

ROB COPELAND

DER FONDS



New York
Times-
Bestseller

Ray Dalio,
Bridgewater Associates
und der Blick hinter
die Kulissen einer
Wall-Street-Legende

Börsenbuchverlag

Der Fonds
Rob Copeland

ROB COPELAND

DER FONDS



Ray Dalio,
Bridgewater Associates
und der Blick hinter
die Kulissen einer
Wall-Street-Legende

Börsenbuch  Verlag

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
THE FUND
ISBN 978 1-250-27693-3

Copyright der Originalausgabe 2023:
Copyright © 2023 by Rob Copeland. All rights reserved.
Cover Design: Meryl Sussman Levavi
This translation is published under licence with the original publisher
St. Martin's Press, an imprint of St. Martin's Publishing Group.

Copyright 2025:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Börsenmedien AG
Gestaltung Cover: Karla Sachs
Gestaltung, Satz und Herstellung: Maja Hempfling
Vorlektorat: Christoph Landgraf
Korrektorat: Sebastian Politz
Druck: CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978-3-86470-992-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: info@plassen-buchverlage.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag
www.instagram.com/plassen_buchverlage

*Wenn man reich ist, denken die Leute,
man wüsste wirklich Bescheid.*

*„Wenn ich einmal reich wär“,
Anatevka, 1964*

Die Wirklichkeit ist schön.

Ray Dalio, 2013

INHALT

Anmerkung des Autors	9
Einführung	11

TEIL I

1. Ein gottverdammter Ort.....	26
2. Missy und der Wikinger	41
3. Absolute Gewissheit.....	56
4. Pure Alpha.....	68
5. Die Hauptursache	93
6. Die große Korrektur	108

TEIL II

7. Ausschau halten	122
8. Der Vasall	131
9. Comey und die Fälle.....	150
10. Die Offensive	166
11. Die Wahrheitsfabrik	183
12. Sex, Lügen und Video	192

TEIL III

13. Die Maschine	213
14. Prince	228
15. „Erschießen Sie die, die Sie lieben“	251
16. Künstliche Intelligenz	260
17. Prinzipienlos	273
18. Der Weg des Seins	292
19. Feedback-Schleife	303
20. Einer von uns	309
21. „Ray, das ist eine Religion“	319

TEIL IV

22. Der Zirkel des Vertrauens	333
23. Das Geschenk	356
24. Die Partnerschaft	371
25. Alles, was er will	384
26. Keine Helden	396
Epilog	408
Nachwort: Ray und ich	425
Danksagungen	432
Hinweis zu den Quellen	436
Endnoten	442

ANMERKUNG DES AUTORS

Ray Dalio will nicht, dass Sie dieses Buch lesen. Das hat er mir gesagt. Zu Beginn dieses Projekts wandte ich mich per E-Mail an ihn, um seine Meinung einzuholen. Er äußerte sich skeptisch zu meinen Absichten. Nach langem Hin und Her entschied er sich gegen ein Interview, was sein gutes Recht ist.

Ich bin unendlich dankbar, dass Hunderte von Menschen im Umfeld von Bridgewater Associates mir ihre Zeit und ihre Erfahrungen anvertraut haben. Gestützt habe ich mich zudem auf aktuelle Notizen, E-Mails, Aufzeichnungen, Gerichtsakten, unzählige andere interne und externe Unternehmensdokumente sowie veröffentlichte Interviews und Artikel. Alle Namen, die hier erscheinen, sind echt, mit Ausnahme eines Pseudonyms, das verwendet wurde, um die Identität eines ehemaligen Mitarbeiters zu verschleiern, der sexuelles Fehlverhalten unterstellte.

In einigen Fällen stammen die Dialoge in diesem Buch direkt von der betroffenen Person, in anderen von weiteren Teilnehmenden, von Personen, die im Nachhinein informiert wurden, oder von Personen,

DER FONDS

die Aufzeichnungen einer Veranstaltung angehört haben. Es sollte nicht davon ausgegangen werden, dass die zitierten Personen mit mir gesprochen haben. Wie der mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnete Autor James B. Stewart schrieb: „Angesichts der Unwägbarkeiten des menschlichen Gedächtnisses sind erinnerte Dialoge selten mit tatsächlichen Aufzeichnungen und Abschriften identisch. Gleichzeitig ist der Dialog nicht mehr und nicht weniger genau als viele andere Erinnerungen.“⁴¹

