

Steven Bartlett  
The Diary of a CEO



**STEVEN BARTLETT**

**THE  
DIARY  
OF A  
CEO**

**DIE ENTDECKUNG  
DES ERFOLGS**

**33 Gesetze für Leben und Arbeit**

Aus dem Englischen von Sigrid Schmid  
und Caroline Weißbach

ARISTON 

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel *The Diary of a CEO*  
bei Ebury Edge, einem Imprint von Ebury Publishing.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich  
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des  
Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.  
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

3. Auflage

Aus dem Englischen von Sigrid Schmid und Caroline Weißbach  
© Steven Bartlett, 2023

© der deutschsprachigen Ausgabe 2024 Ariston Verlag  
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
produksicherheit@penguinrandomhouse.de  
(Vorstehende Angaben sind zugleich Pflichtinformationen nach GPSR)

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Jordan T.A. Wegberg, Berlin  
Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design nach Vorlage des Original-Covers  
Satz: Satzwerk Huber, Germering  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20295-3

*Dieses Buch ist allen gewidmet,  
die THE DIARY OF A CEO anhören und anschauen!*

*Dank euch leben wir den großartigsten Traum,  
den wir nie hatten.*



# Inhaltsverzeichnis

Warum ausgerechnet ich dieses Buch schreibe	9
<b>PFEILER I: DAS SELBST</b>	17
Gesetz 1: Fülle deine fünf Eimer in der richtigen Reihenfolge	18
Gesetz 2: Willst du etwas meistern, dann verpflichte dich, es zu lehren	26
Gesetz 3: Niemals widersprechen	34
Gesetz 4: Du kannst dir deine eigenen Überzeugungen nicht aussuchen	40
Gesetz 5: Verlege dich aufs Bizarre	55
Gesetz 6: Fragen statt Erklären – der Question- Behaviour-Effekt	67
Gesetz 7: Mache nie Abstriche bei deiner Self-Story	75
Gesetz 8: Kämpfe nie gegen eine schlechte Gewohnheit an	88
Gesetz 9: Behalte immer das Wichtigste im Blick	99
<b>PFEILER II: DIE GESCHICHTE</b>	107
Gesetz 10: Absurde Spielereien prägen dein Image stärker als Zweckmäßiges	108
Gesetz 11: Vermeide um jeden Preis Tapeten	117
Gesetz 12: Du musst den Leuten auf den Sack gehen	134
Gesetz 13: Schieß zuerst deine psychologischen Moonshots ab	139

Gesetz 14: Reibung generiert Mehrwert	153
Gesetz 15: Der Rahmen ist wichtiger als das Bild	159
Gesetz 16: Nutze den Goldilocks-Effekt zu deinem eigenen Vorteil	166
Gesetz 17: Wer ausprobieren darf, kauft auch	172
Gesetz 18: Kämpfe um die ersten fünf Sekunden	180
 <i>PFEILER III: DIE PHILOSOPHIE</i>	 191
Gesetz 19: Kümmere dich um die kleinen Dinge	192
Gesetz 20: Ein kleines Versäumnis kann später zu einem großen Fehlschlag führen	208
Gesetz 21: Du musst erfolgreicher scheitern als die Konkurrenz	214
Gesetz 22: Halte dich an Plan A	232
Gesetz 23: Den Kopf nicht in den Sand stecken	240
Gesetz 24: Betrachte Druck als Privileg	250
Gesetz 25: Die Macht negativer Manifestation	260
Gesetz 26: Kompetenzen sind wertlos, der Kontext zählt	273
Gesetz 27: Die Disziplin-Gleichung: Tod, Zeit und Disziplin!	283
 <i>PFEILER IV: DAS TEAM</i>	 299
Gesetz 28: Die Frage ist wer, nicht wie	300
Gesetz 29: Schaffe eine Kultmentalität	306
Gesetz 30: Das Drei-Stufen-System für großartige Teams	318
Gesetz 31: Nutze die Macht des Fortschritts	328
Gesetz 32: Sei unberechenbar, wenn du führst	340
Gesetz 33: Das Lernen hört nie auf	349
 Quellenangaben	 350
Danksagung	381

# Warum ausgerechnet ich dieses Buch schreibe

Ich bin CEO, Gründer, Mitbegründer oder Vorstandsmitglied von vier branchenführenden Unternehmen, die insgesamt – zu ihren Spitzenzeiten – einen kumulierten Wert von mehr als 1 Milliarde Dollar erreichten.

Aktuell bin ich der Gründer der innovativen Marketingagentur Flight Story, des Softwareunternehmens thirdweb und des Investmentfonds Flight Fund.

Weltweit haben Tausende Menschen für meine Unternehmen gearbeitet. Ich habe beinahe 100 Millionen Dollar an Investitionen für meine Unternehmen eingeworben.

