

PSYCHOLOGIE

# „Kultur ist ein mächtiger Faktor“

Der amerikanische Publizist Malcolm Gladwell über das Geheimnis erfolgreicher Menschen, den Einfluss von Talent und Fleiß sowie die sozialen Ursachen von Flugzeugabstürzen

*Gladwell, 45, ist Autor mehrerer Bestseller. Sein diese Woche auf Deutsch erscheinendes Buch über erfolgreiche Menschen steht seit Wochen auf Platz eins der „New York Times“-Bestsellerliste\*.*

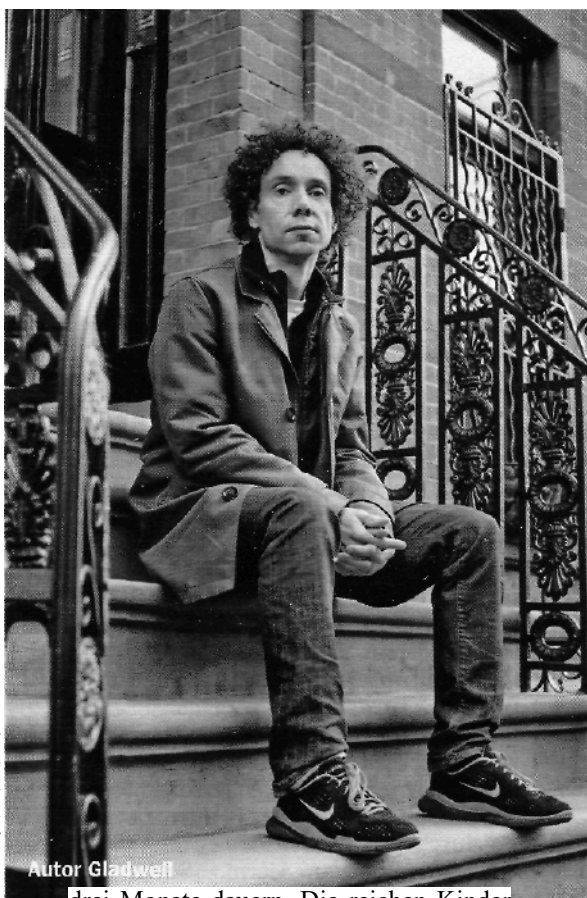
SPIEGEL: Mr. Gladwell, wie erklären Sie den Erfolg des kommenden US-Präsidenten Barack Obama? Gladwell: Er ist durch und durch das Produkt der amerikanischen Meritokratie; Bestimmte Institutionen versuchen gezielt, Menschen mit Potential zu finden und zu fördern, Zuerst besucht Obama diese hervorragende Highschool in Honolulu, dann geht er an die Columbia University und schließlich an die Harvard Law School. Er ist ein wunderbares Beispiel dafür, was alles möglich ist, wenn ein Mensch Chancen geboten bekommt, die er von Haus aus nicht hat.

SPIEGEL: Obama selbst hat also nur begrenzten Anteil?

Gladwell: Um das Phänomen Obama zu verstehen, reicht es nicht aus, ihn als außergewöhnlich talentierten Menschen zu beschreiben. Denken Sie nur, wie wenige Afroamerikaner in den USA ein wichtiges Amt bekleiden! Es fehlt nicht an Talenten, sondern es wurden nicht ausreichend Möglichkeiten geschaffen, dass sich diese Talente entfalten können.

SPIEGEL: Angenommen, Sie hätten Kinder, worauf würden Sie achten?