Was Dalios eigene Erinnerungen anbelangt, so wird die Öffentlichkeit keine Gelegenheit haben, sie zu hören. Er schrieb ein autobiografisches Selbsthilfebuch, das ein Bestseller wurde – „Principles: Leben und Arbeit“. In den letzten zehn Jahren hat er Hunderte von Medieninterviews auf fünf Kontinenten gegeben und dabei sein eigenes Evangelium gepredigt. Er war in großen Rundfunk- und Fernsehsendern, in beliebten Podcasts und auf den Titelseiten von Zeitschriften zu sehen. Er wurde sogar von Gwyneth Paltrow interviewt. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung folgten ihm fast 2,5 Millionen Menschen auf LinkedIn. Seine TED-Talks wurden fast sieben Millionen Mal angesehen und sein beliebtestes YouTube-Video mehr als 34 Millionen Mal.

Dalio ist zwar nicht der erste Finanzier, der das Rampenlicht sucht, könnte aber der erste sein, der behauptet, dass er allein die Lösung für das gefunden habe, was er als zwei der größten Herausforderungen der Menschheit ansieht: unsere Abneigung, einander zu widersprechen, und unser Wunsch, ein sinnvolles Leben zu führen. Dalio hat jahrelang an der Behauptung festgehalten, dass alle Bridgewater-Mitarbeiter auf gleicher Augenhöhe beurteilt würden und dass jeder Unterschied im Rang oder in der Kompetenz nur auf ein rigoroses System zurückzuführen sei, das die Verdienste jedes einzelnen Mitarbeiters genau unter die Lupe nehme. Die Wahrheit ist vielmehr eher orwellischer Natur. Bei Bridgewater sind einige gleicher als andere.

Dies ist die Geschichte von Ray Dalio, dem Gleichsten von allen.

Rob Copeland

EINFÜHRUNG

Einige Minuten nachdem er den Hörer aufgelegt hatte, strich Paul McDowell sein Button-down-Hemd glatt und musste erst einmal kräftig schlucken.

McDowell war nicht so sehr verärgert als vielmehr überwältigt. Der glatzköpfige Kanadier neigte dazu, große Risiken zu scheuen, doch er war gerade das größte Risiko seines Lebens eingegangen, indem er mit einem der reichsten Männer der Welt verhandelte – und gewann, so schien es zumindest. Nicht zum letzten Mal fragte er sich, was zum Teufel da gerade passiert war.

Als an diesem Nachmittag sein Handy klingelte, saß McDowell an seinem Schreibtisch in dem winzigen Büro, das als kanadischer Hauptsitz von BearingPoint Consulting galt, jener bedauernswerten Unternehmensberatungsfirma, die die Projekte übernahm, die McKinsey & Company nicht anfassen wollte. Er nahm den Hörer ab und hörte die tiefe, heisere Stimme von Ray Dalio.

„Paul“, sagte Dalio und übersprang jeden Small Talk, „es ist so schwer, jemanden wie Sie zu finden.“

DER FONDS

McDowell spürte, wie in ihm Hitze aufstieg. Dass überhaupt jemand anrief – ganz zu schweigen von den Komplimenten –, war schon eine besondere Leistung. Wenn McDowell bei seinen Kollegen in der Firma überhaupt bekannt war, dann nur als der Kanada-Mann. Im Gegensatz zu vielen anderen Beratern verabscheute er aalglatte Präsentationen oder die für seinen Beruf typische Kundenwerbung. Aber er war geschieden und verschuldet und brauchte seinen gut bezahlten Job. Er war zum Experten für technologische Infrastrukturen, Personalwesen und Vergütungsmanagement geworden – langweilige Themen, aber Bereiche, in denen harte Arbeit und eine hohe Toleranz gegenüber Tabellenkalkulationen das Leben in einem Unternehmen erleichtern konnten. Obwohl McDowell sich oft unterschätzt fühlte, fand er es doch gut, so etwas wie ein Experte zu sein, wenn es darum ging, neue Wege für die Kunden von BearingPoint zu finden, um kleine Änderungen mit großen Auswirkungen auf ihren Betrieb vorzunehmen.

Es war verwirrend und sehr schmeichelhaft, dass jemand wie Ray Dalio ihn kontaktiert hatte. Dalio war nicht irgendein Wirtschaftstitan; er war der Gründer eines der größten Hedgefonds der Welt, Bridgewater Associates, und eine aufkommende Berühmtheit in der Finanzwelt.

