

campus

DER
NR.1-BESTSELLER
AUS DEN USA

MALCOLM GLADWELL

■ ■
**ÜBER
FLIEGER**

Warum

manche Menschen erfolgreich sind –
und andere nicht

Überflieger

Malcolm Gladwell arbeitete als Wirtschafts- und Wissenschaftsreporter für *The Washington Post*. Heute ist er Journalist für den *New Yorker* – und Autor der Bestseller *Tipping Point* und *Blink* (deutsche Ausgabe bei Campus, 2005).

Malcolm Gladwell

ÜBERFLIEGER

Warum manche Menschen
erfolgreich sind – und andere nicht

Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englischsprachige Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel
»Outliers. The Story of Success« bei Little, Brown and Company.
Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell.
All rights reserved including the rights of reproduction in whole or
in part in any form.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38838-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2009. Alle deutschsprachigen Rechte bei
Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Für Daisy

INHALT

Einleitung: Das Geheimnis von Roseto	9
--	---

TEIL 1: CHANCE

1. Der Matthäus-Effekt	19
2. Die 10 000-Stunden-Regel	36
3. Das Problem mit den Genies, Teil 1	63
4. Das Problem mit den Genies, Teil 2	83
5. Die drei Lektionen des Joe Flom	105

TEIL 2: ERBE

6. Harlan, Kentucky	145
7. Flugzeugabstürze und Kultur	159
8. Reisfelder und Mathematik	199
9. Maritas Handel	220

Epilog: Eine Geschichte aus Jamaika	237
---	-----

Anmerkungen	252
-----------------------	-----

Dank	266
----------------	-----

Register	268
--------------------	-----

EINLEITUNG

DAS GEHEIMNIS VON ROSETO

»Die Leute sind an Altersschwäche gestorben.

Das war's.«

Aus|rei|ßer, der; -s, -: 1. (ugs.) jmd., der aus dem Haus weggelaufen ist, bes. ein Kind

2. In der Statistik spricht man von einem »Ausreißer«, wenn ein Messwert oder Befund nicht in eine erwartete Messreihe passt oder allgemein nicht den Erwartungen entspricht.

Über|flie|ger, der; -s, -: jmd., der begabter, tüchtiger ist als der Durchschnitt

1.

Roseto Valfortore liegt in der italienischen Provinz Foggia, rund 200 Kilometer südöstlich von Rom, in den Ausläufern der Apenninen. Es ist ein typisch mittelalterliches Dorf mit einem großen Platz im Zentrum. An der Stirnseite dieses Platzes steht der Palazzo Marchesale, der Palast der Familie Saggese, die einst große Ländereien in der Region besaß. Durch einen Torbogen an der Seite des Palazzos gelangt man zur Chiesa della Madonna del Carmine, der Kirche Unserer Jungfrau Maria vom Berge Karmel. Verwinkelte, gepflasterte Gassen und Treppen ziehen sich die Hänge hinauf, gesäumt von zweigeschossigen Häuschen mit roten Ziegeldächern.

Jahrhundertlang arbeiteten die *paesani* von Roseto in den Marmorsteinbrüchen der umliegenden Hügel oder bestellten ihre Felder auf den Terrassen der Tiefebene. Jeden Morgen gingen sie zu Fuß die sieben oder acht Kilometer den Berg hinab ins Tal und jeden Abend gingen sie den langen Weg bergauf wieder zurück. Es war ein beschwerliches Leben. Die wenigsten der Dorfbewohner konnten lesen und schreiben, sie lebten in bitterer Armut und konnten sich kaum Hoffnung auf wirtschaftlich rosigere Zeiten machen. Doch dann verbreitete sich Ende des 19. Jahrhunderts die Nachricht vom Land der unbegrenzten Möglichkeiten jenseits des Atlantiks in Roseto.

Im Januar 1882 brachen elf Rosetani – zehn Männer und ein Junge – nach New York auf. Die erste Nacht in der Neuen Welt verbrachten sie auf dem Fußboden einer Taverne in der Mulberry Street in Manhattans Little Italy. Von dort zogen sie nach Westen weiter und fanden schließlich Arbeit in einem Schiefersteinbruch in Bangor, einer rund 150 Kilometer westlich von New York gelegenen Kleinstadt in Pennsylvania. Im Jahr darauf verließen 15 weitere Männer Roseto in Richtung Amerika, und einige von ihnen stießen zu ihren Landsleuten in den Steinbrüchen von Bangor. In ihren Briefen malten die Auswanderer den Daheimgebliebenen die Verheißungen der Neuen Welt in schillernden Farben aus, und schon bald packte in Roseto eine Gruppe nach der anderen die Koffer und brach nach Pennsylvania auf. Aus dem Strom der Auswanderer wurde ein reißender Fluss. Allein im Jahr 1894 beantragten 1200 Bürger von Roseto einen Reisepass, um nach Amerika zu emigrieren, und ganze Straßenzüge des alten Dorfes blieben entvölkert zurück.

In Pennsylvania kauften die Rosetani Land an einem geröllübersäten Hügel, der mit Bangor durch einen abschüssigen, steinigen Feldweg verbunden war. Dort bauten sie zweigeschossige Häuschen mit schwarzen Schieferdächern, die sich entlang von verwinkelten, gepflasterten Gassen den Hang hinaufzogen. Sie errichteten eine Kirche und weihten sie auf den Namen Unsere Jung-

frau Maria vom Berge Karmel. Die Hauptstraße, an der die Kirche stand, nannten sie Garibaldi Avenue, nach dem Helden der italienischen Einigungsbewegung. Anfangs hieß ihr Dorf New Italy, doch schon bald taufte sie es in Roseto um, was nahelag, denn die meisten seiner Einwohner kamen aus derselben italienischen Ortschaft.

Im Jahr 1896 übernahm ein tatkräftiger junger Pfarrer namens Pasquale de Nisco die Kirchengemeinde. De Nisco gründete katholische Vereine und organisierte Gemeindefeste. Er ermunterte die Dorfbewohner, Äcker anzulegen und in den Gärten hinter ihren Häusern Zwiebeln, Bohnen, Kartoffeln und Melonen anzubauen und Obstbäume zu pflanzen. Er verteilte sogar das Saatgut. Allmählich erwachte der Ort zum Leben. In ihren Hinterhöfen hielten die Rosetani Schweine, und auf den Hängen bauten sie Wein an. Sie errichteten Schulen und ein Kloster und legten einen Friedhof und einen Park an. Entlang der Hauptstraße wurden kleine Läden, Bäckereien, Restaurants und Bars eröffnet. Es entstand ein halbes Dutzend Textilmanufakturen, in denen Hemden und Blusen hergestellt wurden. Die Einwohner des Nachbarorts Bangor waren überwiegend Einwanderer aus Wales und England, der nächste Ort war mehrheitlich deutsch, und da die Beziehungen zwischen Engländern, Deutschen und Italienern damals eher unterkühlt waren, blieb Roseto fest in italienischer Hand. Die wenigen auswärtigen Besucher, die in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts die Hauptstraße entlanggingen, hörten nur Italienisch, oder genauer gesagt den Dialekt, der in der Gegend um Foggia gesprochen wurde. Neu-Roseto in Pennsylvania war eine eigene kleine Welt und existierte in weitgehender Abgeschlossenheit vom Rest der amerikanischen Gesellschaft. Dies hätte sich auch kaum geändert, wenn da nicht ein Mann namens Stewart Wolf gewesen wäre.

Wolf war Arzt mit Spezialgebiet Verdauung und unterrichtete Medizin an der University of Oklahoma. Seine Sommerferien verbrachte er auf einem Bauernhof in Pennsylvania, ganz in der Nähe von Roseto. Das hat allerdings nicht allzu viel zu sagen, denn der

italienische Ort war derart isoliert vom Rest der Welt, dass man in der Nachbargemeinde leben und trotzdem nichts über Roseto wissen konnte. »In den Sommerferien – es muss Ende der Fünfzigerjahre gewesen sein – bin ich einmal von einer Ärztevereinigung aus dem Bezirk zu einem Vortrag eingeladen worden«, erinnerte sich Wolf Jahre später in einem Interview. »Nach dem Vortrag hat mich einer der Ärzte zum Essen eingeladen. Bei einem Glas Bier hat er mir erzählt, ›Ich praktiziere seit 17 Jahren in dieser Gegend. Meine Patienten kommen aus der ganzen Region, aber in Roseto habe ich kaum jemanden unter 65 mit einer Herzerkrankung.«

Wolf war überrascht. Man schrieb die Fünfzigerjahre, cholesterinsenkende Mittel und Vorbeugungsmaßnahmen gegen Herzerkrankungen waren weit und breit noch nicht in Sicht. In den Vereinigten Staaten waren Herzinfarkte eine Volkskrankheit und die häufigste Todesursache für Männer unter 65 Jahren. Für einen Arzt war es damals nahezu unmöglich, *nicht* mit Herzkrankheiten zu tun zu haben.

Wolf beschloss, der Sache auf den Grund zu gehen. Er fand Unterstützung bei seinen Studenten und Kollegen in Oklahoma. Sie sammelten Totenscheine der Bewohner von Roseto und gingen so weit in die Vergangenheit zurück, wie sie konnten. Sie werteten die Archive in den Arztpraxen aus und rekonstruierten mithilfe der Krankenakten Familienstammbäume. »Wir haben 1961 mit unserer Arbeit angefangen und zunächst eine grobe Voruntersuchung durchgeführt«, berichtete Wolf. »Der Bürgermeister hat uns versprochen, ›Ich schicke Ihnen meine Schwestern, die sollen Ihnen helfen.« Er hatte vier Schwestern. Für unsere Untersuchungen hat er uns den Sitzungsraum des Gemeinderats angeboten. Ich habe ihn gefragt, wo denn dann der Gemeinderat seine Sitzungen abhält, aber er hat nur geantwortet: ›Die verschieben wir dann eben.« Seine Schwestern haben uns mit Essen versorgt. Wir haben kleine Kabinen aufgebaut, um Blut abzunehmen und EKGs zu erstellen. Beim ersten Mal waren wir vier Wochen da. Danach habe ich mich mit dem Gemeinderat unterhalten. Er hat uns über den

Sommer die Schule zur Verfügung gestellt, und wir haben die gesamte Bevölkerung von Roseto zu den Tests eingeladen.«

Die Ergebnisse waren erstaunlich. In Roseto war kaum jemand unter 55 Jahren an Herzinfarkt gestorben oder wies auch nur Anzeichen einer Herzerkrankung auf. Bei Männern über 65 Jahren lag die Zahl der Todesfälle durch Herzerkrankungen um 50 Prozent unter dem Landesdurchschnitt. Genauer gesagt, war die Todesrate bei sämtlichen untersuchten Krankheiten in Roseto um 30 bis 35 Prozent niedriger als im Rest der Vereinigten Staaten.

Wolf holte sich Unterstützung bei einem Freund namens John Bruhn, einem Soziologen der University of Oklahoma. »Wir haben Medizin- und Soziologiestudenten angeheuert, die in Roseto von Tür zu Tür gegangen sind und jeden Einwohner über 21 befragt haben«, erinnert sich Bruhn. Das war vor mehr als 50 Jahren, doch Bruhn klingt noch immer erstaunt, wenn er die Ergebnisse beschreibt. »Wir haben keine Selbstmorde, keinen Alkoholismus, keine Drogenabhängigkeit und kaum Verbrechen gefunden. Niemand hat Sozialhilfe bezogen. Niemand hatte Magengeschwüre. Die Leute sind an Altersschwäche gestorben. Das war's.«

Mediziner wie Wolf haben einen Namen für Ortschaften wie Roseto, die aus der Alltagserfahrung herausfallen und auf die normalen Regeln nicht zuzutreffen scheinen. Sie sprechen von Ausreißern.

2.

Wolf nahm zunächst an, die Rosetani hätten möglicherweise einige Ernährungsgewohnheiten aus der Alten Welt mitgebracht und seien deshalb gesünder als die übrigen US-Amerikaner. Doch er erkannte sehr schnell, dass dies nicht der Fall war. Die Rosetani kochten mit Schweineschmalz und nicht mit dem sehr viel gesünderen Olivenöl, das ihre Landsleute in der alten Heimat verwendeten. In Italien bestand die Pizza aus einem dünnen Teig, der mit Salz und Öl bestrichen und gelegentlich mit einigen Tomaten,

Sardellen oder Zwiebeln belegt wurde. In Pennsylvania war die Grundlage der Pizza dagegen ein dicker Brotteig, der mit Wurst, Salami, Schinken und oft sogar mit hartgekochten Eiern belegt wurde. Süßes Gebäck wie *biscotti* und *taralli*, das es in der alten Heimat nur an Weihnachten und Ostern gab, wurde in Pennsylvania das ganze Jahr über gegessen. Als Wolf die Essgewohnheiten in Roseto von Ernährungsexperten analysieren ließ, stellte sich heraus, dass die Einwohner sage und schreibe 41 Prozent ihrer Kalorien in Form von Fett zu sich nahmen. Und natürlich stand in Roseto niemand vor Sonnenaufgang auf, um Yoga zu praktizieren oder zehn Kilometer zu joggen. Die Rosetani waren starke Raucher, und viele hatten mit Übergewicht zu kämpfen.

Wenn die Ergebnisse nicht durch Ernährungsgewohnheiten und Sport zu erklären waren, stellte sich die Frage, ob die außergewöhnliche Gesundheit vielleicht auf die Gene zurückzuführen war. Die Einwohner von Roseto stammten fast durchweg aus derselben Region in Italien, und Wolf überlegte, ob sie vielleicht aus besonders zähem Holz geschnitzt und deshalb vor Krankheiten geschützt waren. Also suchte er nach Verwandten der Rosetani, die in anderen Teilen der Vereinigten Staaten lebten, um zu untersuchen, ob sie die bemerkenswerte Gesundheit ihrer Vettern in Pennsylvania teilten. Die Antwort war Nein.

Also sah er sich die Region um Roseto an. Vielleicht gab es ja irgendetwas in den Hügeln von Pennsylvania, das sich besonders positiv auf ihre Gesundheit auswirkte. Die nächstgelegenen Ortschaften waren Bangor im Tal und Nazareth in einigen Kilometern Entfernung. Beide Ortschaften waren etwa genauso groß wie Roseto und wurden wie die italienische Enklave von fleißigen europäischen Einwanderern bewohnt. Wolf analysierte die Krankenakten in beiden Ortschaften und stellte fest, dass in Bangor und Nazareth dreimal so viele Männer über 65 an Herzerkrankungen starben wie in Roseto. Auch das war also eine Sackgasse.

Allmählich sah Wolf ein, dass das Geheimnis von Roseto weder Sport noch Ernährung noch die Gene oder die gesunde Umwelt

waren. *Es musste also an Roseto selbst liegen.* Bei ihren Aufenthalten im Ort erkannten Wolf und Bruhn den Grund. Sie beobachteten, wie die Rosetani sich gegenseitig Besuche abstatteten, sich auf der Straße auf Italienisch unterhielten oder sich in ihre Gärten zum Grillen einluden. Sie lernten die komplizierten Verwandtschaftsbeziehungen kennen, die den gesamten Ort durchzogen. Sie sahen, dass oft drei Generationen unter einem Dach zusammenlebten und dass die Großeltern großen Respekt genossen. Sie besuchten die Messe in der Kirche Unserer Jungfrau Maria vom Berg Karmel und erkannten die gemeinschaftsbildende und befriedende Rolle der Kirche. Sie zählten sage und schreibe 22 verschiedene Vereine, und das bei knapp 2000 Einwohnern. Sie erkannten den besonderen egalitären Geist der Gemeinschaft, der die Reichen davon abhielt, ihren Erfolg zur Schau zu stellen, und den Gescheiterten half, ihren Misserfolg zu verbergen.

Die Rosetani hatten die *paesani*-Kultur von Süditalien in den Osten von Pennsylvania mitgebracht und auf diese Weise eine robuste Sozialstruktur geschaffen, die sie vor den Belastungen der modernen Welt beschützte. Es war der Ort, aus dem sie kamen, der ihre Gesundheit ausmachte, und die Welt, die sie sich in ihrem kleinen Dorf in den Bergen geschaffen hatten.

»Ich erinnere mich an meinen ersten Besuch in Roseto. Ich habe gesehen, wie drei Generationen beim Essen zusammengessen haben, die ganzen Bäckereien, die Leute, die auf der Straße spazieren gegangen sind und vor ihren Häusern gesessen und sich unterhalten haben. Ich habe die Nähereien gesehen, in denen die Frauen tagsüber gearbeitet haben, während die Männer in den Schiefersteinbrüchen waren«, beschreibt Bruhn. »Es war ein magischer Ort.«

Sie können sich vermutlich vorstellen, auf welche Skepsis Bruhn und Wolf stießen, als sie der medizinischen Fachwelt ihre Erkenntnisse präsentierten. Sie hielten Vorträge auf Konferenzen, auf denen ihre Kollegen gewaltige Datenmengen in komplizierten Grafiken zusammenstellten und hochspezifische genetische und

physiologische Prozesse beschrieben, während sie über die geheimnisvollen gesundheitlichen Auswirkungen von Unterhaltungen auf der Straße und vom Zusammenleben dreier Generationen unter einem Dach sprachen. Damals ging man davon aus, dass eine hohe Lebenserwartung vor allem damit zusammenhing, wer man *war* – mit anderen Worten, mit den Genen. Unsere Gesundheit hing außerdem von unseren persönlichen Entscheidungen ab – was wir essen, wie viel Sport wir treiben und welche medizinische Versorgung wir erhalten. Niemand ging davon aus, dass Gesundheit etwas mit der Gemeinschaft zu tun haben könnte, in der wir leben.

Wolf und Bruhn mussten die Fachwelt davon überzeugen, Gesundheit und Herzinfarkte in einem völlig neuen Licht zu sehen: Sie mussten ihren Kollegen klarmachen, dass sie nicht verstehen konnten, warum jemand gesund war, wenn sie dessen persönliche Entscheidungen und Handlungen aus dem Zusammenhang herausgelöst betrachteten. Mediziner mussten lernen, über den Einzelnen hinauszublicken. Sie mussten die Kultur, die Familien, die Freunde und das soziale Umfeld der Menschen verstehen. Sie mussten erkennen, dass die Werte der Welt, in der wir leben, und die Menschen, mit denen wir uns umgeben, entscheidende Auswirkungen darauf haben, wer wir sind. Mit seiner Arbeit in Roseto hat Stewart Wolf unser Gesundheitsverständnis revolutioniert. Mit diesem Buch möchte ich dasselbe für unser Erfolgsverständnis erreichen.

TEIL 1
CHANCE

KAPITEL 1

DER MATTHÄUS-EFFEKT

»Denn wer hat, dem wird gegeben werden, und er wird in Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden.«

Matthäus 25.29

1.

An einem warmen Frühlingstag im Mai 2007 trafen die Mannschaften der Medicine Hat Tigers und der Vancouver Giants im Endspiel um den Memorial Cup, die kanadischen Jugendmeisterschaften im Eishockey, in Vancouver aufeinander. Die Tigers und die Giants waren die besten Mannschaften der Canadian Hockey League, der besten Jugendeishockeyliga der Welt. Hier liefen die künftigen Stars auf: siebzehn-, achtzehn- und neunzehnjährige Jungen, die schon auf Kufen standen, kaum dass sie Laufen gelernt hatten.

Das Spiel wurde vom staatlichen kanadischen Fernsehen übertragen. In der Innenstadt von Vancouver flatterten die Fahnen des Memorial Cup an den Masten der Straßenlaternen. Das Stadion war bis auf den letzten Platz ausverkauft. Auf dem Eis wurde ein roter Teppich ausgerollt, und ein Ansager verlas die Liste der Ehrengäste, angefangen bei Gordon Campbell, dem Ministerpräsidenten des kanadischen Bundesstaates British Columbia. Dann betrat unter tosendem Beifall die Eishockeylegende Gordie Howe das Rund. »Meine Damen und Herren!«, rief der Stadionsprecher: »Mister Eishockey!«

In den nächsten 60 Minuten boten die beiden Teams eine leidenschaftliche und offensive Partie. Zu Anfang des zweiten Drittels ging Vancouver durch einen Rebound von Mario Bliznak in

Führung. Kurz vor Ende des Drittels glückte Medicine Hat aus, als Darren Helm, Torschützenkönig der Mannschaft, den Puck an Vancouvers Torhüter Tyson Sexsmith vorbeischlenzte. In den Schlussekunden des letzten Drittels, nachdem Medicine Hat seinen Torhüter vom Eis genommen und einen weiteren Feldspieler gebracht hatte, erzielte Vancouver schließlich den entscheidenden Treffer zum Sieg.

Nach dem Spiel drängten sich die Spieler, ihre Familien und Sportreporter aus dem ganzen Land in der Umkleidekabine des siegreichen Teams. Die Luft war erfüllt von Zigarrenqualm und dem Geruch von Sekt und verschwitzten Trikots. An der Wand hing ein Spruchband mit der Aufschrift »Nimm den Kampf an!«. Inmitten des Gedränges stand Giants-Trainer Don Haly mit feuchten Augen. »Ich bin so stolz auf die Jungs«, sagte er. »Schauen Sie sich nur um. Jeder Einzelne von denen hat heute alles gegeben.«

Das kanadische Eishockey ist extrem leistungsorientiert. Tausende Jungen treten noch vor ihrer Einschulung einer Mannschaft bei. Von Anfang an gibt es für jede Altersgruppe eine eigene Liga, und in jeder dieser Ligen werden die Spieler beobachtet, begutachtet und bewertet. Die talentiertesten werden ausgesucht und für die nächste Liga trainiert. Die besten Jugendlichen spielen in der Major Junior A-League, der Spitze der Pyramide. Und wenn eine Mannschaft aus dieser Liga im Endspiel um den Memorial Cup antritt, dann heißt das, dass sie ganz oben an der Spitze der Pyramide steht.

In den meisten Sportarten werden die späteren Stars auf diese Weise herausgefiltert. So entdecken beispielsweise Fußballvereine in Europa und Lateinamerika ihre Spieler, und so werden Olympiateilnehmer ermittelt. Das Auswahlverfahren im Sport unterscheidet sich damit kaum von der Art und Weise, wie die klassische Musik ihre späteren Virtuosen, das Ballett seine Ballerinas und unser Bildungssystem die künftigen Wissenschaftler und Intellektuellen entdeckt.

Einen Platz in einer Mannschaft der Major Junior A-League

kann man sich nicht kaufen. Es ist völlig gleichgültig, wer Ihr Vater, Ihre Mutter oder Ihre Großeltern sein mögen oder welches Unternehmen Ihrer Familie gehört. Es spielt auch keinerlei Rolle, ob Sie in der abgelegensten Ecke der nördlichsten kanadischen Provinz leben. Wenn Sie das Zeug zum Star haben, werden Sie von einem engmaschigen Netz von Eishockeyscouts und Talentsuchern eingefangen, und wenn Sie Ihr Talent weiterentwickeln wollen, dann wird das System Sie belohnen. Erfolg im Eishockey ist allein eine Frage der *individuellen Leistung*, wobei beide Worte zu betonen sind: Spieler werden aufgrund ihrer eigenen Leistung beurteilt, nicht aufgrund der Leistung anderer, und aufgrund ihrer Fähigkeiten, nicht aufgrund willkürlicher Kriterien.

Oder?

2.

In diesem Buch geht es um Ausreißer und Überflieger: Männer und Frauen, die Außergewöhnliches erreichen. In den folgenden Kapiteln werde ich Ihnen verschiedene dieser beeindruckenden Menschen vorstellen: Genies, Ausnahmeunternehmer, Musikstars und Softwareentwickler. Wir werden einem berühmten Rechtsanwalt sein Geheimnis entreißen, uns ansehen, was die besten Flugkapitäne von Bruchpiloten unterscheidet, und versuchen zu verstehen, warum Asiaten so gut in Mathematik sind. Und bei dieser Analyse der außergewöhnlichen Menschen unter uns – der Fähigsten, Talentiertesten und Ehrgeizigsten – werde ich zeigen, warum unsere Vorstellungen davon, was einen Menschen erfolgreich macht, grundsätzlich falsch sind.

Wie lautet die Frage, die wir uns über erfolgreiche Menschen stellen? Meistens wollen wir wissen, *wie sie sind* – welche Persönlichkeit sie mitbringen, wie intelligent sie sind, wie sie leben oder welches Talent sie bei ihrer Geburt mitbekommen haben. Wir gehen davon aus, dass diese persönlichen Eigenschaften uns erklären können, wie es diese Menschen nach oben geschafft haben.

Die Autobiografien der Milliardäre, Unternehmer, Popstars und Celebrities, die Jahr für Jahr erscheinen, erzählen immer wieder dieselbe Geschichte: Unser Held erblickt in bescheidenen Verhältnissen das Licht der Welt, doch dank seines Talents und seines Mutes bahnt er sich den Weg zur Größe. In der Bibel wird Josef von seinen Brüdern verstoßen und in die Sklaverei verkauft, doch aufgrund seiner Genialität und Klugheit steigt er zur rechten Hand des Pharaos auf. In den Romanen, die der amerikanische Autor Horatio Alger Ende des 19. Jahrhunderts schrieb, entkommen junge Männer dank einer Mischung aus Mut und Eigeninitiative der Armut und werden sagenhaft reich. »Ich denke, es ist ein Nachteil«, sagte Jeb Bush einmal über sein Schicksal, als Sohn und Bruder von US-Präsidenten und Enkel eines wohlhabenden Wall-Street-Bankers und eines US-Senators geboren worden zu sein. Im Wahlkampf um das Amt des Gouverneurs von Florida stellte er sich gern als »Selfmademan« dar. Dass die meisten Wähler bei dieser Selbstbeschreibung nicht einmal mit der Wimper zuckten, zeugt davon, wie sehr wir Erfolg als Produkt der individuellen Leistung sehen.

Bei der Enthüllung einer Statue von Benjamin Franklin, einem der großen Helden der amerikanischen Unabhängigkeitsbewegung, forderte Robert Winthrop vor einigen Jahren die versammelten Menschen auf: »Heben Sie den Blick und betrachten Sie das Bild eines Mannes, der aus dem Nichts aufstieg, der weder Eltern noch Gönnern etwas zu verdanken hatte, der in seiner Kindheit nicht in den Genuss einer Schulbildung kam, wie sie uns allen heute hundertfach offensteht, der in seiner Jugend mit niedersten Arbeiten sein Geld verdiente und der am Ende vor Königen stand und sich einen Namen gemacht hat, den die Welt nicht vergessen wird.«

In diesem Buch will ich Ihnen zeigen, warum sich Erfolg *nicht* in dieser Weise als Ergebnis persönlicher Anstrengungen erklären lässt. Niemand kommt aus dem Nichts. Jeder von uns steht in der Schuld von Eltern und Förderern. Die Menschen, die vor Könige

treten, mögen vielleicht nach außen hin den Eindruck erwecken, sie hätten dies allein sich selbst zu verdanken. Doch in Wirklichkeit kamen sie alle in den Genuss verborgener Vorteile, außergewöhnlicher Chancen und eines kulturellen Umfeldes, die es ihnen ermöglichten, anders zu lernen und zu arbeiten als andere Menschen und die Welt anders zu verstehen. Es spielt eine entscheidende Rolle, wo und wann wir aufwachsen. Unsere Kultur und das Erbe, das frühere Generationen an uns weitergeben, wirken sich in ungeahnter Art und Weise auf unseren Erfolg aus. Es reicht mit anderen Worten nicht aus zu fragen, wie erfolgreiche Menschen *sind*. Nur wenn wir fragen, *woher* sie kommen, können wir verstehen, warum manche Menschen erfolgreich werden und andere nicht.

Biologen sprechen oft von der »Ökologie« eines Organismus: Die größte Eiche in einem Wald ist nicht nur deshalb die größte, weil sie aus der kräftigsten Eichel stammt, sondern sie ist es auch deshalb, weil ihr kein anderer Baum die Sonne genommen hat, weil die Erde tief und nährstoffreich ist, weil kein Hase den Schößling gemümmelt und kein Forstarbeiter den jungen Baum vorzeitig gefällt hat. Jeder weiß, dass erfolgreiche Menschen aus einem kräftigen Keim stammen. Doch wissen wir genug über die Sonne, die sie gewärmt hat, die Erde, in der sie Wurzeln geschlagen haben, und die Hasen und Holzfäller, denen sie durch Zufall entgangen sind? In diesem Buch geht es nicht um große Bäume, sondern um Wälder. Eishockey ist ein guter Anfangspunkt, denn die Erklärung dafür, wer es nach oben schafft und wer nicht, ist erheblich komplizierter, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Sie ist sogar ausgesprochen seltsam.

3.

Nehmen wir einmal den Kader der Medicine Hat Tigers im Jahr 2007 unter die Lupe. Schauen Sie sich die Liste auf Seite 25 genau an und sehen Sie, ob Ihnen etwas auffällt.

Haben Sie es entdeckt? Machen Sie sich nichts daraus, wenn

Ihnen nichts auffällt. Es hat Jahre gedauert, bis es irgendjemand in der Eishockeywelt bemerkte. Erst Mitte der Achtzigerjahre machte ein kanadischer Psychologe namens Roger Barnsley auf das Phänomen des relativen Alters aufmerksam.

Gemeinsam mit seiner Frau Paula und seinen beiden Söhnen besuchte Barnsley ein Spiel der Lethbridge Broncos aus Alberta, einer Mannschaft, die wie die Medicine Hat Tigers und die Vancouver Giants in der Major Junior A-League spielte. Paula Barnsley las das Programm, in dem eine Aufstellung wie die obige abgedruckt war.

»Roger«, sagte sie, »weißt du, wann diese jungen Männer geboren wurden?«

»Klar«, antwortete er. »Die Jungs sind zwischen 16 und 20, also müssen sie Ende der Sechzigerjahre zur Welt gekommen sein.«

»Nein, nein«, erwiderte Paula. »Ich meine, in welchem *Monat*?«

»Ich habe zuerst gedacht, sie ist verrückt«, erinnert sich Barnsley. »Doch dann habe ich mir die Liste angesehen, und mir ist sofort ins Auge gestochen, was sie meint. Aus unerfindlichen Gründen hatten die meisten Spieler im Januar, Februar und März Geburtstag.«

Gleich am Abend nach dem Spiel suchte Barnsley so viele Geburtsdaten von Eishockeyprofis zusammen, wie er finden konnte. Das Muster bestätigte sich. Gemeinsam mit einem Kollegen namens A. H. Thompson sammelten Roger und Paula Barnsley daraufhin die Geburtsdaten sämtlicher Spieler der Ontario Junior Hockey League. Auch hier dasselbe Muster. Im Januar waren mehr Spieler zur Welt gekommen als in jedem anderen Monat. Auf Platz zwei lag Februar und auf Platz drei März. Im Januar waren fünfeinhalbmals so viele Spieler der Ontario Junior Hockey League geboren worden wie im November. Er suchte die Daten für die Auswahlmannschaften der Elf- und Dreizehnjährigen zusammen. Dasselbe Bild. Er sah sich Spieler der Profiliga an. Auch hier dasselbe Muster. Je mehr er suchte, desto sicherer war sich Barnsley, dass es sich nicht um einen Zufall handeln konnte, sondern dass er einem ehernen Gesetz des kanadischen Eishockeys

Nr.	Name	Position	Links-/ Rechts- händer	Größe	Ge- wicht	Geburtsdatum	Geburtsort
9	Brennan Bosch	Mittelfeld	R	1,72	78	14. Febr. 1988	Martensville, Saskat- chewan
11	Scott Wasden	Mittelfeld	R	1,85	85	4. Jan. 1988	Westbank, British Columbia
12	Colton Grant	Stürmer	L	1,75	80	20. März 1989	Standard, Alberta
14	Darren Helm	Stürmer	L	1,83	82	21. Jan. 1987	St. Andrews, Manitoba
15	Derek Dorsett	Stürmer	L	1,80	81	20. Dez. 1986	Kindersley, Saskatche- wan
16	Daine Todd	Mittelfeld	R	1,77	78	10. Jan. 1987	Red Deer, Alberta
17	Tyler Swystun	Stürmer	R	1,80	84	15. Jan. 1988	Cochran, Alberta
19	Matt Lowry	Mittelfeld	R	1,83	84	2. März 1988	Neepawa, Manitoba
20	Kevin Undershute	Stürmer	L	1,83	81	12. Apr. 1987	Medicine Hat, Alberta
21	Jerrid Sauer	Stürmer	R	1,77	89	12. Sept. 1987	Medicine Hat, Alberta
22	Tyler Ennis	Mittelfeld	L	1,75	72	6. Okt. 1989	Edmonton, Alberta
23	Jordan Hickmott	Mittelfeld	R	1,83	83	11. Apr. 1990	Mission, British Columbia
25	Jakub Rumpel	Stürmer	R	1,72	75	27. Jan. 1987	Hrnciarovce, Slowakien
28	Bretton Cameron	Mittelfeld	R	1,80	76	26. Jan. 1989	Didsbury, Alberta
36	Chris Stevens	Stürmer	L	1,77	75	20. Aug. 1986	Dawson Creek, British Columbia
3	Gord Baldwin	Verteidiger	L	1,95	93	1. März 1987	Winnipeg, Manitoba
4	David Schlemko	Verteidiger	L	1,85	74	7. Mai 1987	Edmonton, Alberta
5	Trever Glass	Verteidiger	L	1,83	86	22. Jan. 1988	Cochran, Alberta
10	Kris Russell	Verteidiger	L	1,77	80	2. Mai 1987	Caroline, Alberta
18	Michael Sauer	Verteidiger	R	1,90	93	7. Aug. 1987	Sartell, Minnesota
24	Mark Isherwood	Verteidiger	R	1,83	83	31. Jan. 1989	Abbotsford, British Columbia
27	Shayne Brown	Verteidiger	L	1,85	90	20. Febr. 1989	Stony Plain, Alberta
29	Jordan Bendfeld	Verteidiger	R	1,90	104	9. Febr. 1988	Leduc, Alberta
31	Ryan Holfeld	Torhüter	L	1,80	75	29. Juni 1989	LeRoy, Saskatchewan
33	Matt Keetley	Torhüter	R	1,87	86	27. Apr. 1986	Medicine Hat, Alberta

auf der Spur war: In jeder beliebigen Auswahlgruppe der besten Eishockeyspieler waren 40 Prozent zwischen Januar und März zur Welt gekommen, 30 Prozent zwischen April und Juni, 20 Prozent zwischen Juli und September und 10 Prozent zwischen Oktober und Dezember.

»In meiner gesamten Laufbahn als Psychologe bin ich nie einer derart auffälligen Verteilung begegnet«, erklärte Barnsley. »Man muss kein Statistiker sein, um das zu erkennen. Ein Blick genügt.«

Sehen wir uns einmal den Kader von Medicine Hat an. Fällt es Ihnen jetzt auf? Von 25 Spielern haben 17 in den Monaten Januar, Februar, März oder April Geburtstag.

Hier ist der Radiokommentar zu den ersten beiden Toren des Memorial-Cup-Endspiels, mit einem kleinen Unterschied: Ich habe die Namen durch die Geburtstage ersetzt. Es klingt plötzlich nicht mehr nach dem Endspiel einer kanadischen Jugendeishockeyliga. Es klingt eher nach einem geheimnisvollen Ritual von Jungen, die unter den Sternzeichen Steinbock, Wassermann und Fische zur Welt kommen:

11. März fährt hinter dem Tor der Tigers vorbei, lässt den Puck für 4. Januar liegen, der passt auf 22. Januar, der legt zurück auf 12. März – Schuss aufs Tor! Aber der Puck geht direkt auf den Torhüter der Tigers, 27. April. Der Abpraller kommt zu 6. März von den Giants, und der hält einfach drauf! Der Puck ist drin! Tigers-Verteidiger 9. Februar und 14. Februar versuchen noch zu retten, 10. Januar kann nur noch hilflos zuschauen. Tor!!

Und jetzt auf der Gegenseite:

21. Januar, bester Torschütze der Tigers, prescht über rechts durch. Er bremst, umspielt Giants-Verteidiger 15. Februar und passt auf seinen Teamkollegen 20. Dezember – hey, was macht *der* denn da? Der schüttelt den anstürmenden Verteidiger 17. Mai ab und spielt einen Querpas zurück auf 21. Januar. Der schießt! Giants-Verteidiger 12. März will den Schuss blocken, Torhüter 19. März springt, doch der Puck rutscht unter ihm durch – und ist drin! Tigers-Teamkollege 2. Mai springt 21. Januar vor Freude auf den Rücken.

4.

Dieses Phänomen hat eine ganz simple Erklärung. Es hat weder mit Astrologie zu tun noch damit, dass die ersten drei Monate des Jahres irgendetwas Magisches an sich hätten. Es liegt einfach daran, dass der Stichtag zur Zulassung für eine Altersgruppe im Eishockey der 1. Januar ist. Ein Junge, der am 2. Januar zehn Jahre alt wird, spielt in einer Mannschaft mit Jungen, die dieses Alter erst ein gutes Jahr später erreichen – und im vorpubertären Alter machen zwölf Monate einen erheblichen körperlichen Reifeunterschied aus.

In Kanada, dem eishockeyverrücktesten Land der Welt, stellen Trainer schon die neun- und zehnjährigen Jungen zu Auswahlmannschaften zusammen. Und natürlich wirken dabei die Jungen, die größer, besser koordiniert, körperlich reifer und die entscheidenden Monate älter sind, als seien sie die talentierteren Spieler.

Was passiert mit einem Spieler, der in eine Auswahlmannschaft kommt? Sein Training und seine Mitspieler sind besser. Jetzt absolviert er pro Saison zwischen 50 und 75 Spiele und nicht nur 20 wie die Jungen, die in der »Hausliga« bleiben. Außerdem trainiert er doppelt oder dreimal so viel. Anfangs besteht sein Vorteil weniger darin, dass er besser spielt, sondern darin, dass er ein paar Monate älter ist. Doch wenn er 13 oder 14 Jahre alt ist, spielt er dank des besseren Trainings und der zusätzlichen Spielpraxis tatsächlich besser, und die Wahrscheinlichkeit ist erheblich größer, dass er in die Major Junior B-League und von dort in die Profi-Ligen kommt.¹

1 Das Auswahlverfahren für kanadische Eishockeyspieler ist ein schönes Beispiel für das, was der Soziologe Robert Merton eine »sich selbst erfüllende Prophezeiung« genannt hat: eine Situation, in der »eine falsche Ausgangsdefinition ... ein Verhalten bewirkt, durch das sich diese falsche Ausgangsvorstellung bewahrheitet«. Die Kanadier beginnen mit einer falschen Definition der besten neun- und zehnjährigen Eishockeyspieler. Sie wählen ganz einfach Jahr für Jahr die Ältesten aus. Doch die Behandlung, die sie den Auswahlspielern geben, lässt den Eindruck entstehen, als sei dieses ursprüngliche Fehlurteil richtig gewesen. Um es mit Mertons Worten zu sagen: »Aufgrund der scheinbaren Richtigkeit der sich selbst erfüllenden Prophezeiung setzt sich der Irrtum immer weiter fort. Der Prophet verweist auf den Verlauf der weiteren Ereignisse, um zu beweisen, dass er von Anfang an Recht hatte.«.

Barnsley argumentiert, zu dieser verzerrten Altersverteilung komme es dann, wenn die folgenden drei Faktoren gegeben seien: Auswahl, Differenzierung und Förderung. Wenn schon frühzeitig eine Entscheidung darüber getroffen wird, wer ein guter Spieler ist und wer nicht, wenn die »Talentierten von den »Untalentierten« getrennt werden und die »Talentierten« schließlich eine bessere Behandlung erfahren, dann hat am Ende eine kleine Gruppe von nahe am Stichtag geborenen Kindern einen erheblichen Vorteil gegenüber allen anderen.

In den Vereinigten Staaten fallen Auswahl, Differenzierung und Förderung im Basketball und American Football nicht ganz so extrem aus. Daher bekommen in diesen Sportarten körperlich weniger weit entwickelte Kinder dieselben Möglichkeiten wie ihre etwas älteren Klassenkameraden, Spielpraxis zu erwerben.¹ Im Baseball ist dies dagegen sehr wohl der Fall. Stichtag für außerschulische Baseball-Ligen in den Vereinigten Staaten ist der 31. Juli, weshalb mehr Profispieler im August geboren werden als in irgendeinem anderen Monat. (Die Zahlen sind eindrucksvoll: Im Jahr 2005 feierten 505 Profi-Baseballer ihren Geburtstag im August und nur 313 im Juli.)

Der europäische Fußball ist ähnlich organisiert wie das kanadische Eishockey und das amerikanische Baseball, weshalb es auch hier zu einer stark verzerrten Verteilung der Geburtstage kommt. In England ist der Stichtag der 1. September, weshalb bei einer Stichprobe in den Neunzigerjahren 288 Profifußballer der Premier League zwischen September und November geboren worden waren und nur 136 Spieler zwischen Juni und August. Im internationalen Fußball war der Stichtag lange der 1. August, weshalb bei einer der letzten Jugendweltmeisterschaften 135 Spie-

1 In einer typischen US-amerikanischen Stadt bekommt ein körperlich weniger weit entwickeltes Kind mindestens ebenso viel Spielpraxis im Basketball wie seine etwas älteren Klassenkameraden, da ausreichend Plätze und Mitspieler vorhanden sind. Um Eishockey zu spielen, benötigt man dagegen eine Halle. Aufgrund seiner Offenheit und Verbreitung entgeht Basketball dieser Verteilung.

ler in den drei Monaten nach dem 1. August zur Welt gekommen waren und in den Monaten Mai, Juni und Juli nur 22. Vor einigen Jahren wurde der Stichtag im internationalen Jugendfußball auf den 1. Januar verlegt. Sehen wir uns die tschechische Jugendnationalmannschaft an, die im Jahr 2007 im Endspiel der Weltmeisterschaft stand:

Nr.	Name	Geburtsdatum	Position
1	Marcel Gecov	1. Jan. 1988	Mittelfeld
2	Ludek Frydrych	3. Jan. 1987	Torhüter
3	Petr Janda	5. Jan. 1987	Mittelfeld
4	Jakub Dohnalek	12. Jan. 1988	Verteidiger
5	Jakub Mares	26. Jan. 1987	Mittelfeld
6	Michal Held	27. Jan. 1987	Verteidiger
7	Marek Strestik	1. Febr. 1987	Stürmer
8	Jiri Valenta	14. Febr. 1988	Mittelfeld
9	Jan Simunek	20. Febr. 1987	Verteidiger
10	Tomas Oklestek	21. Febr. 1987	Mittelfeld
11	Lubos Kalouda	21. Febr. 1987	Mittelfeld
12	Radek Petr	24. Febr. 1987	Torhüter
13	Ondrej Mazuch	15. März 1989	Verteidiger
14	Ondrej Kudela	26. März 1987	Mittelfeld
15	Marek Suchy	29. März 1988	Verteidiger
16	Martin Fenin	16. April 1987	Stürmer
17	Tomas Pekhart	26. Mai 1989	Stürmer
18	Lukas Kuban	22. Juni 1987	Verteidiger
19	Tomas Cihlar	24. Juni 1987	Verteidiger
20	Tomas Frystak	18. Aug. 1987	Torhüter
21	Tomas Micola	16. Sept. 1988	Mittelfeld

Bei den Auswahlspielen hätten die tschechischen Trainer auch gleich alle in der zweiten Jahreshälfte geborenen Spieler nach Hause schicken können.

Profifußball und -eishockey betreffen natürlich nur eine kleine Gruppe von Auserwählten. Doch wir begegnen denselben Verzerrungen in sehr viel wichtigeren Bereichen, zum Beispiel in der Schulbildung. Eltern, deren Kinder am Jahresende geboren wurden, denken oft darüber nach, diese ein Jahr später einzuschulen, damit sie nicht mit Kindern mithalten müssen, die ein gutes Jahr älter sind. Die meisten Eltern scheinen jedoch davon auszugehen, dass sich ein kleiner Nachteil, den ein jüngeres Kind in der Vorschule hat, im Laufe der Jahre schon ausgleichen wird. *Das ist jedoch nicht der Fall.* Es ist wie beim Eishockey: Der kleine Ausgangsvorteil, den ein älteres Kind gegenüber einem jüngeren mitbringt, wird eher noch größer. Kinder bleiben über Jahre hinweg in denselben Mustern von Leistung und Schulversagen, Förderung und Frustration gefangen.

Unlängst haben die beiden Wirtschaftswissenschaftlerinnen Kelly Bedard und Elizabeth Dhuey den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen im internationalen Mathematik- und Naturwissenschaftstest TIMSS (der alle vier Jahre durchgeführt wird) und dem Geburtsmonat untersucht. Bei einem Vergleich von Viertklässlern stellten sie fest, dass die ältesten Kinder zwischen vier und zwölf Prozentpunkte mehr erzielten als die jüngsten. Das ist ein ganz erheblicher Unterschied. Von zwei gleich intelligenten Kinder, von denen eines zu Beginn und das andere zum Ende seines Jahrgangs geboren wurde, erreicht das ältere zwischen 80 und 100 Prozent und das jüngere zwischen 60 und 80. Das kann bedeuten, dass sich das ältere Kind für ein Förderprogramm qualifiziert und das jüngere nicht.

»Es ist wie im Sport«, erklärte Dhuey. »Wir differenzieren die Kinder schon früh nach ihren Fähigkeiten. Für fortgeschrittene Leser und Rechner haben wir spezielle Klassen. Deswegen wechseln die Lehrer schon in der ersten und zweiten Klasse Wissen mit Reife. Die älteren Kinder kommen in die Förderklassen, wo sie mehr lernen. Weil sie mehr gelernt haben, sind sie im nächsten Jahr wieder besser; und im nächsten Jahr passiert dasselbe, und ihr Vorsprung wird noch größer. Das einzige Land, in dem das

nicht passiert, ist Dänemark. Dort wird vor dem zehnten Lebensjahr keine Differenzierung vorgenommen.« In Dänemark lässt man sich also mit Auswahlentscheidungen Zeit, bis sich die Altersunterschiede weitgehend ausgeglichen haben.

Dhuey und Bedard wiederholten ihre Untersuchung an Universitäten. Dabei fanden sie heraus, dass die jüngste Gruppe des jeweiligen Jahrgangs gegenüber der ältesten um etwa 11,6 Prozent unterrepräsentiert war. Der ursprüngliche Reifeunterschied verschwindet also nicht etwa mit der Zeit, sondern er bleibt erhalten. Für Tausende Schüler kann dieser anfängliche Unterschied bedeuten, ob sie zur Universität gehen und damit eine echte Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg haben oder nicht.¹

»Das ist doch lächerlich«, meint Dhuey. »Unsere willkürliche Festlegung von Stichtagen hat gravierende Auswirkungen, aber das scheint niemanden zu interessieren.«

5.

Denken wir kurz darüber nach, was wir aus der Geschichte über Eishockey und Geburtsmonate über Erfolg lernen können. Sie verrät uns, dass unsere Annahme, die Besten und Klügsten setzten sich dank ihrer besonderen Fähigkeiten mühelos an die Spitze, so nicht stimmen kann. Ohne Frage haben die Eishockeyspieler, die schließlich einen Platz in einer Profimannschaft bekommen, mehr Talent als Sie und ich. Doch sie beginnen auch mit einem erheblichen Vorsprung und mit einer Chance, die sie sich nicht selbst erarbeiten mussten. Und diese Chance war ein entscheidender Erfolgsfaktor.

1 Auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen spielt das Phänomen des relativen Alters eine Rolle. Barnsley und zwei Kollegen fanden beispielsweise heraus, dass Schüler, die Selbstmordversuche begehen, mit größerer Wahrscheinlichkeit in der zweiten Hälfte ihres Altersjahrgangs geboren wurden. Die Psychologen erklären dies damit, dass schlechtere schulische Leistung Depressionen befördern kann. Der Zusammenhang zwischen relativem Alter und Selbstmord ist allerdings bei Weitem nicht so ausgeprägt wie der zwischen Geburtsmonat und sportlichem Erfolg.

Der Soziologe Robert Merton nannte dieses Phänomen den »Matthäus-Effekt«, nach einem Vers aus dem Matthäus-Evangelium des Neuen Testaments: »Denn wer hat, dem wird gegeben werden, und er wird in Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden.« Mit anderen Worten erhalten diejenigen, die bereits Erfolg haben, mit großer Wahrscheinlichkeit weitere Chancen, die ihnen neue Erfolge ermöglichen. Die Reichen profitieren am meisten von Steuererleichterungen. In den Schulen bekommen die besten Schüler die meiste Aufmerksamkeit und den besten Unterricht. Und im Eishockey erhalten die körperlich am weitesten entwickelten neun- und zehnjährigen Jungen das beste Training und die meiste Spielpraxis. Erfolg ist das Resultat dessen, was Soziologen als »sich akkumulierenden Vorteil« bezeichnen. Der spätere Eishockeyprofi ist zu Beginn seiner Karriere vielleicht ein klein wenig besser als die gleichaltrigen Kinder. Dieser kleine Vorsprung eröffnet ihm jedoch eine Chance, die diesen Unterschied vergrößert. Damit erhält das Kind wiederum neue Möglichkeiten, die den Abstand weiter vergrößern – und so weiter, bis sich der Spieler in einen wirklichen Überflieger verwandelt hat. Doch er hat nicht als Überflieger angefangen. Am Anfang war er lediglich ein bisschen besser.

Die zweite Schlussfolgerung aus dem Beispiel Eishockey ist, dass die Auswahlssysteme, mit denen wir zwischen Talentierten und weniger Talentierten differenzieren, nicht besonders effektiv sind. Wir glauben, wenn wir so früh wie möglich mit Auswahlprogrammen und Begabtenförderung beginnen, könnten wir sicherstellen, dass uns kein Talent durch die Lappen geht. Aber sehen wir uns noch einmal den Kader der tschechischen Nationalmannschaft an: Aus den Monaten Juli, Oktober, November und Dezember ist kein einziger Spieler vertreten und aus den Monaten August und September lediglich jeweils einer. Spieler, die in der zweiten Jahreshälfte zur Welt kamen, wurden frustriert, übersehen oder gänzlich aus dem Sport gedrängt. *Damit wurde die Hälfte aller potenziellen Fußballtalente Tschechiens vergeudet.*

Was also tun, wenn Sie ein sportlicher junger Tscheche sind und das Pech haben, in der zweiten Jahreshälfte zur Welt gekommen zu sein? Fußball kommt jedenfalls nicht in Frage. Vielleicht können Sie in einer Sportart unterkommen, für die sich die Tschechen begeistern, dem Eishockey. Aber Moment mal. (Vermutlich ahnen Sie schon, was jetzt kommt.) Sehen wir uns den Kader der tschechischen Jugendnationalmannschaft an, die bei der Weltmeisterschaft des Jahres 2007 den fünften Platz belegte:

Nr.	Name	Geburtsdatum	Position
1.	David Kveton	3. Jan. 1988	Stürmer
2.	Jiri Suchy	3. Jan. 1988	Verteidiger
3.	Michael Kolarz	12. Jan. 1987	Verteidiger
4.	Jakub Vojta	8. Febr. 1987	Verteidiger
5.	Jakub Kindl	10. Febr. 1987	Verteidiger
6.	Michael Frolik	17. Febr. 1989	Stürmer
7.	Martin Hanzal	20. Febr. 1987	Stürmer
8.	Tomas Svoboda	24. Febr. 1987	Stürmer
9.	Jakub Cerny	5. März 1987	Stürmer
10.	Tomas Kudelka	10. März 1987	Verteidiger
11.	Jaroslav Barton	26. März 1987	Verteidiger
12.	H. O. Pozivil	22. April 1987	Verteidiger
13.	Daniel Rakos	25. Mai 1987	Stürmer
14.	David Kuchejda	2. Juni 1987	Stürmer
15.	Vladimir Sobotka	2. Juli 1987	Stürmer
16.	Jakub Kovar	19. Juli 1988	Torhüter
17.	Lukas Vantuch	20. Juli 1987	Stürmer
18.	Jakub Voracek	15. Aug. 1989	Stürmer
19.	Tomas Pospisil	25. Aug. 1987	Stürmer
20.	Ondrej Pavelec	31. Aug. 1987	Torhüter
21.	Tomas Kana	29. Nov. 1987	Stürmer
22.	Michal Repik	31. Dez. 1988	Stürmer

Wer in den letzten vier Monaten des Jahres geboren wurde, kann also auch Eishockey getrost abhaken.

Sehen Sie, was unser Erfolgsverständnis bewirkt? Weil wir meinen, Erfolg sei ausschließlich das Ergebnis persönlicher Leistung, versäumen wir es, andere auf dem Weg nach oben zu unterstützen. Wir stellen Regeln auf, mit denen wir Leistung verhindern. Wir schreiben bestimmte Menschen vorzeitig ab. Wir zollen den Erfolgreichen übertriebene Bewunderung und den Erfolglosen übertriebene Verachtung. Vor allem aber handeln wir zu passiv. Wir sind uns nicht bewusst, wie groß der Einfluss ist, den wir – die Gesellschaft – darauf haben, wer Erfolg hat und wer nicht.

Wenn wir wollen, könnten wir uns eingestehen, wie wichtig willkürlich festgelegte Stichtage sind. Wir könnten beispielsweise zwei oder drei nach Geburtsmonaten differenzierte Eishockeyligen einrichten. Die Spieler könnten sich getrennt voneinander entwickeln und später in Auswahlmannschaften zusammengebracht werden. Wenn alle tschechischen und kanadischen Sportler, die am Jahresende geboren wurden, eine faire Chance bekämen, dann hätten die jeweiligen Nationalmannschaften plötzlich die Wahl unter der doppelten Anzahl von Spielern.

In den Schulen könnten wir ähnlich verfahren. Grundschulen und Mittelstufen könnten getrennte Klassen für die von Januar bis April, die von Mai bis August und die von September bis Dezember Geborenen einrichten. Auf diese Weise könnten Kinder mit gleich alten und gleich reifen Mitschülern lernen und konkurrieren. Das würde zwar möglicherweise einen geringfügig größeren Verwaltungsaufwand bedeuten, doch die Kosten wären mehr oder weniger dieselben, und diejenigen, die heute ohne eigenes Verschulden vom Schulsystem stark benachteiligt werden, bekämen eine faire Chance. Anders gesagt können wir den Erfolg selbst in die Hand nehmen – nicht nur im Sport, sondern auch in anderen, wichtigen Bereichen. Doch wir tun es nicht. Und warum? Weil wir uns an der Vorstellung festhalten, dass Erfolg das Resultat individueller Leistung ist, auf die weder die Umwelt, in der wir aufwachsen,

noch die Regeln, die wir als Gesellschaft aufstellen, einen Einfluss haben.

6.

Vor dem Memorial-Cup-Endspiel steht Gord Wasden, der Vater eines Spielers von Medicine Hat, an der Bande und erzählt von seinem Sohn Scott. Er trägt eine Mütze und ein schwarzes T-Shirt mit dem Wappen von Medicine Hat. »Als er vier Jahre alt war, hat sein kleiner Bruder noch im Laufwägelchen gestanden. Er hat ihm einen Schläger in die Hand gedrückt, und sie haben von morgens bis abends in der Küche Hockey gespielt. Von klein auf war Scott ein Eishockeynarr. In der Minor-League war er immer in der Auswahlmannschaft. In der Peewee-League, in der Bantam-League, er war immer in der Auswahl.« Wasden ist nervös: Sein Sohn steht vor dem wichtigsten Spiel seines Lebens. »Er hat immer hart arbeiten müssen, für alles, was er erreicht hat. Ich bin sehr stolz auf ihn.«

Das sind also die Zutaten des Erfolgs: Leidenschaft, Talent, Fleiß. Aber da gibt es noch einen anderen Faktor. Wann hatte Wasden zum ersten Mal das Gefühl, dass sein Sohn etwas Besonderes war? »Wissen Sie, er war immer recht groß für sein Alter. Er war stark und hatte schon früh raus, wie man Tore schießt. Er war immer der Auffälligste in seiner Gruppe, er war immer Kapitän.«

Recht groß für sein Alter? Natürlich. Scott Wasden wurde am 4. Januar geboren, drei Tage nach dem perfekten Geburtstag für einen Profispieler. Scott hatte Glück. Läge der Stichtag im kanadischen Eishockey einen Monat später, hätte er das Endspiel vermutlich von der Tribüne aus verfolgt.

KAPITEL 2

DIE 10 000-STUNDEN-REGEL

»In Hamburg haben wir acht Stunden am Stück auf der Bühne gestanden.«

1.

Im Jahr 1971 eröffnete die University of Michigan ihr neues Computerzentrum, ein Gebäude an der Beal Avenue in Ann Arbor mit beigen Ziegelmauern und einer dunklen Glasfassade. Die gewaltigen Mainframe-Computer der Universität standen in der Mitte eines riesigen weißen Raumes und erinnerten »an den Schluss des Films *2001: Odyssee im Weltraum*«, wie einer der Professoren es ausdrückte. An den Wänden standen Dutzende Lochkartenstanzer, die seinerzeit als Computerterminals durchgingen. Im Jahr 1971 war das Spitzentechnologie. Die University of Michigan hatte eine der fortschrittlichsten IT-Fakultäten in aller Welt, und während das Computerzentrum in Betrieb war, arbeiteten Tausende Studenten in diesem weißen Raum. Der bekannteste von ihnen war ein schlaksiger Junge namens Bill Joy.

Joy schrieb sich genau in dem Jahr an der University of Michigan ein, in dem das Computerzentrum eröffnet wurde. Er war 16 Jahre alt, groß, zaunlattendürr und hatte einen wuscheligen Haarschopf. Von seiner Abschlussklasse an der North Farmington High School vor den Toren Detroits war er zum »gelehrigsten Schüler« gewählt worden, was er selbst als »Streber ohne Freundin« übersetzt. Er dachte damals, er würde als Biologe oder Mathematiker enden. Doch gegen Ende seines ersten Studienjahrs stolperte er zufällig ins Computerzentrum – und war gefesselt.

Von da an war das Computerzentrum sein Leben. Wann immer er konnte, schrieb er Programme. Joy bekam eine Stelle als Assistent eines Computerwissenschaftlers und konnte auch in den Sommerferien programmieren. Im Jahr 1975 schrieb er sich an der University of California in Berkeley ein, um zu promovieren. Dort vergrub er sich immer tiefer in die Programmierung. Während der mündlichen Abschlussprüfung erfand er spontan einen besonders komplizierten Algorithmus, der »die Prüfer derart verblüffte, dass einer von ihnen das Erlebnis später mit dem Auftritt des zwölfjährigen Jesus im Tempel verglich«, wie einer seiner vielen Bewunderer schrieb.

Zusammen mit einer kleinen Gruppe von Programmierern übernahm Joy die Überarbeitung des Betriebssystems UNIX, das der Telefonkonzern AT&T für seine Mainframe-Computer entwickelt hatte. Seine Version war sehr gut. Sie war sogar so gut, dass sie bis heute das Betriebssystem für Millionen von Computern in aller Welt geblieben ist. »Wenn Sie Ihren Mac in diesen merkwürdigen Modus schalten, in dem Sie den Code sehen können, dann sehen Sie Zeilen, an die ich mich heute noch, nach 25 Jahren erinnere.« Und wissen Sie, wer einen großen Teil der Software geschrieben hat, mit der Sie heute durch das Internet navigieren? Bill Joy.

Nach seiner Promotion in Berkeley gründete Joy in Silicon Valley das Unternehmen Sun Microsystems, einen der entscheidenden Player der Computerrevolution. Dort überarbeitete er mit Java eine weitere Computersprache und wurde endgültig zur Legende. Insider in Silicon Valley sprechen seinen Namen mit derselben Ehrfurcht aus wie den von Microsoft-Gründer Bill Gates. Manche nennen ihn auch den Edison des Internet. Und IT-Philosoph David Gelernter von Yale beschreibt ihn als »einen der einflussreichsten Menschen der modernen Computergeschichte«.

Die Geschichte von Bill Joys Genialität wurde oft erzählt, und die Lektion ist immer dieselbe. In der Welt der Computer zählt nur die individuelle Leistung. Wer hier etwas werden will, dem helfen weder Seilschaften noch Geld. Es ist ein offenes Feld, hier wird

man nur nach Können und Leistung beurteilt. Nur die Besten setzen sich durch, und Joy war eindeutig einer der Allerbesten.

Wir würden diese Geschichte wahrscheinlich eher glauben, wenn wir uns nicht eben die Eishockeyspieler und Fußballer angesehen hätten. Auch die Welt des Sports ist ja angeblich eine, in der nur die eigene Leistung zählt. Aber das stimmt nicht. Wie wir gesehen haben, kommen die Überflieger durch eine Kombination aus Fähigkeiten, Möglichkeiten und zufälligen Vorteilen nach oben.

Wäre es denkbar, dass dieses Muster auch in der wirklichen Welt zu finden ist? Sehen wir uns die Geschichte von Bill Joy doch einmal genauer an.

2.

Seit mehr als einer Generation führen Psychologen in aller Welt eine leidenschaftliche Debatte über eine Frage, welche die meisten Menschen vermutlich für längst geklärt halten. Gibt es so etwas wie angeborenes Talent? Die meisten von uns würden diese Frage vermutlich mit Ja beantworten. Nicht jeder im Januar geborene Eishockeyspieler wird ein Profi. Das schaffen nur wenige, und zwar die mit dem angeborenen Talent. Leistung ist Talent plus Ausbildung. Nur: Je genauer sich Psychologen die Biografien der Begabten ansehen, umso unwichtiger wird das Talent und umso wichtiger die Ausbildung.

Erstes Beweisstück in der Talentediskussion ist eine Untersuchung, die der Psychologe K. Anders Ericsson und seine deutschen Kollegen Ralf Krampe und Clemens Tesch-Römer Anfang der Neunzigerjahre an der Berliner Hochschule der Künste durchführten. Mit Unterstützung der Professoren teilten sie die Violinisten der Hochschule in drei Gruppen ein. In der ersten Gruppe waren die Stars, die das Zeug zu Weltklassemolisten hatten. In der zweiten Gruppe waren die »guten« Violinisten und in der dritten solche, die vermutlich nie als professionelle Konzertmusiker auftreten und stattdessen eher als Musiklehrer an die Schulen gehen

wollten. Sämtlichen Studierenden stellten die Wissenschaftler dieselbe Frage: Wenn Sie Ihre gesamte Laufbahn zusammennehmen, beginnend mit dem Tag, an dem Sie das erste Mal eine Geige in die Hand genommen haben – wie viele Stunden haben Sie dann insgesamt etwa geübt?

Die Angehörigen aller drei Gruppen hatten mehr oder weniger im gleichen Alter begonnen, nämlich mit etwa fünf Jahren. Anfangs hatten alle mit rund zwei oder drei Stunden pro Woche etwa gleich viel geübt. Doch im Alter von acht Jahren ergaben sich die ersten erkennbaren Unterschiede. Die Studenten, die heute zur Gruppe der Besten gehörten, begannen intensiver zu üben als die anderen: im Alter von neun Jahren etwa sechs Stunden, im Alter von zwölf etwa acht, im Alter von 14 rund 16 Stunden pro Woche und so weiter, bis sie im Alter von 20 Jahren mehr als 30 Stunden pro Woche übten mit dem erklärten Ziel, ihr Spiel zu verbessern. Im Alter von 20 Jahren hatten diese Elitemusiker und -musikerinnen insgesamt rund 10 000 Stunden geübt. Im Gegensatz dazu kamen die »guten« Studierenden nur auf etwa 8 000 Stunden Spielpraxis und die künftigen Musiklehrer auf knapp über 4 000.

Daraufhin verglichen die Psychologen Amateur- und Profipianisten. Es ergab sich dasselbe Muster: Amateure übten in ihrer Kindheit nie öfter als dreimal pro Woche und hatten im Alter von 20 Jahren rund 2 000 Stunden Übungspraxis. Die Profis hatten dagegen Jahr für Jahr mehr geübt und kamen, genauso wie die Geiger, im Alter von 20 auf etwa 10 000 Stunden.

Das Erstaunliche an dieser Untersuchung ist, dass Ericsson und seine Kollegen nirgends auf »Naturtalente« stießen, die mühelos und mit einem Bruchteil der Übungsdauer in die Weltspitze vorgestoßen wären. Andererseits fanden sie aber auch keine »Rackerer«, die mehr geübt hätten als alle anderen, ohne jemals Weltklasseformat zu erreichen. Die Untersuchung lässt den Schluss zu, dass Musiker, die den Aufnahmeanforderungen eines renommierten Konservatoriums genügen, sich lediglich darin unterscheiden, wie viel sie arbeiten. Das ist alles. Und die Elitemusiker übten nicht

einfach nur mehr oder viel mehr als die übrigen. Sie übten *sehr* viel mehr.

Die Vorstellung, dass Höchstleistung bei der Ausführung einer anspruchsvollen Tätigkeit ein kritisches Minimum an Praxis erfordert, begegnet uns bei Untersuchungen des Expertentums immer und immer wieder. Dabei kamen Wissenschaftler auf eine magische Zahl, die wahres Expertentum ausmacht: 10 000 Stunden.

»Diese Untersuchungen zeigen, dass 10 000 Übungsstunden erforderlich sind, um sich dieses hohe Maß an Kompetenz zu erarbeiten, das man von Experten von Weltrang erwartet, und zwar auf jedem Gebiet«, schreibt der Neurologe Daniel Levitin. »Egal ob es sich um Komponisten, Basketballspieler, Romanautoren, Schlittschuhläufer, Konzertpianisten, Schachspieler oder Verbrechergenies handelt, sämtliche Untersuchungen kommen immer wieder auf diese Zahl. Das erklärt natürlich noch nicht, warum manche Menschen mehr von der Übung profitieren als andere. Doch bislang ist kein Fall bekannt, in dem Expertentum von Weltrang innerhalb kürzerer Zeit erworben wurde. Es scheint, als benötigte das Gehirn so lange, um all das zu assimilieren, was nötig ist, um eine Tätigkeit wirklich zu beherrschen.«

Das trifft übrigens auch auf Menschen zu, die wir für Wunderkinder halten. Mozart komponierte beispielsweise schon im Alter von sechs Jahren seine ersten Musikstücke. Doch wie der Psychologe Michael Howe in seinem Buch *Genius Explained* erklärt:

Am Maßstab eines reifen Komponisten gemessen sind Mozarts frühe Kompositionen alles andere als Meisterwerke. Die ersten Stücke wurden von seinem Vater niedergeschrieben, der sie vermutlich korrigierte und verbesserte. Viele der Kindheitskompositionen, beispielsweise seine Konzerte für Klavier und Orchester, sind überwiegend Neuarrangements der Werke anderer Komponisten. Als das erste Meisterwerk, das allein auf Mozart zurückgeht, gilt heute das Klavierkonzert Nr. 9 (KV 271), das Mozart jedoch erst im Alter von 21 Jahren schrieb. Zu diesem Zeitpunkt hatte er bereits mehr als zehn Jahre lang Konzerte komponiert.

Der Musikkritiker Harold Schonberg geht sogar noch weiter und bezeichnet Mozart als einen »Spätentwickler«, da er seine größten Werke erst geschrieben habe, als er bereits 20 Jahre Kompositionspraxis hatte.

Auch ein Schachgroßmeister benötigt offenbar zehn Jahre Spielpraxis. (Nur der legendäre Bobby Fischer scheint weniger Zeit gebraucht zu haben, um in die Weltelite vorzustoßen, nämlich neun Jahre.) Und was sind diese zehn Jahre? Etwa so viel wie nötig ist, um 10 000 Übungsstunden zu absolvieren. 10 000 ist die magische Zahl des Erfolgs.

So lassen sich auch die merkwürdigen Kader der kanadischen und tschechischen Nationalmannschaften erklären. Auf den ersten Blick erscheint es vollkommen unerklärlich, dass kaum einer der Auswahlspieler nach dem 1. September geboren wurde. Man sollte doch annehmen, dass auch in der zweiten Jahreshälfte Eishockey- und Fußballstars geboren werden, die so talentiert sind, dass sie schließlich trotz der Ungnade der späten Geburt als junge Erwachsene in die Elite vorstoßen.

Doch Ericsson und andere Wissenschaftler, die dem angeborenen Talent eine geringe Rolle beimessen, wundern sich keineswegs über diese Verzerrung. Das spätgeborene Genie spielt als Achtjähriger nicht in der Auswahlmannschaft, weil er zu klein ist. Damit qualifiziert er sich auch nicht für das zusätzliche Training. Doch ohne dieses Training hat er keine Chance, auf seine 10 000 Stunden Spielpraxis zu kommen, ehe sich die Profiteams unter den Jugendmannschaften nach ihren Nachwuchsspielern umsehen. Und ohne diese 10 000 Übungsstunden hat er wiederum keine Chance, die Kompetenz zu erwerben, die ein Spitzenspieler benötigt. Selbst Mozart, das größte Wunderkind der Musikgeschichte, kam erst in Schwung, nachdem er seine 10 000 Stunden absolviert hatte. Man übt nicht erst dann, wenn man schon gut ist. Man übt, um gut zu werden.

Diese 10 000 Stunden sind natürlich eine lange Zeit. Es ist nahezu unmöglich, als junger Mensch allein auf diese Zahl zu kommen. Dazu sind Eltern erforderlich, die ihre Kinder ermuntern und unter-

stützen. Gesellschaftlich Benachteiligte haben kaum eine Chance, denn wer sich mit einem Teilzeitjob über Wasser halten muss, hat kaum genug Zeit zum Üben. Daher kommen die meisten Menschen nur innerhalb eines festen Programms – etwa einer Auswahlmannschaft – auf diese Zeiten. Oder wenn sie eine außergewöhnliche Chance bekommen, die es ihnen erlaubt, so viel zu üben.

3.

Aber zurück zu Bill Joy. Wir schreiben das Jahr 1971. Bill Joy ist groß, schlaksig und 16 Jahre alt. Er ist ein Mathematikgenie, wie sie zu Hunderten an MIT, Caltech oder der University of Waterloo studieren. »Als kleiner Junge wollte Bill immer alles über alles wissen, lange bevor er überhaupt hätte wissen sollen, dass er es wissen will«, erzählt sein Vater William. »Wir haben ihm geantwortet, so gut wir konnten, und wenn wir es nicht mehr konnten, haben wir ihm ein Buch in die Hand gedrückt.« Bei seiner Aufnahmeprüfung an der Universität erhielt Bill die volle Punktzahl für den Mathematikteil. »Es war nicht weiter schwer«, erzählt er trocken. »Ich hatte genug Zeit, um alles zweimal nachzuprüfen.«

Er hat Talent in Hülle und Fülle. Doch das allein reicht nicht. Das reicht nie. Der entscheidende Moment in seiner Entwicklung ist der, in dem er in das unscheinbare Gebäude an der Beal Avenue stolpert.

Anfang der Siebzigerjahre, als Joy das Programmieren lernte, füllten die Rechenmaschinen ganze Räume. Ein Computer (der vermutlich weniger Rechenleistung und Speicherkapazität hatte als Ihr Mikrowellenherd) kostete Millionen von Dollar. Computer waren selten. Und wenn man einen fand, dann war es schwer, Zugang zu bekommen. Und wenn man schließlich Zugang zu einem Computer bekam, kostete es ein Vermögen, Rechenzeit zu mieten.

