



»Eine fesselnde Lektüre
mit einer wichtigen Botschaft.«
Economist

New York Times –BESTSELLER

Outliers



Die Geheimnisse
erfolgreicher Menschen

MALCOLM
GLADWELL

Autor von *Blink* und *Tipping Point*

Outliers

MALCOLM
GLADWELL

New York Times-BESTSELLER

Outliers

Die Geheimnisse
erfolgreicher Menschen

MALCOLM
GLADWELL

Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2023

© 2023 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

© an der deutschen Übersetzung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main / New York

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die englische Originalausgabe erschien 2008 bei Little, Brown and Company unter dem Titel *Outliers. The Story of Success*. © 2008 by Malcolm Gladwell. All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Übersetzung: Jürgen Neubauer

Korrekturat: Rainer Weber

Umschlaggestaltung: Pamela Machleidt in Anlehnung an das Original

Umschlagabbildung: shutterstock/tomertu

Satz: ZeroSoft, Timisoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-726-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-408-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-409-6



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de.

INHALT

EINLEITUNG: DAS GEHEIMNIS VON ROSETO	9
TEIL 1: CHANCE	17
KAPITEL 1: DER MATTHÄUS-EFFEKT	19
KAPITEL 2: DIE 10 000-STUNDEN-REGEL	35
KAPITEL 3: DAS PROBLEM MIT DEN GENIES, TEIL 1	61
KAPITEL 4: DAS PROBLEM MIT DEN GENIES, TEIL 2	79
KAPITEL 5: DIE DREI LEKTIONEN DES JOE FLOM	99
TEIL 2: ERBE	133
KAPITEL 6: HARLAN, KENTUCKY	135
KAPITEL 7: FLUGZEUGABSTÜRZE UND KULTUR	147
KAPITEL 8: REISFELDER UND MATHEMATIK	185
KAPITEL 9: MARITAS HANDEL	205
EPILOG: EINE GESCHICHTE AUS JAMAICA	221
ANMERKUNGEN	235
DANKSAGUNGEN	247
STICHWORTVERZEICHNIS	249

Für Daisy

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 rosige Zeiten machen. Doch dann verbreitete sich Ende des 19. Jahrhunderts in Roseto die Nachricht vom Land der unbegrenzten Möglichkeiten jenseits des Atlantiks.

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 Jungfrau 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. Das Roseto in Pennsylvania war eine eigene kleine Welt und existierte in weitgehender Abgeschiedenheit 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 Totscheine 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 normale 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 untersu-

chen, 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 schützte. 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 zusammengesessen 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 Nöhereien 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 glich 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 24 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 fünfeinhalbmal 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 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.

Nr.	Name	Position	Links-/Rechtshänder	Größe	Gewicht	Geburtsdatum	Geburtsort
9	Brennan Bosch	Mittelfeld	R	1,72	78	14. Febr. 1988	Martensville, Saskatchewan
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, Saskatchewan
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