Das war im Dezember 2008, und während der Großteil der Wall Street Prügel bezog, erlebte Dalio das beste Jahr seiner beruflichen Laufbahn. Er war bekannt dafür, dass er vor der Immobilienblase Alarm geschlagen und ein Jahr zuvor öffentlich davor gewarnt hatte, dass die Hypotheken kurz vor dem Zusammenbruch standen. Er wirkte wie ein Orakel, und so beriet sich nun der Chef der Federal Reserve, Ben Bernanke – der wichtigste Banker der Welt – mit Dalio darüber, wie man das Land aus dem Abwärtsstrudel herausziehen könnte.¹ Eine Woche nach McDowells Telefonat schrieb die *New York Post*: „Dalio war hinsichtlich des Zustands der Wirtschaft derart vorausschauend, dass die Lektüre seiner täglichen Beobachtungen so war, als wenn man die Finanzzeitungen zwei Wochen im Voraus lesen würde.“²

Die Idee, dass Dalio McDowell brauchte, machte wenig Sinn. McDowell war einer von vielen Beratern, die Bridgewater hinzugezogen hatte, und er half nicht bei den Investitionen, mit denen Dalio so viel Geld verdiente, sondern bei der weniger sexy erscheinenden Arbeit, die Backoffice-Prozesse zu bereinigen. Aber als Dalio seine Situation beschrieb, begann McDowell zu erkennen, wie er helfen konnte. Bridgewater wuchs in einem rasanten Tempo, erklärte Dalio, und er bräuchte Hilfe, um das tägliche Management des Unternehmens zu überwachen. Er verbrachte einen Großteil seiner Zeit damit, die Welt zu bereisen, sich mit wohlhabenden Einzelpersonen und Institutionen zu treffen und sie zu beraten, was sie mit ihrem Geld tun sollten. McDowell, so Dalio, könnte genau der richtige Mann sein, um den Laden am Hauptsitz des Hedgefonds in Connecticut zu führen.

BearingPoint hatte Bridgewater beraten und dem Hedgefonds bei der Entwicklung eines Systems zur Analyse von Talenten geholfen, wodurch das Unternehmen Geld sparen konnte. McDowell war der Meinung, dass sein Team gute Arbeit geleistet hatte, denn allein im Jahr 2008 stellte Bridgewater 211 neue Mitarbeiter ein und vergrößerte damit die Belegschaft in nur einem Jahr um mehr als ein Drittel. McDowell hatte nicht viel direkten Kontakt zu Dalio, aber wenn er ihn hatte, fiel ihm sofort auf, dass die Mitarbeiter von Bridgewater den Gründer zu bewundern schienen. Es gab kaum eine Besprechung, bei der Dalio nicht innehielt, um Lehren aus seinen Erfahrungen mitzuteilen, während die Mitarbeiter um ihn herum eifrig Notizen kritzelten. Seine Worte wurden ständig von anderen zitiert, ob er nun anwesend war oder nicht.

Eines Nachmittags, als es draußen sintflutartig regnete und McDowell gerade in einem Konferenzraum des Bridgewater-Hauptquartiers arbeitete, sah McDowell den milliardenschweren Bridgewater-Gründer, wie er Untergebenen half, den Pfützen auszuweichen, während sie die Tabletts mit dem Mittagessen hineintrugen. McDowell merkte sich, dass ein so wichtiger Mann auch dann mit anpackte, wenn scheinbar niemand zusah.

DER FONDS

McDowell wusste, dass Dalio den Ruf hatte, die Besten einzustellen, unabhängig vom Lebenslauf. Dalio sagte oft, dass für ihn Werte und Charakter wichtiger seien als bestimmte Fähigkeiten. Er wies die Personalverantwortlichen von Bridgewater an, logisches Denken und Toleranz für offenes Feedback von allen Mitarbeitern einzufordern, von der Führungsetage bis hinunter zum Hausmeisterpersonal von Bridgewater. „Stellen Sie nicht nur Leute ein, die für den Job passen“, forderte Dalio, „sondern Leute, mit denen Sie Ihr Leben teilen möchten.“ McDowell, so Dalio, sei einer der wenigen Menschen, die der Bridgewater-Gründer getroffen habe, der zwischen „Ziel und Aufgabe“ unterscheiden könne.

