochmals von der Schippe gesprungen zu sein, veranlasste mich nachzudenken, was mein Tod in Bezug auf die verpassten Gelegenheiten bedeutet hätte: die Menschen, die ich nicht getroffen hätte; die Ideen und Träume, die ich nie erprobt hätte; die (zufälligen) Ereignisse und Begegnungen, die ich verpasst hätte. So begann meine Suche nach dem, worum es im Leben eigentlich geht.

Ich wuchs in Heidelberg auf, einer romantischen Stadt, die zwar wunderschön, aber etwas verschlafen ist, wenn man als Teenager herausfinden will, was es mit dem Leben auf sich hat. Seit ich mich erinnern kann, hatte ich immer das Gefühl, dass ich nicht dazugehörte. Da meine Familie öfters umgezogen war, war ich im Kindergarten und in der Schule oft ein Außenseiter. Mein Rückzugsort war ein Café, in dem ich mit 16 zu arbeiten begonnen hatte. Durch die Arbeit als Kellner lernte ich viel über menschliches Verhalten und Gruppendynamik. Ich lernte den Wert von Service kennen und was es heißt, von acht Uhr morgens bis 21 Uhr abends ohne Pause zu arbeiten. Mein Chef war ein echter Unternehmer, und schon bald half ich ihm bei allen möglichen Projekten, vom Verkauf importierter T-Shirts bis hin zum Ausliefern von Kuchen, nachdem ich meine Fahrprüfung bestanden hatte. Zu dieser Zeit fing ich auch an, nebenbei für ein Marktforschungsunternehmen zu arbeiten und die Leute in der Heidelberger Hauptstraße zu fragen, welche Wurst sie am liebsten kaufen würden und warum.

In meinen Teenagerjahren spürte ich viel Energie in mir, wusste aber nie so richtig, was ich damit anfangen sollte. Um sie zu kanalisieren, testete ich alle möglichen Grenzen aus und schwankte zwischen Extremen: Einerseits verbrachte ich Zeit in einer Gruppe linker Aktivisten (während meiner Reggae-Band-Groupie-Phase), andererseits investierte ich mein Gehalt in Aktien – meine Eltern zögerten zwar, gaben aber der Bank schließlich die Erlaubnis, dass ich als Minderjähriger aktiv sein konnte. Das Ende vom Lied: Ich verbrachte mehr Zeit mit dem Kauf und Verkauf von Aktien als im Klassenzimmer.

Natürlich trug meine Lebensführung nicht zu meinen Noten bei. Ich war ein unmöglicher Schüler, musste ein Jahr wiederholen, und mir wurde sogar »die Möglichkeit eröffnet, die Schule zu wechseln« – mit anderen Worten, ich flog von der Schule. Die nächste Schule zeigte sich glücklicherweise aufgeschlossener.

Als ich 18 Jahre alt wurde, bekam ich mein erstes Auto. Ich war begeistert – übertrug allerdings meine hedonistische und überoptimistische Einstellung auch auf meinen Fahrstil. Noch immer halte ich vermutlich den inoffiziellen Stadtrekord für die Anzahl von Strafzetteln, die ein Fahrer in einer Woche kassierte.

Ich hatte das Gefühl, mein Leben und mein Schicksal selbst in der Hand zu haben. Und dann, eines Tages, ging ich zu weit. Der Autounfall

erschütterte mein Selbstvertrauen und das Gefühl, mein Leben im Griff zu haben.

Meine Freunde und ich waren unterwegs, um etwas Essen zu besorgen. Wir fuhren in zwei Autos, und ich wollte das Auto meines Freundes überholen. Ich erinnere mich noch, wie ich zu ihm hinübersah, als ich ihn überholte, und er mir hektisch zuwinkte und auf die Verkehrsinsel in der Mitte der Straße deutete, die ich übersehen würde. Und dann der Crash: Um die Verkehrsinsel nicht zu treffen, schlug ich das Lenkrad stark ein. Das Auto drehte sich ein paar Mal, und ich prallte in eine Reihe geparkter Fahrzeuge.

Die doppelwandigen Türen meines Volvos retteten mir das Leben. Die Beifahrerseite war völlig zerstört. Später erfuhr ich, dass mich jeder andere Aufprallwinkel höchstwahrscheinlich getötet hätte. Mein Freund, der als Beifahrer im anderen Auto saß, wollte ursprünglich mit mir mitfahren, erinnerte sich aber, dass er seine Jacke im anderen Auto vergessen hatte, und änderte seine Meinung in buchstäblich letzter Sekunde. Wenn er das nicht getan hätte, hätte er auf dem Beifahrersitz gesessen – und wäre höchstwahrscheinlich tot.

