

Geoff Colvin
Talent wird überschätzt

GEOFF COLVIN

Talent wird
ÜBER
schätzt

Welche Erfolgsfaktoren wirklich zählen

Aus dem Amerikanischen von Jochen Winter

ARISTON 

Für meine Söhne

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel *Talent is overrated* bei Portfolio, a member of Penguin Group (USA), Inc.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete FSC-zertifizierte
Papier EOS liefert Salzer, St. Pölten

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2008 by Geoffrey Colvin
© der deutschsprachigen Ausgabe 2009 Ariston Verlag
in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2009

ISBN 978-3-424-20018-8

Inhalt

Erstes Kapitel: Das Rätsel Hohe Leistung ist wertvoller denn je – aber woher kommt sie eigentlich?	7
Zweites Kapitel: Talent wird überschätzt Setzen Sie sich mit den unerwarteten Tatsachen bezüglich der angeborenen Fähigkeiten auseinander.	27
Drittes Kapitel: Wie klug muss man sein? Die wahre Bedeutung von Intelligenz und Gedächtnis bei hohen Leistungen.	51
Viertes Kapitel: Ein besseres Konzept Eine sinnvolle Erklärung für große Leistungen.	71
Fünftes Kapitel: Was bewusstes Üben ist und was es nicht ist Zunächst einmal ist es nicht das, was die meisten von uns tun, wenn sie »üben«.	87
Sechstes Kapitel: Wie das bewusste Üben funktioniert In welcher speziellen Weise es uns verändert – und wie dadurch alles anders wird.	111
Siebtens Kapitel: Wie wir die Grundsätze des bewussten Übens in unserem Leben anwenden Es eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten – wenn wir unsere Arbeit neu überdenken.	139

Achtes Kapitel: Wie wir die Grundsätze des bewussten Übens in Unternehmen anwenden Nur wenige machen es richtig, die meisten machen es überhaupt nicht und je früher Sie damit anfangen, desto besser.	165
Neuntes Kapitel: Große Leistung bei Innovationen Wie uns die Grundsätze, die wir gelernt haben, über die Mythen der Kreativität hinausführen.	191
Zehntes Kapitel: Große Leistung in der Jugend und im Alter Wie vorteilhaft es ist, früh zu beginnen und unermüdlich weiterzumachen.	219
Elftes Kapitel: Woher kommt die Leidenschaft? Einblick gewinnen in das Wesen großer Leistung.	245
Quellennachweise	271
Personen- und Sachregister	283
Danksagung	288

DAS RÄTSEL

Hohe Leistung ist wertvoller denn je – aber woher kommt sie eigentlich?

Wir sind mitten im Jahre 1978, befinden uns in der riesigen Zentrale von *Procter & Gamble* in Cincinnati und schauen in einen kleinen, kabinenähnlichen Raum, den zwei 22-jährige Hochschulabsolventen miteinander teilen. Ihre Aufgabe besteht darin, den Absatz von *Duncan Hines Brownie Mix* zu fördern, doch sie verbringen einen Großteil ihrer Zeit – gemäß den strengen Vorschriften der Firma – nur damit, Memos umzuformulieren. Sie sind zweifellos klug: der eine hat soeben in *Harvard* sein Diplom erworben, der andere in *Dartmouth*. Aber nicht das unterscheidet sie von den vielen anderen jungen Draufgängern, die bei *Procter & Gamble* jedes Jahr neu eingestellt werden, sondern die Tatsache, dass keiner der beiden von besonderem Ehrgeiz erfüllt ist. Keiner hat irgendeine Art von Karriereplan oder ein spezielles Karriereziel. Nachmittags spielen sie immer Papierkorb-Basketball mit zusammengerollten Memos. Einer von ihnen erinnert sich später: »Wir galten als die beiden Typen, die wahrscheinlich die geringsten Chancen hatten, erfolgreich zu werden.«

Diese beiden jungen Männer sind für uns nur aus einem Grund von Interesse: Es handelt sich um Jeffrey Immelt und Steven Ballmer, die, noch bevor sie das 50. Lebensjahr erreicht hatten, zu Geschäftsführern der beiden weltweit am höchsten dotierten Konzerne werden sollten: *General Electric* und *Microsoft*. Entgegen dem, was jeder vernünftige Mensch von ihnen als Berufsanfänger erwartet hätte, stiegen sie in den

Olymp der Unternehmer auf. Die naheliegende Frage lautet also: Wie haben sie das geschafft?