„Ich denke, Sie wären fantastisch“, sagte Dalio zu McDowell. „Sie verstehen vollkommen, wie wir sind, und Sie können hier alles tun, was Sie wollen. Sie könnten sogar die Firma leiten.“

McDowell war verblüfft und kurzzeitig sprachlos. Das machte aber nichts, denn Dalio fuhr mit seinem Vortrag fort und erläuterte McDowell ausführlich seine künftigen Aufgaben bei Bridgewater. Dazu gehörte auch, einen Weg zu finden, das Personal im gesamten Unternehmen im Einklang mit Dalios einzigartigen Werten neu zu organisieren. Dalio war auf der Suche nach einem neuen Vorstandsvorsitzenden, der die Nachfolge des Gründers antreten sollte, und er sagte McDowell, dass er einer der wenigen sei, die den Job bekommen könnten.

„Paul, ich bin so begeistert von unserer Partnerschaft“, schloss Dalio endlich, „was sagen Sie dazu?“

„Ray, meine einzige Sorge ist, dass mir aufgefallen ist, dass viele Leute von Ihnen eingeschüchtert zu sein scheinen. Ich möchte nicht, dass wir eine solche Beziehung haben. Ich möchte, dass wir sehr ehrlich und offen miteinander umgehen können, ohne uns darüber Sorgen zu machen.“

Es gab eine lange Pause, bevor Dalio antwortete. „Ich glaube, das Problem mit diesen Leuten, Paul, ist, dass sie nicht zwischen Ziel und

Aufgabe unterscheiden können. Demgegenüber handeln Sie von vornherein zielgerichtet.“ Endlich, dachte McDowell, hier war jemand, der ihn als Führungskraft ansah.

McDowell fragte nach dem Gehalt und bekam eine großzügige Summe genannt, mehr als eine Million Dollar allein im ersten Jahr, einschließlich eines Bonus. „Sie werden eine irre Menge Geld verdienen, bald werden es *Millionen* von Dollar sein“, sagte Dalio.

Dalio fragte dann, was McDowell derzeit verdiene, und im Sinne der Ehrlichkeit, auf die sich die beiden Männer gerade verständigt hatten, antwortete McDowell wahrheitsgemäß: Allein das Grundgehalt von Bridgewater war um 100.000 Dollar höher als sein derzeitiges Gehalt.

„Okay, das ist es, was ich zahlen werde. Ich zahle den Leuten nur das, was sie gerade verdienen“, bemerkte Dalio lässig.

McDowells Haut kribbelte. Gerade hatte man ihn an der Nase herumgeführt, und nun hatte er offenbar ebenso schnell verloren, was ihm als kleines Vermögen erschien. „Moment, Sie sagten gerade, was ich wert bin. Warum sollte ich weniger nehmen als das, was ich Ihrer Meinung nach wert bin?“

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass 100.000 Dollar im Jahr für Sie einen Unterschied machen, um hier einzusteigen. Lassen Sie sich nicht davon leiten.“

Die beiden Männer fingen an, aneinander vorbeizureden, bis Dalios Geduld für dieses Gespräch erschöpft war. „In Ordnung, Paul, ich mache so etwas nie, nie, nie, aber okay, ich zahle Ihnen, was Sie verlangen. Das ist unsere Abmachung.“

Der Milliardär wünschte ihm ein frohes Weihnachtsfest und legte auf.

Die folgenden Tage und Wochen waren für McDowell sehr turbulent. Er nahm das Ganze nicht einen Moment lang als selbstverständlich hin. Er war nun 48 Jahre alt und dachte sich, dass es für ihn längst an der Zeit sei, auch mal Glück zu haben.

DER FONDS

McDowell, ein Nachfahre von Generationen an Bergleuten in Nordengland, stammte positiv ausgedrückt aus bescheidenen Verhältnissen. Den größten Ruhm hatte seine Familie erlangt, als sein Vater während des Zweiten Weltkriegs kurzzeitig als Wächter in der traditionellen roten Uniform und mit Bärenfellmütze vor dem Buckingham-Palast diente. McDowells Eltern zogen drei Jahre vor seiner Geburt nach Kanada, in eine arme Gegend am Rande von Toronto.

Obwohl sie nördlich der US-Grenze lebten, verkörperte die Familie in vielerlei Hinsicht eine traditionelle amerikanische Arbeitsmoral. McDowells Vater fuhr mit dem Fahrrad zur Arbeit in einer Ölraffinerie und kehrte nach einem langen Arbeitstag verdreckt nach Hause zurück, wo er direkt in den Keller ging, um eine Reihe von Klimmzügen, Liegestützen und Sit-ups zu absolvieren. Er riet dem ganzen Haushalt davon ab, den damaligen Fernsehhit „Hogan’s Heroes“ zu sehen, weil die Sitcom deutsche Soldaten verhöhnte. McDowells Vater hatte seine Vorsicht und seinen Respekt vor der anderen Seite nie ganz verloren und impfte seinem Sohn eine anhaltende Wachsamkeit gegenüber ungeahnten Gefahren ein.