Ich weiß noch, wie ich aus dem Auto stieg und erstaunt war, dass ich noch laufen konnte. Meine Freunde und ich wechselten ein paar ungläubige Worte, als wir versuchten, zu begreifen, was passiert war. Was sollten wir der Polizei sagen? Meinen Eltern?

Während wir auf das Eintreffen der Polizei warteten, setzte ich mich schwindelig und erschöpft zurück hinter das Steuer. Der Polizeibeamte, der am Unfallort eintraf und das Wrack begutachtete, war verblüfft, dass ich noch lebte und abgesehen von einem leichten Schleudertrauma so gut wie keine Verletzungen aufwies.

In dieser Nacht schlenderte ich durch die Stadt, in einem seltsam süß-bitterlichen Zustand und wollte nicht nach Hause gehen. Ich hatte überlebt, aber es peinigte mich: Wenn ich gestorben wäre, hätte ich meiner Familie das Leben zur Hölle gemacht? Wäre mein Freund mit mir gefahren, hätte ich ihn jetzt auf dem Gewissen? Wie um alles in der Welt hatte das passieren können? Wie um Himmels willen hatte ich das zulassen können?

Der Unfall half mir in der Folge, mein Leben umzukrempeln, und gab mir eine neue Richtung. Ich bewarb mich bei Dutzenden von Universitäten (angesichts meiner miserablen schulischen Leistungen erhielt ich bei mehr als 40 Bewerbungen lediglich vier Zusagen). Ich

begann, meine Energie in mein Studium, meine sozialen Beziehungen und meine Arbeit zu stecken. Ich fing an, bei Projekten mitzuarbeiten, die Menschen ein sinnvolles Leben zu ermöglichen hofften.

Diese Projekte waren oft selbst das Ergebnis von zufälligen Begegnungen. Je aktiver ich wurde, desto mehr erkannte ich die Muster in meinem eigenen Leben, im Leben anderer Menschen, und später auch in meiner Forschung.

Im Jahr 2009 begann ich meine Promotion an der LSE. Der Fokus meiner Forschung lag auf der Frage, wie Individuen und Organisationen ihre soziale Wirkung steigern können. Zu meiner Freude (und Überraschung!) tauchte die Idee des Erfolgsfaktors Zufall immer wieder auf. Viele der erfolgreichsten und glücklichsten Menschen, die ich für meine Forschung befragte, schienen intuitiv ein Kraftfeld – ein »Serendipitätsfeld« – zu kultivieren, das ihnen ermöglichte, positivere Lebensergebnisse zu erzielen als andere, die unter den gleichen Bedingungen begannen.

Heute macht mich nichts glücklicher, als den Funken zu sehen, der überspringt, wenn zwei Ideen oder Personen unerwartet »Klick« machen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es eine wunderbare Möglichkeit ist, Menschen dabei zu unterstützen, ihr wahres Potenzial zu entfalten und zu erkunden, was in einer Welt möglich ist, in der wir viele verschiedene Lebensentwürfe verfolgen könnten. Darum geht es bei der Kultivierung von Serendipität: Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, ihr Potenzial bestmöglich zu erschließen.

Beim Serendipitätsdenken geht es darum, zu erkennen, dass wir uns für das Unerwartete öffnen können. Und es geht darum, vorbereitet und frei von Vorurteilen zu sein, die bedingen, dass wir Opfer oder Nutznießer von Zufällen (ob gut oder schlecht) sind. Wir können dieses Mindset nähren, formen und zu einem Werkzeug der Lebensgestaltung machen. Ja, wir können das Glück sogar einfangen und in unserem Sinne beeinflussen.⁵ Das bedeutet, dass wir unser Lernen, unsere Fähigkeiten und unsere Aus- und Weiterbildungsprogramme darauf ausrichten können, diesen Prozess zu beeinflussen und zu meistern.

Es geht darum, von einem passiven Empfänger zu einem aktiven Gestalter unseres eigenen Glücks zu werden – darum, uns darauf einzustellen, unerwartete Veränderungen als Möglichkeit für Erfolge zu nutzen und Sinn und Freude darin zu finden. Der nächste Schritt

besteht darin, in unseren Familien, Communitys und Organisationalen Bedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, den Erfolgsfaktor Zufall zu fördern und anzuwenden, um neue Möglichkeiten und Wertschöpfung zu schaffen.