Dazu kam, dass das Programmieren selbst ein extrem ermüdender Prozess war. Programme wurden auf Lochkarten geschrieben. Jede Programmzeile musste mit einem Locher in eine Pappkarte

gestanzt werden. Für ein komplexes Programm waren Hunderte oder Tausende solcher Karten erforderlich. Wenn Sie Ihr Programm endlich fertig gestanzt hatten, mussten Sie die Lochkarten dem Administrator eines Mainframe-Computers übergeben. Da Computer immer nur eine Aufgabe nach der anderen ausführen konnten, musste der Administrator Ihrem Programm einen Termin geben. Je nach Länge der Warteschlange konnte es Stunden oder auch einen ganzen Tag dauern, ehe Sie Ihre Lochkarten zurückbekamen. Und wenn Sie in Ihrem Programm auch nur einen einzigen Fehler hatten – und sei es nur einen Tippfehler –, konnten Sie Ihre sämtlichen Karten durchgehen, den Fehler aufspüren und wieder von vorn anfangen.

Unter diesen Umständen war es ausgesprochen schwer, ein Programmierexperte zu werden. Dass jemand mit Anfang 20 den Status eines Experten erreichte, war nahezu ausgeschlossen. Wenn Sie in jeder Stunde, die Sie im Computerraum zubringen, nur ein paar Minuten lang tatsächlich programmieren können, wie sollen Sie dann auf Ihre 10 000 Stunden kommen? Ein Computerwissenschaftler aus dieser Zeit erinnert sich: »Mit den Lochkarten hat man nicht Programmieren gelernt, sondern Geduld und Korrekturlesen.«

Erst Mitte der Sechzigerjahre zeichnete sich eine Lösung für das Programmierproblem ab. Computer waren endlich leistungsstark genug, um mehr als einen »Termin« gleichzeitig wahrzunehmen. Experten erkannten, dass mithilfe eines überarbeiteten Betriebssystems mehrere Nutzer gleichzeitig an einem Rechner arbeiten konnten. Der Computer konnte lernen, Hunderte Operationen gleichzeitig auszuführen. Das bedeutete auch, dass die Programmierer nicht mehr mit ihren Kartenstapeln zu einem Administrator gehen mussten. Es konnten Dutzende Terminals eingerichtet werden, die über Telefon mit dem Mainframe-Computer in Verbindung standen, und die Programmierer konnten gleichzeitig »online« arbeiten.

Ein Autor beschreibt die Erfindung des Mehrbenutzersystems so:

Es war mehr als eine Revolution. Es war eine Erleuchtung. Vergessen waren der Administrator, die Kartenstapel und die Warterei. Dank der Multiuser-Systeme saßen Sie an Ihrem Terminal, gaben ein paar Befehle ein und bekamen sofort eine Antwort. Das Multiuser-System war interaktiv: Ein Programm konnte eine Eingabe abfragen, auf eine Antwort warten, die Berechnung ausführen und Ihnen die Antwort ausspucken, alles in »Echtzeit«.

Hier kommt Michigan ins Spiel, denn Michigan war eine der ersten Universitäten, die auf das Mehrbenutzersystem umstellte. Im Jahr 1967 hatte sie einen Prototyp installiert. Anfang der Siebzigerjahre hatte die Universität so viel Rechenleistung, dass mehr als einhundert Teilnehmer gleichzeitig im Computerzentrum arbeiten konnten. »Ende der Sechziger-, Anfang der Siebzigerjahre gab es kaum einen Ort, der die Möglichkeiten von Michigan bot«, berichtet Mike Alexander, einer der IT-Pioniere der University of Michigan. »Daneben gab es vielleicht noch das MIT, Carnegie Mellon oder Dartmouth. Aber ich glaube, das war's auch schon.«

Dies war die Möglichkeit, die sich Bill Joy bot, als er im Herbst 1971 auf dem Campus von Ann Arbor ankam. Er hatte sich nicht wegen des Computerzentrums für die University of Michigan entschieden. In der Schule hatte er nichts mit Computern zu tun gehabt. Er hatte sich für Mathematik und Ingenieurwesen interessiert. Doch als ihn in seinem ersten Jahr an der Universität der Computerbazillus erfasste, befand er sich durch einen glücklichen Zufall an einem der wenigen Orte der Welt, an dem ein 17-Jähriger nach Herzenslust programmieren konnte.

»Wissen Sie, was der Unterschied zwischen Programmieren mit Lochkarten und Programmieren in einem Mehrbenutzersystem ist?«, fragt Joy. »Dasselbe wie der Unterschied zwischen Briefschach und Blitzschach.« Programmieren war keine frustrierende Übung mehr. Programmieren machte Spaß.

»Ich habe in einem Wohnheim auf dem Nordcampus gewohnt, und das Computerzentrum war ebenfalls auf dem Nordcampus«, erzählt er weiter. »Wie viel Zeit ich da verbracht habe? Oh, viel, sehr

viel. Das Computerzentrum war rund um die Uhr geöffnet. Ich war oft die ganze Nacht da und bin erst morgens nach Hause. In einer normalen Woche habe ich damals mehr Zeit im Computerzentrum verbracht als mit meinen Kursen. Wir hatten alle diesen Albtraum, dass wir völlig vergessen würden, unsere Kurse zu besuchen, oder dass wir vergessen würden, dass wir überhaupt eingeschrieben waren.«

Er berichtet weiter: »Das Problem war, dass die Universität allen Studierenden ein Konto mit einem festen Betrag gegeben hat und die Zeit irgendwann abgelaufen ist. Beim Einloggen musste man angeben, wie lange man am Computer arbeiten wollte. Dann hat man, sagen wir, eine Stunde bekommen. Das war's. Aber irgendjemand ist dahintergekommen, dass man beim Eingeben der Zeit einfach einen Buchstaben tippen konnte, also zum Beispiel »t = k«, und dann hat es nichts gekostet.« Er lacht, als er sich daran erinnert. » Es war ein Programmierfehler. Wenn man »t = k« eingegeben hat, konnte man da ewig sitzen.«

Sehen Sie sich nur an, wie viele Chancen Bill Joy bekam. Weil er das Glück hatte, an einer zukunftsorientierten Hochschule wie der University of Michigan zu studieren, programmierte er nicht mit Lochkarten, sondern mit einem Mehrbenutzersystem; weil das System einen Fehler hatte, konnte er so viel programmieren, wie er wollte; weil die Universität bereit war, das Computerzentrum rund um die Uhr zu öffnen, konnte er die ganze Nacht hindurch programmieren; und weil er so viele Übungsstunden einlegen konnte, war er vorbereitet, als er die Möglichkeit bekam, UNIX zu überarbeiten. Bill Joy war genial. Er wollte lernen. Das spielte sicher eine wichtige Rolle. Doch ehe er ein Experte war, musste ihm jemand die Chance geben, genug zu lernen, um ein Experte zu werden.

»In Michigan habe ich wahrscheinlich acht bis zehn Stunden pro Tag programmiert«, fährt er fort. »In Berkeley habe ich dann Tag und Nacht gearbeitet. Ich hatte mein eigenes Terminal zu Hause. Ich bin bis zwei oder drei Uhr morgens aufgeblieben, habe alte Filme geschaut und dabei programmiert. Manchmal bin ich über

der Tastatur eingeschlafen.« Er tut so, als würde sein Kopf nach vorn kippen. »Kennen Sie das, wenn die Taste den Anschlag wiederholt, bis der Cursor am Zeilenende ankommt und es piep-piep-piep macht? Wenn das dreimal passiert, müssen Sie ins Bett. Als ich nach Berkeley kam, hatte ich noch relativ wenig Ahnung. Im zweiten Jahr dort war ich dann gut. Damals habe ich Programme geschrieben, die noch heute verwendet werden, 30 Jahre später.« Er macht eine Pause und rechnet im Kopf, wofür jemand wie Bill Joy nicht allzu viel Zeit braucht. Michigan 1971. Ernsthaftes Programmieren ab dem zweiten Jahr. Dazu die Sommerferien, dann Tag und Nacht im ersten Jahr in Berkeley. »Vielleicht ... 10 000 Stunden? Das könnte ungefähr hinkommen.«

4.

Ist die 10 000-Stunden-Regel so etwas wie ein Naturgesetz des Erfolges? Begegnen wir in der Geschichte erfolgreicher Menschen immer einem Computerzentrum oder einer Auswahlmannschaft – einer besonderen Möglichkeit zum Üben?

Sehen wir uns zwei weitere Beispiele an und wählen wir dazu der Einfachheit halber zwei möglichst bekannte Geschichten: die Beatles, die berühmteste Popgruppe aller Zeiten, und Bill Gates, einen der reichsten Männer der Welt.

Die Beatles – John Lennon, Paul McCartney, George Harrison und Ringo Starr – unternahmen im Februar 1964 ihre erste USA-Tournee. Damit läuteten sie die sogenannte britische Invasion des amerikanischen Musikmarktes ein und veröffentlichten eine Serie von Nummer-1-Hits, mit denen sie die Popmusik revolutionierten.

Das Erste, was die Beatles in unserem Zusammenhang interessant macht, ist die Zeit vor ihrem internationalen Durchbruch. Lennon und McCartney waren 1957 zum ersten Mal zusammen aufgetreten, also sieben Jahre vor ihrer USA-Tournee. (Interessanterweise liegen zwischen der Gründung der Band

und der Veröffentlichung der künstlerisch vermutlich bedeutendsten Alben *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band* und dem *White Album* zehn Jahre.) Und wenn wir uns diesen langen Zeitraum der Vorbereitung ansehen, stoßen wir auf eine Erfahrung, die Ihnen vor dem Hintergrund der Geschichten über die Eishockeyspieler, Bill Joy und die Weltklasseviolinisten sehr vertraut vorkommen dürfte. Im Jahr 1960, als sie noch eine unbekannte Schülerband waren, bekamen sie nämlich die Möglichkeit, in Hamburg aufzutreten.

»In Hamburg gab es damals keine Rock'n'Roll-Clubs. Es gab Nachtclubs«, erzählt Philip Norman, Autor der Beatles-Biografie *Shout!*. »Einer der Nachtclubbesitzer war ein gewisser Bruno, der ursprünglich aus dem Kirmesgeschäft kam. Er kam auf die Idee, in verschiedenen seiner Clubs Rock'n'Roll-Bands auftreten zu lassen. Das Rezept war immer dasselbe. Es war eine Nonstop-Striptease-Show, die stundenlang lief, während das Publikum rein- und rausging. Und die Bands spielten ununterbrochen, um die Passanten in den Club zu locken.«

Norman fährt fort: »Viele der Bands, die in Hamburg auftraten, kamen aus Liverpool. Das war Zufall. Bruno war nach London gefahren, um sich nach Bands umzuschauen. In Soho hatte er dann aber einen Unternehmer aus Liverpool kennengelernt, der zufällig zu Besuch in London war. Und der hatte ihm versprochen, ein paar Bands rüberzuschicken. So kam die Verbindung zustande. In Hamburg knüpften die Beatles dann Kontakte zu anderen Nachtclubbesitzern. Sie kamen immer wieder, denn es gab jede Menge Alkohol und Sex.«

Aber was reizte die Beatles an Hamburg? Die Bezahlung kann es nicht gewesen sein, denn die war schlecht. Auch die Akustik kann kaum ein Anreiz gewesen sein, denn die war miserabel. Und schon gar nicht das Publikum, denn das war alles andere als empfänglich. Es war schlicht und ergreifend die Zeit, die sie auf der Bühne stehen konnten.

In einem Interview, das er nach der Auflösung der Band gab, be-

richtete John Lennon über ihre Auftritte in einem Nachtclub namens Indra:

Wir sind immer besser geworden und haben mehr Selbstvertrauen bekommen. Das war kaum zu vermeiden, bei der ganzen Erfahrung, die wir mitgenommen haben, weil wir die ganze Nacht durchgespielt haben. Es war gut, dass wir im Ausland waren. Wir mussten mehr tun und uns richtig ins Zeug legen, um rüberzukommen.

In Liverpool hatten wir immer nur einstündige Auftritte gehabt, und wir haben immer nur unsere besten Stücke gespielt, jedes Mal dieselben. In Hamburg haben wir acht Stunden am Stück auf der Bühne gestanden, also mussten wir uns was Neues einfallen lassen.

Acht Stunden?

Pete Best, der damalige Schlagzeuger der Beatles, erinnerte sich: »Als bekannt wurde, dass wir einen Auftritt haben, war der Club voll. Wir haben sieben Tage die Woche gespielt. Zuerst fast nonstop bis halb eins, bis der Club zugemacht hat, und dann, als wir besser waren, sind die Leute an den meisten Tagen bis zwei Uhr morgens geblieben.«

Sieben Tage die Woche?

Die Beatles kamen zwischen 1960 und 1962 insgesamt fünf Mal nach Hamburg. Beim ersten Mal hatten sie 106 Auftritte und spielten fünf und mehr Stunden pro Nacht. Beim zweiten Mal traten sie 92 Mal auf. Beim dritten Mal spielten sie 48 Mal oder 172 Stunden lang. Während der letzten beiden Reisen im November und Dezember 1962 traten sie noch einmal 90 Stunden lang auf. Alles in allem traten sie in etwas mehr als anderthalb Jahren in insgesamt 270 Nächten auf. Bei ihrem Durchbruch im Jahr 1964 hatten sie insgesamt 1200 Auftritte hinter sich. Das ist mehr als ungewöhnlich. Heute kommen die meisten Bands in ihrer gesamten Laufbahn nicht auf so viele Bühnenauftritte. Die Feuerprobe in Hamburg ist einer der Gründe, weshalb die Beatles etwas Besonderes wurden.

»Vor Hamburg haben sie auf Bühne nichts getaugt, nach Hamburg waren sie sehr gut«, meint Norman. »Sie haben nicht nur

Ausdauer gelernt. Sie mussten sich ein riesiges Repertoire aneignen – Coverversionen von allem, nicht nur Rock'n'Roll, sondern auch ein bisschen Jazz. Vorher waren sie auf der Bühne undiszipliniert. Nachher haben sie anders geklungen als alle anderen. Hamburg war der Schlüssel zum Erfolg.«

5.

Sehen wir uns nun den Werdegang von Bill Gates an. Seine Geschichte ist fast so bekannt wie die der Beatles. Brillantes, junges Mathematikgenie entdeckt Computerprogrammierung, bricht sein Studium in Harvard ab und gründet zusammen mit Freunden eine kleine Garagenfirma namens Microsoft. Mit Genialität, Ehrgeiz und Mut macht er das Unternehmen zum Giganten der Softwarewelt. So weit die Geschichte in groben Zügen. Schauen wir nun ein wenig hinter die Kulissen.

Der Vater von Bill Gates war ein wohlhabender Anwalt in Seattle, seine Mutter die Tochter eines reichen Bankiers. Bill war ein frühreifer Junge und langweilte sich im Unterricht. Daher nahmen ihn seine Eltern von der staatlichen Schule und schickten ihn mit Beginn der siebten Klasse nach Lakeside, eine Privatschule für die Sprösslinge der Elite von Seattle. Im folgenden Schuljahr wurde in Lakeside ein Computerclub gegründet.

»Die Mütter haben jedes Jahr einen Basar veranstaltet, und die Frage war immer, was man mit dem Geld anfangen sollte«, erinnert sich Gates. »Einiges war für einen Sommerkurs gedacht, zu dem Kinder aus ärmeren Stadtvierteln an die Schule gekommen sind. Einiges ist an die Lehrer gegangen. In diesem Jahr haben sie für 3 000 Dollar ein Computerterminal angeschafft und es in einen kleinen Raum gestellt, den wir dann in Besitz genommen haben. Es war eine ganz erstaunliche Sache.«

Natürlich war es erstaunlich, denn man schrieb das Jahr 1968. Damals hatten die wenigsten Universitäten einen Computerclub. Noch erstaunlicher war der Computer selbst, den die Mütter von

Lakeside anschafften. Die Kinder mussten nicht wie überall sonst im Land mühsam mit Lochkarten programmieren lernen. Stattdessen wurde ein sogenannter ASR-33 Teletype installiert, ein Mehrbenutzerterminal, das direkt mit einem Mainframe-Computer im Zentrum von Seattle in Verbindung stand. »Multiusersysteme waren erst 1965 erfunden worden«, erzählt Gates weiter. »Da hat jemand wirklichen Weitblick bewiesen.« Bill Joy bekam außergewöhnlich früh eine Chance, als Student im Jahr 1971 an der Universität auf einem Mehrbenutzersystem programmieren zu lernen. Bill Gates fing schon 1968 als Achtklässler in der Schule damit an.

Von diesem Moment an lebte Bill Gates im Computerraum. Er und einige seiner Mitschüler brachten sich selbst den Umgang mit dem seltsamen Gerät bei. Die Arbeitszeit auf dem Mainframe-Computer, mit dem das Terminal verbunden war, war natürlich selbst für eine reiche Schule wie Lakeside eine teure Angelegenheit, und es dauerte nicht lange, bis die 3 000 Dollar aufgebraucht waren, die die Mütter gestiftet hatten. Die Eltern spendeten mehr Geld, und die Kinder gaben es aus. Dann gründeten Programmierer der University of Washington eine Firma namens Computer Centre Corporation (oder C-Cubed), die Rechenzeit an Unternehmen der Region vermietete. Wie das Glück es so wollte, besuchte der Sohn der Mitbegründerin Monique Rona ebenfalls Lakeside, einen Jahrgang über Bill Gates. Rona bot dem Computerclub an, sie könnten an den Wochenenden neue Programme des Unternehmens testen und bekämen im Gegenzug kostenlose Rechenzeit. Also fuhr Gates nach der Schule mit dem Bus in das Büro des Unternehmens und programmierte dort bis spätabends.

C-Cubed meldete schließlich Konkurs an, also lungerten Gates und seine Freunde nun im Computerzentrum der University of Washington herum. Es dauerte nicht lange, und sie hängten sich an ein Unternehmen namens ISI (Information Sciences Inc.) dran, das sie kostenlos an seinen Rechnern arbeiten ließ, wenn sie als Gegenleistung ein Programm zur Automatisierung der Gehalts-

buchhaltung entwickelten. Im Jahr 1971 kamen Bill Gates und seine Freunde auf 1575 Stunden Rechenzeit auf dem Mainframe-Computer von ISI – das sind im Durchschnitt acht Stunden pro Tag, sieben Tage pro Woche.

»Ich war wie besessen«, erzählt Gates von seinen ersten Jahren auf der High School. »Ich habe den Sportunterricht geschwänzt. Ich bin abends hingegangen. Wir haben an den Wochenenden programmiert. Meistens haben wir zwischen 20 und 30 Stunden pro Woche an den Rechnern gesessen. Einmal haben Paul Allen und ich eine Menge Ärger bekommen, weil wir Passwörter geklaut und das System zum Absturz gebracht hatten. Sie haben uns rausgeworfen und wir konnten den ganzen Sommer über nicht programmieren. Damals war ich 15 oder 16. Dann hat Paul einen Computer an der University of Washington gefunden, den wir kostenlos benutzen konnten. Die Mediziner und die Physiker hatten Rechner. Die waren 24 Stunden in Betrieb, aber zwischen drei und sechs Uhr morgens hat sie keiner benutzt.« Gates lacht. »Ich bin mitten in der Nacht aufgestanden und zur Universität gelaufen, oder ich habe den Bus genommen. Deswegen bekommt die University of Washington heute großzügige Spenden von mir, weil sie mich so viel Rechenzeit hat stehlen lassen.« Jahre später erinnerte sich Bills Mutter: »Und wir haben uns immer gewundert, warum er morgens nicht aus dem Bett gekommen ist.«

Dann erhielt Bud Pembroke, einer der Gründer von ISI, einen Anruf des Technologiekonzerns TRW, der gerade den Auftrag erhalten hatte, ein Computersystem für das Kraftwerk Bonneville im Süden des Bundesstaates Washington zu erstellen. TRW suchte händeringend nach Programmierern, die sich mit der Software auskannten, die das Kraftwerk verwendete. In diesen Pioniertagen der Computerrevolution gab es kaum Programmierer mit derartigen Spezialkenntnissen. Doch Pembroke wusste, an wen er sich wenden konnte: die Jungs von Lakeside, die Tausende Stunden an seinem Mainframe-Rechner gearbeitet hatten. Gates war inzwischen in seinem letzten Schuljahr und schaffte es irgendwie, seine

Lehrer zu überreden, ihn unter dem Deckmantel eines unabhängigen Studienprojekts nach Bonneville gehen zu lassen. Dort programmierte er das ganze Frühjahr hindurch unter den Fittichen eines Softwareentwicklers namens John Norton, von dem Gates sagt, er habe ihm vermutlich mehr über das Programmieren beigebracht als irgendjemand sonst.

Diese fünf Jahre zwischen der achten und der zwölften Klasse waren das Hamburg von Bill Gates. In dieser Zeit eröffnete sich ihm eine ganze Reihe von Chancen, die sogar noch außergewöhnlicher waren als die von Bill Joy.

Erstens wurde Bill Gates nach Lakeside geschickt. Wie viele Schulen in aller Welt hatten im Jahr 1968 Zugang zu einem Computerterminal? Zweitens brachten die Mütter von Lakeside das Geld auf, um die teure Rechenzeit zu bezahlen. Als das Geld schließlich ausging, hatte er drittens das Glück, dass die Mutter eines Schulfreundes bei C-Cubed arbeitete, dass diese jemanden brauchten, der an den Wochenende ihre Programme testete, und dass sie nichts dagegen hatten, wenn die Jungen an den Abenden unter der Woche ihre Rechner benutzten. Viertens erfuhr Gates zufällig von ISI, und ISI benötigte zufällig jemanden, der ein Buchhaltungsprogramm entwickeln konnte. Fünftens wohnte Bill Gates in der Nähe des Campus der University of Washington. Sechstens ließ ihn die Universität zwischen drei und sechs Uhr morgens an ihren Rechnern arbeiten. Siebtens beauftragte TRW Bud Pembroke von ISI mit der Entwicklung eines Systems, und dieser wiederum erinnerte sich achtens an zwei Jungen von Lakeside. Und neuntens schließlich war die Schulleitung von Lakeside bereit, diese beiden Jungen im Rahmen eines Sonderprojekts einige Monate lang als Programmierer arbeiten zu lassen.

Und was haben all diese Chancen gemeinsam? Sie gaben Bill Gates Zeit zu lernen. Als Bill Gates nach zwei Jahren sein Studium in Harvard hinwarf, um sein eigenes Softwareunternehmen zu gründen, hatte er praktisch sieben Jahre lang ununterbrochen programmiert. Er hatte weit mehr als 10 000 Stunden Erfahrung.

Wie viele Teenager in aller Welt hatten die Möglichkeiten gehabt, die Bill Gates hatte? »Es würde mich wundern, wenn es fünfzig waren«, meint Gates. »Da war C-Cubed und das Buchhaltungsprogramm, dann TRW – das ist alles zusammengekommen. Ich hatte damals vermutlich mehr Erfahrung mit Softwareentwicklung als irgendjemand sonst in meinem Alter, und das alles dank einer glücklichen Verkettung von Ereignissen.«

6.

Wenn wir uns die Geschichten der Eishockeyspieler, der Beatles, von Bill Joy und von Bill Gates ansehen, dann bekommen wir ein besseres Bild davon, wie der Weg zum Erfolg aussieht. Joy, Gates und die Beatles waren zweifelsohne talentiert. John Lennon und Paul McCartney hatten eine musikalische Gabe, wie sie einmal in einer Generation vorkommt, und Bill Joy war genial genug, um in einer Prüfung spontan einen Algorithmus zu erstellen, mit dem er seine Professoren verblüffte. So weit, so gut.

Was ihre Geschichten jedoch wirklich einmalig macht, ist weniger ihr außergewöhnliches Genie, es sind vielmehr die außergewöhnlichen Chancen, die sich ihnen boten. Es war purer Zufall, dass die Beatles nach Hamburg eingeladen wurden. Ohne diese Erfahrung hätten sie sich vermutlich völlig anders entwickelt. »Ich hatte Glück«, sagte Bill Gates zu Beginn unseres Interviews. Das soll nicht heißen, dass er kein brillanter und außergewöhnlicher Unternehmer wäre. Es heißt nur, dass er weiß, wie viel Glück er hatte, im Jahr 1968 Schüler in Lakeside zu sein.

Jeder Einzelne der Überflieger, die wir uns bislang angesehen haben, hatte das Glück, dass sich ihm außergewöhnliche Möglichkeiten eröffneten. Diese Art Unterstützung scheint bei Softwaremilliardären, Musikern und Spitzensportlern nicht die Ausnahme, sondern die Regel zu sein.

Sehen wir uns ein letztes Beispiel für die verborgenen Möglichkeiten an, von denen diese Überflieger profitieren. Lassen Sie uns

eine ähnliche Analyse durchführen wie im Falle der Eishockeyspieler, nur dass wir uns diesmal nicht die Geburtsmonate, sondern die Geburtsjahre ansehen. Betrachten wir zunächst die Liste der 75 reichsten Männer und Frauen aller Zeiten, die unlängst im Wirtschaftsmagazin *Forbes* erschien. Der Nettowert jedes dieser Menschen wurde in moderne US-Dollar umgerechnet. Auf dieser Liste finden sich Königinnen und Pharaonen vergangener Jahrhunderte genauso wie die heutigen Milliardäre Warren Buffett oder Carlos Slim.

Nr.	Name	Vermögen in Milliarden USD	Herkunftsland	Unternehmen oder Herkunft des Vermögens
1	John D. Rockefeller	318,3	USA	Standard Oil
2	Andrew Carnegie	298,3	Schottland	Carnegie Steel Company
3	Nikolaus II., Zar von Russland	253,5	Russland	Familie Romanov
4	William Henry Vanderbilt	231,6	USA	Chicago, Burlington and Quincy Railroad
5	Osman Ali Khan, Asaf Jah VII.	210,8	Hyderabad	Monarchie
6	Andrew W. Mellon	188,8	USA	Gulf Oil
7	Henry Ford	188,1	USA	Ford Motor Company
8	Marcus Licinius Crassus	169,8	Rom	Römischer Senat
9	Basileios II	169,4	Byzanz	Monarchie
10	Cornelius Vanderbilt	167,4	USA	New York and Vanderbilt Harlem Railroad
11	Alanus Rufus	166,9	England	Investitionen
12	Amenophobis III.	155,2	Altes Ägypten	Pharao
13	William de Warenne, 1. Earl of Surrey	153,6	England	Earl of Surrey
14	William II von England	151,7	England	Monarchie
15	Elizabeth I von England	142,9	England	Familie Tudor
16	John D. Rockefeller Jr.	141,4	USA	Standard Oil
17	Sam Walton	128,0	USA	Wal-Mart
18	John Jacob Astor	115,0	Deutschland	American Fur Company
19	Odo von Bayeux	110,2	England	Monarchie

Nr.	Name	Vermögen in Milliarden USD	Herkunftsland	Unternehmen oder Herkunft des Vermögens
20	Stephen Girard	99,5	Frankreich	First Bank of the United States
21	Kleopatra	95,8	Altes Ägypten	Ptolemäisches Erbe
22	Stephen Van Rensselaer III	88,8	USA	Rensselaerswyck Estate
23	Richard B. Mellon	86,3	USA	Gulf Oil
24	Alexander Turney Stewart	84,7	Irland	Long Island Rail Road
25	William Backhouse Astor Jr.	84,7	USA	Erbe
26	Don Simon Iturbi Patiño	81,2	Bolivien	Huanuni Zinnmine
27	Sultan Hassan al Bolkiah	80,7	Brunei	Kral
28	Friedrich Weyerhäuser	80,4	Deutschland	Weyerhaeuser Corporation
29	Moses Taylor	79,3	USA	Citibank
30	Vincent Astor	73,9	USA	Erbe
31	Carlos Slim Helú	72,4	Mexiko	Telmex
32	T. V. Soong	67,8	China	Chinesische Zentralbank
33	Jay Gould	67,1	USA	Union Pacific
34	Marshall Field	66,3	USA	Marshall Field and Company
35	George F. Baker	63,6	USA	Central Railroad of New Jersey
36	Hetty Green	58,8	USA	Seaboard National Bank
37	Bill Gates	58,0	USA	Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58,0	USA	Oracle Corporation
39	Richard Arkwright	56,2	England	Derwent Valley Mills
40	Mukesh Ambani	55,8	Indien	Reliance Industries
41	Warren Buffett	52,4	USA	Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51,0	Indien	Mittal Steel Company
43	J. Paul Getty	50,1	USA	Getty Oil Company
44	James G. Fair	47,2	USA	Consolidated Virginia Mining Company
45	William Weightman	46,1	USA	Merck & Company
46	Russell Sage	45,1	USA	Western Union
47	John Blair	45,1	USA	Union Pacific
48	Anil Ambani	45,0	Indien	Reliance Communications
49	Leland Stanford	44,9	USA	Central Pacific Railroad

Nr.	Name	Vermögen In Milliarden USD	Herkunftsland	Unternehmen oder Herkunft des Vermögens
50	Howard Hughes Jr.	43,4	USA	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	USA	Curtis Publishing Company
52	John Insley	42,4	USA	Delaware, Blair Lackawanna and Western Railroad
53	Edward Henry Harriman	40,9	USA	Union Pacific Railroad
54	Henry H. Rogers	40,9	USA	Standard Oil Company
55	Paul Allen	40,0	USA	Microsoft, Vulcan Inc.
56	John Kluge	40,0	Deutschland	Metropolitan Broadcasting Company
57	J. P. Morgan	39,8	USA	General Electric, US Steel
58	Oliver H. Payne	38,8	USA	Standard Oil Company
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Japan	Seibu Corporation
60	Henry Clay Frick	37,7	USA	Carnegie Steel Company
61	John Jacob Astor IV	37,0	USA	Erbe
62	George Pullman	35,6	USA	Pullman Company
63	Collis Potter Huntington	34,6	USA	Central Pacific Railroad
64	Peter Arrell Brown Widener	33,4	USA	American Tobacco Company
65	Phillip Danforth Armour	33,4	USA	Armour Refrigerator Line
66	William S. O'Brien	33,3	USA	Consolidated Virginia Mining Company
67	Ingvar Kamprad	33,0	Schweden	IKEA
68	K. P. Singh	32,9	Indien	DLF Universal Limited
69	James C. Flood	32,5	USA	Consolidated Virginia Mining Company
70	Li Ka-shing	32,0	China	Hutchison Whampoa Limited
71	Anthony N. Brady	31,7	USA	Brooklyn Rapid Transit
72	Elias Hasket Derby	31,4	USA	Shipping
73	Mark Hopkins	30,9	USA	Central Pacific Railroad
74	Edward Clark	30,2	USA	Singer Sewing Machine
75	Prinz Al-Waleed bin Talal	29,5	Saudi-Arabien	Kingdom Holding Company

Ist Ihnen etwas aufgefallen? Unter den 75 reichsten Menschen aller Zeiten sind ganze 14 US-Amerikaner, die Mitte des 19. Jahrhunderts in einem Zeitraum von nur neun Jahren zur Welt kamen. Lassen Sie das einen Moment lang auf sich wirken. Die Historiker beginnen bei Kleopatra und den Pharaonen und kämmen die gesamte Menschheitsgeschichte durch. Sie suchen in jedem Winkel der Welt nach Hinweisen auf außergewöhnlichen Reichtum, und rund 20 Prozent auf der Liste stammen aus einem einzigen Land und einer einzigen Generation:

1. John D. Rockefeller, 1839
2. Andrew Carnegie, 1835
28. Friedrich Weyerhäuser, 1834
33. Jay Gould, 1836
34. Marshall Field, 1834
35. George F. Baker, 1840
36. Hetty Green, 1834
44. James G. Fair, 1831
54. Henry H. Rogers, 1840
57. J. P. Morgan, 1837
58. Oliver H. Payne, 1839
62. George Pullman, 1831
64. Peter Arrell Brown Widener, 1834
65. Philip Danforth Armour, 1832

Wie lässt sich dieses Phänomen erklären? Im Grunde ist es ganz einfach. In den Sechziger- und Siebzigerjahren des 19. Jahrhunderts erlebte die Wirtschaft der Vereinigten Staaten die vermutlich tiefgreifendsten Umwälzungen ihrer gesamten Geschichte. Damals wurden die Eisenbahnen gebaut und die Wall Street begründet. Die industrielle Produktion begann in großem Umfang. Sämtliche Spielregeln der alten Wirtschaft wurden außer Kraft gesetzt und neue Regeln geschaffen. Diese Liste sagt uns, wie wichtig es war, zur Zeit dieser Umwälzungen im richtigen Alter zu sein.

Wer Ende der Vierzigerjahre des 19. Jahrhunderts geboren wurde,

war noch zu jung, um diese Situation für sich zu nutzen. Und wer in den Zwanzigerjahren geboren wurde, war zu alt; sein Denken war bereits vom Paradigma der alten Wirtschaft geprägt. Doch es gab ein schmales Zeitfenster von neun Jahren, das perfekt geeignet war, die Chancen der Zukunft zu ergreifen. Die 14 Männer und Frauen auf dieser Liste besaßen Weitblick und Talent. Doch sie erhielten auch eine außergewöhnliche Chance, genau wie die im Januar, Februar und März geborenen Fußball- und Eishockeyspieler.¹

Kommen wir nun zurück zu Bill Joy und Bill Gates.

Wenn Sie sich mit Veteranen aus Silicon Valley unterhalten, werden die Ihnen sagen, der Schlüsselmoment in der Geschichte der Computerrevolution sei der Januar 1975 gewesen. Damals machte die Zeitschrift *Popular Electronics* mit einer Titelgeschichte über eine außergewöhnliche Maschine namens Altair 8800 auf. Der Altair kostete 397 US-Dollar. Es war ein Gerät zum Selberbasteln. Die Schlagzeile lautete: »Projekt Durchbruch! Das erste Minicomputer-Kit, das es mit kommerziellen Modellen aufnehmen kann.«

Für die Leser von *Popular Electronics*, der Bibel der Software- und Computerwelt, die damals noch in den Kinderschuhen steckte, war diese Schlagzeile eine Offenbarung. Bis dahin waren Computer gewaltige und teure Mainframe-Rechner gewesen, wie sie im Michigan Computer Centre standen. Jahrelang hatten Elektronikfreaks von einem Computer geträumt, der so klein und billig war, dass ihn normale Menschen kaufen und nutzen konnten. Nun war es so weit.

1 Der Soziologe C. Wright Mills machte eine weitere Besonderheit hinsichtlich der Kohorte der in den Dreißigerjahren des 19. Jahrhunderts Geborenen aus. Bei einer Analyse der Herkunft der US-amerikanischen Wirtschaftselite von der Kolonialzeit bis ins 20. Jahrhundert stellte er fest, dass die meisten Unternehmensführer aus privilegierten Familien stammten – bis auf die Kohorte aus den Dreißigerjahren des 19. Jahrhunderts. Das verdeutlicht, welchen Vorteil es bedeutete, in diesem Jahrzehnt geboren worden zu sein. Es war das einzige Jahrzehnt, in dem Menschen, die in bescheidenen Verhältnissen geboren wurden, eine realistische Chance bekamen, wirklich reich zu werden. Mills schreibt: »Der beste Zeitpunkt in der Geschichte der Vereinigten Staaten, zu dem ein armer Junge mit großem unternehmerischen Ehrgeiz geboren werden konnte, war um das Jahr 1835.«

Wenn im Januar 1975 das Zeitalter des Personal Computer begann, wer war dann am besten in der Lage, diese neue Chance zu ergreifen? Es gelten dieselben Prinzipien wie in der Ära von John Rockefeller und Andrew Carnegie.

»Wer 1975 zu alt war, der hatte nach dem Studium bei IBM angefangen, und wer einmal dort einen Job hatte, für den war es schwer, den Schritt in diese neue Welt zu machen«, meint Nathan Myhrvold, ehemaliger Spitzenmanager bei Microsoft. »Diese Leute waren Mitarbeiter eines Multimilliarden-Dollar-Unternehmens, das Mainframes herstellte, und sie haben sich gedacht, warum soll ich mich mit diesen läppischen kleinen Computern abgeben? Für diese Leute hatte die Computerindustrie rein gar nichts mit dieser neuen Revolution zu tun. Sie waren blind, denn das war für sie die einzige Computerwelt. Sie hatten ein hübsches Gehalt. Nur, dort wo sie saßen, hatten sie keine Möglichkeit, ein Fantastilliardär zu werden und die Welt zu verändern.«

Wer im Jahr 1975 schon seit einigen Jahren im Berufsleben stand, der gehörte dem alten Paradigma an. Er oder sie hatte sich gerade ein Haus gekauft, war verheiratet und hatte möglicherweise gerade das erste Kind bekommen. Diese Leute hatten keine Lust, für den Traum von einem 397-Dollar-Computer ihren sicheren Job und ihre Alterssicherung aufs Spiel zu setzen. Damit sind alle aus dem Rennen, die vor 1952 zur Welt kamen.

Aber man durfte auch nicht zu jung sein. Wer im Jahr 1975 richtig mitmischen wollte, der durfte natürlich nicht mehr zur Schule gehen. Damit sind wiederum alle aus dem Spiel, die nach 1958 geboren wurden. Man musste also im Jahr 1975 alt genug sein, um Teil der bevorstehenden Revolution zu werden, aber nicht zu alt, um sie zu verpassen. Die idealen Kandidaten waren 20 oder 21 Jahre alt und wurden 1954 oder 1955 geboren.

Es gibt eine einfache Möglichkeit, diese Theorie zu überprüfen. In welchem Jahr kam Bill Gates zur Welt?

Bill Gates: 28. Oktober 1955

Das ist das perfekte Geburtsjahr! Gates ist wie der Eishockey-

spieler, der am 1. Januar geboren wurde. Der beste Schulfreund von Bill Gates war Paul Allen. Zusammen hingen die beiden im Computerraum ihrer Schule ab und verbrachten lange Abende bei ISI und C-Cubed. Wann wurde Paul Allen geboren?

Paul Allen: 21. Januar 1953

Der drittreichste Mann bei Microsoft, der seit dem Jahr 2000 die Geschäfte führt und als einer der am meisten geschätzten Manager der Softwarebranche gilt, ist Steve Ballmer. Wann wurde er geboren?

Steve Ballmer: 24. März 1956

Vergessen wir nicht einen Mann, der beinahe ebenso berühmt ist wie Bill Gates: Steve Jobs, Mitbegründer von Apple Computer. Jobs stammt nicht aus einer wohlhabenden Familie wie Bill Gates, und er ging nicht zur University of Michigan wie Bill Joy. Doch wir müssen nicht allzu tief bohren um festzustellen, dass auch er sein Hamburg hatte. Er wuchs in Mountain View im Bundesstaat Kalifornien und wenige Kilometer südlich von San Francisco auf, und damit im Zentrum von Silicon Valley. Seine Nachbarn waren Ingenieure von Hewlett-Packard, damals wie heute einer der wichtigsten IT-Hersteller. Als Teenager streifte er durch die Flohmärkte von Mountain View, wo Bastler Elektronikbauteile verkauften. Von klein auf atmete er die Luft der Branche, die er später beherrschen sollte.

Ein kleiner Auszug aus *Accidental Millionaire*, einer der zahlreichen Biografien von Steve Jobs, vermittelt uns einen Eindruck davon, wie ungewöhnlich die Erfahrungen waren, die er als Jugendlicher machte:

Er besuchte Vorträge von Hewlett-Packard-Wissenschaftlern. In diesen Vorträgen ging es um die neuesten Entwicklungen der Mikroelektronik, und wie es so seine Art war, fragte Jobs die Redner am Ende des Vortrags weiter aus. Einmal rief er sogar Bill Hewlett, einen der beiden Gründer des Unternehmens, an, um ihn um Elektronikbauteile zu bitten. Jobs erhielt nicht nur die Teile, sondern auch einen Ferienjob und arbeitete am Fließband, wo er Computer zusammensetzte. Er war so begeistert, dass er einen eigenen Apparat baute ...

Moment mal. *Bill Hewlett schenkte ihm Elektronikbauteile?* Das erinnert sehr an Bill Gates, der im Alter von 13 Jahren unbegrenzten Zugang zu einem Computerterminal bekommt. Das ist so, als würden Sie sich für Mode interessieren und Ihr Nachbar heißt zufällig Giorgio Armani. Und wann kam Steve Jobs zur Welt?

Steve Jobs: 24. Februar 1955

Ein weiterer Pionier der Softwarerevolution war Eric Schmidt. Er leitete Novell, eines der wichtigsten Softwareunternehmen in Silicon Valley, und wurde im Jahr 2001 CEO von Google. Sein Geburtsdatum?

Eric Schmidt: 27. April 1955

Das soll nicht heißen, dass sämtliche Software-Tycoons in Silicon Valley um das Jahr 1955 zur Welt kamen. Auf einige trifft dies nicht zu, genau wie nicht jeder Industriemagnat der Vereinigten Staaten um 1835 geboren wurde. Doch es gibt so etwas wie ein Muster, und es ist auffällig, wie wenig wir uns dies eingestehen wollen. Wir tun so, als sei Erfolg ausschließlich eine Frage der persönlichen Leistung. Doch die Geschichten, die wir uns bislang angesehen haben, lassen vermuten, dass die Dinge nicht ganz so einfach liegen. Sie erzählen stattdessen von Menschen, die eine außergewöhnliche Chance bekamen, großen Einsatz zu zeigen, die diese Chance ergriffen, und die zufällig zu einem Zeitpunkt geboren wurden, an dem die Gesellschaft diesen großen Einsatz belohnte. Sie haben ihren Erfolg also nicht nur sich allein zu verdanken. Der Erfolg ist das Produkt der Umwelt, in der sie aufwuchsen.

Wir wollen übrigens auch Bill Joy nicht vergessen. Wäre er nur ein bisschen älter gewesen und hätte sich noch mit den Lochkarten herumschlagen müssen, dann hätte er Naturwissenschaften studiert, meint er heute. Statt einer Computerlegende wäre Bill Joy vielleicht Biologe geworden. Und wenn er nur ein paar Jahre später dran gewesen wäre, dann hätte sich das kleine Zeitfenster bereits geschlossen, in dem er seine Internetsoftware schreiben konnte. Vielleicht wäre Bill Joy auch unter diesen Umständen lieber Biologe geworden. Und wann kam er zur Welt?

Bill Joy: 8. November 1954

Nach seinem Ausflug nach Berkeley wurde Joy einer der Mitbegründer von Sun Microsystems, einem der ältesten und wichtigsten Softwareunternehmen in Silicon Valley. Und wenn Sie immer noch meinen, Ort und Zeit spielten keine Rolle, hier sind die Geburtstage der drei übrigen Gründer von Sun Microsystems:

Scott McNealy: 13. November 1954

Vinod Khosla: 28. Januar 1955

Andy Bechtolsheim: 30. September 1955

KAPITEL 3

DAS PROBLEM MIT DEN GENIES, TEIL 1

»Wenn Sie vor einem Klassenzimmer voller kluger Kinder stehen, dann haben Sie wenig davon, wenn Sie den Intelligenzquotienten eines Kindes kennen.«

1.

Im Frühjahr 2008 trat in der amerikanischen Quizsendung *1 vs 100* ein Gast namens Christopher Langan auf.

1 vs 100 ist eine von zahlreichen Nachahmersendungen, mit denen Fernsehsender auf den phänomenalen Erfolg der Quizshow *Wer wird Millionär?* aufspringen wollten. Woche für Woche tritt eine Gruppe von 100 Dauergästen, die als »der Mob« bezeichnet werden, gegen einen geladenen Gast an. Dabei geht es um eine Million Dollar. Der Gast muss mehr Fragen richtig beantworten als seine 100 Gegenspieler. Vermutlich gab es dafür keinen geeigneten Kandidaten als Christopher Langan.

»Heute Abend steht der Mob vor seiner schwierigsten Aufgabe«, verkündete eine Stimme aus dem Off. »Wir präsentieren Ihnen Chris Langan, der auch als der klügste Mann Amerikas bekannt ist.« Es wurde das Bild eines bulligen Fünfundzwanzjährigen eingeblendet. »Der Durchschnittsmensch hat einen Intelligenzquotienten von 100«, fuhr die Stimme fort. »Einstein hatte 150. Chris hat einen Intelligenzquotienten von 195. Gerade beschäftigt er sich mit einer Theorie des Universums. Doch wird sein Wunderhirn ausreichen, den Mob zu besiegen und eine Million Dollar mit nach Hause zu nehmen? Sehen Sie selbst in *Einer gegen Hundert*.«

Unter tosendem Applaus betrat Langan die Bühne.

»Meinen Sie, man braucht einen besonderen Intelligenzquo-

tienten, um hier zu gewinnen?«, fragte ihn der Moderator Bob Saget im Vorgespräch. Dabei sah er Langan prüfend von der Seite an, als handle es sich um ein Versuchstier.

»Ich glaube, ein hoher Intelligenzquotient könnte sogar eher ein Hindernis sein«, erwiderte Langan mit einer tiefen, selbstsicheren Stimme. »Menschen mit hohem Intelligenzquotienten neigen zur Spezialisierung und Vertiefung. Sie meiden Belanglosigkeiten. Aber wenn ich mir diese Leute hier ansehe«, – er blickte ins Publikum und die Heiterkeit in seinen Augen verriet, wie lächerlich er das Schauspiel fand – »dann denke ich, dass ich nicht allzu schlecht abschneiden werde.«

Im vergangenen Jahrzehnt hat Chris Langan eine außergewöhnliche Berühmtheit erlangt. Für die amerikanische Öffentlichkeit ist er die Verkörperung des Genies, ein Überflieger. Er wird in Nachrichtensendungen eingeladen, in Zeitschriften porträtiert, und Regisseur Errol Morris hat sogar einen Dokumentarfilm über ihn gedreht – und das alles nur wegen eines Gehirns, das sich jeder Beschreibung zu entziehen scheint.

Im Auftrag der Nachrichtensendung *20/20* legte ein Neuropsychologe Langan einen herkömmlichen Intelligenztest vor; das Ergebnis war buchstäblich unfassbar und zu hoch für eine genaue Bestimmung. Bei einer anderen Gelegenheit unterzog sich Langan einem Intelligenztest, der speziell für hochintelligente Menschen entwickelt wurde. Er beantwortete alle Fragen bis auf eine.¹ Im Alter von sechs Monaten konnte er bereits sprechen. Im Alter von drei Jahren hörte er ein Radioprogramm, in dem Comics vorgelesen wurden; er las die Geschichten mit, bis er sich selbst das Lesen beigebracht hatte. Im Alter von fünf Jahren fragte er seinen Großvater nach Gott und erinnert sich, dass ihn die Antworten enttäuschten.

1 Dieser Super-Intelligenztest wurde von Ronald Hoefflin entwickelt, der selbst über einen außergewöhnlichen Intelligenzquotienten verfügt. Hier ist eine Beispielfrage aus der Abteilung »verbale Intelligenz«: »Zähne ist zu Henne wie Nest zu ...?« Wenn Sie wissen wollen, wie die Antwort lautet, muss ich Sie leider enttäuschen: Ich weiß sie auch nicht.

Im Fremdsprachenunterricht an der Schule nahm Langan ohne jede Vorbereitung an Prüfungen teil – wenn er die Möglichkeit hatte, zwei oder drei Minuten in seinem Schulbuch zu blättern, ehe der Lehrer das Klassenzimmer betrat, bestand er die Prüfungen. Im Alter von 13 Jahren arbeitete er als Erntehelfer und las sich gleichzeitig in die theoretische Physik ein. Mit 16 Jahren ackerte er sich durch das für seine Unverständlichkeit berühmte philosophische Meisterwerk *Principia Mathematica* von Bertrand Russell und Alfred North Whitehead. In seinem Hochschulzugangstest erzielt er die Höchstpunktzahl, obwohl er während der Prüfung ein Nickerchen einlegte.

Sein Bruder Mark erinnert sich daran, wie Christopher während der Schulzeit die Sommerferien verbrachte. »Er hat eine Stunde Französisch gelernt, dann eine Stunde Russisch. Danach hat er eine Stunde lang Philosophie gelesen. Ohne Ausnahme, Tag für Tag.«

Sein Bruder Jeff sagt: »Mit 14 oder 15 hat Christopher Sachen gezeichnet, einfach zum Spaß, und die Zeichnungen waren wie Fotos. Mit 15 hat er auf der Gitarre einen Jimi-Hendrix-Riff nachgespielt, Note für Note. Bum-bum-bum. Oft ist er gar nicht in die Schule gegangen. Er ist nur zu den Prüfungen aufgetaucht, und die konnten nichts dagegen machen. Wir haben darüber nur gelacht. Er hat sich zwei Tage lang die Bücher des Halbjahrs angeschaut, hat die Prüfungen mitgeschrieben und dann wieder sein Ding gemacht.«¹

1 Um einen Eindruck zu bekommen, wie Langan als Kind gewesen sein muss, möchte ich Ihnen folgende Beschreibung eines Jungen namens »L« vorstellen, der wie Langan einen Intelligenzquotienten in der Größenordnung von 200 hatte. Die Beschreibung stammt von Leta Stetter Hollingworth, der ersten Psychologin, die sich mit Hochbegabten beschäftigte. Sie lässt ungefähr ahnen, wie hoch ein Intelligenzquotient von 200 ist: »Es war erstaunlich, wie belesen L. war. Seine Leidenschaft für wissenschaftliche Korrektheit und Präzision war beispiellos. Er war relativ groß gewachsen und wurde von seinen Klassenkameraden freundschaftlich »Professor« genannt. Seine Mitschüler und Lehrer schätzten seine Meinung und sein Wissen. Oft durfte er einen bis zu einstündigen Vortrag zu Spezialthemen halten, etwa zur Geschichte der Uhr, zu historischen Theorien der Maschine, zur Mathematik oder zur Geschichte. Aus Abfall

Auf der Bühne des Fernsehstudios wirkte Langan gelassen und selbstbewusst. Er redete nicht um ein Thema herum, suchte nicht nach Formulierungen und verbesserte sich nicht. Kein Äh, kein Mhm und keiner der üblichen Lückenfüller kam über seine Lippen, und seine perfekt formulierten und klaren Sätze erinnerten an Soldaten, die in Reih und Glied über den Kasernenhof marschieren. Jede Frage, die Saget ihm vorlegte, beantwortete er mit einem Achselzucken, als handele es sich um eine Nichtigkeit. Als er bei 250 000 Dollar angekommen war, schien er kurz im Geiste eine Rechnung anzustellen und zu dem Schluss zu kommen, dass das Risiko, alles zu verlieren, größer war als die Chance, mehr zu gewinnen, wenn er weiter im Rennen blieb. Abrupt beendete er das Spiel. »Ich nehme das Geld«, sagte er, reichte Saget die Hand und ging – natürlich als Sieger, wie es sich für Genies unserer Meinung nach gehört.

2.

Kurz nach dem Ersten Weltkrieg lernte Lewis Terman, ein junger Psychologieprofessor der Stanford University, einen bemerkenswerten Jungen namens Henry Cowell kennen. Cowell war in Armut und Chaos aufgewachsen. Da er sich nicht mit anderen Kindern vertrug, war er seit seinem siebten Lebensjahr nicht mehr zur Schule gegangen. Er arbeitete als Hausmeister in einem kleinen Schulhaus in der Nähe des Campus der Stanford University

(zum Beispiel den alten Farbbandspulen einer Schreibmaschine) baute er eine Pendeluhr, um das Prinzip der Zeitmessung zu illustrieren. Diese Uhr kam im Unterricht in der Einheit »Zeit und Zeitmessung« zum Einsatz, um das Prinzip der Chronometrie zu demonstrieren. Seine Schulhefte waren wahre Wunder der Gelehrsamkeit.

Als das Themengebiet »Transport« behandelt wurde, war er unzufrieden mit der Darstellung der Landverkehrsmittel, doch er sah ein, dass die Zeit nicht ausreichte, um ihm in seiner ganzen Breite gerecht zu werden. Seiner Ansicht nach hätten jedoch zumindest einige historische Theorien erörtert werden können. Im Rahmen eines freiwilligen Sonderprojekts brachte er »komplizierte Zeichnungen und Berichte von alten Theorien der Maschine, Lokomotiven, und so weiter« in den Unterricht mit ... Zu diesem Zeitpunkt war er zehn Jahre alt.«

und schlich sich tagsüber oft heimlich davon, um auf dem Schulklavier zu spielen. Er war ein virtuoser Pianist.

Termans Spezialgebiet waren Intelligenztests; einer der Standardtests, der Stanford-Binet, dem sich Millionen von Menschen in aller Welt seither unterzogen haben, geht auf ihn zurück. Terman beschloss, Cowells Intelligenzquotienten zu ermitteln. Der Junge musste hochintelligent sein, nahm er an, und siehe da, er war es auch. Er hatte einen Intelligenzquotienten von über 140 und damit das Niveau eines Genies. Terman war fasziniert. Wie viele dieser ungeschliffenen Diamanten mochte es wohl noch geben, fragte er sich.

Also machte er sich auf die Suche. Er entdeckte ein Mädchen, das im Alter von 19 Monaten das Alphabet kannte, und ein anderes, das mit vier Jahren Dickens und Shakespeare las. Er lernte einen jungen Mann kennen, den man der Universität verwiesen hatte – seine Professoren konnten nicht glauben, dass ein Mensch in der Lage war, auswendig lange Passagen aus Gesetzeskommentaren zu zitieren.

Im Jahr 1921 beschloss Terman, sich die Erforschung der Begabten zur Lebensaufgabe zu machen. Unterstützt durch großzügige Fördermittel der Commonwealth Foundation schickte er ein Team von Feldforschern an die kalifornischen Grundschulen. Die klügsten Kinder jeder Klasse nahmen an einem Intelligenztest teil. Die besten 10 Prozent der Testteilnehmer erhielten eine weitere Prüfung, und wer dabei auf einen Intelligenzquotienten von mehr als 130 kam, durfte an einem dritten Test teilnehmen. Nach Auswertung sämtlicher Ergebnisse wählte Terman die besten und klügsten Kinder aus. Unter den insgesamt 250 000 Schülern aus der Grundschule und der High School, die sich seinen Tests unterzogen, identifizierte Terman 1470 Kinder mit einem Intelligenzquotienten von mehr als 140 und zum Teil bis zu 200. Diese Gruppe junger Genies wurde unter dem Namen »Termiten« bekannt und nahm an einer der bekanntesten psychologischen Studien der Geschichte teil.

Für den Rest seines Lebens wachte Terman über seine Schützlinge wie eine Glucke über ihre Küken. Er beobachtete und testete, maß und analysierte sie. Er bilanzierte ihre schulischen Leistungen, registrierte ihre Ehen, notierte ihre Krankheiten und ihre psychische Gesundheit und hielt jede Beförderung und jeden Arbeitsplatzwechsel gewissenhaft fest. Er schrieb ihnen Empfehlungsschreiben für Universitäten und Stellenbewerbungen und verschickte regelmäßig Rat und Beistand. Seine gesammelten Erkenntnisse veröffentlichte er in dickleibigen roten Bänden mit dem Titel *Genetic Studies of Genius*.

»Es gibt nichts Wichtigeres für einen Menschen als seinen Intelligenzquotienten. Die einzige Ausnahme ist vielleicht sein Sinn für Moral«, sagte Terman einmal. Menschen mit einem außergewöhnlich hohen Intelligenzquotienten waren seiner Ansicht nach dazu berufen, »Führer zu sein und die Wissenschaft, Künste, Regierung, Bildung und das gesellschaftliche Wohl insgesamt voranzubringen«. Während seine Schützlinge heranwuchsen, notierte Terman jede außergewöhnliche Leistung. Als die ersten Termiten in die High School kamen, jubelte er: »Es ist kaum möglich, einen Zeitungsartikel über einen Wettbewerb oder sonstige Aktivitäten kalifornischer Jungen und Mädchen zu lesen, ohne unter den Gewinnern auf einen Namen aus unserer Begabtengruppe zu stoßen.« Er sammelte Schriftproben der künstlerisch veranlagten Kinder und ließ sie von Literaturwissenschaftlern mit den Handschriften berühmter Autoren in ihren frühen Manuskripten vergleichen. Sie konnten keinen Unterschied feststellen. Alles weise darauf hin, dass diese Gruppe das Potenzial zu »heroischer Größe« habe, verkündete er. Terman war felsenfest davon überzeugt, dass die Termiten ausersehen waren, die spätere Elite der Vereinigten Staaten zu werden.

Viele von Termans Annahmen bestimmen bis heute unser Verständnis dessen, was Erfolg ausmacht. Schulen richten Förderprogramme für besonders »begabte« Kinder ein. Eliteuniversitäten verlangen von ihren Studienplatzbewerbern einen Intelligenztest.

Hightech-Unternehmen wie Google oder Microsoft messen die kognitiven Fähigkeiten ihrer potenziellen Mitarbeiter, weil sie wie Terman überzeugt sind, dass Menschen mit dem höchsten Intelligenzquotienten auch das größte Potenzial haben. (Microsoft legt seinen Bewerbern bekanntermaßen eine Reihe von Denkaufgaben vor, darunter den Klassiker »Warum sind Kanaldeckel rund?« Wenn Sie das nicht wissen, sind Sie nicht schlau genug, um bei Microsoft anzufangen.¹⁾)

Wenn ich magische Kräfte hätte und Ihnen anbieten würde, Ihren Intelligenzquotienten um 30 Punkte zu steigern, dann würden Sie vermutlich zustimmen, oder? Sie würden vermutlich annehmen, dass Sie auf diese Weise bessere Chancen hätten, in der Welt voranzukommen. Und wenn wir von Menschen wie Chris Langan lesen, reagieren wir instinktiv so wie Terman bei seiner Begegnung mit Henry Cowell. Uns ergreift ein Gefühl der Ehrfurcht. Genies sind die ultimativen Überflieger. Es gibt nichts, was so jemanden aufhalten kann.

Aber stimmt das wirklich?

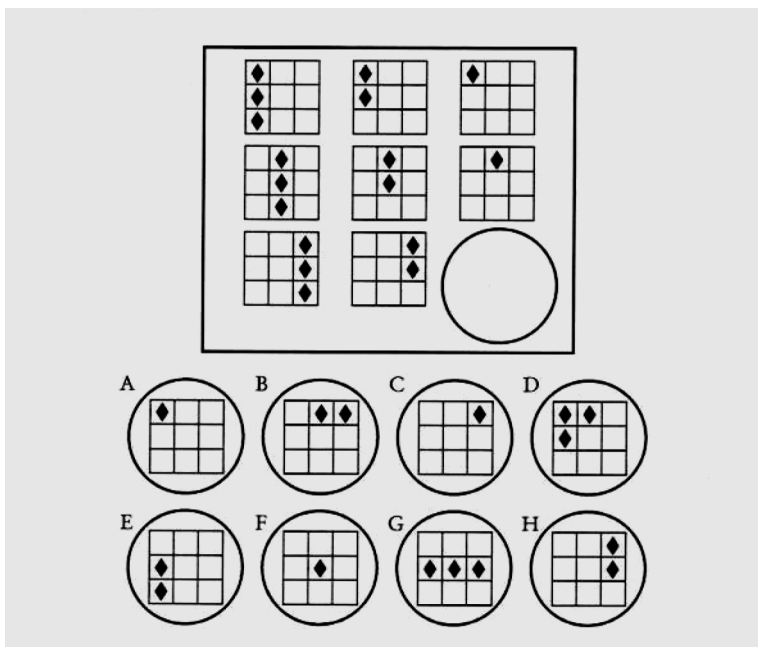
In den vorigen Kapiteln haben wir gesehen, dass Leistung weniger mit Talent zu tun hat und mehr mit den Möglichkeiten, die jemand erhält. In diesem Kapitel verfolge ich diese Frage weiter und nehme die Überflieger in Reinform unter die Lupe: die Genies. Jahrzehntelang haben Psychologen wie Terman unser Verständnis von außergewöhnlicher Intelligenz geprägt. Doch wie wir noch sehen werden, hatte Terman mit seiner Einschätzung Unrecht. Er täuschte sich in seinen Termiten, und wenn er gesehen hätte, wie der junge Chris Langan sich durch die *Principia Mathematica* arbeitete, dann hätte er sich auch in ihm getäuscht. Terman hatte keine Ahnung, was ein wirklicher Überflieger ist, und wir sitzen bis heute demselben Missverständnis auf wie er.

1 Ein runder Kanaldeckel kann nicht in den Schacht fallen, egal wie Sie es auch anstellen. Ein rechteckiger Kanaldeckel kann dagegen sehr wohl in den Schacht fallen, wenn Sie ihn schräg stellen. So: Jetzt können Sie sich bei Microsoft bewerben.

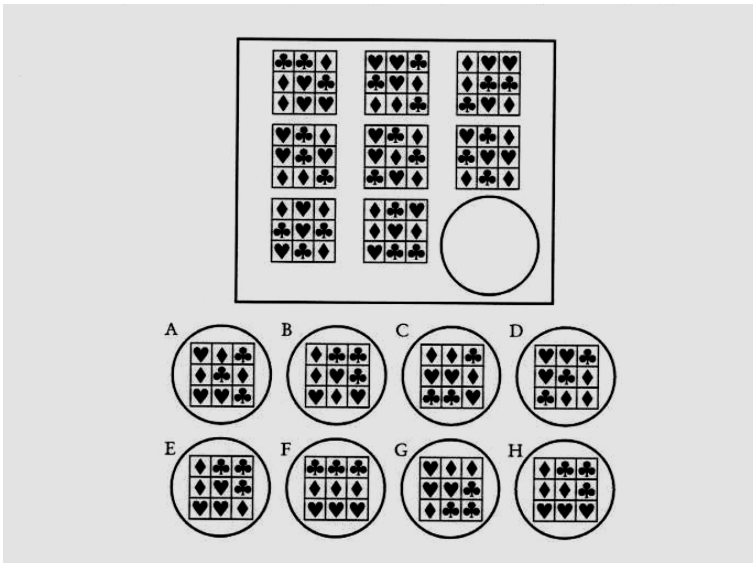
3.

Eine der verbreitetsten Formen der Intelligenzmessung sind die Matrizen Tests von John C. Raven. Diese Tests erfordern keinerlei sprachliche oder sonstige Vorkenntnisse, sondern messen die abstrakte Denkfähigkeit. Ein typischer Raven-Test besteht aus 48 Aufgaben mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad, und der Intelligenzquotient ergibt sich aus der Anzahl der korrekt beantworteten Fragen.

Dies ist eine typische Frage aus einem Raven-Test:



Haben Sie die Aufgabe verstanden? Ich nehme an, die meisten sind auf die Lösung gekommen. Die richtige Antwort ist C. Aber jetzt versuchen Sie sich an dieser Aufgabe, einer der schwierigsten vom Ende des Tests:



Die korrekte Lösung ist A. Ich gestehe, dass ich selbst auch nicht darauf gekommen bin, so wie vermutlich die meisten von Ihnen. Chris Langan hätte mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit die richtige Antwort gefunden. Wenn wir Menschen wie Langan als hochintelligent beschreiben, dann meinen wir damit, dass sie über ein Gehirn verfügen, mit dem sie Aufgaben wie diese lösen können.

Im Laufe der Jahre wurde eine Vielzahl von Untersuchungen durchgeführt, um herauszufinden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem Abschneiden bei Intelligenztests und dem Erfolg im wirklichen Leben besteht. Menschen am unteren Ende der Skala, die einen Intelligenzquotienten von weniger als 70 erreichen, gelten gemeinhin als geistig behindert. Ein Ergebnis von 100 ist Durchschnitt, und zum Besuch einer Hochschule ist vermutlich ein Intelligenzquotient knapp darüber erforderlich. Um ein Promotionsstudium abzuschließen, benötigen Sie einen Intelligenzquotienten von rund 115. Allgemein gesprochen, je höher Ihr Intelligenzquotient, umso besser Ihre Ausbildung, umso mehr Geld

verdienen Sie und – ob Sie es glauben oder nicht – umso höher ist auch Ihre Lebenserwartung.

Aber jetzt kommt der Haken. Diese Wechselwirkung zwischen Intelligenzquotient und Erfolg funktioniert nur bis zu einem gewissen Punkt. Ab einem Intelligenzquotienten von rund 120 bringen zusätzliche Punkte nämlich keinen messbaren Vorteil im wirklichen Leben.¹

»Es ist hinreichend bewiesen, dass jemand mit einem Intelligenzquotienten von 170 über bessere Denkfähigkeit verfügt als jemand mit einem Intelligenzquotienten von 70«, schrieb der britische Psychologe Liam Hudson. »Dies trifft auch dann noch zu, wenn die beiden Werte näher beieinander liegen, etwa bei einem Vergleich zwischen einem Intelligenzquotienten von 100 und einem Intelligenzquotienten von 130. Dieser Unterschied scheint jedoch beim Vergleich zweier Menschen mit relativ hohem Intelligenzquotienten nicht mehr zu bestehen ... Ein erfahrener Naturwissenschaftler mit einem Intelligenzquotienten von 130 erhält mit der gleichen Wahrscheinlichkeit einen Nobelpreis wie ein Naturwissenschaftler mit einem Intelligenzquotienten von 180.«

Mit der Intelligenz verhält es sich also ungefähr so wie mit der Körpergröße beim Basketball. Ein 1,65 Meter großer Spieler hat wohl kaum eine realistische Chance, Basketballprofi zu werden.

1 In seinem Buch *Bias in Mental Testing* beschrieb es der »IQ-Fundamentalist« Arthur Jensen so: »Die vier gesellschaftlich und persönlich wichtigsten Schwellenregionen auf der Intelligenzskala sind diejenigen, die mit großer Wahrscheinlichkeit darüber entscheiden, ob ein Mensch eine normale Schule besuchen kann oder nicht (IQ 50), den Stoff einer normalen Grundschule bewältigen kann oder nicht (IQ 75), eine gymnasiale Oberstufe erfolgreich mit einer Hochschulzulassung abschließen kann oder nicht (IQ 105) und sich nach Abschluss eines vierjährigen Studiums für einen Promotionsstudiengang qualifizieren kann oder nicht (IQ 115). Darüber hinaus ist der Intelligenzquotient in Hinblick auf berufliche Ziele kein Erfolgskriterium. Was nicht heißen soll, dass zwischen einem Intelligenzquotienten von 115 und 150 oder zwischen 150 und 180 hinsichtlich der intellektuellen Leistungsfähigkeit keine realen Unterschiede bestünden. Doch diese Unterschiede am oberen Ende der Intelligenzskala haben weit weniger Auswirkungen auf das persönliche Leben als die eben beschriebenen Schwellen, und sie sind generell weniger ausschlaggebend für den Erfolg im herkömmlichen Sinne als andere Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften.«

Man sollte schon 1,85 oder 1,90 Meter groß sein, um auf diesem Niveau mitspielen zu können, und vermutlich sind 1,92 besser als 1,90 Meter, und 1,95 besser als 1,92 Meter. Doch ab einem gewissen Punkt spielt die Körpergröße keine entscheidende Rolle mehr. Ein 2,08 Meter großer Spieler ist vermutlich nicht automatisch besser als ein Spieler, der zehn Zentimeter kleiner ist (Michael Jordan, der beste Basketballer aller Zeiten, war schließlich auch nur 1,98 Meter groß). Ein Basketballspieler muss lediglich *groß genug* sein. Das selbe gilt für die Intelligenz: Sie hat eine Schwelle.

Der Moderator der Quizshow *1 vs 100* betonte besonders, dass Einstein nur einen Intelligenzquotient von 150 gehabt habe, während Langan über einen IQ von 195 verfüge. Damit hat Langan also einen um 30 Prozent höheren Intelligenzquotienten als Einstein. Das heißt jedoch nicht, dass Langan auch 30 Prozent klüger ist. Das wäre lächerlich. Wir können lediglich sagen, dass beide offensichtlich für eine vertiefte Beschäftigung mit komplexen Fragestellungen der Physik *klug genug* sind.

Die Vorstellung, dass der Intelligenzquotient eine Schwelle haben könnte, widerspricht unserer Intuition. Wir gehen davon aus, dass beispielsweise Nobelpreisträger den höchsten nur vorstellbaren Intelligenzquotienten haben müssen, dass sie ihre Hochschulzulassung mit Bravour gemeistert und jedes Stipendium abgesahnt haben und dass sie schon in der Schule so genial waren, dass sich die Eliteuniversitäten um sie rissen.

Aber sehen wir uns einmal an, wo die letzten 25 US-amerikanischen Gewinner des Medizinnobelpreises ihr Grundstudium absolviert haben, beginnend im Jahr 2007:

Antioch College
Brown University
UC Berkeley
University of Washington
Columbia University
Case Institute of Technology

MIT
Caltech
Harvard University
Hamilton College
Columbia University
University of North Carolina
DePauw University
University of Pennsylvania
University of Minnesota
University of Notre Dame
Johns Hopkins University
Yale University
Union College, Kentucky
University of Illinois
University of Texas
Holy Cross
Amherst College
Gettysburg College
Hunter College

Es würde vermutlich niemand behaupten wollen, dass diese Universitäten die erste Wahl für die absolut besten High-School-Absolventen des Landes darstellen. Natürlich sind Yale, Columbia und MIT auf der Liste vertreten, aber daneben finden sich auch DePauw, Holy Cross und Gettysburg College. Es ist eine Liste guter, aber nicht unbedingt sehr guter Universitäten.

Sehen wir uns nun die entsprechende Liste für die letzten 25 US-amerikanischen Chemienobelpreisträger an:

City College of New York
City College of New York
Stanford University
University of Dayton, Ohio
Rollins College, Florida
MIT

Grinnell College
MIT
McGill University
Georgia Institute of Technology
Ohio Wesleyan University
Rice University
Hope College
Brigham Young University
University of Toronto
University of Nebraska
Dartmouth College
Harvard University
Berea College
Augsburg College
University of Massachusetts
Washington State University
University of Florida
University of California, Riverside
Harvard University

Um einen Nobelpreis zu gewinnen, muss man offensichtlich klug genug sein, um einen Platz an einer Universität wie Notre Dame oder an der University of Illinois zu bekommen. Mehr nicht.¹

Das ist ein radikaler Gedanke, nicht wahr? Nehmen wir an, Ihre Tochter bewirbt sich an der Harvard University und der Georgetown University in Washington, D.C., um einen Studienplatz und bekommt von beiden eine Zusage. Für welche der beiden Universitäten wird sie sich entscheiden? Vermutlich für Harvard, denn das ist schließlich die »bessere« Universität. Harvard-Studenten

1 Natürlich bringt die Harvard University immer noch mehr Nobelpreisträger hervor als jede andere Universität. Harvard ist auf beiden Listen insgesamt dreimal vertreten, eine Universität wie Holy Cross dagegen nur ein einziges Mal. Aber sollte man nicht annehmen, dass mehr Nobelpreisträger auf Harvard entfallen? Harvard ist schließlich die reichste und prestigeträchtigste Universität des Landes und hat freie Auswahl unter den besten Studenten aus aller Welt.

schneiden bei den Hochschulzugangstests in der Regel um 10 bis 15 Prozent besser ab als der Durchschnitt.

Vor dem Hintergrund dessen, was wir gerade über Intelligenz erfahren haben, erscheint die Vorstellung jedoch sinnlos, man könne für Universitäten einen Rang ermitteln wie für Läufer in einem Wettrennen. Die Studenten von Georgetown schneiden bei den Eingangstests im Durchschnitt möglicherweise weniger gut ab, doch sie sind offensichtlich klug genug, weshalb künftige Nobelpreisträger nicht nur in Harvard, sondern auch in Georgetown studieren.