Durch ihr Talent? Wenn ja, dann war es ein seltsames Talent, das sich in den ersten 22 Jahren ihres Lebens nicht offenbart hatte. Durch ihre Intelligenz? Die beiden waren klug, hatten aber keine Beweise dafür geliefert, dass sie klüger waren als Tausende ihrer Kommilitonen oder Kollegen. Durch harte Arbeit? Sicherlich nicht zum damaligen Zeitpunkt.

Dennoch wurden sie durch irgendetwas an die Spitze der Geschäftswelt getragen. Dies führt zu der vielleicht rätselhaftesten Frage, die nicht nur Immelt und Ballmer betrifft, sondern jeden unserer Mitmenschen wie auch uns selbst: Was ist dieses gewisse Etwas, wenn es sich nicht um das handelt, woran wir normalerweise denken?

Schauen Sie sich einmal um.

Betrachten Sie Ihre Freunde, Verwandten, Mitarbeiter, die Leute, die Sie beim Einkaufen oder auf einer Party treffen. Wie verbringen sie ihre Tage? Die meisten von ihnen arbeiten. Außerdem tun sie viele andere Dinge – sie treiben Sport, spielen Musik, gehen ihren Hobbys nach, engagieren sich im sozialen Bereich. Fragen Sie sich nun offen und ehrlich: Wie gut sind die anderen in dem, was sie tun?

Sicherlich lautet die Antwort: Sie machen ihre Sache gut – so gut, dass sie sie auch weiterhin machen werden. Sie behalten ihren Arbeitsplatz und werden möglicherweise einige Male befördert. Nebenbei verfolgen sie ihre Interessen in dem Maße, dass sie daran Freude haben. Aber aller Wahrscheinlichkeit nach sind, wenn überhaupt, nur wenige Menschen wirklich großartig – auf ebenso verblüffende wie eindrucksvolle Weise herausragende Weltklasse in dem, was sie tun.

Doch warum sind die meisten es nicht? Warum leiten sie nicht Unternehmen, wie Jack Welch *General Electric* oder Andy Grove *Intel* geleitet hat? Warum spielen sie nicht Golf wie Tiger Woods oder Violine wie Itzhak Perlman? Schließlich sind die

meisten fähige, gewissenhafte Menschen, die ihre Arbeit mit Eifer erledigen. Einige von ihnen gehen ihr schon sehr lange nach – seit 20, 30, 40 Jahren. Warum genügt das nicht, um aus ihnen großartige Leistungsträger zu machen? Fest steht jedenfalls, dass das nicht genügt. Und daraus folgt die unangenehme Wahrheit: Praktisch keiner von ihnen hat wirkliche Größe erreicht oder ist ihr auch nur nahegekommen – und nur sehr wenigen wird dies je gelingen.

Gleichzeitig ist dieses Rätsel so alltäglich, dass wir kaum Notiz davon nehmen. Dennoch hat es eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg unserer Vorhaben, für die Ziele, an die wir glauben, und für unser Leben insgesamt. In einigen Fällen können wir plausible Erklärungen abgeben, indem wir sagen, dass wir bei Freizeitbeschäftigungen und Hobbys deshalb nicht so gut sind, weil wir sie nicht allzu ernst nehmen. Aber was ist mit unserer Arbeit? Durch jahrelange Ausbildung bereiten wir uns auf sie vor und widmen ihr dann den größten Teil unseres Lebens. Die meisten von uns würden staunen, wenn sie die mit der Arbeit verbrachten Stunden zusammenrechnen und diese Zahl mit der Zeit vergleichen würden, die wir mit anderen Dingen verbracht haben, denen wir eine größere Bedeutung beimessen, wie etwa der eigenen Familie. Es würde sich herausstellen, dass die Arbeit für uns letztlich oberste Priorität hat. Doch selbst nach all diesen Stunden und all diesen Jahren sind die meisten Menschen einfach zufrieden mit dem, was sie tun.

Tatsächlich ist es in Wirklichkeit noch mysteriöser, als es auf den ersten Blick scheint. Ausführliche Untersuchungen auf ganz unterschiedlichen Gebieten zeigen nämlich, dass es vielen Menschen nicht nur nicht gelingt, herausragend zu sein in dem, was sie tun, egal wie viele Jahre sie schon darauf verwendet haben, sondern dass sie seit den Anfängen häufig nicht einmal zumindest kleine Fortschritte gemacht haben.