McDowell war in seiner Kindheit vielen Gefahren ausgesetzt. Im Vergleich zu seinen Klassenkameraden war er immer etwas schwächling, was noch deutlicher wurde, als er den größten Teil der vierten Klasse übersprang. Er entging der Aufmerksamkeit von Tyrannen in der Highschool, indem er kostenlose Nachhilfe in Mathe anbot. Seine Stimme hatte sich nicht verändert, als er aufs College ging, wo er einen Großteil seiner Freizeit in der Bibliothek verbrachte und ein Buch nach dem anderen über Amateurfunkgeräte, den sowjetischen Gulag und den Watergate-Skandal las.

Auf der Suche nach einem tieferen Sinn, der seine Karriere untermauern sollte, war McDowell fasziniert von der Forschung darüber, wie man einen Arbeitsplatz durch das umstrittene System der Bedarfsorganisation effektiv verwalten kann. Die Theorie besagte, dass Mitarbeiter nach ihrer Gesamtproblemlösungsfähigkeit geprüft und eingestuft werden

sollten – was auch als leistungsorientierte Professionalisierung bekannt ist –, und dass Führungskräfte stets zu komplexerem, breiter gefächertem Denken fähig sein müssten als ihre Untergebenen. Der Nachteil war unter anderem, dass die erforderliche Organisation eine stark strukturierte Unternehmenshierarchie förderte, die an ein Kastensystem grenzte und extreme Gehaltsunterschiede zwischen Führungskräften und den unteren Rängen rechtfertigte. Nach dieser Theorie verrichteten die Beschäftigten der unteren Ebenen nicht nur eine andere Arbeit als ihre Vorgesetzten, sondern unterschieden sich auch in ihrem Wesen von ihnen; den Menschen wurde eine Arbeit zugewiesen, zu der sie von Natur aus fähig waren.

Bei Bridgewater fand McDowell die perfekten Bedingungen für die Umsetzung seiner Interessen. Er begann im März 2009 und wurde sofort in wochenlange Notfallsitzungen gedrängt. Jeder schien in Panik zu sein, um seine Position zu rechtfertigen, was, wie McDowell später erfuhr, mit einer von Dalios regelmäßigen Umstrukturierungen zu tun hatte. Die aktuelle Umstrukturierung, so erfuhr McDowell, ergab sich aus Dalios weitsichtiger Einschätzung der Wirtschaft. In der Überzeugung, dass die globale Finanzrezession noch in den Kinderschuhen steckte, hatte Dalio eine Reihe von „Beatdowns“ genannte Kürzungen bei Bridgewater angestrebt. Die Budgets der meisten Abteilungen, und waren sie noch so klein, mussten um 25 Prozent gekürzt werden.

Am interessantesten für McDowell war, dass Dalio bereit war, in Bezug auf das Personal den gleichen Ansatz zu verfolgen. An einem der ersten Tage von McDowell erinnerte Dalio ihn daran, dass der Hedgefonds des Unternehmens im Kern eine Maschine sei, ebenso wie jeder einzelne Mitarbeiter.³ Der Schlüssel liege darin, herauszufinden, welche Personen (Dalio nannte sie „Ausrüstungsteile“) am besten zusammenarbeiteten, um den gewünschten Output zu erzielen, und von welchen nicht benötigten Teilen man sich trennen könne.

Obwohl McDowell diesen Ansatz etwas unpersönlich fand, sah er seine Vorzüge. Das Management als Maschine mit der betonten Un-

terordnung der verschiedenen Rollen in einem Unternehmen war nur eine grobe Version der Philosophie der Bedarfsorganisation. Und eines schien sicher: Dalios Ansatz – inklusive der schmerzhaften Kürzungen – war äußerst erfolgreich. Einen Monat, nachdem McDowell sein Amt angetreten hatte, verkündete das Branchenforschungsmagazin *Alpha*, dass Bridgewater keinen Geringeren als die Blue-Chip-Firma JPMorgan & Co. überholt habe und nun der größte Hedgefonds der Welt sei.⁴

