Gladwell: Ich versuche, den Einfluss von Umständen und Anstrengung zu quantifizieren. Denken Sie nur an den Mathematikunterricht! In den westlichen Staaten haben wir noch immer dieses Trugbild von der mathematischen Begabung. Die soeben veröffentlichte Timm-Studie offenbart, dass in Südkorea 45 Prozent der Schüler ein hohes Niveau in Mathematik erreichen - in den USA und in Westeuropa dagegen nur 5 Prozent. Wenn uns der Einfluss von Üben auf den Erfolg so klar wäre, warum sind wir dann unfähig, einen Mathematikunterricht zu organisieren, der dem Rechnung trägt?

SPIEGEL: Wie erklären Sie diesen Unterschied zwischen asiatischen und westlichen Kindern?

Gladwell: Es gibt in Asien eine ganz andere Einstellung zur Arbeit. Wenn man eine Gruppe von Zehnjährigen aus einem westlichen Land vor eine sehr knifflige Aufgabe stellt, versuchen sie ungefähr eine Minute lang, diese zu lösen, und geben dann auf. Die asiatischen Kinder dagegen bemühen sich auch noch nach einer Viertelstunde. Eine Erklärung könnte sein, dass die asiatische Landwirtschaft auf dem Reisanbau beruht. Dieser ist die arbeitsinten: sivste und auch anspruchsvollste Form der Landwirtschaft. Ein Reisbauer, sagen wir vor 500 Jahren in Japan, musste im Jahr 3000 Stunden arbeiten - ein Bauer in Nordeuropa dagegen nur 1000 Stunden. Im Laufe der Zeit sind in den Kulturen sehr unterschiedliche Auffassungen von Arbeit entstanden, die sich heute noch im Klassenzimmer bemerkbar machen.

SPIEGEL; Asiatische Kinder, die in den USA geboren und aufgewachsen sind, gelten ebenfalls als emsiger denn ihre weißen Altersgenossen. Könnte es eine biologische Grundlage dafür geben?

Gladwell: Das glaube ich nicht. Kultur ist ein mächtiger Faktor. Es gibt wunderbare Studien über Kinder, die einen schwarzen US-Soldaten zum Vater und eine weiße Deutsche zur Mutter haben. Die Kinder sind in Deutschland aufgewachsen - und sie verhalten sich in jeder Hinsicht deutsch und sind genauso intelligent wie andere deutsche Kinder. Probleme tauchen dagegen auf, wenn schwarze Kinder in den USA in benachteiligten Verhältnissen groß werden: Nicht die Gene, sondern die sozialen Umstände hemmen ihre intellektuelle Entfaltung.

SPIEGEL: Wie sollte man mit den kulturellen Unterschieden umgehen?

Gladwell: Wo sie eine Rolle spielen, sollte man sie ansprechen. Nehmen Sie das Beispiel der Flugzeugabstürze: 50 Jahre lang dachten wir, solche Katastrophen gingen entweder auf mechanisches Versagen oder auf eher zufällige und im Grunde unvermeidbare Pannen zurück. Erst seit kurzer Zeit versteht man, dass vielen Unglücken soziales Versagen zugrunde liegt. SPIEGEL: Was meinen Sie damit?



Piloten im Cockpit: "Offen und ehrlich miteinander kommunizieren"



Reisbauern in China; "Andere Einstellung zur Arbeit"



Schüler beim Unterricht in den USA: "Die langen Ferien für arme Kinder abschaffen"

Gladwell: Flugzeuge sind entworfen für zwei Piloten, die offen und ehrlich miteinander kommunizieren - und das ist schwierig für Menschen aus dem Nahen Osten und Asien. In Südkorea etwa ist die Hierarchie stark ausgeprägt, was die Verständigung zwischen dem Piloten und dem Co-Piloten erschwert. Das Land hatte bis Ende der neunziger Jahre solch ein Problem mit Abstürzen, dass die Fluggesellschaft Korean Air vor der Pleite stand. Dann ließ Korean Air seine Piloten von der US-Firma Alteon schulen. Die Piloten mussten in der Lage sein, aus ihren Rollen zu kommen, und dazu erwies sich die Sprache als Schlüssel: Wenn die Piloten Englisch miteinander sprachen, konnten sie sich aus der koreanischen Hierarchie befreien.

SPIEGEL: Und das Ergebnis?

Gladwell: Korean Air hat die Wende geschafft. Seit 1999 ist die Sicherheitsstatistik makellos.

SPIEGEL: Warum erwähnen Sie in Ihrem Buch so gut wie keine Frauen? Gtadwell: Rockmusik, Computer, Mathema tik, Fliegen - die Lebensbereiche, die ich mir herausgesucht habe, werden von Männern dominiert. So zu tun, als wären Frauen dort genauso erfolgreich, wäre nicht aufrichtig. Erfolg ist eine Funktion von Auffassungen und Regeln, die eine Gesellschaft hat. Wenn wir weiterhin so tun, als ob in unserer Ge sellschaftsordnung die Besten wie von al lein an die Spitze kämen, dann werden wir es Frauen niemals ermöglichen, ebenbürtige Partner zu sein.