Beispielsweise waren Rechnungsprüfer mit jahrelanger Erfahrung nicht besser darin, betrügerische Machenschaften innerhalb der Firma aufzudecken – eine im Rechnungswesen

ziemlich wichtige Fähigkeit – als frisch ausgebildete Berufsanfänger. Und wenn es darum ging, psychische Störungen zu beurteilen – eine Aufgabe, bei der wir uns auf klinische Psychologen verlassen –, so sagt die Dauer der klinischen Praxis nichts über eine entsprechende Qualifikation aus. »Zwischen diesen beiden Faktoren«, schlossen einige der führenden Forscher, »besteht fast kein Zusammenhang.« Außerdem konnten Chirurgen die Länge des Krankenhausaufenthalts nach der Operation nicht genauer vorhersagen als die Patienten selbst. Egal in welcher Berufsgruppe – ob Börsenmakler, die bestimmte Wertpapiere empfahlen, Gutachter, die über die Rückfälligkeit von Strafgefangenen zu befinden hatten, Beamte, die Studienplatzbewerber beurteilten – waren hinsichtlich der jeweils notwendigen Qualifikationen die Personen mit großer Erfahrung keineswegs besser als jene mit geringer Erfahrung.

Neueste Studien über Managerleistungen bestätigen diese Ergebnisse. Forscher an der französischen Eliteschule *INSEAD* (Institut Européen d'Administration des Affaires) und der amerikanischen *Naval Postgraduate School* bezeichnen das Phänomen als »Erfahrungsfalle«. Ihr Fazit: Obwohl Unternehmen erfahrene Führungskräfte normalerweise hoch schätzen, belegt die wissenschaftliche Untersuchung, dass – im Durchschnitt – »Manager mit Erfahrung keine herausragenden Resultate erzielen«.

In einigen Bereichen wird die Sache noch etwas seltsamer: hier werden Leute gerade aufgrund ihrer Erfahrung noch schlechter. Erfahrene Ärzte schneiden bei Tests, in denen medizinisches Wissen abgefragt wird, nachweislich schlechter ab als ihre weniger erfahrenen Kollegen; und auch bei Allgemeinmedizinern lässt mit der Zeit die Fähigkeit nach, Herztöne und Röntgenaufnahmen richtig zu diagnostizieren. Rechnungsprüfer wiederum verlieren zunehmend die Qualifikation, bestimmte Ergebnisse auszuwerten.

Diese Erkenntnisse sind umso verwirrender, als sie das Rätsel um die großartige Leistungsfähigkeit noch verkomplizieren,

anstatt es zu lösen. Wenn wir eine Erklärung dafür finden sollen, warum nur wenige Menschen sich als wahre Könner hervortun, haben die meisten von uns zwei Antworten parat. Die erste lautet: harte Arbeit. Menschen, die Experten auf einem Gebiet sind, investieren besonders viel harte Arbeit. Unseren Kindern erzählen wir, dass es ihnen bestens ergehen wird, wenn sie nur hart arbeiten. Es stellt sich dann auch heraus, dass das vollkommen richtig ist. Es wird ihnen bestens ergehen – genau wie all denjenigen, die fast ihr ganzes Leben lang an einer bestimmten Sache arbeiten und ziemlich gut vorankommen, diese aber nie extrem gut beherrschen. Die Forschung bestätigt, dass allein die jahrelange Auseinandersetzung mit Sachverhalten oder Inhalten nicht ausreicht, um ein großer Leistungsträger zu werden.

Folglich hält unsere erste instinktive Antwort auf die Frage nach den Gründen für außergewöhnliche Leistungsfähigkeit den empirischen Einwänden nicht stand.

Unsere zweite Antwort steht im Gegensatz zur ersten, doch das hält uns nicht davon ab, leidenschaftlich von ihr überzeugt zu sein. Sie geht über 2700 Jahre zurück auf Homer:

*... Ruft auch den göttlichen Sänger,
Unsern Demodokos her; denn ihm gab Gott überschwänglich
Süßen Gesang ...*

Die Verse stammen aus der *Odyssee* (VIII, 43-45) und sie gehören – neben weiteren Stellen in diesem Werk und in der *Ilias* – zu den zahlreichen Verweisen auf die unterschiedlichen, von Gott verliehenen Gaben. Seither haben sich unsere Ansichten in vielen wichtigen Bereichen – von der Bewegung der Planeten bis zu den Ursachen von Krankheiten – zwar grundlegend geändert, nicht aber bezüglich dessen, warum einige Menschen so außerordentlich gut sind in dem, was sie tun. Wir denken weiterhin wie Homer: Die äußerst beeindruckenden, scheinbar übermenschlichen Helden um uns herum kamen

mit der Gabe zur Welt, genau das zu tun, was sie schließlich auch taten – nicht anders als Demodokos, der dafür begabt war, zu komponieren und zu singen. Wir verwenden die gleichen, lediglich übertragenen, Worte wie die alten Griechen. Wir sagen nach wie vor, große Könnner seien »inspiriert«, das heißt, Bedeutung und Macht wurden ihnen von Göttern oder Musen eingehaucht. Bis zum heutigen Tag meinen wir, sie besäßen eine Gabe – ihre Größe sei ihnen also aus Gründen, die niemand erklären kann, durch das Schicksal oder eine Kraft außerhalb ihrer selbst verliehen worden.