Dalio hielt sich an sein Wort und begann sofort, sich auf McDowells Rat zu verlassen. Er ernannte den Kanadier zum Berater der Geschäftsleitung des Unternehmens, wodurch McDowell bei Entscheidungen, die unter den Top-Führungskräften des Unternehmens diskutiert wurden, sofort einen Sitz am Tisch erhielt. Oft fragte Dalio McDowell um Rat. Bis zum Jahresende beauftragte er McDowell damit, herauszufinden, wer bei Bridgewater in einen anderen Teil des Unternehmensapparats versetzt oder entlassen werden sollte. McDowell schlug vor, dass es sich als hilfreich erweisen könnte, die Mitarbeiter nach ihrer Gruppenzugehörigkeit zu bewerten. Dalio war von der Idee begeistert. „Das sollten wir sofort tun“, entgegnete er.

Um den Chef zu beeindrucken, ließ McDowell einen Gruppenexperten einfliegen. Die drei saßen um einen kleinen Tisch herum, als ihr Gast erklärte, dass die Einstufung in bestimmte Gruppen dazu dienen sollte, Menschen in Positionen zu bringen, die zu ihnen passten, Rollen einzunehmen, die weder zu einfach noch zu kompliziert waren. Die Personen wurden psychologisch befragt und dann nach ihrer Fähigkeit, komplexe Aufgaben selbstständig zu bewältigen, in Gruppen von 1 bis 8 eingeteilt. Ein Fabrikarbeiter könnte zum Beispiel der Gruppenstufe 1 angehören, während der ideale Geschäftsführer mindestens der Gruppenstufe 5 zuzuordnen wäre.

Dalio zeigte auf McDowell. „Auf welcher Stufe ist er?“

Der Experte schätzte McDowell auf etwa Stufe 6 und betonte, dass dies ein Maß für kognitives Urteilsvermögen und Temperament sei, das sich im Laufe der Zeit entwickeln könne und nicht feststehe.

Dalio wandte sich schraubend an McDowell. „Wenn Ihre Gruppenzugehörigkeit so hoch ist, wieso sind Sie dann kein Milliardär?“

McDowell schluckte schwer, bevor ihm eine Antwort einfiel. Die Gruppe, so sagte er Dalio, sei nur ein Maßstab für eine Person. Kein einziges Modell könne das Alter, die gesammelte Weisheit, die Werte oder den Hintergrund einer Person berücksichtigen – ganz zu schweigen von purem Glück.

Selbst ein Mensch mit hohem Lebensstandard, so McDowell, könne arm werden und umgekehrt.

Kurz darauf nahm Dalio McDowell beiseite und sagte ihm, dass ihm die Idee von dieser Gruppeneinteilung zwar gefalle, er aber der Meinung sei, dass sie verbessert und erweitert werden könne. Seine Idee war es, die Mitarbeiter nach verschiedenen Attributen zu bewerten und einzustufen, die er sich im Laufe der Zeit ausgedacht hatte. Insgesamt waren es 77, wie zum Beispiel Entschlossenheit und Eintreten für das Richtige. Die Bewertungen sollten auf einer sogenannten Baseballkarte aufgeführt werden, etwa so wie bei den Spielern der großen Ligen Statistiken über ihre Siege und Niederlagen und Ähnliches geführt würden. Die Baseballkarten würden jedem bei Bridgewater ein Bild von den Stärken und Schwächen der anderen geben. Alle würden sich gegenseitig bewerten, jeder würde eine Stimme bekommen und jeder würde in den gleichen Kategorien beurteilt werden. Und was noch besser sei: Jede Information auf jeder Baseballkarte wäre für alle sichtbar, sodass jeder sofort Rechenschaft ablegen müsse und die Wahrheit nicht verheimlichen könne.

Dalio legte McDowell nahe, eventuell eine führende Rolle bei dieser Aktion zu übernehmen.

McDowell war begeistert. Dies war genau die Art von Projekt, mit dem er sich seit Jahren beschäftigt hatte – und eines, mit dem er sich beim Hedgefonds einen Namen machen könnte.

Der Auftrag bereitete ihm jedoch schnell Kopfzerbrechen. McDowell schuf einen funktionierenden Prototyp nach dem anderen, und Dalio

DER FONDS

fügte scheinbar nach Lust und Laune neue Kategorien hinzu oder zog sie wieder zurück. Viele schienen wenig wissenschaftlich zu sein; eine wurde als „praktisch“ bezeichnet, eine andere als „praktisches Denken“. Während es einfach war, einen Profisportler an Bällen oder Strikes zu messen, umfassten Dalios Metriken nebulöse Bereiche wie „Visualisierung“. Was war das, und konnte man so etwas oder ähnlich subjektive Bereiche wie Kreativität überhaupt numerisch bewerten?