Der Psychologe Barry Schwartz schlug unlängst vor, Eliteuniversitäten sollten ihre komplizierten Aufnahmeverfahren abschaffen und ihre Studienplätze einfach per Losentscheid unter allen Bewerbern oberhalb einer bestimmten Schwelle vergeben: »Teilen Sie die Bewerber in zwei Kategorien ein: Gut genug und nicht gut genug. Wer gut genug ist, kommt in den Topf. Die anderen erhalten eine Absage.« Schwartz räumte ein, dass dieser Vorschlag wohl kaum Chancen auf Verwirklichung hat. Trotzdem hat er vollkommen Recht. Wie Hudson schrieb (bedenken Sie bitte, dass er seine Untersuchungen in den Fünfziger- und Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts an elitären Jungeninternaten in England durchführte): »Wenn Sie vor einem Klassenzimmer voller kluger Kinder stehen, dann haben Sie wenig davon, wenn Sie den Intelligenzquotienten eines Kindes kennen.«¹

Ich will Ihnen ein Beispiel dafür geben, wie der Schwelleneffekt im wirklichen Leben funktioniert. Wie viele andere Bildungsein-

1 Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie absurd die Auswahlverfahren an Ivy-League-Universitäten inzwischen sind, sehen Sie sich die folgenden Statistiken an: Im Jahr 2008 bewarben sich 27 462 der qualifiziertesten Schulabgänger aus aller Welt um einen Studienplatz an der Harvard University. Beim Hochschulzugangstest hatten 2 500 dieser Bewerber die volle Punktzahl für den Sprachteil und 3 300 die volle Punktzahl für den Mathematikteil erhalten. Mehr als 3 300 waren an ihrer Schule Klassenbeste gewesen. Harvard vergab insgesamt 1 600 Studienplätze, das heißt, 93 Prozent aller Bewerber gingen leer aus. Kann man wirklich behaupten, eine Bewerberin habe Harvard-Format und eine andere nicht, wenn beide identische und ausgezeichnete Noten und Testergebnisse vorweisen? Natürlich nicht. Harvard ist unehrlich. Schwartz hat Recht: Die Universität hätte ihre Studienplätze ganz einfach verlosen sollen.

richtungen in den Vereinigten Staaten legt die juristische Fakultät der University of Michigan Quoten fest, um Bewerber aus benachteiligten gesellschaftlichen Gruppierungen zu fördern. Etwa 10 Prozent aller Studenten, die sich jedes Jahr an der University of Michigan einschreiben, gehören einer Minderheit an. Wenn die juristische Fakultät ihre Eingangsanforderungen für Angehörige von Minderheiten nicht deutlich senken und die Schwelle beim Zugangstest und dem Notendurchschnitt aus dem Grundstudium niedriger ansetzen würde, dann läge dieser Anteil lediglich bei geschätzten 3 Prozent. Wenn wir zudem die Noten vergleichen, die Angehörige der Mehrheit und der Minderheiten während ihres Jurastudiums erzielen, dann stellen wir fest, dass weiße Studenten im Durchschnitt besser abschneiden. Das ist kaum verwunderlich: Wenn eine Gruppe bessere Ergebnisse aus dem Zugangstest und dem Grundstudium mitbringt, dann wird sie vermutlich im Jurastudium weiterhin bessere Ergebnisse erzielen. Das ist einer der Gründe, weshalb die Quotenregelung so umstritten ist und weshalb die University of Michigan diese Regelung unlängst vor dem Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten verteidigen musste. Manche Menschen verstehen nicht, warum eine elitäre Bildungseinrichtung weniger qualifizierten Bewerbern den Vorzug vor höher qualifizierten geben kann.

Vor einigen Jahren stellte die University of Michigan eine Untersuchung darüber an, wie es den Angehörigen der Minderheiten nach dem Abschluss ihres Jurastudiums ergangen war. Wie viel verdienten sie? Wie weit waren sie in ihrem Beruf gekommen? Wie zufrieden waren sie mit ihrer Laufbahn? Welchen Beitrag leisteten sie für Gesellschaft und Gemeinschaft? Welche Auszeichnungen hatten sie erhalten? Die Universität untersuchte mit anderen Worten alles, was auf einen Erfolg im wirklichen Leben hindeutete. Die Ergebnisse waren eine Überraschung.

»Wir wussten, dass viele unserer Absolventen aus Minderheiten im Beruf erfolgreich ihren Mann und ihre Frau standen«, berichtet Richard Lempert, einer der Autoren der Untersuchung. »Wir sind

vermutlich davon ausgegangen, dass sie zwar nicht so erfolgreich waren wie ihre weißen Kommilitonen, aber immer noch recht erfolgreich. Das Ergebnis hat uns überrascht. Wir haben festgestellt, dass sie genauso erfolgreich waren. In keinem einzigen Punkt gab es einen nennenswerten Unterschied.«

Nach dem einzigen Kriterium, das für eine juristische Fakultät Gewicht haben sollte – also danach, wie sich ihre Absolventen in der wirklichen Welt behaupten –, sind die Angehörigen der Minderheiten demnach nicht weniger qualifiziert. Sie sind genauso erfolgreich wie ihre weißen Mitabsolventen. Angehörige von Minderheiten mögen schlechtere Noten haben, doch die Qualität der Juristen liegt noch immer über der erforderlichen Schwelle. Sie sind klug genug. Wenn Sie vor einem Hörsaal voll kluger Jurastudenten stehen, haben Sie wenig davon, wenn Sie die Testergebnisse eines einzelnen Jurastudenten kennen.

5.

Spinnen wir den Gedanken der Schwelle ein wenig weiter. Wenn die Intelligenz nur bis zu einem gewissen Punkt wirksam ist, dann müssen jenseits dieses Punktes andere Faktoren, die nichts mit Intelligenz zu tun haben, eine immer wichtigere Rolle spielen. Man könnte es wieder mit dem Basketball vergleichen: Wenn ein Spieler eine bestimmte Körpergröße erreicht hat, geht es nicht mehr um zusätzliche Zentimeter, sondern um Geschwindigkeit, Beweglichkeit, Ballgefühl, Wurftechnik und Spielinstinkt.

Was könnten also diese anderen Faktoren sein? Nehmen wir an, ich würde Ihnen statt eines klassischen Intelligenztests eine vollkommen andere Denkaufgabe stellen.

Notieren Sie alle Verwendungsmöglichkeiten, die Ihnen für die beiden folgenden Gegenstände einfallen:

1. ein Ziegelstein
2. eine Decke

Dies ist ein Beispiel für einen »Divergenztest« (im Gegensatz zu herkömmlichen Intelligenztests, in denen Sie eine Reihe von Möglichkeiten überprüfen und zur korrekten Antwort *konvergieren* sollen). Um diese Aufgabe zu lösen, müssen Sie Ihre Fantasie einschalten und gleichzeitig in so viele verschiedene Richtungen wie möglich denken. Es gibt keine richtigen und falschen Antworten, es geht vielmehr darum, möglichst viele und originelle Lösungsmöglichkeiten zu finden. Dieser Test misst nicht Ihre analytische Intelligenz, sondern etwas völlig anderes, das eher mit Ihrer Kreativität zu tun hat. Ein Divergenztest ist eine mindestens ebenso große Herausforderung wie ein Konvergenztest, und wenn Sie mir das nicht glauben mögen, legen Sie doch einfach das Buch beiseite und beantworten Sie spaßeshalber die Frage von eben.

Liam Hudson führte diesen Test an englischen Eliteschulen durch. Hier sind die Antworten, die ein Junge namens Poole gab:

(Ziegelstein) Verwenden beim Schaufenstereinbruch. Haus zusammenhalten. Verwenden beim russischen Roulette, wenn du gleichzeitig was für deine Fitness tun willst (zehn Schritte, umdrehen, werfen, Ausweichen nicht erlaubt). Bettdecke mit einem Stein in jeder Ecke des Betts fixieren. Leere Colaflaschen zerdeppern.

(Decke) Auf dem Bett. Als Versteck für verbotenen Sex im Wald. Zelt. Zum Rauchsignale machen. Als Segel für Boot, Karren oder Schlitten. Ersatz für Handtuch. Als Ziel bei Schießübungen für Kurzsichtige. Zum Auffangen von Leuten, die aus brennenden Hochhäusern springen.

Anhand dieser Antworten bekommt man einen guten Eindruck davon, wie Pooles Gehirn funktioniert. Er hat einen Sinn für Humor, und er ist ein wenig subversiv und libidinös veranlagt. Seine Assoziationen springen von Gewalt über Sex zu Menschen, die aus brennenden Hochhäusern springen und schließlich zu der praktischen Frage, wie man verhindern kann, dass eine Decke vom Bett rutscht. Man bekommt den Eindruck, wenn er noch zehn

Minuten mehr Zeit gehabt hätte, dann wären ihm auch noch 20 weitere Verwendungsmöglichkeiten eingefallen.¹

Zum Vergleich die Antworten eines anderen Schülers aus Hudsons Untersuchung. Sein Name ist Florence, und Hudson versichert uns, der Junge sei ein Wunderkind und gehöre zu den Schülern mit dem höchsten Intelligenzquotienten an seiner Schule.

(Ziegelstein). Dinge bauen, werfen

(Decke). warm halten, Feuer ersticken, an Bäume binden und drin schlafen
(als Hängematte), improvisierte Trage

Wo ist die Fantasie von Florence geblieben? Er hat die üblichen praktischen Verwendungsmöglichkeiten für Ziegelsteine und Decken genannt und dann einfach aufgehört. Die Tatsache, dass Florence einen höheren Intelligenzquotienten hat als Poole, verrät uns rein gar nichts, da beide Jungen oberhalb der entscheidenden Schwelle liegen. Viel wichtiger ist, dass Poole ansatzlos zwischen Gewalt, Sex und brennenden Hochhäusern hin- und herspringen kann, während Florence dazu nicht in der Lage ist. Was meinen Sie, wer von beiden bringt wohl eher die Voraussetzungen mit, die Art brillante und kreative Forschungsarbeit zu leisten, mit der man einen Nobelpreis gewinnt?

Das ist der zweite Grund, warum Nobelpreisträger nicht nur von Harvard kommen, sondern auch von Holy Cross: Harvard wählt seine Studenten nicht danach aus, wie gut sie in dem Ziegelstein-Test abschneiden, obwohl man anhand dieses Tests vermutlich besser vorhersehen könnte, wer einen Nobelpreis bekommt. Und aus diesem Grund entwickelten sich die Angehörigen der Minder-

1 Hier die Antworten eines Schülers, die vielleicht noch besser sind als die von Poole: »(Ziegelstein) Beim Einbruch Fenster einwerfen, Tiefe eines Brunnens messen, als Munition verwenden, als Pendel, zum Schnitzen üben, Mauern bauen, um das Archimedesprinzip zu demonstrieren, als Teil einer abstrakten Skulptur, Hyperbel, Ballast, Gewicht, um Sachen im Fluss zu versenken, und so weiter, Hammer, um Türen offenzuhalten, Fußabstreifer, zum Weg pflastern, Klotz, Gewicht auf der Waage, um unter wackeliges Tischbein zu schieben, Briefbeschwerer, Feuerstelle machen, Fuchsbau verstopfen«.

heiten nach ihrem Abschluss an der University of Michigan genau wie ihre weißen Kommilitonen. Ein erfolgreicher Anwalt braucht mehr als einen hohen Intelligenzquotienten. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist die Kreativität, wie sie Poole unter Beweis stellte. Dass die Angehörigen der Minderheiten in den Konvergenztests weniger Punkte erzielten, sagt noch lange nichts darüber aus, wie viel sie von diesen weiteren wichtigen Eigenschaften mitbringen.

6.

Und genau hier lag Termans großer Irrtum. Er war geradezu geblendet von der Tatsache, dass seine Termiten die intelligentesten der Intelligenten waren – 1 Prozent der 1 Prozent Besten – und übersah dabei völlig, wie irrelevant diese scheinbar so außergewöhnliche Tatsache ist.

Als die Termiten erwachsen wurden, trat Termans Irrtum deutlich zutage. Einige seiner Wunderkinder veröffentlichten Bücher und wissenschaftliche Arbeiten, andere wurden erfolgreiche Unternehmer. Unter den Termiten waren ein paar Politiker, zwei Oberrichter, ein Ortsrichter, zwei Abgeordnete des kalifornischen Parlaments und ein Staatssekretär. Doch wenige seiner Genies wurden über die Grenzen des Bundesstaates hinaus bekannt. Die meisten verdienten zwar gut, aber nicht sehr gut. Die Mehrheit schlug berufliche Laufbahnen ein, die man nur als durchschnittlich bezeichnen kann, und ein überraschend großer Teil nahm eine Entwicklung, die selbst Terman als gescheitert ansehen musste. Unter seinen handverlesenen Genies war kein einziger Nobelpreisträger. Im Gegenteil, seine Mitarbeiter hatten mit William Shockley und Luis Alvarez zwei Grundschüler getestet, die später mit dem Nobelpreis ausgezeichnet werden sollten, und hatten sie abgelehnt. Ihre Intelligenzquotienten waren zu niedrig.

Wenn Terman willkürlich eine Gruppe von Kindern aus dem gesellschaftlichen Milieu der Termiten zusammengestellt und

völlig auf Intelligenztests verzichtet hätte, dann hätten diese beinahe ebenso eindrucksvolle Leistungen erzielt wie seine sorgfältig ausgewählten Wunderkinder. Dies bewies der Soziologe Pitirim Sorokin in einer vernichtenden Kritik und kam zu dem Ergebnis: »Egal wie sehr man suchen oder welchen Standard man anlegen mag, die ›Begabtengruppe‹ ist keineswegs als Ganze begabt.« Als Terman seinen vierten Band der *Genetic Studies of Genius* veröffentlichte, kam das Wort Genie fast nur noch im Titel vor. Mit mehr als einem Anflug der Enttäuschung kam er zu dem Schluss: »Wir haben gesehen, dass es alles andere als eine direkte Entsprechung zwischen Intellekt und Erfolg gibt.«

Mit anderen Worten lässt die außergewöhnliche Intelligenz eines Christopher Langan, die wir zu Beginn dieses Kapitels kennengelernt haben, keinen Schluss darauf zu, wie groß seine Aussichten auf Erfolg im wirklichen Leben sind. Natürlich, er hat ein Ausnahmegehirn und mit 16 Jahren die *Principia Mathematica* gelesen. Und natürlich spricht er in perfekt formulierten und klaren Sätze, die an Soldaten erinnern, die in Reih und Glied über den Kasernenhof marschieren. Aber was hat das schon zu sagen? Wenn wir verstehen wollen, wie groß seine Aussichten sind, tatsächlich ein Überflieger zu werden, müssen wir eine ganze Menge mehr über ihn wissen.

KAPITEL 4

DAS PROBLEM MIT DEN GENIES, TEIL 2

»Nach langwierigen Verhandlungen kam man überein, Robert auf Bewährung weiterstudieren zu lassen.«

1.

Die Mutter von Chris Langan kam aus San Francisco und hatte jeden Kontakt zu ihrer Familie abgebrochen. Sie hatte vier Söhne von vier verschiedenen Männern. Chris war der älteste. Sein Vater verschwand noch vor seiner Geburt – es heißt, er sei in Mexiko ums Leben gekommen. Der zweite Ehemann der Mutter wurde ermordet. Der dritte beging Selbstmord. Der vierte war ein gescheiterter Journalist namens Jack Langan.

»Bis heute habe ich niemanden kennengelernt, der in seiner Kindheit so arm war wie wir«, erzählt Chris Langan. »Wir hatten nicht einmal ein vollständiges Paar Socken. Unsere Schuhe hatten Löcher. Jeder hatte nur einen Satz Kleider. Ich erinnere mich, wie mein Bruder und ich in der Badewanne unsere einzigen Kleider gewaschen haben. Wir waren nackt, weil wir nichts anderes zum Anziehen hatten.«

Stiefvater Jack Langan ging regelmäßig auf Sauftouren und verschwand danach. Er schloss die Küchenschränke ab, damit die Jungen nicht an das Essen herankamen, und verdrosch sie mit einem Ochsenziemer. Er fand Arbeit, verlor sie wieder und zog mit der Familie eine Stadt weiter. Einen Sommer verbrachte die Familie in einem Zelt auf einem Indianerreservat, wo sie von Erdnussbutter und Maismehl aus Regierungsbeständen lebte. Für kurze Zeit wohnten sie in Virginia City im Bundesstaat Nevada. »Der Ort hatte

nur einen einzigen Polizeibeamten. Jedes Mal, wenn die Hell's Angels gekommen sind, hat er sich in seinem Büro in der hintersten Ecke versteckt«, erinnert sich Mark Langan. »Es gab eine Bar, das werde ich nie vergessen, die hieß Bucket of Blood Saloon.«

Als die Jungen in die Grundschule gingen, zog die Familie nach Bozeman in Montana. Einer von Christophers Brüdern kam in ein Kinderheim, ein anderer in ein Jugendgefängnis.

»Ich glaube, es hat nie irgendjemand bemerkt, wie begabt Christopher war«, meint sein Bruder Jeff. »Er hat es natürlich nicht raushängen lassen. Wir waren in Bozeman. Es war alles anders als heute. Wir sind in einem Provinzkaff groß geworden. Wir sind dort nicht gut behandelt worden. Für die waren wir doch nur Penner.« Um für sich und seine Brüder einstehen zu können, begann Chris mit dem Gewichtheben. Eines Tages, als Jack Langan wie so oft die Jungen verprügelte, schlug ihn der inzwischen 14-jährige Chris zu Boden. Jack verschwand auf Nimmerwiedersehen. Nach der High School boten zwei Universitäten Chris ein Stipendium an: Reed College in Oregon und die University of Chicago. Er entschied sich für Reed.

»Das war ein Riesenfehler«, meint Chris heute. »Ich habe das seinerzeit als Kulturschock empfunden. Ich war ein Junge mit kurzgeschorenen Haaren und hatte im Sommer in Montana als Erntehelfer gearbeitet. Die anderen Studenten waren ein Haufen langhaariger Stadtkinder, vor allem aus New York. Diese Kids hatten einen ganz anderen Stil, den ich nicht kannte. In den Kursen habe ich kein Wort dazwischenbekommen. Die wollten alles wissen und haben die ganze Zeit Fragen gestellt. Ich war in einem Wohnheimzimmer untergebracht. Wir waren zu viert, aber die anderen drei hatten einen vollkommen anderen Lebensstil als ich. Sie haben Haschisch geraucht und ihre Freundinnen aufs Zimmer mitgebracht. Ich hatte noch nie im Leben Haschisch geraucht. Also habe ich mich die meiste Zeit in die Bibliothek verkrochen.«

Er fährt fort: »Dann habe ich mein Stipendium verloren ... Für den Wiederholungsantrag sollte meine Mutter ein Formular zu ihrer Vermögenssituation ausfüllen. Das hat sie nicht gemacht.

Vielleicht hat sie das Formular einfach nicht verstanden, ich habe keine Ahnung. Irgendwann habe ich dann nur festgestellt, dass mein Stipendium ausgelaufen war. Ich bin ins Büro gegangen und habe nachgefragt was los ist, und die haben mir mitgeteilt, sie hätten das Formular zur Vermögenssituation nicht bekommen, und jetzt hätten sie alle ihre Stipendien vergeben und kein Geld mehr übrig. Es täte ihnen leid, aber ich würde kein Stipendium mehr bekommen. Das war der Stil in dem Laden. Es war ihnen einfach egal. Es gab keine Beratung, keine Betreuung, nichts.«

Noch vor den Abschlussprüfungen des zweiten Semesters ging Chris von Reed College ab. Auf seinem Abschlusszeugnis stand hinter jedem Kurs »durchgefallen«. Im ersten Semester hatte er durchweg sehr gute Noten erhalten. Er ging zurück nach Bozeman und arbeitete anderthalb Jahre auf dem Bau und als Brandschützer im Wald. Dann schrieb er sich an der Montana State University ein.

»Ich habe Mathematik und Philosophie belegt«, erinnert er sich. »Ich habe 20 Kilometer außerhalb gewohnt, an der Beach Hill Road, und bin mit dem Auto reingefahren. Und dann ist mir irgendwann mitten im Winter das Getriebe kaputtgegangen. Meine Brüder hatten den Wagen benutzt, als ich im Sommer nicht da war. Sie hatten für die Eisenbahn gearbeitet und waren auf den Gleisen gefahren. Ich hatte nicht das Geld, um das Auto zu reparieren. Also bin ich zuerst zu meinem Betreuer gegangen und dann zum Dekan und habe ihnen mein Problem geschildert. Das Getriebe meines Autos ist kaputt, und ich habe einen Kurs morgens um halb acht. Können Sie mich nicht in den Nachmittagskurs wechseln lassen, ich wäre Ihnen sehr dankbar, weil ich ansonsten nicht an die Uni kommen kann. Ein Nachbar, ein Bauer, hätte mich um elf Uhr mit in die Stadt genommen. Mein Betreuer war ein Cowboy-Typ mit Schnauzbart und Tweedjacke. Er hat zu mir gesagt, schau her, mein Sohn, ich habe mir dein Zeugnis von Reed angeschaut, und wie ich sehe, musst du noch lernen, dass man für Bildung Opfer bringen muss. Anfrage abgelehnt. Also bin ich zum Dekan. Dasselbe Spiel.«

Er klingt angespannt. Der Vorfall liegt 30 Jahre zurück, doch bei der Erinnerung daran kommt ihm nach wie vor der Ärger hoch. »Irgendwann habe ich mir gedacht, ich mache mich hier krumm, um das Geld für die Universität aufzutreiben, und es ist mitten im Winter in Montana. Ich bin bereit, jeden Tag in die Stadt zu trampeln und alles zu tun, um wieder zur Universität zu gehen, aber die wollen nichts für mich tun. Das ist doch verrückt. In dem Moment bin ich zu dem Schluss gekommen, dass es auch ohne Universität geht. Und auch wenn es nicht ohne geht – es war mir derart zuwider, dass ich nicht mehr wollte. Also bin ich von der Universität runter, ganz einfach.«

Chris Langans Erfahrung am Reed College und an der Montana State University waren ein Wendepunkt in seinem Leben. Als Kind hatte er immer davon geträumt zu studieren. Er hätte einen Dokortitel erwerben sollen – schließlich sind Universitäten genau auf Menschen mit seiner intellektuellen Neigung und Neugierde zugeschnitten. »Ich habe immer gedacht, sobald er an die Universität kommt, geht es ihm gut«, sagt sein Bruder Mark. »Ich habe gedacht, er würde seine Nische finden. Es hat einfach nicht gepasst, dass er von der Universität runter ist.«

Ohne Abschluss wusste Langan nicht weiter. Er arbeitete auf dem Bau. Einen eisigen Winter lang verdingte er sich auf einem Muschelfischer vor Long Island. Er jobbte in Fabriken und nahm Gelegenheitsarbeiten in der Stadt an. Schließlich wurde er Rauschschmeißer in einer Bar auf Long Island, und das war lange Zeit seine Haupteinnahmequelle. Nebenbei beschäftigte er sich weiter mit Philosophie, Mathematik und Physik und arbeitete an einem ausufernden Aufsatz, den er »CTMU« nennt: »Kognitives theoretisches Modell des Universums«. Aber ohne Universitätsabschluss hat er keine Aussichten darauf, diesen Aufsatz je in einer wissenschaftlichen Zeitschrift veröffentlichen zu können.

»Ich bin ein Typ mit anderthalb Jahren Studium«, sagte er achselzuckend. »Irgendwann merkt das auch der Herausgeber. Er schickt den Aufsatz an Juroren, die schlagen mich nach und fin-

den mich nirgends. Und dann sagen sie, der Typ hat anderthalb Jahre lang studiert. Der kann doch unmöglich eine Ahnung davon haben, worüber er da schreibt.«

Es ist eine Geschichte, die einem das Herz zerreißen kann. In unserem Gespräch frage ich Langan, ob er sich – rein theoretisch natürlich nur – vorstellen könnte, einen Job an der Harvard University anzunehmen. »Schwierige Frage«, erwidert er. »Natürlich wäre ich als Harvard-Professor jemand. Meine Meinung hätten Gewicht, und ich könnte die Position und die Verbindung mit Harvard nutzen, um meine Ideen zu publizieren. Eine Institution wie diese ist eine Quelle intellektueller Energie, ich würde die Schwingungen in mir aufsaugen.« Plötzlich wird deutlich, wie einsam er sein Leben lang war. Dieser Mann mit seinem unersättlichen Bildungshunger war Zeit seines Lebens zu intellektueller Isolation verdammt. »Diese Energie habe ich auch während der anderthalb Jahre gespürt, die ich an der Universität war«, sagt er beinahe wehmütig. »Überall waren Ideen in der Luft. Universitäten sind sehr anregende Orte.«

»Andererseits«, fährt er fort, »ist Harvard im Grunde nichts anderes als ein verklärtes Wirtschaftsunternehmen, das auf Profitbasis operiert. Nur darum geht es. Sie haben eine milliarden-schwere Stiftung. Die Leute, die hinter Harvard stehen, haben kein Interesse an Wahrheit und Erkenntnis. Sie wollen nur groß dastehen. Wenn man auf der Gehaltsliste dieser Leute ist, dann steht am Ende das, was man selbst will und für richtig hält, gegen das, was man nach der Ansicht von denen da oben machen kann, wenn man weiter auf der Gehaltsliste bleiben will. Wenn man erst mal da ist, haben die den Daumen drauf. Die sehen zu, dass keiner aus der Reihe tanzt.«

2.

Was können wir aus der Geschichte von Chris Langan lernen? So herzerzerrend seine Erklärungen sein mögen, sie klingen auch

ein wenig merkwürdig. Seine Mutter vergisst, ein Formular auszufüllen, und – schwupp! – hat er kein Stipendium mehr. Er will von einem Vormittags- in einen Nachmittagskurs wechseln – eigentlich eine Routineangelegenheit – und wird jäh aus der Bahn geworfen. Warum interessierten sich seine Betreuer am Reed College und an der Montana State University nicht für seine Schwierigkeiten? Professoren freuen sich in der Regel über kluge Köpfe, wie er einer ist. Langan spricht über Reed College und Montana State University, als handele es sich um anonyme und unflexible Bildungsfabriken. Doch kleine Colleges wie Reed sind in der Regel keine verknöcherten bürokratischen Apparate. Es gehört zum Alltag der Professoren, auf die Studierenden zuzugehen, um ihnen die Fortsetzung ihres Studiums zu ermöglichen.

Auch aus seinen Einlassungen über Harvard wird deutlich, dass Langan keine Vorstellung von der universitären Kultur hat. *Wenn man auf der Gehaltsliste dieser Leute ist, dann steht am Ende das, was man selbst will und für richtig hält, gegen das, was man nach der Ansicht von denen da oben machen kann, wenn man weiter auf der Gehaltsliste bleiben will.* Wie bitte? Einer der Gründe, warum sich Professoren mit einem Gehalt zufrieden geben, das zum Teil weit unter dem liegt, was sie in der Privatwirtschaft verdienen könnten, ist doch, dass sie an der Universität die Freiheit haben, das zu tun, was sie wollen und für richtig halten. Langan stellt Harvard auf den Kopf.

Als Chris Langan mir seine Lebensgeschichte erzählte, musste ich unwillkürlich an die Biografie von Robert Oppenheimer denken, den Physiker, der während des Zweiten Weltkriegs die Entwicklung der amerikanischen Atombombe leitete. Wenn man seinen Biografen glaubt, muss Oppenheimer einen ähnlichen Verstand gehabt haben wie Langan. Seine Eltern hielten ihn für ein Genie. Einer seiner Lehrer erinnerte sich, »er nahm jeden neuen Gedanken als etwas perfekt Schönes auf«. In der dritten Klasse führte er im Labor Experimente durch, und in der fünften Klasse lernte er Physik und Chemie. Im Alter von neun Jahren sagte er zu einem

Cousin: »Stell mir eine Frage auf Lateinisch und ich antworte dir auf Griechisch.«

Oppenheimer studierte in Harvard Physik und wechselte zur Promotion nach Cambridge in England. Dort begann Oppenheimer, der sein Leben lang unter Depressionen litt, allmählich zu verzweifeln. Seine Stärke war die theoretische Physik, doch sein Doktorvater, ein Mann namens Patrick Blackett (der 1948 den Nobelpreis erhielt), verdonnerte ihn dazu, sich mit den Details der experimentellen Physik herumzuschlagen, die er verabscheute. Er wurde emotional immer labiler und tat schließlich etwas, das bis heute niemand so recht verstanden hat: Er versuchte, seinen Doktorvater mit Chemikalien aus dem Labor zu vergiften.

Glücklicherweise bemerkte Blackett, dass etwas nicht in Ordnung war. Er schaltete die Universitätsleitung ein und Oppenheimer wurde vorgeladen. Was dann passierte, ist fast genauso unglaublich wie das Verbrechen selbst. In ihrer Oppenheimer-Biografie *American Prometheus* beschreiben die beiden Autoren Kai Bird und Martin Sherwin es so: »Nach langwierigen Verhandlungen kam man überein, Robert auf Bewährung weiterstudieren zu lassen, und ordnete an, er solle sich einer regelmäßigen Behandlung bei einem Psychiater in der Londoner Harley Street unterziehen.«

Auf Bewährung?

Hier haben wir zwei geniale junge Studenten, von denen jeder plötzlich vor einem Problem steht, das seine universitäre Laufbahn gefährdet. Chris Langan's Mutter hat es versäumt, ein Formular auszufüllen, das für die Verlängerung des Stipendiums notwendig gewesen wäre. Und Robert Oppenheimer hat versucht, seinen Doktorvater zu vergiften. Um ihr Studium fortsetzen zu können, müssen beide bei einer höheren Autorität vorsprechen. Und was passiert? Langan verliert sein Stipendium, und Oppenheimer wird zum Psychiater geschickt. Oppenheimer und Langan mögen beide Genies sein, doch in jeder anderen Hinsicht könnte der Unterschied zwischen beiden kaum größer sein.

Oppenheimers Ernennung zum wissenschaftlichen Leiter des Manhattan Project 20 Jahre später demonstriert diesen Unterschied vermutlich noch eindrucksvoller. Leslie Groves, der leitende General des Projekts, suchte landauf, landab nach einem geeigneten Naturwissenschaftler, der in der Lage war, den Bau der Atombombe in die Hand zu nehmen. Oppenheimer hatte kaum Aussichten, den Posten zu bekommen. Er war gerade einmal 38 Jahre alt und damit erheblich jünger als viele der Wissenschaftler, deren Vorgesetzter er wäre. Er war Theoretiker, und für den Bau der Bombe waren Experimentalphysiker und Ingenieure gefragt. Dazu kamen seine zweifelhaften politischen Neigungen und die Tatsache, dass einige seiner Freunde Kommunisten waren. Vor allem aber hatte er keinerlei Verwaltungs- und Führungserfahrung. »Er war ein durch und durch unpraktischer Mensch«, berichtete einer seiner Freunde später. »Er schlurfte mit ausgelatschten Schuhen durch die Gegend, hatte einen komischen Hut auf dem Kopf und vor allem hatte er keinerlei Ahnung von Geräten.« Ein Ingenieur aus Berkeley brachte es auf den Punkt: »Er hätte nicht mal eine Würstchenbude führen können.«

Ach ja, und übrigens hatte er an der Universität versucht, seinen Doktorvater umzubringen. Das waren also die Qualifikationen des Mannes, der sich auf eine Stelle bewarb, die man ohne Übertreibung als eine der wichtigsten Positionen des gesamten 20. Jahrhunderts bezeichnen könnte. Doch es passierte dasselbe wie 20 Jahre zuvor in Cambridge: Es gelang ihm, den Rest der Welt von seiner Sicht der Dinge zu überzeugen.

Noch einmal Bird und Sherwin: »Oppenheimer erkannte, dass Groves über den Zugang zum Manhattan Project entschied, also bot er seinen ganzen Charme und seine ganze Genialität auf. Es war eine unwiderstehliche Vorstellung.« Groves war hingerissen. »»Er ist ein Genie«, erklärte Groves später einem Journalisten gegenüber. »Ein echtes Genie.« Groves hatte am MIT Ingenieurwesen studiert, und Oppenheimer verstand es geschickt, den General von dieser Seite zu packen. Bird und Sherwin schreiben

weiter: »Oppenheimer war der erste Wissenschaftler, den Grove in seinen zahlreichen Auswahlgesprächen kennengelernt hatte, der verstand, dass der Bau einer Atombombe praktische Lösungen für eine Vielzahl interdisziplinärer Probleme erforderte ... Groves nickte zustimmend, als Oppenheimer ein zentrales Labor vorschlug, das sich ausschließlich diesem Zweck widmete und »wo wir die chemischen, metallurgischen, technischen und ballistischen Probleme in den Griff bekamen, die bislang überhaupt noch nicht angesprochen worden waren.«

Hätte Oppenheimer sein Stipendium am Reed College verloren? Wäre er außerstande gewesen, seine Kurse vom Vormittag auf den Nachmittag zu verlegen? Natürlich nicht. Und nicht etwa, weil er intelligenter gewesen wäre als Chris Langan, sondern weil er die Art von Cleverness und Sozialkompetenz besaß, die es ihm ermöglichte, das zu bekommen, was er wollte.

»Im ersten Semester mussten alle eine Einführung in die Mathematik belegen«, berichtet Langan über seinen kurzen Aufenthalt an der Montana State University. »Ich hatte das Pech, einen Professor zu bekommen, der den Stoff langweilig und völlig trivial vermittelt hat. Ich habe nicht kapiert, warum er den Stoff so unterrichtet hat. Also habe ich ihm ein paar Fragen gestellt. Dazu musste ich ihm erst bis in sein Büro nachlaufen. Ich habe ihn gefragt: »Warum unterrichten Sie das so? Warum meinen Sie, dass diese Übung in einer Einführung in die Mathematik etwas bringt?« Und dieser Typ, ein langer, dünner Kerl, der immer mit Schweiß unter den Armen herumlief, hat sich umgedreht, mich angesehen und zu mir gesagt: »Sie sollten sich eines klarmachen. Es gibt Leute, die haben geistig einfach nicht das Zeug zum Mathematiker.«

Hier stehen sich also der Professor und das Wunderkind gegenüber, und das Wunderkind hat ganz offensichtlich das Bedürfnis, sich endlich mit einem Menschen zu unterhalten, der genauso von der Mathematik fasziniert ist wie es selbst. Doch Langan scheitert kläglich. Das Traurigste ist, dass er zwar mit seinem Professor spricht, dass es ihm aber nicht gelingt, die eine Tatsache zu kommunizieren,

mit der er diesen wirklich für sich einnehmen würde. Der Professor erfährt nie, dass Chris Langan etwas von Mathematik versteht.

3.

Die Fähigkeit, die es jemandem ermöglicht, sich aus einer Mordanklage herauszureden oder von einem Vormittags- in einen Nachmittagskurs zu wechseln, nennt der Psychologe Robert Sternberg »praktische Intelligenz«. Dazu gehört laut Sternberg unter anderem »zu wissen, was man zu wem sagt, wann man es sagt, und wie man es vorbringt, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen«. Es geht also um ein Verfahren und darum, zu wissen, wie man etwas tut, ohne notwendigerweise zu wissen, warum, und ohne es erklären zu können. Dieses Wissen ist rein praktischer Natur, es ist kein Wissen, das man um seiner selbst Willen erwirbt. Es hilft uns, Situationen richtig einzuschätzen und unsere Ziele zu erreichen. Diese Intelligenz hat nichts mit den analytischen Fähigkeiten zu tun, die in einem Intelligenztest abgefragt werden. Um einen technischen Begriff zu verwenden, verhalten sich allgemeine und praktische Intelligenz »orthogonal« zueinander: Wenn eine vorhanden ist, heißt das nicht, dass die andere vorhanden sein muss. Manche Menschen haben viel analytische und kaum praktische Intelligenz, andere haben kaum analytische und dafür umso mehr praktische Intelligenz, und wieder andere – wie im glücklichen Fall von Robert Oppenheimer – haben eine gehörige Portion von beidem.

Woher kommt also diese praktische Intelligenz? Woher die analytische Intelligenz kommt, wissen wir: Sie hängt zumindest zum Teil mit den Genen zusammen. Chris Langan sprach die ersten Worte im Alter von sechs Monaten und brachte sich im Alter von drei Jahren das Lesen bei. Er kam als schlaues Kind zur Welt. Der Intelligenzquotient ist in gewisser Hinsicht das Maß einer angeborenen Fähigkeit.¹

¹ Die meisten Schätzungen gehen davon aus, dass der Intelligenzquotient zu 50 Prozent erblich ist.

Doch Sozialkompetenz ist eine Form von Wissen und beinhaltet Fähigkeiten, die erst erworben werden müssen. Dieses Wissen muss irgendwoher kommen, und ein wichtiger Ort, an dem wir die erforderlichen Fähigkeiten erlernen, ist die Familie.

Die vielleicht beste Erklärung dieses Prozesses stammt von der Soziologin Annette Lareau von der University of Maryland, die vor einigen Jahren mit einer Gruppe von Drittklässlern eine faszinierende Untersuchung durchführte. Sie wählte schwarze und weiße, wohlhabende und arme Kinder aus und konzentrierte sich schließlich auf zwölf Familien. Lareau und ihr Team besuchten jede Familie mindestens 20 Mal für jeweils mehrere Stunden. Sie und ihre Mitarbeiter baten ihre Testpersonen, sie einfach wie den Haushund zu behandeln, und begleiteten sie mit dem Kassettenrekorder in der einen Hand und dem Notizblock in der anderen in die Kirche, zum Fußballspiel und zum Arzt.

Man würde erwarten, dass sich nach einer derart ausführlichen Untersuchung von zwölf verschiedenen Haushalten zwölf vollkommen unterschiedliche Erziehungsstile herauskristallisieren würden: strenge und nachsichtige Eltern, solche, die sich in alles einmischen, andere, die ihren Kinder viele Freiräume lassen, und so weiter. Lareau fand jedoch etwas ganz anderes heraus. Es gibt nur zwei »Erziehungsphilosophien«, die sich ganz eindeutig nach Klassenzugehörigkeit unterscheiden lassen. Eltern der Ober- und Mittelschicht erziehen nach der einen Methode, Eltern der Unterschicht nach der anderen.

Eltern der Ober- und Mittelschicht sind bei der Freizeitgestaltung ihrer Kinder stark involviert, sie fahren sie von einem Termin zum nächsten und fragen sie nach Lehrern, Trainern und Mitschülern aus. Eines der Kinder aus den gut situierten Familien, die Lareau beobachtete, war in einer Baseballmannschaft, zwei Fußballteams, einem Schwimmclub und im Sommer in einer Basketballmannschaft, außerdem spielte es in einem Orchester und nahm Klavierunterricht.

Die Kinder aus den Familien der Unterschicht kannten diese

intensive Terminplanung nicht. Für sie bedeutete Freizeitgestaltung etwas anderes als zweimal pro Woche zum Fußballtraining zu gehen. Sie spielten mit Geschwistern und Nachbarskindern im Freien und erfanden ihre eigenen Spiele. Für die Eltern waren die Aktivitäten ihrer Kinder etwas, das nichts mit der Erwachsenenwelt zu tun und keine besondere Bedeutung hatte. Katie Brindle, ein Mädchen aus einer Arbeiterfamilie, sang nach der Schule in einem Chor. Sie hatte sich allerdings selbst angemeldet und ging zu Fuß zu den Proben. Lareau schreibt:

Anders als die Mütter der Mittelschicht, für die es eine Routine ist, nimmt Mrs. Brindle das Interesse ihrer Tochter am Gesang nicht zum Anlass, um nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie das Talent ihrer Tochter fördern kann. Sie spricht weder mit ihrer Tochter über deren Interesse am Theater noch bringt sie ihr Bedauern darüber zum Ausdruck, dass sie das Talent ihrer Tochter nicht fördern kann. Stattdessen betrachtet sie Katies Fähigkeiten und Interessen als festen Bestandteil ihres Charakters – Singen und Schauspielen sind Dinge, die Katie ausmachen. Für sie sind Katies Theatereinlagen »süß« und etwas, das diese tut, um auf sich aufmerksam zu machen.

Eltern der Mittelschicht besprechen Entscheidungen mit ihren Kindern und legen ihre Argumente dar. Sie befehlen nicht einfach. Im Gegenzug erwarten sie, dass ihre Kinder ihre eigenen Positionen vertreten, verhandeln und auch Erwachsene in Autoritätspositionen hinterfragen. Wenn die Kinder der Mittelschicht schlechte schulische Leistungen nach Hause bringen, stellen die Eltern die Lehrer infrage. Sie treten für ihre Kinder ein. Just während Lareau ihre Untersuchungen durchführte, verpasste eines der Mädchen den Sprung in ein Begabtenförderprogramm. Die Mutter sorgte dafür, dass das Mädchen eine Einzelprüfung erhielt, schrieb die Schule an und erreichte so, dass ihre Tochter schließlich doch noch in das Programm aufgenommen wurde. Eltern der Unterschicht lassen sich dagegen von Autoritäten einschüchtern. Sie sind ängstlich und halten sich im Hintergrund. Lareau schreibt über eine Mutter aus einer Arbeiterfamilie:

In einer Sprechstunde mit einer Lehrerin wirkt Mrs. McAllister (die einen High-School-Abschluss hat) kleinlaut. Ihre gesellige und offenherzige Art, die sie zu Hause zeigt, ist in dieser Situation vollkommen verschwunden. Zusammengekauert sitzt sie auf einem Stuhl und hat ihre Jacke bis oben hin zugeknöpft. Sie sagt wenig. Als die Lehrerin ihr mitteilt, ihr Sohn Harold habe seine Hausaufgaben nicht abgegeben, ist sie verwirrt, doch sie sagt nur: »Aber er hat sie zu Hause gemacht.« Sie geht dem aber nicht weiter nach und setzt sich auch nicht für Harold ein. Ihrer Ansicht nach liegt es allein in der Verantwortung der Lehrer, sich um die Bildung ihres Sohnes zu kümmern: Das ist deren Aufgabe, nicht ihre.

Lareau beschreibt den Erziehungsstil der Eltern der Mittelschicht als »konzertierte Kultivierung« und den Versuch, »die Talente, Meinungen und Fähigkeiten des Kindes aktiv zu fördern und zu beurteilen«. Eltern der Unterschicht verfolgen dagegen eine Strategie des »natürlichen Wachstums«; sie sehen ihre Verantwortung in erster Linie darin, ihre Kinder zu versorgen, doch sie lassen sie weitgehend allein aufwachsen und sich entwickeln.

Lareau betont, dass keiner dieser beiden Erziehungsstile notwendig besser ist. Die Kinder der Unterschicht waren ihrer Ansicht nach oft besser erzogen, weniger wehleidig, gingen kreativer mit ihrer Zeit um und handelten mit einem hohen Grad der Selbstbestimmung. In der Praxis hatte die konzertierte Kultivierung jedoch ganz erhebliche Vorteile. Das Kind der Mittelschicht, dessen Zeit weitgehend verplant ist, wird ständig wechselnden Erfahrungen ausgesetzt. Es lernt die Zusammenarbeit mit anderen und den Umgang mit stark strukturierten Situationen. Es erwirbt die Fähigkeit, ungezwungen mit Erwachsenen umzugehen und seinen Standpunkt zu vertreten. Es entwickelt, wie Lareau es formuliert, ein »Anspruchsdenken«.

Dieses Wort hat natürlich heute einen negativen Beigeschmack. Doch Lareau verwendet den Begriff im besten Sinne: »Sie verhalten sich so, als hätten sie ein Anrecht darauf, ihre eigenen Vorstellungen zu verfolgen und Interaktionen in institutionellen Zusammenhängen aktiv in die Hand zu nehmen. In diesen Situationen

verhielten sie sich ungezwungen und waren in der Lage, Informationen weiterzugeben und auf ihre Bedürfnisse aufmerksam zu machen ... Für Kinder der Mittelschicht ist es normal, Interaktionen so zu steuern, dass sie ihren Wünschen gerecht werden.« Sie kennen die Spielregeln. »Schon in der vierten Klasse traten Kinder der Mittelschicht eigenständig für ihre Interessen ein, um sich Vorteile zu verschaffen. Sie richteten spezifische Fragen an Lehrer und Ärzte, um die Abläufe ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten.«

Im Gegensatz dazu zeichneten sich Kinder der Unterschicht mit zunehmendem Alter durch »Distanz, Misstrauen und Hemmungen« aus. Sie verstanden es nicht, ihre Wünsche durchzusetzen oder ihre Umwelt nach ihren Vorstellungen zu gestalten.

In einer typischen Szene beschreibt Lareau den Arztbesuch des neunjährigen Alex Williams und seiner Mutter Christina. Beide Eltern haben studiert und verdienen gut.

»Alex, überleg doch schon mal, was du den Arzt fragen möchtest«, sagt Christina im Auto auf dem Weg zum Arzt. »Du kannst ihn fragen, was du möchtest. Du brauchst nicht schüchtern zu sein. Du kannst ihn alles fragen.«

Alex denkt eine Minute lang nach, dann antwortet er: »Ich habe ein paar Pickel unterm Arm, von meinem Deo.« Christina: »Ja? Von deinem neuen Deo?« Alex: »Ja.« Christina: »Du solltest den Doktor mal fragen, was das sein könnte.«

Die Mutter »bringt Alex bei, dass er das Recht hat, sich zu äußern«, schreibt Lareau – es ist völlig in Ordnung, seine Interessen auch einem älteren Menschen und einer Autoritätsperson gegenüber zu äußern. Der Arzt ist ein freundlicher Mann Anfang 40. Er misst Alex und sagt, der Junge gehöre zu den größten 5 Prozent seines Alters. Alex unterbricht ihn:

ALEX: Ich gehöre was?

ARZT: Das heißt, dass du größer bist als 95 von 100 Jungen im Alter von, äh, zehn Jahren.

ALEX: Ich bin noch nicht zehn.

ARZT: Aber fast. Du bist neun Jahre und zehn Monate alt und damit näher an zehn als an neun.

Beachten Sie, mit welcher Gelassenheit Alex den Arzt unterbricht: »Ich bin noch nicht zehn«. Das ist sein Anspruch: Seine Mutter lässt diese Unhöflichkeit durchgehen, weil er lernen soll, seine Interessen auch gegenüber Menschen in Autoritätspositionen zu vertreten.

Der Arzt wendet sich an Alex: Jetzt kommen wir zum wichtigsten Punkt. Hast du eine Frage, bevor ich mit der Untersuchung anfangе?

ALEX: Äh, nur eine. Ich bekomme diese Pickel am Arm, hier (zeigt auf seine Achsel).

ARZT: Hier, unterm Arm?

ALEX: Ja.

ARZT: Okay. Das sehe ich mir bei der Untersuchung gleich mal an. Und dann sehen wir, was wir dagegen tun können. Jucken diese Pickel?

ALEX: Nein, die sind einfach nur da.

ARZT: Okay, ich schau sie mir gleich an.

Im Falle von Kindern der Unterschicht kommt eine Unterhaltung wie diese nicht zustande, schreibt Lareau. Sie sind still, unterwürfig und senken den Blick. Alex nimmt dagegen die Situation in die Hand. »Mit seiner Frage sorgt er dafür, dass der Arzt ihm seine volle Aufmerksamkeit schenkt, und er lenkt diese Aufmerksamkeit auf das Thema seiner Wahl.«

Auf diese Weise gelingt es ihm, das Machtgleichgewicht weg von den Erwachsenen hin zu sich zu verlagern. Dieser Übergang erfolgt völlig reibungslos. Alex ist es gewohnt, dass man ihm respektvoll begegnet. Er wird als ein besonderer Mensch behandelt, der die Aufmerksamkeit und das Interesse der Erwachsenen verdient. Dies sind entscheidende Charakteristika der konzertierten Kultivierung. Alex muss sich bei der Untersuchung nicht wichtig machen. Er verhält sich dem Arzt gegenüber genauso wie gegenüber seinen Eltern: Mit derselben Ungezwungenheit argumentiert er, verhandelt und macht Witze.

Es ist wichtig zu verstehen, woher diese Fähigkeit kommt, eine Situation nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Sie ist nicht angeboren. Alex hat die Fähigkeit zum Umgang mit Autoritätspersonen nicht von seinen Eltern und Großeltern geerbt. Sie ist auch keine Frage der Rassenzugehörigkeit. Alex Williams ist schwarz, Katie Brindle ist weiß. Es handelt sich um einen *kulturellen* Vorteil. Alex verfügt über diese Fähigkeiten, weil seine Eltern – wie alle gebildeten Familien – sie ihm geduldig beigebracht haben, weil sie ihn angeleitet, geführt und ermuntert haben, und weil sie ihm die Spielregeln erklärt haben. Dazu gehört nicht zuletzt die kleine Generalprobe auf der Fahrt zum Arzt.

Wenn wir über Klassenvorteile sprechen, so Lareau, dann meinen wir in der Regel genau dies. Alex Williams hat einen Vorteil gegenüber Katie Brindle, da seine Familie über ein besseres Einkommen verfügt und da er auf eine bessere Schule geht – vor allem aber, weil das Anspruchsdenken, das er gelernt hat, in unserer modernen Welt eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist.

4.

Genau dies war der Vorteil, den Robert Oppenheimer gegenüber Chris Langan hatte. Oppenheimer wuchs als Sohn einer Künstlerin und eines erfolgreichen Textilfabrikanten in einem der reichsten Stadtteile Manhattans auf. Seine Kindheit ist der Inbegriff der konzertierten Kultivierung. An den Wochenenden ließen sich die Oppenheimers von ihrem Chauffeur aufs Land fahren. In den Sommerferien reiste Robert zu seinem Großvater nach Europa. Er besuchte die an der Westseite des Central Park gelegene Ethical Culture School, eine der progressivsten Schulen der damaligen Zeit, die den Schülern »das Bewusstsein vermittelte, sie würden darauf vorbereitet, die Welt zu verändern«, so seine Biografen. Wenn seine Mathematiklehrerin sah, dass er sich langweilte, ließ sie ihn eigenständig Sonderprojekte bearbeiten.

Als Kind war Oppenheimer ein leidenschaftlicher Steinesamm-

ler. Im Alter von zwölf Jahren korrespondierte er mit Geologen der Region über Gesteinsformationen im Central Park. Diese waren so beeindruckt, dass sie ihn zu einem Vortrag vor dem New Yorker Mineralogical Club einluden. Die Reaktion seiner Eltern, die Sherwin und Bird beschreiben, ist ein Musterbeispiel für konzertierte Kultivierung:

Aus Angst, vor einem Erwachsenenpublikum sprechen zu müssen, bat Robert seinen Vater, ihnen zu erklären, dass sie einen Zwölfjährigen eingeladen hatten. Amüsiert ermunterte der Vater den Jungen, die Einladung anzunehmen. Am fraglichen Abend erschien Robert mit seinen Eltern, die ihn stolz als ihren Sohn J. Robert Oppenheimer präsentierten. Die überraschten Geologen und Hobbyforscher brachen in Gelächter aus, als er das Podium betrat: Es musste erst eine Holzkiste gefunden werden, damit die Zuschauer mehr sahen als einen ungekämmten schwarzen Haarschopf, der über das Rednerpult ragte. Schüchtern und unbeholfen las Robert seine Vortrag ab und wurde mit herzlichem Applaus belohnt.

Ist es ein Wunder, dass Oppenheimer so brillant mit den Herausforderungen des Lebens umging? Wer einen Vater hat, der den Aufstieg als Unternehmer geschafft hat, der hat aus erster Hand miterlebt, was es bedeutet, sich in Verhandlungen aus einer schwierigen Lage zu befreien. Wer die Ethical Culture School besucht hat, der lässt sich nicht einschüchtern, wenn Professoren in Perücken und schwarzen Talaren über ihn zu Gericht sitzen. Wer einen Abschluss von Harvard in der Tasche hat, der weiß, wie man mit einem General spricht, der um die Ecke am MIT Ingenieurwesen studiert hat.

Chris Langan kannte dagegen nur die Öde von Bozeman und ein Zuhause mit einem zornigen, betrunkenen Stiefvater. »Das hat Jack Langan uns allen angetan«, sagt Mark. »Jeder von uns hat einen Hass auf jede Form der Autorität.« Das war die Lektion, die Chris Langan aus seiner Kindheit mitnahm: Misstrauere der Autorität und bewahre dir deine Unabhängigkeit. Seine Eltern brachten ihm nicht auf der Fahrt zum Arzt bei, seine Interessen zu artikulieren oder selbstbewusst gegenüber Autoritätspersonen aufzutreten.

Er lernte nicht, für seine Ansprüche und Rechte einzutreten. Stattdessen lernte er Misstrauen, Distanz und Gehemmtheit. Das mag unwichtig klingen, doch es war ein lähmendes Hindernis, wenn es darum ging, in der Welt jenseits von Bozeman zu bestehen.

»Ich habe auch kein Stipendium bekommen«, erzählt Mark weiter. »Wir hatten keine Ahnung, weniger als keine Ahnung davon, wie dieser Prozess abläuft. Wie man sich bewirbt. Die Antragsformulare. Die Belege. Das war einfach nicht unsere Welt.«

»Wenn Chris in eine reiche Familie hineingeboren worden wäre, wenn er der Sohn eines Arztes gewesen wäre, der seine Verbindungen hat, dann garantiere ich ihnen, dass er einer von denen wäre, die in der Zeitung stehen, weil sie mit 17 ihren Doktor machen«, meint sein Bruder Jeff. »Es ist die Kultur, die es ausmacht. Chris war einfach immer zu gelangweilt, um sich hinzusetzen und den Lehrern zuzuhören. Wenn jemand bemerkt hätte, wie intelligent er ist, und wenn er aus einer Familie gekommen wäre, die Wert auf Bildung legt, dann hätten die schon zugesehen, dass er sich nicht langweilt.«

5.

Als die Termiten ins Erwachsenenalter kamen, analysierte Terman die Daten von 730 ausgewählten männlichen Teilnehmern und teilte sie in drei Gruppen ein. Die besten 150 – oder 20 Prozent – kamen in die Gruppe A. Hier waren die Erfolgsgeschichten und Stars, die Anwälte, Ärzte, Ingenieure und Akademiker versammelt. In dieser Gruppe hatten 135 einen Hochschulabschluss, und davon wiederum 98 einen Magister oder sogar eine Promotion erworben. Gruppe B bestand aus den mittleren 60 Prozent, den Teilnehmern, die sich »zufriedenstellend« entwickelt hatten. Die untersten 150 kamen in die Gruppe C. Hier fanden sich diejenigen Teilnehmer wieder, die ihre geistigen Kapazitäten nach Ansicht von Terman am schlechtesten genutzt hatten: Postangestellte, hungerleidende Buchhalter und Männer, die zu Hause auf der Couch lagen und überhaupt keiner geregelten Arbeit nachgingen.

Ein Drittel aller Cs waren Studienabbrecher. Ein Viertel hatte lediglich einen High-School-Abschluss, und von den 150 Cs, die durchweg zu einem früheren Zeitpunkt als Genies eingestuft worden waren, hatten ganze acht ein Studium mit Magister oder Promotion abgeschlossen.

Worin unterschieden sich die As von den Cs? Terman zog jede nur denkbare Erklärung heran. Er analysierte ihre körperliche und geistige Gesundheit, ihre »Männlichkeits-Weiblichkeits-Werte«, ihre Hobbys und ihre beruflichen Interessen. Er verglich den Zeitpunkt, zu dem sie zu laufen und sprechen begannen, und überprüfte ihre Intelligenzquotienten in Grundschule und High School. Letztlich zählte jedoch nur ein einziger Faktor: ihre gesellschaftliche Herkunft.

Die As kamen überwiegend aus der Mittel- und Oberschicht. Bei ihnen zu Hause standen Regale voller Bücher. Die Hälfte ihrer Väter hatte einen Hochschulabschluss, und das zu einer Zeit, als ein Studium eine Seltenheit war. Die Cs kamen dagegen vom anderen Ende der gesellschaftlichen Leiter. In mindestens einem Drittel der Fälle hatte ein Elternteil nicht einmal einen Schulabschluss.

Terman schickte seine Mitarbeiter zu den Teilnehmern, die er in die Gruppen A und C eingeordnet hatte, um deren Persönlichkeiten bewerten zu lassen. Die Ergebnisse entsprechen dem, was man erwarten kann, wenn man Kinder aus einem Umfeld der konzentrierten Kultivierung mit Kindern aus einem Umfeld des natürlichen Wachstums vergleicht. Die As waren wacher, ausgeglichener, attraktiver und besser gekleidet. Die Unterschiede in diesen vier Punkten waren derart ausgeprägt, dass man meinen könnte, es handele sich um zwei unterschiedliche Spezies Mensch. Das ist natürlich nicht der Fall. Was wir hier beobachten, sind lediglich die Unterschiede zwischen Menschen, die von ihren Eltern gelernt haben, der Welt ihr bestes Gesicht zu zeigen, und anderen, die dies nicht gelernt haben.

Termans Ergebnisse sind zutiefst bedrückend. Vergessen wir nicht, wie talentiert die Gruppe C war. Wer sie im Alter von fünf

oder sechs Jahren kennenlernte, war von ihrer Neugierde, ihrer geistigen Beweglichkeit und ihrer Brillanz überwältigt. Es waren Überflieger. Termans Untersuchungen belegen jedoch, dass sich am Ende kaum ein Kind aus den gesellschaftlich und wirtschaftlich untersten Gesellschaftsschichten einen Namen machen konnte.

Was fehlte den Cs? Was ihnen fehlte, war weder teuer noch unmöglich zu finden, es hatte nichts mit den Genen oder den Schaltkreisen in ihrem Gehirn zu tun. Ihnen fehlte etwas, das man ihnen hätte geben können, wenn man nur gewusst hätte, dass sie es benötigten: eine Gemeinschaft, die sie richtig auf die Welt vorbereitete. Die Cs waren vergeudete Talente. Doch das hätte nicht so sein müssen.

6.

Heute lebt Christopher Langan auf einem Bauernhof im Bundesstaat Missouri. Er ist erst vor einigen Jahren, kurz nach seiner Heirat, hierher gezogen. Heute ist er 50 Jahre alt, doch er sieht erheblich jünger aus. Er hat den Körper eines Footballspielers, eine breite Brust und enorme Bizeps. Das Haar trägt er aus der Stirn zurückgekämmt. Er trägt einen ordentlich gestutzten, grau melierten Schnauzbart und eine Fliegerbrille. In seinen Augen funkelt die Intelligenz.

»An einem normalen Tag stehe ich morgens auf und mache mir einen Kaffee. Dann setze ich mich vor meinen Computer und arbeite da weiter, wo ich am Abend zuvor aufgehört habe«, erzählt er mir. »Ich habe festgestellt, wenn ich abends beim Schlafengehen noch eine Frage im Kopf habe, dann muss ich mich nur kurz vor dem Einschlafen darauf konzentrieren, und ich habe fast immer am nächsten Morgen die Antwort. Manchmal träume ich die Antwort und kann mich daran erinnern. Manchmal spüre ich die Antwort nur, und wenn ich mit dem Tippen anfangе, entwickelt sie sich auf dem Bildschirm.«

Zurzeit beschäftigt er sich mit den Arbeiten des Linguisten Noam Chomsky. Die Bücher stapeln sich in seinem Arbeitszimmer. Er ist ein Stammkunde der Bibliothek. »Je näher man an die Quellen kommt, desto besser«, sagt er.

Langan wirkt zufrieden. Er kümmert sich um die Tiere auf seinem Bauernhof, liest Bücher und hat eine Frau, die er liebt. Das ist besser als das Leben als Türsteher.

»Ich glaube nicht, dass es jemanden gibt, der intelligenter ist als ich«, fährt er fort. »Ich habe nie jemanden kennengelernt, der so ist wie ich, und ich habe nie gehört, dass jemand größere Gehirnkapazitäten hat als ich. Ich denke, das wird auch nicht passieren. Es kann natürlich sein, ich will mich dem ja nicht verschließen. Wenn mich jemand herausfordern sollte, ›Oh, ich glaube, ich bin schlauer als du‹, dann werde ich diese Herausforderung annehmen.«

Das wirkt leicht angeberisch, doch das ist es nicht. Im Gegenteil, es klingt eher so, als fühlte er sich ein wenig in der Defensive. Seit Jahren arbeitet er nun schon an einem hochkomplexen Projekt, doch kaum etwas von seinen Arbeiten wurde je veröffentlicht, geschweige denn von Physikern, Philosophen und Mathematikern, die ihren Wert beurteilen könnten, zur Kenntnis genommen. Dieser Mann hat ein einzigartiges Gehirn, doch bis heute hat er nicht die geringste Spur in der Welt hinterlassen. Er hält keine Vorträge auf wissenschaftlichen Kongressen. Er leitet kein Doktorandenprogramm an einer renommierten Universität. Er lebt auf einem vernachlässigt wirkenden Bauernhaus im Norden von Missouri und sitzt in Jeans und ärmellosem T-Shirt auf seiner Veranda. Er weiß, wie er auf andere wirkt: Das ist vielleicht noch die größte Ironie seines Genies.

»Ich habe die großen Verlage nicht so nachdrücklich verfolgt, wie ich es vielleicht hätte tun sollen«, räumt er ein. »Von Tür zu Tür gehen, Verleger fragen, Agenten suchen, das alles. Ich habe es nicht gemacht, und ich habe auch kein Interesse daran.«

Es ist das Eingeständnis einer Niederlage. Jede Erfahrung, die

er in der wirklichen Welt außerhalb seines Kopfes gemacht hatte, ist frustrierend verlaufen. Er weiß, dass er seinen Umgang mit der Welt verbessern muss, aber er weiß nicht wie. Er war doch noch nicht einmal in der Lage gewesen, mit seinem Mathematikprofessor zu sprechen. Das sind Dinge, die andere Menschen mit einem weitaus geringeren Intelligenzquotienten spielend meistern. Doch das liegt daran, dass diese anderen Hilfestellungen bekommen haben, und Chris Langan nicht. Das ist keine Entschuldigung, sondern eine Tatsache. Er musste seinen Weg allein gehen, und niemand – kein Musikstar, kein Profisportler, kein Softwaremilliardär und nicht einmal ein Genie – schafft es allein.

KAPITEL 5

DIE DREI LEKTIONEN DES JOE FLOM

»Wir haben Mary einen Vierteldollar gegeben.«

1.

Joe Flom ist der letzte noch lebende Partner im Namen von Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom. Flom hat ein Eckbüro hoch oben im Condé-Nast-Hochhaus in Manhattan. Er ist klein und geht leicht gebückt. Sein großer Kopf wird von zwei riesigen Ohren eingerahmt, und seine schmalen, blauen Augen verbergen sich hinter einer überdimensionierten Brille. Heute ist er schlank, doch zu seinen besten Zeiten war er extrem übergewichtig. Flom watschelt beim Gehen, kritzelt beim Denken und nuschelt beim Sprechen, und wenn er die Flure von Skadden, Arps entlanggeht, verstummen die Gespräche.

Flom wuchs während der Weltwirtschaftskrise im Viertel Boroughs Park im New Yorker Stadtteil Brooklyn auf. Seine Eltern waren jüdische Einwanderer aus Osteuropa. Sein Vater Isadore war Funktionär der Textilarbeitergewerkschaft und nähte später Schulterpolster für Damenkleider. Seine Mutter stickte zu Hause Applikationen auf Kleider. Sie waren bitterarm. Während Floms Kindheit zog seine Familie einmal im Jahr um, da Vermieter ihren Mietern damals im ersten Jahr einen Monat Miete nachließen, und nur so kamen sie überhaupt über die Runden.

Nach der achten Klasse bewarb sich Flom um einen Platz an der staatlichen Eliteschule Townsend Harris School an der Lexington Avenue in Manhattan, die in den gerade einmal 40 Jah-

ren ihres Bestehens drei Nobelpreisträger, sechs Pulitzerpreisträger und einen Verfassungsrichter hervorgebracht hatte, ganz zu schweigen von George Gershwin und Jonas Salk, dem Erfinder der Schluckimpfung. Er wurde angenommen. Seine Mutter drückte ihm jeden Morgen zehn Cent in die Hand, damit er sich unterwegs bei Nedick's sein Frühstück kaufen konnte – drei Donuts, ein Glas Orangensaft und einen Kaffee. Nach Schulschluss schob er einen Handkarren durch das Textilviertel. Nach dem Erwerb der Hochschulreife belegte er zwei Jahre lang Abendkurse am City College in Manhattan (tagsüber arbeitete er), meldete sich zur Armee, leistete seinen Wehrdienst ab und bewarb sich an der Harvard University um einen Studienplatz im Fach Jura.

»Seit ich sechs Jahre alt war, wusste ich, dass ich Jura studieren wollte«, erzählt Flom. Er hatte zwar sein Studium am City College nicht abgeschlossen, doch Harvard nahm ihn trotzdem. »Warum? Ich habe ihnen einen Brief geschrieben und ihnen erklärt, warum ich das Beste seit geschnitten Brot bin«, erklärt Flom in seiner trockenen Art. Als er Ende der Vierzigerjahre in Harvard anfang, war er bekannt dafür, dass er sich nie Notizen machte. »Die meisten von uns haben diesen typischen Erstsemesterquatsch gemacht und in den Vorlesungen sorgfältig alles mitgeschrieben, die Mitschriften zu Hause zusammengefasst, die Zusammenfassung eingedampft und dann das Ganze noch mal auf winzigen Zetteln in Stichpunkten notiert«, erinnert sich Floms Kommilitone Charles Haar. »So haben wir die Fälle auswendig gelernt. Nur Joe nicht. Der hatte keine Lust auf so was. Aber der hatte etwas, das man als ›Anwaltsdenke‹ bezeichnen könnte. Er hatte eine großartige Urteilsfähigkeit.«

Flom wurde in der Fachzeitschrift *Law Review* erwähnt – eine Ehre, die nur den Jahrgangsbesten vorbehalten war. Während der »Einstellungssaison« in den Weihnachtsferien seines zweiten Studienjahres ging er nach New York, um sich bei den großen Unternehmenskanzleien vorzustellen. »Ich war ein plumper, schwerfälliger und dicker Junge. Ich habe mich sehr unwohl gefühlt«,

erinnert sich Flom. »Ich war einer von zwei Jungs in meinem Jahrgang, die am Ende der Einstellungssaison keinen Job hatten. Dann hat mir eines Tages einer meiner Professoren von ein paar Jungs erzählt, die eine Kanzlei gründen wollten. Ich habe mich vorgestellt, und die ganze Zeit während unseres Gesprächs haben die mir nur gesagt, wie riskant es sei, in einer Kanzlei anzufangen, die noch keinen einzigen Klienten hat. Je mehr sie geredet haben, umso besser haben sie mir gefallen. Also habe ich gesagt, was soll's, ich riskier's. Sie hatten Schwierigkeiten, die 3600 Dollar zusammenzukratzen, die ich im ersten Jahr bekommen sollte.« Zunächst bestand die Kanzlei lediglich aus Marshall Skadden, Leslie Arps (die beide von einer großen Kanzlei als mögliche Partner abgelehnt worden waren) und John Slate, der für die Fluggesellschaft PanAm gearbeitet hatte. Flom war ihr einziger Mitarbeiter. Sie hatten ein winziges Büro in der obersten Etage des Lehman Brothers Building an der Wall Street. »Welche Fälle wir übernommen haben?«, fragt Flom und lacht. »Was gerade zur Tür hereinkam!«

Im Jahr 1954 wurde Flom einer der Partner, und die Kanzlei wuchs sprunghaft. Schon bald beschäftigte sie 100 Anwälte. Dann 200. Als sie die 300 erreichten, kam Morris Kramer, einer von Floms Partnern, zu ihm und sagte, er fühle sich schuldig, dauernd junge Absolventen einzustellen. Die Kanzlei sei inzwischen so groß, meinte er, dass er sich kaum vorstellen konnte, wie sie noch weiter wachsen sollte, um diesen jungen Juristen eine Möglichkeit zum Aufstieg bieten zu können. Flom erwiderte: »Mach dir keine Sorgen, wir haben bald 1000 Anwälte.« An Ehrgeiz mangelte es Flom nie.

Heute beschäftigt Skadden, Arps beinahe 2000 Anwälte in 23 Niederlassungen in aller Welt und erzielt einen Jahresumsatz von über einer Milliarde US-Dollar. Damit ist die Kanzlei eine der größten und mächtigsten der Welt. In Floms Büro hängen Fotos, auf denen er mit George Bush Sr. und Bill Clinton zu sehen ist. Er lebt in einem weitläufigen Apartment in einem luxuriösen Gebäude im Stadtteil Upper East Side von Manhattan. Wenn in den letzten

30 Jahren ein Fortune-500-Unternehmen von einer Übernahme bedroht wurde oder selbst eine Übernahme vorbereitete, oder wenn ein großer Fisch in Schwierigkeiten geriet, dann war Joseph Flom der Anwalt und Skadden, Arps die Kanzlei der Wahl. Und wenn nicht, dann haben es die Betroffenen vermutlich bereut.

2.

Ich hoffe, dass Sie Geschichten wie diese inzwischen mit einer gehörigen Portion Skepsis lesen. Brillantes Einwandererkind überwindet Armut und Weltwirtschaftskrise, bekommt keine Anstellung in etablierten Kanzleien und schafft es mit Köpfchen und Ellenbogen allein nach oben. Das ist die altbekannte Geschichte »Vom Tellerwäscher zum Millionär«, und nach allem, was wir inzwischen über Eishockeyspieler, Softwaremilliardäre und Termiten gehört haben, wissen wir, dass Erfolg nicht auf diese Weise zustande kommt. Erfolgreiche Menschen arbeiten sich nicht allein nach oben. Es spielt eine ganz entscheidende Rolle, wo sie herkommen. Sie sind immer das Produkt ihrer Umwelt und ihrer Umstände.

So wie wir uns Bill Joy und Chris Langan angesehen haben, wollen wir nun auch Joseph Flom aus der Nähe betrachten und dabei all das zur Anwendung bringen, was wir in den ersten vier Kapiteln gelernt haben. Wir wollen nichts mehr von Floms Intelligenz, seiner Persönlichkeit und seinem Ehrgeiz hören, obwohl er zweifelsohne all das im Überfluss mitbrachte. Keine Lobeshymnen von seinen Klienten, die ihm seine Genialität bescheinigen. Keine schillernden Anekdoten vom kometenhaften Aufstieg von Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom.

Stattdessen sehen wir uns eine Reihe von Geschichten aus der Welt der New Yorker Einwanderer an, in der Flom groß wurde – die Geschichte eines anderen Jurastudenten, die Geschichte von einem Vater und einem Sohn namens Maurice und Mort Janklow und die Geschichte eines außergewöhnlichen Ehepaars namens

Louis und Regina Borgenicht –, um eine entscheidende Frage zu beantworten: Was genau waren die Chancen, die Joseph Flom erhielt? Da wir inzwischen wissen, dass Überflieger auf ihrem Weg nach oben Unterstützung erhalten, wollen wir uns die Umwelt von Joe Flom ansehen und herausfinden, welche Umstände seinen Erfolg ermöglichten.

Wir erzählen uns Geschichten vom wundersamen Aufstieg eines Tellerwäschers zum Millionär, weil es uns fasziniert, uns vorzustellen, wie ein einsamer Held im Angesicht von schier unüberwindbaren Schwierigkeiten triumphiert. Doch Joe Floms wahre Lebensgeschichte ist sehr viel faszinierender als ihre mythologisierte Fassung. Alles, was ein Nachteil für ihn zu sein schien – dass er ein Kind armer Textilarbeitern war, dass er in einer Zeit des aggressiven Antisemitismus Jude war und dass er in der Weltwirtschaftskrise aufwuchs –, stellte sich wider Erwarten als Vorteil heraus. Joe Flom ist ein Überflieger. Doch nicht aus den Gründen, die Ihnen möglicherweise spontan einfallen. Seine Geschichte ist eher eine Art Blaupause für den Erfolg in seiner Branche. Am Ende dieses Kapitels werden wir sehen, dass wir die Lektionen von Joe Flom auf sämtliche Anwaltskanzleien von New York City übertragen und den familiären Hintergrund, das Alter und die Herkunft der mächtigsten Rechtsanwälte der Stadt vorhersagen können, und zwar ohne weitere Details über sie zu kennen. Aber ich will nichts vorwegnehmen.