Dieses Buch führt Sie Schritt für Schritt durch den Prozess des Entschlüsselns, Erschaffens und Kultivierens des Erfolgsfaktors Zufall. Es geht um das, was wir kontrollieren können, also darum, wie wir Zufälle für uns und andere nutzen können. Dieser effektive Ansatz zur Freisetzung menschlichen Potenzials beinhaltet nicht nur, dass (aktives) Glück die Vorbereiteten begünstigt, sondern auch, dass es (wissenschaftlich untermauerte) Wege gibt, wie wir Serendipität in unserem Leben beschleunigen, fördern und nutzen können. Wir können die Bedeutung des Unerwarteten im Leben oder im Beruf niemals abschaffen, aber dieses Buch wird Ihnen helfen, diese von unkontrollierbaren Kräften, die unsere Pläne in Gefahr bringen, in Werkzeuge zu verwandeln, die Sie für Ihr persönliches oder das Gemein-Wohl einsetzen können.

Natürlich haben wir alle viel zu tun, und nur wenige von uns haben die Zeit, ihr Leben von einem auf den anderen Tag komplett zu ändern. Deshalb ist das Buch gespickt mit Beispielen für kleine zielgerichtete Anpassungen, die sich direkt auf Ihren Alltag auswirken und Ihnen helfen, ein sinnerfüllteres, freudigeres und erfolgreicherer Leben zu führen.

①

**MEHR ALS
NUR PURER
ZUFALL**

»So demütigend diese Erkenntnis
für den menschlichen Stolz auch
sein mag, so müssen wir doch
erkennen, dass wir den Fortschritt
und sogar die Erhaltung der Zivilisation
einem Maximum an Zufällen zu
verdanken haben.«

*Friedrich Hayek,
Träger des Nobelpreises für
Wirtschaftswissenschaften 1974*

Eine kurze Geschichte der Serendipität

Als König Giaffer, Herrscher des antiken Landes Serendip (ein altpersischer Name für Sri Lanka), sich Sorgen machte, dass seine drei Söhne zu behütet, privilegiert und unvorbereitet für die Herausforderungen des Herrschens im Königreich waren, beschloss er, sie auf eine Reise zu schicken, auf der sie einige wichtige Lektionen für das Leben lernen sollten.

Eines Tages trafen die Prinzen einen Händler, der ein Kamel verloren hatte. Aufgrund von Beobachtungen, die sie während der Reise gemacht hatten, beschrieben sie das Kamel so genau, dass der Händler glaubte, sie müssten es gestohlen haben. Der Händler führte sie daraufhin zum lokalen Herrscher, der sie fragte, wie sie das Kamel so genau beschreiben könnten, wenn sie es nie gesehen hätten. Sie erklärten, dass sie wüssten, dass das Kamel lahmt, weil sie die Abdrücke von drei Füßen und eines vierten Fußes, der hinterhergeschleift wurde, gesehen hatten. Und dass sie wüssten, dass es auf der einen Seite Butter und auf der anderen Seite Honig trug, weil Fliegen von der Butter und Ameisen vom Honig angezogen worden wären. Der Verdacht, dass die Prinzen das Kamel gestohlen haben könnten – weil sie es detailliert beschreiben konnten – wurde schließlich entkräftet, als ein anderer Reisender bestätigte, er habe ein solches Kamel gefunden.

Als sie ihre Beobachtungen machten, wussten die Prinzen noch nicht, dass ein lahmes Kamel mit Honig im Gepäck vermisst wurde. Aber als sie erfuhren, dass dies der Fall war, brachten sie diese Information mit dem in Verbindung, was sie zuvor beobachtet hatten. Sie stellten eine Verbindung her – sie »verknüpften die Punkte«.

Im Jahr 1754 schrieb der britische Schriftsteller und Politiker Horace Walpole an einen Freund über eine unerwartete Entdeckung, die er mit der Geschichte der drei Prinzen verglich. Indem er dies tat, prägte er das Wort »*Serendipity*« und beschrieb die Prinzen als Menschen, die »immer wieder durch Zufall und Scharfsinn Entdeckungen machten, nach denen sie nicht gesucht hatten«. Auf diese Weise fand das Wort Eingang in die Sprache, und obwohl es von vielen auf die Bedeutung »Glück« reduziert wurde, ist es klar, dass Walpole seine subtilere Bedeutung erkannt hatte.