Ein Vorteil des Chaos war, dass McDowell ständigen Zugang zu seinem Chef hatte. Dalio lud McDowell oft in sein Büro ein, wo der Bridgewater-Gründer sich in seinem Stuhl zurücklehnte, während er nachdenklich auf einem Stück Klebeband herumkaute, dessen Abroller von einem Assistenten regelmäßig nachgefüllt wurde, und die Fortschritte der Karten besprach. Das Ziel aller Bewertungen, so Dalio, war, jeden bei Bridgewater auf einer einzigen Skala einzuordnen. Oft brachte er neue Ideen ein; in einem Fall forderte er ein Bridgewater-Team auf, sich vorzustellen, alle zu Ninjas auszubilden und dann alle in verschiedene Farben statt in Schärpen zu hüllen, um den besten Kämpfer zu kennzeichnen. Bei Bridgewater würde die wichtigste, übergreifende Bewertung „Glaubwürdigkeit“ heißen.

Mit McDowell tauschte sich Dalio mehrere Monate aus, dann nahm Dalio eine Karteikarte zur Hand und schrieb das Wort „Glaubwürdigkeit“ an den oberen Rand, kreiste es mehrmals ein und zeichnete verschnörkelte Linien, die von diesem Punkt aus nach unten führten. Die Glaubwürdigkeit sollte eine Zusammenfassung aller Bewertungen in jeder Kategorie sein und in fetter Schrift am oberen Rand der Baseballkarten aufgeführt werden. Die Bewertungen von Bridgewater-Mitarbeitern mit hoher Glaubwürdigkeit würden stärker gewichtet werden als die der anderen. Dalio nannte dies „Glaubwürdigkeitsgewichtung“. Welchen Sinn machte es, das Wort des Hausmeisters genauso zu gewichten wie das des Firmengründers?

McDowell verstand die Anziehungskraft von übergreifenden Bewertungen, aber er war der Meinung, dass Dalio ein entscheidendes Er-

schwernis übersehen hatte. „Das können Sie nicht tun“, sagte McDowell zu seinem Chef. „Sie können die Zahlen dort nicht mitteln ... Das ist so, als würde man seine Schuhgröße nehmen, sie zu seiner Körpertemperatur addieren, sie zur Tageszeit addieren und dann durch drei teilen, das Ganze auf die dritte Dezimalstelle bringen und denken, man hätte etwas entdeckt.“

Da diese Analogie nicht zu funktionieren schien, versuchte McDowell eine andere. „Diese Einstufungen sind nicht wie ein Bluttest, der Ihnen tatsächlich sagt, wie viele weiße Blutkörperchen Sie haben. Sie sind Näherungswerte. Es sind nur die Meinungen der Menschen übereinander.“

Dalio sah McDowell an, dann deutete er auf die Karteikarte, deren Zeilen sich von oben nach unten schlängelten. „Kaskaden der Glaubwürdigkeit. Das hätten Sie tun sollen. Ich habe gerade Ihren Job für Sie gemacht.“

Dalio ging hinaus.

Inzwischen hatte McDowell herausgefunden, dass es am besten war, nicht zu widersprechen, wenn Dalio sagte, er habe eine Lösung für ein Problem. McDowell versprach, der Glaubwürdigkeit eine Chance zu geben.

Monatelang skizzierte und testete er die Idee. Er bat die Top-Mitarbeiter, sich gegenseitig in eine Rangfolge zu bringen, wer in einem bestimmten Bereich das meiste Vertrauen in der Entscheidungsfindung genoss, und zwar von oben nach unten. Das System begann mit einer gewissen Dynamik zu funktionieren. Wenn eine Reihe von Bridgewater-Führungskräften die Glaubwürdigkeit eines Untergebenen insgesamt positiv bewertete, bekam die eigene Meinung des Untergebenen mehr Gewicht. McDowell erkannte, dass Glaubwürdigkeit eine Möglichkeit sein könnte, Talente im gesamten Hedgefonds zu identifizieren. Auch die Mitarbeiter schienen von der Idee angetan zu sein, da sie darin eine Möglichkeit sahen, zu beweisen, dass sie eine Beförderung verdient hatten. McDowell führte in der Firma einen Prototyp ein, bei dem die

DER FONDS

Mitarbeiter die Glaubwürdigkeitsbewertungen der anderen auf einer Skala von 1 bis 10 sehen konnten.