Gladwell: Ich gehöre zur oberen Mittelschicht und müsste mich um meine Kinder nicht sorgen. Es geht darum, Möglichkeiten zu schaffen für Kinder auf der unteren Sprosse der sozialen Leiter. Die Sommerferien etwa wirken unterschiedlich auf Arme und Reiche. Während eines Schuljahrs tut sich gar kein Leistungsunterschied zwischen Schülern aus verschiedenen Schichten auf. Der entsteht erst während der Sommerferien, die hier in Amerika ja



Autor Gladwell

drei Monate dauern. Die reichen Kinder lernen weiter, gehen in spezielle Camps und haben Zugang zu Büchern; die armen Kinder dagegen werden zu Hause nicht gefördert. Wenn ich Erziehungsminister wäre, würde ich die langen Ferien für die Schüler aus armen Familien abschaffen. SPIEGEL: Sie haben sich auch mit dem Microsoft-Gründer Bill Gates unterhalten. Wie erklärt er denn seinen Erfolg? Gladwell: Wir haben über die Zeit gesprochen, als er zwischen 13 und 17 Jahre alt war. Er hat mir die glücklichen Zufälle aufgelistet: Mit 13 kommt er auf eine Privatschule, die einen Computerclub hat - das war 1968, als nicht einmal die meisten Universitäten über Computer verfügten. Allerdings war die Programmierzeit teuer. Dann aber findet Gates in der Nähe eine Firma,

die ihn programmieren lässt, wenn er für sie Arbeiten erledigt. Und als Nächstes erfährt er, dass auf dem nahe gelegenen Campus der University of Washington ein Computerterminal zwischen zwei Uhr und sechs Uhr morgens verfügbar ist. Mit 16 Jahren klettert er um 1.30 Uhr in der Nacht aus dem Fenster, geht zwei Meilen zu Fuß und programmiert jeden Morgen vier Stunden lang. Als Gates mit 20 seine eigene Software-Firma gründete, hatte er bereits sieben Jahre lang programmiert.

SPIEGEL: Mit Ihrer These kann man umgekehrt Misserfolge entschuldigen: Wenn die Umstände nicht danach sind, werden Menschen zu Verlierern, egal wie fleißig und ehrgeizig sie sind.

Gladwell: So weit würde ich nicht gehen, wenngleich die Gesellschaft eine wichtige Rolle spielt. Viele professionelle Eishockeyspieler in Kanada etwa haben im Januar, Februar oder März Geburtstag, weil der 1. Januar der Stichtag ist. Wer kurz nach dem Stichtag geboren ist, hat einen körperlichen Vorteil, schafft es deshalb in die Auswahlmannschaft, in der er besser gefördert wird. Wenn wir den Stichtag änderten, würde eine andere Kohorte junger Menschen profitieren.

SPIEGEL: Selbst von den Menschen, denen die Umstände hold sind, schaffen es nur die wenigsten an die Spitze. Was ist deren Geheimnis? Gladwell: 10000 Stunden Einsatz. Es braucht einen Mindesteinsatz an Vorbereitung und Übung, um komplexe Aufgaben meistern zu können. Es gibt so gut wie keinen Schachgroßmeister auf dem höchsten Niveau, der nicht 10000 Stunden Schach gespielt hätte - was einem Aufwand von ungefähr zehn Jahren entspricht. Dieser Aufwand ist so groß, dass ihn ein Individuum kaum selbst treiben kann. Sie brauchen eine Umgebung, in der es möglich

ist, so intensiv zu üben. SPIEGEL: Wie passt das, was Menschen landläufig als Talent bezeichnen, in Ihr Konzept? Gladwell: Ich würde einräumen, dass es so etwas gibt, aber der Einfluss ist gering. Der Bildungsforscher Anders Ericsson hat einst Geigenspielerinnen in Berlin untersucht. Jene, die bis zum Alter von 20 Jahren mehr als 10000 Stunden geübt hatten, spielten fast alle auf höchstem Niveau die erste Geige. Von denen, die weniger als 10000 Stunden geübt hatten, erreichte keine Einzige dieses Niveau. Der Unterschied liegt also allein in der Anstrengung. Wenn wir über Talent reden, reden wir über die Bereitschaft, hart zu arbeiten.

SPIEGEL: Dass es ohne Fleiß keinen Preis gibt, ist ja sprichwörtlich. Was ist neu an Ihrem Ansatz, Erfolg zu erklären?

\* Malcolm Gladwell: „Überflieger - warum manche Menschen eiblgrekb. sind und andere nicht“. Campus Verlag, Frankfurt am Main; 272 Seiten; 19,90 Euro.