Ich selbst habe in mehr als vierzig Unternehmen investiert. Bei vier Unternehmen sitze ich im Vorstand; zwei von diesen Unternehmen sind derzeit Branchenführer. Ich bin dreißig Jahre alt.

Als Gründer von zwei erfolgreichen Marketinggruppen, die es in ihrem Marktsegment und ihrer Branche bis ganz nach oben geschafft haben, habe ich einen Großteil meines Arbeitslebens in Vorstandsetagen verbracht, wo ich CEOs, CMOs und Führungskräfte der weltweit größten Marken darin beraten habe, wie sie sich am besten vermarkten und ihre Geschichte online erfolgreich verbreiten können. Uber, Apple, Coca-Cola, Nike, Amazon, TikTok, Logitech – sie alle waren meine Kunden.

Darüber hinaus habe ich in den letzten vier Jahren die erfolgreichsten Menschen der Welt aus Wirtschaft, Sport, Unterhaltung und Forschung interviewt. Ich verfüge über siebenhundert Stunden

an Aufnahmen, in denen ich mit den erfolgreichsten Autoren, Schauspielern und CMOs spreche, mit führenden Neurowissenschaftlern, den Kapitänen und Managern beliebter Mannschaften, den CEOs milliardenschwerer Unternehmen, deren Produkte jeder tagtäglich benutzt, und ich habe mit mehr weltweit führenden Psychologen gesprochen, als ich zählen kann.

Ich habe diese Gespräche in einem Podcast mit dem Titel *The Diary of a CEO* veröffentlicht, der schnell zum am häufigsten heruntergeladenen Podcast in Europa und zu einem der wichtigsten Wirtschaftspodcasts in den USA, in Irland, Australien und im Nahen Osten wurde. Aktuell zählt er zu den am schnellsten wachsenden Podcasts weltweit, und seine Hörerzahlen stiegen allein im letzten Jahr um 825 Prozent.

Ich hatte das Glück, einige wirklich einzigartige Erfahrungen machen zu dürfen, und vor ein paar Jahren wurde mir klar, wie viele wertvolle und wichtige Informationen ich gesammelt hatte – und dass nur eine Handvoll Menschen auf der Welt auf diese Informationen zugreifen können. Außerdem erkannte ich, dass allen Erfolgen und Fehlschlägen, die ich auf meinem unternehmerischen Weg erlebt oder von denen ich in Hunderten Interviews gehört habe, einige Gesetze zugrunde liegen. Diese Gesetze sind zeitlos, sie lassen sich auf jede Branche übertragen und können von jedem genutzt werden, der etwas Großes erschaffen oder selbst zu den Großen zählen will.

Dieses Buch handelt nicht von Geschäftsstrategien. Solche Strategien sind kurzlebig. In diesem Buch geht es um etwas wesentlich Beständigeres: um die fundamentalen und immer gültigen Gesetze, mit denen man Großes schafft und selbst großartig werden kann.

Diese Gesetze können von jedem genutzt werden, unabhängig von Branche oder Beruf.

Diese Gesetze werden in hundert Jahren noch genauso gut funktionieren wie heute.

Diese Gesetze fußen auf Psychologie, Wissenschaft und jahrhundertelanger Forschung, und um ihre Gültigkeit nachdrücklich zu beweisen, habe ich Zehntausende Menschen auf der ganzen Welt aus allen Altersklassen und Berufszweigen befragt.



Dieses Buch basiert auf fünf grundlegenden persönlichen Überzeugungen:

1. Die meisten Bücher sind länger, als sie sein sollten.
2. Die meisten Bücher sind komplizierter, als sie sein müssten.
3. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.
4. Geschichten sind wirkmächtiger als Zahlen, aber beide sind wichtig.
5. Nuancen sind wichtig, und die Wahrheit liegt oft irgendwo dazwischen.

Kurz gesagt soll dieses Buch ein Zitat verkörpern, das vielfach Einsteins zugeschrieben wird:

*>>Alles sollte so einfach wie möglich sein,  
aber nicht einfacher.<<*

Für mich heißt das: Ich werde dir die zugrunde liegende Wahrheit und die Bedeutung jedes Gesetzes mit genau so vielen Wörtern wie nötig nahebringen – nicht mehr und nicht weniger –, und ich werde anhand starker Bilder und unglaublicher, wahrer Geschichten die entscheidenden Aspekte lebendig werden lassen.

## ★ DIE VIER PFEILER DER GROSSARTIGKEIT

Wer wahre Größe erlangen und Großartiges schaffen will, muss vier wichtige Bereiche meistern. Ich nenne sie die vier Pfeiler der Großartigkeit.