Kurz darauf klingelte das Telefon von McDowell und Dalio war in der Leitung.

Es war das erste Mal, dass der Bridgewater-Gründer ihn seit seinem Jobangebot in Kanada unter vier Augen angerufen hatte. McDowell hoffte auf ein Kompliment, aber stattdessen klang Dalios Stimme zornig:

„Warum gibt es bei der Glaubwürdigkeit keinen Kaskadeneffekt?“

Einen solchen Effekt gebe es, erwiderte McDowell. Bei den Baseballkarten-Prototypen würden Zehntausende von Messwerten analysiert.

Dalio schien das nicht so zu sehen. Einer seiner Untergebenen hatte ihn gerade auf eine verdächtige Entdeckung aufmerksam gemacht: Zwei Personen bei Bridgewater – eine aus dem Bereich Investment Research, die andere ein einfacher Informatiker – wiesen höhere Glaubwürdigkeitswerte auf als Dalio selbst. Die Leute begannen darüber zu tuscheln.

McDowell erklärte Dalio, dass dies ein Zeichen dafür sei, dass das System funktioniere, dass Bridgewater die Talente in seinen Reihen herausfische – genau so, wie Dalio ihn darum gebeten hatte.

Dalios Stimme machte keinen Hehl aus seiner Verärgerung. Warum sich seine Glaubwürdigkeit nicht so übertrage, fragte er.

McDowell dachte zurück an Dalios Karteikartenzeichnung. Ihm wurde klar, dass Dalio nicht nur das Konzept der Glaubwürdigkeit an der Spitze skizziert hatte. Er hatte sich selbst buchstäblich an die Spitze gezeichnet, um allen unter ihm Glaubwürdigkeit zu verleihen.

Die Lösung lag auf der Hand. McDowell beauftragte einen Untergebenen, die Software zu bearbeiten und eine neue Regel zu programmieren. Dalio selbst sollte die neue Basis für die Glaubwürdigkeit in praktisch allen wichtigen Kategorien sein. Als die ursprüngliche, höchst glaubwürdige Person bei Bridgewater war Dalios Bewertung nun numerisch „kugelsicher“ gegen negatives Feedback. Unabhängig davon,

wie alle anderen in der Firma ihn bewerteten, würde das System darauf hinwirken, dass er an der Spitze bleibt.

Es dauerte mehr als zwei Jahre, um das Glaubwürdigkeitssystem zu perfektionieren. Das System wurde dann für den Einsatz auf iPads eingeführt, sodass die Bridgewater-Mitarbeiter ihre Bewertungen gegenseitig in Echtzeit eingeben und sehen konnten, wie ihre Werte sanken oder stiegen. Dalios eigene Bewertungen, die fest mit dem System verdrahtet waren, blieben erstklassig.

Der Mann, der dafür verantwortlich war, Ray Dalio zu einem Inbegriff der Glaubwürdigkeit zu machen, bekam die Beförderung seines Lebens. Zum Jahresende 2011 setzte sich McDowell mit Dalio zusammen, und der Bridgewater-Gründer überreichte ihm ein Blatt Papier, auf dem er McDowells Bonus für das Jahr notiert hatte.

Dalio teilte McDowell mit, dass er nun in den inneren Ring von Bridgewater aufgenommen würde, das heißt in die relativ kleine Gruppe von Mitarbeitern, die eine Beteiligung an der Firma erhielten. Jedes Quartal würde McDowell einen Scheck mit einem Teil der Einnahmen erhalten, die Bridgewater von seinen Kunden erhalten hatte.

Dalio schnappte sich das Papier und strich die Zahl durch, die er ihm gerade eben noch übergeben hatte. Er ersetzte sie durch eine neue Zahl, die 300.000 Dollar höher war. McDowell war fassungslos über den Geldbetrag, der so beiläufig den Besitzer wechselte. Dalio reichte McDowell das Papier und winkte mit der Hand zur Tür, um ihm zu signalisieren, dass er jetzt mit dem geänderten Wisch gehen solle. „Sagen Sie ihnen einfach, dass ich Ihnen mehr gegeben habe.“

Als McDowell die Tür erreichte, fügte Dalio noch hinzu:

„Damit gehören Sie zur Familie.“