Es gibt auch andere Definitionen von Serendipität, aber die meisten verstehen das Phänomen als das Zusammenkommen von Zufall und menschlichem Handeln, das zu einem (in der Regel positiven) Ergebnis führt – das ist die Definition, die ich hier anwende.¹ Diese handlungsorientierte Perspektive ermöglicht es, uns zu verstehen, wie wir einen Entdeckungsraum entwickeln können, in dem Serendipität passieren kann.

Bei der Serendipität geht es darum, zu sehen, was andere nicht sehen, zufällige Beobachtungen bewusst wahrzunehmen und sie in Möglichkeiten zu verwandeln. Es erfordert eine gewisse Anstrengung – diese Momente, in denen scheinbar unzusammenhängende Ideen oder Ereignisse vor einem Zusammenkommen und ein neues Muster bilden, herbeizuführen und zu nutzen. Einfacher ausgedrückt: Es geht darum, »die Punkte zu verbinden« (»to connect the dots«).

Von Vulkanen zu Weltmeistern

An einem sonnigen Samstag im April 2010 gelangte ein Vulkan mit dem unaussprechlichen Namen Eyjafjallajökull in die Schlagzeilen, nachdem eine Aschewolke Tausende von Flügen in Europa storniert hatte. Am selben Morgen tauchte eine unbekannte Nummer auf meinem Handy auf. In der Leitung war ein Fremder, der selbstbewusst zu sprechen begann: »Hallo, Christian. Wir kennen uns noch nicht, aber ein gemeinsamer Freund hat mir deine Nummer gegeben. Ich würde dich gerne um einen Gefallen bitten.« »Erzähl mir mehr«, antwortete ich.

So trat Nathaniel Whittemore, ein Unternehmer und Blogger, in mein Leben. Nathaniel erklärte mir, dass sein Flug von London nach Südkalifornien gerade gestrichen worden war und er in London festsaß, zusammen mit vielen Teilnehmern des Skoll World Forum, einer großen jährlichen Konferenz für Sozialunternehmer und Vordenker an der Universität Oxford. Die meisten von ihnen kannten nicht viele Leute in London und hatten für das Wochenende einen leeren Terminkalender. »Warum also nicht eine Veranstaltung organisieren, um sie alle zusammenzubringen und das Beste aus der Situation zu machen?«, fragte Nathaniel. Zu diesem Zeitpunkt hatte er bereits eine E-Mail an das TED-Team geschrieben.

Innerhalb von 36 Stunden organisierte Nathaniel die Konferenz TED-xVolcano, eine spontane Version der beliebten TED-Konferenz. Ohne Budget, an einem Wochenende und mit geringer Vernetzung in London verwandelte Nathaniel eine schwierige Situation in eine Veranstaltung mit 200 Teilnehmern, Hunderten auf der Warteliste, spannenden Rednern, wie dem ersten Präsidenten von eBay, Jeff Skoll, und einem aufgezeichneten Livestream, der von mehr als 10 000 Menschen verfolgt wurde.

Das erstaunte mich, und die beiden Fragen, die sich mir stellten, waren: 1. Wie hat er das hinbekommen? und 2. Was können wir daraus lernen?

Nathaniel war, wie wir alle, auf etwas Zufälliges und Unerwartetes gestoßen – in diesem Fall einen unvorhergesehenen längeren Aufenthalt in London. Aber er hatte den Scharfsinn, die Wahrnehmungsfähigkeit, die Kreativität und die Energie, um daraus etwas Positives zu machen. Viele von uns hätten den potenziellen Serendipitätsauslöser in einer solchen Situation vielleicht nicht erkannt. Nathaniel erkannte nicht nur, dass außergewöhnliche Menschen in London festsaßen, sondern auch, dass ihre Erfahrungen großartige Geschichten sein könnten, die man im Rahmen von TED erzählen könnte. Er überzeugte eine Co-Working-Location, einen Raum für die Veranstaltung zur Verfügung zu stellen, nutzte Sandbox (die von mir mitbegründete Innovationscommunity) um Freiwillige zu rekrutieren, und gewann Spitzenleute, wie den ehemaligen Geschäftsführer von Google.org (Googles karitativem Arm), Larry Brilliant, für Kurzvorträge.