Lektion 1: Warum es wichtig ist, ein Jude zu sein

3.

Einer von Joe Floms Kommilitonen an der juristischen Fakultät von Harvard war ein Mann namens Alexander Bickel. Wie Flom war Bickel der Sohn osteuropäischer Juden, die in die Vereinigten Staaten eingewandert waren und in Brooklyn lebten. Wie Flom

hatte er eine staatliche Schule in New York besucht und schließlich am City College studiert. Und wie Flom war Bickel an der Universität der Star seines Jahrgangs gewesen. Hätte nicht eine Krebserkrankung seine Laufbahn abrupt beendet, hätte Bickel der führende Verfassungsrechtler seiner Generation werden können. Und wie Flom und die übrigen Jurastudenten fuhr Bickel während der vorweihnachtlichen »Einstellungssaison« des Jahres 1947 von Harvard nach Manhattan, um dort eine Anstellung zu suchen.

Seine erste Anlaufstelle war Mudge Rose an der Wall Street, eine Kanzlei, die womöglich noch traditioneller und steifer war als die übrigen Kanzleien der Zeit. Mudge Rose war im Jahr 1869 gegründet worden. Hier arbeitete Richard Nixon, ehe er im Jahr 1968 die Präsidentschaftswahlen gewann. »Wir sind wie die feine Dame, die ihren Namen nur zweimal in der Zeitung wissen will – anlässlich ihrer Geburt und ihres Todes«, sagte einst einer der Geschäftsführer. Bickel wurde in der Kanzlei herumgereicht und führte mit den Partnern ein Vorstellungsgespräch nach dem anderen. Schließlich wurde er in die Bibliothek geführt, um sich dem Seniorchef zu präsentieren. Sie können sich die Szenerie vielleicht vorstellen: mit dunklem Holz getäfelte Wände, ein durchgescheuerter Perserteppich, Bücherregale mit in Leder gebundenen Gesetzeskommentaren und an der Wand die Ölporträts von Mr. Mudge und Mr. Rose.

»Nachdem sie mich auf Herz und Nieren geprüft hatten, wurde ich dem Seniorchef vorgeführt«, erinnerte sich Bickel viele Jahre später in einem Interview. »Der ließ sich herab, mir zu erklären, dass ich es für einen Jungen mit meiner *Vorgeschichte*« – Sie können sich vorstellen, wie Bickel eine kleine Pause machte, ehe er diesen Euphemismus wiederholte, mit dem der Seniorchef seine Einwandererfamilie beschrieb – »sehr weit gebracht hatte. Aber ich müsse doch verstehen, dass es für eine Kanzlei wie die seine kaum denkbar sei, jemanden mit meiner *Vorgeschichte* einzustellen. Er beglückwünsche mich zu meinem Erfolg, doch ich müsse verstehen, dass er mir unmöglich eine Stelle anbieten könne. Aber er freue sich natürlich sehr, mich kennengelernt zu haben, und so weiter.«

Wenn man sich das Interview heute ansieht, wird deutlich, dass der Historiker, der es führte, nicht so recht wusste, was er mit dieser Geschichte anfangen sollte. Zum Zeitpunkt des Gesprächs stand Bickel auf dem Höhepunkt seiner Laufbahn. Er hatte Prozesse vor dem Obersten Gerichtshof geführt und wegweisende Bücher veröffentlicht. Wenn Mudge Rose ihm wegen seiner »Vorgeschichte« eine Anstellung verweigerte, dann war das so, als hätten die Chicago Bulls den Basketballstar Michael Jordan abgelehnt, weil sie keine schwarzen Jungen aus North Carolina in ihrem Team haben wollten. Es schien vollkommen absurd.

»Aber die Stars?«, fragte der Journalist und meinte damit: Wollten die nicht einmal für *Sie* eine Ausnahme machen?

Bickel: »Ach was, Stars ...«

In den Vierziger- und Fünfzigerjahren des 20. Jahrhunderts erinnerten die alteingesessenen New Yorker Kanzleien ein wenig an exklusive Herrenclubs. Sie hatten ihre Büros an der Südspitze von Manhattan, in der Wall Street oder der unmittelbaren Nachbarschaft, in nüchternen, mit Granitfassaden verkleideten Gebäuden. Die Partner waren Absolventen derselben Eliteuniversitäten, sie besuchten den Gottesdienst in denselben Kirchen, verbrachten die Sommerferien in denselben Strandbadeorten auf Long Island und trugen dieselben konservativ grauen Anzüge. Ihre Firmen waren als »Weiß-Schuh-Kanzleien« bekannt – ein Hinweis auf die weißen Dandyschühchen, wie sie in Country-Clubs und auf Cocktailpartys bevorzugt getragen wurden –, und sie hatten sehr genaue Vorstellungen davon, wen sie einstellten und wen nicht. In seinem Buch *The Wall Street Lawyer* über die alteingesessenen New Yorker Kanzleien beschreibt Erwin Smigel das Profil eines Kandidaten:

Anwälte von »nordischem« Aussehen, angenehmem Umgang und gepflegtem Äußeren, die auf der »richtigen« Universität studiert hatten, den »richtigen« gesellschaftlichen Hintergrund mitbrachten, die »richtige« Lebenserfahrung hatten und mit einer großen Ausdauer ausgestattet waren.

Ein ehemaliger Dekan einer juristischen Fakultät bietet eine etwas realistischere Beschreibung: »Um eine Stelle zu bekommen, benötigen Absolventen ausgezeichnete familiäre Verbindungen, ausgezeichnete Kenntnisse, eine ausgezeichnete Persönlichkeit oder eine Kombination aus diesen drei Eigenschaften. Die sogenannte »Annehmbarkeit« setzt sich aus den genannten drei Einzelfaktoren zusammen. Verfügt ein Mann über eine dieser Eigenschaften, kann er eine Anstellung bekommen. Verfügt er über zwei, kann er zwischen mehreren Anstellungen auswählen. Und verfügt er über alle drei, stehen ihm sämtliche Türen offen.«

Bickel war weder blond noch blauäugig. Er sprach mit einem breiten Akzent, und seine familiären Verbindungen bestanden in erster Linie aus Solomon und Yetta Bickel aus Bukarest, die seit einigen Jahren in Brooklyn lebten. Floms Referenzen waren kaum besser. Wenn er berichtet, er habe sich bei seinen Vorstellungsgesprächen in Manhattan »sehr unwohl« gefühlt, dann ist das nur zu verständlich: Er war klein, dick, Jude und sprach mit dem näselnden Dialekt seines Heimatstadtteils Brooklyn. Sie können sich vorstellen, wie er auf einen silberhaarigen Patriarchen in seiner Bibliothek gewirkt haben muss. Wer nicht den richtigen gesellschaftlichen Hintergrund und die richtige Religionszugehörigkeit mitbrachte, fing damals nach dem Studienabschluss in einer kleinen, zweitklassigen Kanzlei von Emporkömmlingen an, die eine Stufe unter den großen Namen von Südmanhattan rangierte, oder er gründete einfach selbst eine Firma und nahm alles an, »was gerade zur Tür hereinkam« – also alles, womit sich die großen Kanzleien nicht abgeben wollten. Das klingt furchtbar ungerecht, und das war es auch. Aber wie so oft im Falle der Überflieger sollte sich gerade dieser Nachteil als große Chance erweisen.

4.

Die alteingesessenen Kanzleien hatten sehr genaue Vorstellungen davon, welche Fälle sie übernahmen und welche nicht. Sie waren

Unternehmensanwälte und repräsentierten die größten und angesehensten Konzerne des Landes, das heißt, sie erledigten deren Steuern, übernahmen bei der Ausgabe von Aktien und Anleihen die juristische Seite und stellten sicher, dass ihre Kunden keinen Ärger mit den Regulierungsbehörden bekamen. Sie waren nicht am Gericht tätig, weshalb kaum eine Kanzlei eine eigene Prozessabteilung hatte.

Paul Cravath, Mitbegründer von Cravath, Swaine and Moore, einer der weißesten der »Weiß-Schuh-Kanzleien«, erklärte einmal, die Aufgabe eines Anwalts bestehe darin, einen Streit im Konferenzraum beizulegen, nicht im Gerichtssaal. »Die klugen Köpfe unter meinen Harvard-Kommilitonen sind nach dem Abschluss in den Wertpapierhandel oder die Steuerberatung gegangen«, erinnert sich einer seiner Partner. »Das waren die Bereiche mit Prestige. Prozesse waren etwas für Amateure, nicht für seriöse Rechtsanwälte. Unternehmen haben sich damals nicht gegenseitig verklagt.«

Womit sich diese alteingesessenen Kanzleien auch nicht abgaben, waren feindliche Unternehmensübernahmen. Das kann man sich heute, in einer Zeit, in der Corporate Raider und Investmentfonds ein Unternehmen nach dem anderen schlucken, kaum noch vorstellen. Doch bis in die Siebzigerjahre galt es als skandalös, wenn ein Unternehmen ein anderes gegen dessen Willen aufkaufte. Kanzleien wie Mudge Rose und andere Firmen der Wall Street waren nicht bereit, sich mit solchen Geschäften die Finger schmutzig zu machen.

»Das Problem der feindlichen Übernahmen war eben, dass sie feindlich waren«, erklärt Steven Brill, Gründer der Fachzeitschrift *American Lawyer*. »So etwas tat man als Gentleman nicht. Wenn Ihr Kumpel von Princeton Vorstandsvorsitzender des Unternehmens X ist, dieses Unternehmen schon lange am Rand des Abgrunds herumkriecht und ein Corporate Raider bei Ihnen vorstellig wird und Ihnen sagt, dass dieses Unternehmen marode ist, dann wird Ihnen ganz mulmig zumute. Sie denken, wenn der geht, dann

bin ich vielleicht auch bald dran. Niemand will die bestehende stabile Ordnung gefährden.«¹

Die Fälle, die in den Fünfziger- und Sechzigerjahren bei der jungen Generation jüdischer Anwälte aus der Bronx und Brooklyn »zur Tür hereinkamen«, waren genau die, für die sich die feinen Kanzleien zu gut waren: Prozesse, und wichtiger noch, die juristischen Auseinandersetzungen um Stimmrechte, mit denen eine feindliche Übernahme vorbereitet wurde. Ein Investor interessierte sich für ein Unternehmen, erklärte das Management für inkompetent und verschickte Briefe an die Aktionäre, um deren Stimmrechte zu bekommen und den Unternehmensvorstand aus dem Amt zu wählen. Und für Übernahmeschlachten wie diese bekamen Investoren nur einen Anwalt wie Joe Flom.

In seinem Buch *Skadden* beschreibt der Justizhistoriker Lincoln Caplan die Anfangszeiten der feindlichen Übernahmen.

Der Gewinner einer Übernahmeschlacht wurde in der Schlangengrube ermittelt – so nannte man den Raum, in dem bei den Aktionärsversammlungen die Stimmen ausgezählt wurden. Anwälte beider Seiten trafen sich mit den unabhängigen Wahlbeobachtern, deren Aufgabe darin bestand, zweifelhafte Stimmen anzuerkennen oder auszusortieren. Diese Auszählungen verliefen häufig hemdsärmelig und lautstark. Die Anwälte kamen gelegentlich in T-Shirts, aßen Wassermelonen und tranken Scotch.

1 Rechtsanwalt und Romanautor Louis Auchincloss, der zum klassisch-nordischen New Yorker Weiß-Schuh-Establishment zählte, beschrieb in seinem Roman *The Scarlet Letters* eine Szene, in der die Abneigung der alteingesessenen Wall-Street-Kanzleien gegen feindliche Übernahmen sehr schön zum Ausdruck kommt. »Sieh endlich der Tatsache ins Auge, dass dein Mann und ich eine Kanzlei von Winkeladvokaten führen«, erklärt ein Übernahmeanwalt der Frau seines Partners und fährt fort: »Wenn heute jemand ein Unternehmen aufkaufen will, das nicht aufgekauft werden will, dann erheben seine Anwälte alle möglichen unsinnigen Anklagen, um dieses Unternehmen dazu zu zwingen, es sich anders zu überlegen. Wir verklagen das Direktorium auf Misswirtschaft, nicht bezahlte Dividenden, Verstoß gegen die Statuten und unrechtmäßige Aktienausgabe. Wir behaupten, es liege ein Fall von Untreue vor, schreien von Kartellrechtsverstößen und klagen zweifelhafte Altschulden ein. Die Gegenseite verlangt Einsicht in unsere Akten und versucht, die Anhörungen endlos in die Länge zu ziehen, um unseren Kunden in die Bürokratie zu verstricken ... Es ist ein Krieg.«

Hin und wieder konnten die Ereignisse in der Schlangengrube eine Übernahme noch kippen und hingen an einer einzigen Stimme.

Manchmal versuchten Anwälte, eine Wahl zu manipulieren, indem sie Wahlbeobachter anheuerteten, die ihnen verpflichtet waren. Die Beobachter rauchten Zigarren, die ihnen von beiden Seiten geschenkt wurden. Die Anwälte der Unternehmensleitung fochten die Stimmen der Rebellen an (»Einspruch!«) und umgekehrt ... In der Schlangengrube überlebten nur die Improvisationskünstler. Es gab Anwälte, die sich besser in den Aktionärs-gesetzen auskannten, aber keiner konnte besser fighten als Joe Flom.

Flom war dick (er hatte damals 50 Kilo Übergewicht, wie ein Anwalt sagte), unattraktiv (einer seiner Partner beschrieb ihn als Frosch) und guten Umgangsformen gegenüber gleichgültig (er furzte in der Öffentlichkeit und fuchtelte mit seiner Zigarre vor dem Gesicht seiner Gesprächspartner herum, ohne sich zu entschuldigen). Doch Freund und Feind waren sich einig, dass er einen unübertroffenen Siegeswillen hatte und meisterlich auftrat.

Auch die feinen Kanzleien riefen bei Flom an, wenn ein Corporate Raider zum Angriff auf einen ihrer Klienten ansetzte. Sie selbst rührten solche Fälle nicht an, doch sie gaben sie nur zu gern an Skadden, Arps weiter. »In der Anfangszeit waren Floms Spezialität die Stimmrechtskämpfe, und so etwas übernahmen wir nicht, genauso wenig wie wir Scheidungsfälle übernahmen«, erzählt Robert Rifkind, langjähriger Partner bei Cravath, Swaine and Moore. »Daher wollten wir auch nicht damit in Verbindung gebracht werden. Ich erinnere mich an den Fall einer Stimmrechtsauseinandersetzung. Einer der Geschäftsführer sagte, warum fragen wir nicht Joe. Wir haben uns im Konferenzraum getroffen, ihm die Lage auseinandergesetzt und Joe hat uns erklärt, was wir zu tun hätten. Nachdem er wieder gegangen war, habe ich gesagt: ›Das können wir übernehmen.‹ Und die Partner haben geantwortet, ›Nein, nein, nein, auf gar keinen Fall. Das übernehmen wir nicht.‹ So etwas haben wir eben einfach nicht gemacht.«

Mit Beginn der Siebzigerjahre schwand die alte Abneigung gegen Gerichtsverfahren. Die Möglichkeiten der Kreditaufnahme wurden verbessert, die staatlichen Regulierungen gelockert, die Märkte

internationaler und die Investoren immer aggressiver. Das Ergebnis war ein Boom der feindlichen Unternehmensübernahmen. »Wenn Sie im Jahr 1980 eine Umfrage unter den Mitgliedern des Business Roundtable [des Unternehmervereins der Vereinigten Staaten] durchgeführt hätten, ob feindliche Übernahmen gesetzlich zulässig sein sollten oder nicht, dann hätten zwei Drittel mit Nein geantwortet«, sagt Flom. »Heute wäre die Antwort ein fast einstimmiges Ja.« Unternehmen mussten sich gegen Anklagen durch die Konkurrenz wehren, und Corporate Raiders¹ mussten abgewehrt werden. Investoren, die unwillige Unternehmen verschlingen wollten, benötigten Unterstützung bei der Entwicklung ihrer juristischen Strategie. Und die Aktionäre benötigten professionellere Vertreter. Es ging um gewaltige Summen. Von Mitte der Siebziger- bis Ende der Achtzigerjahre stieg das Volumen der jährlichen Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen an der Wall Street um *2000 Prozent* auf heute knapp eine Viertelbillion Dollar.

Mit einem Mal rissen sich alle um das Geschäft, das die alteingesessenen Kanzleien so lange verschmäht hatten: feindliche Übernahmen und Prozesse. Und wer waren die Experten auf diesen beiden plötzlich so entscheidenden Gebieten? Die einstmals zweitklassigen Kanzleien, die von Leuten gegründet worden waren, die zehn oder fünfzehn Jahre zuvor keinen Job in den Firmen der Wall Street gefunden hatten.

»Die feinen Kanzleien meinten lange, feindliche Übernahmen seien unter ihrer Würde. Sie sind erst ziemlich spät darauf gekommen, dass da vielleicht auch ein Geschäft zu machen war. Dann haben sie mich in Ruhe gelassen«, berichtet Flom. »Aber wenn Sie sich auf diesem Gebiet einen Namen gemacht haben, dann kommt das Geschäft zuerst zu Ihnen.«

Merken Sie, wie sehr diese Geschichte der von Bill Joy und Bill Gates ähnelt? Beide Programmierer waren auf einem relativ exo-

1 Corporate Raiders sind »Unternehmensplünderer« und werden im deutschsprachigen Raum oft auch »Heuschrecken« genannt – Anmerkung des Verlags.

tischen Gebiet tätig, ohne sich allzu viel Hoffnung auf wirtschaftlichen Erfolg machen zu können. Dann begann mit einem Schlag die PC-Revolution, sie hatten ihre 10 000 Stunden Praxiserfahrung und waren bereit. Flom erging es ganz ähnlich. Zwanzig Jahre lang hatte er sein Handwerk bei Skadden, Arps gelernt. Plötzlich veränderte sich die Welt, und er war bereit. Er triumphierte nicht etwa über ein feindliches Umfeld, im Gegenteil: Das einstige feindliche Umfeld wurde seine große Chance.

»Diese Jungs waren als Anwälte auch nicht besser als alle anderen«, meint Rifkind. »Sie hatten nur Fähigkeiten, die sie sich über Jahre hinweg angeeignet hatten und die mit einem Mal sehr wertvoll waren.«¹

Lektion 2: Demografisches Glück

5.

Maurice Janklow schrieb sich im Jahr 1919 an der juristischen Fakultät der Universität von Brooklyn ein. Er war der älteste Sohn jüdischer Einwanderer aus Rumänien. Von seinen sechs Geschwistern wurde einer Leiter eines kleinen Kaufhauses in Brooklyn, zwei verkauften Herrenmoden, einer arbeitete als Grafiker, einer stellte Federhüte her und ein weiterer arbeitete in der Finanzabteilung der Immobilienfirma Tishman.

Maurice war der Intellektuelle der Familie und der Einzige, der die Universität besuchte. Nach Abschluss seines Studiums eröff-

1 Justizforscher Eli Wald beschreibt am eindrucksvollsten, wie aus der einstigen Benachteiligung der jüdischen Anwälte eine Chance wurde. Wald betont jedoch, dass Flom und seine Kollegen nicht einfach nur Glück hatten. Glück ist, wenn man im Lotto gewinnt. Sie bekamen eine Chance, und sie nutzten sie. Wald schreibt: »Jüdische Anwälte hatten Glück, und sie wussten sich zu helfen. Das ist die beste Beschreibung. Sie nutzten die Umstände. Ihr Glück war die mangelnde Bereitschaft der feinen Kanzleien, sich mit feindlichen Unternehmensübernahmen abzugeben. Doch das Wort Glück allein wird den Anstrengungen und der Fantasie nicht gerecht, mit denen sie unsichtbare oder scheinbar abwegige Chancen beim Schopf ergriffen.«

nete er eine Anwaltskanzlei in der Court Street im Zentrum von Brooklyn. Er war ein eleganter Herr mit Homburger und Maßanzügen von Brooks Brothers, und im Sommer trug er einen Strohhut. Außerdem fuhr er ein großes Auto. Er heiratete die hübsche Lillian Levantin, die Tochter eines prominenten Talmudgelehrten, und die Familie zog in den vornehmeren Stadtteil Queens. Schließlich übernahmen er und sein Partner einen Schreibwarenhersteller, der ein Vermögen abzuwerfen versprach.

Nach außen hin wirkte er ganz wie ein Mann, der als Rechtsanwalt in New York Erfolg haben würde. Er war intelligent und gebildet, kam aus einer Familie, die die Spielregeln des Systems kannte und lebte in der dynamischsten Wirtschaftsmetropole der Welt. Doch seltsamerweise blieb der Erfolg aus. Maurice Janklows Karriere entwickelte sich nicht wie erhofft. Er selbst meinte, er habe es nie über Court Street in Brooklyn hinaus geschafft, so sehr er auch rackerte und strampelte.

Maurice Janklow hatte jedoch einen Sohn namens Mort, der ebenfalls Rechtsanwalt wurde, und dessen Geschichte vollkommen anders verlief als die seines Vaters. Mort Janklow baute in den Sechzigerjahren seine eigene Kanzlei auf und gründete eine der ersten Kabelfernsehgesellschaften, die er schließlich für ein Vermögen an Cox Broadcasting verkaufte. In den Siebzigerjahren gründete er eine literarische Agentur, die heute zu den angesehensten der Welt zählt.¹ Er fliegt im Privatjet. Sämtliche Träume, die dem Vater verwehrt blieben, gingen für den Sohn in Erfüllung.

Warum hatte Mort Janklow Erfolg und Maurice Janklow nicht? Es gibt natürlich Hunderte möglicher Antworten auf diese Frage. Aber lassen wir uns von unserer Analyse der Industriemagnaten aus den Dreißigerjahren des 19. Jahrhunderts und der Geschichte der Softwareentwickler des Jahres 1955 inspirieren und betrachten wir die Unterschiede zwischen beiden Janklows vor dem Hintergrund

1 Wie es der Zufall so will, ist seine Agentur Janklow and Nesbit auch meine Agentur. Auf diese Weise habe ich auch von Janklows Familiengeschichte erfahren.

ihrer jeweiligen Generation. Gibt es möglicherweise so etwas wie ein perfektes Geburtsjahr für einen jüdischen New Yorker Anwalt? Das gibt es in der Tat, und der Faktor, der den Erfolg von Mort Janklow erklärt, ist auch der zweite Schlüssel zu Joe Floms Erfolg.

6.

Die im vorigen Kapitel vorgestellte Geniestudie von Lewis Terman ging der Frage nach, wie sich zwischen 1903 und 1917 geborene Kinder mit außergewöhnlich hohem Intelligenzquotienten als Erwachsene entwickelten. Terman kam zu dem Schluss, dass es eine Gruppe von Erfolgreichen und eine Gruppe von Versagern gab und dass die Erfolgreichen mit großer Wahrscheinlichkeit aus den wohlhabenderen Familien kamen. Termans Studie bestätigt damit die These von Annette Lareau, nach der es eine ausschlaggebende Rolle spielt, wie die Eltern eines Kindes ihren Lebensunterhalt verdienen und welche Weltsicht das gesellschaftliche Milieu vertritt, dem sie angehören.

Es gibt allerdings noch eine zweite Möglichkeit, Termans Ergebnisse aufzuschlüsseln, nämlich nach dem Geburtsjahr der Termiten. Wenn wir die Termiten nämlich in zwei Gruppen einteilen, die zwischen 1903 und 1911 und die zwischen 1912 und 1917 Geborenen, dann erkennen wir, dass die Versager mit größerer Wahrscheinlichkeit aus der ersten Gruppe stammen.

Die Erklärung für dieses Phänomen hängt eng mit zwei katastrophalen Ereignissen des 20. Jahrhunderts zusammen: der Weltwirtschaftskrise und dem Zweiten Weltkrieg. Als die nach 1912 Geborenen die Universität verließen, war die Wirtschaftskrise weitgehend ausgestanden, und die Einberufung zur Armee traf sie in einem Alter, in dem eine Abwesenheit von drei oder vier Jahren eher eine Chance darstellte als eine Unterbrechung (vorausgesetzt natürlich, sie kamen nicht im Krieg ums Leben).

Die Termiten, die vor 1911 geboren wurden, verließen die Universität auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise, als es kaum

Arbeitsplätze gab. Als der Zweite Weltkrieg die Vereinigten Staaten erreichte, waren sie bereits Ende 30, das heißt, ihre Einberufung unterbrach ihre berufliche Laufbahn und Familiengründung. Die vor 1911 Geborenen hatten Pech, denn die verheerenden Ereignisse des 20. Jahrhunderts trafen sie genau zum falschen Zeitpunkt.

Diese demografische Logik trifft natürlich auch auf Maurice Janklow und andere jüdische Rechtsanwälte aus New York zu. Da ihnen die Türen der großen Kanzleien verschlossen blieben, eröffneten sie ihre eigenen kleinen Büros und verlegten sich auf Testamente, Scheidungen, Verträge und kleinere Rechtsstreitigkeiten, doch während der Weltwirtschaftskrise brach dieser Markt weitgehend zusammen. »Mehr als die Hälfte aller im Stadtbezirk zugelassenen Anwälte verdiente weniger als das für den Unterhalt einer amerikanischen Familie erforderliche Minimum«, schrieb Jerold Auerbach über die Jahre der Wirtschaftskrise in New York. »Ein Jahr später mussten 1500 Anwälte einen Offenbarungseid ablegen, um Armenhilfe zu erhalten. Jüdische Anwälte (etwa die Hälfte der in New York zugelassenen Anwälte) mussten erkennen, dass ihre Kanzlei nicht mehr war als ein »würdevoller Weg in den Hunger.« Gleichgültig wie lange ihr Büro bereits bestand, ihr Einkommen lag »deutlich unter« dem ihrer christlichen Kollegen. Maurice Janklow wurde im Jahr 1902 geboren. Zu Beginn der Wirtschaftskrise war er frisch verheiratet, er hatte sich kürzlich ein neues Auto zugelegt, war nach Queens gezogen und hatte den Schreibwarenhersteller gekauft. Sein Timing hätte nicht schlechter sein können.

»Er hätte ein Vermögen verdienen können«, meint Mort Janklow. »Aber die Wirtschaftskrise hat ihm wirtschaftlich das Genick gebrochen. Er hatte keine Ersparnisse und keine Familie, die ihn unterstützen konnte. Von da an war er mehr Schreiber als Anwalt. Er hat später nicht mehr den Mut aufgebracht, neue Risiken einzugehen. Es war einfach zu viel für ihn. Gegen eine Gebühr von 25 Dollar hat er Kaufverträge abgeschlossen. Er hatte einen Freund bei der Jamaica Savings Bank, der ihm gelegentlich Aufträge zukommen ließ. Für die 25 Dollar hat er sich fast umgebracht, den

Vertrag ausgearbeitet und sämtliche notariellen Formalitäten erledigt. Für 25 Dollar!«

»Ich erinnere mich an Gespräche, die mein Vater und meine Mutter morgens geführt haben«, erzählt Janklow weiter. »Er hat zu ihr gesagt, ›Ich habe einen Dollar fünfundsiebzig. Davon brauche ich zehn Cent für den Bus, zehn für die U-Bahn und einen Vierteldollar fürs Mittagessen.‹ Den Rest hat er meiner Mutter gegeben. So nah waren wir am Abgrund.«

7.

Betrachten wir nun zum Vergleich die Erfahrung von jemandem, der wie Mort Janklow in den Dreißigerjahren zur Welt kam.

Sehen wir uns aber zunächst die folgende Tabelle mit den Geburtenzahlen der Vereinigten Staaten zwischen 1910 und 1950 an. Im Jahr 1915 kamen knapp 3 Millionen Kinder zur Welt. Bis zum Jahr 1935 ging diese Zahl um 600 000 zurück und stieg dann innerhalb der kommenden anderthalb Jahrzehnte wieder auf mehr als 3 Millionen an. Im Jahr 1915 kamen auf 1 000 Amerikaner 29,5 Geburten; im Jahr 1935 waren es 18,7, und im Jahr 1950 waren es 24,1. Dieses Phänomen aus den Dreißigerjahren ist als »demografische Delle« bekannt. Als Reaktion auf die Probleme der Wirt-

Jahr	Anzahl der Geburten insgesamt	Geburten pro 1 000
1910	2 777 000	30,1
1915	2 965 000	29,5
1920	2 950 000	27,7
1925	2 909 000	25,1
1930	2 618 000	21,3
1935	2 377 000	18,7
1940	2 559 000	19,4
1945	2 858 000	20,4
1950	3 632 000	24,1

schaftskrise bekamen die Familien keine Kinder mehr, weshalb die Generation der in den Dreißigerjahren Geborenen deutlich kleiner ist als die vorangegangene und die unmittelbar nachfolgende.

Der Wirtschaftswissenschaftler H. Scott Gordon beschrieb, warum es von Vorteil ist, in einer demografischen Delle geboren zu werden:

Wenn er zum ersten Mal die Augen öffnet, befindet er sich in einem weitläufigen Krankenhaus, das für die geburtenstarken Jahrgänge ausgelegt ist, die ihm vorangingen. Ärzte und Schwestern nehmen sich Zeit, da ihnen gar nichts anderes übrig bleibt, als die kurze Atempause vor der nächsten Welle auszusitzen. Wenn er eingeschult wird, erwarten ihn großartige Gebäude, und eine vielköpfige Lehrerschaft begrüßt ihn mit offenen Armen. Die Basketballmannschaft seiner High School ist vielleicht nicht mehr so gut wie früher, dafür gibt es jetzt auch nicht mehr das Problem, dass die Halle dauernd besetzt ist. Die Universität ist ein Genuss: Die Klassenzimmer und Studentenwohnheime bieten ausreichend Platz, die Schlangen in der Mensa sind kurz, die Professoren nehmen sich Zeit für ihn. Schließlich kommt er auf den Arbeitsmarkt. Das Angebot an Berufseinsteigern ist gering, dafür ist der Bedarf umso größer, denn hinter ihm kommt bereits eine neue Welle nach, weshalb die Gütern und Dienstleistungen seiner potenziellen Arbeitgeber stark nachgefragt werden.

In New York waren die Anfang der Dreißigerjahre geborenen Kohorten so klein, dass die Schulklassen nur noch halb so groß waren wie 25 Jahre zuvor. Die Schulen waren neu und auf die geburtenstarken Jahrgänge der Vorjahre ausgelegt, der Lehrerberuf genoss während der Weltwirtschaftskrise großes Ansehen.

»Die staatlichen New Yorker Schulen galten in den Vierzigerjahren als die besten des ganzen Landes«, erklärt Diane Ravitch, die an der New York University unterrichtet und sich intensiv mit der Geschichte des Bildungssystems der Stadt beschäftigt hat. »In den Dreißiger- und Vierzigerjahren unterrichteten Lehrer an den Schulen, die in einer anderen Epoche vermutlich an einer Universität gearbeitet hätten. Es waren brillante Akademiker, doch da sie

anderswo keine Arbeit fanden, gingen sie an die Schulen, die ihnen ein sicheres Gehalt, Rente und Kündigungsschutz boten.«

Als diese Generation an die Universität kam, profitierte sie von derselben Dynamik. Ted Friedman, einer der angesehensten New Yorker Prozessanwälte der Siebziger- und Achtzigerjahre, der wie Flom als Kind armer jüdischer Einwanderer aufwuchs, erinnert sich: »Ich hatte die Wahl zwischen dem City College und der University of Michigan.« Das City College war kostenlos, und Michigan, damals wie heute eine der Spitzenuniversitäten der Vereinigten Staaten, kostete 450 Dollar pro Jahr. »Aber wenn man gute Noten hatte, konnte man nach dem ersten Jahr ein Stipendium bekommen. Wenn ich gut war, musste ich also nur das erste Jahr bezahlen.« Friedman wollte zunächst in New York bleiben. »Ich bin einen Tag lang aufs City College gegangen, aber es hat mir nicht gefallen. Ich dachte, das ist wie vier weitere Jahre Bronx Science [Friedmans High School], bin nach Hause gegangen, habe meine Sachen gepackt und bin nach Ann Arbor getrampt.« Er erzählt weiter:

Von meinem Ferienjob hatte ich noch 200 Dollar in der Tasche. Ich hatte in den Catskill Mountains gearbeitet, um mir die 450 Dollar Studiengebühren zu verdienen, und hatte Geld übrig. In einem teuren Restaurant in Ann Arbor habe ich einen Kellnerjob bekommen. Ich habe auch in den Ford-Werken in River Rouge Nachtschicht gearbeitet. Das war richtiges Geld. Es war nicht sonderlich schwer, den Job zu bekommen. Die Fabriken haben händeringend Leute gesucht. Ich hatte auch noch einen anderen Job, den am besten bezahlten vor meiner Zeit als Anwalt, und das war ein Job auf dem Bau. Im Sommer haben wir in Ann Arbor das Testgelände für Chrysler gebaut. Während des Jurastudiums habe ich ein paar Mal in den Sommerferien da gearbeitet. Die Arbeit war wirklich gut bezahlt, vermutlich wegen der vielen Überstunden.

Sehen wir uns diese Geschichte einmal genauer an. Zunächst einmal können wir aus ihr lernen, dass Friedman bereit war, hart zu arbeiten, Verantwortung für sich zu übernehmen und für seine Ausbildung selbst aufzukommen. Vielleicht noch wichtiger ist jedoch die Tatsache, dass er in einer Zeit lebte, in der es *möglich* war, hart zu arbeiten und Verantwortung für sich selbst zu überneh-

men, wenn man das wollte. Friedman gehörte damals dem »wirtschaftlichen Prekariat« an, wie man das heute nennen würde. Er kam aus der Bronx, und weder sein Vater noch seine Mutter hatten die Universität besucht. Trotzdem war es keine Schwierigkeit für ihn, eine gute Ausbildung zu bekommen. Er besuchte die Schule zu einer Zeit, als die staatlichen Schulen von New York von aller Welt beneidet wurden. Seine erste Wahl, das City College, wäre kostenlos gewesen, und seine zweite Wahl, die University of Michigan, kostete ihn lediglich 450 Dollar. Die Aufnahmeverfahren waren offenbar derart informell, dass er zuerst in die eine, dann in die andere Universität hineinschnuppern konnte.

Und wie kam er nach Michigan? Er trampelte mit dem Verdienst aus seinem Ferienjob in der Tasche nach Ann Arbor, und gleich nach seiner Ankunft fand er eine Reihe gut bezahlter Jobs, mit denen er sein Studium finanzierte, denn »die Fabriken haben händeringend Leute gesucht«. Natürlich taten sie das: Sie mussten die Nachfrage der geburtenstarken Jahrgänge unmittelbar vor der demografischen Delle der Dreißigerjahre und der neuen Generation der Baby Boomer unmittelbar danach befriedigen. Dieses Gefühl der unbegrenzten Möglichkeiten, das für den Erfolg so wichtig ist, kommt nicht nur aus uns selbst heraus oder von unseren Eltern. Es kommt auch aus der Zeit, in der wir leben, und den spezifischen Möglichkeiten, die uns ein bestimmter historischer Moment bietet. Für einen angehenden Anwalt war es geradezu ideal, Anfang der Dreißigerjahre zur Welt gekommen zu sein, genau wie für einen Softwareentwickler das Jahr 1955 und für einen Industriellen das Jahr 1835 das perfekte Geburtsjahr war.

Heute hat Mort Janklow ein Büro hoch über der Park Avenue. In den Räumen hängen Werke von modernen Künstlern wie Jean Dubuffet und Anselm Kiefer. Er kann köstliche Geschichten erzählen. »Ich bin immer Risiken eingegangen«, erzählt er. »Als ich mit der Kabelgesellschaft angefangen habe, habe ich Geschäfte gemacht, die mich in den Bankrott gestürzt hätten, wenn sie

schiefgegangen wären. Aber ich hatte immer die Zuversicht, dass ich es schon irgendwie hinbekomme.«

Mort Janklow besuchte die staatlichen New Yorker Schulen, als diese auf ihrem Zenit standen. Maurice Janklow besuchte dieselben Schulen, als sie überfüllt waren. Mort Janklow studierte an der Columbia University, da die Kinder aus der demografischen Delle sich ihre Universitäten aussuchen konnten. Maurice Janklow studierte in Brooklyn, weil es im Jahr 1919 für den Sohn einer Einwandererfamilie keine andere Möglichkeit gab. Mort Janklow verkaufte seine Kabelgesellschaft für zig Millionen Dollar. Maurice Janklow kassierte für Kaufverträge eine Gebühr von 25 Dollar. Aus der Geschichte der Janklows können wir lernen, dass der kometenhafte Aufstieg des Joe Flom nicht zu jedem beliebigen Zeitpunkt möglich gewesen wäre. Selbst die begabtesten Anwälte mit dem besten Familienhintergrund können den Problemen ihrer Generation nicht entgehen.

»Meine Mutter war bis fünf oder sechs Monate vor ihrem Tod geistig noch hellwach«, erinnert sich Mort Janklow. »Dann ist sie in ein Delirium gefallen und hat über Dinge gesprochen, die sie nie erwähnt hatte. Sie hat über Freunde geweint, die 1918 an der Grippe gestorben sind. Diese Generation, die Generation meiner Eltern, hat eine Menge durchgemacht. Sie haben diese Epidemie überlebt, die vielleicht 10 Prozent der Weltbevölkerung das Leben gekostet hat. Panik auf der Straße. Freunde sterben. Der Erste Weltkrieg, die Weltwirtschaftskrise, der Zweite Weltkrieg. Sie hatten kaum Möglichkeiten. Es waren schwere Zeiten. In einer anderen Welt hätte mein Vater mehr Erfolg gehabt.«

Lektion 3: Die Textilindustrie und sinnvolle Arbeit

8.

Im Jahr 1889 bestiegen Louis und Regina Borgenicht in Hamburg einen Dampfer nach Amerika. Louis kam aus Galizien im damals

von Russland besetzten Polen, Regina aus einem Dorf in Ungarn. Die beiden hatten wenige Jahre zuvor geheiratet, hatten ein kleines Kind, und Regina war zum zweiten Mal schwanger. Während der dreizehntägigen Überfahrt schliefen sie auf Strohmattmatzen über dem Maschinenraum und klammerten sich an das hölzerne Bettgestell, während das Schiff durch die Wellen schlingerte. In New York kannten sie einen einzigen Menschen: Louis Borgenichts Schwester Sallie, die zehn Jahre zuvor ausgewandert war. Mit dem Geld, das sie mitbrachten, würden sie bestenfalls einige Wochen über die Runden kommen. Wie so viele Einwanderer in diesen Jahren waren sie einfach auf gut Glück gesprungen.

Louis und Regina fanden eine kleine Wohnung an der Eldridge Street im Manhattaner Stadtteil Lower East Side. Die Miete betrug acht Dollar pro Monat. Louis ging auf die Straße und suchte nach Arbeit. Er sah Krämer und Obstverkäufer, die Gehsteige waren mit Schubkarren verstopft. Der Lärm, das Treiben, die Energie stellten alles in den Schatten, was er aus der Alten Welt kannte. Zuerst fühlte er sich eingeschüchtert, dann angespornt. Er besuchte seine Schwester in ihrem Fischgeschäft in der Ludlow Street und überredete sie, ihm auf Kredit eine Lieferung Heringe zu überlassen. Er stellte seine zwei Fässer Fisch auf dem Gehsteig auf, sprang zwischen ihnen auf und ab und rief auf Deutsch:

Zum Braten,
zum Backen,
zum Kochen,
auch zum Essen,
Hering zu jeder Mahlzeit,
Hering für alle Klassen!

Nach einer Woche hatte er acht Dollar verdient. In der zweiten Woche kam er auf dreizehn Dollar. Das waren beachtliche Summen. Doch Louis und Regina waren nicht überzeugt, ob ihre Zukunft tatsächlich im Straßenverkauf von Heringen lag. Also versuchte Louis sein Glück als fliegender Händler mit Schubkarre.

Zuerst verkaufte er Handtücher und Tischdecken, allerdings ohne allzu großen Erfolg. Also sattelte er auf Schreibwaren um, dann auf Bananen und schließlich auf Socken. Aber war der Straßenverkauf wirklich zukunftssträftig? Als das zweite Kind zur Welt kam, wurde es ernst. Nun hatte Louis vier Münder zu füttern.

Nachdem er fünf Tage lang die Straßen der Lower East Side auf- und abgegangen war und schon beinahe die Hoffnung aufgegeben hatte, fand er schließlich die Antwort. Er saß auf einer Kiste und aß die Stullen, die Regina ihm geschmiert hatte. *Bekleidung*. An jeder Ecke eröffneten neue Geschäfte, die Anzüge, Kleider, Overalls, Hemden, Röcke, Blusen, und Hosen verkauften. Für jemanden, der aus einer Welt kam, in der Kleider zu Hause genäht oder von einem Schneider nach Maß angefertigt wurden, war dies eine Offenbarung.

»Was mich am meisten wunderte, war nicht so sehr die schiere Menge der Bekleidung, obwohl das an sich schon ein Wunder war«, erinnerte sich Borgenicht Jahre später, als er bereits ein wohlhabender Fabrikant von Frauen- und Kinderbekleidung war, »sondern die Tatsache, dass sich in Amerika selbst arme Menschen die eintönige und zeitaufwändige Näharbeit sparen und einfach in ein Geschäft gehen und die Kleider kaufen konnten, die sie brauchten. Das war der Bereich, in den ich gehen wollte.«

Borgenicht holte ein kleines Notizbuch hervor. Wo immer er hinging, notierte er, was die Menschen trugen und was verkauft wurde – Herrenbekleidung, Damenbekleidung, Kinderbekleidung. Er wollte etwas Neues finden, das die Menschen anziehen würde und das bisher nicht verkauft wurde. Vier weitere Tage lang ging er durch die Straßen. Am Abend des vierten Tages sah er auf dem Heimweg ein paar Mädchen, die auf der Straße Himmel und Hölle spielten. Eines der Mädchen trug eine kleine, bestickte Schürze über ihrem Rock, die vorn tief ausgeschnitten und hinten mit einer Schleife zusammengebunden war. Ihm fiel auf, dass er in all den Tagen, in denen er unermüdlich das Angebot der Kleidergeschäfte der Lower East Side begutachtet hatte, nirgends eine solche Schürze gesehen hatte.

Er kam nach Hause und erzählte Regina davon. Sie hatte eine alte Nähmaschine, die sie bei ihrer Ankunft in Amerika gekauft hatten. Am nächsten Morgen ging er in einen Kurzwarenladen an der Hester Street und kaufte 100 Meter Gingham und 50 Meter weißes Leinen. Er kam in die kleine Wohnung und legte die Ware auf den Tisch. Regina schnitt die Stoffe in verschiedenen Größen zu, bis sie 40 Schürzen hatte. Dann nähte sie. Als sie um Mitternacht zu Bett ging, setzte sich Louis an die Nähmaschine. Bei Tagesanbruch stand sie auf, schnitt die Knopflöcher aus, umbördelte sie und nähte die Knöpfe an. Gegen zehn Uhr morgens waren die Schürzen fertig. Louis warf sie sich über den Arm und ging hinaus auf die Hester Street.

»Kinderschürzen! Schürzen für Mädchen! Bunte zehn Cent, weiße fünfzehn Cent! Mädchenschürzen!«

Um ein Uhr hatte er alle verkauft.

»Mama, wir haben unser Geschäft!«, rief er Regina zu, nachdem er den ganzen Weg nach Hause gerannt war.

Er packte sie um die Taille und wirbelte sie im Kreis herum.

»Du musst mir helfen!«, rief er. »Wir arbeiten zusammen! *Das ist unser Geschäft!*«

9.

Jüdische Einwanderer wie die Floms, die Borgenichts und die Janklows unterschieden sich von den anderen Einwanderern, die im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts in die Vereinigten Staaten kamen. Die Iren und Italiener waren Bauern aus verarmten ländlichen Regionen Europas. Anders die Juden. Jahrhundertelang hatten sie in Europa kein Land besitzen dürfen, weshalb sie sich in den Städten konzentrierten und Handwerksberufe ausübten. Etwa 70 Prozent aller osteuropäischen Juden, die in den drei Jahrzehnten vor Beginn des Ersten Weltkriegs über Ellis Island in die Vereinigten Staaten kamen, hatten einen Beruf gelernt. Sie hatten kleine Lebensmittelläden oder Schmuckgeschäfte besessen. Die meisten

kamen jedoch aus dem Bekleidungsgewerbe. Sie waren Herren- und Damenschneider, Hut- und Mützenmacher, Kürschner und Gerber.

Louis Borgenicht hatte beispielsweise im Alter von zwölf Jahren das Haus seiner verarmten Eltern verlassen, um als Verkäufer in einem Gemischtwarenladen in der polnischen Ortschaft Brzesko zu arbeiten. Als sich eine Möglichkeit bot, in einer Schnittwarenhandlung anzufangen, griff er zu. »Die Schnittwarenhändler kleideten damals die Welt ein«, schreibt er. »Von den drei für das Leben in einer einfachen Gesellschaft erforderlichen Dingen waren Essen und Wohnen bescheiden. Bekleidung war dagegen etwas Vornehmes. Vertreter des Bekleidungsgewerbes – Händler von kostbaren Stoffen aus ganz Europa, Handlungsreisende, die auf ihren jährlichen Einkaufsreisen die Industriezentren besuchten – waren in meiner Jugend fürstliche Kaufleute. Ihre Stimmen wurden gehört, sie hatten Gewicht.«

Borgenicht lernte in einem Tuchladen, der einem Mann namens Epstein gehörte, und wechselte dann in den Nachbarort Jaslow in den Laden eines Mannes namens Brandstatter. Dort wurde der junge Borgenicht mit den Dutzenden von Stoffarten derart vertraut, dass er mit der Hand über einen Stoff streichen und dessen Fadenzahl, Herkunftsort und Hersteller nennen konnte. Einige Jahre später zog Borgenicht nach Ungarn, wo er Regina kennenlernte. Sie hatte seit dem sechzehnten Lebensjahr eine eigene Damenschneiderei geführt. Die beiden eröffneten eine Reihe kleiner Tuchläden und lernten so von der Pike auf, was es bedeutet, ein Kleinunternehmen zu führen.

Der Einfall, den Louis Borgenicht auf seiner Kiste in der Hester Street hatte, kam also nicht von ungefähr. Er war ein Veteran des Tuchgewerbes und seine Frau eine erfahrene Schneiderin. Das war ihr Handwerk. Und während die Borgenichts ihre kleine Wohnung in New York in eine Werkstatt verwandelten, nutzten mit ihnen Tausende anderer jüdischer Einwanderer ihre Fähigkeiten als Näher und Schneider, sodass bis zum Jahr 1900 die Bekleidungs-

industrie fast vollständig in der Hand der osteuropäischen Einwanderer war. Die Juden »nahmen einen großen Bissen des gastfreundlichen Landes und arbeiteten wie Verrückte auf dem Gebiet, das sie am besten beherrschten«, wie Borgenicht schreibt.

Heute liegt New York inmitten einer riesigen und wirtschaftlich stark diversifizierten Metropolregion, und man vergisst leicht, wie wichtig die Fähigkeiten waren, die Einwanderer wie die Borgenichts in die Neue Welt mitbrachten. Zwischen dem Ende des 19. und der Mitte des 20. Jahrhunderts war die Bekleidungsindustrie die dynamischste Branche der Stadt. In der Kleiderfabrikation waren mehr Menschen beschäftigt als in irgendeinem anderen Gewerbe, und in New York wurde mehr Bekleidung hergestellt als in irgendeiner anderen Stadt der Welt. Die typischen Gebäude, wie sie bis heute den südlichen Teil des Broadway in Manhattan säumen – von den zehn- bis fünfzehnstöckigen Lagerhäusern in den 20 Straßenzügen unterhalb des Times Square bis zu den gusseisernen Dachetagen von Soho und Tribeca –, beherbergten fast durchweg Mantelschneider, Hutmacher und Dessoushersteller, und in ihren großen Räumen saßen zahllose Männer und Frauen über ihre Nähmaschinen gebeugt. Wer in den Neunzigerjahren des 19. Jahrhunderts nach New York kam und Erfahrung im Nähen und Schneidern mitbrachte, hatte außerordentliches Glück. Es war so, als wäre man 1976 mit 10 000 Stunden Programmiererfahrung nach Silicon Valley gekommen.

»Es besteht kein Zweifel, dass die jüdischen Einwanderer zur richtigen Zeit und mit den richtigen Fähigkeiten nach New York kamen«, meint der Soziologe Stephen Steinberg. »Um diese Chance zu nutzen, musste man bestimmte Qualitäten mitbringen, und diese Einwanderer waren ausgezeichnete Arbeiter. Sie brachten Opfer. Sie knauserten, sparten und investierten geschickt. Natürlich wuchs die Bekleidungsindustrie damals explosionsartig. In der Wirtschaft wurden genau die Qualifikationen nachgefragt, die sie mitbrachten.«

Louis und Regina Borgenicht und die Tausende anderen, die mit

ihnen auf den Dampfern nach Amerika auswanderten, bekamen eine goldene Chance. Und mit ihnen ihre Kinder und Enkelkinder, denn die Lektionen, die diese Eltern von der Arbeit mit nach Hause brachten, waren entscheidend für ihren Erfolg.

10.

Am Tag, nachdem Louis und Regina Borgenicht ihre ersten 40 Schürzen verkauft hatten, wurde Louis bei H. B. Claflin and Company vorstellig. Claflin war, ähnlich wie Brandstatter in Polen, Kommissionär für Kurzwaren. Dort fragte Borgenicht nach einem Verkäufer, der Deutsch sprach, denn er verstand so gut wie kein Wort Englisch. In der Tasche hatte er 125 Dollar, die gesamten Ersparnisse der Familie, und mit diesem Geld kaufte er Stoff für zehn Dutzend Schürzen. Tag und Nacht schnitten er und Regina die Stoffe zu und nähten. Innerhalb von zwei Tagen waren die Schürzen ausverkauft. Wieder ging Louis zu Claflin. Auch die neuen Schürzen gingen schnell weg. Schon bald stellten die beiden eine Frau, die wie sie gerade in Amerika angekommen war, ein, um auf die Kinder aufzupassen, damit Regina den ganzen Tag über nähen konnte. Wenig später kam ein Mädchen als Lehrling dazu. Louis ging bis nach Harlem und verkaufte die Schürzen an die Mütter in den Mietskasernen. Er mietete einen Laden an der Sheriff Street, der im hinteren Teil Wohnräume hatte. Dann stellte er drei weitere Mädchen ein und kaufte für jede eine Nähmaschine. Er wurde als »Schürzenmann« bekannt. Louis und Regina kamen kaum noch mit der Herstellung nach.

Es dauerte nicht lange und die Borgenichts erweiterten ihr Programm. Sie schneiderten Schürzen für Erwachsene, Unterröcke und schließlich auch Frauenkleider. Sie hatten eine eigene Fabrik im Manhattaner Stadtteil Lower East Side und eine immer länger werdende Liste von Kunden, darunter einen Laden, der einer weiteren jüdischen Einwandererfamilie gehörte: den Bloomingdale-Brüdern. Damals waren die Borgenichts gerade einmal drei Jahre

im Land. Sie sprachen kaum Englisch. Und sie waren weit vom Wohlstand entfernt. Was sie verdienten, butterten sie sofort wieder in ihr Unternehmen, und Louis Borgenicht berichtet, sie hätten damals höchstens 200 Dollar auf dem Konto gehabt. Aber sie hatten ihr Schicksal selbst in die Hand genommen.

Das war der zweite große Vorteil der Bekleidungsindustrie. Sie wuchs nicht nur sprunghaft, sie bot auch Möglichkeiten für freies Unternehmertum. Kleider wurden nicht in großen Fabriken hergestellt. Stattdessen entwickelten einige etablierte Firmen neue Entwürfe und bereiteten die Stoffe vor, um dann die komplizierte Fertigung, das Bügeln und das Annähen der Knöpfe an kleinere Vertragsfirmen abzugeben. Wenn diese Vertragsfirmen groß oder ehrgeizig genug waren, entwarfen sie ihre eigenen Modelle und schnitten die Stoffe selbst zu. Im Jahr 1913 gab es rund 16 000 eigenständige Unternehmen in der New Yorker Textilbranche, von denen viele dem Laden der Borgenichts in der Sheriff Street ähnelten.

»Der Einstieg ins Textilgewerbe war einfach. Es reichte eine Nähmaschine, und die war billig«, erklärt der Historiker Daniel Soyer, der sich ausführlich mit der Geschichte der Textilbranche beschäftigt hat. »Es war also kaum Kapital nötig. Anfang des 20. Jahrhunderts reichten 50 Dollar, um ein oder zwei Maschinen zu kaufen. Als Vertragsnehmer brauchte man an ein paar Nähmaschinen, Bügeleisen und ein paar Mitarbeiter. Die Gewinne waren bescheiden, aber es ließ sich ein bisschen Geld verdienen.«

Und so beschreibt Borgenicht seine Entscheidung, über die Schürzen hinaus zu expandieren:

Ich hatte den Markt beobachtet und wusste, dass es im Jahr 1890 nur drei Firmen gab, die Kinderbekleidung herstellten. Einer war ein Schneider an der East Side, ganz in unserer Nähe, der nur Maßbekleidung anfertigte, und die anderen beiden stellten so teure Waren her, dass ich nicht mit ihnen in Konkurrenz treten wollte. Ich wollte preisgünstige Bekleidung herstellen – aus Baumwolle, Seide und Wolle. Ich wollte Kleider verkaufen, die sich die Mehrheit der Menschen leisten konnte und die sich – aus

unternehmerischer Sicht – in großen und kleinen Geschäften sowie in der Stadt und auf dem Land gleich gut verkaufen würden. Zusammen mit Regina – sie hatte immer einen ausgezeichneten Geschmack – entwarf ich verschiedene Modelle. Als ich diese meinen »alten« Kunden und Freunden vorstellte, bläute ich ihnen immer wieder die Verkaufsargumente ein: Die Kleider bedeuteten eine große Arbeitserleichterung für die Mütter, Material und Verarbeitung waren mindestens so gut wie das, was sie zu Hause herstellen konnten, wenn nicht besser, und durch den attraktiven Preis ließen sie sich rasch verkaufen.

Irgendwann erkannte Borgenicht, dass er größere Hersteller nur dann unterbieten konnte, wenn er die Zwischenhändler umging und einen Großhändler fand, der direkt an ihn verkaufte. Also suchte er einen gewissen Mr. Bingham bei Lawrence and Company auf, »einen großen, hageren Yankee mit weißem Bart und stahlblauen Augen«. Da stand also der polnische Einwanderer mit den vor Müdigkeit geränderten Augen und verhandelte in gebrochenem Englisch mit dem herrischen Yankee. Borgenicht wollte 40 Kisten Kaschmir. Bingham hatte noch nie direkt an eine Näherei verkauft, schon gar nicht an eine Schnürsenkelfirma aus der Sheriff Street.

»Was glauben Sie, wer Sie sind, dass Sie hierher kommen und mich um Gefälligkeiten bitten«, schnaubte Bingham. Doch schließlich sagte er zu.

Während seines 18-Stunden-Tags erhielt Borgenicht eine Einführung in die moderne Wirtschaft. Er lernte Marktforschung, Herstellung und Verhandlungsführung mit arroganten Yankees. Außerdem lernte er, die Alltagskultur zu verstehen und neue Modetrends zu erkennen.

Die irischen und italienischen Einwanderer, die zur selben Zeit nach New York kamen, hatten diesen Vorteil nicht. Sie hatten keine Qualifikationen, die ihnen in der städtischen Wirtschaft weitergeholfen hätten. Sie verdingten sich als Tagelöhner, Hausangestellte und Bauarbeiter – Anstellungen, in denen man 30 Jahre lang tätig sein konnte, ohne jemals etwas von Marktforschung, Herstellung

und Alltagskultur mitzubekommen oder zu lernen, wie man mit den Yankees verhandelte, die die Welt beherrschten.

Oder nehmen wir als weiteres Gegenbeispiel das Schicksal der Mexikaner, die zwischen 1900 und Ende der Zwanzigerjahre nach Kalifornien einwanderten, um dort auf den Feldern der großen Obst- und Gemüseplantagen zu arbeiten. Sie vertauschten lediglich das Leben eines Leibeigenen in Mexiko gegen das Leben eines Leibeigenen in Kalifornien. »Die Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsindustrie waren keineswegs besser«, fährt Soyer fort. »Aber als Näher war man dichter am Herz der Branche. Wer auf einem Feld in Kalifornien arbeitet, hat keine Ahnung, was mit dem Obst und Gemüse passiert, sobald es auf dem Lastwagen liegt. Die Mitarbeiter in einer kleinen Kleiderfabrik verdienen zwar auch nur wenig, aber sie können genau verfolgen, was die Erfolgreichen anstellen, und sie haben die Möglichkeit, ihr eigenes Unternehmen zu gründen.«¹

Wenn Borgenicht abends nach Hause kam, dann war er zwar müde und arm, aber er war lebendig. Er war sein eigener Herr, traf seine eigenen Entscheidungen und gab seine eigene Richtung vor. Seine Arbeit war anspruchsvoll und forderte seinen Verstand und seine Fantasie. Außerdem bestand ein klarer Zusammenhang zwischen Einsatz und Belohnung: Je länger er und Regina nachts an den Nähmaschinen saßen, desto mehr Geld verdiente er am nächsten Tag auf der Straße.

Diese drei Dinge – Autonomie, eine anspruchsvolle Tätigkeit und ein Zusammenhang zwischen Einsatz und Belohnung – sind

1 Es mag etwas seltsam klingen, wenn man jüdische Einwanderer als »glücklich« bezeichnet, in dem Wissen, dass ihre Verwandten und Freunde, die sie in Europa zurückgelassen haben, kurz vor der Auslöschung durch die Nationalsozialisten standen. In seinen Memoiren, die 1942 veröffentlicht wurden, erfasst Borgenicht dieses Paradoxon, ohne es zu ahnen. Der Titel seiner Autobiografie lautete *The Happiest Man*. Nach zahlreichen, vor Optimismus überbordenden Kapiteln kommt er schließlich auf die Realität im von den Nazis eroberten Europa zu sprechen. Hätte er das Buch im Jahr 1945 veröffentlicht, als das ganze Ausmaß des Holocaust bekannt wurde, hätte er seinem Buch möglicherweise einen anderen Titel gegeben.

nach Ansicht der meisten Menschen die Grundbedingungen für eine befriedigende Arbeit. Es ist nicht unser finanzieller Verdienst, der uns am Arbeitsplatz glücklich macht. Es ist die Frage, ob unsere Arbeit uns erfüllt. Wenn Sie die Wahl hätten, als Architekt 75 000 Dollar pro Jahr zu verdienen oder in einem Schrankenwärterhäuschen zu sitzen und 100 000 Dollar pro Jahr zu bekommen – was würden Sie wählen? Ich nehme an, Ersteres, aufgrund der anspruchsvollen Tätigkeit und der Autonomie, und weil die kreative Arbeit einen direkten Zusammenhang zwischen Einsatz und Bezahlung herstellt. Das ist den meisten von uns wichtiger als Geld.

Arbeit, die diesen drei Kriterien entspricht, empfinden wir als sinnvoll. Lehrer zu sein ist sinnvoll. Arzt zu sein ist sinnvoll. Und Unternehmer zu sein ist ebenfalls sinnvoll. Das Wunder der Textilbranche – so halsabschneiderisch und grausam sie gewesen sein mag – war, dass sie Leuten wie den Borgenichts, die gerade erst an Land gegangen waren, die Chance zu einer sinnvollen Arbeit bot.¹ Nachdem Louis Borgenicht das Mädchen mit der Schürze gesehen hatte, führte er zu Hause einen Freudentanz auf. In diesem Moment hatte er noch keine einzige Schürze verkauft. Er hatte noch immer keinen Pfennig in der Tasche und wusste, dass die Umsetzung seiner Idee Jahre härtester Arbeit bedeutete. Doch er war außer sich vor Freude, denn er sah die Aussicht auf diese Jahre harter Arbeit nicht als Belastung an. Bill Gates hatte dasselbe Gefühl, als er sich in Lakeside zum ersten Mal an den Computer setzte. Und die Beatles zuckten nicht vor Schreck zusammen, als sie hör-

1 Zu behaupten, dass die Arbeit sinnvoll war, bedeutet keineswegs, die Textilindustrie zu verklären. Die Arbeit war unsagbar hart und elend, die Arbeitsbedingungen waren unmenschlich. Nach einer Untersuchung aus den Neunzigerjahren des 19. Jahrhunderts lag die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 84 Stunden, was einer Siebentagewoche bei einer Tagesarbeitszeit von 12 Stunden entspricht. David von Drehle schreibt in *Triangle: The Fire That Changed America*: »Während der Hochsaison saßen Arbeiter oft von 5 Uhr morgens bis 9 Uhr abends, mehr als 100 Stunden pro Woche, auf Hockern oder kaputten Stühlen über ihren Nähmaschinen oder heißen Bügeleisen. Es hieß, während der Hochsaison surrten die Nähmaschinen an der Lower East Side pausenlos.«

ten, dass sie acht Stunden pro Tag, sieben Tage pro Woche auf der Bühne stehen sollten. Sie ergriffen die Gelegenheit beim Schopf. Harte Arbeit im Gefängnis hat keinerlei Sinn. Wenn harte Arbeit jedoch Sinn hat, dann ist das ein Grund, unseren Partner zu umarmen und einen Freudentanz hinzulegen.

Die positiven Auswirkungen dieses Textilwunders bekamen jedoch vor allem die Kinder zu spüren, deren Familien sinnvolle Arbeit verrichten konnten. Stellen Sie sich vor, was es für die Kinder von Louis und Regina Borgenicht bedeutet haben muss, den kometenhaften Aufstieg ihrer Eltern mitzuerleben. Sie lernten dieselbe Lektion, die Alex Williams fast ein Jahrhundert später lernen sollte – eine wichtige Lektion für alle, die als Ärzte oder Anwälte bis nach ganz oben kommen wollten: Wenn du hart genug arbeitest und dich durchsetzt, und wenn du deinen Verstand und deine Fantasie gebrauchst, dann kannst du die Welt ganz nach deinen Wünschen gestalten.

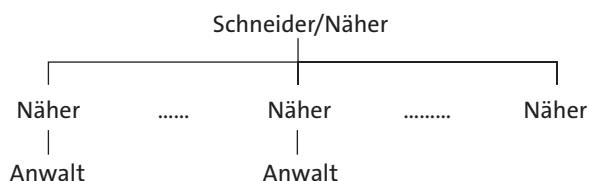
11.

Im Jahr 1982 besuchte eine Soziologiestudentin namens Louise Farkas eine Reihe von Altenheimen in New York City und Miami Beach. Sie war auf der Suche nach Leuten wie den Borgenichts, oder besser gesagt den Kindern von Leuten wie den Borgenichts, die mit der großen jüdischen Einwanderungswelle Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts in die Vereinigten Staaten gekommen waren. Für sämtliche der Befragten erstellte sie einen Familienstammbaum, aus dem hervorging, welchen Berufen Eltern, Kinder, Enkel und zum Teil sogar die Urenkel nachgingen.

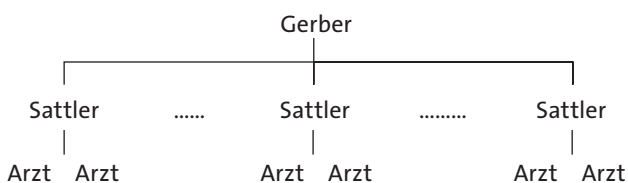
Über ihren Informanten Nummer 18 schreibt sie:

Ein russischer Schneider kommt in die Vereinigten Staaten und arbeitet hier für ein schlechtes Gehalt in einer Näherei. Später nimmt er zugeschnittene Stoffe mit nach Hause, um sie dort zusammen mit seiner Frau

und seinen Kindern zu vernähen. Um sein Gehalt aufzubessern, arbeitet er bis spät in die Nacht. Später näht er selbst Kleider und verkauft sie auf den Straßen von New York. Er kann ein wenig Geld auf die Seite legen und eröffnet mit seinem Sohn eine eigene Herrenschniderei. Der russische Schneider und sein Sohn werden Anzugschneider und beliefern zahlreiche Herrenausstatter ... Vater und Sohn werden reich ... Die Kinder des Sohnes besuchen die Universität.



Hier der Stammbaum eines Gerbers, der Ende des 19. Jahrhunderts aus Polen in die Vereinigten Staaten einwanderte:



Farkas erstellt seitenweise Stammbäume von jüdischen Einwandererfamilien, die einander zum Verwechseln ähnlich sehen. Schließlich ist nur noch eine Schlussfolgerung möglich: Juden wurden nicht trotz ihrer armen Herkunft Ärzte und Anwälte, sondern gerade aufgrund ihrer armen Herkunft.

Ted Friedman, der prominente Prozessanwalt der Siebziger- und Achtzigerjahre, erinnert sich, wie er mit seiner Mutter Konzerte in der Carnegie Hall besuchte. Sie waren arm und lebten in der abgelegensten Ecke der Bronx. Wie konnten sie sich die Eintrittskarten leisten? »Wir haben Mary einen Vierteldollar gegeben«, erzählt Friedman. »Eine gewisse Mary war Kartenabreißerin, und wenn wir ihr einen Vierteldollar gegeben haben, durften wir uns ohne Eintrittskarte auf den obersten Balkon

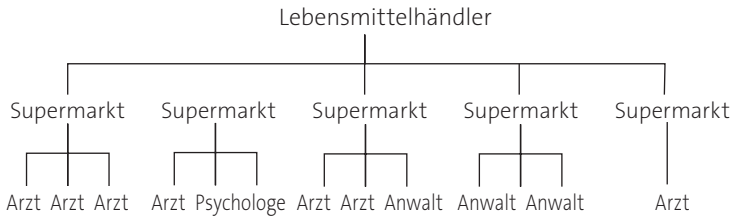
stellen. Es war eine ziemliche Strecke von der Bronx zur Carnegie Hall, aber wir sind ein- oder zweimal im Monat ins Konzert gegangen.«¹

Friedmans Mutter war eine russische Einwanderin und sprach kaum Englisch. Doch sie hatte seit ihrem fünfzehnten Lebensjahr als Näherin gearbeitet und war eine bekannte Gewerkschaftsführerin geworden. In einer Position wie dieser lernt man, dass man durch eigene Überzeugungskraft und Initiative seinen Kindern einen Konzertbesuch in der Carnegie Hall ermöglichen kann. Für einen angehenden Anwalt gibt es kaum eine bessere Lektion. Die Bekleidungsindustrie war die Grundausbildung für die angehenden Akademiker.

Was tat der Vater von Joe Flom? Er nähte Schulterpolster in Frauenkleider. Was tat der Vater von Robert Oppenheimer? Er war Bekleidungsfabrikant, genau wie Louis Borgenicht. Ein Stockwerk über dem Büro von Flom bei Skadden, Arps sitzt Barry Garfinkel, der fast so lange bei Skadden, Arps ist wie Flom und lange Jahre die Prozessabteilung der Kanzlei leitete. Was war Garfinkels Mutter? Hutmacherin. Sie arbeitete zu Hause. Und was wurde aus den Kindern von Louis und Regina Borgenicht? Zwei seiner Söhne studierten Jura, und ganze neun Enkelkinder wurden Ärzte oder Anwälte.

Sehen wir uns einen den bemerkenswertesten von Farkas' Familienstammbäumen an. Er gehört einer jüdischen Familie aus Rumänien, die in der alten Welt einen kleinen Lebensmittelladen hatte und im Manhattaner Stadtteil Lower East Side wieder einen Laden eröffnete. Dieser Stammbaum ist vielleicht die eleganteste Antwort auf die Frage, woher all die Joe Floms kamen:

1 Der Erfolg der Juden wird üblicherweise damit erklärt, dass die Einwanderer aus gebildeten Familien stammten. Schließlich seien die Juden das »Volk des Buches«. An dieser Erklärung mag durchaus etwas Wahres sein, doch es waren nicht nur die Kinder der Rabbiner, die Jura studierten, sondern auch die der Schneider und Näher. Der Vorteil, den sie bei ihrem beruflichen Aufstieg hatten, kam nicht etwa aus der intellektuellen Disziplin, die vom Talmudstudium herrührt, sondern vielmehr aus der praktischen Intelligenz, die man entwickelt, wenn man seinen Vater Schürzen in der Hester Street verkaufen sieht.



12.

Zehn Straßenzüge nördlich von Skadden, Arps, in einem bekannten Bürogebäude namens Black Rock, hat Joe Floms großer Konkurrent seinen Sitz – eine Kanzlei, die oft als die beste der Welt bezeichnet wird. Um dort eine Stelle zu bekommen, ist ein kleines Wunder nötig. Anders als andere New Yorker Kanzleien, die Hunderte von Anwälten in den großen Metropolen der Welt beschäftigen, operiert diese Kanzlei nur von ihrem New Yorker Büro aus. Sie lehnt mehr Fälle ab, als sie annimmt. Anders als die Konkurrenz berechnet sie ihre Arbeit nicht nach Stunden, sondern verlangt eine feste Gebühr. Als sie vor einigen Jahren die Kaufhauskette Kmart vor einer feindlichen Übernahme schützen sollte, kassierte sie 20 Millionen US-Dollar für die Arbeit von zwei Wochen. Kmart zahlte gern. Wenn die Anwälte ihre Gegner nicht durch ihr Wissen besiegen können, dann arbeiten sie eben länger, und wenn sie nicht länger arbeiten können, dann gewinnen sie durch schiere Einschüchterung. Diese Kanzlei hat in den letzten beiden Jahrzehnten auf jeden Anwalt umgerechnet mehr verdient als jede andere Kanzlei der Welt. Neben den Fotos von Bill Clinton und George Bush Sr. hat Joe Flom ein Foto von sich und dem Geschäftsführer dieser Kanzlei in seinem Büro hängen.

Niemand wird in New York ein Topanwalt, wenn er oder sie nicht ehrgeizig ist und hart arbeitet. Diese Beschreibung trifft auch auf die vier Männer zu, die die Kanzlei im Black Rock gegründet haben. Aber wir wissen inzwischen sehr viel mehr, oder? Erfolg ist kein Zufallsprodukt, sondern kommt in einem

vorhersehbaren Zusammenspiel aus Umständen und Chancen zustande. Nachdem wir uns die Biografien von Bill Joy und Bill Gates, den Werdegang von professionellen Eishockeyspielern und Genies und die Geschichten von Joe Flom, den Janklows und den Borgenichts angesehen haben, sollten wir inzwischen mühelos erraten, welchen Hintergrund der perfekte Anwalt mitbringt.

Dieser Mensch wurde in einer demografischen Delle geboren, kam in den Genuss der besten staatlichen New Yorker Schulen und fand einen idealen Arbeitsmarkt vor. Er oder sie ist natürlich Jude und kam aufgrund dieser »Vorgeschichte« nicht in einer der alteingesessenen Kanzleien unter. Die Eltern waren in der Bekleidungsindustrie tätig und haben ihren Kindern die Autonomie, die anspruchsvolle Arbeit und den Zusammenhang aus Einsatz und Belohnung vorgelebt, die mit einer sinnvollen Tätigkeit einhergehen. Er oder sie hat eine gute Universität besucht, auch wenn es vielleicht nicht die beste war. Dieser Mensch war dort nicht unbedingt der Beste seines Jahrgangs – aber er war gut genug.