### PFEILER I: DAS SELBST

Leonardo da Vinci stellte fest: »Man kann keine geringere oder größere Meisterschaft erlangen als die des eigenen Selbst; niemals wirst du eine größere oder kleinere Herrschaft innehaben als über dich selbst; die Größe deines Erfolgs bemisst sich daran, wie gut du dich selbst beherrschst, die Tiefe deines Scheiterns daran, ob du dich selbst aufgibst. Diejenigen, die sich selbst nicht beherrschen können, erlangen auch keine Macht über andere.«

Bei diesem Pfeiler geht es um dich, deine Selbstwahrnehmung, deine Selbstkontrolle, wie du mit dir selbst umgehst, um Selbstführung, Selbstwert und die Geschichte deiner selbst. Unser Selbst ist das Einzige, was wir direkt kontrollieren können; es zu meistern, ist keine leichte Aufgabe, aber wenn es dir gelingt, dann bist du der Meister deines eigenen Schicksals.

### PFEILER II: DIE GESCHICHTE

Im Weg stehen werden dir immer nur Menschen. Wissenschaft, Psychologie und Vergangenheit haben gezeigt, dass nichts diese Menschen stärker positiv beeinflussen kann – keine Schaubilder, Daten oder Informationen – als eine wirklich gute Geschichte.

Geschichten sind die mächtigsten Waffen eines Anführers – sie sind die Währung der Menschheit. Wer fesselnde, inspirierende, emotionale Geschichten erzählen kann, beherrscht die Welt.

Bei diesem Pfeiler geht es ums Geschichtenerzählen und darum, wie du mithilfe der Gesetze des Erzählens die Menschen, die dir im Weg stehen, überzeugen kannst, dir zu folgen, dir etwas abzukaufen,

an dich zu glauben, dir zu vertrauen, zu klicken, zu handeln, dir zuzuhören und dich zu verstehen.

### *PFEILER III: DIE PHILOSOPHIE*

In Wirtschaft, Sport und Wissenschaft sind die persönlichen Überzeugungen eines Menschen, seine Philosophie, das zuverlässigste Mittel, um vorherzusagen, wie er sich jetzt und später verhalten wird. Wenn du die Philosophie eines Menschen oder seine Überzeugungen kennst, kannst du zuverlässig prognostizieren, wie er sich in jeder möglichen Situation verhalten wird.

Bei diesem Pfeiler geht es um die persönlichen und beruflichen Philosophien großartiger Menschen und darum, wie diese Philosophien in ein Verhalten münden, das zu Großem führt. Deine Philosophie besteht aus den Überzeugungen, Werten und Prinzipien, die dein Verhalten lenken – es handelt sich dabei um grundlegende Überzeugungen, auf denen deine Handlungen und Entscheidungen basieren.

### *PFEILER IV: DAS TEAM*

Die Definition des Begriffs »Gesellschaft« ist »eine Gruppe von Menschen«. Jedes Unternehmen, jedes Projekt oder jede Organisation besteht im Kern aus einer Gruppe von Menschen. Alles, was diese Organisation hervorbringt, sei es gut oder schlecht, entsteht in den Köpfen deiner Teammitglieder. Deine Arbeit wird vor allem dadurch bestimmt, mit wem du dich zusammenzuarbeiten entscheidest.

Ich habe noch niemanden getroffen, der ein großartiges Unternehmen, Projekt oder eine großartige Organisation ganz allein, ohne die Hilfe anderer, auf die Beine gestellt hätte, und ich habe noch niemanden persönliche Größe erreichen sehen, ohne dass er von anderen Menschen unterstützt worden wäre.

Hier geht es darum, wie man eine solche Gruppe zusammenstellt und das Beste aus ihr herausholt. Es reicht nicht aus, einfach irgendeine Gruppe zusammenzuwürfeln; damit eine Gruppe zu einem

wirklich großartigen Team zusammenwächst, braucht es die richtigen Menschen, die von der richtigen Arbeitskultur zusammengeschweißt werden. Wenn das geschieht, wird das Team zu mehr als der Summe seiner Teile. Wenn  $1 + 1 = 3$  sind, geschehen große Dinge.





# PFEILER I: DAS SELBST

# Gesetz 1: Fülle deine fünf Eimer in der richtigen Reihenfolge

*Dieses Gesetz erklärt dir die fünf Eimer, die über dein menschliches Potenzial entscheiden, wie du sie auffüllst und – sehr wichtig – in welcher Reihenfolge du sie befüllen solltest.*

Mein Freund David stand gerade in seinem Vorgarten und genoss einen morgendlichen Espresso, als ein verschwitzter, verwirrt wirkender, keuchender Mann in abgenutzter Sportkleidung langsam auf ihn zutrabte.