Nathaniels Fähigkeit, die Punkte miteinander zu verbinden, führte innerhalb von eineinhalb Tagen zu einer Veranstaltung von Welt-rang – ohne Budget, und das in einer Stadt, in der er kaum Leute kannte. Diese Zusammenfassung ist nur die Hälfte der Geschichte, auf die ich später in diesem Buch zurückkommen werde, aber der wichtige Punkt ist, dass solche Sachen häufiger vorkommen, als uns bewusst ist.

Ein anderes Beispiel ist Nico Rose, ein deutscher Organisationspsychologe, der 2018 auf einer Geschäftsreise war, als er im Fitnessstudio eines Bostoner Hotels auf den ehemaligen Schwergewichtsweltmeister (und derzeitigen Bürgermeister von Kiew) Wladimir Klitschko traf. Obwohl er das Fitnessstudio nur aufgesucht hatte, um den Jetlag zu bekämpfen, erkannte ein müder und verwirrter Nico gleichwohl Klitschko, eines seiner Idole. Er eilte zurück in sein Zimmer, um sein

Handy zu holen und Klitschko um ein Selfie zu bitten, ohne dessen Trainingsprogramm zu unterbrechen.

Der ideale Moment kam, als Klitschkos Manager das Fitnessstudio betrat und ihn auf Deutsch ansprach. Nico erfuhr, dass die beiden nicht wussten, wo genau im Hotel das Frühstück serviert wurde. Er nutzte die Gelegenheit, um ihnen den Weg dorthin zu erklären, machte ein Selfie mit ihnen, und jeder setzte selbständig sein Training fort. Als sie fertig waren, konnte Klitschko den Aufzug nicht finden, sodass Nico ihn begleitete und sie sich weiter unterhielten. Schließlich fragte Klitschko Nico, ob er an der Universität, an der Nico beschäftigt war, einen Gastvortrag halten könnte. Nico wiederum erzählte ihm von seinem Buchprojekt, für das Klitschko letztlich das Vorwort schrieb.

Hatte Nathaniel erwartet, auf eine Aschewolke zu treffen? Hatte Nico erwartet, auf sein Idol zu treffen? Hatten sie damit gerechnet, ein globales Event in London zu organisieren oder in einer Hotelhalle in Boston einen der weltbesten Sportler als Autor für das Vorwort seines Buches zu finden? Sicherlich nicht – aber beide hatten den Grundstein für ein derartiges Ereignis weit im Voraus gelegt.

Ist Erfolg wirklich eine Frage des Glücks?

Vieles im Leben macht nur Sinn, wenn man Ereignisse rückblickend betrachtet und sie im Nachhinein miteinander verbindet. Wenn wir das tun, verwandeln wir oft zufällige Lebensentscheidungen und Zufallsereignisse in eine überzeugende und logische Dramaturgie, die wir anderen erzählen.

Wer von uns hat nicht schon mal seinen Lebenslauf so präsentiert, als sei sein oder ihr Leben ein schlüssiger, durchdachter Plan gewesen? In Wahrheit hatten wir vielleicht keinen klaren Plan für unsere Karriere. Die Realität war oft durch Zufälle und Zufälligkeiten geprägt, durch eine unerwartete Idee, eine Begegnung oder ein Gespräch.

Was aber, wenn wir lernen könnten, Punkte nicht nur im Nachhinein, sondern auch im Voraus zu verbinden? Was wäre, wenn wir den Boden bereiten könnten, um Zufälle zu nutzen und ein Feld zu schaffen, auf dem sie keimen und gedeihen können? Was wäre, wenn wir wüssten, wie wir sie fördern und kultivieren können? Und vor

allem, was wäre, wenn wir dafür sorgen könnten, dass sie zu besseren Ergebnissen führen?

Nur wenige von uns können ein Erdbeben oder ein Treffen mit einem Superstar herbeiführen – aber wir können Ergebnisse (mit-)gestalten, indem wir uns auf das Unerwartete einstellen und es nutzen.

Was wir oft nicht erkennen, ist, dass erfolgreiche Menschen nicht nur »blindes Glück« hatten, selbst wenn es scheint, dass ein zufälliges Ereignis eine wichtige Rolle bei ihren Erfolgen gespielt hat. Vielmehr haben erfolgreiche Menschen bewusst oder unbewusst die notwendige Vorarbeit geleistet, um die Bedingungen für Glücksfälle zu schaffen.