Wir können sogar noch mehr Details vorhersehen. So wie es ein ideales Geburtsjahr für einen Industriemagnaten und für einen Softwareentwickler gibt, hat auch ein New Yorker Anwalt ein ideales Geburtsjahr. Es ist das Jahr 1930. Damit käme unser Anwalt aus einer kleinen Generation. Im Jahr 1970, dem Beginn der Umwälzungen in der Branche, wäre er oder sie 40 Jahre alt und hätte 15 Jahre »Hamburg« in Übernahmengeschäften hinter sich, während die feinen Anwälte über ihren Martinis die Zeit vergaßen. Für einen erfolgreichen New Yorker Anwalt ist es von Vorteil, Außen-seiter zu sein, Eltern gehabt zu haben, die einer sinnvollen Arbeit nachgingen, und vor allem Anfang der Dreißigerjahre geboren worden zu sein. Wenn diese drei Bedingungen mit einer gehörigen Portion Ehrgeiz und Klugheit zusammenkommen, dann ist dies eine unschlagbare Kombination. Das ist so, als würde ein künftiger Eishockeyspieler am 1. Januar geboren.

Bei der Kanzlei im Black Rock handelt es sich um Wachtell, Lipton, Rosen and Katz. Erster Partner war Herbert Wachtell. Er wurde im Jahr 1931 geboren und wuchs in einem Wohnkomplex der Textilarbeitergewerkschaft gegenüber dem Van Cortland Park in der Bronx auf. Seine Eltern waren jüdische Einwanderer aus der Ukraine. Sein Vater und dessen Brüder stellten in der sechsten Etage eines Gebäudes an der Ecke Broadway/Spring Street in Soho – heute ein vornehmes Atelier – Damenunterwäsche her. Wachtell ging im Norden Manhattans auf eine staatliche Schule und studierte zuerst am City College im Norden von Manhattan, dann an der New York University.

Der zweite Partner war Michael Lipton, Jahrgang 1931. Sein Vater war Fabrikleiter und Sohn jüdischer Einwanderer. Lipton besuchte eine staatliche Schule in Jersey City und studierte an der University of Pennsylvania und der New York University.

Der dritte Partner war Leonard Rosen, Jahrgang 1930. Er wuchs in ärmlichen Verhältnissen in der Nähe des Yankee-Stadions in der Bronx auf. Seine Eltern waren jüdische Einwanderer aus der Ukraine. Sein Vater arbeitete als Bügler in der Textilindustrie von Manhattan. Rosen besuchte eine staatliche Schule in New York und studierte zuerst am City College im Norden von Manhattan, dann an der New York University.

Der vierte Partner war schließlich George Katz, Jahrgang 1931. Er wuchs in einer Einzimmerwohnung in der Bronx auf. Seine Eltern waren Kinder jüdischer Einwanderer aus Osteuropa. Sein Vater war Versicherungsvertreter, sein Großvater, der einige Straßen entfernt wohnte, arbeitete in der Textilindustrie und nähte in Heimarbeit. Katz besuchte eine staatliche Schule in New York und studierte zuerst am City College im Norden von Manhattan, dann an der New York University.

Stellen Sie sich vor, einer dieser vier kommt frisch von der Universität und sitzt neben einem nordeuropäisch aussehenden jungen Mann mit der »richtigen« Vorgeschichte im eleganten Vorzimmer von Mudge Rose. Jeder hätte gewettet, dass der nord-

europäische Typ erfolgreicher werden würde. Doch es kam anders. Stattdessen brachten die Katzens, die Rosens, die Liptons, die Wachtells und die Floms etwas mit, das dieser blonde und blauäugige junge Mann nicht hatte. Ihre Welt – ihre Kultur, ihre Generation und ihre Familiengeschichten – eröffneten ihnen die besten Chancen.

TEIL 2

ERBE

KAPITEL 6

HARLAN, KENTUCKY

»Nimm dir deinen Bruder zum Vorbild
und stirb wie ein Mann!«

1.

In der südöstlichsten Ecke des US-Bundesstaates Kentucky, einem Gebiet in den Appalachen mit dem Namen Cumberland-Plateau, liegt eine kleine Ortschaft namens Harlan.

Das Cumberland-Plateau ist eine wilde Gebirgsregion mit Hochebenen, bis zu dreihundert Meter hoch aufragenden Felswänden und tief eingeschnittenen Tälern, von denen einige gerade genug Platz für eine einspurige Straße und einen Bach bieten. Zur Zeit der ersten Besiedlung durch die europäischen Einwanderer war das gesamte Plateau von dichtem Urwald überwuchert. Zu Füßen der Hügel wuchsen riesige Tulpenbäume, deren Stämme einen Durchmesser von bis zu zweieinhalb Metern erreichten. Daneben standen von wildem Wein umrankte Eichen, Buchen, Ahornbäume, Walnussbäume, Platanen, Birken, Weiden, Zedern, Kiefern und Tannen in einem der artenreichsten Wälder Nordamerikas. Auf dem Boden dieses Urwaldes lebten Bären, Berglöwen und Klapperschlangen, in den Wipfeln der Bäume tummelten sich die verschiedensten Hörnchenarten, und unter der Erde lag ein dicker Kohleflöz über dem anderen.

Harlan County wurde im Jahr 1819 von acht Familien gegründet, die aus dem Norden der britischen Inseln eingewandert waren. Sie waren im 18. Jahrhundert in Virginia gelandet und auf der Suche nach Land in Richtung Westen und in die Appalachen weitergezo-

gen. Es war kein reicher County. Während des ersten Jahrhunderts war er dünn besiedelt und hatte selten mehr als 10 000 Einwohner. Die ersten Siedler hielten Schweine, weideten ihre Schafe auf den Hügeln und fristeten auf ihren kleinen Gehöften im Tal ein ärmliches Dasein. Sie brannten Whiskey in Hinterhofbrennereien und fällten Bäume, die sie im Frühjahr mit dem Hochwasser den Cumberland River hinunter transportierten. Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts war der nächste Bahnhof zwei Tagesreisen mit dem Pferdefuhrwerk entfernt. Die einzige Verbindung zur Außenwelt war ein 15 Kilometer langer und steiler Fuhrweg über den Pine Mountain, der in einigen Abschnitten kaum mehr war als ein schlammiger oder felsiger Pfad. Harlan war ein sonderbarer Ort und weitgehend abgeschnitten vom Rest der Welt. Dass er schließlich doch eine gewisse Berühmtheit erlangte, verdankt er zwei Gründerfamilien, den Howards und den Turners, die nicht miteinander auskamen.

Der Patriarch des Howard-Clans war ein gewisser Samuel Howard. Er errichtete des Gerichtsgebäude und das Gefängnis. Sein Gegenspieler war William Turner, Besitzer einer Taverne und zweier Kramläden. Einmal blies ein Sturm den Zaun der Turners um, und die Kuh eines Nachbarn streunte auf deren Grundstück. William Turners Enkel »Devil Jim« erschoss das Tier kurzerhand. Der Nachbar fürchtete sich so vor den Turners, dass er den Fall nicht anzeigte, sondern Harlan County fluchtartig verließ. Ein anderer Nachbar eröffnete einen Laden, der den Turners Konkurrenz zu machen drohte. Die Turners führten ein ernstes Gespräch mit ihm, woraufhin der Mann seinen Laden schloss und nach Indiana zog.

Eines Abends spielten Wix Howard und »Little Bob« Turner – die Enkel von Samuel und William – eine Partie Poker. Jeder beschuldigte den anderen, betrogen zu haben. Es kam zu einer Schlägerei. Am nächsten Tag begegneten sich die beiden auf der Straße, und nach einem Schusswechsel lag Little Bob Turner mit einer Kugel in der Brust tot auf der Straße. Einige der Turners gingen darauf-

hin in den Laden der Howards und schrieen auf Mrs. Howard ein. Entrüstet berichtete diese ihrem Sohn Wilse Howard von dem Besuch, woraufhin dieser in der folgende Woche auf dem Weg nach Hagan in Virginia eine Schießerei mit Turners Enkel Will anzettelte. Noch in derselben Nacht beschoss einer der Turners zusammen mit einem Freund das Haus der Howards. Die beiden Familien trafen vor dem Gerichtsgebäude von Harlan aufeinander und lieferten sich ein wildes Feuergefecht, bei dem Will Turner ums Leben kam. Daraufhin schickten die Howards eine Abordnung zu Mrs. Turner, der Mutter von Will und Little Bob, um einen Waffenstillstand vorzuschlagen. Die lehnte ab: »Dieses Blut lässt sich nicht abwaschen«, sagte sie und zeigte auf die Stelle am Boden, an der ihr Sohn gestorben war.

Die Situation geriet außer Kontrolle. Wilse Howard begegnete »Little George« Turner in der Nähe von Sulphur Springs und erschoss ihn. Die Howards lauerten drei Freunden der Turners – den Cawoods – auf und ermordeten alle drei. Der Sheriff stellte ein Aufgebot zusammen, um die Howards festzunehmen. Bei der anschließenden Schießerei wurden sechs Menschen verwundet oder getötet. Als Wilse Howard hörte, dass die Turners hinter ihm her waren, ritt er mit einem Freund nach Harlan und griff das Haus der Turners an. Auf dem Rückweg gerieten die Howards in einen Hinterhalt, und bei einem Schusswechsel kam eine weitere Person ums Leben. Wilse Howard ritt vor das Haus der Turners und erschoss einen Unbeteiligten. Daraufhin umringte eine Gruppe Bewaffneter das Haus der Howards. Es kam zu einer weiteren Schießerei und neuen Toten. Der gesamte County war in Aufruhr. Ich muss vermutlich nicht weiter erzählen. Im 19. Jahrhundert gab es im Wilden Westen sicherlich Orte, deren Bewohner friedlich zusammenlebten. Harlan in Kentucky gehörte nicht dazu.

»Hör auf mit dem Gejammer!«, blaffte Mutter Turner ihren Sohn Will an, als dieser vor Schmerz schreiend ins Haus torkelte, nachdem er bei der Schießerei mit den Howards vor dem Gerichts-

gebäude verwundet worden war. »Nimm dir deinen Bruder zum Vorbild und stirb wie ein Mann!« Sie lebte in einer Welt, in der tödliche Schusswunden so sehr zum Alltag gehörten, dass sie sehr genaue Vorstellungen davon hatte, wie diese zu erdulden waren. Will schwieg und starb.

2.

Stellen Sie sich vor, Sie besuchen Harlan gegen Ende des 19. Jahrhunderts, um die Ursachen der Fehde zwischen den Howards und den Turners zu rekonstruieren. Sie laden sämtliche der überlebenden Beteiligten vor und verhören sie zum Hergang des Geschehens. Sie beschlagnahmen Dokumente, lassen Zeugen unter Eid aussagen, studieren die Gerichtsakten und verfassen schließlich einen detaillierten Bericht über jedes einzelne Stadium der tödlichen Auseinandersetzung.

Was hätten Sie damit in Erfahrung gebracht? Vermutlich nicht allzu viel. Sie wüssten, dass es in Harlan zwei Familien gab, die einander nicht grün waren, und kämen vermutlich zu dem Schluss, dass Wilse Howard, der eine Menge Blut an den Händen hatte, hinter Schloss und Riegel gehört. Aber was wirklich in Harlan passierte, das können Sie erst verstehen, wenn Sie diese Gewaltorgie in einem größeren Zusammenhang betrachten.

Dazu müssen Sie wissen, dass just zu der Zeit, als sich die Howards und die Turners gegenseitig abmetzelten, in den gesamten Appalachen ähnliche Auseinandersetzungen tobten. In der berühmtesten Fehde zwischen den Hatfields und den McCoys an der Grenze zwischen Kentucky und West Virginia, unweit von Harlan, kamen im Laufe von mehr als zwei Jahrzehnten Dutzende Menschen ums Leben. In der Auseinandersetzung zwischen den French und den Eversoles in Perry County in Kentucky wurden zwölf Menschen erschossen, davon allein sechs von »Bad Tom« Smith (einem Mann, »gerade dumm genug, um furchtlos, und gerade klug genug, um gefährlich zu sein, und dazu ein todsicherer

Schütze«, wie ihn John Ed Pearce in *Days of Darkness* beschreibt). In der Familienfehde zwischen den Martins und den Tollivers in Rowan County, ebenfalls in Kentucky, kam es zu drei Schießereien, drei Hinterhalten, zwei Angriffen auf Wohnhäuser und einem Feuergefecht, das mehr als zwei Stunden dauerte und an dem mehr als 100 Menschen beteiligt waren. Die Fehde zwischen den Bakers und den Howards in Clay County in Kentucky begann im Jahr 1806 mit einer unglücklichen Elchjagd und endete erst in den Dreißigerjahren des 20. Jahrhunderts, als einige Howards drei Bakers in einem Hinterhalt erschossen.

Und dies sind nur einige der bekannteren Fehden. Auf einer Rundreise stattete der Kongressabgeordnete Harry Caudill einem Gericht in einer Ortschaft auf dem Cumberland-Plateau einen Besuch ab und erfuhr, dass dort zwischen dem Ende des Amerikanischen Bürgerkriegs im Jahr 1865 und dem Beginn des 20. Jahrhunderts über 1000 Morde begangen worden waren – und das in einer Gegend, in der nie mehr als 15000 Menschen lebten und in der vermutlich viele Verbrechen nicht zur Anzeige gebracht wurden. Caudill beschreibt einen Mordprozess in Breathitt County – auch bekannt als »Bloody Breathitt« –, der abrupt endete, als der Vater des Angeklagten, »ein Mann von ungefähr 50 Jahren mit einem mächtigen Schnauzbart und zwei schweren Revolvern«, auf den Richter zuging und ihn am Kragen packte:

Der Mann schlug auf den Tisch und verkündete: »Das Gericht ist geschlossen, ihr könnt nach Hause gehen. Hier findet dieses Jahr kein Gericht mehr statt, Leute.« Mit hochrotem Kopf fügte sich der Richter dem außergewöhnlichen Beschluss und verließ den Ort eilig. Als das Gericht im darauffolgenden Jahr wieder einberufen wurde und Richter und Sheriff sechs Milizsoldaten zu Verstärkung mitgebracht hatten, stand der Angeklagte nicht mehr zur Verfügung. Er war in einem Hinterhalt erschossen worden.

Wenn eine Familie mit einer anderen im Clinch liegt, dann spricht man von einer Fehde. Wenn viele Familien in identischen kleinen

Ortschaften derselben Bergregion miteinander im Clinch liegen, dann kann man von einem Muster sprechen.

Was war jedoch die Ursache für dieses Muster von Familienkriegen in den Appalachen? Im Laufe der Jahre und Jahrzehnte wurden viele mögliche Ursachen untersucht und erörtert. Es scheint ein Konsens darüber zu bestehen, dass die Region von einer besonders ansteckenden Variante eines Phänomens befallen war, das Soziologen als »Kultur der Ehre« bezeichnen.

»Kulturen der Ehre« sind häufig in Bergregionen und unfruchtbaren Gegenden wie dem Landesinneren von Sizilien oder dem spanischen Baskenland beheimatet. Im felsigen Bergland lasse sich kein Ackerbau betreiben, so die Erklärung. Die Bewohner hielten Ziegen oder Schafe, und die Kultur der Hirten unterscheide sich ganz erheblich von der Kultur der Ackerbauern. Ein Bauer sei auf die Zusammenarbeit mit anderen in der Gemeinschaft angewiesen. Ein Hirte sei dagegen auf sich selbst gestellt. Bauern müssten sich zudem keine Sorgen machen, dass ihnen über Nacht ihre Lebensgrundlage abhanden komme, da sich die Ernte schlecht stehlen lasse – es sei denn, ein Dieb wolle sich die Mühe machen, ein Feld allein abzuernten. Ein Hirte müsse sich dagegen sehr wohl Sorgen machen, denn er laufe ständig Gefahr, seine Tiere und damit sein ganzes Hab und Gut zu verlieren. Also verhalte er sich aggressiv: Er müsse mit Worten und Taten deutlich machen, dass er kein Schwächling sei. Er müsse bereit sein, auf jede noch so kleine Herausforderung hin seinen Ruf zu verteidigen. Das ist mit dem Begriff »Kultur der Ehre« gemeint: Es handelt sich um eine Welt, in der das Ansehen eines Mannes die Grundlage seines Lebensunterhalts und seines Selbstwertgefühls darstellt.

»Für die Reputation eines Schafhirten ist sein erster Kampf der alles entscheidende Moment«, schreibt der Ethnologe J. K. Campbell über eine Hirtenkultur in Griechenland. »Auseinandersetzungen finden immer in der Öffentlichkeit statt. Das kann im Café sein, auf dem Dorfplatz, vor allem aber an Weidegrenzen, wo ein Fluch oder ein Stein, den der andere Schafhirte nach den eigenen

Tieren wirft, eine Beleidigung darstellt, die eine gewalttätige Antwort erfordert.«

Warum also waren die Appalachen so, wie sie waren? Aufgrund der Herkunft der ersten europäischen Siedler. Das Hinterland der Vereinigten Staaten, das sogenannte »backcountry«, das sich von der Südgrenze Pennsylvanias in Richtung Süden und Westen über Virginia, West Virginia, Kentucky, Tennessee, North Carolina und South Carolina bis hinunter ins nördliche Alabama und Georgia erstreckt, wurde überwiegend von Angehörigen einer der grimmigsten Kulturen der Ehre besiedelt: den Schotten und Iren aus dem südschottischen Tiefland, Nordengland und der Region Ulster in Nordirland.

Diese abgelegenen und gesetzlosen Grenzregionen, aus denen die Siedler kamen, waren jahrhundertlang umkämpft worden. Die Menschen dieser Gegend waren in einer Kultur der Gewalt aufgewachsen. Sie waren Hirten, die dem felsigen Land einen spärlichen Lebensunterhalt abtrotzten. Sie reagierten auf ihre unwirtliche und gefährliche Umwelt, indem sie sich zu Clans zusammenschlossen und Blutsbande über alles stellten. Nach ihrer Auswanderung in die Neue Welt zogen sie in abgelegene, gesetzlose und karge Bergregionen im Landesinneren, wie etwa Harlan, wo sie ihre Kultur der Ehre aus der Alten Welt weiterleben konnten.

»Für die ersten Siedler war das Hinterland eine gefährliche Umgebung, genau wie es der Norden der britischen Inseln gewesen war«, schreibt der Historiker David Hackett Fischer in seinem Buch *Albion's Seed*:

Der Süden der schottischen Highlands war umkämpftes Grenzland ohne jede staatliche Ordnung. Die Bewohner dieser Region waren in dieser anarchischen Umwelt mehr zu Hause als andere, sie entsprach ihrer Familienstruktur, ihrem Kriegerethos, ihrer Hirtenwirtschaft, ihrer Auffassung von Land und Reichtum und ihren Vorstellungen von Arbeit und Macht. Ihre Kultur war so gut an ihre Umwelt angepasst, dass sie von anderen ethnischen Gruppierungen kopiert wurde. Die Vertreter des Grenzethos beherrschten dieses »finstere und blutige Land«, zum einen aufgrund ihrer

schieren Zahl, zum anderen, weil ihre Kultur in dieser rauen und gefährlichen Umwelt das Überleben sicherte.¹

Das Fortbestehen dieser Kultur der Ehre erklärt, warum die Kriminalität im Südosten der Vereinigten Staaten ein anderes Muster aufweist als im Rest des Landes. Hier sind die Mordraten erheblich höher, dafür kommt es seltener zu Eigentumsdelikten und Verbrechen wie Raub und Diebstahl. Wie der Soziologe John Shelton Reed schreibt: »Der Süden scheint sich auf Morde zu spezialisieren, in denen das Opfer den Täter und die Gründe für die Tat kennt.« Und er fügt hinzu: »Die Statistiken zeigen, dass Südstaatler, die Streit und Ehebruch aus dem Weg gehen, so sicher leben wie jeder andere Bürger der Vereinigten Staaten, wenn nicht sicherer.« Im Hinterland war das Motiv für Gewalt nicht die persönliche Bereicherung. Es ging vielmehr um persönliche Angelegenheiten und um die Ehre.

Vor vielen Jahren erinnerte sich der Journalist Hodding Carter aus Louisiana an seine Zeit als Geschworener zurück:

Wir hatten über den Fall eines jähzornigen Mannes zu entscheiden, der neben einer Tankstelle wohnte. Die Tankwarte und verschiedene Gammler und Faulenzer, die an der Zapfsäule herumhingen, hatten ihn über Monate zur Zielscheibe ihrer Frotzeleien gemacht, obwohl er sie immer wieder gewarnt hatte und obwohl er für seine Unbeherrschtheit bekannt war. Eines Morgens schoss er mit seiner zweiläufigen Flinte auf seine Peiniger, tötete

1 In seinem Buch *Albion's Seed: Four British Folkways in America* stellt David Hackett Fischer überzeugend dar, warum das kulturelle Erbe lange Schatten wirft. (Wenn Sie mein Buch *Tipping Point* kennen, dann wissen Sie, dass die Darstellung von Paul Revere auf Fischers Buch *Paul Revere's Ride* basiert.) Fischer zeigt, dass in den ersten anderthalb Jahrhunderten der Besiedlung vier klar zu unterscheidende Einwanderergruppen von den britischen Inseln nach Nordamerika kamen: zuerst die Puritaner, die sich in den Dreißigerjahren des 17. Jahrhunderts von East Anglia kommend in Massachusetts niederließen; dann die Adligen und die Pachtsklaven, die Mitte des 17. Jahrhunderts aus Südengland nach Virginia kamen; die Quäker, die Ende des 17. und Anfang des 18. Jahrhunderts aus den Midlands nach Delaware auswanderten; und schließlich die keltischstämmigen Auswanderer aus Südschottland und Nordirland, die im 18. Jahrhundert in den Appalachen siedelten. Fischer weist nach, dass diese vier Regionen bis heute durch die Kultur ihrer jeweiligen britischen Einwanderer geprägt werden.

einen, verstümmelte einen anderen und verletzte einen dritten ... Als die Geschworenen dem ungläubigen Richter das Urteil präsentierten, hatte ich als Einziger mit »schuldig« gestimmt. Einer der anderen Geschworenen erklärte: »Er wäre kein echter Mann gewesen, wenn er die Kerle nicht erschossen hätte.«

Nur in einer Kultur der Ehre konnte der jähzornige Nachbar auf den Gedanken verfallen, dass der Gebrauch einer Schusswaffe eine angemessene Antwort auf eine Beleidigung sein könnte. Und nur in einer Kultur der Ehre konnte ein Geschworenengericht zu dem Schluss kommen, dass ein Mord unter diesen Umständen kein Verbrechen darstellte.

Mir ist vollkommen klar, dass wir derartigen Verallgemeinerungen über eine Kultur skeptisch gegenüberstehen, und das aus gutem Grund. Genau so sehen diskriminierende Vorurteile aus. Außerdem reden wir uns gern ein, dass wir nicht in der Geschichte unserer jeweiligen Kultur gefangen sind.

Doch um zu verstehen, was sich im 19. Jahrhundert in diesen Kleinstädten in Kentucky abspielte, *müssen* wir in die Vergangenheit zurückgehen – und zwar nicht nur eine oder zwei Generationen. Wir müssen 200 oder 300 Jahre zurückgehen, uns ein Land auf der anderen Seite des Atlantik ansehen und verstehen, womit die Bewohner einer bestimmten Region ihren Lebensunterhalt verdienten. Die Hypothese einer »Kultur der Ehre« besagt, dass es sehr wohl eine Rolle spielt, woher wir kommen, und zwar nicht nur, wo wir oder unsere Eltern aufgewachsen sind, sondern auch, wo unsere Urgroßeltern, unsere Ur-Urgroßeltern oder vielleicht sogar unsere Ur-Ur-Urgroßeltern herkamen. Das ist eine Tatsache, um die wir nicht herumkommen. Das ist allerdings nur der Anfang. Erst ein zweiter Blick verrät, wie tief unser kulturelles Erbe wirklich verwurzelt ist.

3.

Anfang der Neunzigerjahre führten die Psychologen Dov Cohen und Richard Nisbett von der University of Michigan ein Experi-

ment durch, um der Kultur der Ehre auf den Grund zu gehen. Sie wussten, dass die Ereignisse in Orten wie Harlan mit großer Wahrscheinlichkeit auf ein Verhaltensmuster zurückgingen, das Jahrhunderte zuvor im Grenzgebiet zwischen Schottland und England entstanden war. Doch in ihrem Experiment wollten sie die Gegenwart erforschen. War es möglich, noch heute Überbleibsel dieser Kultur der Ehre zu entdecken? Um dies herauszufinden, beschloss die Psychologen, eine Testgruppe junger Männer zusammenzustellen und diese gezielt zu beleidigen. »Wir setzten uns zusammen und überlegten, welche Beleidigung einen Achtzehn- bis Zwanzigjährigen ins Mark treffen würde«, berichtet Cohen. »Wir brauchten nicht lange, um uns für ›Arschloch‹ zu entscheiden.«

Das Experiment verlief wie folgt. Im Keller des Gebäudes der Sozialwissenschaften an der University of Michigan befindet sich ein langer, schmaler Korridor, der rechts und links von Aktenschränken gesäumt ist. Die jungen Männer wurden einzeln in einen Kursraum gebeten, wo sie einen Fragebogen ausfüllen sollten. Dann wurden sie aufgefordert, diesen Fragebogen in einem Büro am anderen Ende des Ganges abzugeben und wieder in den Kursraum zurückzukommen – eine einfache und scheinbar unschuldige akademische Übung.

Für die Hälfte der Versuchspersonen war es das in der Tat. Sie gehörten der Kontrollgruppe an. Für die andere Hälfte nahm das Experiment jedoch eine unvorhergesehene Wende. Während sie mit dem Fragebogen in der Hand den Gang entlanggingen, eilte ein Mann – ein Komplize der Wissenschaftler – an ihnen vorüber und zog die Schublade eines der Aktenschränke auf. Damit wurde der ohnehin schon schmale Gang vollends unpassierbar. Als sich der junge Mann vorbeizwängen wollte, blickte der Komplize ärgerlich auf. Er schloss den Schrank mit lautem Knall, rempelte den jungen Mann mit der Schulter an und sagte leise, aber gut hörbar das entscheidende Wort: »Arschloch«.

Cohen und Nisbett wollten so genau wie möglich messen, was es für einen Studenten bedeutete, so beschimpft zu werden. Nach-

dem die Testpersonen in den Kursraum zurückgekommen waren, sahen sie sich deren Gesichter an und schätzten, wie viel Ärger diese zum Ausdruck brachten. Sie gaben den jungen Männern die Hand, um zu sehen, ob ihr Händedruck fester war als üblich. Sie nahmen vor und nach der Beleidigung Speichelproben, um zu messen, ob die Beleidigung einen Anstieg beim Testosteron und Cortisol – zweier Hormone, die Erregung und Aggression steuern – bewirkt hatte. Schließlich baten sie die Testpersonen, folgende Geschichte zu lesen und zu Ende zu schreiben:

Sie waren noch keine 20 Minuten auf der Party, als eine offensichtlich verärgerte Jill ihren Verlobten Steve beiseite nahm.

»Was ist los?«, fragte Steve.

»Dieser Larry. Der weiß doch ganz genau, dass wir verlobt sind, aber er hat mich jetzt schon zwei Mal angebaggert.«

Jill verschwand wieder in der Menge, und Steve nahm sich vor, Larry im Auge zu behalten. Und tatsächlich, keine fünf Minuten später nahm Larry Jill in die Arme und versuchte, sie zu küssen.

Stellen Sie sich mit größerer Wahrscheinlichkeit vor, dass Steve seinem Gegenspieler eine Abreibung verpasst, wenn Sie gerade eben beleidigt wurden?

Die Ergebnisse waren eindeutig. Es ergaben sich zwei Gruppen von jungen Männern, die ganz klar unterschiedlich auf die Beleidigung reagierten. Bei den einen wirkte sich das Wort »Arschloch« auf das Verhalten aus, bei den anderen nicht. Dieser Unterschied hatte nichts damit zu tun, ob der betreffende junge Mann emotional reif oder unreif, ob er ein Intellektueller oder ein Sportler war oder ob er einen durchtrainierten Körper hatte oder nicht. Der einzige Unterschied war – Sie ahnen es vielleicht schon – ihre Herkunftsregion. Die jungen Männer aus dem Norden der Vereinigten Staaten reagierten überwiegend amüsiert und lachten über den Vorfall. Ihr Händedruck blieb unverändert. Ihr Cortisolniveau sank sogar, so als wollten sie unbewusst ihren Ärger abbauen. Nur wenige stellten sich vor, dass Steve handgreiflich wurde.

Und die Südstaatler? Du liebe Zeit, waren die sauer. Ihre Cortisol- und Testosteronspiegel schossen regelrecht in die Höhe. Ihr Händedruck war fest. Und Steve ließ seinen Ärger ordentlich an Larry aus.

»Wir haben das Spiel noch ein Stückchen weiter getrieben«, erzählt Cohen. »Wir haben die Studenten noch einmal den Gang runtergeschickt, und es kommt ein anderer unserer Mitarbeiter um die Ecke. Der Gang ist blockiert, nur einer kommt durch. Unser Mann ist 1,85 Meter groß und wiegt 120 Kilo, er ist ein ehemaliger Footballspieler, der jetzt als Rausschmeißer in einer Studentenkeipe arbeitet. Er kommt den Gang runter, als will er auf der anderen Seite der Bar eine Schlägerei beenden. Die Frage war: Wie dicht gehen sie an den Rausschmeißer heran, bevor sie Platz machen? Und glauben Sie mir, Platz haben sie alle gemacht.«

Bei den Studenten aus dem Norden ergab sich kaum ein Unterschied zwischen den Beleidigten und den Nichtbeleidigten. Die Südstaatler waren unter normalen Umständen geradezu überhöflich und traten beiseite, wenn der Abstand noch mehr als drei Meter betrug. Und wenn sie beleidigt wurden? Dann ließen sie den Rausschmeißer bis auf einen halben Meter herankommen. Wird ein Südstaatler beleidigt, dann geht ihm das Messer in der Tasche auf. Im langen Korridor ihres Instituts erlebten Cohen und Nisbett die Kultur der Ehre in Aktion: Die Südstaatler reagierten wie Wix Howard, der gerade von Little Bob Turner beim Poker als Betrüger bezeichnet wurde.

6.

Kommt Ihnen diese Untersuchung nicht auch merkwürdig vor? Es ist eine Sache, wenn man feststellt, dass sich Menschen, die in ähnlichen Umständen leben wie ihre Vorfahren, auch ähnlich verhalten wie diese. Doch die Studenten in der eben beschriebenen Untersuchung leben nicht mehr in denselben Verhältnissen wie ihre schottischen und irischen Vorfahren. Möglicherweise kom-

men ihre Vorfahren nicht einmal von den britischen Inseln. Sie sind nur zufällig alle im Süden der Vereinigten Staaten aufgewachsen. Keiner der Studenten war Hirte, genauso wenig wie die Eltern. Sie lebten Ende des 20. und nicht Ende des 19. Jahrhunderts. Sie waren Studenten der University of Michigan und studierten damit in einem der nördlichsten Bundesstaaten der USA. Das bedeutet, dass sie ausreichend weltoffen sein mussten, um Hunderte Kilometer von ihrer Heimat entfernt zu studieren. Aber das alles spielte keine Rolle. *Sie verhielten sich noch immer so, als lebten sie im Harlan des 19. Jahrhunderts.*

»Die Teilnehmer an dieser Untersuchung kommen durchweg aus Familien mit einem durchschnittlichen Jahreseinkommen von 100 000 Dollar«, erklärt Cohen. »Die Südstaatler, die so reagiert haben, sind keine Hinterwäldler. Sie sind vermutlich eher Kinder von Führungskräften aus der Coca-Cola-Zentrale in Atlanta. Und das ist die große Frage: Warum reagieren sie so? Warum sind sie noch Hunderte Jahre später betroffen? Warum verhalten sich diese Jungs aus den Vororten von Atlanta nach dem Ehrenkodex der Pioniere?«¹

Unser kulturelles Erbe ist eine mächtige Kraft. Es ist tief verwurzelt und äußerst langlebig. Über Generationen hinweg überlebt es nahezu unverändert, selbst wenn die wirtschaftlichen, ge-

1 Cohen hat zahlreiche Experimente durchgeführt, um diese Charaktereigenschaften der Südstaatler nachzuweisen, und stößt jedes Mal auf das gleiche Phänomen. »In einem Experiment haben wir unsere Versuchsteilnehmer fortwährend belästigen lassen«, berichtet er. »Sie kommen ins Labor und sollen ein Bild zu einer Kindheitserinnerung zeichnen. Neben ihnen sitzt einer unserer Mitarbeiter und stört sie ununterbrochen. Er unternimmt alles, um die Testperson zu ärgern. Er zerknüllt seine Zeichnung, wirft sie in Richtung Papierkorb und trifft dabei die Testperson. Er nimmt ihm die Stifte weg und gibt sie ihm nicht wieder. Er nennt unsere Testperson ›Schleimer‹ und sagt: ›Ich schreib deinen Namen auf dein Bild‹ und schreibt ›Schleimer‹ unter die Zeichnung. Studenten aus dem Norden neigen dazu, ihre Verärgerung zu zeigen, aber nur bis zu einem gewissen Punkt, dann nimmt ihr Ärger wieder ab. Südstaatler reagieren zunächst weniger verärgert, doch irgendwann holen sie die Nordstaatler ein und lassen sie weit hinter sich. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie in die Luft gehen, ist erheblich größer, sie zeigen weit größere Ausschläge und reagieren viel explosiver.«

sellschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen, die es hervorgebracht haben, längst verschwunden sind. Unser kulturelles Erbe ist derart zentral für unsere Einstellungen und unser Verhalten, dass wir unsere Welt ohne es gar nicht verstehen können.¹

Im ersten Teil dieses Buches haben wir uns angesehen, wie sich Erfolg aus einer stetigen Akkumulation von Vorteilen ergibt: Wann und wo wir zur Welt kommen, wie unsere Eltern ihren Lebensunterhalt verdienen, unter welchen Umständen wir aufwachsen – all das wirkt sich entscheidend darauf aus, wie erfolgreich wir im Leben sind. Im zweiten Teil dieses Buches gehen wir der Frage nach, inwieweit Traditionen und Einstellungen, die wir von unseren Vorfahren erben, dieselbe Rolle spielen. Können wir lernen, warum Menschen erfolgreich sind, und können wir die Erfolgchancen von anderen verbessern, wenn wir ihr kulturelles Erbe ernst nehmen? Ich glaube ja.

1 Wie werden diese Verhaltensweisen von einer Generation zur anderen weitergegeben? Durch gesellschaftliches Erbe. Denken Sie beispielsweise an Dialekte, die über lange Zeiträume hinweg erhalten bleiben. Die Sprache der Appalachenbewohner erinnert noch heute in vielem an die der ersten schottisch-irischen Siedler. Die Mechanismen, die für die Weitergabe von sprachlichen Mustern verantwortlich sind, spielen vermutlich auch bei der Weitergabe von emotionalen und Verhaltensmustern eine Rolle.

KAPITEL 7

FLUGZEUGABSTÜRZE UND KULTUR

»Kapitän, das Wetterradar hat uns heute sehr geholfen.«

1.

Am Morgen des 5. August 1997 wachte der Flugkapitän des Fluges 801 der Korean Airlines um 6 Uhr auf. Seine Familie gab den Ermittlern später zu Protokoll, an diesem Morgen sei er für eine Stunde ins Fitnessstudio gegangen und habe nach seiner Rückkehr den Plan für den Nachtflug nach Guam studiert. Um 3 Uhr nachmittags sei er nach Seoul gefahren, früh genug, so seine Frau, um seine Vorbereitungen im Kimpo International Airport fortzusetzen. Er war seit vier Jahren bei Korean Airlines beschäftigt und zuvor Pilot der südkoreanischen Luftwaffe gewesen. Insgesamt hatte er 8900 Stunden Flugerfahrung, davon 3200 auf Jumbojets. Einige Monate zuvor war er von seiner Fluggesellschaft mit einem Sicherheitspreis ausgezeichnet worden, weil er den Ausfall eines Jumbo-Triebwerks bei niedriger Flughöhe erfolgreich gemeistert hatte. Er war 42 Jahre alt und bei bester Gesundheit, wenn man von einer leichten Bronchitis absieht, die zehn Tage zuvor diagnostiziert worden war.

Um 19 Uhr trafen sich der Kapitän, der Erste Offizier und der Bordingenieur, um die Papiere für den Flug in Empfang zu nehmen. Sie sollten eine Boeing 747 fliegen, das Modell, das in der Flugwelt als »Klassiker« bekannt ist. Die Maschine befand sich in ausgezeichnetem Zustand, sie war zuvor das offizielle Flugzeug des südkoreanischen Präsidenten gewesen. Flug 801 verließ das

Gate um 22:30 Uhr und hob 20 Minuten später ab. Der Start verlief ereignislos. Kurz vor 1:30 Uhr setzte das Flugzeug zum Landeanflug an und sank durch die Wolkendecke. In der Ferne sah die Besatzung Lichter.

»Ist das Guam?«, fragte der Bordingenieur. Nach einer Weile sagte er: »Es ist Guam, Guam.«

Der Kapitän lachte leise. »Gut!«

Der Erste Offizier meldete dem Tower, das Flugzeug habe die Kumuluswolken passiert, und bat um einen Radarleitstrahl für die Landebahn 6L.

Damit begann der Anflug auf den Flughafen von Guam. Er wollte eine Sichtlandung durchführen, erklärte der Kapitän. Er war bereits acht Mal vom Flughafen Kimpo aus nach Guam geflogen, zuletzt einen Monat zuvor, und kannte den Flughafen und die Umgebung gut. Das Fahrwerk und die Landeklappen wurden ausgefahren. Um 1:41 sagte der Kapitän: »Scheibenwischer an«, und der Ingenieur führte den Befehl aus. Es regnete. Der Erste Offizier fragte: »Nichts zu sehen?« Er suchte die Landebahn und konnte sie nicht erkennen. Eine Sekunde später meldete sich die elektronische Stimme der Höhenwarnung: »500 Fuß«. Das Flugzeug befand sich 160 Meter über dem Boden. Aber wie konnte das sein, wenn sie noch nicht einmal die Landebahn sehen konnten? Zwei Sekunden vergingen. Der Bordingenieur fragte mit erstaunter Stimme: »Eh?«

Um 1:42 Uhr und 19 Sekunden sagte der Erste Offizier: »Führen wir einen Fehlanflug durch.« Das heißt, sie würden durchstarten, einen Bogen fliegen und erneut zur Landung ansetzen.

Um 1:42 Uhr und 22 Sekunden wiederholte der Offizier: »Durchstarten.«

Um 1:42 Uhr und 23 Sekunden sagte der Kapitän: »Durchstarten«, doch die Maschine war bereits zu langsam, um in Steigflug überzugehen.

Um 1:42 Uhr und 26 Sekunden prallte das Flugzeug gegen die Flanke von Nimitz Hill, einem dicht bewaldeten Berg fünf Kilome-

ter südwestlich des Flughafens. Mit einer Geschwindigkeit von 160 Kilometern pro Stunde bohrten sich 212 000 Kilogramm Stahl in den Felsen. Das Flugzeug rutschte noch 700 Meter weiter, durchtrennte eine Ölpipeline und riss zahlreiche Bäume um, ehe es eine Böschung hinunterstürzte und Feuer fing. Als die Rettungsmannschaft am Unglücksort eintraf, waren 228 der 254 Menschen an Bord tot.

2.

Zwanzig Jahre vor dem Unglück des Fluges KAL 801 verirrte sich eine Boeing 707 der Korean Airlines in den sowjetischen Luftraum, wurde über der Barentssee von einem sowjetischen Abfangjäger beschossen und zur Landung gezwungen. Es handelte sich um einen unglücklichen Zwischenfall, einen dieser äußerst seltenen Unfälle, wie sie jeder Fluggesellschaft zustoßen können. Man untersuchte das Ereignis, zog seine Schlüsse, lernte seine Lektionen und verfasste Berichte.

Zwei Jahre später stürzte eine Boeing 747 der Korean Airlines in Seoul ab. Zwei Unfälle in zwei Jahren sind kein gutes Zeichen. Drei Jahre später verlor die Fluggesellschaft eine weitere Maschine, als eine Boeing 747 in der Nähe der Insel Sachalin von russischen Kampffjets abgeschossen wurde. Dem folgten im Jahr 1987 der Absturz einer Boeing 707 über der Andamansee, zwei weitere Unfälle in Tripoli und Seoul im Jahr 1989 und schließlich ein Unglück im südkoreanischen Cheju im Jahr 1994.¹

Um das Ausmaß dieser Unglücksserie zur verdeutlichen: Zwischen den Jahren 1988 und 1998 lag die »Verlustrate« der US-amerikanischen Gesellschaft United Airlines bei 0,27 pro Millionen Starts, das bedeutet, United verlor alle vier Millionen Flüge eine Maschine. Im gleichen Zeitraum hatte Korean Airlines eine Ver-

1 Nach der Absturzkatastrophe in Guam benannte sich Korean Airlines in Korean Air um. Vor dem Beschuss über der Barentssee hatte die Fluggesellschaft in den Jahren 1971 und 1976 bereits zwei weitere Unfälle zu verzeichnen gehabt.

lustrate von 4,79 pro Millionen Starts und damit 17 Mal so viele Unfälle.

Korean Airlines verzeichnete derart viele Abstürze, dass das National Transportation Safety Board, die Nationale Verkehrssicherheitsbehörde der Vereinigten Staaten, die das Unglück auf Guam untersuchte, sich gezwungen sah, ihrem Bericht einen Anhang über neue Unfälle der Fluggesellschaft beizufügen, die sich seit Beginn der Untersuchungen ereignet hatten: Eine Boeing 747 von Korean Air legte fast auf den Tag genau ein Jahr nach Guam am Flughafen Kimpo in Seoul eine Bruchlandung hin; acht Wochen später schoss eine Maschine auf dem koreanischen Ulsan Airport über die Landebahn hinaus; im März darauf rammte eine DC 83 am Flughafen Pohang eine Böschung, und einen Monat später stürzte eine Passagiermaschine der Gesellschaft über einem Wohngebiet von Shanghai ab. Hätte sich die Verkehrssicherheitsbehörde mit ihrem Bericht noch ein wenig Zeit gelassen, hätte sie einen weiteren Unfall anfügen können: Eine Frachtmaschine von Korean Air stürzte wenige Minuten nach dem Start vom Londoner Flughafen Stanstead ab, obwohl im Cockpit nicht weniger als 14 Mal ein Warnsignal ertönt war.

Im April 1999 beendeten Delta Airlines und Air France ihre Zusammenarbeit mit Korean Air. Kurz darauf verbot die US-Armee, die mehrere Tausend Soldaten in Korea stationiert hat, ihren Angehörigen, mit der Gesellschaft zu fliegen. Die Federal Aviation Administration, die Luftfahrtbehörde der Vereinigten Staaten, stufte Südkorea in seiner Sicherheitsbewertung herab, und die kanadische Verkehrssicherheitsbehörde informierte das Management von Korean Air, sie erwäge, die Überflug- und Landerechte der Gesellschaft im kanadischen Luftraum zu widerrufen.

Mitten in dieser Kontroverse wurden die Ergebnisse einer unabhängigen Sicherheitsüberprüfung bei Korean Air anonym im Internet veröffentlicht. Das Management der Fluggesellschaft wies den Bericht sofort als übertrieben und nicht repräsentativ zurück, doch es war bereits zu spät, um den Schaden vom Ruf des Unter-

nehmens abzuwenden. Der Bericht beschrieb, wie Besatzungsmitglieder während des Auftankens und der Beladung neben der Maschine standen und rauchten, und wie sie selbst während des Fluges im Cockpit rauchten. »Die Piloten lasen während des Fluges Zeitung«, hieß es in dem Bericht. »Oft hielten sie die Zeitungen so, dass sie die Warnleuchten nicht sehen konnten.« Der Bericht schilderte schlechte Moral und zahlreiche Verstöße gegen genormte Abläufe. Er kam zu dem besorgniserregenden Schluss, die Ausbildungsstandards für die Boeing 747 »Klassik« seien derart schlecht, »dass erhebliche Zweifel bestehen, ob ein Erster Offizier der Klassiker-Flotte im Falle eines Ausfalls des Piloten in der Lage ist, eine Maschine zu landen.«

Nach dem Unglück in Shanghai sah sich der koreanische Präsident Kim Dae-jung zu einer Stellungnahme genötigt. »Das Thema Korean Air ist nicht nur die Angelegenheit eines einzelnen Unternehmens, sondern der gesamten Nation. Die Glaubwürdigkeit unseres Landes steht auf dem Spiel.« Daraufhin wechselte Dae-jung selbst von Korean Air zur neuen Konkurrenzgesellschaft Asiana.

Doch dann ereignete sich ein kleines Wunder. Korean Air schaffte die Wende. Heute ist die Fluggesellschaft ein Mitglied der Allianz SkyTeam. Seit 1999 ist die Sicherheitsbilanz des Unternehmens tadellos. Im Jahr 2006 erhielt Korean Air den Phoenix Award der Zeitschrift *Air Transport World* in Anerkennung für diese Leistung. Heute gehört Korean Air nach Ansicht von Experten zu den sichersten Fluggesellschaften der Welt.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit Flugzeugabstürzen: Wir hören Flugschreiber ab, studieren Flugberichte, begutachten Wetter-, Boden- und Flughafenbedingungen und vergleichen das Unglück von Guam mit ähnlichen Katastrophen, um zu verstehen, wie es das Unternehmen schaffte, sich von einem »Überflieger« im schlechtesten Sinne des Wortes zu einer der besten Fluggesellschaften der Welt zu mausern. Es ist eine komplizierte und oft merkwürdige Geschichte. Doch letztlich geht es um einen ganz

einfachen Sachverhalt, dem wir bereits in der Geschichte von Harlan und den Studenten der University of Michigan begegnet sind. Die Fluggesellschaft Korean Air schaffte die Wende erst, als sie die Bedeutung ihres kulturellen Erbes anerkannte.

3.

Im wirklichen Leben verlaufen Flugzeugabstürze selten so wie im Film. Kein Triebwerk explodiert mit lautem Knall, kein Höhenruder reißt beim Start plötzlich ab und kein Kapitän ruft »Mein Gott!«, während er in den Sitz geschleudert wird. Die Passagierflugzeuge der kommerziellen Fluggesellschaften sind heute so verlässlich wie ein Toaster. Flugzeugkatastrophen sind vielmehr das Ergebnis einer fatalen Verkettung von kleineren Schwierigkeiten und scheinbar belanglosen Defekten.¹

Bei einem typischen Absturz herrscht beispielsweise schlechtes

1 Das trifft im Übrigen nicht nur auf Flugzeugabstürze zu, sondern auf die meisten technischen Katastrophen. Eines der bekanntesten Beispiele ist das Reaktorunglück im Atomkraftwerk Three Mile Island bei Harrisburg im US-Bundesstaat Pennsylvania. Das Unglück traumatisierte die US-amerikanische Öffentlichkeit und versetzte der Atomindustrie einen Schlag, von dem sie sich bis heute nicht erholt hat. Wie der Soziologe Charles Perrow in seinem Klassiker *Normale Katastrophen* zeigt, kam es in einem der Wasserfilter der Anlage zu einer nicht unüblichen Verstopfung. Dadurch sickerte Feuchtigkeit in das Lüftungssystem und verschloss zwei Ventile und damit die Kaltwasserzufuhr für den Dampfgenerator. Wie alle Kernkraftwerke verfügte auch Three Mile Island für Fälle wie diesen über ein Notkühlaggregat. Doch ausgerechnet an diesem Tag waren aus völlig unerfindlichen Gründen die Ventile dieses Aggregats nicht geöffnet. Jemand hatte sie geschlossen, und die Leuchte im Kontrollzentrum, die dies anzeigte, wurde durch einen Zettel verdeckt, der von einem darüber befindlichen Hebel herabhing. Damit hing der Reaktor von einem weiteren Schutzsystem ab, das wie ein Sicherheitsventil funktionieren sollte. Doch wie das Schicksal es so wollte, funktionierte auch dieses Ventil an diesem Tag nicht. Es blieb offen, obwohl es sich eigentlich hätte schließen sollen, und um das Fass zum Überlaufen zu bringen, war auch die Anzeige im Kontrollzentrum ausgefallen, die den Technikern angezeigt hätte, dass das Ventil nicht schloss. Als die Techniker erkannten, was los war, stand der Reaktor bereits kurz vor der Schmelze. Es war kein großes Ereignis, das den Reaktorunfall auslöste, sondern fünf nicht miteinander zusammenhängende kleinere Ereignisse, von denen jedes einzelne im üblichen Betrieb der Anlage kaum mehr als ein Schluckauf gewesen wäre.

Wetter – nicht unbedingt ein Unwetter, aber schlecht genug, um dafür zu sorgen, dass der Pilot ein bisschen mehr Stress empfindet als sonst. Bei erstaunlich vielen Unfällen hat das Flugzeug Verspätung und die Piloten haben es eilig. In 52 Prozent aller Fälle sind die Piloten zum Zeitpunkt des Unfalls bereits zwölf oder mehr Stunden lang wach, das heißt, sie sind übermüdet und nicht mehr in der Lage, sonderlich klar zu denken. In 44 Prozent der Fälle sind die beiden Piloten noch nie zusammen geflogen, das heißt, sie gehen nicht ungezwungen miteinander um. Und dann passiert irgendwo ein Fehler – aber nicht nur einer. Vor einem typischen Unfall kommt es zu einer Abfolge von sieben menschlichen Fehlern. Einer der Piloten macht etwas falsch, was an sich noch kein Problem darstellt. Dann begeht einer der beiden einen weiteren Fehler, der zusammen mit dem ersten immer noch immer keine Katastrophe bedeutet. Doch dann kommt ein dritter Fehler hinzu, und noch einer, und noch einer, *und noch einer*, und in der Kombination führen diese Fehler ins Unglück.

Diese sieben Fehler sind in den seltensten Fällen mangelnder Qualifikation oder Flugpraxis der Mannschaft geschuldet. Es ist nicht etwa so, dass der Pilot ein entscheidendes Manöver ausführen muss und dabei versagt. Fehler, die zu Flugzeugkatastrophen führen, hängen vielmehr mit einem Versagen der Teamarbeit und der Kommunikation zusammen. Einer der Piloten verfügt über eine wichtige Information, doch er gibt sie nicht an den anderen weiter. Einer macht einen Fehler, und der andere bemerkt es nicht. Eine schwierige Situation muss in mehreren Schritten bereinigt werden, aber die Piloten stimmen sich nicht untereinander ab und lassen einen entscheidenden Schritt aus.

»Das Cockpit ist darauf ausgelegt, von zwei Leuten bedient zu werden, und das geht am besten, wenn sich die beiden gegenseitig kontrollieren oder wenn beide bereit sind zusammenzuarbeiten«, erklärt Earl Weener, langjähriger leitender Ingenieur der Sicherheitsabteilung bei Boeing. »Flugzeuge verzeihen keine Fehler. Wir wissen seit Langem, dass es sicherer ist, wenn zwei Menschen ein

Flugzeug gemeinsam steuern, als wenn es einer alleine fliegt und der andere nur da ist, um einzugreifen, wenn der Pilot ausfällt.«

Nehmen wir zum Beispiel den in Fliegerkreisen breit diskutierten Absturz des kolumbianischen Fluges Avianca 52 im Januar 1990. Dieser Unfall verkörpert sämtliche Charakteristika eines typischen modernen Flugzeugabsturzes derart perfekt, dass er in Pilotenlehrgängen analysiert wird. Da er so viel mit dem Unglück gemeinsam hat, das sich sieben Jahre später in Guam ereignen sollte, ist er ein guter Ausgangspunkt für unsere Untersuchung des Problems bei Korean Air.

Der Flugkapitän war Laureano Caviedes, der Erste Offizier hieß Mauricio Klotz. Die Maschine befand sich auf dem Flug von Medellín in Kolumbien zum New Yorker Kennedy Airport. An diesem Abend herrschte schlechtes Wetter. Ein Nord-Ost-Wind fegte die gesamte Ostküste entlang und brachte dichten Nebel und starke Böen mit sich. Am Flughafen von Newark hatten 203 Flüge Verspätung, am New Yorker Flughafen La Guardia waren es 200, in Philadelphia 161, in Boston 53 und am Kennedy Airport 99. Wegen des schlechten Wetters wurde die Avianca-Maschine auf dem Weg nach New York dreimal von der Flugsicherung aufgehalten. Sie kreiste 19 Minuten lang über Norfolk in Virginia, 29 Minuten lang über Atlantic City und schließlich noch einmal 29 Minuten lang 60 Kilometer südlich von New York City. Mit fast anderthalb Stunden Verspätung erhielt sie schließlich die Landeerlaubnis. Im Anflug hatten die Piloten mit heftigen Scherwinden zu kämpfen. Einen Moment lang hatten sie starken Gegenwind und mussten Schub geben, um ihre Anfluggeschwindigkeit zu halten. Im nächsten Moment fiel der Gegenwind ohne Vorwarnung dramatisch ab, und die Geschwindigkeit war viel zu hoch, um die Landebahn noch zu erreichen. Im Normalfall hätte der Flugkapitän den Autopiloten eingeschaltet, der schnell und korrekt auf die Scherwinde reagiert. Doch der Autopilot war defekt und abgeschaltet. Im letzten Moment startete der Pilot durch. Die Maschine flog im weiten Bogen über Long Island hinweg und schwenkte erneut auf den

Kennedy Airport ein. Plötzlich fiel eines der Triebwerke aus. Wenige Sekunden später fiel ein zweites Triebwerk aus. »Zeig mir die Landebahn!«, schrie der Kapitän in der verzweifelten Hoffnung, er sei nahe genug, um im Gleitflug zu landen. Doch der Flughafen war noch 25 Kilometer entfernt.

Die Boeing 707 ging in der vornehmen Ortschaft Oyster Bay auf Long Island nieder und stürzte auf den Wohnsitz des Vaters von Tennisspieler John McEnroe. Von den 158 Passagieren kamen 73 ums Leben. Es dauerte nur einen Tag, bis die Unglücksursache feststand: Treibstoffmangel. Mit dem Flugzeug war alles in Ordnung, genau wie mit dem Flughafen. Die Piloten waren weder betrunken noch standen sie unter Drogen. Der Tank war leer.

4.

»Es ist ein klassischer Fall«, meint Suren Ratwatte, altgedienter Pilot der Emirates Airlines, der seit Jahren an der Erforschung der »menschlichen Faktoren« – der Interaktion von Menschen in komplexen System wie Atomkraftwerken und Flugzeugen – beteiligt ist. Der lebhafteste Mittvierziger stammt aus Sri Lanka und war während seines gesamten Berufslebens Pilot der kommerziellen Luftfahrt. Wir sitzen in der Halle des Sheraton Hotels in Manhattan. Er ist gerade nach einem langen Flug aus Dubai mit einem Jumbo am Kennedy Airport gelandet. Ratwatte kennt den Avianca-Fall sehr genau und zählt einige der typischen Voraussetzungen für einen Unfall auf. Der Nord-Ost-Wind. Die Verspätung. Das kleinere technische Problem mit dem Autopiloten. Die drei Warteschleifen, die nicht nur 80 Minuten zusätzliche Flugzeit bedeuteten, sondern auch eine niedrigere Flughöhe, auf der das Flugzeug erheblich mehr Treibstoff verbrauchte als in der dünnen Luft über den Wolken.

»Und es war eine 707, ein älteres Modell und eine echte Herausforderung für einen Piloten«, erklärt Ratwatte. »Es ist ein Flugzeug der früheren Generation. Das Ding kostet eine Menge Kraft. Die Steue-

rung ist nicht hydraulisch verstärkt, sondern über Stahlseile und Gestänge direkt mit der Oberfläche des Flugzeugs verbunden. Als Pilot muss man einiges an Kraft mitbringen, um das Ding zu fliegen. Man muss es regelrecht durch die Luft wuchten. Das ist so anstrengend, als würden Sie rudern. Das Flugzeug, mit dem ich heute gekommen bin, kann ich mit zwei Fingern steuern. Ich habe einen Joystick. Meine Anzeigen sind riesig. In der 707 sind sie so groß wie Kaffeetässchen. Und der Autopilot war ausgefallen. Der Kapitän musste neun Instrumente im Auge behalten, von denen jedes so groß war wie ein Kaffeetässchen, mit der einen Hand musste er die Geschwindigkeit kontrollieren und mit der anderen das Flugzeug steuern. Er hatte buchstäblich alle Hände voll zu tun und konnte sich mit nichts anderem beschäftigen. So geht es einem, wenn man müde wird. Die Entscheidungsfähigkeit nimmt ab. Man übersieht Sachen, die man unter normalen Umständen sofort erkennen würde.«

Auf den Aufnahmen des Flugschreibers, der aus dem Wrack geborgen wurde, kann man hören, wie der Kapitän Cavedes während der letzten Stunde des Fluges immer wieder darum bittet, die Anweisungen der Flugsicherung ins Spanische zu übersetzen, so, als hätte er nicht mehr die Kraft, Englisch zu verstehen. Neun Mal bittet er um eine Wiederholung. »Sprechen Sie bitte lauter«, sagt er kurz vor dem Ende. »Ich höre Sie nicht.« Als die Maschine eine halbe Stunde lang südöstlich des Kennedy Airports kreiste und jeder im Cockpit genau wusste, dass der Treibstoff knapp wurde, hätte der Kapitän problemlos um eine Landeerlaubnis im nur 100 Kilometer entfernten Philadelphia bitten können. Während des ersten Anflugs meldete sich das Höhenwarnsystem insgesamt 15 Mal, um dem Kapitän mitzuteilen, dass die Maschine zu niedrig flog, doch der schien dies gar nicht zu registrieren. Als er durchstartete, hätte er eine kurze Wende fliegen müssen, doch er unterließ es. Er war erschöpft.

Und während all dem herrschte im Cockpit bleiernes Schweigen. Neben Cavedes saß der Erste Offizier Mauricio Klotz, doch auf dem Flugschreiber ist über lange Zeiträume hinweg nichts zu hören als Rascheln und das Geräusch der Motoren. Klotz war für

die Kommunikation mit der Flugsicherung zuständig, das heißt, er spielte in dieser Nacht eine entscheidende Rolle. Doch er verhielt sich merkwürdig passiv. Erst vor dem Einflug in die dritte Warteschleife südwestlich des Kennedy Airports teilte er der Flugsicherung mit, dass die Maschine nicht mehr genug Treibstoff habe, um einen anderen Flughafen anzufliegen. Danach hörte die Mannschaft: »Stand by« und schließlich »Freigabe für den Kennedy Airport«. Ermittler vermuteten später, die Piloten seien offenbar davon ausgegangen, die Flugsicherung im Tower habe sie vorgezogen. In Wirklichkeit wurden sie lediglich hinter Dutzenden Flugzeugen in die Warteschlange eingereiht. Es war ein entscheidendes Missverständnis, das letztlich das Schicksal der Maschine besiegelte. Aber sprachen die Piloten das Thema noch einmal an? Baten sie den Tower um Klärung? Nein. Es sollten noch 38 Minuten vergehen, ehe sie den Treibstoff ein weiteres Mal thematisierten.

5.

Ratwatte versteht dieses Schweigen im Cockpit der Avianca-Maschine nicht. Und um mir zu erklären, warum, erzählt er mir, was ihm am Vormittag auf dem Flug von Dubai nach New York passiert ist. »Im hinteren Teil saß eine Frau. Wir nehmen an, dass sie einen Schlaganfall hatte. Sie hatte Krämpfe, hat sich übergeben. Es ging ihr richtig schlecht. Es war eine Dame aus Indien, ihre Tochter lebt in den Staaten. Ihr Mann sprach kein Englisch, kein Hindi, nur Punjabi. Niemand konnte sich mit ihm verständigen. Er sah aus, als sei er gerade aus einem Dorf im Punjab gekommen, und sie hatten kein Geld dabei. Wir waren über Moskau, als es passiert ist, aber ich wusste, dass ich unmöglich in Moskau landen konnte. Ich hatte keine Ahnung, was die in Moskau mit diesen Leuten machen würden. Also habe ich zum Ersten Offizier gesagt: ›Übernimm du. Wir müssen nach Helsinki.«

Ratwatte stand vor dem Problem, dass sie weniger als die halbe Strecke eines langen Fluges zurückgelegt hatten, was bedeutete,

dass sie mehr Treibstoff in den Tanks hatten als bei einer normalen Landung üblich. »Wir waren 60 Tonnen über dem maximalen Landegewicht. Also musste ich mich entscheiden. Ich hätte den Treibstoff ablassen können, aber den meisten Ländern gefällt es nicht, wenn man Treibstoff ablässt. Sie hätten mich auf die Ostsee rausgeschickt, ich hätte eine dreivierteil Stunde gebraucht, und die Frau wäre vermutlich gestorben. Also habe ich mich entschieden zu landen. Das war meine Entscheidung.«

Das bedeutete eine »schwere Landung«. Sie konnten das automatische Landesystem nicht verwenden, da es nicht auf die Steuerung derart schwerer Flugzeuge ausgerichtet ist.

»Also habe ich die Steuerung übernommen«, erzählt er weiter. »Ich musste sichergehen, dass das Flugzeug so weich aufsetzte wie möglich, sonst hätte die Struktur der Maschine Schaden nehmen können. Das wäre ein echtes Chaos gewesen. Die Maschine verhält sich außerdem anders, wenn sie schwer ist. Wenn Sie durchstarten müssen, bekommen Sie vermutlich nicht mehr genug Schub, um an Höhe zu gewinnen.

Es war ein hartes Stück Arbeit. Wir mussten uns um eine Menge Sachen gleichzeitig kümmern. Weil es ein Langstreckenflug war, hatten wir zwei zusätzliche Piloten an Bord. Ich habe sie aufgeweckt, und sie waren an allem beteiligt. Ich war noch nie in Helsinki gewesen. Ich hatte keine Ahnung, wo sich der Flughafen befand oder ob die Landebahn lang genug war. Ich musste eine Anflugroute finden, herausfinden, ob ich eine Landeerlaubnis bekam, die Leistungsparameter der Maschine ermitteln und der Fluggesellschaft mitteilen, was wir vorhatten. Ich hatte mit drei Leuten gleichzeitig zu tun – mit Dubai, mit den Leuten von MedLink, einer Ärzteagentur aus Arizona, und mit den zwei Ärzten, die sich hinten um die Dame gekümmert haben. Das ging 40 Minuten nonstop so.

Wir hatten Glück und in Helsinki war gutes Wetter. Ein Anflug bei schlechtem Wetter, plus ein schweres Flugzeug, plus ein unbekannter Flughafen, das wäre ein bisschen viel gewesen. Aber weil es Finnland war, ein Land der Ersten Welt, waren sie vorbe-

reitet und flexibel. Ich habe zu ihnen gesagt: ›Ich bin schwer, ich möchte gegen den Wind landen.‹ In so einer Situation müssen Sie gut bremsen. Aber die haben mir gesagt, kein Problem. Sie haben uns entgegen der normalen Richtung landen lassen. Wir sind über die Stadt eingeflogen, was sie normalerweise wegen der Lärmbelästigung nicht machen.«

Überlegen Sie, was alles von Ratwatte verlangt wurde. Er musste ein guter Pilot sein. Das ist eigentlich gar nicht der Erwähnung wert: Er benötigte die technische Erfahrung, um ein schweres Flugzeug zu landen. Aber alles andere, das Ratwatte für eine erfolgreiche Notlandung unternehmen musste, hatte nichts mit seinen Fliegerqualitäten im engeren Sinne zu tun.

Er musste das Risiko eines Schadens am Flugzeug gegen die Gefahr für das Leben der Frau abwägen und nach seiner Entscheidung überlegen, was eine Landung in Moskau oder Helsinki für den erkrankten Fluggast bedeutete. Er musste sich so schnell wie möglich mit einem unbekannten Flughafen vertraut machen: War er für die Landung eines der größten Flugzeuge der Welt ausgelegt, dessen Gewicht 60 Tonnen über dem maximalen Landegewicht lag? Vor allem aber musste er kommunizieren: mit den Passagieren, den Ärzten, seinem Co-Piloten, der zweiten Mannschaft, die er aus dem Schlaf holte, seinen Vorgesetzten in Dubai und der Flugsicherung im Tower von Helsinki. In den 40 Minuten, die zwischen dem Schlaganfall der Frau und der Landung in Helsinki vergingen, herrschte vermutlich nur wenige Augenblicke lang Schweigen im Cockpit. Ratwattes Aufgabe bestand darin, zu kommunizieren, und das nicht nur in dem Sinne, dass er Befehle erteilte. Er musste auch aufmuntern, schmeicheln, beruhigen, verhandeln und Informationen so klar und deutlich wie möglich weitergeben.

6.

Vergleichen wir dies mit den Aufzeichnungen des Flugschreibers von Avianca Flug 52 beim gescheiterten ersten Landeanflug. Das

Problem ist das Wetter. Der Nebel ist so dicht, dass Klotz und Caviedes keine Ahnung haben, wo sie sich befinden. Achten Sie jedoch weniger auf den Inhalt der Konversation als auf die Form. Beachten Sie vor allem die Länge der Pausen zwischen den einzelnen Äußerungen und den Tonfall vom Klotz.

CAVIEDES: Die Landebahn. Wo ist die Landebahn? Ich sehe sie nicht. Ich sehe sie nicht.

Sie fahren das Fahrwerk aus. Der Kapitän fordert Klotz auf, um eine andere Anflugroute zu bitten. Es vergehen zehn Sekunden.

CAVIEDES [scheinbar im Selbstgespräch]: Wir haben keinen Treibstoff ...

Siebzehn Sekunden vergehen, in denen sich die Piloten technische Anweisungen geben.

CAVIEDES: Ich weiß nicht, was mit der Landebahn passiert ist. Ich habe sie nicht gesehen.

KLOTZ: Ich habe sie nicht gesehen.

Die Flugsicherung im Tower meldet sich und weist die Piloten an, eine Linkskehre zu fliegen.

CAVIEDES: Sag ihnen, dass wir in einer Notlage sind.

KLOTZ [zum Tower]: Korrekt, eins-acht-null zum Kurs, und, äh, wir versuchen es noch einmal. Wir haben kaum noch Treibstoff.

Stellen Sie sich die Situation im Cockpit vor. Die Tanks sind so gut wie leer. Sie haben gerade den ersten Landeversuch abgebrochen. Sie haben keine Ahnung, wie lange das Flugzeug noch in der Luft bleiben kann. Der Kapitän ist verzweifelt: » Sag ihnen, dass wir in einer Notlage sind!« Und was sagt Klotz? *Korrekt, eins-acht-null zum Kurs, und, äh, wir versuchen es noch einmal. Wir haben kaum noch Treibstoff.*

Zunächst hat die Aussage »Wir haben kaum noch Treibstoff« in der Sprache des Towers keinerlei Bedeutung. Alle Flugzeuge haben im Anflug auf ihr Ziel definitionsgemäß kaum noch Treibstoff. Wollte Klotz damit sagen, dass der Treibstoff nicht ausreichte, um

einen anderen Flughafen anzufliegen? Oder dass er sich Sorgen um die verbleibende Treibstoffmenge machte? Und sehen Sie sich dann die Struktur des Satzes an. Klotz beginnt mit der routinemäßigen Bestätigung der Toweranweisungen und erwähnt den Treibstoffmangel erst in der zweiten Hälfte seiner Aussage. Das ist so, als sagten Sie zu einem Kellner im Restaurant: »Könnte ich bitte noch eine Tasse Kaffee haben? Ach, und übrigens, ich erstickte gerade an einer Fischgräte.« Wie ernst würde der Kellner diese Aussage nehmen? Der Fluglotse, mit dem Klotz kommunizierte, gab später an, er habe die Aussage als »dahingesagten Kommentar« aufgefasst. In stürmischen Nächten sagen Piloten den Fluglotsen andauernd, dass ihr Treibstoff knapp wird. Das eingeschobene »äh« untergräbt die Bedeutung der Aussage noch zusätzlich. Ein weiterer Fluglotse, der an diesem Abend mit Avianca Flug 52 kommunizierte, gab an, der Erste Offizier habe »gelassen« und »in keiner Weise dringlich« geklungen.

7.

Linguisten verwenden den Begriff »indirektes Sprechen«, um die Sprechweise zu beschreiben, derer Klotz sich bediente. Damit meinen sie den Versuch, eine Äußerung abzuschwächen oder gefälliger zu formulieren. Wir äußern uns indirekt, wenn wir höflich sein wollen, wenn wir uns schämen oder wenn wir unseren Respekt gegenüber einer Autoritätsperson zum Ausdruck bringen. Wenn Sie Ihren Chef um einen Gefallen bitten, dann sagen Sie nicht »Ich brauche das bis spätestens Montag«, sondern Sie bitten ihn indirekt: »Es ist nicht weiter schlimm, wenn Sie nicht dazukommen, aber wenn Sie übers Wochenende einen Blick darauf werfen könnten, dann würde mir das sehr weiterhelfen.« In einer Bürosituation ist das indirekte Sprechen durchaus angemessen. Doch in anderen Situationen – etwa in einer stürmischen Nacht in einem Cockpit – kann es zum Problem werden.

In einem Versuch legten die Linguistinnen Ute Fischer und Ju-

dith Orasanu einer Gruppe von Flugkapitänen und Ersten Offizieren ein hypothetisches Szenario vor und fragten sie, wie sie reagieren würden:

Auf dem Wetterradar sehen Sie in 40 Kilometern Entfernung ein Gebiet mit heftigen Niederschlägen. Der Pilot hält mit einer Geschwindigkeit von 0,73 Mach an seinem Kurs fest, obwohl für Ihre Region starke Gewitter vorhergesagt wurden und Sie bereits leichte Turbulenzen verspüren. Sie wollen sicherstellen, dass Ihre Maschine das entsprechende Gebiet umfliegt.

Frage: Was teilen Sie dem Piloten mit?

Fischer und Orasanu sahen mindestens sechs Möglichkeiten, den Piloten zu einer Kursänderung zu bewegen und das schlechte Wetter zu umfliegen. Jede der folgenden Aussagen ist indirekter als die jeweils vorhergehende:

1. *Befehl*: »Kurs 30 Grad nach rechts.« Dies ist die direkteste und eindeutigste der denkbaren Aussagen.
2. *Feststellung einer Notwendigkeit*: »Ich denke, wir sollten jetzt den Kurs ändern.« Beachten Sie das »wir« und die Tatsache, dass diese Aussage sehr viel unspezifischer ist und weniger harsch klingt.
3. *Vorschlag*: »Lassen Sie uns das schlechte Wetter umfliegen.« Diese Botschaft beinhaltet indirekt die Aussage, dass »wir« in einem Boot sitzen.
4. *Frage*: »In welcher Richtung möchten Sie ausweichen?« Das klingt noch weniger harsch als der Vorschlag, denn der Sprecher gesteht die Entscheidung dem Kapitän zu.
5. *Vorliebe*: »Ich würde es für sinnvoll halten, nach rechts oder links auszuweichen.«
6. *Andeutung*: »Die Situation 40 Kilometer voraus sieht nicht gut aus.« Das ist die indirekteste Aussage von allen.