Darüber hinaus glauben wir, solche Personen hätten das große Glück gehabt, ihre Gabe meist schon früh im Leben zu entdecken. Obwohl diese Erklärung für großartige Leistung offensichtlich jener widerspricht, die auf harter Arbeit beruht, ist sie viel tiefer verwurzelt und in mancher Hinsicht befriedigender. Sie erläutert, warum große Leistungsträger bestimmte Dinge scheinbar mühelos erledigen können, die sich die meisten von uns nicht einmal vorstellen können – sei es, eine Strategie für ein milliardenschweres Unternehmen zu entwickeln, das Violinkonzert von Tschaiakowsky zu spielen oder einen Golfball über 300 Meter weit zu schlagen. Das Argument der natürlichen Begabung verdeutlicht auch, warum Personen der Spitzenklasse so selten sind: Gottgegebene Talente werden vermutlich nicht aufs Geratewohl verteilt.

Diese Erklärung hat zusätzlich den Vorteil, dass sie vielen von uns hilft, die eigene Leistung mit einem gewissen bitteren Beigeschmack zu akzeptieren. Die von Gott verliehene Gabe ist eine absolute Ausnahme, ein Fall unter einer Million. Man besitzt sie oder nicht. Fehlt sie – und natürlich trifft das auf die meisten von uns zu –, sollte man den Wunsch, herausragender Größe je auch nur nahezukommen, einfach vergessen.

Demnach liegt es auf der Hand, warum sich die meisten von uns mit dem Rätsel der überragenden Leistung nicht weiter befassen. Im Grunde sehen wir darin gar kein Rätsel mehr. Wir haben eine Reihe von Erklärungen im Kopf, und wenn sich die

erste als falsch erweist, bedienen wir uns eben der zweiten, die uns ohnehin mehr überzeugt. Diese ist deshalb so reizvoll, weil sie uns von der Frage nach großer Leistung befreit. Wären wir auf einem speziellen Gebiet wirklich ein Naturtalent, würden wir es inzwischen wissen. Da wir es nicht sind, können wir uns getrost um andere Dinge kümmern.

Diese Erklärung birgt jedoch ein Problem – oder, genauer gesagt, eine sehr gute Nachricht: Sie ist falsch. Wir selbst können weitaus mehr zu großen Leistungen beitragen, als die meisten von uns je gedacht hätten.

Neue wissenschaftliche Erkenntnisse über hohe Leistungsfähigkeit

Unser Wissen über außergewöhnliche Leistungen hat sich, ebenso wie das über andere Bereiche, in den vergangenen 2000 Jahren weiterentwickelt, wenngleich die meisten dieser Erkenntnisse nicht ins allgemeine Bewusstsein vorgedrungen sind. Vor etwa 150 Jahren fingen Wissenschaftler an, dem Phänomen besondere Aufmerksamkeit zu schenken, doch am wichtigsten sind die zahlreichen Untersuchungen, die während der letzten 30 Jahre durchgeführt wurden. Wissenschaftler rund um den Globus, die Höchstleistungen in vielen unterschiedlichen Bereichen – wie zum Beispiel Management, Schach, Schwimmen, Chirurgie, Violinspiel, Verkauf – ebenso erforschten wie etwa bei Piloten oder Schriftstellern, kamen in ihren Studien zu ähnlichen, äußerst bedeutsamen Resultaten, die häufig in direktem Widerspruch zu dem stehen, was wir über große Leistungen zu wissen glauben. Einige dieser Ergebnisse sind im Folgenden kurz dargestellt:

- Die Begabungen derer, die Bestleistungen erzielen, sind keineswegs so beschaffen, wie wir meinen. Sie reichen gewiss nicht aus, um das außerordentliche Können der betreffenden Personen zu erklären – wohlgermerkt, falls derartige

Gaben überhaupt existieren. Einige Forscher vertreten heute nämlich den Standpunkt, dass angeborene und spezifisch ausgerichtete Fähigkeiten reine Einbildung seien. Das heißt, niemand ist von Natur aus Klarinettenvirtuose, Autoverkäufer, Wertpapierhändler oder Gehirnochirurg. Zwar sind nicht alle Forscher gewillt, diese Ansicht zu teilen, aber den Verfechtern des Talents fällt es überraschend schwer zu beweisen, dass solche natürlichen Gaben für die Vollbringung einer Großtat besonders wichtig sind.