Nicht nur die Richard Bransons, Oprah Winfreys, Bill Gates' und Arianna Huffingtons dieser Welt haben Glück und können ein ebenso glückliches Umfeld für andere schaffen – jeder von uns kann den Erfolgsfaktor Zufall für sich selbst und für andere nutzen.

Serendipität ist allgegenwärtig

Erfindungen, wie Nylon, Klettverschlüsse, Viagra, Post-its, Röntgenstrahlen, Penicillin und Mikrowellenherde, haben alle mit Serendipität zu tun. Präsidenten, Superstars, Professoren, Geschäftsleute – darunter viele der weltweit führenden CEOs – schreiben einen großen Teil ihres Erfolgs der Serendipität zu.

Aber diese ist nicht nur eine treibende Kraft bei großen wissenschaftlichen Entdeckungen, wirtschaftlichen Erfolgen oder diplomatischen Durchbrüchen. Sie ist auch in unserem täglichen Leben präsent, in den kleinsten Momenten und den größten lebensverändernden Ereignissen.

Stellen Sie sich vor, Ihre Nachbarin mietet ein Gerüst, um einige überhängende Äste in ihrem Garten abzuschneiden. Sie sehen sie bei der Arbeit und erinnern sich plötzlich an den losen Ziegel auf Ihrem Dach. Es ist nichts Ernstes, also wollten Sie sich nicht die Mühe machen, es zu reparieren, aber hey ...

Sie gehen nach draußen, kommen mit ihr ins Gespräch und helfen ihr, die Äste wegzuschleppen. Sie laden sie auf ein Bier ein und steigen danach auf das Gerüst, um die losen Ziegel zu reparieren (natürlich, bevor Sie das Bier getrunken haben). Außerdem stellen Sie fest, dass

die Dachrinne lose ist und herunterzufallen droht. Sie wissen jetzt, dass Sie einen Fachmann mit der Reparatur beauftragen müssen.

Vielleicht waren Sie selbst kürzlich in einer ähnlichen Situation? So etwas passiert immer wieder. Ein zufälliges Ereignis taucht in unserem Leben auf, wir bemerken es, schenken ihm Aufmerksamkeit und verknüpfen es mit einem anderen Sachverhalt, der uns ebenfalls bewusst ist. Wir stellen eine Verbindung zwischen beiden her und gehen dann entschlossen weiter, was zu einer Lösung für ein Problem führt, von dem wir nicht einmal wussten, dass wir es haben.

Man könnte womöglich behaupten, dass auch die Liebe ein Kind der Serendipität ist. Ich habe fast alle meine Freundinnen in Cafés oder auf Flughäfen kennengelernt, oft wegen eines verschütteten Kaffees oder eines Laptops, auf den man aufpassen musste, was ein Gespräch zur Folge hatte, das gemeinsame Interessen ans Licht brachte. Viele der berühmtesten Liebesgeschichten – darunter die von Michelle und Barack Obama, die sich kennenlernten, als der junge Barack verspätet in Michelles Anwaltskanzlei kam und ihr als Mentee zugeteilt wurde – hatten einen unerwarteten Verlauf. (Und wie wir später sehen werden, ist Ausdauer oft entscheidend, um potenzielle Serendipität in ein positives Ergebnis zu verwandeln: Als Michelle zunächst von Barack Abstand hielt, indem sie ihm zu verstehen gab, dass sie als seine Mentorin nicht mit ihm ausgehen könne, deutete er an, dass er bereit sei, zu kündigen – es gab ein Hin und Her – der Rest ist Geschichte.)

Wenn Sie in einer Beziehung sind, wie haben Sie Ihren/Ihre Partner/in kennengelernt? Selbst wenn Sie sie/ihn »zufällig« kennen gelernt haben, war es wahrscheinlich nicht nur bloßer Zufall. Das würde ja bedeuten, dass Sie überhaupt keinen Anteil daran hätten. Es mag eine zufällige Begegnung gewesen sein, aber Sie haben weiter daran gearbeitet. Sie haben Wege gefunden, wie Sie sich gegenseitig ergänzen und inspirieren können. Sie haben ein zufälliges Ereignis genutzt, die Chance beim Schopf gepackt und daraus etwas gemacht. Das war nicht nur purer Zufall. Es war der Erfolgsfaktor Zufall.