Fischer und Orasanu stellten fest, dass die überwiegende Mehrheit der Flugkapitäne in dieser Situation einen Befehl aussprechen würde: »Kurs 30 Grad nach rechts.« Sie sprachen mit Untergebe-

nen und hatten keine Angst, den anderen vor den Kopf zu stoßen. Die Ersten Offiziere sprachen dagegen mit ihrem Vorgesetzten und wählten mit überwältigender Mehrheit die indirekteste Aussage. Sie deuteten die Gefahr lediglich an.

Es fällt schwer, bei der Lektüre dieser Befragung von Fischer und Orasanu nicht ein wenig besorgt zu reagieren, denn eine Andeutung ist die am schwersten zu verstehende und am leichtesten zu ignorierende Aussageform. Vor dem Absturz der Air-Florida-Maschine vor Washington, D. C., im Jahr 1982 versuchte der Erste Offizier drei Mal, den Kapitän darauf aufmerksam zu machen, dass die Flügel stark vereist waren. Aber hören Sie sich an, was er sagt:

ERSTER OFFIZIER: Schauen Sie sich das an, wie das Eis da hinten, äh, wie es herunterhängt, sehen Sie das?

Dann:

ERSTER OFFIZIER: Sehen Sie die ganzen Eiszapfen da hinten und so?

Schließlich:

ERSTER OFFIZIER: Mann, das ist, das ist echt aussichtslos, diese Dinger abtauen zu wollen. Man kriegt nur ein falsches Gefühl der Sicherheit, das ist alles.

Endlich, als die Maschine Starterlaubnis erhält, legt der Erste Offizier etwas zu und versucht es mit einem Vorschlag:

ERSTER OFFIZIER: Lassen Sie uns die Flügel noch mal überprüfen, nachdem wir so lange hier gewartet haben.

KAPITÄN: Ich glaube, wir können gleich los.

Das Letzte, was der Erste Offizier dem Kapitän sagt, ehe das Flugzeug in den Potomac River stürzt, ist weder eine Andeutung noch ein Vorschlag und schon gar kein Befehl, sondern eine schlichte Tatsachenbeschreibung. Diesmal ist der Kapitän ganz seiner Meinung.

ERSTER OFFIZIER: Larry, wir stürzen ab, Larry.

KAPITÄN: Ich weiß.

Mangelnde Direktheit erklärt eines der merkwürdigsten Phänomene im Zusammenhang mit Flugzeugabstürzen. Bei kommerziellen Fluggesellschaften teilen sich der Flugkapitän und der Erste Offizier in der Regel die Flugzeit. Interessanterweise passieren weit mehr Unfälle, wenn der Kapitän selbst den Steuerknüppel in der Hand hält. Das scheint zunächst vollkommen absurd, denn schließlich hat der Kapitän mehr Flugerfahrung. Aber denken Sie an den Absturz der Air-Florida-Maschine. Wenn der Kapitän in der Rolle des Ersten Offiziers gewesen wäre, hätte er dann drei Mal eine Andeutung gemacht? Nein, er hätte einen Befehl erteilt, und das Flugzeug wäre nicht abgestürzt. Flugzeuge sind sicherer, wenn der weniger erfahrene Pilot fliegt, da der Copilot in diesem Fall keine Angst hat, den Mund aufzumachen.

Der Kampf gegen die Indirektheit war in den vergangenen 15 Jahren einer der großen Feldzüge der kommerziellen Luftfahrt. Jede große Fluggesellschaft hat heute ein »Crew Resource Management Training«, in dem untergeordnete Besatzungsmitglieder lernen, klar und deutlich zu kommunizieren. Viele Gesellschaften bringen ihren Copiloten beispielsweise standardisierte Verfahren bei, um den Piloten in Frage zu stellen, wenn sie der Ansicht sind, dass etwas ernsthaft schiefgeht. (»Kapitän, ich mache mir Sorgen wegen ...«, dann »Kapitän, mir gefällt nicht, dass ...« Reagiert der Kapitän immer noch nicht, sagen sie: »Kapitän, ich halte diese Situation für gefährlich.« Sollte auch dies nicht fruchten, muss der Erste Offizier die Maschine übernehmen.) Luftfahrtexperten sind der Ansicht, dass der Erfolg im Kampf gegen die Indirektheit mehr als alles andere zum Rückgang bei den Flugzeugunglücken beigetragen hat, der in den zurückliegenden Jahren zu verzeichnen ist.

»Bei Emirates bestehen wir zum Beispiel darauf, dass sich der Kapitän und der Erste Offizier mit Vornamen anreden«, erklärt Ratwatte. »Wir sind der Ansicht, dass das viel bringt. Es fällt schwerer zu sagen: »Kapitän, Sie machen einen Fehler«, als den Vornamen

zu verwenden.« Für Ratwatte ist Indirektheit ein ernstes Problem. Man kann sich nicht mit dem Avianca-Absturz beschäftigen, ohne zu diesem Schluss zu kommen. Er erzählt weiter: »Ich persönlich mache mich oft kleiner. Ich sage zu meinem Copiloten: ›Ich fliege nicht so oft. Nur drei oder vier Mal im Monat. Sie fliegen viel öfter. Wenn Sie sehen, dass ich eine Dummheit mache, dann liegt das daran, dass ich nicht so oft fliege. Sagen Sie es mir. Helfen Sie mir.‹ Ich hoffe, das hilft ihnen, ihre Meinung zu sagen.«

8.

Zurück ins Cockpit von Avianca Flug 52. Das Flugzeug dreht nach dem gescheiterten Landeversuch vom Kennedy Airport ab. Klotz hat gerade mit dem Tower gesprochen, um herauszufinden, wann sie einen weiteren Versuch unternehmen können.

CAVIEDES: Was hat er gesagt?

KLOTZ: Ich habe ihn schon informiert, dass wir es noch mal versuchen werden, weil wir jetzt nicht können ...

Vier Sekunden Schweigen.

CAVIEDES: Sagen Sie ihm, dass wir in einer Notlage sind.

Vier weitere Sekunden lang Schweigen. Der Kapitän versucht es erneut.

CAVIEDES: Haben Sie es ihm gesagt?

KLOTZ: Ja. Ich habe ihn schon informiert.

Klotz wendet sich an den Tower – und spricht über Routinedetails.

KLOTZ: Null-fünf-zwo auf 2000 Avianca null-fünf-zwo.

Der Kapitän ist offensichtlich in Panik.

CAVIEDES: Sagen Sie ihm, dass wir keinen Treibstoff mehr haben!

Klotz spricht erneut mit dem Tower.

KLOTZ: Wir steigen und halten 3 000. und, äh, wir haben keinen Treibstoff mehr, Sir.

Da war es wieder. Das magische Wort »Notfall«, auf das die Fluglotsen mit geschultem Ohr hören, spricht er gar nicht erst aus. Nur »wir haben keinen Treibstoff mehr, Sir«, am Ende eines Satzes, der mit einem »äh« beginnt. Wenn wir die Fehler zählen wollten, wäre die Avianca-Mannschaft inzwischen im zweistelligen Bereich angekommen.

CAVIEDES: Haben Sie ihn informiert, dass wir keinen Treibstoff mehr haben?

KLOTZ: Ja, ich habe ihn schon informiert.

CAVIEDES: Bueno.

Wenn wir nicht an der Schwelle zu einer Katastrophe stünden, würden diese Wortwechsel an einen Sketch des Komikerduos Abbott und Costello erinnern.

Etwas mehr als eine Minute vergeht.

TOWER: Avianca null-fünf-zwo, ich schicke Sie 25 Kilometer nach Nordost und hole Sie dann zum Anflug zurück. Ist das okay? Reicht Ihr Treibstoff?

KLOTZ: Ich nehme an. Vielen Dank.

Ich nehme an. Vielen Dank. Sie sind kurz vor dem Absturz! Eine Stewardess betritt das Cockpit, um herauszufinden, wie schlimm die Situation ist. Der Bordingenieur zeigt auf die Treibstoffanzeige und macht mit dem Finger eine Geste, als schneide er sich die Kehle durch.¹ Doch er sagt kein Wort. Niemand sagt etwas. Während der nächsten fünf Minuten herrscht Schweigen. Wir hören Funkverkehr und Routineangaben, dann ruft der Bordingenieur plötzlich: »Motor aus in Triebwerk vier!«

Caviedes ruft: »Zeigt mir die Landebahn!«, doch die ist noch 25 Kilometer entfernt.

Weitere 36 Sekunden vergehen in Schweigen. Der Fluglotse meldet sich ein letztes Mal.

1 Das wissen wir, weil die Stewardess den Unfall überlebte und bei den Ermittlungen aussagte.

TOWER: »Haben Sie, äh, haben Sie genug Treibstoff, um es zum Flughafen zu schaffen?«

Hier endet das Protokoll.

9.

»Wenn man diesen Unfall besser verstehen will, muss man wissen, dass die New Yorker Fluglotsen für ihre Rüpelhaftigkeit und ihre Schikanen bekannt sind«, erklärt Ratwatte. »Sie sind allerdings auch sehr gut. Sie manövrieren eine phänomenale Menge von Flugzeugen auf allerengstem Raum. Unter Piloten kursiert die Geschichte von einem Kollegen, der sich nach der Landung auf den Rollbahnen verfährt. Das ist ganz schnell passiert, wenn Sie unten am Boden sind. Es ist ein Labyrinth. Seine Fluglotsin reagiert sauer und sagt zu ihm: ›Halten Sie an. Tun Sie nichts. Sprechen Sie nicht mit mir, ehe ich mit Ihnen spreche.‹ Und sie lässt ihn einfach da stehen. Schließlich nimmt er sein Mikrofon und sagt zu ihr: ›Madam, war ich in einem früheren Leben mit Ihnen verheiratet?‹

Sie sind unglaublich. Sie meinen: ›Ich hab hier das Sagen. Du bist still und tust, was ich dir sage.‹ Die schnauzen einen an. Aber wenn einem das nicht passt, dann muss man eben zurückschnauzen. Und dann antworten sie: ›Okay, wie Sie wollen.‹ Aber wenn man das nicht tut, dann überfahren die einen. Ich erinnere mich an einen Flug der British Airways nach New York. Der Tower hat den Flug hin- und hergeschoben. Die britischen Piloten sagten über Funk: ›Sie sollten mal nach Heathrow gehen und lernen, wie man mit Flugzeugen umgeht.‹ So geht es da zu. Wenn man nicht an diese Art Schlagabtausch gewöhnt ist, kann der New Yorker Tower extrem einschüchternd wirken. Die Jungs von der Avianca waren einfach durch diese ganze Art eingeschüchtert.«

Es ist kaum vorstellbar, dass sich Ratwatte im Tower des Kennedy Airports kein Gehör verschafft – nicht, weil er selbst ein Rüpel mit

einem enormen Ego wäre, sondern weil er die Welt anders sieht. Wenn er im Cockpit Hilfe braucht, weckt er die zweite Mannschaft auf. Wenn er nicht in Moskau landen will, dann fliegt er eben nach Helsinki. Und wenn er in Helsinki mit dem Wind landen müsste, dann spricht er mit dem Tower und sorgt dafür, dass er gegen den Wind landet. Als sie an diesem Morgen wieder aus Helsinki abfliegen wollten, hatte er das Flugzeug an der falschen Startbahn aufgestellt, und sein Erster Offizier machte ihn sofort auf den Fehler aufmerksam. Ratwatte muss lachen, wenn er daran denkt. »Masa ist Schweizer. Er hat sich sehr gefreut, mich auf einen Fehler hinzuweisen. Er hat den ganzen Rückweg auf mich eingeschimpft.«

Ratwatte fährt fort: »Die Jungs hätten dem Fluglotsen nur sagen müssen: ›Wir haben nicht mehr genug Treibstoff für das, was ihr mit uns vorhabt.‹ Sie mussten nur sagen: ›Das geht nicht, wir müssen innerhalb der nächsten zehn Minuten landen.‹ Aber das haben sie dem Fluglotsen nicht vermitteln können.«

Ratwatte drückte sich offensichtlich sehr vorsichtig aus, denn er deutete eine dieser kulturellen Stereotypen an, die uns oft unangenehm berühren. Doch das, was in der Avianca-Maschine vorgeing, war so seltsam, dass es nicht ausreichte zu sagen, Klotz sei inkompetent und der Kapitän übermüdet gewesen. Im Cockpit ging noch etwas anderes und sehr viel Grundsätzlicheres vor. Könnte es sein, dass die Herkunft der Piloten etwas mit dem Absturz zu tun hatte? »Amerikanische Piloten würde sich das jedenfalls nicht gefallen lassen«, meint Ratwatte. »Die würden sagen: ›Hör zu, mein Freund, ich muss landen.‹«

10.

In den Sechziger- und Siebzigerjahren führte der niederländische Psychologe Geert Hofstede im Auftrag der Personalabteilung der IBM-Europazentrale zahlreiche Forschungsarbeiten durch. Seine Aufgabe bestand darin, rund um den Globus zu reisen und Menschen zu befragen, wie sie Probleme lösten, wie sie zusammen-

arbeiteten und wie sie zu Autoritäten standen. Mithilfe seiner ausführlichen und komplexen Fragebögen sammelte er im Laufe der Zeit große Mengen von Daten über verschiedenste Kulturen und deren Unterschiede. Heute gehören Hofstedes »Kulturdimensionen« zu den am weitesten verbreiteten Paradigmen der interkulturellen Psychologie.

Hofstede erklärte beispielsweise, man könne Kulturen sehr gut daran unterscheiden, inwieweit sie von ihren Angehörigen erwarten, sich um sich selbst zu kümmern, und er differenzierte zwischen eher individualistischen und eher kollektivistischen Kulturen. Das Land mit der am stärksten individualistischen Kultur sind die Vereinigten Staaten. Daher ist es vermutlich kaum verwunderlich, dass die Vereinigten Staaten als einzige Industrienation der Welt ihren Bürgern keine staatliche Krankenversicherung bieten. Am anderen Ende der Skala befindet sich Guatemala.

Eine weitere von Hofstedes Kulturdimensionen ist die Risikobereitschaft beziehungsweise die Unsicherheitsvermeidung. Inwieweit kann eine Kultur mit Ungewissheit leben? Basierend auf Hofstedes Daten sind die folgenden fünf Länder die obersten Risikovermeider, also Länder, die sich am meisten auf Gesetze und Richtlinien verlassen und sich unabhängig von den Umständen am meisten an fest vorgegebene Verfahren halten:

1. Griechenland
2. Portugal
3. Guatemala
4. Uruguay
5. Belgien

Die folgenden fünf Länder gehen dagegen am besten mit Unsicherheiten um:

49. Hongkong
50. Schweden
51. Dänemark

52. Jamaika

53. Singapur

Hofstede verband keine Bewertung mit dieser Einteilung, und er behauptete auch nicht, dass die Position eines bestimmten Landes in seiner Aufstellung die Angehörigen dieser Kultur auf ein bestimmtes Verhalten festlegt. So lassen sich beispielsweise auch in Guatemala ausgesprochene Individualisten finden.

Stattdessen verbirgt sich in seinen Kulturdimensionen eine ähnliche Erkenntnis wie in der Untersuchung, die Nisbett und Cohen auf den Fluren der University of Michigan durchführten. Jeder von uns hat seine eigene Persönlichkeit. Doch unter deren Oberfläche liegen Neigungen, Annahmen und Reflexe, die wir aus der Geschichte derjenigen Gemeinschaft übernehmen, in der wir aufgewachsen sind – die Unterschiede, die sich daraus ergeben, sind zum Teil äußerst spezifisch.

Nehmen wir beispielsweise Belgien und Dänemark. Die beiden Länder liegen eine Flugstunde auseinander, Dänen und Belgier sehen sich rein äußerlich nicht unähnlich, und wenn man an einer Straßenecke in Kopenhagen steht, dann unterscheidet sich diese nicht entscheidend von einer Straßenecke in Brüssel. Aber hinsichtlich der Risikobereitschaft könnten die Unterschiede kaum größer sein. In diesem Punkt haben Dänen offenbar mehr mit Jamaikanern gemeinsam als mit einigen ihrer europäischen Nachbarn. Dänemark und Belgien sind Teil derselben liberalen und demokratischen Tradition Europas, doch sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Geschichte, ihrer politischen Systeme, ihrer religiösen Traditionen, ihrer Sprache, Ernährung, Architektur und Literatur, und diese Unterschiede reichen Jahrhunderte zurück. Unterm Strich sorgen diese Unterschiede dafür, dass Dänen in bestimmten Situationen, die mit Risiken und Unsicherheiten verbunden sind, tendenziell anders reagieren als Belgier.

Die interessanteste von Hofstedes Kulturdimensionen ist jedoch eine, die er »Machtdistanz« nennt. Hinter diesem Schlagwort ver-

birgt sich die Einstellung gegenüber Hierarchien, und insbesondere die Frage, welchen Wert eine bestimmte Kultur der Autorität beimisst. Um dies zu messen, fragte Hofstede zum Beispiel: »Wie häufig kommt es Ihrer Erfahrung nach dazu, dass sich ein Mitarbeiter nicht traut, einem Vorgesetzten mitzuteilen, dass er anderer Meinung ist?« Oder: »Inwieweit akzeptieren oder erwarten weniger einflussreiche Angehörige einer Organisation oder eines Unternehmens, dass die Macht ungleich verteilt ist? Inwieweit werden ältere Menschen geachtet und respektiert? Haben Inhaber einer gehobenen Position ein Anrecht auf bestimmte Privilegien?«

In seinem Klassiker *Lokales Denken, globales Handeln* schreibt Hofstede:

In Ländern mit geringer Machtdistanz schämen sich Führungspersonen ihrer Macht geradezu und versuchen, diese wenn irgend möglich herunterzuspielen. In Schweden (geringe Machtdistanz) hörte ich vom Dekan einer Universität, wenn er Macht ausüben müsse, versuche er, nicht mächtig zu wirken. Führungspersonen betonen die Informalität und verzichten auf formale Insignien der Macht. In Österreich (geringe Machtdistanz) fuhr Kanzler Bruno Kreisky häufig mit der Straßenbahn ins Büro. Im Jahr 1974 traf ich Joop den Uyl, den Premierminister der Niederlande (geringe Machtdistanz), auf einem Campingplatz in Portugal, wo er mit seinem Wohnmobil Urlaub machte. Dass sich die Mächtigen aus Ländern wie Frankreich oder Belgien (große Machtdistanz) so verhalten würden, ist dagegen eher unwahrscheinlich.¹

Wie Sie sich denken können, machten Hofstedes Erkenntnisse großen Eindruck auf die Angehörigen der Luftfahrtindustrie. Schließlich ging es in ihrem Kampf gegen Indirektkeit und für Teamarbeit

1 In seinem Buch erwähnt Hofstede unter anderem eine Studie, in der deutsche und französische Fabriken derselben Branche und Größe miteinander verglichen werden. In den untersuchten französischen Unternehmen waren rund 26 Prozent aller Mitarbeiter Fach- und Führungskräfte, in den deutschen dagegen nur 16 Prozent. Die Franzosen bezahlten ihren Topmanagern außerdem erheblich höhere Gehälter als die Deutschen. Nach Hofstedes Ansicht kommt hierin ein kultureller Unterschied in der Einstellung zur Hierarchie zum Ausdruck. In Frankreich ist die Machtdistanz doppelt so groß wie in Deutschland, Franzosen erwarten und unterstützen Macht in einer Weise, wie Deutsche es nicht tun würden.

um nichts anderes als um die Verringerung der Machtdistanz im Cockpit. Hofstede's Frage – »Wie häufig kommt es Ihrer Erfahrung nach dazu, dass ein Mitarbeiter sich nicht traut, einem Vorgesetzten mitzuteilen, dass er anderer Meinung ist?« – war genau die Frage, die Experten den Ersten Offizieren in Bezug auf ihren Umgang mit dem Flugkapitän stellten. Außerdem machte Hofstede's Arbeit auf etwas aufmerksam, an das zuvor niemand in der Branche gedacht hatte: Wenn man einem Ersten Offizier beibringen wollte, selbstbewusst gegenüber seinem Flugkapitän aufzutreten, dann ging es auch um die Machtdistanz innerhalb der jeweiligen Kultur.

Genau das meinte Ratwatte, als er sagte, amerikanische Piloten hätten sich nicht in so fataler Weise von den Fluglotsen im Tower des Kennedy Airports einschüchtern lassen. Die Vereinigten Staaten haben eine Kultur mit geringer Machtdistanz. Wenn es eng wird, greifen Amerikaner auf ihre amerikanische Art zurück, und das bedeutet, dass sie sich auf Augenhöhe mit dem Fluglotsen sehen. Und welches Land steht am anderen Ende der Machtdistanzskala? Kolumbien.

Der Psychologe Robert Helmreich, der mehr als jeder andere die Auswirkungen der Kultur auf das Verhalten der Piloten betont, verfasste nach dem Absturz der Avianca-Maschine eine brillante Analyse des Unglücks, in der er behauptete, man könne das Verhalten von Klotz nur verstehen, wenn man seine Nationalität kenne. Die Schwierigkeiten, die er am Tag des Unfalls gehabt habe, seien die Schwierigkeiten eines Menschen gewesen, der einen tiefen Respekt vor Autoritäten empfinde. Helmreich schrieb:

Aufgrund der typisch großen Machtdistanz der Kolumbianer könnte es der Erste Offizier als zutiefst frustrierend empfunden haben, dass der Kapitän keine klaren (oder gar autokratischen) Entscheidungen traf, wie sie in Kulturen mit großer Machtdistanz erwartet werden. Der Erste Offizier und der Bordingenieur warteten möglicherweise darauf, dass der Kapitän Entscheidungen traf, und waren nicht bereit, Alternativen anzubieten.

Klotz begreift sich selbst als Untergebenen. Es ist nicht seine Aufgabe, die Krise zu bewältigen. Das ist allein Verantwortung des

Kapitäns, doch der ist erschöpft und sagt nichts. Dazu kommen die tyrannischen Fluglotsen des Kennedy Airports, die die Flugzeuge herumkommandieren. Klotz versucht ihnen mitzuteilen, dass sie sich in einer Notlage befinden. Doch er verwendet dazu die Sprache seiner Kultur und verhält sich so, wie sich ein kolumbianischer Untergebener gegenüber einem Vorgesetzten verhalten würde. Doch die Fluglotsen sind keine Kolumbianer. Es sind New Yorker aus einer Kultur mit geringer Machtdistanz. Sie sehen keinen hierarchischen Unterschied zwischen sich und den Piloten. Wenn sie die indirekte Sprache eines Piloten hören, dann bedeutet das für sie nicht, dass der Pilot ihnen mit dem Respekt begegnet, der einem Vorgesetzten gebührt. *Es bedeutet, dass der Pilot kein Problem hat.*

An einer Stelle des Protokolls ist das kulturelle Missverständnis zwischen den Fluglotsen und dem Ersten Offizier so offensichtlich, dass es beinahe wehtut. Es ist der letzte Wortwechsel zwischen Cockpit und Tower, wenige Minuten vor dem Absturz. Auf die Frage, ob die Maschine noch über ausreichend Treibstoff verfügt, hat Klotz gerade geantwortet: »Ich nehme an. Vielen Dank.« Kapitän Cavedes wendet sich an Klotz.

CAVIEDES: Was hat er gesagt?

KLOTZ: Er ist ärgerlich.

Ärgerlich! Das hat die Gefühle von Klotz verletzt. Das Flugzeug ist Minuten von einer Katastrophe entfernt. Doch Klotz ist nicht in der Lage, den Gesetzen seiner Kultur zu entkommen, nach denen ein Untergebener zu respektieren hat, was seine Vorgesetzten ihm vorschreiben. Seiner Ansicht nach hat er alles getan, um seine Notlage zu kommunizieren, und er ist gescheitert. Er kann nur zu dem Schluss kommen, dass er irgendetwas getan haben muss, mit dem er seinen Vorgesetzten im Tower beleidigt hat.

Nach dem Absturz in New York traf sich das Management von Avianca zu einer Krisensitzung. Die Fluggesellschaft hatte in rascher Folge vier Abstürze zu verzeichnen gehabt – in Barranquilla,

Cucuta, Madrid und New York –, und in allen vier Fällen waren »die Flugzeuge in perfektem Zustand, die Mannschaft gesund und durchschnittlich bis überdurchschnittlich qualifiziert. Trotzdem kam es zu diesen Unfällen.«

Vor dem Unfall in Madrid hatte der Copilot versucht, den Kapitän auf die Gefährlichkeit der Situation hinzuweisen:

Der Copilot hatte Recht. Sie starben ... denn die in den Fragen des Copiloten implizierten Vorschläge waren zu schwach formuliert. Der Kapitän ignorierte sie vollständig. Möglicherweise wollte der Copilot nicht respektlos wirken und das Urteil des Kapitäns in Zweifel ziehen, oder er wollte sich nicht lächerlich machen, weil der Pilot große Flugerfahrung in der Region hatte. Der Copilot hätte seinen Standpunkt deutlicher vertreten müssen ...

Ob wir in dem, was wir tun, Erfolg haben oder nicht, hängt stark von unserer Herkunft ab. Ein guter Pilot zu sein und aus einer Kultur mit einer großen Machtdistanz zu kommen, ist eine schwierige Mischung. Kolumbien ist übrigens keineswegs das Land mit der größten Machtdistanz. Als Helmreich und seine Kollegin Ashleigh Merritt in einem Experiment den Machtdistanzindex von Piloten aus aller Welt maßen, lag an erster Stelle Brasilien und an zweiter Südkorea.¹

1 Die größte Machtdistanz hatten Piloten der folgenden fünf Länder – wenn Sie diese Liste mit der Liste der Flugzeugabstürze pro Land vergleichen, werden Sie eine deutliche Übereinstimmung erkennen:

1. Brasilien
2. Südkorea
3. Marokko
4. Mexiko
5. Philippinen

Die geringste Machtdistanz haben Piloten der folgenden fünf Länder:

15. USA
16. Irland
17. Südafrika
18. Australien
19. Neuseeland

12.

Die Zentrale der Nationalen Verkehrssicherheitsbehörde der Vereinigten Staaten, die für die Untersuchung von Flugzeugabstürzen verantwortlich ist, befindet sich in einem flachen Bürogebäude aus den Siebzigerjahren am Ufer des Potomac River in Washington, D.C. Auf seinen langen Fluren liegen die Untersuchungslabors, in denen sich die Wrackteile von verunglückten Flugzeugen türmen: hier ein zeretztes Motorenteil, da das verbogene Rotorblatt eines Helikopters. Auf dem Regal in einem der Labors steht der Stimmrekorder aus dem ValuJet-Absturz in Florida, der 110 Menschen das Leben kostete. Der Rekorder befindet sich in einem schuhschachtelgroßen Gehäuse aus gehärtetem Stahl, und in eine Seite ist ein ausgefranztes Loch gerissen, das so aussieht, als hätte jemand – oder etwas – mit immenser Gewalt eine Stange hineingetrieben. Einige der Ermittler sind Ingenieure, die Abstürze anhand der Wrackteile rekonstruieren. Andere sind Piloten. Bei einem überraschend großen Teil jedoch handelt es sich um Psychologen, die Stimmrekorder abhören und rekonstruieren, was die Mannschaft in den letzten Minuten vor dem Unfall sagte und tat. Einer der führenden Experten in der Auswertung von Stimmrekordern ist ein schlaksiger Mittfünfziger und promovierter Psychologe namens Malcolm Brenner. Brenner war auch einer der Ermittler im Falle des Absturzes von Korean Airlines Flug 801 in Guam.

»Der Anflug auf Guam stellt eigentlich keine Schwierigkeit dar«, beginnt Brenner. Der Flughafen von Guam verfügt über einen sogenannten Gleitwegsender, einen gewaltigen Radarstrahl, der vom Flughafen aus in den Himmel reicht. Der Pilot muss nur an diesem Strahl entlangfliegen. Nur in dieser Nacht war der Gleitwegsender abgeschaltet. »Er war außer Betrieb«, erklärt Brenner. »Das Gerät war auf einer anderen Insel zur Reparatur. Die Piloten hatten die Mitteilung bekommen, dass der Gleitwegsender nicht in Betrieb war.«

Das wäre an sich kein allzu großes Problem. In den vier Wochen, in denen sich der Gleitwegsender in Reparatur befand, landeten 1500 Flugzeuge sicher auf Guam. Es war eine Kleinigkeit, schlimmstenfalls ein Ärgernis, die Landung wurde dadurch kaum nennenswert erschwert.

»Der zweite Faktor, der die Sache komplizierte, war das Wetter«, fährt Brenner fort. »Im Südpazifik gibt es diese kurzen Schlechtwetterepisoden, die in der Regel schnell wieder vorübergehen. Es gibt keine Stürme. Es ist ein Tropenparadies. In dieser Nacht gibt es ein paar dieser kleinen Störungen, und just einige Kilometer vor dem Flughafen fliegt die Maschine in eine von diesen Schlechtwetterzellen. Also muss der Kapitän entscheiden, welches Landeverfahren er wählen will. Sie hatten sich für einen VOR/DME-Anflug entschieden. Das ist kompliziert und erfordert eine Menge Konzentration. Sie müssen schrittweise landen. Aber dann sieht der Kapitän aus einigen Kilometern Entfernung die Lichter von Guam. Er entspannt sich und sagt: ›Wir machen eine Sichtlandung.«

Der VOR ist ein Drehfunkfeuer, das Signale aussendet, mit deren Hilfe der Pilot im Anflug auf den Flughafen seine Flughöhe berechnen kann. Der Kapitän wollte mithilfe des VOR anfliegen und auf Sichtlandung umstellen, sobald er die Lichter der Landebahn sehen konnte. Das schien sinnvoll. Piloten landen dauernd nach Sicht. Doch in jedem Fall ist der Pilot gehalten, eine Alternative bereitzuhalten für den Fall, dass etwas schiefgeht. Das tat dieser Kapitän jedoch nicht.

»Sie hätten sich abstimmen müssen. Er hätte die Verwendung des DME-Entfernungsmessers vorbereiten müssen«, erklärt Brenner weiter. »Das hat er aber nicht getan. Um das Flugzeug herum befinden sich Schlechtwetterzellen, doch der Kapitän scheint davon auszugehen, dass sie schon irgendwann aus den Wolken herauskommen und den Flughafen sehen werden, und wenn er ihn aus 200 Metern Entfernung nicht sieht, dann startet er einfach durch. Das würde theoretisch funktionieren, aber die Sache hat einen Haken. Das Drehfunkfeuer, an dem er sich orientiert, be-

findet sich nicht am Flughafen selbst, sondern vier Kilometer entfernt auf dem Nimitz Hill. Es gibt eine ganze Reihe von internationalen Flughäfen, auf denen das so ist. Manchmal kann man dem Drehfunkfeuer einfach nachfliegen, und es bringt einen direkt zum Flughafen. Aber wenn man dem Drehfunkfeuer auf Guam nachfliegt, landet man auf Nimitz Hill.«

Das wusste der Pilot. So stand es auch in den Navigationskarten des Flughafens. Er war bereits acht Mal nach Guam geflogen und hatte diese Tatsache ausdrücklich in der Vorbesprechung vor dem Start erwähnt. Aber jetzt war es 1 Uhr morgens, und er war am Vortag um 6 Uhr morgens aufgestanden.

»Wir nehmen an, dass Übermüdung im Spiel war«, berichtet Brenner. »Es ist ein Nachtflug. Sie kommen um 1 Uhr morgens koreanischer Zeit an, verbringen ein paar Stunden am Boden und fliegen bei Sonnenaufgang wieder zurück. Der Kapitän war die dieselbe Strecke einen Monat zuvor geflogen. Damals hatte er auf einem Sessel in der ersten Klasse geschlafen. Jetzt fliegt er ein und sagt, dass er ziemlich müde ist.«

Hier haben wir also drei klassische Bedingungen für einen Flugzeugabsturz, die auch im Fall von Avianca Flug 52 gegeben waren: ein kleinerer technischer Defekt, schlechtes Wetter und ein übermüde-ter Pilot. Für sich genommen reicht keiner dieser drei Faktoren aus, um einen Absturz zu verursachen. Wenn sie zusammenkommen, erfordern sie die gemeinsamen Anstrengungen der Besatzung. Und genau hier begannen die Probleme von Korean Airlines Flug 801.

13.

Es folgen die Aufzeichnungen des Stimmrekorders der letzten halben Stunde von KAL Flug 801. Sie beginnen damit, dass der Kapitän über Erschöpfung klagt:

1:20:01. Kapitän: Wenn dieser Flug hin und zurück mehr als neun Stunden dauern würde, dann hätten wir was davon. Aber von acht Stunden haben

wir gar nichts. Acht Stunden helfen uns nicht ... Die lassen uns am Limit arbeiten, bis zum Limit. Wahrscheinlich ... sparen sie sich so die Kosten fürs Hotel für die Mannschaft und maximieren die Flugzeiten. Die lassen uns ... bis zum Limit arbeiten.

Jemand rutscht in seinem Sitz hin und her. Eine Minute vergeht.

1:21:13. KAPITÄN: Ah ... wirklich ... müde. [unverständliches Gemurmel]

ERSTER OFFIZIER: Natürlich.

Nun kommt einer der entscheidenden Momente des Fluges. Der Erste Offiziere entscheidet sich, das Wort zu ergreifen.

ERSTER OFFIZIER: Meinen Sie, es wird weiter regnen? Hier in der Gegend?

Der Erste Offizier muss lange darüber nachgedacht haben, ehe er diese Bemerkung machte. Hier herrschte nicht dieselbe kollegiale Atmosphäre wie in Suren Ratwattes Cockpit. Unter Piloten der Korean Airlines war es gang und gäbe, dass die Copiloten den Flugkapitän während eines Aufenthaltes bedienten, ihm Essen machten oder Geschenke einkauften. Ein früherer Pilot der Fluggesellschaft erklärte, in vielen Cockpits galt: »Der Kapitän führt das Kommando und tut, was er will, wann er will und wie er will, und die anderen haben stillzusitzen und nichts zu sagen.« Im Bericht von Delta-Airlines, der anonym im Internet veröffentlicht wurde, beschreibt einer der Beobachter, wie der Erste Offizier einer Maschine der Korean Airlines den Funkverkehr mit den Fluglotsen missversteht und einen Kurs einschlägt, der für ein anderes Flugzeug bestimmt ist. »Der Bordingenieur bemerkte den Irrtum, doch er sagte nichts. Der Erste Offizier war ebenfalls nicht zufrieden, doch auch er schwieg ... Trotz guter Sichtbedingungen sah die Mannschaft nicht aus dem Fenster und bemerkte nicht, dass der gegenwärtige Kurs nicht auf die Landebahn führen konnte.« Schließlich erkennt das Radargerät der Maschine den Fehler. Darauf folgt der bezeichnende Satz: »Der Kapitän schlug den Ersten Offizier mit dem Handrücken, um ihn für den Fehler zu bestrafen.«

Der Kapitän schlug den Ersten Offizier?

Als sich die drei Piloten von Korean Airlines Flug 801 vor dem Abflug im Flughafen Kimpo zur Vorbesprechung trafen, verbeugten sich der Erste Offizier und der Bordingenieur vor dem Kapitän. Dann schüttelten sie einander die Hände. *Cheo eom boeb seom ni da*, sagte der Copilot vermutlich respektvoll. »Es ist das erste Mal, dass wir uns treffen.« Das Koreanische kennt nicht weniger als sechs Anredeformen, die sich nach dem Verhältnis zwischen Sprecher und Angesprochenem richten: förmliche Hochachtung, formlose Hochachtung, offen, vertraut, intim und informell. Der Erste Offizier hätte es niemals gewagt, dem Kapitän gegenüber eine der vertrauteren Anredeformen zu wählen. Die koreanische Kultur legt großen Wert darauf, dass der relative Status zwischen zwei Gesprächspartnern respektiert wird.

Der koreanische Linguist Ho-min Sohn schreibt:

Bei Tisch wartet die Person mit dem niedrigeren Status, bis sich die Person mit dem höheren Status setzt und zu essen beginnt, aber nicht umgekehrt. In der Gegenwart von Personen mit höherem Status darf man nicht rauchen. Trinkt eine Person mit niedrigerem Status in Gegenwart einer höher gestellten Person, verbirgt sie ihr Glas und wendet sich ab ... Bei der Begrüßung eines Höhergestellten (nicht aber eines Untergeordneten) müssen sich Koreaner verbeugen, sie müssen aufstehen, wenn ein Höhergestellter auf der Bildfläche erscheint, und sie dürfen nicht vor einem offensichtlich Höhergestellten vorübergehen. Das Sozialverhalten richtet sich nach Alter und Rang; ein Sprichwort besagt: *chanmul to wi alay ka issta* – selbst beim Trinken von kaltem Wasser gibt es eine Ordnung.

Wenn also der Erste Offizier fragt: »Meinen Sie, es wird weiter regnen? Hier in der Gegend?«, dann will er damit sagen: »*Kapitän. Wir haben uns für eine Sichtlandung entschieden, haben keine Alternative vorbereitet, und das Wetter ist schlecht. Sie sind der Ansicht, dass wir rechtzeitig aus den Wolken kommen und die Landebahn sehen werden. Aber was ist, wenn das nicht passiert? Es ist dunkel, es regnet, und der Gleitwagsender ist abgeschaltet.*«

Aber das kann er so nicht sagen. Also macht er eine Andeutung –

weiter darf er seinem Vorgesetzten gegenüber seiner Ansicht nach nicht gehen. In der Folge wird der Erste Offizier das Wetter nicht mehr erwähnen.

Wenig später stößt das Flugzeug für einen kurzen Moment tatsächlich durch die Wolkendecke, und die Piloten sehen die Lichter in der Ferne.

»Ist das Guam?«, fragt der Bordingenieur. Nach einer Weile sagt er: »Es ist Guam, Guam.«

Der Kapitän lacht leise. »Gut!«

Aber nichts ist gut. Es ist eine Illusion. Sie sind nur für einen kurzen Moment aus den Wolken aufgetaucht. Sie sind noch 30 Kilometer vom Flughafen entfernt, und vor ihnen liegt schlechtes Wetter. Der Ingenieur weiß das, denn er ist dafür verantwortlich, die Wetterbedingungen im Auge zu behalten. Also entscheidet er sich nun, das Wort zu ergreifen.

»Das Wetterradar hat uns heute sehr geholfen«, sagt er.

Das Wetterradar hat uns geholfen? Eine zweite Andeutung aus dem Cockpit. Der Bordingenieur will nichts anderes sagen als der Erste Offizier vor ihm. *Wir haben heute Nacht nicht die Bedingungen, als dass wir uns bei der Landung allein auf die Sicht verlassen könnten. Schauen Sie auf den Radarschirm: Vor uns liegt schlechtes Wetter.*

Für westliche Ohren mag es befremdlich klingen, dass der Bordingenieur das Thema nur ein einziges Mal anspricht. Westliche Kommunikation ist »sprecherzentriert«, wie Linguisten sagen, das heißt, es liegt in der Verantwortung des Sprechers, seine Botschaft klar und unmissverständlich zu kommunizieren. Selbst im Falle des tragischen Unfalls der Air-Florida-Maschine, vor dem der Erste Offizier die Gefahren der Vereisung ebenfalls nur andeutet, setzt er immerhin vier Mal an, formuliert seine Warnung immer neu und versucht, sich verständlich zu machen. So sehr ihn die Machtdistanz zum Kapitän hemmt, er befindet sich immer noch im Kontext einer westlichen Kultur, die davon ausgeht, dass im Falle eines Missverständnisses der Sprecher der Verantwortliche ist.

Doch die koreanische Kultur ist, wie viele andere asiatische Kulturen, hörerzentriert. Der Angesprochene ist dafür verantwortlich, das Gesagte zu verstehen. Aus seiner Sicht hat sich der Bordingenieur schon sehr weit vorgewagt.

Zur Verdeutlichung zitiert Sohn ein Gespräch zwischen einem Angestellten (Kim) und seinem Abteilungsleiter (Kwacang):

KWACANG: Es ist kalt und ich habe Hunger.

[Bedeutung: Warum kaufen Sie mir nicht etwas zu essen oder zu trinken?]

KIM: Wie wäre es mit einem Glas Schnaps?

[Bedeutung: Ich kaufe den Schnaps für Sie.]

KWACANG: Es ist gut. Machen Sie sich keine Umstände.

[Bedeutung: Ich nehme Ihr Angebot an, wenn Sie es wiederholen.]

KIM: Sie müssen hungrig sein. Warum gehen wir nicht etwas essen?

[Bedeutung: Ich bestehe darauf, Sie einzuladen.]

KWACANG: Soll ich?

[Bedeutung: Ich nehme an.]

Mit seinen feinen Bedeutungsschattierungen hat dieses Gespräch durchaus etwas sehr Ästhetisches, und jeder der Beteiligten muss sehr genau auf die Motive und Absichten des anderen hören. Der Dialog ist zivilisiert im wahrsten Sinne des Wortes und lässt keine Achtlosigkeit oder Gleichgültigkeit zu.

Doch diese Art der Kommunikation funktioniert nur, wenn der Zuhörer in der Lage ist, genau hinzuhören, und wenn die Beteiligten ausreichend Zeit haben, um die nuancierten Botschaften des anderen zu entschlüsseln. Wenn jedoch ein Flugkapitän in einer stürmischen Nacht versucht, auf einem Flughafen mit defektem Gleitwegsender zu landen, dann funktioniert sie nicht.

13.

Im Jahr 2000 handelte Korean Air endlich und holte mit David Greenberg einen Ausländer, um den Flugbetrieb zu leiten. Greenbergs erste Maßnahme musste jeden überraschen, der die Wur-

zeln des Problems bei Korean Air nicht kannte: Er überprüfte die Englischkenntnisse sämtlicher Piloten. »Einige sprachen gut Englisch, andere nicht«, erinnert er sich. »Also richteten wir zunächst einmal ein Programm zur Verbesserung der Englischkenntnisse ein.« In einem zweiten Schritt übergab er sämtliche Ausbildungsprogramme der Fluggesellschaft an ein westliches Unternehmen, eine Boeing-Tochter namens Alteon. »Die Ausbilder von Alteon unterrichteten ausschließlich auf Englisch. Sie sprachen kein Wort Koreanisch.« Greenberg stellte eine einfache Regel auf: Die neue Sprache bei Korean Air war Englisch, und wer von den Piloten bleiben wollte, musste die Sprache fließend beherrschen. »Es handelte sich nicht um eine Auslese«, erklärt er. »Alle hatten dieselbe Möglichkeit, und wem der Spracherwerb schwer fiel, der konnte auf eigene Rechnung zusätzliche Kurse besuchen. Die Sprache war ein Filter. Aber ich erinnere mich nicht, dass irgendjemand wegen mangelnder Englischkenntnisse entlassen worden wäre.«

Greenberg begründete diese Maßnahme damit, dass Englisch die Sprache der Luftfahrt sei. Wenn die Piloten im Cockpit die Checklisten durcharbeiteten, in denen die wichtigen Punkte der Flugroute dargestellt wurden, dann waren diese Listen auf Englisch. Und wenn sie mit einem beliebigen Tower irgendwo auf der Welt kommunizieren mussten, dann immer auf Englisch.

»Wenn Sie während der Hauptverkehrszeit am Kennedy Airport in New York landen, dann gibt es keine nonverbale Kommunikation«, sagt Greenberg. »Hier reden Menschen mit Menschen, und jeder muss hundertprozentig verstehen, was los ist. Vielleicht müssen zwei Koreaner, die nebeneinander im Cockpit sitzen, nicht unbedingt auf Englisch miteinander kommunizieren. Aber wenn sie sich nicht darauf einigen können, was die anderen da draußen auf Englisch gesagt haben, dann spielen Sprachkenntnisse sehr wohl eine Rolle.«

Greenberg wollte den Piloten eine zweite Identität geben. Ihr Problem bestand darin, dass sie in den Rollen gefangen waren, die ihnen das gravitatische kulturelle Erbe ihres Landes vorgab. Sie

sollten eine Chance bekommen, diese Rollen beim Betreten des Cockpits hinter sich zu lassen, und die Sprache war der Schlüssel zu dieser Verwandlung. Das Englische würde sie von den feinen Abstufungen der koreanischen Hierarchie – der förmlichen Hochachtung, der formlosen Hochachtung und so weiter – befreien. Stattdessen hätten die Piloten Teil an einer Kultur und Sprache mit einer völlig anderen Geschichte.

Der entscheidende Teil von Greenbergs Reform war jedoch das, was er nicht tat. Er verzweifelte nicht. Er feuerte nicht sämtliche Piloten, um Besatzungen aus Kulturen mit geringerer Machtdistanz einzustellen. Er wusste, wie wichtig das kulturelle Erbe war, welch weitreichende Auswirkungen es hat, dass es alles durchdringt und noch fortbesteht, lange nachdem es seine Nützlichkeit verloren hat. Aber er nahm nicht an, dass diese kulturelle Identität ein unveränderbarer Bestandteil unserer Persönlichkeit ist. Er war überzeugt, wenn die Koreaner ihre Herkunft anerkennen und sie sich mit denjenigen Aspekten ihres kulturellen Erbes auseinandersetzen würden, die nicht zur Luftfahrt passten, dann würden sie sich verändern. Er bot den Piloten das, was Eishockeyspieler, Softwareentwickler und Unternehmensanwälte auf ihrem Weg zum Erfolg auch bekamen: eine Chance, ihr Verhältnis zu ihrer Arbeit zu verändern.

Nach seinem Abschied von Korean Air half Greenberg beim Aufbau einer Luftfrachtgesellschaft namens Cargo 360 und nahm eine Reihe koreanischer Piloten mit. Es waren durchweg Bordingenieure, die in der strengen Hierarchie bei Korean Air hinter dem Kapitän und dem Ersten Offizier die Nummer drei gewesen waren. »Diese Jungs hatten bis zu 15 Jahre lang in ihrer alten Umgebung bei Korean Air gearbeitet. Dort hatten sie ihre untergeordnete Rolle akzeptiert und am unteren Ende der Leiter gestanden. Wir haben sie neu ausgebildet und in westliche Mannschaften gesteckt. Sie waren ein voller Erfolg. Jeder Einzelne hat seinen Stil verändert. Sie übernehmen die Initiative. Sie tragen ihren Teil. Sie warten nicht, dass ihnen jemand Anweisungen gibt. Es sind er-

fahrene Leute, zum Teil Mitte 50, mit einer langen Geschichte in einem bestimmten Kontext, die ihren Job neu gelernt haben und jetzt erfolgreich in einem westlichen Cockpit ihre Arbeit tun. Wir haben sie aus ihrer Kultur herausgeholt und sie neu geprägt.«

Dies ist ein außerordentlich befreiendes Beispiel. Wenn wir verstehen, was einen guten Piloten ausmacht – wenn wir verstehen, wie wichtig Kultur, Geschichte und Umwelt für den beruflichen Erfolg des Einzelnen sind –, dann müssen wir nicht an einer Flugesellschaft verzweifeln, deren Piloten Berge rammen. Wir haben eine Möglichkeit, die Erfolglosen erfolgreich zu machen.

Aber dazu müssen wir offen mit einem Thema umgehen, das wir allzu oft lieber ignorieren würden. Als Boeing im Jahr 1994 den ersten Sicherheitsbericht veröffentlichte, in dem das Unternehmen einen klaren Zusammenhang zwischen der Anzahl der Flugzeugkatastrophen eines bestimmten Landes und den Hofstedeschen Kulturdimensionen herstellte, wanden sich die Wissenschaftler, um niemandem auf die Zehen zu treten. »Wir behaupten nicht, dass die beiden zusammenhängen, aber wir glauben, dass ein Zusammenhang besteht«, formulierte Boeings leitender Sicherheitsingenieur. Aber warum so ängstlich? Warum ist es so schwer anzuerkennen, dass jeder von uns einer Kultur mit ihren ganz eigenen Stärken und Schwächen, ihren Neigungen und Voreingenommenheiten angehört? Wir können nicht so tun, als sei jeder und jede von uns lediglich das Produkt seiner und ihrer persönlichen Erfahrungen. Wenn wir die Kultur ignorieren, fallen Flugzeuge vom Himmel.

14.

Zurück ins Cockpit.

»Das Wetterradar hat uns heute sehr geholfen.« Das sagt heute kein Pilot mehr.

Doch wir schreiben das Jahr 1997, und bei Korean Airlines nimmt man die Machtdistanz sehr ernst. Der Kapitän ist müde und hört nicht, was der Bordingenieur ihm wirklich mitteilen will.

»Ja«, erwidert er. »Es ist sehr nützlich.« Er hört nicht einmal zu.

Die Maschine fliegt Drehfunkfeuer nach, und das Drehfunkfeuer steht auf einem Berg. Die Wolken haben sich nicht gelichtet. Die Piloten sehen nichts. Der Kapitän fährt das Fahrgestell und die Landeklappen aus.

Um 1:41:48 sagt der Kapitän: »Scheibenwischer an«, und der Bordingenieur schaltet die Scheibenwischer ein. Es regnet.

Um 1:41:59 fragt der Erste Offizier: »Nicht in Sicht?« Er sucht die Landebahn und kann sie nicht entdecken. Seit geraumer Zeit hat er ein flaues Gefühl in der Magengegend. Eine Sekunde später meldete sich die elektronische Stimme der Höhenwarnung: »500 Fuß«. Das Flugzeug befindet sich 160 Meter über dem Boden. Der Boden, das ist die Flanke von Nimitz Hill. Doch die Mannschaft ist verwirrt, denn sie nimmt an, der Boden sei die Landebahn. Aber wieso sehen sie die Landebahn denn nicht? Mit erstaunter Stimme fragt der Bordingenieur: »Eh?« Sie können sich vielleicht vorstellen, wie es in den Köpfen der Besatzungsmitglieder rattert, während sie versuchen, ihre Annahme über die Position des Flugzeugs mit der Information ihrer Instrumente in Einklang zu bringen.

Um 1:42:19 sagt der Erste Offizier: »Führen wir einen Fehlanflug durch.« Er hat endlich von Andeutung auf Vorschlag umgeschaltet und will die Landung abbrechen. Die Ermittler sollten später zu dem Schluss kommen, dass die Zeit ausgereicht hätte, um in Steigflug überzugehen und Nimitz Hill auszuweichen, wenn er in diesem Moment die Kontrolle übernommen hätte. In ihrer Ausbildung lernen Erste Offiziere, genau das zu tun, wenn sie der Ansicht sind, dass der Kapitän einen offensichtlichen Fehler macht. Doch es ist eine Sache, das in der Theorie zu lernen, und eine ganz andere, es in einem Cockpit umzusetzen, in dem der Kapitän Sie mit dem Handrücken schlägt, wenn Sie einen Fehler machen.

1:42:20 Bordingenieur: »Nicht in Sicht.«

Endlich, im Angesicht der unmittelbar bevorstehenden Katastrophe, machen der Erste Offizier und der Bordingenieur den

Mund auf. Sie wollen, dass der Kapitän durchstartet und das Landemanöver abbricht. Doch es ist bereits zu spät.

1:42:21. ERSTER OFFIZIER: »Nicht in Sicht, Fehlanflug.«

1:42:22. BORDINGENIEUR: »Durchstarten.«

1:42:23. KAPITÄN: »Durchstarten.«

1:42:24:05. Höhenwarnsystem: 100.

1:42:24:84. Höhenwarnsystem: 50.

1:42:25:19. Höhenwarnsystem: 40.

1:42:25:50. Höhenwarnsystem: 30.

1:42:25:78. Höhenwarnsystem: 20.

1:42:25:78. [Geräusch des ersten Aufpralls]

1:42:28:65. [Dauerton]

1:42:28:91. [Stöhnen]

1:42:30:54. [Dauerton]

Ende der Aufnahme.

KAPITEL 8

REISFELDER UND MATHEMATIK

»Wer an 360 Tagen im Jahr vor Sonnenaufgang aufsteht, kann gar nicht anders, als seine Familie reich zu machen.«

1.

Der Weg in das industrielle Herz Südchinas führt durch das breite, saftig grüne Delta des Perlflusses. Das Land ist in dichten Smog gehüllt. Auf der Autobahn stauen sich die Lastwagen. Stromkabel sind kreuz und quer über den Himmel gespannt. Fabriken, in denen Kameras, Computer, Uhren, Regenschirme und T-Shirts hergestellt werden, wechseln sich ab mit aufeinandergestapelten Wohnblocks und Feldern, auf denen Bananen, Mangos, Zuckerrohr, Papaya und Ananas für den Export angebaut werden. Kaum eine Landschaft der Welt hat sich in so kurzer Zeit so radikal verändert. Vor einer Generation war der Himmel hier noch blau und die Autobahn eine zweispurige Landstraße. Und noch eine Generation früher reichten hier die Reisfelder, so weit das Auge blicken konnte.

Zwei Stunden flussaufwärts liegt die Stadt Guangzhou. Dahinter sind die Überreste des alten China leichter zu entdecken. Die Landschaft ist von atemberaubender Schönheit. Vor dem Hintergrund der fernen Nan Ling Berge ziehen sich sanfte, mit weißen Kalkfelsen gesprenkelte Hügel dahin. Verstreut liegen die traditionellen erdfarbenen Bauernhäuser aus getrockneten Lehmziegeln zwischen den Feldern. Auf den Märkten in den kleinen Dörfern bieten die Bauern Hühner und Gänse in Bambuskäfigen feil und legen Gemüse in Reihen auf dem Boden aus. Auf Tischen liegen

Schweinefleischstücke und große Tabakkumpen. Und überall ist Reis. Im Winter ragen die vertrockneten Stoppel der letzten Ernte aus den trockenen Feldern. Wenn zu Beginn der Frühjahr der Reis gesetzt wird und die feuchten Winde anheben, wird die Landschaft von einem zauberhaften Grün überzogen, und zu Beginn der ersten Ernte, wenn die Körner am Ende der Reispflanzen heranreifen, verwandelt sich das Land bis zum Horizont in ein wogendes gelbes Meer.

In China wird seit Tausenden von Jahren Reis angebaut. Von hier aus verbreitete sich die Technik des Reisanbaus über ganz Südostasien, bis nach Japan, Korea, Singapur und Taiwan. So weit die Geschichtsbücher zurückreichen, leben Bauern nach dem immer gleichen Rhythmus des Reisanbaus.

Reisfelder werden nicht einfach bestellt wie ein Weizenfeld, sondern sie müssen aufwändig angelegt werden. Es reicht nicht, Bäume und Unterholz zu roden, Steine aufzusammeln und den Boden zu pflügen. Reisfelder werden als Terrassen in Hänge gesetzt oder in Sümpfen und Flussebenen errichtet. Ein Reisfeld muss bewässert werden, also wird um das Feld herum ein kompliziertes System von Dämmen angelegt. Kanäle werden gegraben, um das Wasser von der nächsten Quelle heranzutransportieren, und die Dämme mit Schleusen versehen, damit das Wasser die Pflanzen in der gewünschten Höhe bedeckt.

Das Reisfeld selbst benötigt einen harten Boden aus Lehm, der verhindert, dass das Wasser im Untergrund versickert. Die Schößlinge lassen sich natürlich nicht in den Lehm setzen, also muss dieser mit einer Schicht weichen Schlamm bedeckt werden. Die sogenannte »Lehmwanne« muss so konstruiert sein, dass sie sich einerseits leicht entwässern lässt und andererseits das Wasser die Pflanzen optimal bedeckt. Außerdem muss der Reis natürlich regelmäßig gedüngt werden, was ebenfalls keine einfache Aufgabe darstellt. Traditionell verwendeten die Bauern die »Nachterde«, wie der menschliche Kompost genannt wird, sowie eine Mischung aus verbrannten Pflanzenabfällen, Flussschlamm, Bohnenkuchen

und Hanf. Dabei müssen sie jedoch sorgfältig darauf achten, nicht zu viel oder zum falschen Zeitpunkt zu düngen, denn das wäre genauso schlecht wie zu wenig Dünger.

Zur Pflanzzeit haben die chinesischen Bauern die Auswahl unter Hunderten von Reissorten, von denen jede ihre eigenen Vor- und Nachteile hat. Eine Sorte wächst schneller und ist dafür weniger ertragreich, oder umgekehrt, eine andere widersteht der Trockenheit besser, wieder eine andere bringt in nährstoffarmen Böden bessere Erträge. Bauern pflanzen gleichzeitig ein Dutzend und mehr Sorten an und passen die Mischung der jeweiligen Jahreszeit an, um das Risiko eines Ernteausfalls zu minimieren.

Er oder sie (oder besser, die Familie, da die Landwirtschaft Sache der gesamten Familie ist) bringt das Saatgut zunächst in einem eigenen Saatfeld aus. Nach einigen Wochen werden die Setzlinge sorgfältig in 15 Zentimeter voneinander entfernten Reihen auf das Feld gesetzt und dort herangezogen. Unermüdlich jäten die Bauern das Unkraut von Hand, um zu verhindern, dass es die jungen Pflanzen erstickt. Hin und wieder werden mit einem Bambuskamm von jedem einzelnen Halm die Insekten abgesammelt. Gleichzeitig müssen die Bauern den Wasserstand im Auge behalten und darauf achten, dass das Wasser unter der heißen Sommersonne nicht zu warm wird. Wenn der Reis reif ist, rufen die Bauern ihre gesamte Verwandtschaft zusammen, um den Reis in einer gemeinsamen Anstrengung so schnell wie möglich zu ernten und vor Anbruch der Trockenzeit im Winter eine zweite Ernte einbringen zu können.

In den ländlichen Regionen Südchinas besteht das Frühstück – für diejenigen, die es sich leisten können – aus Congee, einem Reisbrei mit Salat, Fischpaste und Bambussprossen. Zum Mittagessen gibt es wieder Congee. Und zum Abendessen gibt es Reis mit Beilagen. Der Reis dient als Währung, mit der man auf dem Markt andere zum Leben notwendige Dinge kaufen kann. An ihm lassen sich Wohlstand und Status ablesen. Bis heute bestimmt der Reis den gesamten Tagesablauf. »Reis ist Leben«, sagt der Anthropologe Gon-

çalo Santos, der ein traditionelles südchinesisches Dorf untersucht hat. »Ohne Reis ist kein Überleben möglich. Wer in dieser Gegend etwas sein will, braucht Reis. Der Reis hält die Welt am Laufen.«

2.

Sehen Sie sich die folgende Zahlenreihe an: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Lesen Sie sie laut vor. Schließen Sie die Augen, prägen Sie sich die Zahlen 20 Sekunden lang ein und sagen Sie sie dann laut auf.

Für Sprecher des Englischen und Deutschen stehen die Chancen bei 50 Prozent, dass Sie sich die Zahlenfolge merken können. Ein Chinese wird sich diese sieben Zahlen jedoch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit merken können. Der Grund ist, dass wir Zahlen in einer Gedächtnisschleife speichern, die etwa 2 Sekunden lang dauert. Wenn wir etwas innerhalb von 2 Sekunden sagen oder lesen können, dann können wir es uns am leichtesten einprägen. Sprecher des Chinesischen können sich die Zahlenfolge 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6 leichter merken, da es ihnen das Chinesische (anders als das Englische oder das Deutsche) problemlos ermöglicht, diese sieben Zahlen in 2 Sekunden unterzubringen.

Das Beispiel stammt aus dem Buch *The Number Sense* von Stanislas Dehaene. Der Autor erklärt weiter:

Chinesische Zahlwörter sind bemerkenswert kurz. Die meisten lassen sich in weniger als einer Viertelsekunde aussprechen (4 ist beispielsweise »si« und 7 »qi«). Die englischen Zahlwörter »four« und »seven« sind länger und erfordern etwa eine Drittelsekunde. Die unterschiedliche Gedächtnisleistung ist allein auf diese Längenunterschiede zurückzuführen. In so verschiedenen Sprachen wie dem Walisischen, dem Arabischen, dem Chinesischen, dem Englischen und dem Hebräischen besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Dauer, die zur Aussprache der jeweiligen Zahlwörter erforderlich ist, und dem Zahlengedächtnis der Sprecher. Auf diesem Gebiet geht der Preis an das kantonische Chinesisch, dessen Zahlwörter so kurz sind, dass sich die Bewohner von Hongkong Zahlenfolgen mit zehn Ziffern merken können.

Daneben unterscheiden sich indogermanische und asiatische Sprachen jedoch im gesamten Aufbau ihres Zahlensystems. Im Deutschen sagen wir dreizehn, vierzehn, fünfzehn, achtzehn und neunzehn, also müsste man doch eigentlich erwarten, dass es auch einszehn, zweizehn, sechszehn und siebenzehn heißt. Stattdessen verwenden wir die Formen elf, zwölf, sechzehn und siebzehn. Genauso sagen wir vierzig, fünfzig und achtzig, die so klingen wie die Zahlen vier, fünf und acht, mit denen sie verwandt sind. Aber wir sagen zwanzig, sechzig und siebzig, die zwar so ähnlich klingen wie zwei, sechs und sieben, aber eben nicht ganz. Dazu kommt, dass wir die Zahlen zwischen 13 und 99 nicht in der Reihenfolge aussprechen, in der wir sie schreiben: Wir schreiben 14, 15, 18, aber wir sprechen vier-zehn, fünf-zehn, acht-zehn. Im Deutschen ist das Zahlensystem also äußerst unregelmäßig. Anders im Chinesischen, im Koreanischen und im Japanischen, die ein vollkommen logisches Zahlensystem besitzen: 11 ist zehn-eins, 12 ist zehn-zwei, 24 ist zwei-zehner-vier, und so weiter.

Dank dieses Unterschiedes lernen Kinder in Ostasien sehr viel schneller zählen. In China können vierjährige Kinder im Durchschnitt bereits bis 40 zählen, während englisch- und deutschsprachige Kinder in diesem Alter meist nur bis 15 kommen und erst ab dem fünften Lebensjahr bis 40 zählen können. Was ihre Mathematikkenntnisse angeht, sind diese Kinder also im Alter von fünf Jahren bereits ein Jahr hinter ostasiatischen Kindern zurück.

Der Regelmäßigkeit des Zahlensystems ist es außerdem zu verdanken, dass ostasiatische Kinder die Grundrechenarten sehr viel leichter lernen. Wenn Sie ein siebenjähriges Kind auf Deutsch auffordern, siebenunddreißig und zweiundzwanzig zu addieren, muss es diese Zahlen erst im Kopf in Ziffern verwandeln ($37+22$). Erst dann kann es die Rechenoperation durchführen: 7 plus 2 ist 9, und 30 plus 20 ist 50, macht 59. Wenn Sie dagegen ein Kind in einer asiatischen Sprache auffordern, drei-zehner-sieben und zwei-zehner-zwei zu addieren, ist die Rechenaufgabe bereits in der Formulierung enthalten. Es ist keinerlei Übersetzung von

Sprache in Ziffern erforderlich: Das Ergebnis ist fünf-zehner-neun.

»Das asiatische Zahlensystem ist transparent«, erklärt die Psychologin Karen Fuson von der Northwestern University, die sich ausgiebig mit den Unterschieden zwischen Ost und West beschäftigt hat. »Dadurch verändert sich die gesamte Einstellung zur Mathematik. Ich muss die Sachen nicht stur auswendig lernen, sondern es gibt ein Muster, das ich entdecken kann. Ich erwarte, dass ich das kann und dass es einfach ist. Beim Bruchrechnen sprechen wir zum Beispiel von ›drei Fünfteln‹. Im Chinesischen heißt es buchstäblich, ›von fünf Teilen, nimm drei‹. Die Formulierung erklärt, was ein Bruch ist, und ermöglicht eine eindeutige Unterscheidung zwischen Zähler und Nenner.«

Die vielbeschworene Mathematikangst, die unter westlichen Kindern umgeht, beginnt in der dritten und vierten Klasse. Fuson meint, ein Teil dieser Angst sei darauf zurückzuführen, dass Mathematik sinnlos erscheint, dass sie sprachlich schwer zu erfassen ist und dass den Kindern ihre Grundregeln schwierig und willkürlich vorkommen.

Asiatischen Kindern bleibt diese Verwirrung dagegen erspart. Sie können sich Zahlen besser merken und Rechenoperationen schneller durchführen. Der sprachliche Ausdruck eines Bruchs entspricht exakt dem, was ein Bruch tatsächlich ist. Deshalb macht den Kindern Mathematik vermutlich ein bisschen mehr Spaß, und das wiederum sorgt dafür, dass sie mehr für Mathematik tun und ihre Hausaufgaben lieber machen. Auf diese Weise kommt ein positiver Selbstverstärkungseffekt in Gang.

Mit anderen Worten haben asiatische Kinder in Sachen Mathematik einen eingebauten Vorteil. Es ist jedoch ein ungewöhnlicher Vorteil. Seit Jahren schneiden Kinder aus China, Korea und Japan sowie im Ausland lebende Kinder aus diesen Ländern bei internationalen Vergleichstests in Mathematik erheblich besser ab als gleichaltrige Kinder aus westlichen Ländern. Lange ging man davon aus, Asiaten müssten so etwas wie ein angeborenes Mathe-

matiktalent besitzen.¹ Der Psychologe Richard Lynn ging sogar so weit, eine Evolutionstheorie aufzustellen, in der er den Himalaja, das kalte Wetter, prähistorische Jagdmethode, Gehirngrößen und besondere Vokalklänge heranzog, um zu erklären, warum Asiaten angeblich über einen höheren Intelligenzquotienten verfügten.² So denken wir über Mathematik: Wir gehen davon aus, dass gute Leistungen in Algebra direkt mit der Intelligenz eines Menschen zusammenhängen. Doch die Unterschiede in westlichen und östlichen Zahlensystemen legen eine andere Erklärung nahe: Gute Leistungen in Mathematik könnten in der Kultur verankert sein.

Im Falle der Koreaner war ein tief verwurzeltes Erbe ein Hindernis dafür, Flugzeuge zu fliegen. Beim Zahlensystem jedoch handelt es sich um ein anderes kulturelles Erbe, das im 21. Jahrhundert sehr nützlich ist. Das kulturelle Erbe spielt eine wichtige Rolle. Wenn wir erkennen, welche überraschenden Auswirkungen Machtdistanz oder die Länge von Zahlwörtern haben können, dann drängt sich eine Frage auf: Gibt es noch weitere kulturelle Eigenheiten, die einen Einfluss darauf haben, wie wir die intellektuellen Herausforderungen dieses Jahrhunderts bewältigen? Kann es sein, dass eine vom Reisanbau geprägte Kultur ihren Angehörigen einen Vorsprung in Mathematik verschafft? Hat ein Reisfeld Auswirkungen auf schulische Leistungen?

1 In internationalen Vergleichstests liegen Japan, Südkorea, Hongkong, Singapur und Taiwan ungefähr gleichauf bei 98 Prozent, die Vereinigten Staaten, Frankreich, England, Deutschland und andere westliche Industrienationen dagegen bei 26 bis 36 Prozent. Das ist ein ganz erheblicher Unterschied.

2 Lynns Behauptung, Asiaten hätten einen höheren Intelligenzquotienten, wurde überzeugend von verschiedenen Experten widerlegt, die zeigen konnten, dass er sich in seinen Untersuchungen hauptsächlich auf städtische Familien der Oberschicht bezog. James Flynn, einer der führenden Intelligenzexperten, stellte die ebenso kontroverse Gegenthese auf, nach der Asiaten historisch einen niedrigeren Intelligenzquotienten hätten als Europäer, was bedeuten würde, dass sie ihre Überlegenheit auf dem Gebiet der Mathematik trotz und nicht wegen ihres Intelligenzquotienten erworben hätten. Flynn vertritt diese These in seinem Buch *Asian Americans: Achievement Beyond IQ* (1991).

3.

Das Bemerkenswerteste an einem Reisfeld – etwas, das man erst feststellt, wenn man tatsächlich darauf steht – ist seine Größe. Es ist ungefähr so groß wie ein Hotelzimmer und damit ziemlich klein. Zu einem typischen Familienbetrieb gehören zwei oder drei Reisfelder. Ein Dorf mit 1500 Einwohnern ernährt sich von rund 180 Hektar Land – so viel, wie zu einem durchschnittlichen Familienbetrieb im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten gehören. Wenn eine fünf- oder sechsköpfige Familie von einem Stück Land leben muss, das so groß ist wie zwei Hotelzimmer, dann verändert sich die Landwirtschaft dramatisch.

Historisch gesehen ist die westliche Agrikultur »mechanisch« ausgerichtet. Wollte ein Bauer größere Erträge erzielen, dann schaffte er modernere Geräte an, die es ihm erlaubten, menschliche Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen: einen Traktor, eine Dreschmaschine, eine Heuballenpresse, einen Mähdrescher. Er rodete neue Felder und erweiterte seine Anbaufläche, denn mit den Maschinen konnte er mit demselben Aufwand immer größere Ackerflächen bestellen. Doch in Japan und China hatten die Bauern weder das Geld, sich neue Maschinen anzuschaffen, noch standen zusätzliche Flächen zur Verfügung, die sich in neue Reisfelder hätten verwandeln lassen. Die Bauern konnten ihre Erträge nur dann steigern, wenn sie ihre Zeit effektiver nutzten und bessere Entscheidungen trafen. Daher bezeichnet die Anthropologin Francesca Bray den Reisanbau als »kompetenzorientiert«: Wer bereit ist, ein bisschen gründlicher Unkraut zu jäten, gezielter zu düngen, mehr Zeit auf die richtige Einstellung der Wasserhöhe zu verwenden, sein Feld absolut waagerecht anzulegen und jeden Quadratzentimeter optimal zu nutzen, der erzielt höhere Erträge. Kein Wunder also, dass Reisbauern in der Vergangenheit härter gearbeitet haben als alle anderen Bauern.

Letztere Aussage mag ein wenig merkwürdig klingen, zumal die meisten von uns der Ansicht sind, die Arbeit in vormodernen

Gesellschaften sei ausgesprochen hart gewesen. Das stimmt so allerdings nicht ganz. Unsere Vorfahren stammen unter anderem von Jägern und Sammlern ab, und die hatten kein sonderlich aufreibendes Leben. Die !Kung-Buschmänner der Kalahariwüste in Botsuana, die zu den letzten Vertretern dieser Lebensform gehören, leben von einer Vielfalt wild wachsender Früchte, Beeren und Wurzeln. Hauptbestandteil ihrer Ernährung ist die proteinhaltige Mongongo-Nuss, die in der Region in Hülle und Fülle vorkommt. Die !Kung betreiben keinen Ackerbau und gehen keinen zeitraubenden Tätigkeiten wie Aussaat, Ungezieferbekämpfung, Ernte und Lagerung nach. Auch Tiere halten sie keine. Gelegentlich gehen die !Kung-Männer auf die Jagd, wenn auch eher zum Zeitvertreib. Im Ganzen arbeiten die Buschmänner und -frauen zwischen 12 und 19 Stunden pro Woche und verbringen ihre Zeit in der Hauptsache mit Tanzen, geselligem Zusammensein und Besuchen bei Freunden und Familie. Insgesamt arbeiten sie weniger als 1000 Stunden pro Jahr. (Als einer der Buschmänner gefragt wurde, warum sein Volk keinen Ackerbau betriebe, blickte er den Fragesteller verdutzt an und erwiderte: »Warum sollen wir etwas anpflanzen, wenn es so viele Mongongo-Nüsse auf der Welt gibt?«)

Oder nehmen wir das Leben der Bauern im Europa des 18. Jahrhunderts. An rund 200 Tagen im Jahr arbeiteten die Männer und Frauen von Sonnenaufgang bis zum Mittag und kamen damit auf eine Jahresarbeitszeit von rund 1200 Stunden. Während der Aussaat im Frühjahr und der Ernte im Herbst waren die Arbeitstage länger, im Sommer und Winter waren sie dagegen sehr viel kürzer. Der Historiker Graham Robb schreibt in seinem Buch *The Discovery of France*, das Leben eines französischen Bauern habe bis ins 19. Jahrhundert aus kurzen Phasen der Arbeit und langen Phasen des Nichtstuns bestanden.