Der Läufer hielt inne und grüßte, während er noch nach Luft schnappte. Er machte einen unverständlichen Witz, über den er selbst hysterisch lachte, anschließend begann er unzusammenhängend von dem Raumschiff zu erzählen, an dem er gerade baute, von den Mikrochips, die er in die Gehirne von Affen pflanzen wollte, und den KI-gesteuerten Hausrobotern, die er bald bauen werde.

Kurz darauf verabschiedete sich der Fremde von David und setzte seinen langsamen, schweißtreibenden Trott die Straße hinauf fort.

Dieser verschwitzte Jogger war kein Geringerer als Elon Musk. Milliardär und Gründer von Tesla, SpaceX, Neuralink, OpenAI, PayPal, Zip2 und The Boring Company.

Bevor ich enthüllt habe, um wen es sich bei dem verschwitzten Läufer handelte, hast du vielleicht verständlicherweise angenommen, er sei einer nahen psychiatrischen Einrichtung entlaufen oder leide unter

einer psychotischen Episode. Sobald aber sein Name fiel, erschienen all die gerade beschriebenen Vorhaben plötzlich glaubwürdig.

Sogar so glaubwürdig, dass Menschen, wenn Elon der Welt von seinen Ambitionen erzählt, bedenkenlos Milliarden von Dollar aus dem zukünftigen Erbe ihrer Kinder entnehmen und ihn damit unterstützen. Diese Menschen kündigen ihre Stellen und ziehen um, damit sie für ihn arbeiten können, und sie bestellen seine Produkte, noch bevor sie überhaupt existieren.

Das liegt daran, dass Elon Musk seine fünf Eimer gefüllt hat – tatsächlich besitzen alle mir bekannten Menschen, die über die Macht verfügen, wahrhaft Großartiges zu leisten, fünf randvolle Eimer.

Die Summe dieser fünf Eimer ist die Summe deines professionellen Potenzials. Der Füllstand dieser Eimer bestimmt, wie groß, überzeugend und realisierbar deine Träume für dich und die Menschen sind, die von ihnen erfahren.

Wer Großes erreicht, hat Jahre, oft sogar Jahrzehnte daran gearbeitet, diese fünf Eimer zu füllen. Mit fünf vollen Eimern verfügt man über genügend Potenzial, um die Welt zu verändern.

Wenn du auf Jobsuche bist, das nächste Buch aussuchst, das du lesen möchtest, oder entscheidest, welchen deiner Träume du verwirklichen willst, musst du dir immer bewusst sein, wie voll deine Eimer sind.

## ★ DIE FÜNF EIMER

1. Was du weißt (dein Wissen)
2. Was du kannst (deine Kompetenz)
3. Wen du kennst (dein Netzwerk)
4. Was du hast (deine Ressourcen)
5. Was die Welt von dir hält (dein Ruf)



Am Anfang meiner Karriere stellte sich mir, einem achtzehnjährigen Start-up-Gründer, eine moralische Frage, die mir nicht mehr aus dem Kopf ging. Was war das noblere Ziel: Sollte ich meine Zeit und meine Energie in den Aufbau eines Unternehmens stecken (das mich am Ende reich machen würde), oder sollte ich nach Afrika in meinen Geburtsort zurückkehren und dort all meine Zeit und Energie darauf verwenden, auch nur ein Leben zu retten?

Diese Frage trug ich mehrere Jahre mit mir herum, bis mir eine Zufallsbegegnung in New York die lang ersehnte Klarheit verschaffte. Dort nahm ich an einer Veranstaltung von Radhanath Swami teil, einem weltweit angesehenen Guru, Mönch und spirituellen Anführer.

Ich mischte mich also unter die andächtigen Anhänger, die gebannt an den Lippen des Swamis hingen. In dieser regungslosen, ehrfürchtigen Stille fragte der Guru, ob jemand eine Frage an ihn habe.

Ich hob meine Hand. Der Guru gab mir mit einem Wink zu verstehen, dass ich meine Frage stellen sollte. Ich fragte: »Ist der Aufbau eines Unternehmens und die Bereicherung meiner selbst ein nobleres Vorhaben, als wenn ich zurück nach Afrika gehe und dort versuche, Leben zu retten?«

Der Guru starrte mich an, als könne er in die Tiefen meiner Seele blicken, und verkündete nach einer langen Pause: »Du kannst nicht aus leeren Eimern schöpfen.«

Mehr als ein Jahrzehnt später weiß ich genau, was der Guru damals meinte. Er riet mir, mich auf das Füllen meiner eigenen Eimer zu konzentrieren, denn mit vollen Eimern kann man die Welt nach den eigenen Vorstellungen positiv verändern.