»99 Prozent der landwirtschaftlichen Tätigkeiten, die hier und in anderen Darstellungen beschrieben werden, entfielen auf das Ende des Frühjahrs und den Beginn des Herbstes«, schreibt Robb. In den Pyrenäen und den Alpen fielen ganze Dörfer mit dem ersten

Schneefall Anfang November in Winterschlaf und erwachten erst im März oder April wieder. Doch auch in den gemäßigten Regionen Frankreichs, wo die Temperatur kaum unter den Gefrierpunkt fiel, war es kaum anders. Robb fährt fort:

Die Felder Flanderns waren den größten Teil des Jahres verlassen. Im Jahr 1844 beschrieb ein offizieller Bericht über die Region Nièvre die seltsame Verwandlung der burgundischen Tagelöhner nach dem Ende der Ernte und der Weinlese: »Nachdem die nötigen Reparaturen an den Werkzeugen erledigt sind, verbringen diese kräftigen Männer ihre Zeit im Bett, halten sich warm und essen weniger. Sie schwächen sich ganz bewusst.«

Diese Form des menschlichen Winterschlafs war eine körperliche und ökonomische Notwendigkeit. Eine Verlangsamung des Stoffwechsels verhinderte, dass der Hunger die Vorräte erschöpfte ... Die Menschen bummelten und trödelten selbst im Sommer ... Nach der Revolution beklagten sich Beamte im Elsass und dem Département Pas-de-Calais, die Winzer und Bauern würden sich in der ruhigen Zeit lieber »der stumpfen Faulheit hingeben«, statt sich »einer friedlichen und sesshaften Tätigkeit im Haus zu widmen«.

Die Reisbauern in Südchina verfielen dagegen nicht in Winterschlaf. In der kurzen Pause der Trockenzeit waren sie mit kleineren Arbeiten beschäftigt. Sie stellten Bambuskörbe oder Hüte her und verkauften sie auf dem Markt, besserten die Dämme ihrer Reisfelder aus und reparierten ihre Lehmhütten. Ihre Kinder schickten sie zur Arbeit zu Verwandten in Nachbardörfern. Außerdem stellten sie Tofu und Bohnenquark her und fingen Schlangen (die als Delikatesse galten) und Insekten. Mit Beginn des Frühjahrs waren sie wieder jeden Morgen zu Sonnenaufgang auf ihren Feldern. Die Arbeit im Reisfeld ist etwa 10 bis 20 Mal so arbeitsintensiv wie die Arbeit auf einem Mais- oder Weizenfeld derselben Größe. Nach manchen Schätzungen arbeiten Reisbauern in Südostasien etwa 3 000 Stunden pro Jahr.

4.

Stellen Sie sich vor, wie das Leben eines Reisbauern im Delta des Perlflusses ausgesehen haben muss. 3 000 Arbeitsstunden pro

Jahr sind unerhört viel, vor allem wenn man die meiste Zeit in gebückter Haltung und unter der sengenden Sonne Reispflanzen setzt oder Unkraut jätet.

Was das Leben der Reisbauern jedoch erträglich machte, war der Charakter ihrer Tätigkeit. Ihr Arbeit hatte eine wichtige Eigenschaft mit der Textilarbeit der jüdischen Einwanderer in New York gemeinsam: Sie war sinnvoll. Zum einen besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Einsatz und Belohnung: Je härter man auf dem Reisfeld arbeitet, desto größer sind die Erträge. Zum anderen handelt es sich um eine anspruchsvolle Tätigkeit. Reisbauern pflanzen nicht einfach im Frühjahr und ernten im Herbst. Sie leiten ein eigenes kleines Unternehmen, beschäftigen die gesamte Familie, beugen Ernteausfällen durch eine geschickte Auswahl des Saatguts vor, errichten und managen ein ausgeklügeltes Bewässerungssystem und koordinieren einen komplexen Ernteablauf, während sie gleichzeitig die zweite Pflanzung vorbereiten.

Vor allem aber ist die Arbeit autonom. In Europa waren viele Bauern kaum etwas anderes als schlecht bezahlte Arbeitssklaven eines adeligen Großgrundbesitzers und hatten kaum Möglichkeiten, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Doch in China und Japan war diese Form der ausbeuterischen Feudalherrschaft weitgehend unbekannt, da der Feudalismus in einer Reiswirtschaft kaum funktionieren kann. Der Reisanbau ist viel zu komplex und anspruchsvoll für ein System, das die Bauern jeden Morgen aufs Feld zwingt. Seit dem 14. und 15. Jahrhundert ließen die Großgrundbesitzer in Zentral- und Südchina ihren Pächtern fast vollständig freie Hand: Sie kassierten eine feste Pacht und ließen die Bauern ansonsten gewähren.

»Nassreisanbau erfordert nicht nur einen phänomenalen Arbeitseinsatz, sondern auch äußerste Disziplin«, erklärt der Historiker Kenneth Pomerantz. »Sie müssen sich ständig um den Reis kümmern. Es ist wichtig, dass das Feld vollkommen eben ist, ehe Sie es fluten. Wenn es nur beinahe eben ist, aber nicht ganz, dann

kann das einen gewaltigen Unterschied im Ertrag ausmachen. Genauso wichtig ist die richtige Fließgeschwindigkeit des Wassers. Es ist ein Unterschied, ob Sie die Setzlinge ordentlich oder schlampig ausrichten. Es reicht nicht, Mitte März zu sähen und dann darauf zu warten, dass es regnet. Sie kontrollieren sämtliche Faktoren direkt. Wenn eine Tätigkeit einen derartigen Aufwand erfordert, muss der Pächter ein Anreizsystem schaffen, das dem Bauern einen größeren Anteil gibt, wenn die Ernte gut ausfällt. Daher der feste Pachtzins. Der Grundbesitzer bekommt, sagen wir, 20 Scheffel Reis, unabhängig von der Ernte, und wenn die Ernte gut ausfällt, dann steigt der Anteil des Bauern. Reisanbau geht nicht mit Sklaverei und Lohnarbeit zusammen. Es wäre zu leicht, einfach die Bewässerungsschleusen ein bisschen länger zu öffnen, und schon ist das Feld ruiniert.«

In einer Untersuchung verglich der Historiker David Arkush russische und chinesische Sprichwörter und stieß auf ganz erstaunliche Unterschiede. »Wenn Gott nicht gibt, gibt auch die Erde nicht«, lautete zum Beispiel eine typische russische Redewendung. Dieser Pessimismus und Fatalismus ist typisch für eine tyrannische Feudalherrschaft, in der die Bauern keinerlei Grund haben, an den Nutzen ihrer Arbeit zu glauben. Chinesische Sprichwörter zeichnen sich dagegen durch die Überzeugung aus, »dass Fleiß, geschickte Planung und Eigenverantwortung beziehungsweise Zusammenarbeit in einer kleinen Gruppe auf Dauer Früchte tragen«, so Arkush.

Dies sind einige der Sprichwörter der armen Bauern, die 3 000 Stunden im Jahr bis an die Knie im Wasser ihrer Reisfelder standen (in denen es übrigens vor Blutegeln nur so wimmelte) und unter der sengenden Sonne schufteten:

»Ohne Blut und Schweiß kein Essen.«

»Bauern arbeiten, Bauern arbeiten, denn wenn sie nicht arbeiten, wer zieht dann den Reis, mit dem sie durch den Winter kommen?«

»Im Winter erfriert der Faule.«

»Erwarte dein Essen nicht vom Himmel, sondern von der Arbeit deiner Hände.«

»Frag nicht, wie es mit der Ernte steht, denn sie hängt von Arbeit und Dünger ab.«

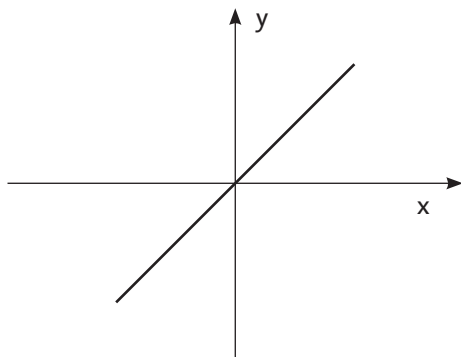
»Wenn der Mensch arbeitet, bleibt das Land nicht träge.«

Das vielleicht aufschlussreichste Sprichwort lautet: »Wer an 360 Tagen im Jahr vor Sonnenaufgang aufsteht, kann gar nicht anders, als seine Familie reich zu machen.« *Vor Sonnenaufgang aufstehen? An 360 Tagen im Jahr?* Für die !Kung, die gemächlich ihre Mongongo-Nüsse vom Boden auflesen, oder für die französischen Bauern, die den ganzen Winter hindurch schlafen, oder für jeden anderen Menschen, der nicht gerade im Reisanbau tätig ist, wäre dieses Sprichwort eine Zumutung.

Diese Erkenntnis über die südostasiatische Kultur ist natürlich nicht ganz neu. Egal welche westliche Universität Sie besuchen – die chinesischen, koreanischen und japanischen Studenten sind dafür bekannt, dass sie noch in der Bibliothek sitzen, nachdem alle anderen schon längst gegangen sind. Manche Asiaten hören es nicht gern, wenn ihre Kultur auf diese Weise dargestellt wird, da sie befürchten, es handele sich um diskriminierende Vorurteile und Stereotypen. Doch der Glaube an Fleiß sollte im Gegenteil etwas sehr Positives sein. Jede Erfolgsgeschichte, der wir bisher in diesem Buch begegnet sind, beruht darauf, dass eine Einzelperson oder eine Gruppe mehr arbeitet als andere. Bill Gates und Bill Joy waren als Jugendliche computersüchtig. Die Beatles standen in Hamburg Tausende Stunden lang auf der Bühne. Joe Flom schuftete jahrelang und lernte das Handwerk der feindlichen Unternehmensübernahme von der Pike auf, ehe seine große Chance kam. Erfolgreiche Menschen arbeiten hart, und das Geniale an der Nassreiskultur war, dass sie den Bauern eine Möglichkeit gab, inmitten der Armut und der Plackerei einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Diese Lektion hat Asiaten in vielerlei Hinsicht sehr genutzt – vor allem aber auf dem Gebiet der Mathematik.

5.

Vor einigen Jahren nahm Alan Schoenfeld, Professor für Mathematik in Berkeley, ein Video einer Frau namens Renee auf, während diese versucht, einem mathematischen Problem auf den Grund zu gehen. Renee ist Mitte 20, hat lange schwarze Haare und trägt eine runde Nickelbrille. Auf dem Video ist zu sehen, wie sie am Computer mit einem Algebra-Lernprogramm spielt. Vor sich auf dem Bildschirm sieht sie ein Koordinatensystem mit einer waagerechten x - und einer senkrechten y -Achse. Das Programm fordert den Nutzer auf, für die x - und die y -Achse einen Wert einzugeben, und zeichnet daraufhin eine Gerade in das Koordinatensystem, die vom Nullpunkt durch den betreffenden Punkt geht. Wenn wir zum Beispiel für die x - und die y -Achse jeweils eine 5 eingeben, dann zeichnet der Computer folgende Grafik:



Vermutlich fühlten Sie sich nun dunkel an längst vergangene Mathematikstunden erinnert. Aber keine Sorge, Sie müssen sich nicht mit mathematischen Gleichungen herumschlagen, um die Bedeutung dieses Experiments zu verstehen. Konzentrieren Sie sich beim Lesen der nächsten Absätze weniger auf das, *was* Renee sagt, und mehr darauf, *wie* sie es sagt und *warum*.

Mithilfe von Schoenfelds Computerprogramm sollen Schülerinnen und Schülern lernen, die Steigung einer Geraden zu er-

mitteln. Vermutlich erinnern Sie sich (oder auch nicht, ich hatte es jedenfalls vergessen!), dass die Steigung einer Geraden ihr Anstieg über eine bestimmte Strecke ist. Die Steigung der Geraden in unserer Beispielgrafik ist 1, da sie über eine Strecke von 5 Punkten auf der x-Achse um 5 Punkte auf der y-Achse ansteigt.

Da sitzt nun also Renee vor dem Bildschirm und soll herausfinden, welche Werte sie eingeben muss, damit der Computer eine Linie zeichnet, die mit der y-Achse zur Deckung kommt. Wer sich tatsächlich noch an seinen Mathematikunterricht erinnert, der weiß, dass das unmöglich ist. Eine senkrechte Linie hat eine unendliche Steigung: Sie beginnt auf der y-Achse bei Null und steigt immer weiter ins Unendliche. Auf der x-Achse bleibt sie dagegen bei Null. Aber eine natürliche Zahl lässt sich nicht durch Null dividieren.

Doch Renee sieht nicht, dass das, was sie vorhat, nicht funktionieren kann. Sie sitzt einem »glorreichen Irrtum« auf, wie Schoenfeld es nennt. Er führt dieses Video deshalb so gern vor, weil es demonstriert, wie sich dieser Irrtum auflöst.

Renee ist Krankenschwester und hat sich in der Vergangenheit nie sonderlich für Mathematik interessiert. Doch das Programm lässt sie nicht los.

»Also, ich würde gern mit diesem Programm eine senkrechte Linie zeichnen, die parallel zur y-Achse verläuft«, fängt sie an. Schoenfeld sitzt neben ihr. Sie sieht ihn fragend an. »Es ist fünf Jahre her, dass ich so was gemacht habe.«

Sie spielt mit dem Programm und gibt verschiedene Zahlen ein.

»Also, wenn ich die Neigung so verändere ... minus 1 ... also, eigentlich will ich ja, dass diese Linie senkrecht ist.«

Sie gibt neue Zahlen ein, und die Gerade verändert sich.

»Oh. Das war's nicht.«

Sie wirkt verwirrt.

»Was haben Sie vor?«, fragt Schoenfeld.

»Ich will eine gerade Linie zeichnen, die parallel zur y-Achse

verläuft. Also, was muss ich machen? Ich glaube, ich muss das ein bisschen verändern.« Sie zeigt auf die y-Koordinate. »Das habe ich eben gesehen. Wenn ich von 1 auf 2 gehe, dann verändert sich viel. Aber um ganz da rauf zu kommen, muss ich immer mehr verändern.«

Genau das ist Renees glorreicher Irrtum. Sie hat erkannt, dass die Gerade umso steiler wird, je größer die y-Koordinate ist, und meint daher, sie müsse den Wert nur groß genug wählen, um eine senkrechte Linie zu erhalten.

»12 oder 13 könnte vielleicht ausreichen. Vielleicht 15.«

Sie legt die Stirn in Falten. Mit Schoenfelds Hilfe versucht sie, der Frage auf den Grund zu gehen. Sie fragt, er stößt sie sanft in die richtige Richtung. Sie unternimmt einen Anlauf nach dem anderen.

Sie gibt 20 ein. Die Gerade wird ein wenig steiler. Sie tippt 40 ein. Die Gerade wird noch steiler.

»Ich sehe den Zusammenhang. Aber warum, das verstehe ich nicht. Was ist, wenn ich 80 eingebe? Wenn ich mit 40 auf halbe Höhe komme, müsste ich doch mit 80 ganz raufkommen. Also, schauen wir mal.«

Sie gibt 80 ein. Die Gerade wird steiler, aber sie ist nicht senkrecht.

»Das geht wohl bis unendlich so weiter? Da kommen wir ja nie hin.« Renee hat eine heiße Spur. Doch dann kehrt sie zu ihrem Irrtum zurück.

»Also, was brauche ich? Jedes Mal, wenn ich die Zahl verdoppele, wird der Abstand kleiner. Aber wir kommen nie ganz hin ...«

Sie gibt 100 ein.

»Das ist näher. Aber es ist immer noch nicht ganz dran.«

Sie denkt laut. Ganz offensichtlich steht sie kurz vor der Lösung. »Das hab ich mal gewusst ... aber ... das hab ich mal gewusst. Ich weiß nur nicht, warum ...«

Sie schweigt und starrt auf den Bildschirm.

»Ich bin verwirrt. Es ist zehn zu eins. Aber ich will ...«

Dann sieht sie es.

»Ah, es ist irgendeine Zahl oben und Null unten. Eine beliebige Zahl dividiert durch Null!« Sie strahlt. »Eine senkrechte Linie ist eine beliebige Zahl dividiert durch Null – und das ist Unendlich! Okay. Jetzt verstehe ich. Die Steigung ist unendlich. Ahaaaa! Das bedeutet jetzt was. Das vergesse ich nicht mehr!«

6.

Im Rahmen seiner Untersuchungen hat Schoenfeld zahlreiche Aufnahmen von Studenten gemacht, während diese versuchen, Mathematikaufgaben zu lösen. Das Video von Renee gehört zu seinen Lieblingsaufnahmen, denn es demonstriert eindrucksvoll etwas, das er für das Geheimnis des Mathematiklernens hält. Zwischen dem Beginn des Bandes und Renees Aha-Erlebnis vergehen ganze 22 Minuten. Das ist eine lange Zeit. »Das ist Mathematik der achten Klasse«, erklärt Schoenfeld. »Aber wenn ich einen Achtklässler an dieselbe Aufgabe setze, dann sagt der nach ein paar Versuchen: ›Das kapiere ich nicht, erklären Sie's mir.‹« In einem anderen Experiment fragte Schoenfeld eine Gruppe von Schülern, wie lange sie an einer Hausaufgabe arbeiten würden, ehe sie zu dem Schluss kämen, sie sei zu schwer und nicht zu lösen. Die Antworten reichten von 30 Sekunden bis 5 Minuten, der Durchschnitt lag bei 2 Minuten.

Doch Renee lässt nicht locker. Sie experimentiert, geht wieder und wieder über dieselbe Frage, denkt laut und lässt sich nicht beirren. Sie ahnt, dass mit ihrer Annahme darüber, wie man eine senkrechte Linie herstellt, irgendetwas nicht stimmen kann, und sie lässt nicht locker, ehe sie nicht die Antwort gefunden hat.

Renee ist kein Mathematikgenie. Abstrakte Vorstellungen wie die Steigung einer Geraden und die Unendlichkeit sind ihr eher fremd. Doch Schoenfeld findet ihre Leistung eindrucksvoll.

»Sie hat den unbedingten Willen, die Sache zu verstehen«, sagt er. »Sie gab sich nicht mit einem oberflächlichen ›ja, stimmt‹ zu-

frieden. Sie ist anders. Und genau das ist das Ungewöhnliche.« Er spult das Band zurück zu einem Moment, an dem Renee überrascht auf den Bildschirm starrt.

»Schauen Sie, sie sieht zwei Mal hin. Die meisten Schüler wären einfach darüber hinweggegangen. Aber sie denkt sich, ›das passt nicht zu dem, was ich gedacht habe. Das verstehe ich nicht. Das ist wichtig. Das will ich verstehen.« Und wenn sie es versteht, sagt sie, ›ja, das passt.«

An der Universität von Berkeley unterrichtet Schoenfeld einen Kurs in problemlösendem Denken. Der einzige Zweck dieses Kurses besteht seiner Ansicht nach darin, den Studenten die schlechten Denkgewohnheiten auszutreiben, die sie sich auf dem Weg zur Universität angeeignet haben. »In den Prüfungen stelle ich eine Aufgabe, deren Lösung ich selbst nicht kenne«, erzählt er. »Ich sage meinen Studenten: ›Ihr habt zwei Wochen Zeit, um die Aufgabe zu lösen. Ich kenne eure Angewohnheiten. Ihr lasst die Prüfung eine Woche lang liegen und fangt in der zweiten Woche an. Aber ich warne euch im Voraus: In einer Woche werdet ihr die Aufgabe nicht lösen können. Wenn ihr gleich damit anfangt, kommt ihr wahrscheinlich frustriert zu mir und sagt mir: ›Das ist unlösbar.« Aber ich sage euch, macht einfach weiter, und in der zweiten Woche werdet ihr deutliche Fortschritte erkennen.«

Wir glauben oft, man müsse ein Genie sein, um Mathematik zu kapieren – entweder man hat »es«, oder man hat es eben nicht. Schoenfeld ist dagegen der Ansicht, es sei weniger eine Frage der Fähigkeiten als eine Frage der Einstellung. Wer bereit ist, sich anzustrengen, kann Mathematik beherrschen. Erfolg ist das Ergebnis von Ausdauer, Hartnäckigkeit und der Bereitschaft, sich 22 Minuten lang an einem Problem abzuarbeiten, das die meisten Menschen schon nach 30 Sekunden hinwerfen würden. Stellen Sie sich ein Klassenzimmer voller Renees vor, die Raum und Zeit bekommen, selbst mit mathematischen Aufgabestellungen zu experimentieren – das wäre ein gewaltiger Fortschritt. Oder stellen Sie sich ein Land vor, in dem Renees Ausdauer nicht die Ausnahme ist,

sondern so tief in der Kultur verwurzelt ist wie der Ehrenkodex auf dem Cumberland-Plateau. Das wäre in der Tat ein Land, das gute Noten in Mathematik erzielt.

7.

Alle vier Jahre gibt eine internationale Gruppe von Bildungswissenschaftlern einen allgemeinen Mathematik- und Naturwissenschaftstest für Schüler der Grund- und Mittelstufe heraus. Dieser Test nennt sich TIMSS und dient dem Zweck, internationale Bildungsstandards miteinander zu vergleichen.

Daneben müssen alle TIMSS-Teilnehmer einen allgemeinen Fragebogen ausfüllen, in dem sie unter anderem Angaben zum Bildungsniveau ihrer Eltern, zu ihrer eigenen Einstellung zur Mathematik und zu ihren Freunden machen sollen. Dieser Fragebogen ist keine einfache Übung. Er beinhaltet rund 120 Fragen und ist so lang und anstrengend, dass viele Kinder 10 bis 20 Fragen überspringen.

Die Anzahl der Fragen, die Kinder im Durchschnitt auf dem Begleitfragebogen auslassen, unterscheidet sich ja nach Land. Es ist sogar möglich, die teilnehmenden Länder danach zu ordnen, wie vollständig die Schüler den Fragebogen beantworten. Und jetzt wird es spannend: Diese Rangfolge beim Ausfüllen des Begleitfragebogens entspricht fast exakt der Rangfolge der Länder beim eigentlichen Leistungsvergleich in Mathematik. Mit anderen Worten: Diejenigen Kinder, die bereit sind, lange genug still zu sitzen und jede einzelne Frage eines schier endlosen Fragebogens zu beantworten, sind genau die Kinder, welche die Mathematikaufgaben am besten lösen.

Der Erziehungswissenschaftler Erling Boe von der University of Pennsylvania stolperte eher durch Zufall über diesen Zusammenhang. »Es kam wie aus heiterem Himmel«, erzählt er und gesteht, er habe diese Erkenntnis bislang nicht veröffentlicht, da sie ihm einfach zu merkwürdig vorkam. Um es ganz deutlich zu unter-

streichen: Boe behauptet nicht etwa, dass zwischen der Fähigkeit, einen Fragebogen auszufüllen, und der Fähigkeit, einen Mathematiktest erfolgreich zu absolvieren, ein Zusammenhang besteht. Er behauptet vielmehr, dass es sich um ein und dieselbe Fähigkeit handelt.

Um es noch ein wenig deutlicher zu machen: Stellen Sie sich vor, Jahr für Jahr fände in einer der großen Metropolen der Welt eine Mathematik-Olympiade statt, zu der jedes Land 1 000 Achtklässler entsendet. Boe behauptet, wir könnten vorhersagen, wie die einzelnen Länder abschneiden werden, ohne auch nur eine einzige Mathematikaufgabe zu stellen. Wir müssten nur eine Aufgabe stellen, mit deren Hilfe sich messen lässt, inwieweit die Teilnehmer bereit sind, diszipliniert zu arbeiten. Aber wir müssten ihnen nicht einmal diese Aufgabe stellen. Wenn wir vorhersagen wollten, welches Land bei der Mathematik-Olympiade am erfolgreichsten abschneidet, müssten wir uns nur ansehen, welche Kultur Disziplin und Leistungsbereitschaft den höchsten Stellenwert beimisst.

Die TIMSS-Studie hat also keinen Überraschungssieger: An der Spitze liegen Singapur, Südkorea, Taiwan, Hongkong und Japan. Diese fünf Länder wurden gleichermaßen durch die Tradition des Nassreisenanbaus und der sinnvollen Arbeit geprägt.¹ Das sind

1 Hierzu zwei kleine Anmerkungen: Erstens ist die Volksrepublik China nicht auf dieser Liste vertreten, da sie nicht an der TIMSS-Studie teilnimmt. Da jedoch Taiwan und Hongkong auf den Spitzenplätzen vertreten sind, darf man davon ausgehen, dass die Schüler der Volksrepublik China ähnlich gut abschneiden würden.

Vielleicht noch wichtiger ist jedoch die Frage, wie es sich mit dem Norden Chinas verhält, wo es keinen Nassreisenanbau gibt, sondern die Kultur wie in Westeuropa traditionell vom Weizenanbau bestimmt wird. Zeigen die Nordchinesen ähnlich gute Leistungen in Mathematik? Wir wissen es nicht. Der Psychologe James Flynn weist jedoch darauf hin, dass die überwiegende Mehrheit der im Westen lebenden Auswanderer – die hier so gute Leistungen in Mathematik vorweisen – aus Südchina kommt. Die chinesischstämmigen Studenten, die an Universitäten wie dem MIT hervorragend abschneiden, haben ihre Wurzeln überwiegend in der Region des Perflusses. Flynn verweist jedoch auch darauf, dass unter den chinesischstämmigen Amerikanern die sogenannten Sze Yap bei Mathematiktests am schlechtesten abschneiden. Die Sze Yap stammen vom Rand des Deltas, »wo das Land weniger fruchtbar und der Reisanbau weniger intensiv ist«.

Länder, in denen arme Bauern seit Jahrhunderten 3 000 Stunden pro Jahr auf ihren Reisfeldern schufteten und Sprichwörter geprägt haben wie: »Wer an 360 Tagen im Jahr vor Sonnenaufgang aufsteht, kann gar nicht anders, als seine Familie reich zu machen.«¹

1 Eine umfangreiche Wissenschaftsliteratur beschäftigt sich mit der Messung der asiatischen »Ausdauer«. In einer dieser Untersuchungen legte Priscilla Blinco Gruppen von Erstklässlern in Japan und den Vereinigten Staaten ein kompliziertes Puzzle vor und maß, wie lange die Kinder daran arbeiteten, ehe sie aufgaben. US-amerikanische Kinder kamen im Durchschnitt auf 9,47 Minuten. Japanische Kinder hielten dagegen durchschnittlich 13,93 Minuten durch, also rund 40 Prozent länger.

KAPITEL 9

MARITAS HANDEL

»Ich habe jetzt nur noch Freunde vom KIPP.«

1.

Mitte der Neunzigerjahre öffnete eine staatliche Versuchsschule namens KIPP-Academy in der vierten Etage der Lou Gehrig Junior High School in New York City ihre Türen.¹ Die Schule befindet sich im Süden der Bronx, eines der ärmsten Stadtteile von New York City. Gegenüber dem langgestreckten, grauen Gebäude aus den Sechzigerjahren befindet sich eine Zeile trostloser Wohnsilos. Einige Straßen weiter verläuft die Stadtautobahn Grand Concourse. Es ist kein Wohnviertel, in dem man nach Einbruch der Dunkelheit gern allein auf die Straße geht.

KIPP ist eine Mittelschule für die Jahrgangsstufen 5 bis 8. Die Klassen sind groß: Die fünfte Klasse besteht aus zwei Gruppen mit je 35 Kindern. Es gibt keine Eingangsprüfung und keine Zulassungsvoraussetzungen. Die Schüler werden in einem Losverfahren ausgewählt, und jedes Kind, das in der Bronx lebt und die vierte Klasse besucht, kann sich bewerben. Die Schüler sind jeweils zur Hälfte Afroamerikaner und Latinos. Drei Viertel der Kinder leben bei einem alleinerziehenden Elternteil. Rund 90 Prozent haben Anspruch auf kostenlose oder ermäßigte Schulspeisung, das heißt, ihre Familien sind so arm, dass die Regierung einen Zuschuss gibt, damit die Kinder ein vernünftiges Mittagessen bekommen.

1 KIPP steht für »Knowledge Is Power Program« – das Programm »Wissen ist Macht«.

Rein äußerlich erinnert die KIPP-Academy an die Art Schule mit der Art Schüler, die jeden Lehrer zur Verzweiflung bringt. Aber schon beim Betreten der Räumlichkeiten wird deutlich, dass hier irgendetwas anders ist. Die Kinder gehen still und im Gänsemarsch durch die Gänge. Sie haben gelernt, im Unterricht nach einem festen Protokoll miteinander zu kommunizieren: Sie lächeln, sitzen aufrecht, hören zu, fragen nach, stellen Augenkontakt her und nicken, wenn andere mit ihnen sprechen. An den Wänden der Flure hängen Hunderte Wimpel der Universitäten, auf denen KIPP-Ab solventen studiert haben. Im Vorjahr meldeten Hunderte Familien ihre Kinder zur Verlosung von 48 Plätzen der fünften Klasse an. Es ist keineswegs übertrieben zu behaupten, dass die KIPP-Academy in den etwas mehr als zehn Jahren ihres Bestehens eine der begehrtesten staatlichen Schulen in ganz New York City geworden ist.

KIPP hat seinen ausgezeichneten Ruf vor allem aufgrund seines Mathematikunterrichts. Im Süden der Bronx erreichen nur 16 Prozent aller Mittelschüler im nationalen Jahrgangsvergleich durchschnittliche oder überdurchschnittliche Leistungen in Mathematik. Dagegen geben viele KIPP-Schüler nach Abschluss der fünften Klasse an, Mathematik sei ihr Lieblingsfach. Schon in der siebten Klasse beginnen die Kinder mit Algebra der Oberstufe. Am Ende der achten Klasse erreichen 84 Prozent aller Schüler im nationalen Vergleich durchschnittliche oder überdurchschnittliche Leistungen in Mathematik. Das heißt, dass diese nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Kinder aus sozial benachteiligten Familien, die in heruntergekommenen Wohnblocks in einem der verrufensten Stadtteile des ganzen Landes leben und deren Eltern in den seltensten Fällen auch nur einen Fuß in eine Universität gesetzt haben, dieselben Ergebnisse erzielen wie die privilegierten Achtklässler aus den wohlhabenden Vorstädten. »Die Lesekompetenz unserer Kinder ist guter Durchschnitt«, sagt David Levin, der KIPP 1994 mit einem Lehrerkollegen namens Michael Feinberg gründete. »Mit dem Schreiben haben sie ein wenig zu kämpfen. Aber wenn sie hier abgehen, sind sie in Mathematik Spitze.«

Inzwischen gibt es landesweit mehr als 50 KIPP-Schulen, und weitere sind in Vorbereitung. Hinter dem KIPP-Programm steht eines der vielversprechendsten Bildungskonzepte der Vereinigten Staaten. Doch der Erfolg hat weniger mit dem Lehrplan, den Lehrern, der finanziellen Ausstattung oder institutionellen Reformen zu tun. Der Erfolg dieser Bildungseinrichtung rührt vielmehr daher, dass sie das kulturelle Erbe ihrer Schüler ernst nimmt.

2.

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts machte sich eine Gruppe von Reformern in den Vereinigten Staaten an den Aufbau eines öffentlichen Bildungssystems. Das damalige staatliche Schulsystem war kaum mehr als ein Sammelsurium von Dorfschulen und städtischen Zwergschulen, die von der jeweiligen Gemeinde unterhalten wurden. Auf dem Land wurden Schulen im Frühjahr und Herbst geschlossen, damit die Kinder ihren Eltern bei der Aussaat und der Ernte helfen konnten. In der Stadt orientierten sich viele Schulen am langen und chaotischen Arbeitstag der Eltern. Die Reformen wollten sicherstellen, dass alle Kinder zur Schule gingen und dass die staatlichen Schulen eine gute Allgemeinbildung boten, das heißt, dass alle Kinder genug Unterricht erhielten, um lesen, schreiben und rechnen zu lernen und produktive Mitglieder der Gemeinschaft zu werden.

Der Historiker Kenneth Gold weist jedoch darauf hin, dass den frühen Bildungsreformern daneben sehr daran gelegen war, den Kindern nicht zu *viel* Bildung zuzumuten. Im Jahr 1871 veröffentlichte beispielsweise das Bildungsministerium einen Bericht von Edward Jarvis über den Zusammenhang von Bildung und Wahnsinn. Nach der Untersuchung von 1741 Geisteskranken kam Jarvis zu dem Schluss, dass für 205 dieser Fälle »Überbildung« verantwortlich gewesen sei. »Bildung legt den Grundstein für zahlreiche Ursachen des Wahnsinns«, schrieb Jarvis. Eine ähnliche Auffassung vertrat auch Horace Mann, Bildungspionier aus Massachu-

setts, der meinte, wenn die Schule die Kinder zu sehr fordere, habe dies »schädliche Auswirkungen auf Charakter und Gewohnheiten ... Nicht selten wird durch eine Überreizung des Geistes die Gesundheit zerstört.« In Fachzeitschriften brachten Erzieher immer wieder ihre Sorge zum Ausdruck, sie könnten die Kinder zu sehr fordern oder durch allzu viel Schulbildung ihre angeborenen Fähigkeiten ersticken.

Gold schreibt, die Reformer

»suchten nach Möglichkeiten, die Zeit, die Kinder mit Schule und Hausaufgaben verbrachten, möglichst zu reduzieren, mit der Begründung, lange Phasen der Erholung schützten den Geist vor Verletzung. Daher wurde im 19. Jahrhundert der Samstagsunterricht abgeschafft, und die Ferien wurden verlängert. Lehrer wurden gewarnt, »beim Lernen dürfen die Schüler nicht durch allzu langes Stillsitzen körperlich ermüdet und durch allzu langes Studieren geistig verwirrt werden«. Ruhepausen ermöglichten dem Geist zudem die Stärkung der kognitiven und analytischen Fähigkeiten. Einer der Autoren des *Massachusetts Teacher* schrieb: »Derart befreit von der Anspannung des Studierens, erwerben Jungen und Mädchen, genau wie Männer und Frauen, die Angewohnheit des eigenständigen Denkens und Reflektierens, unabhängig von dem, was man ihnen beigebracht hat, und unabhängig von der Autorität anderer.«

Der Gedanke, dass sich Lernen und Ruhepausen im Gleichgewicht befinden müssen, unterscheidet sich ganz erheblich von der ostasiatischen Vorstellung des Lernens. Doch die ostasiatische Welt sieht hat ihren Ursprung natürlich im Reisfeld. Im Delta des Perlfusses bringen die Reisbauer zwei bis drei Ernten pro Jahr ein. Das Land liegt nur für kurze Zeit brach. Da mit dem Wasser immer neue Nährstoffe auf die Felder gelangen, wird das Land sogar umso fruchtbarer, je öfter es bestellt wird.

In der Landwirtschaft des Westens ist das Gegenteil der Fall: Wenn ein Weizen- oder Maisfeld nicht alle zwei bis drei Jahre brachliegt, wird der Boden ausgelaugt. Im Winter werden die Felder ebenfalls nicht bestellt. Im bäuerlichen Jahreslauf folgen auf die Anstrengungen im Frühjahr und Herbst die gemächlicheren

Phasen im Sommer und Winter. Diese Logik übertrugen die Bildungsreformer auf die Kultivierung des menschlichen Geistes. Durch Vergleich und Übertragung gelangen wir zu neuen Vorstellungen, wir bewegen uns vom Bekannten zum Unbekannten, und was diese Reformer kannten, war der Rhythmus der Landwirtschaft. Ein Geist muss wie ein Feld bestellt werden. Aber nicht zu sehr, sonst wird er ausgelaugt. Und was war das Gegenmittel? Lange Sommerferien – dieses eigentümliche US-amerikanische Erbe, das bis heute weitreichende Auswirkungen auf das Lernverhalten der Kinder hat.

3.

Die Sommerferien spielen in den gegenwärtigen Bildungsdiskussionen kaum eine Rolle. Sie gelten wie Football und der Abschlussball als heilige und unantastbare Einrichtung im schulischen Alltag. Aber wir wollen sehen, ob die folgenden Testergebnisse aus der Grundschule unseren Glauben an den Wert der Sommerferien nicht ein wenig erschüttern können.

Die Zahlen stammen aus einer Untersuchung des Soziologen Karl Alexander von der Johns Hopkins University. Alexander verfolgte die Entwicklung von 650 Erstklässlern der staatlichen Schulen von Baltimore und analysierte deren Abschneiden im California Achievement Test, einem verbreiteten Test zur Lese- und Rechenkompetenz. Die folgende Tabelle gibt die Ergebnisse des Lesetests der ersten fünf Jahre wieder, aufgeschlüsselt nach der Zugehörigkeit der Schüler zur Ober-, Mittel- und Unterschicht:

Schicht	1. Klasse	2. Klasse	3. Klasse	4. Klasse	5. Klasse
Unterschicht	329	375	397	433	461
Mittelschicht	348	388	425	467	497
Oberschicht	361	418	460	506	534

Sehen wir uns die erste Spalte an. Am Ende der ersten Klasse weisen die Schüler erkennbare, wenngleich nicht überwältigend große Unterschiede auf. Die Erstklässler aus der Oberschicht haben gegenüber den ärmsten Kindern – die in Baltimore wirklich arm sind – einen Vorsprung von 32 Punkten. Machen wir nun einen Sprung in die letzte Spalte: Vier Jahre später hat sich der anfangs bescheidene Unterschied zwischen Arm und Reich mehr als verdoppelt.

Dieser Leistungsunterschied wurde wieder und wieder beobachtet und provoziert in der Regel zwei Reaktionen. Die erste besagt, Kinder aus sozial benachteiligten Familien verfügten einfach nicht über dieselben angeborenen Lernfähigkeiten wie Kinder aus privilegierten Familien. Mit anderen Worten: Arme Kinder sind dümmer. Die zweite, etwas optimistischere Schlussfolgerung besagt, unsere Schulen ließen die Kinder der Unterschicht im Stich: Sie seien nicht ausreichend darauf vorbereitet, sozial benachteiligten Kindern die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie benötigen. Doch an diesem Punkt wird Alexanders Untersuchung interessant, denn sie widerlegt beide Erklärungen.

Die Schulen von Baltimore ließen ihre Schüler den California Achievement Test nicht nur im Juni, also am Ende des Schuljahres, durchführen, sondern auch im September, kurz nach Ende der Sommerferien. Die Ergebnisse dieses zweiten Tests ermöglichten Alexander eine Variation seiner Analyse. Ein Vergleich der Ergebnisse vom September und dem darauffolgenden Juni zeigte, was die Kinder im Laufe des Schuljahres lernten. Und ein Vergleich der Ergebnisse vom Juni und dem darauffolgenden September zeigte, was die Kinder in den Sommerferien lernten. Auf diese Weise konnte er feststellen, inwieweit der Leistungsunterschied mit dem Unterricht selbst zusammenhing und inwieweit mit dem, was in den Sommerferien passierte.

Beginnen wir mit dem Wissenserwerb während des Schuljahrs. Die folgende Tabelle zeigt die Verbesserung der Lesekompetenz zwischen dem Beginn des Schuljahrs im September und dem Ende

im Juni. Die Spalte »Summe« am Ende gibt wieder, wie viel die Kinder aus fünf Jahren Schulunterricht mitnahmen.

Schicht	1. Klasse	2. Klasse	3. Klasse	4. Klasse	5. Klasse	Summe
Unterschicht	55	46	30	33	25	189
Mittelschicht	69	43	34	41	27	214
Oberschicht	60	39	34	28	23	184

Diese Tabelle erzählt eine ganz andere Geschichte als die vorherige. In der ersten Tabelle sah es noch so aus, als würden Kinder aus sozial benachteiligten Familien in der Schule weniger lernen. Doch nun sehen wir, dass das so nicht stimmen kann. Ein Blick auf die Summe zeigt, dass die Kinder der Unterschicht mit 189 Punkten mehr lernen als die Kinder der Oberschicht, die nur auf 184 Punkte kommen. Gegenüber der Mittelschicht liegen sie nur um wenige Punkte zurück, und in der zweiten Klasse lernen sie sogar mehr als die Kinder aus der Mittel- und der Oberschicht.

Sehen wir uns nun an, wie sich die Ergebnisse über die Sommerferien verändern.

Schicht	nach der 1. Klasse	nach der 2. Klasse	nach der 3. Klasse	nach der 4. Klasse	Summe
Unterschicht	– 3,67	– 1,70	2,74	2,89	0,26
Mittelschicht	– 3,11	4,18	3,68	2,34	7,09
Oberschicht	15,38	9,22	14,51	13,38	52,49

Der Unterschied ist erstaunlich. Sehen wir uns die erste Spalte an. Wenn die Kinder aus den wohlhabenderen Familien nach ihren ersten Sommerferien im September zurück an die Schule kommen, hat sich ihre Lesekompetenz laut Test um 15 Punkte verbessert. Die Kinder aus den sozial benachteiligten Familien erzielen dagegen fast 4 Punkte weniger als vor den Ferien. Das heißt, dass

die armen Kinder zwar mehr aus dem Unterricht mitnehmen, jedoch in den Sommerferien gegenüber den privilegierten Kindern zurückfallen.

Sehen wir uns nun die letzte Spalte an, in der Zugewinne aus den Sommerferien von der ersten bis zur vierten Klasse addiert sind. Die Kinder aus der Unterschicht kommen hier auf ganze 0,26 Punkte. Das heißt, Kinder aus den sozial benachteiligten Familien lernen in den Ferien nichts dazu. Die Ergebnisse der Kinder aus wohlhabenderen Familien steigen dagegen um erstaunliche 52,49 Punkte. Der Vorsprung der reichen Kinder gegenüber den armen lässt sich also vollständig auf das zurückführen, was diese Kinder außerhalb der Schule lernen.

Was können wir daraus schließen? Es ist sehr gut möglich, dass dieser unterschiedliche Bildungserfolg eine Folge der unterschiedlichen Erziehungsstile der Eltern ist, die wir in Kapitel 4 kennengelernt haben. Erinnern wir uns an den neunjährigen Alex Williams aus Annette Lareaus Untersuchung. Seine Eltern glauben an »konzertierte Kultivierung«, sie nehmen ihn ins Museum mit, melden ihn zu außerschulischen Kursen an und schicken ihn während der Ferien in ein Sommercamp, wo er zusätzlichen Unterricht erhält. Wenn er sich zu Hause langweilt, stehen ihm jede Menge Bücher zur Verfügung, die er lesen kann, und seine Eltern sehen es als ihre Verantwortung an, ihm einen aktiven Umgang mit seiner Umwelt beizubringen. Es ist also kein Wunder, dass Alex über den Sommer seine Lese- und Mathematikkompetenz verbessert.

Anders Katie Brindle, das kleine Mädchen am anderen Ende der sozialen Leiter. Ihre Mutter hat nicht das Geld, sie ins Sommercamp zu schicken, und sie hat keine Zeit, Katie nachmittags zu außerschulischen Kursen zu begleiten. Bei Katie zu Hause liegen keine Bücher herum, die sie lesen könnte, wenn sie sich langweilt. Wahrscheinlich schaltet sie den Fernseher ein. Das heißt nicht, dass sie nicht trotzdem ihre Sommerferien genießt, andere Kinder kennenlernt, draußen spielt, ins Kino geht und die sorglosen Sommertage verlebt, von denen wir alle träumen. Doch dies trägt nicht

zu einer Verbesserung ihrer Lese- und Mathematikkompetenz bei, und jeder dieser sorglosen Sommertage lässt sie ein Stückchen weiter hinter Alex zurückfallen. Alex ist vermutlich kein bisschen intelligenter als Katie, doch er arbeitet mehr. Während Katie in den Sommerferien draußen spielt oder vor dem Fernseher sitzt, nutzt Alex diese Monate zum Lernen.

Alexanders Untersuchung lässt den Schluss zu, dass die Bildungsdiskussion in den Vereinigten Staaten in die falsche Richtung geht. Sie dreht sich vor allem um Klassenstärken, Lehrplanreformen, Laptops für die Schüler und eine bessere finanzielle Ausstattung der Schulen und geht grundsätzlich davon aus, dass die Schulen in entscheidenden Punkten versagen. Doch ein Blick auf die zweite Tabelle, die zeigt, was in den Sommerferien passiert, belegt, dass die Schulen sehr wohl funktionieren. Für die Kinder mit schlechteren schulischen Leistungen besteht das Problem vielmehr darin, dass es nicht genug Schule gibt.

Mit einer einfachen Berechnung zeigt Alexander, was passieren würde, wenn die Kinder aus Baltimore das ganze Jahr über zur Schule gingen: Am Ende der Grundschule würden Kinder aus armen und reichen Familien nahezu dieselben Ergebnisse in Lesen und Mathematik erzielen.

Plötzlich erscheinen die Ursachen für die Überlegenheit der ostasiatischen Kinder in Mathematik in einem völlig neuen Licht. In ostasiatischen Ländern haben die Kinder nämlich keine langen Sommerferien. Warum auch? Eine Kultur, die der Ansicht ist, der Weg zum Erfolg bestehe darin, an 360 Tagen im Jahr vor Sonnenaufgang aufzustehen, wird ihre Kinder kaum drei Monate lang in die Sommerferien schicken. In den Vereinigten Staaten hat das Schuljahr im Durchschnitt 180 Tage. In Südkorea sind es dagegen 220 und in Japan sogar 243.

In einem der letzten internationalen Mathematiktests wurden die Teilnehmer gefragt, wie viele der Aufgaben aus Algebra, Analysis und Geometrie aus Themenbereichen stammten, die sie bereits im Unterricht behandelt hatten. Japanische Zwölftklässler hatten

92 Prozent der abgefragten Themen im Unterricht abgedeckt. Das ist das Ergebnis von 243 Schultagen im Jahr: Die Schüler haben mehr Zeit zum Lernen und weniger Zeit zum Verlernen. Zwölfklässler aus den Vereinigten Staaten hatten dagegen nur 54 Prozent der Themen bereits im Unterricht behandelt. Im Falle der sozial benachteiligten Kinder haben die Vereinigten Staaten kein Schulproblem, sondern ein Ferienproblem, und genau dieses Problem wollen die KIPP-Schulen lösen. Sie holen die Lektionen des Reisfeldes in die amerikanischen Innenstädte.

4.

»Der Unterricht beginnt um 7:25 Uhr«, erklärt David Levin, Leiter der KIPP-Academy in der Bronx. »Die Schüler beginnen mit einem Kurs namens Denkkompetenz, der bis fünf vor acht dauert. Danach haben die Kinder jeden Tag 90 Minuten Englisch und 90 Minuten Mathematik, und in der fünften Klasse sind es sogar zwei Stunden Mathematik. Dazu kommen eine Stunde Naturwissenschaften, eine Stunde Sozialkunde, mindestens zwei Mal pro Woche ein Stunde Musik plus eine Stunde und 15 Minuten Orchester für alle. Der Schultag beginnt um 7:25 Uhr und endet um 17 Uhr. Danach gibt es betreute Hausaufgabengruppen, Nachsitzen und Mannschaftssport. An einem durchschnittlichen Tag bekommen unsere Schüler zwischen 50 und 60 Prozent mehr reine Lernzeit als die Schüler an anderen staatlichen Schulen.«

Levin steht im Gang der Schule. Es ist Mittagspause, und die Kinder gehen in geordneten Reihen an ihm vorüber. Sie tragen Hemden der KIPP-Academy. Levin hält ein Mädchen an, dessen Bluse hinten aus dem Rock heraushängt. »Tu mir einen Gefallen, wenn du dazu kommst«, sagt er und tut so, als würde er sich sein Hemd in die Hose stecken. Dann fährt er fort. »Samstags dauert der Unterricht von neun bis eins. Im Sommer von acht bis zwei.« Die Schüler der KIPP-Academy drücken nämlich im Juli drei Wochen zusätzlich die Schulbank. Dies sind genau die Kinder, die

nach Alexanders Untersuchung in den Sommerferien zurückfallen, weshalb KIPP einfach die Sommerferien verkürzt hat.

»Der Anfang ist schwer«, fährt er fort. »Am Ende des Schultags sind die Kinder zappelig. Ein Teil ist Ausdauer, ein anderer Teil ist Motivation. Anreiz, Belohnung und Spaß gehören genauso dazu wie altmodische Disziplin. Das kommt alles in einen Topf. Wir reden hier viel von Mumm und Selbstbeherrschung. Die Kinder wissen, was diese Begriffe bedeuten.«

Levin geht den Gang hinunter und stellt sich wortlos hinter die letzte Stuhlreihe eines Klassenzimmers, in dem gerade Mathematik unterrichtet wird. Ein Schüler namens Aaron steht an der Tafel und arbeitet eine der Denkaufgaben durch, wie sie sämtliche KIPP-Schüler jeden Morgen lösen. Der Lehrer Frank Corcoran, ein Mitdreißiger mit Pferdeschwanz, springt nur gelegentlich ein, um die Diskussion zu leiten. Die Szene ähnelt jenen, wie sie tagtäglich in Tausenden Klassenzimmern im ganzen Land zu beobachten sind, mit einem entscheidenden Unterschied: Aaron steht vor der Klasse und arbeitet sorgfältig, methodisch und mit Unterstützung der gesamten Gruppe 20 Minuten lang an einer einzigen Aufgabe; er sucht nicht nur nach der richtigen Lösung, sondern erörtert am Ende außerdem die Frage, ob es noch weitere Lösungswege gibt. Die Szene erinnerte an Renee, die sich geduldig das Problem der Steigung einer Geraden erarbeitet.

»Dieses Mehr an Zeit schafft eine entspanntere Atmosphäre«, erklärt Corcoran in der Pause. »Das Problem mit dem Mathematikunterricht ist, dass die Kinder meistens einfach ins kalte Wasser geworfen werden. Es muss immer alles schnell gehen, und wer es als Erster weiß, der wird belohnt. Deswegen haben viele Kinder das Gefühl, dass es ein paar Genies gibt und dass die anderen die Mathematik nie kapieren werden. Diese zusätzliche Zeit gibt den Lehrern die Möglichkeit, Dinge zu erklären, und sie gibt den Kindern die Chance, die Materie zu verdauen, durchzusprechen, und alles gründlicher zu machen. So widersprüchlich das klingt, aber wir gehen langsamer vor und behandeln am Ende trotzdem mehr

Stoff. Die Kinder merken sich die Materie besser, und sie verstehen sie besser. Ich als Lehrer bin sehr viel entspannter. Wir haben Zeit für Spiele. Die Kinder können mir Fragen stellen, und ich kann mir mit meinen Erklärungen mehr Zeit lassen. Ich kann den Stoff ohne Zeitdruck noch einmal Revue passieren lassen.« Die zusätzliche Zeit gibt Corcoran die Möglichkeit, den Mathematikunterricht *sinnvoll* zu gestalten, und sie lässt die Kinder erleben, dass es einen Zusammenhang zwischen Einsatz und Erfolg gibt.

An den Wänden des Klassenzimmers hängen Dutzende Urkunden des New-York-State-Regents-Tests, die Corcorans Schüler gewonnen haben. »Ich hatte mal ein Mädchen in einer fünften Klasse, die war schrecklich schlecht in Mathematik«, erinnert sich Corcoran. »Jeden Samstag im Förderunterricht hat sie geweint. Dicke Tränen, sie wollte gar nicht mehr aufhören zu weinen.« Die Erinnerung scheint Corcoran selbst zu bewegen. Er blickt zu Boden. »Sie hat mir vor ein paar Tagen eine E-Mail geschickt. Sie ist jetzt am College. Sie studiert Buchhaltung.«

5.

Die Geschichte der Wunderschule, die Verlierer zu Gewinnern macht, klingt natürlich nur allzu vertraut. Wir kennen sie aus Wohlfühlliteratur und schmalzigen Hollywoodfilmen. Doch die Wirklichkeit einer Schule wie der KIPP-Academy ist weit weniger glamourös. Um eine Vorstellung davon zu bekommen, was 50 bis 60 Prozent mehr Lernzeit bedeuten, wollen wir uns den Alltag einer typischen KIPP-Schülerin ansehen.

Das Mädchen heißt Marita, sie ist die einzige Tochter einer alleinerziehenden Mutter, die nie zur Universität ging. Die beiden leben in einer Einzimmerwohnung in der Bronx. Marita ging auf eine christliche Grundschule in ihrer Straße, ehe ihre Mutter von der KIPP-Academy hörte. »In der vierten Klasse haben ich und meine Freundin Tanya uns an der KIPP-Academy beworben«, erzählt Marita. »Ich erinnere mich noch gut an Miss Owens. Sie hat

ein Vorstellungsgespräch mit mir geführt, und was sie gesagt hat, das hat alles so heftig geklungen, dass ich gedacht habe, ich komme ins Gefängnis. Ich habe fast geweint. Und sie hat gesagt, wenn du nicht willst, musst du dich nicht in die Liste eintragen. Aber meine Mama war dabei, also habe ich mich eingetragen.«

Damit veränderte sich das Leben des Mädchens von Grund auf. Wenn Sie die folgenden Absätze lesen, sollten Sie sich gelegentlich daran erinnern, dass Marita erst zwölf Jahre alt ist.

»Ich stehe um viertel vor sechs auf, putze mir die Zähne und dusche mich«, berichtet sie. »Wenn ich spät dran bin, frühstücke ich in der Schule. Meine Mutter treibt mich meistens an, weil ich herumtrödele. An der Bushaltestelle treffe ich mich mit meinen Freunden Diana und Steven, und wir nehmen den Einserbus.«

Dass der Wecker um viertel vor sechs klingelt, ist für Schüler der KIPP-Academy nichts Ungewöhnliches, zumal viele lange Strecken mit dem Bus oder der U-Bahn zurücklegen müssen. Bei meinem Besuch fragt Levin die 70 Kinder in einem Musikkurs, zur welcher Uhrzeit sie morgens aufstehen. Eine Handvoll Schüler kann bis nach 6 Uhr liegen bleiben. Drei Viertel geben an, vor 6 Uhr aufzustehen, etwa die Hälfte sogar vor halb 6. Einer von Maritas Klassenkameraden, ein Junge namens José, erzählt, er stehe jeden Morgen zwischen 3 und 4 Uhr auf, mache seine Hausaufgaben fertig und lege sich dann noch ein Weilchen schlafen.

Marita erzählt weiter:

Um 5 Uhr nachmittags ist die Schule aus, und wenn ich nicht bummle, dann komme ich gegen halb 6 nach Hause. Ich unterhalte mich ganz kurz mit meiner Mutter und fange dann mit den Hausaufgaben an. Wenn es nicht so viel ist, brauche ich zwei oder drei Stunden, dann bin ich gegen 9 Uhr fertig. Wenn ich Aufsätze schreiben muss, wird es schon mal 10 oder halb 11.

Manchmal sagt mir meine Mama, ich soll zum Abendessen eine Pause machen. So um 8 Uhr esse ich was zu Abend, eine halbe Stunde oder so, und dann setze ich mich wieder an meine Hausaufgaben. Danach will meine Mama meistens hören, wie mein Schultag so war, aber ich muss

es schnell machen, denn ich muss um 11 im Bett sein. Also mache ich alles fertig und gehe ins Bett. Ich erzähle ihr von meinem Tag, was los war und so, und wenn ich fertig bin, ist sie schon am Einschlafen. Dann ist es so gegen viertel 12. Dann schlafe ich, und am nächsten Morgen geht's wieder los. Wir schlafen im selben Zimmer. Aber es ist groß und lässt sich abteilen, und jede hat ihr Bett auf einer anderen Seite. Meine Mama und ich, wir verstehen uns sehr gut.

Sie berichtet in der sachlichen Art eines Kindes, das keine Ahnung hat, wie außergewöhnlich seine Situation ist. Sie hat das Arbeitspensum einer Stationsärztin oder einer Rechtsanwältin, die in ihrer Kanzlei Partnerin werden will. Es fehlen nur die dunklen Ringe unter den Augen und der Becher Kaffee, doch dazu ist sie noch zu jung.

»Manchmal komme ich nicht rechtzeitig ins Bett«, erzählt sie weiter. »Ich lege mich so um 12 Uhr schlafen, und am Nachmittag erwischt es mich dann. Manchmal schlafe ich im Unterricht ein. Aber ich muss aufwachen, um alles mitzukriegen. Einmal bin ich im Unterricht eingeschlafen, und mein Lehrer hat mich gesehen und gesagt: ›Kann ich nach der Stunde mit dir sprechen?‹ Und er hat mich gefragt: ›Warum bist du im Unterricht eingeschlafen?‹, und ich hab ihm gesagt, ich bin spät ins Bett. Und er so: ›Du musst früher ins Bett.‹«

6.

Maritas Tagesablauf ist für eine Zwölfjährige äußerst untypisch. Er sieht auch nicht unbedingt so aus, wie man ihn sich für ein Mädchen in ihrem Alter wünschen würde. Wir sind der Auffassung, dass Kinder Zeit zum Spielen, Träumen und Schlafen benötigen. Marita dagegen trägt Verantwortung. Sie muss dieselbe schwierige Entscheidung treffen, der sich auch die koreanischen Piloten stellen mussten. Um in ihrem Beruf erfolgreich zu sein, mussten diese einen Teil ihrer Identität aufgeben, da die für die koreanische Kultur typische Hochachtung für höhergestellte Personen

im Cockpit eines Flugzeugs keinen Platz hat. Marita muss dieselbe Entscheidung treffen, denn auch ihr kulturelles Erbe passt nicht zu ihren Lebensumständen – nicht, solange Familien der Ober- und Mittelschicht die Wochenenden und Ferien nutzen, um ihre Kinder zu fördern. Die Gemeinschaft, in der sie lebt, gibt ihr nicht das, was sie benötigt. Daher muss sie für die KIPP-Academy ihre Abende, ihre Wochenenden und ihre Freunde opfern.

Noch einmal Marita mit einer Beschreibung, die einem das Herz brechen kann:

Also, als ich in die fünfte Klasse gekommen bin, hatte ich noch Kontakt zu einer Freundin von meiner alten Schule. Wenn ich freitags nach der Schule nach Hause bin, dann bin ich immer zu ihr und bin dageblieben, bis meine Mama von der Arbeit nach Hause gekommen ist. Meine Freundin hat nie Hausaufgaben gehabt.

Gott, du hast so viel Schule!« Sie hat gesagt, sie will auch aufs KIPP, aber dann hat sie gesagt, das KIPP ist so schwer und sie will doch nicht. Ich habe ihr immer gesagt: »Alle behaupten, das KIPP ist so schwer, aber wenn du dich erst mal dran gewöhnst, ist es gar nicht schwer.« Aber sie hat gemeint, »Aber du bist ja auch intelligent«. Und dann hab ich zu ihr gesagt: »Nein, wir sind alle intelligent.« Aber es hat sie abgeschreckt, dass die Schule bis 5 Uhr geht und wir so viel Hausaufgaben haben. Ich habe ihr erklärt, die vielen Hausaufgaben helfen uns, in der Schule besser zu sein, aber sie hat nur gesagt, das will sie gar nicht hören. Ich habe jetzt nur noch Freunde vom KIPP.«

Die KIPP-Academy verlangt viel von einem zwölfjährigen Mädchen. Aber betrachten Sie die Situation aus Maritas Sicht. Sie hat mit ihrer Schule eine Art Handel geschlossen. Sie steht jeden Morgen um viertel vor sechs auf, geht samstags zur Schule und macht bis 11 Uhr abends Hausaufgaben. Im Gegenzug gibt die KIPP-Academy Kindern wie ihr die Chance, der Armut zu entkommen. Die Schule sorgt dafür, dass 84 Prozent ihrer Schüler in Mathematik entweder so gut sind wie der landesweite Durchschnitt oder besser. Aus diesem Grund bekommen 90 Prozent aller KIPP-Absolventen ein Stipendium für eine private High School und müssen keine der trostlosen High Schools in der Bronx besuchen. Dank

dieses High-School-Abschlusses nehmen mehr als 80 Prozent aller KIPP-Absolventen später ein Studium auf – häufig sind sie die ersten in ihrer Familie, die eine Berufsakademie oder eine Universität besuchen.

Ist das ein schlechtes Geschäft? Alles, was wir bislang in diesem Buch erfahren haben, belegt, dass Erfolg einen vorhersehbaren Weg nimmt. Die Erfolgreichsten sind nicht diejenigen mit dem höchsten Intelligenzquotienten. Wenn dem so wäre, dann wäre Chris Langan der neue Einstein. Erfolg ist auch nicht die Summe der Entscheidungen, die wir treffen, und der Anstrengungen, die wir unternehmen. Erfolg ist vielmehr ein Geschenk. Ein Überflieger wird, wer Chancen bekommen hat – und wer die Fähigkeiten und die Geistesgegenwart hatte, diese zu nutzen. Im Falle der Eishockey- und Fußballspieler waren es die im Januar Geborenen, die größere Chancen hatten, in eine Auswahlmannschaft aufgenommen zu werden. Die Beatles hatten Hamburg. Bill Gates wurde zum richtigen Zeitpunkt geboren und hatte in der Schule einen Computer zur Verfügung. Joe Flom und die Gründer von Wachtell, Lipton, Rosen and Katz hatten gleich mehrere Chancen: Sie wurden zum richtigen Zeitpunkt geboren, und ihre Eltern hatten die richtige Herkunft, weshalb sie 20 Jahre lang das Handwerk der feindlichen Unternehmensübernahmen erlernen konnten, ehe ihre feinen Anwaltskollegen das Geschäft erkannten. Und die Fluggesellschaft Korean Air gab bei ihrer Sanierung ihren Piloten eine Chance, dem Korsett ihres kulturellen Erbes zu entkommen.

Die Lehre, die wir aus alledem ziehen können, ist ganz einfach. Trotzdem wird sie erstaunlich oft übersehen. Wir glauben so sehr an unsere Mythen von den Besten, den Klügsten und den Selfmademen, dass wir meinen, Überflieger würden einfach so aus dem Boden wachsen. Wir sehen Bill Gates und staunen, wie es unsere Welt einem Dreizehnjährigen ermöglichen konnte, ein märchenhaft erfolgreicher Unternehmer zu werden. Aber das ist genau die falsche Lehre. Unsere Welt gab einem Dreizehnjährigen im Jahr 1968 unbegrenzten Zugang zu einem Computer. Wenn

eine Million Teenager die gleiche Möglichkeit gehabt hätten, wie viele Microsofts gäbe es dann heute? Wenn wir eine bessere und gerechtere Welt wollen, dann müssen wir dieses System der glücklichen Zufälle – das richtige Geburtsdatum oder eine zufällige historische Konstellation – durch eine Gesellschaft ersetzen, die allen die gleichen Möglichkeiten eröffnet. Wenn es beispielsweise in Kanada eine zweite Eishockeyliga für die in der zweiten Jahreshälfte geborenen Kinder gäbe, dann gäbe es heute doppelt so viele Eishockeystars. Übertragen Sie nun diesen plötzlichen Talentschub auf sämtliche Gebiete und Berufe. Die Welt könnte sehr viel reicher sein als die, mit der wir uns heute zufriedengeben. Marita braucht kein neues Schulgebäude mit einem mehrere Hektar großen Sportgelände und funkelnagelneuen Anlagen. Sie braucht kein Laptop, keine kleineren Klassen, keine promovierten Lehrer und keine größere Wohnung. Sie braucht auch nicht den Intelligenzquotienten eines Chris Langan. Das alles wäre natürlich sehr schön, aber es geht am Wesentlichen vorbei. Marita braucht lediglich eine *Chance*. Und sehen wir uns diese Chance an! Jemand brachte ein Reisfeld in den Süden der Bronx und erklärte ihr das Wunder der sinnvollen Arbeit.

EPILOG

EINE GESCHICHTE AUS JAMAICA

»Kommt farbiger Nachwuchs zur Welt,
wird dieser für frei erklärt.«

1.

Am 9. September 1931 brachte eine junge Frau namens Daisy Nation zwei Töchter zur Welt. Sie und ihr Mann Donald waren Lehrer in einem kleinen Dorf namens Harewood in der Kirchengemeinde von Saint Catherine's im Landesinneren von Jamaika. Als Donald erfuhr, dass er der Vater von Zwillingen geworden war, sank er auf die Knie und legte das Leben der Mädchen in Gottes Hand.

Die Nations lebten in einer kleinen Hütte auf dem Gelände der anglikanischen Kirche von Harewood. Das Schulgebäude, ein langgestreckter Schuppen mit nur einem Raum, befand sich gleich nebenan. An manchen Tagen saßen bis zu 300 Kinder im Schulraum, an anderen weniger als zwei Dutzend. Die Kinder lasen laut vor oder sagten auswendig gelernte Multiplikationstabellen auf. Sie schrieben auf Schiefertafeln. Wann immer möglich, fand der Unterricht draußen unter den Mangobäumen statt. Wenn die Kinder herumtollten, lief Donald Nation durch die Reihen und schwang einen Lederriemen, während die Kinder zu ihren Plätzen zurückliefen.

Donald Nation war ein stattlicher Mann, still und würdevoll und ein ausgesprochener Bücherliebhaber. In seiner kleinen Bibliothek standen Dichter und Philosophen neben Romanautoren wie Somerset Maugham. Jeden Tag studierte er die Zeitung, um sich über das Weltgeschehen auf dem Laufenden zu halten. Abends be-

suchte ihn sein Freund, der anglikanische Erzdiakon Hay, der auf der anderen Seite des Hügels lebte. Zusammen saßen sie auf Donalds Veranda und sprachen über die Probleme Jamaikas. Donalds Frau Daisy kam aus der Gemeinde Saint Elizabeth. Sie war eine geborene Ford, und ihr Vater hatte ein kleines Lebensmittelgeschäft besessen. Sie war eine von drei Schwestern und weit und breit für ihre Schönheit berühmt.

Im Alter von elf Jahren erhielten die Zwillinge ein Stipendium für ein Internat namens Saint Hilda's nahe der Nordküste der Insel. Saint Hilda's war eine konfessionsgebundene Privatschule, die für die Töchter von anglikanischen Priestern, Großgrundbesitzern und Vorarbeitern eingerichtet worden war. Nach Abschluss ihrer Schulausbildung bewarben sich die Schwestern am University College in London und erhielten dort einen Studienplatz. Kaum in London angekommen, wurde Joyce zur Feier des 21. Geburtstags eines jungen englischen Mathematikers namens Graham eingeladen. Graham stellte sich vor seine Gäste, um ein Gedicht aufzusagen, und vergaß vor Aufregung seinen Text; Joyce schämte sich für ihn, obwohl sie gar keinen Grund hatte, denn sie kannte ihn gar nicht. Joyce und Graham verliebten sich ineinander, heirateten und zogen nach Kanada. Graham war Professor für Mathematik, Joyce wurde eine erfolgreiche Buchautorin und Familientherapeutin. Die beiden hatten drei Söhne und ein wunderschönes Haus auf einem Hügel auf dem Land. Graham heißt mit Nachnamen Gladwell. Er ist mein Vater, und Joyce Gladwell ist meine Mutter.

2.

Dies ist die Erfolgsgeschichte meiner Mutter. Doch sie stimmt so nicht. Sie ist zwar nicht erfunden, doch sie ist genauso falsch wie eine Geschichte von Bill Gates, die den Computer in Lakeside verschweigt, oder eine Geschichte der asiatischen Mathematikgenies, in der keine Reisfelder vorkommen. Die Geschichte, wie ich sie eben erzählt habe, unterschlägt die zahlreichen Möglichkeiten

und Chancen, die meine Mutter erhielt, genauso wie die zentrale Rolle ihres kulturellen Erbes.

Im Jahr 1935, als meine Mutter und ihre Schwester vier Jahre alt waren, kam ein Historiker namens William M. MacMillan nach Jamaika. Er war Professor der University of Witwatersrand im südafrikanischen Johannesburg. MacMillan war seiner Zeit weit voraus und zutiefst besorgt über die soziale Benachteiligung der südafrikanischen Schwarzen. In der Karibik stellte er dieselben Überlegungen vor wie zu Hause in Südafrika.

MacMillans Hauptsorge galt dem jamaikanischen Schulsystem. Die allgemeine Schulbildung – wenn man das, was im Schuppen neben dem Haus meines Großvaters geschah, als »allgemeine Schulbildung« bezeichnen will – endete mit dem vierzehnten Lebensjahr. Auf Jamaika gab es weder höhere Schulen noch Universitäten. Wer akademischen Ehrgeiz verspürte, nahm nach der Schule bei einem Lehrer Privatunterricht und bekam mit etwas Glück einen Platz in einem Lehrerkolleg. Schüler mit weitergehenden Ambitionen mussten sich an einer Privatschule bewerben und nach dem Abschluss in einer Universität in den Vereinigten Staaten oder England studieren.

Doch Stipendien waren rar, und nur einige wenige Privilegierte konnten sich die Gebühren der Privatschulen leisten. »Der Weg von der Grundschule in die weiterführenden Schulen ist schmal und steinig«, schrieb MacMillan später in seinem Buch *Warning from the West Indies*, einer vernichtenden Kritik der britischen Kolonialpolitik. Das Schulsystem tue nichts für die »bescheidensten« Klassen. Er schrieb weiter: »Diese Schulen tragen zur Vertiefung und Verschärfung der sozialen Ungleichheit eher noch bei.« Wenn die Regierung den Menschen keine Chancen gebe, dann stünde ihr Ärger ins Haus, warnte er.

Kaum ein Jahr nach der Veröffentlichung von MacMillans Buch wurde die Karibik von einer Welle der Unruhen und Proteste erfasst. In Trinidad kamen 14 Menschen ums Leben, und 59 wurden verletzt. Auf Barbados fielen ebenfalls 14 Menschen den Unruhen

zum Opfer, und 47 erlitten Verletzungen. Jamaika wurde durch eine Reihe von Streiks lahmgelegt, und die Kolonialverwaltung verhängte den Ausnahmezustand. Erschrocken nahm sich die britische Regierung MacMillans Vorschläge zu Herzen und richtete unter anderem Stipendien ein, die es akademisch interessierten Schülern ermöglichen sollten, eine der Privatschulen zu besuchen. Die ersten Stipendien wurden im Jahr 1941 vergeben. Im folgenden Jahr nahmen meine Mutter und ihre Schwester an den Auswahlprüfungen teil. Auf diese Weise kamen sie zu ihrer Hochschulzulassung – wären sie nur zwei oder drei Jahre früher zur Welt gekommen, hätten sie niemals eine vollständige Schulausbildung erhalten. Dass das Leben meiner Mutter diese Wende nahm, hat sie ihrem Geburtsjahr, den Unruhen des Jahres 1937 und nicht zuletzt William MacMillan zu verdanken.

Wenn ich geschrieben habe, meine Großmutter Daisy sei »für ihre Schönheit berühmt« gewesen, dann war dies eine achtlose und herablassende Beschreibung. Daisy war eine entschlossene Frau. Wenn meine Mutter und ihre Schwester Harewood verließen, um Saint Hilda's zu besuchen, dann hatten sie das vor allem ihr zu verdanken. Mein Großvater mag ein stattlicher und gelehrter Mann gewesen sein, doch er war ein Idealist und Träumer, der sich in seinen Büchern vergrub. Er mochte seinen Töchtern das Allerbeste wünschen, doch er hatte weder die Energie noch die Vision, diese Wünsche in die Tat umzusetzen. Anders meine Großmutter. Saint Hilda's war ihre Idee: Einige der bessergestellten Familien aus der Gegend hatten ihre Töchter dorthin geschickt, und sie wusste, was eine gute Schule wert war. Ihre Töchter spielten nicht mit den anderen Kindern im Dorf, sondern lasen Bücher. Da Latein und Mathematik Voraussetzung für den Besuch einer höheren Schule waren, ließ sie ihre Töchter von Erzdiakon Hay unterrichten.

»Wenn du meine Mutter gefragt hättest, was sie sich für ihre Töchter wünscht, dann hätte sie gesagt, sie will, dass wir da rauskommen«, erinnert sich meine Mutter. »Sie meinte, Jamaika habe uns nicht genug zu bieten. Wenn wir eine Möglichkeit hatten, wei-

ter zur Schule zu gehen, und wenn wir diese Möglichkeit nutzen konnten, dann stand uns die ganze Welt offen.«

Als die Mädchen die Ergebnisse der Auswahlprüfung erhielten, sollte nur meine Tante ein Stipendium bekommen, nicht aber meine Mutter. Das ist ein weiterer Punkt, den ich in meiner ersten Fassung ihrer Geschichte unterschlagen habe. Meine Mutter erinnert sich, wie ihre Eltern in der Tür standen und sich unterhielten. »Wir haben kein Geld mehr.« Sie hatten die Schulgebühren für das erste Jahr bezahlt, Uniformen gekauft und damit ihre Ersparnisse aufgezehrt. Was sollten sie tun, wenn sie die Rechnung für das zweite Jahr meiner Mutter bekamen? Aber sie konnten doch schlecht die eine Tochter zur Schule schicken und die andere nicht. Meine Großmutter blieb standhaft. Sie schickte einfach beide Mädchen und betete. Am Ende des ersten Jahres stellte sich heraus, dass eine Klassenkameradin der beiden zwei Stipendien erhalten hatte, und das zweite Stipendium ging an meine Mutter.

Als es ans Studieren ging, erhielt meine Tante das sogenannte Jahrhundertstipendium. Diesen Namen hatte das Stipendium erhalten, weil es anlässlich des hundertsten Jahrestages der Befreiung der jamaikanischen Sklaven eingerichtet worden war. Daran, dass jährlich nur ein einziges Jahrhundertstipendium für die gesamte Insel vorgesehen war, lässt sich ungefähr ablesen, wie wichtig den britischen Kolonialherren die Erinnerung an die Abschaffung der Sklaverei auf Jamaika war. Das Stipendium war den Absolventen von öffentlichen Grundschulen vorbehalten und ging abwechselnd an einen Jungen und ein Mädchen. Das Jahr, in dem sich meine Tante bewarb, war ein »Mädchenjahr«. Sie hatte Glück, ihre Schwester nicht. Also musste meine Mutter die Kosten für die Überfahrt nach England, Miete, Lebenshaltung und die Studiengebühren der University of London selbst aufbringen. Um eine Vorstellung davon zu bekommen, um welche Summe es sich handelte: Das Jahrhundertstipendium, das meine Tante bekam, betrug etwa so viel wie das Jahreseinkommen meiner beiden Großeltern zusammengenommen. Es gab damals noch keine staatlichen Ausbil-

dungskredite, und keine Privatbank hätte einem Lehrer auf dem Land ein Darlehen gegeben. Meine Mutter erinnert sich: »Wenn ich meinen Vater gefragt hätte, dann hätte der mir geantwortet, ›Wir haben kein Geld.«

Was also tat Daisy? Sie ging zu einem chinesischen Ladenbesitzer im Nachbardorf. Auf Jamaika leben viele Chinesen, die seit dem 19. Jahrhundert den Einzelhandel der Insel beherrschen. In Jamaika heißt ein Laden nicht einfach Laden, sondern »Chinee-shop«. Daisy ging also in den Chinee-shop eines gewissen Mr. Chance und lieh sich Geld. Niemand weiß, wie viel sie sich lieh, doch es muss eine immense Summe gewesen sein. Und niemand weiß, warum Mr. Chance ihr das Geld lieh, außer natürlich, dass es sich um Daisy Nation handelte, die ihre Rechnungen immer prompt bezahlte und an der Schule von Harewood die chinesischen Kinder unterrichtete. Chinesische Kinder hatten auf jamaikanischen Schulhöfen kein leichtes Leben und wurden von ihren jamaikanischen Mitschülern gehänselt: »*Chinee nyan dog* – Chinesen essen Hunde«, hieß es. Daisy war eine freundliche und beliebte Frau, eine Oase inmitten einer feindseligen Umwelt. Vielleicht hatte Mr. Chance das Gefühl, ihr etwas schuldig zu sein.

»Ob sie mir erzählt hat, was sie getan hat? Ich habe sie nicht gefragt«, erzählt meine Mutter. »Es ist einfach so passiert. Ich habe mich an der Universität beworben und einen Studienplatz bekommen. Ich hatte einfach das Vertrauen, dass ich mich auf meine Mutter verlassen konnte, ohne mir bewusst zu sein, dass ich mich auf meine Mutter verlassen habe.«

Joyce Gladwell verdankt ihre Universitätsausbildung erstens William MacMillan, zweitens einer Schülerin, die ihr Stipendium an sie abtrat, drittens Mr. Chance, vor allem aber Daisy Nation.

3.

Daisy Nation stammte aus der nordwestlichsten Ecke Jamaikas. Ihr Urgroßvater war ein gewisser William Ford, der 1784 aus Irland

eingewandert war und auf Jamaika eine Kaffeeplantage erworben hatte. Kurz nach seiner Ankunft kaufte er eine Sklavin und machte sie zu seiner Konkubine. Er hatte sie im Hafen von Alligator Pond gesehen, einem Fischerdorf an der Südküste. Sie war eine Angehörige der Igbo, einem Volk aus Westafrika. Die beiden hatten einen gemeinsamen Sohn, den sie John taufte. John war in der Sprache der damaligen Zeit ein Mulatte, das heißt, er war »farbig«. Damit fielen fortan alle Fords in die Klasse der Farbigen auf Jamaika.

Für einen weißen Großgrundbesitzer im Süden der Vereinigten Staaten wäre es seinerzeit undenkbar gewesen, in aller Öffentlichkeit eine Beziehung zu einer Sklavin einzugehen. Sexuelle Beziehungen zwischen Weißen und Schwarzen galten als unmoralisch. Die Rassentrennung wurde durch Gesetze festgeschrieben, von denen das letzte erst im Jahr 1967 vom Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten abgeschafft wurde. Ein Plantagenbesitzer, der offen mit einer Sklavin zusammengelebt hätte, wäre aus der Gemeinschaft verstoßen worden, der Nachwuchs wäre automatisch in die Sklaverei gekommen.

In Jamaika herrschte eine andere Einstellung vor. Die Karibik war zur damaligen Zeit kaum mehr als eine riesige Kolonie afrikanischer Sklaven, hier lebten ungefähr zehn Mal so viele Schwarze wie Weiße. Heiratsfähige weiße Frauen waren rar, weshalb die meisten weißen Männer auf der Insel eine Geliebte mit schwarzer oder brauner Hautfarbe hatten. Ein britischer Plantagenbesitzer auf Jamaika, der genauestens über seine sexuellen Abenteuer Buch führte, schlief in seinen 37 Jahren auf der Insel mit 138 Frauen, von denen die meisten Sklavinnen und vermutlich nicht unbedingt willige Partnerinnen waren. In den Mulatten – den Kindern aus diesen Beziehungen – sahen die Weißen mögliche Verbündete und einen Puffer zwischen sich und der enormen Zahl der Sklaven auf der Insel. Mulattinnen galten als Prinzessinnen, und ihre Kinder, die wiederum eine Schattierung heller waren, standen auf der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leiter noch eine Stufe weiter oben. Nur in den seltensten Fällen arbeiteten Mulatten auf

den Feldern, sie waren stattdessen überwiegend im Haus tätig, hatten ein sehr viel angenehmeres Leben und wurden mit größerer Wahrscheinlichkeit freigelassen. Viele »Mulattenprinzessinnen« erbten große Vermögen von weißen Grundbesitzern, sodass sich die Kolonialregierung irgendwann genötigt sah, die Erbsumme auf 2000 Pfund Sterling zu beschränken, was damals allerdings immer noch eine gewaltige Summe war.

»Wenn ein Europäer auf den Westindischen Inseln ankommt und sich dort für eine Weile niederlässt, erkennt er bald die Notwendigkeit, sich eine Haushälterin oder Geliebte zu nehmen«, schrieb ein Beobachter im 18. Jahrhundert. »Er hat reichliche Auswahl zwischen Schwarzen, Braunen, Mulattinnen oder Mestizinnen, die er für 100 bis 150 Pfund Sterling erwerben kann. Kommt farbiger Nachwuchs zur Welt, wird dieser für frei erklärt und von den Vätern, die es sich leisten können, im Alter von drei oder vier Jahren nach England zur Schule geschickt.«

In diese Welt wurde Daisys Großvater John hineingeboren. Vom Sklavenschiff trennte ihn nur eine Generation, und er lebte in einem Land, das sich am besten als afrikanische Strafkolonie beschreiben lässt; doch er war ein freier Mann und erhielt eine Schulbildung. Er heiratete eine Mulattin, deren Vater Europäer und deren Mutter eine jamaikanische Ureinwohnerin vom Stamm der Arawak war. Zusammen hatten sie sieben Kinder.

»Diese Leute, die Farbigen, hatten einen hohen Status«, erklärt der jamaikanische Soziologe Orlando Patterson. »Im Jahr 1826 erhielten sie sämtliche bürgerlichen Rechte, zur gleichen Zeit wie die Juden auf Jamaika. Sie durften wählen. Sie hatten die gleichen Rechte wie die Weißen, und das innerhalb einer Gesellschaft, die nach wie vor eine Sklavengesellschaft war. Viele waren Handwerker. Denken Sie daran, dass Jamaika Zuckerplantagen hat, die sich erheblich von den Baumwollplantagen im Süden der Vereinigten Staaten unterscheiden. Baumwollanbau war in erster Linie eine landwirtschaftliche Tätigkeit. Das Zeug wurde gepflückt und zur Verarbeitung nach Lancashire in England oder in den Norden der

Vereinigten Staaten gebracht. Zucker ist dagegen ein agro-industrieller Komplex. Die Fabrik muss an Ort und Stelle sein, weil das Zuckerrohr innerhalb weniger Stunden nach der Ernte an Zucker verliert. Die Raffinerie muss sich in unmittelbarer Nachbarschaft befinden, und in dieser Fabrik sind eine Menge Berufe gefragt. Es wurden Küfer, Kesselmacher oder Schreiner gebraucht, und viele davon waren Farbige.«

Dazu kam, dass die englische Elite auf Jamaika, anders als die Weißen in den Vereinigten Staaten, nicht an einem großen nationalen Projekt interessiert war. Sie wollte Geld verdienen und nach England zurückkehren. Sie hatten wenig Interesse daran, sich in einem Land niederzulassen, das ihr feindlich vorkam. Also fiel den Farbigen die Aufgabe zu, die neue jamaikanische Gesellschaft aufzubauen, und damit eröffneten sich ihnen neue Chancen.

»Um 1850 war der Bürgermeister von Kingston [der Hauptstadt Jamaikas] ein Farbiger«, erzählt Patterson weiter. »Genau wie der Gründer des *Daily Gleaner* [der größten Tageszeitung des Landes]. Das waren alles Farbige, die von einem frühen Zeitpunkt an die gebildete Schicht des Landes ausgemacht haben. Die Weißen waren Unternehmer und Plantagenbesitzer. Die Ärzte und Anwälte der Kolonie waren alles Farbige. Sie haben auch die Schulen geleitet. Der Bischof von Kingston war ein brauner Mann. Sie waren zwar nicht die wirtschaftliche, wohl aber die kulturelle Elite.«

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich jamaikanische Anwälte und Abgeordnete Anfang der Fünfzigerjahre auf unterschiedliche Hautfarben verteilten. »Weiß und hell« meint Jamaikaner, die entweder vollständig weiß waren oder deren schwarzes Erbe nicht mehr erkennbar war. »Olivfarben« befand sich eine Stufe darunter, »hellbraun« wiederum eine Stufe weiter unten (auch wenn vermutlich nur Jamaikaner diesen Unterschied erkennen können). Dabei sollten Sie allerdings bedenken, dass die »Schwarzen« in den Fünfzigerjahren noch immer rund 80 Prozent der gesamten Bevölkerung ausmachten.

Ethnie	Anwälte (Prozentanteil)	Parlamentsabgeordnete (Prozentanteil) ¹
Chinesen	3,1	
Inder		
Juden	7,1	
Syrer		
Weiß und hell	38,8	10
Olivfarben	10,2	13
Hellbraun	17,3	19
Dunkelbraun	10,2	39
Schwarz	5,1	10
Unbekannt	8,2	

Sehen Sie sich an, welchen Vorteil die farbige Minderheit durch ihren geringen Anteil weißer Hautfarbe erhielt. Wer einen Vorfahr hatte, der im Haus und nicht auf den Feldern gearbeitet und im Jahr 1826 sämtliche Bürgerrechte erhalten hatte, der geachtet und nicht versklavt worden war und der eine Möglichkeit bekommen hatte, sinnvolle Arbeit zu tun, statt auf den Zuckerrohrfeldern zu schuften – wer einen solchen Vorfahr hatte, der hatte auch noch zwei oder drei Generationen später bessere Aussichten auf beruflichen Erfolg.

Mit anderen Worten: Wenn Daisy Ford große Hoffnungen in die Zukunft ihrer Töchter setzte, dann kam das nicht von ungefähr. Sie stand in der Tradition eines privilegierten Erbes. Ihr älterer Bruder Rufus, bei dem sie als Kind lebte, war Lehrer und ein gebildeter Mann. Ihr Bruder Carlos lebte eine Zeitlang auf Kuba und eröffnete nach seiner Rückkehr nach Jamaika eine Textilfabrik.

¹ Die Daten für diese Spalte liegen nur unvollständig vor und addieren sich daher nicht zu 100 Prozent – Anmerkung des Verlags.

Ihr Vater Charles Ford war Lebensmittelhändler. Ihre Mutter Ann war eine geborene Powell und stammte damit aus einer weiteren aufstiegsorientierten farbigen Familie – zwei Generationen später sollte diese Familie Colin Powell hervorbringen. Ihr Onkel Henry war Großgrundbesitzer. Ihr Großvater John – der Sohn von William Ford und seiner afrikanischen Konkubine – wurde Prediger. Nicht weniger als drei Mitglieder der erweiterten Familie Ford erhielten Rhodes-Stipendien. Wenn meine Mutter William MacMillan, den Unruhen des Jahres 1937 und Mr. Chance zu Dank verpflichtet war, dann stand Daisy in der Schuld von Rufus, Carlos, Ann, Charles und John.

4.

Meine Großmutter war eine bemerkenswerte Frau. Doch wir dürfen nicht vergessen, dass der stetige Aufstieg der Fords mit einem moralisch nicht ganz unproblematischen Akt begann: Auf dem Sklavenmarkt von Alligator Pond betrachtete William Ford meine Ur-Ur-Ur-Großmutter voller Begierde und kaufte sie.

Die Sklaven, die nicht zu den Auserwählten gehörten, hatten ein kurzes und unglückliches Leben. Den Plantagenbesitzern auf Jamaika erschien es sinnvoll, das meiste aus ihrem menschlichen Besitz herauszuholen, solange dieser noch jung war. Sie trieben die Sklaven an, bis sie entweder nutzlos oder tot waren, und kauften sich dann einfach auf dem Markt eine neue Ladung. Für sie stellte es keinerlei Widerspruch dar, die Kinder zu lieben, die sie mit einer Sklavin hatten, und gleichzeitig ihre übrigen Sklaven als Besitzgegenstände anzusehen. William Thistlewood, der Plantagenbesitzer, der seine sexuellen Abenteuer schriftlich festhielt, hatte Zeit seines Aufenthalts in Jamaika eine Beziehung mit einer Sklavin namens Phibbah, die er allen Berichten zufolge liebte und die ihm einen Sohn schenkte. Doch seinen Feldsklaven gegenüber verhielt er sich unmenschlich. Für entlaufene Sklaven hatte er eine Strafe erfunden, die er »Derbys Dosis« nannte. Der Sklave wurde ge-

schlagen, dann wurden ihm Salz, Zitronensaft und Pfeffer in die offenen Wunden gerieben. Ein anderer Sklave musste ihm in den Mund koten, danach wurde er vier bis fünf Stunden lang geknebelt.

Kein Wunder also, dass die farbigen Klassen Jamaikas ihre Hellhäutigkeit zum Fetisch stilisierten. Sie war ihr entscheidender Vorteil. Daher unterschieden sie peinlich genau zwischen feinsten Hautschattierungen und spielten das Farbenspiel mindestens ebenso schonungslos wie die Weißen. Der jamaikanische Soziologe Fernando Henriques beschrieb dies so:

Wenn, wie es so oft der Fall ist, die Kinder einer Familie unterschiedlicher Hautfarbe sind, werden die hellsten auf Kosten der dunkleren bevorzugt behandelt. In der Kindheit bis hin zur Eheschließung werden die dunkleren Kinder versteckt, wenn Freunde der hellhäutigen oder hellhäutigeren Familienmitglieder zu Gast sind. Das hellhäutige Kind hebt den Farbstatus der Familie, und es darf nichts getan werden, das seinen Erfolg – also eine Heirat, die den Farbstatus der Familie weiter hebt – behindern könnte. Eine hellhäutige Person versucht beispielsweise, die gesellschaftlichen Beziehungen zu dunkelhäutigeren Verwandten abubrechen ... und die dunkleren Angehörigen einer schwarzen Familie unterstützen die Anstrengungen eines sehr hellhäutigen Familienmitglieds, als weiß durchzugehen. Diese innerfamiliären Praktiken legen den Grundstein für die gesellschaftliche Rassendiskriminierung.

Auch meine Familie war nicht gegen diese Vorurteile gefeit. Daisy war über Gebühr stolz darauf, dass ihr Mann hellere Haut hatte als sie. Dieses Vorurteil wurde natürlich auch gegen sie verwendet: »Daisy ist nett«, sagte ihre Schwiegermutter. »Aber sie ist zu dunkel.«

Für eine der Verwandten meiner Mutter (nennen wir sie Tante Joan) war Hautfarbe ebenfalls ein großes Thema. Sie war »weiß und hell«, ihr Mann hatte dagegen dunkle Haut und glattes und feines schwarzes Haar und war das, was man auf Jamaika einen »Indianer« nennt. Die Töchter der beiden kamen dem Vater nach und waren dunkelhäutig. Eines Tages, kurz nach dem Tod ihres

Mannes, fuhr Tante Joan mit dem Zug, um ihre Tochter zu besuchen. In ihrem Abteil lernte sie einen hellhäutigen Herrn kennen, der ihr gut gefiel. Jahre später und noch immer voller Scham erzählte Tante Joan meiner Mutter, was dann passierte: Als sie aus dem Zug ausstieg, ging sie grußlos an ihrer Tochter vorüber und verleugnete ihr eigen Fleisch und Blut, weil sie nicht wollte, dass ein derart hellhäutiger und begehrenswerter Mann erfuhr, dass sie eine so dunkelhäutige Tochter hatte.

In den Sechzigerjahren veröffentlichte meine Mutter ein Buch mit dem Titel *Brown Face, Big Master*, in dem sie ihre Erfahrungen beschrieb. »Brown Face« ist sie selbst, und »Big Master« meint im jamaikanischen Englisch Gott. In einem Kapitel beschreibt sie, wie sie kurz nach ihrer Heirat mit meinem Vater und meinem ältesten Bruder, der damals noch ein Baby war, in London lebte. Die junge Familie war lange auf der Suche nach einer Wohnung, bis mein Vater schließlich in einem Londoner Vorort fündig wurde. Doch als sie einziehen wollten, schlug ihnen die Vermieterin die Tür vor der Nase zu. »Sie haben mir nicht gesagt, dass Ihre Frau Jamaikanerin ist«, rief sie zornig.

In ihrem Buch beschreibt meine Mutter ihren Versuch, diese Erniedrigung zu verstehen und mit ihrem Glauben in Einklang zu bringen. Schließlich musste sie anerkennen, dass sie mit ihrem Zorn nicht weiterkam und dass sie als farbige Jamaikanerin, deren Familie über Generationen hinweg von der Rassenhierarchie profitiert hatte, kaum einen Grund hatte, die Vermieterin dafür zu kritisieren, dass sie andere Menschen nach ihrer Hautfarbe beurteilte:

Ich klagte Gott mein Leid: »Sieh mich, eine erniedrigte Vertreterin der schwarzen Rasse in ihrem Kampf um Freiheit und Gleichberechtigung mit den herrschenden Weißen!« Doch Gott war amüsiert, mein Gebet erschien ihm unehrlich. Also versuchte ich es ein weiteres Mal. Da erwiderte Gott: »Hast du dich nicht genauso verhalten? Erinnere dich an die Menschen, die du gering geschätzt, gemieden oder weniger freundlich behandelt hast als andere, nur weil sie äußerlich anders waren als du und weil du dich

geschämt hast, mit ihnen gleichgesetzt zu werden. Warst du nicht froh, dass du weniger farbig warst als sie? Warst du nicht dankbar, dass du nicht schwarz bist?« Mein Zorn und Hass auf die Vermieterin legte sich. Ich war nicht besser als sie, aber auch nicht schlechter ... Wir hatten uns beide der Sünde der Selbstsucht und des Stolzes schuldig gemacht und begegneten einigen Menschen mit Zurückweisung.

Es ist nicht einfach, derart ehrlich mit unserer Herkunft umzugehen. Es wäre sehr viel einfacher gewesen, wenn meine Mutter ihren Erfolg als Befreiung aus ihrer Opferrolle geschildert hätte. Genauso wäre es einfacher, Joe Flom als den größten Anwalt aller Zeiten zu rühmen, obwohl seine Leistungen untrennbar verbunden sind mit seiner Herkunft, seiner Generation, den besonderen Umständen der Textilindustrie und den Vorurteilen der alteingesessenen Anwaltskanzleien. Bill Gates könnte sich einfach als Genie feiern lassen; es gehört eine gute Portion Bescheidenheit dazu, wenn jemand wie er zurückblickt und sagt: »Ich hatte viel Glück.« Und das hatte er in der Tat, denn die Mütter der Lakeside Academy kauften ihm 1968 einen Computer. Kein Eishockeystar, kein Bill Joy, kein Robert Oppenheimer und kein anderer Überflieger kann aus der Höhe seines Erfolges herabblicken und ehrlich von sich behaupten: »Das habe ich nur mir zu verdanken.« Oberflächlich betrachtet scheinen Staranwälte, Mathematikgenies und Softwaremilliardäre einer anderen Welt anzugehören als wir. Doch das stimmt nicht. Sie sind das Produkt ihrer Geschichte, ihrer Gesellschaft sowie der Chancen, die sie hatten, und der kulturellen Traditionen, die sie geerbt haben. Ihr Erfolg hat nichts Übermenschliches oder Geheimnisvolles an sich. Er ist das Ergebnis von bestimmten Vorteilen und ererbten Traditionen, er ist zu einem Teil verdient, zu einem anderen nicht, einiges haben sie sich selbst erworben, anderes ist ihnen in den Schoß gefallen – doch all das hat entscheidend dazu beigetragen, sie zu dem zu machen, was sie sind. Die Überflieger sind am Ende eben alles andere als Überflieger.

Meine Ur-Ur-Ur-Großmutter wurde in Alligator Pond von einem Großgrundbesitzer gekauft. Auf diese Weise kam ihr Sohn John in

den Genuss einer Hautfarbe, die ihn vor dem Sklavendasein rettete. Die Möglichkeiten, die Daisy Ford auf so geniale Weise zur Förderung ihrer Töchter nutzte, hat sie allein den besonderen gesellschaftlichen Gegebenheiten der Karibik zu verdanken. Und dass meine Mutter eine Hochschulreife erwerben konnte, hat sie den Unruhen des Jahres 1937 und dem Fleiß von Mr. Chance zu verdanken. Auf diese Weise hat die Geschichte meine Familie beschenkt. Wenn auch andere die Mittel dieses chinesischen Ladenbesitzers, die Möglichkeiten dieser Kultur und die Privilegien der Hautfarbe hätten nutzen können – wie viele Menschen könnten dann heute ein erfülltes Leben in einem schönen Landhaus führen?

ANMERKUNGEN

Einleitung

John G. Bruhn und Stewart Wolf haben zwei Bücher über ihre Arbeit in Roseto veröffentlicht: *The Roseto Story* (Norman: University of Oklahoma Press, 1979) und *The Power of Clan: The Influence of Human Relationships on Heart Disease* (New Brunswick, N. J.: Transaction Publishers, 1993). Ein Vergleich zwischen Roseto Valfortore in Italien und Roseto in Pennsylvania findet sich in Carla Bianco, *The Two Rosetos* (Bloomington: Indiana University Press, 1974). Mit Roseto haben sich vermutlich mehr Wissenschaftler beschäftigt als mit irgendeiner anderen Kleinstadt in Pennsylvania.

Kapitel 1

Jeb Bushs Selbstbeschreibungen als Selfmademan finden sich in S. V. Dátes Buch *Jeb: America's Next Bush* (New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin, 2007), insbesondere auf den Seiten 80 und 81. Dáte schreibt: »In den Wahlkämpfen der Jahre 1994 und 1998 machte Jeb eines ganz klar: Er entschuldigte sich nicht nur nicht für seine Herkunft, sondern er war stolz auf seine eigenen Erfolge als Unternehmer und war sich sicher, dass er diese allein seinem Mut und seinem Fleiß zu verdanken hatte. »Für alles, was ich erreicht habe, habe ich hart gearbeitet, und ich bin sehr stolz darauf«, erklärte er

im Jahr 1993 gegenüber Journalisten der *St. Petersburg Times*. »Ich fühle mich weder schuldig noch habe ich das Gefühl, irgendetwas falsch gemacht zu haben.« Ähnlich hatte er sich bereits 1992 in der CNN-Talkshow *Larry King Live* geäußert: »Ich denke, es ist eher ein Nachteil«, hatte er damals auf die Frage erwidert, was es hinsichtlich seiner unternehmerischen Spielräume bedeutete, der Sohn des Präsidenten der Vereinigten Staaten zu sein. »Man ist in seinen Möglichkeiten stark eingeschränkt.« Diese Art der Selbstwahrnehmung lässt sich bestenfalls als Selbsttäuschung beschreiben.«

Die Lethbridge Broncos, die an dem Tag spielten, an dem Paula und Roger Barnsley den Effekt des relativen Alters entdeckten, spielten zwischen 1974 und 1986 in der Western Hockey League. Sie gewannen in der Saison 1982/83 die WHL-Meisterschaft und wurden drei Jahre später nach Swift Current in Saskatchewan zurückgeholt. Siehe http://en.wikipedia.org/wiki/Lethbridge_Broncos.

Ein Überblick über die Forschungsliteratur zum Effekt des relativen Alters findet sich in Jochen Musch und Simon Grondin, »Unequal Competition as an Impediment to Personal Development: A Review of the Relative Age Effect in Sport,« in *Developmental Review* 21/2 (2001), S. 147–167.

Roger Barnsley und A. H. Thompson haben ihre Untersuchung im Internet veröffentlicht, unter <http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm>.

Sich selbst erfüllende Prophezeiungen lassen sich bereits in der antiken griechischen und indischen Literatur finden. Der Terminus wurde jedoch geprägt von Robert K. Merton in *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press, 1968). Deutsche Ausgabe: *Soziologische Theorie und soziale Struktur* (Berlin: de Gruyter, 1995).

Barnsley und seine Kollegen haben sich auch mit anderen Sportarten beschäftigt. Siehe R. Barnsley, A. H. Thompson und Philippe Legault, »Family Planning: Football Style. The Relative Age Effect in Football«, in *International Review for the Sociology of Sport* 27/1 (1992), S. 77–88. Die Statistiken für den Effekt des relativen Alters

im Baseball stammen von Greg Spira, in *Slate*, <http://www.slate.com/id/2188866/>.

A. Dudink von der Universität Amsterdam zeigte, dass der Stichtag in der englischen Premier League dieselbe Altershierarchie zur Folge hat wie im kanadischen Eishockey. Siehe »Birth Date and Sporting Success«, in *Nature* 368, (1994), S. 592.

Im belgischen Fußball war der Stichtag interessanterweise lange der 1. August, und seinerzeit wurde fast ein Viertel der Spitzenspieler im August und September geboren. Als der belgische Fußballverband den Stichtag auf den 1. Januar verlegte, hatte innerhalb weniger Jahre kaum einer der Profifußballer im Dezember Geburtstag und eine überwältigende Zahl im Januar. Siehe Werner F. Helsen, Janet L. Starkes und Jan van Winckel, »Effects of a Change in Selection Year on Success in Male Soccer Players«, in *American Journal of Human Biology* 12/6, (2000), S. 729–735.

Die Daten von Kelly Bedard und Elizabeth Dhuey stammen aus »The Persistence of Early Childhood Maturity: International Evidence of Long-Run Age Effects« in *Quarterly Journal of Economics* 121/4 (2006), S. 1437–1472.

Kapitel 2

Die Lebensgeschichte von Bill Joy ist überwiegend Andrew Leonards Artikel »BSD Unix: Power to the People«, in *Code*, 16. Mai 2000 entnommen. Siehe http://archive.salon.com/tech/Fsp/2000/05/16/chapter_2_part_one/index.html

Eine Geschichte des Computerzentrums der University of Michigan findet sich in »A Career Interview with Bernie Galler«, Professor Emeritus der Fakultät für Elektrotechnik und Computerwissenschaften der Universität, veröffentlicht in *IEEE Annals of the History of Computing* 23/4 (2001), S. 107–112.

Einer der vielen (großartigen) Artikel, die Ericsson und seine Kollegen über die 10 000-Stunden-Regel veröffentlicht haben, ist K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe und Clemens Tesch-Römer,

»The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance«, in *Psychological Review* 100/3 (1993), S. 363–406.

Daniel J. Levitin beschreibt die zur Erlangung des Expertentums nötigen 10 000 Stunden in *This Is Your Brain on Music: The Science of a Human Obsession* (New York: Dutton, 2006), S. 197.

Mozarts Entwicklung als Wunderkind wird besprochen in Michael J. A. Howe, *Genius Explained* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), S. 3.

Das Zitat von Harold Schonberg stammt aus John R. Hayes, *Thinking and Learning Skills*. Band 2: *Research and Open Questions*, herausgegeben von Susan F. Chipman, Judith W. Segal und Robert Glaser (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1985).

Zur Ausnahmeentwicklung des Schachgroßmeisters Bobby Fischer siehe Neil Charness, Ralf Th. Krampe und Ulrich Mayr, »The Role of Practice and Coaching in Entrepreneurial Skill Domains: An International Comparison of Life-Span Chess Skill Acquisition«, in *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*, herausgegeben von K. Anders Ericsson (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996): S. 51–126, insbesondere S. 73.

Ausführlichere Information zur Mehrbenutzer-Revolution findet sich in Stephen Manes und Paul Andrews, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry – And Made Himself the Richest Man in America* (New York: Touchstone, 1994), S. 26. Deutsche Ausgabe: *Gates: Wie der Microsoft-Chef die PC-Industrie revolutionierte und zum reichsten Mann Amerikas wurde*. (Bonn: Addison-Wesley, 1993).

Philip Norman ist Autor der Beatles-Biografie *Shout!* (New York: Fireside, 2003). Deutsche Ausgabe: *Shout! Die wahre Geschichte der Beatles*. (München: Goldmann, 1982).

Die Erinnerungen von John Lennon und George Harrison an die Anfänge der Band in Hamburg stammen aus *Hamburg Days* von Astrid Kirchherr, Klaus Voorman und Ulf Krüger (Surrey: Genesis Publications, 1999). Das Zitat findet sich auf Seite 122.

Robert W. Weisberg analysiert die Entwicklung der Beatles und berechnet die Dauer der Spielpraxis, die sie in Hamburg erwarben, in »Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories« in *Handbook of Creativity*, herausgegeben von Robert J. Sternberg (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), S. 226–250.

Die Liste der reichsten Menschen aller Zeiten wurde vom Wirtschaftsmagazin *Forbes* zusammengestellt und findet sich unter http://en.wikipedia.org/wiki/Wealthy_historical_figures_2008. Der Verweis auf C. Wright Mills in der Fußnote stammt aus »The American Business Elite: A Collective Portrait«, in *Journal of Economic History* 5 (Dezember 1945), S. 20–44.

Die Anekdote von Steve Jobs Anruf bei Bill Hewlett findet sich in Lee Butcher, *Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer* (New York: Paragon House, 1987).

Kapitel 3

Chris Langans Auftritt in der Quizshow *1 vs. 100* wurde am 25. Januar 2008 ausgestrahlt.

Leta Hollingworth, die in der Fußnote erwähnt wird, veröffentlichte die Geschichte von »L.« in *Children Above 180 IQ* (New York: World Books, 1942). Weitere ausgezeichnete Darstellungen von Lewis Terman und seiner Zeit bieten unter anderem Henry L. Minton, »Charting Life History: Lewis M. Terman's Study of the Gifted« in *The Rise of Experimentation in American Psychology*, herausgegeben von Jill G. Morawski (New Haven: Yale University Press, 1988); Joel N. Shurkin, *Terman's Kids* (New York: Little, Brown, 1992) und May Seagoe, *Terman and the Gifted* (Los Altos: Kauffman, 1975). Die Darstellung von Henry Cowell ist letzterer Veröffentlichung entnommen.

Liam Hudsons Auseinandersetzung mit Intelligenztests findet sich in *Contrary Imaginations: A Psychological Study of the English Schoolboy* (Middlesex: Penguin Books, 1967). Das Buch ist ein absoluter Lese Genuss.

Die Untersuchung der juristischen Fakultät der University of Michigan stammt aus Richard O. Lempert, David L. Chambers und Terry K. Adams, »Michigan's Minority Graduates in Practice: The River Runs Through Law School«, in *Law and Social Inquiry* 25/2 (2000).

Pitirim Sorokin formuliert seine Kritik an Terman in *Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences* (Chicago: Henry Regnery, 1956).

Kapitel 4

Kai Bird und Martin J. Sherwin, *American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer* (New York: Knopf, 2005).

Robert J. Sternberg hat zahlreiche Bücher und Aufsätze zur praktischen Intelligenz und zu verwandten Themen veröffentlicht. Eine gute und allgemein verständliche Darstellung ist sein Buch *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life* (New York: Plume, 1997). Deutsche Ausgabe: *Erfolgsintelligenz: Warum wir mehr brauchen als EQ + IQ*. (München: Lichtenberg, 1998).

Wie Sie vielleicht bemerkt haben, gefällt mir Annette Lareaus Arbeit ganz ausgezeichnet. Es lohnt sich, ihr Buch zu lesen, zumal ich den Inhalt hier nur grob skizziert habe: *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life* (Berkeley: University of California Press, 2003).

Eine weitere ausgezeichnete Kritik an der IQ-Fixierung findet sich in Stephen J. Ceci, *On Intelligence: A Bioecological Treatise on Intellectual Development* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996).

Eine freundliche, aber durchaus kritische Einschätzung von Termans Untersuchung ist »The Vanishing Genius: Lewis Terman and the Stanford Study« von Gretchen Kreuter, veröffentlicht in *History of Education Quarterly* 2/1 (März 1962), S. 6–18.

Kapitel 5

Die beste Geschichte von Skadden, Arps und der Kultur der feindlichen Übernahme ist vermutlich Lincoln Caplan, *Skadden: Power, Money, and the Rise of a Legal Empire* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1993).

Der Nachruf auf Alexander Bickel wurde am 8. November 1974 in der *New York Times* veröffentlicht. Die Niederschrift des Interviews stammt aus dem Oral History Project des American Jewish Committee, das in der New York Public Library archiviert ist.

Erwin O. Smigel beschreibt die alteingesessenen New Yorker Anwaltskanzleien in *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?* (Bloomington: Indiana University Press, 1969). Das Profil ihres bevorzugten Mitarbeiters wird auf Seite 37 beschrieben.

Louis Auchincloss hat mehr über die Veränderungen in den alteingesessenen New Yorker Anwaltskanzleien nach dem Zweiten Weltkrieg geschrieben als irgendein anderer Autor. Das Zitat stammt aus seinem Buch *The Scarlet Letters* (New York: Houghton Mifflin, 2003), S. 153.

Die wirtschaftliche Notsituation, in die Anwälte am unteren Ende des gesellschaftlichen Spektrums während der Weltwirtschaftskrise gerieten, wird beschrieben in Jerold S. Auerbach, *Unequal Justice: Lawyers and Social Change in Modern America* (Oxford: Oxford University Press, 1976), S. 159.

Statistiken zu den fluktuierenden Geburtenraten in den Vereinigten Staaten des 20. Jahrhunderts sind nachzulesen unter <http://www.infoplease.com/ipa/A0005067.html>.

Die Auswirkungen der »demografischen Delle« werden ausgelotet in Richard A. Easterlin, *Birth and Fortune: The Impact of Numbers on Personal Welfare* (Chicago: University of Chicago Press, 1987). H. Scott Gordons Loblied auf die Umstände, in denen in dieser Delle geborene Kinder leben, findet sich auf Seite 4 der Rede des Vorsitzenden der Western Economic Association bei

ihrer Jahresversammlung in Anaheim, Kalifornien, im Juni 1977, »On Being Demographically Lucky: The Optimum Time to Be Born«.

Eine ausgezeichnete Darstellung des Aufstiegs jüdischer Anwälte findet sich in Eli Wald, »The Rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms«, in *Stanford Law Review* 60/6 (2008), S. 1803.

Louis erzählte die Geschichte der Borgenichts seinem Biografen Harold Friedman. Veröffentlicht wurde sie als *The Happiest Man: The Life of Louis Borgenicht* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1942).

Zu den unterschiedlichen Berufen amerikanischer Einwanderer des 19. und 20. Jahrhunderts siehe Thomas Kessner, *The Golden Door: Italian and Jewish Immigrant Mobility in New York City 1880–1915* (New York: Oxford University Press, 1977).

In Stephen Steinbergs *The Ethnic Myth: Race, Ethnicity, and Class in America* (Boston: Beacon Press, 1982) findet sich ein ausgezeichnetes Kapitel über jüdische Einwanderer in New York, dem ich zahlreiche Informationen entnommen habe.

Die Untersuchungen von Louise Farkas waren Teil ihrer Magisterarbeit am Queen's College. Siehe Louise Farkas, *Occupational Geneologies [sic] of Jews in Eastern Europe and America, 1880–1924* (New York: Queens College Spring Thesis, 1982).

Kapitel 6

Harry M. Caudill beschrieb die Schönheit und die Probleme Kentuckys in *Night Comes to the Cumberlands: A Biography of a Depressed Area* (Boston: Little, Brown, 1962).

Die Auswirkungen des Kohlebergbaus auf Harlan County werden untersucht in Paul Frederick Cressey, »Social Disorganization and Reorganization in Harlan County, Kentucky«, *American Sociological Review* 14/3 (Juni 1949), S. 389–394.

Die blutige und komplizierte Fehde zwischen den Turners und den Howards sowie andere Familienkriege in Kentucky werden beschrieben in John Ed Pearces höchst unterhaltsamem Buch *Days*

of Darkness: The Feuds of Eastern Kentucky (Lexington: University Press of Kentucky, 1994).

Eine anthropologische Sicht auf diese Familienfehden findet sich in Keith F. Otterbeins Artikel »Five Feuds: An Analysis of Homicides in Eastern Kentucky in the Late Nineteenth Century«, in *American Anthropologist* 102/2 (Juni 2000), S. 231–243.

J. K. Campbells Aufsatz »Honour and the Devil« erschien in J. G. Peristiany (Hrsg.), *Honour and Shame: The Values of Mediterranean Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

Zum schottisch-irischen Erbe des Hinterlandes siehe David Hackett Fischers monumentale Untersuchung zur Frühgeschichte der Vereinigten Staaten mit dem Titel *Albion's Seed: Four British Folkways in America* (Oxford: Oxford University Press, 1989), S. 652.

Zur hohen Mordrate in den US-amerikanischen Südstaaten sowie der spezifischen Art der Morde siehe John Shelton Reed, *One South: An Ethnic Approach to Regional Culture* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1982), vor allem Kapitel 11, »Below the Smith and Wesson Line«.

Mehr zu den historischen Ursprüngen des Südstaatler-Temperaments und dem Beleidigungsexperiment an der University of Michigan siehe Richard E. Nisbett und Dov Cohen, *Culture of Honor: The Psychology of Violence in the South* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996).

Raymond D. Gastils Untersuchung über den Zusammenhang von Südstaatenidentität und Mordrate siehe »Homicide and a Regional Culture of Violence«, in *American Sociological Review* 36 (1971), S. 412–427.

Zusammen mit Joseph Vandello, Sylvia Puente und Adrian Rantilla stellte Cohen eine weitere Untersuchung zur Kulturgrenze zwischen dem Norden und dem Süden der Vereinigten Staaten an: »»When You Call Me That, Smile!« How Norms for Politeness, Interaction Styles, and Aggression Work Together in Southern Culture«, in *Social Psychology Quarterly* 62/3 (1999), S. 257–275.

Kapitel 7

Das National Transportation Safety Board, die US-Behörde, die Unfälle der zivilen Luftfahrt untersucht, veröffentlichte ihren Bericht über den Absturz des Korean Airlines Flugs 801 unter der Archivnummer NTSB/AAR-00/01.

Die Fußnote zum Reaktorunglück von Three Mile Island bei Harrisburg stützt sich überwiegend auf Charles Perrows Klassiker *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies* (New York: Basic Books, 1984). Deutsche Ausgabe: *Normale Katastrophen: Die unvermeidlichen Risiken der Großtechnik* (Frankfurt/Main: Campus-Verlag 1989).

Dass bei einem Flugzeugunglück im Durchschnitt sieben Fehler gemacht werden, ermittelte eine Sicherheitsstudie des National Transportation Safety Boards, die unter dem Titel »A Review of Flightcrew-Involved Major Accidents of U.S. Air Carriers, 1978 Through 1990« (Safety Study NTSB/SS-94/01, 1994) veröffentlicht wurde.

Der Dialog und eine Analyse des Absturzes von Avianca Flug 52 findet sich in National Transportation Safety Board Accident Report AAR-91/04.

Die Untersuchung von Ute Fischer und Judith Orasanu über indirekte Kommunikation im Cockpit wurde unter dem Titel »Cultural Diversity and Crew Communication« im Oktober 1999 auf dem 50. Astronautical Congress in Amsterdam vorgestellt und vom American Institute of Aeronautics and Astronautics veröffentlicht.

Das Gespräch zwischen dem Kapitän und dem Ersten Offizier der Air-Florida-Maschine wird in einer zweiten Untersuchung von Fischer and Orasanu zitiert, die diese unter dem Titel »Error-Challenging Strategies: Their Role in Preventing and Correcting Errors« auf dem 14. Kongress der International Ergonomics Association und dem zweiten Jahrestag der Human Factors and Ergonomics Society in San Diego im August 2000 vorstellten.

Die Auswirkungen von Nationalität auf das Verhalten wurden von Geert Hofstede in *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001) erforscht. (Deutsche Ausgabe: *Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag, 1997). Die Untersuchung der Strukturen in französischen und deutschen Fertigungsanlagen, die er auf S. 102 zitiert, wurde von M. Brossard und M. Maurice durchgeführt und unter dem Titel »Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation?« in *Sociologie du Travail* 16/4 (1974), S. 482–495 veröffentlicht. Robert L. Helmreich und Ashleigh Merritt übertrugen Hofstedes Kulturdimensionen auf Piloten und veröffentlichten ihre Erkenntnisse in »Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?«, in *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31/3 (Mai 2000), S. 283–301.

Robert L. Helmreich veröffentlichte seine kulturelle Analyse des Avianca-Unfalls in dem Artikel »Anatomy of a System Accident: The Crash of Avianca Flight 052« in *International Journal of Aviation Psychology* 4/3 (1994), S. 265–284.

Ho-min Sohn verglich die indirekte Kommunikation des Koreanischen mit dem amerikanischen Englisch in »Intercultural Communication in Cognitive Values: Americans and Koreans«, veröffentlicht in *Language and Linguistics* 9 (1993), S. 93–136.

Kapitel 8

Zur Geschichte und den Einzelheiten des Reisanbaus siehe Francesca Bray, *The Rice Economies: Technology and Development in Asian Societies* (Berkeley: University of California Press, 1994).

Die Logik asiatischer und westlicher Zahlensysteme wird dargestellt in Stanislas Dehaene, *The Number Sense: How the Mind Creates Mathematics* (Oxford: Oxford University Press, 1997). Deutsche Ausgabe: *Der Zahlensinn oder Warum wir rechnen können* (Basel: Birkhäuser, 1999).

Eine Beschreibung des erstaunlich geruhsamen Lebens der !Kung findet sich in Kapitel 4 von *Man the Hunter*, herausgegeben von Richard B. Lee, Irven DeVore und Jill Nash-Mitchell (New York: Aldine, 1968).

Graham Robb, *The Discovery of France* (New York: W. W. Norton, 2007).

Die Jahresarbeitszeit der europäischen Bauern wurde von Antoine Lavoisier ermittelt und zitiert in B. H. Slicher van Bath, *The Agrarian History of Western Europe, A.D. 500–1850*, übersetzt von Olive Ordish (New York: St. Martin's, 1963).

Tätigkeit	Tage	Prozentanteil
Pflügen und Aussaat	12	5,8
Getreideernte	28	13,6
Heuernte	24	11,7
Dreschen	130	63,1
Sonstiges	12	5,8
Gesamt	206	100,0

Den Fatalismus der russischen und das Selbstvertrauen der chinesischen Sprichwörter vergleicht R. David Arkush in »If Man Works Hard The Land Will Not Be Lazy – Entrepreneurial Values in North Chinese Peasant Proverbs«, veröffentlicht in *Modern China*, 10/4 (Oktober 1984), S. 461–479.

Der Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen nationalen TIMSS-Ergebnissen und der Gründlichkeit beim Ausfüllen des Begleitfragebogens wird in »Predictors of National Differences in Mathematics and Science Achievement of Eighth Grade Students: Data from TIMSS for the Six-Nation Educational Research Program« von Erling E. Boe, Henry May, Gema Barkanic und Robert F. Boruch vom Center for Research and Evaluation in Social Policy, Graduate School of Education, University of Pennsylvania

ausgewertet und im Februar 2002 überprüft. Eine Grafik, die den Zusammenhang verdeutlicht, findet sich auf Seite 9.

Ergebnisse der TIMSS-Studie finden sich auf der Website des National Center for Education Statistics <http://nces.ed.gov/timss/>.

Priscilla Blincos Untersuchung mit dem Titel »Task Persistence in Japanese Elementary Schools« findet sich in Edward Beauchamp (Hrsg.) *Windows on Japanese Education* (New York: Greenwood Press, 1991).

Kapitel 9

In einem Artikel, der am 26. November 2006 im *New York Times Magazine* unter dem Titel »What It Takes to Make a Student« erschien, untersucht Paul Tough die Auswirkungen des Regierungsprogramms »No Child Left Behind«, die Gründe für die Bildungskluft und die Auswirkungen von Sonderschulen wie der KIPP-Academy.

Kenneth M. Golds Buch *School's In: The History of Summer Education in American Public Schools* (New York: Peter Lang, 2002) ist eine unerwartet fesselnde Darstellung der Ursprünge des US-amerikanischen Schuljahres.

Karl L. Alexander, Doris R. Entwisle und Linda S. Olson veröffentlichten ihre Untersuchung zu den Auswirkungen der Sommerferien unter dem Titel »Schools, Achievement, and Inequality: A Seasonal Perspective«, in *Education Evaluation and Policy Analysis* 23/2 (Sommer 2001), S. 171–191.

Michael J. Barretts Artikel »The Case for More School Days« erschien im November 1990 in *Atlantic Monthly*.

Epilog

William M. MacMillans Befürchtungen wurden in den Unruhen Wirklichkeit, die er in der zweiten Ausgabe seines Buches beschrieb: *Warning from the West Indies: A Tract for Africa and the Empire* (Harmondsworth: Penguin Books, 1938).

Die sexuelle Ausbeutung und die drakonischen Strafen der weißen Herrscher Jamaikas beschreibt Trevor Burnard in seinem Buch *Mastery, Tyranny and Desire: Thomas Thistlewood and His Slaves in the Anglo-Jamaican World* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2004).

Donald L. Horowitz beschreibt die farbigen Klassen Jamaikas, wie sie im Süden der Vereinigten Staaten unbekannt waren, in seinem Artikel »Color Differentiation in the American Systems of Slavery«, in *Journal of Interdisciplinary History* 3/3 (Winter 1973), S. 509–541.

Die nach Hautfarbe und Rasse differenzierten Bevölkerungs- und Beschäftigungsstatistiken aus dem Jamaika der Fünfzigerjahre stammen aus Leonard Brooms Aufsatz »The Social Differentiation of Jamaica«, in *American Sociological Review* 19/2 (April 1954), S. 115–125.

Fernando Henriques geht den innerfamiliären Farbunterschieden in seinem Aufsatz »Colour Values in Jamaican Society«, veröffentlicht in *British Journal of Sociology* 2/2 (Juni 1951), S. 115–121 nach.

Joyce Gladwell schildert ihre Erfahrungen als dunkelhäutige Frau in Großbritannien in ihrem Buch *Brown Face, Big Master* (London: Inter-Varsity Press, 1969). Es ist ein großartiges Buch, das ich sehr empfehlen kann – wenngleich ich, wie Sie sich vielleicht denken können, möglicherweise ein wenig voreingenommen bin.

DANK

Ich kann guten Gewissens behaupten, dass dieses Buch in seiner Entstehung seine zentrale These bestätigt. Es verdankt sich einer kollektiven Anstrengung. Angeregt wurde ich – wie so oft – von Richard Nisbett. Die Lektüre von *Culture of Honor* stieß einen Denkprozess an, der schließlich in diesem Buch mündete. Herzlichen Dank, Professor Nisbett.

Wie immer habe ich meine Freunde gebeten, verschiedene Manuskriptentwürfe gegenzulesen. Ich hatte das Glück, dass sie mich unterstützt und *Überflieger* so zu einem sehr viel besseren Buch gemacht haben. Herzlichen Dank an Jacob Weisberg, Terry Martin, Robert McCrum, Sarah Lyall, Charles Randolph, Tali Farhadian, Zoe Rosenfeld und Bruce Headlam. Stacey Kalish und Sarah Kessler haben bei der Recherche und der Überprüfung von Fakten Kärnerarbeit geleistet. Suzy Hansen hat wie immer als Lektorin wahre Wunder vollbracht. Für die Arbeiten an diesem Buch hat mich David Remnick großzügig von meinen Pflichten beim *New Yorker* freigestellt; vielen Dank, David. Henry Finder, Herausgeber des *New Yorker*, hat mich vor mir selbst bewahrt und mich wie immer wieder daran erinnert, das Denken einzuschalten. Ich arbeite nun schon so lange mit Henry zusammen, dass ich inzwischen etwas entwickelt habe, das ich meinen »inneren Finder« nenne, eine korrigierende Stimme im Kopf, die mich von Henrys Weisheit profitieren lässt, auch wenn er selbst gar nicht

da ist. Beide Finder – der innere und der äußere – waren mir von unschätzbarem Wert.

Bill Phillips hat meine beiden letzten Bücher betreut, und ich bin dankbar, dass ich sein goldenes Händchen auch diesmal wieder in Anspruch nehmen durfte. Vielen Dank, Bill. Will Goodlad und Stefan McGrath von Penguin in England sowie Michael Pietsch und vor allem Geoff Shandler bei Little, Brown haben das Manuskript von Anfang bis Ende durchgearbeitet. Herzlichen Dank auch an den Rest des Teams bei Little, Brown: Heather Fain, Heather Rizzo und Junie Dahn. Meine kanadische Landsfrau Pamela Marshall ist eine wahre Sprachmagierin. Ich kann mir kaum vorstellen, ein Buch ohne sie zu veröffentlichen.

Zum Schluss möchte ich drei Personen meinen ganz besonderen Dank aussprechen. Meine Agentin Tina Bennett hat mich von Anfang an begleitet. Sie ist eine einfühlsame, kluge, motivierende und weise Frau, und wenn ich bedenke, was sie alles für mich getan hat, dann schätze ich mich genauso glücklich wie ein Eishockeyspieler, der am 1. Januar geboren wurde.

Den größten Dank aber schulde ich meinen Eltern Graham und Joyce. In diesem Buch geht es um den Sinn der Arbeit, und von meinem Vater habe ich gelernt, wie sinnvoll Arbeit wirklich sein kann. Was er auch anfasst – ob er komplexe mathematische Berechnungen anstellt oder den Garten umgräbt –, er geht es mit Freude, Entschlossenheit und Begeisterung an. In meinen frühesten Erinnerungen sehe ich meinen Vater am Schreibtisch sitzen und arbeiten, und ich weiß heute, dass er dabei glücklich war. Auch wenn ich es damals noch nicht ahnen konnte, ist dies eines der größten Geschenke, das ein Vater seinem Sohn machen kann. Meine Mutter hat mir schließlich beigebracht, mich auszudrücken, und sie hat mir gezeigt, wie schön ein klarer und einfacher Satz ist. Sie hat dieses Buch Wort für Wort gelesen und mich immer wieder daran erinnert. Meine Großmutter, der ich dieses Buch gewidmet habe, hat meiner Mutter eine Möglichkeit eröffnet. Meine Mutter hat für mich dasselbe getan.

REGISTER

10 000-Stunden-Regel 36, 46, 254

Altersjahrgang 31

Altersverteilung, verzerrte 28

Annahmen 68, 182

Anstrengungen 223, 235, 248

–, gemeinsame 189

–, persönliche 22, 117

Apple Computer 60, 256

Arbeiter 130, 133, 135

Arbeiterfamilie 94

AT&T 37

Aufmerksamkeit 32, 97

Ausbildung 38, 71, 123 f., 197

–, Programme 194

–, Standards 163

Ausdauer 49, 111, 216, 219, 230

Ausgangsvorteil 30

Ausnahmeunternehmer 21

Ausreißer 9, 13, 21

Auswahlmannschaft(en) 24 f., 34 f.,
41 f., 46, 235

Auswahlssysteme 32

Auswahlverfahren 76

–, im Sport 20, 27

Autobiografien 22

Autonomie 134 f., 140

Autoritätsperson(en) 96, 98 f., 173

Ballmer, Steve 60

Beatles 46–49, 53, 135, 211, 235, 255 f.

Bedard, Kelly 30 f., 254

Begabte 38, 67

Begabtengruppe 68, 82

Begabtenförderung 32

–, Programm 94

Belohnung 134 f., 140, 209, 230

Benachteiligte 42, 77, 221, 225–227, 229

Bescheidenheit 250

Besonderheit 58

Beweglichkeit, geistige 102

Bickel, Alexander 109–112, 258

Bildung(s) 68, 85, 95, 100, 222

–, -diskussion(en) 224, 228

–, -einrichtung 77, 222

–, -fabriken, anonyme 88

–, -kluft 264

–, -konzepte 222

–, -niveau der Eltern 217

–, -reformer 222, 224

–, -standards, internationale 217

–, -system 20, 122, 222

Biografien von Begabten 38, 60, 140

Borgenicht, Louis 109, 125–136, 138,
140, 259

Borgenicht, Regina 109, 125, 128–132,
135 f., 138, 140, 259

Buffett, Warren 54 f.

Bush, George Sr. 107, 139

Bush, Jeb 22, 252

California Achievement Test 224 f.

Carnegie, Andrew 54, 57, 59

Chance(n)

- , außergewöhnliche 23, 42, 53, 58, 61
- , faire 34
- , goldene 131
- Charaktereigenschaften 72, 156 f.
- Clinton, Bill 107, 139
- Computer Centre Corporation (C-Cubed) 50, 52 f., 60
- Computerrevolution 37, 51, 58
- Computerterminal(s) 36, 49, 52, 61
- Computerzentrum 36 f., 44–46, 50, 254
- Cowell, Henry 66 f., 69, 256

- Dae-jung, Kim 163
- Demografische Delle 121 f., 124 f., 140, 258
- Denkaufgabe(n) 69, 78, 230
- Denkfähigkeit 70, 72
- Dhuey, Elizabeth 30 f., 254
- Differenzierung 28, 31
- Distanz 96, 100
- Divergenztest 79

- Ehrgeiz 49, 107 f., 140
- , akademischer 239
- , unternehmerischer 58
- Eigenheiten, kulturelle 205
- Eigeninitiative 22
- Eigenschaften, persönliche 21, 72, 81, 112
- Einsatz 61, 134 f., 140, 209, 231
- Einstein, Albert 63, 73, 235
- Einstellung(en) 158, 183, 204, 216 f., 243
- Einwanderer 11, 14, 108, 126, 128, 130
- , irische 133
- , italienische 133
- , jüdische 105, 117, 123, 128–131, 134, 137 f., 141, 209, 259
- , osteuropäische 130, 141
- Einwandererfamilie(n) 110, 125, 131, 137
- Einwandererkind 108
- Eishockeyprofi 24, 32
- Elite, kulturelle 245
- Eliteschule(n) 79, 105
- Eliteuniversitäten 68, 73, 76, 111
- Eltern 22, 30, 41, 49 f., 88, 93–99, 101, 105, 119, 124 f., 129, 131, 136, 140 f., 153, 157 f., 217, 220–222, 227, 235, 241

- Entscheidungsfähigkeit 168
- Erbe
 - , kulturelles 152 f., 156–158, 164, 194 f., 205, 222, 234 f., 239
 - , privilegiertes 246
- Erfolgsfaktor 31, 81
- Erfolgsverständnis 16, 34
- Ericsson, K. Anders 38 f., 41, 254 f.
- Erster Weltkrieg 66, 125, 128
- Erziehungsstil(e) 93, 95, 227
- Experiment(e) 88, 154, 157, 186, 212, 215
- Expertentum 40, 255

- Fähigkeit(en) 21, 30, 38, 92–95, 98, 117, 129 f., 216, 218, 225, 235
- , analytische 92, 223
- , angeborene 92, 223
- , besondere 31
- , kognitive 69, 223
- Familie(n), privilegierte 58, 225
- Fantasie 79 f., 117, 134, 136
- Fatalismus 210, 263
- Fischer, Bobby 41, 255
- Flom, Joe 105–110, 112, 114–117, 119, 123, 125, 128, 138–140, 142, 211, 235, 250
- Förderer von Begabten 22
- Förderprogramm(e) 30, 68, 94
- Förderung von Begabten 28, 30, 32, 251
- Franklin, Benjamin 22
- Frustration 30

- Gates, Bill 37, 46, 49–53, 55, 58–61, 116, 135, 140, 211, 235, 238, 250, 255
- Geburtenraten 258
- Geburtsjahr(e) 54, 59, 119, 124, 140, 240
- Geburtsmonat(e) 30 f., 34, 54
- Geburtszahlen 121
- Gehemmtheit 100
- Generationen, frühere 23, 167
- Genialität 22, 37, 49, 90, 108
- Genie(s) 21, 42, 53, 63 f., 66 f., 69, 81–83, 88–90, 101, 103 f., 140, 216, 230
- , handverlesene 81
- , in Mathematik 42, 49, 215, 238, 250
- , spätgeborenes 41
- Geniestudio 119
- Gesellschaft 11, 34 f., 61, 77, 129, 207, 236, 244 f., 250

- Glück 35, 45, 50, 52 f., 117, 126, 130, 239, 241, 250
 –, demografisches 117
 Gold, Kenneth 222 f., 264
 Google 61, 69
 Großeltern 15, 21, 98, 241
 Grundausbildung 138
 Grundschulen 34, 67, 241
- Hartnäckigkeit 216
 Herkunft 58, 101, 109, 137, 151, 180, 186, 195, 235, 250, 252
 Hewlett, Bill 60 f., 256
 Hewlett-Packard 60
 Hindernis 64, 100, 205
 Hochachtung 191, 195, 233
 Hochbegabte 65
 Höchstleistung 40
 Hoeflin, Ronald K. 64
 Hofstede, Geert 180–184, 262
 Hofstedesche Kulturdimensionen 196
 Howe, Gordie 19
 Hudson, Liam 72, 76, 79 f., 256
- Identität 233
 –, kulturelle 195
 –, zweite 194
 Indirektheit 176 f.
 Information Sciences Inc. (ISI) 50
 Intellektuelle(r) 20, 72, 117, 155
 Intelligenz 69, 72 f., 76, 78, 82, 102, 108, 205
 –, analytische 79, 92
 –, praktische 92, 138, 257
 –, verbale 64
 Intelligenzmessung 70
 Intelligenzquotient 63–65, 67–73, 76, 80 f., 92, 101, 104, 119, 205, 235 f.
 Intelligenzskala 72
 Intelligenztest(s) 64, 67 f., 71, 78 f., 82, 92, 256
 Interaktion(en) 95 f., 167
 Interesse(n) 94, 96 f., 99, 101
 Irrtum 27, 81, 190, 213 f.
- Jahrgang/-gänge 30 f., 107, 110, 122, 124, 140 f.
 Jahrgangsbeste 106
- Janklow, Maurice 108, 117 f., 120, 125, 128, 140
 Janklow, Mort 108, 118–121, 124 f., 128, 140
 Jobs, Steve 60 f., 124, 256
 Jordan, Michael 73, 111
 Joy, Bill 36–38, 42, 44–47, 50, 52 f., 58, 60–62, 108, 116, 140, 168, 211, 250, 254
- Kapazitäten, geistige 100
 Karriere 32, 118
 Kinder, privilegierte 227, 239
 Kindheitserinnerung 157
 KIPP-Academy 220–222, 229–232, 234 f., 264
 Klassenbeste 76
 Klugheit 22, 140
 Kompetenz 40 f.
 Konvergenztest(s) 79, 81
 Kosten 34, 190, 241, 248
 Kräfte, magische 69
 Krampe, Ralf 38, 254 f.
 Kriterien, willkürliche 21
 Kultur(en) 16, 23, 100, 142, 150–153, 159, 181–186, 191–193, 195 f., 205, 211, 217 f., 228, 233, 251, 258, 262
 –, der Ehre 150–154, 156
 –, der Gewalt 151
 –, individualistische 181
 –, kollektivistische 181
 –, paesani- 15
 –, südostasiatische 211
 –, universitäre 88
 Kulturdimensionen 181 f., 196, 262
 Kulturelles Umfeld 23
- Langan, Chris 63–66, 69, 71, 73, 82–84, 86–89, 91 f., 98 f., 102–104, 108, 235 f., 256
 Laufbahn, berufliche 26, 39, 48, 77, 81, 89, 110 f., 120
 Lehrer 30, 38 f., 49, 52, 65, 88, 93–96, 98, 100, 122, 135, 221–223, 230 f., 233, 236 f., 239, 242, 246
 Leistung 30
 –, individuelle 21 f., 34, 37

- , persönliche 34
- Leistungsfähigkeit, intellektuelle 72
- Leistungsunterschied 225
- Lernfähigkeiten 225
- Lernzeit 229, 231
- Levitin, Daniel 40, 255
- Lynn, Richard 205

- Machtdistanz 182–186, 192, 195 f., 205
- , Index 186
- , Skala 184
- Magische Zahl des Erfolgs 40 f.
- Mainframe-Computer/-Rechner 36 f., 43, 50 f., 58 f.
- Matrizentest 70
- Matthäus-Effekt 19, 32,
- Menschliche Faktoren 167
- Merton, Robert 27, 32, 253
- Microsoft 37, 49, 55 f., 59 f., 69, 236, 255
- Milieu, gesellschaftliches 19, 81, 119
- Milliardäre 22, 53 f., 104, 108, 250
- Millionär 63, 108 f.
- Minderheiten 77 f., 81
- Minimum, kritisches 40
- Misstrauen 96, 100
- Missverständnis, kulturelles 185
- Mittelschicht 93–96, 101, 224, 226, 234
- Mozart, Wolfgang Amadeus 40 f., 255
- Musikstars 21
- Muster 24, 30, 38 f., 61, 150, 152, 204
- , sprachliche 158
- Mut 22, 49, 120

- Naturgesetz des Erfolgs 46
- Naturalente 39
- Neigungen 90, 182, 196
- Neugierde 86, 102
- Nixon, Richard 110
- Nobelpreis 72, 75, 80 f., 89
- Nobelpreisträger 73–76, 80 f., 106
- Norman, Philip 47 f., 252, 255

- Oberschicht 101, 205, 224–226
- Ökologie des Organismus 23
- Oppenheimer, Robert 88–92, 98 f., 138, 250

- Pearce, John Ed 149, 259

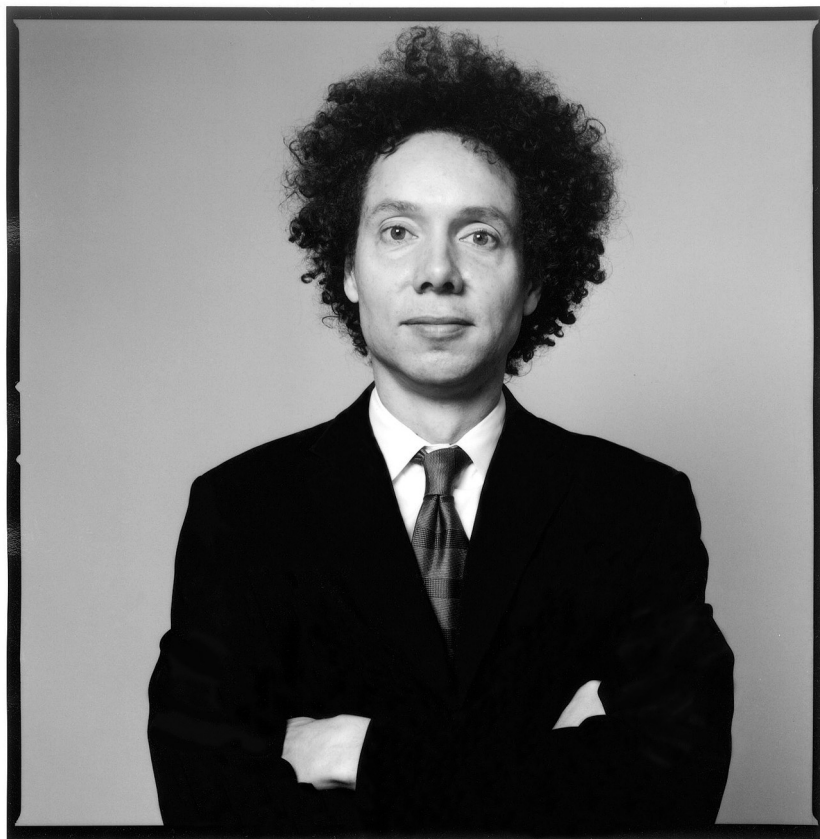
- Pembroke, Bud 51 f.
- Persönlichkeit(en) 21, 72, 101, 108, 112, 182, 195
- Persönlichkeitseigenschaften 72
- Popstars 22
- Powell, Colin 247
- Privatschule 49, 238–240
- Produktion, industrielle 57
- Programm, festes 42
- Programmierung 37, 49
- Psychologen 31, 38 f., 69, 153 f., 187
- Psychologie, kulturelle 181
- Pulitzerpreisträger 106

- Qualifikationen 90, 130, 133
- Qualitäten 130, 171

- »Rackerer« 39
- Rahmenbedingungen
- , demografische 158
- , gesellschaftliche 157 f.
- Raven, John C. 70
- Raven-Test 70
- Rechte 100, 244, 246
- Reflexe 182
- Reifeunterschied 27, 31
- Rockefeller, John D. 54, 57, 59
- Rosetani 10 f., 13–15
- Roseto 9–16, 252
- Russel, Bertrand 65

- Salk, Jonas 106
- Schriftproben 68
- Schulausbildung 238, 240
- Schulbildung 22, 30, 33, 223, 239, 244
- , allgemeine 239
- Schulsystem 34, 222, 239
- Schulversagen 30
- Schwierigkeitsgrad, zunehmender 70
- Seilschaften 37
- Selbstvertrauen 48, 263
- Selfmademan 22, 252
- Sich selbst erfüllende Prophezeiung 27
- Silicon Valley 37, 58, 60–62, 130
- Sinn für Moral 68
- Slim, Carlos 54 f.

- Softwareentwickler 21, 52, 118, 124, 140, 195
 Sorokin, Pitirim 82, 257
 Sozialkompetenz 91, 93
 Späentwickler 41
 Spielpraxis 27 f., 32, 39, 41, 256
 Spielregeln der alten Wirtschaft 57
 Sprechen, indirektes 173
 Statistik(en) 9, 26, 76, 152, 253, 258
 Steinberg, Stephen 130, 259
 Stereotypen 211
 –, diskriminierende 211
 –, kulturelle 180 fertig
 Sternzeichen 26
 Stichtag(e) 27–29, 31, 34 f., 254
 –, willkürliche Festlegung 31
 Studienabbrecher 101
 Sun Microsystems 37, 62
 Super-Intelligenztest 64
- Talent(e) 21 f., 31 f., 35, 38, 41 f., 58, 69, 94 f., 102
 Talentdiskussion 38
 Talentschub 236
 Talentsucher 21
 Teamarbeit 165, 183
 Terman, Lewis 66–69, 81 f., 100–102, 119, 256 f.
 Tesch-Römer, Clemens 38, 254
 TIMSS (Internationaler Mathematik- und Naturwissenschaftstest) 30, 217 f., 263
 –, Ergebnisse 263
 –, Studie 264
 Traditionen 158, 182, 250
 –, kulturelle 250
 TRW 51–53
- Überbildung 222
 Überlegenheit 205, 228
 Übungspraxis 39
 Übungsstunden 39–41, 45
 Umfeld
 –, feindliches 117
 –, kulturelles 23
 Umwälzungen 57, 140
 Unabhängigkeit 99
 Ungewissheit 181
 Ungnade der späten Geburt 41
 Universitätsausbildung 242
 Unsicherheiten 181 f.
 Unsicherheitsvermeidung 181
 Unterricht 32, 49, 51, 65, 93, 213, 221–223, 225–231, 233, 237, 239
 Unterschicht 93–97, 224–227
 Unterschied, kultureller 183
 Urteilsfähigkeit 106
- Verantwortung 95, 123, 184, 192, 227, 233
 Verbindungen, familiäre 112
 Verhaltensmuster 154, 158
 Verhältnisse, bescheidene 58
 Verteilung, auffällige 26
 Verwaltungsaufwand 34
 Verzerrungen 30
 Vorsprung 30–32, 205, 225, 227
 Vorteil(e) 27 f., 58, 72, 95 f., 98, 109, 122, 132 f., 138, 140, 158, 204, 246, 248, 250
 –, sich akkumulierender 32
 –, kultureller 98
 –, verborgene 23
 –, zufällige 38
 Vorurteile 153, 211, 248, 250
- Wechselwirkung zwischen Intelligenzquotient und Erfolg 72
 Weitblick/-sicht 50, 58, 119, 223
 Weltelite 41
 Wendepunkt 86
 Wohlstand 132, 201
 Wunderkind(er) 40 f., 80–82, 91, 255
 Wunderschule 231
- Zufall 23 f., 44, 47, 53, 217, 236
 Zufallsprodukt 139
 Zweiter Weltkrieg 88, 119 f., 125, 258



© Brooke Williams