- Neben der Frage nach speziellen, angeborenen Gaben verhält es sich auch mit allgemeinen Fähigkeiten, die unserer Meinung nach großartige Menschen charakterisieren, nicht so, wie wir denken. In vielen Bereichen – Schach, Musik, Medizin oder in der freien Wirtschaft – setzen wir voraus, dass äußerst leistungsfähige Menschen über eine hohe Intelligenz oder ein fantastisches Gedächtnis verfügen. Bei wenigen ist das auch tatsächlich der Fall, bei den meisten aber nicht. Einige Menschen beispielsweise sind internationale Schachmeister geworden, obwohl ihr Intelligenzquotient unter dem Durchschnitt liegt. Was immer also jene Individuen zu etwas Besonderem macht – es basiert nicht auf allgemeinen Fähigkeiten, die über die Grenzen der menschlichen Natur hinausgehen. Eigentlich sind viele von ihnen auf verblüffende Weise einfach nur durchschnittlich.
- Der Aspekt, der großartige Leistungen am treffendsten zu erklären scheint, wird von den Wissenschaftlern »bewusstes Üben« genannt. Es ist wichtig zu verstehen, worin dies genau besteht. Gewiss bezeichnet es nicht das, was die meisten von uns jeden Tag bei der Arbeit tun. Damit können wir auch dieses Rätsel der Arbeitswelt erklären. Es zeigt, warum wir von zahlreichen Leuten umgeben sind, die jahrzehntelang zwar hart gearbeitet haben und doch nie auffallend erfolgreich waren. Es ist kein »bewusstes Üben«, wenn wir hin und wieder Golf spielen, mit der Oboe musizieren oder irgendwelchen anderen Interessen nachgehen. Vielmehr ist

es etwas Schweres und Schmerzhaftes – aber es funktioniert. Ein gewisses Maß davon führt zu besserer Leistung, ein Höchstmaß zur Höchstleistung.

- Obwohl über dieses Thema viel zu sagen bleibt, sind schon einige erste Bemerkungen sehr aufschlussreich. Das bewusste Üben steht für ein umfassendes Konzept, weshalb die Behauptung, es erkläre alles, allzu vereinfachend und ungenügend wäre. Sofort tauchen kritische Fragen auf: Was genau muss eingeübt werden? Wie geht man dabei vor? Welche besonderen Fähigkeiten oder Eigenschaften müssen erworben werden? Die Forschung hat auf diese Fragen Antworten gefunden, die sich in den unterschiedlichsten Bereichen ziemlich gut anwenden lassen. Sicherlich mag es zunächst entmutigend sein, nach einer allgemein gültigen Erklärung für Spitzenleistungen sowohl im Ballett als auch in der medizinischen Diagnostik, beim Verkauf von Versicherungen wie beim Baseball zu suchen, aber einige wesentliche Faktoren scheinen auf diesen und vielen anderen Gebieten das Phänomen tatsächlich zu erklären.
- Die meisten Unternehmen sind überhaupt nicht in der Lage, die Grundsätze höchster Leistung anzuwenden. Offenbar sind sie fast vollständig darauf ausgerichtet, zu verhindern, dass die Angestellten aus diesen Grundsätzen einen Nutzen ziehen – für sich selbst oder für das Team, in dem sie arbeiten. Doch gerade diese Situation stellt für Unternehmen, in denen diese Grundsätze verstanden und in vielen Abteilungen angewandt werden, eine äußerst günstige Gelegenheit dar.

Eine der wichtigsten Fragen betrifft den großen Aufwand, der mit dem bewussten Üben verbunden ist. Der Kraftakt ist vor allem mentaler Art, ungeachtet des jeweiligen Bereichs – sogar im Sport, wo uns vielleicht die physischen Anforderungen am härtesten erscheinen. Auf einigen Gebieten ist eine intensive Konzentration nötig, die zwangsläufig zur Erschöpfung führt.

Wenn aber das bewusste Üben derart schwierig und in den meisten Fällen »innerlich unangenehm« ist, wie einige der etabliertesten Wissenschaftler sagen, warum unterziehen sich ihm dann manche Menschen Tag für Tag über Jahrzehnte hinweg, während andere dies nicht tun? Woher kommt die notwendige Leidenschaft?

Die neu gewonnenen Erkenntnisse zum Thema Höchstleistungen sind deshalb so bedeutend, weil man sie offenbar weitgehend verallgemeinern kann. Die Wissenschaftler fahren fort, sie in immer mehr Bereichen zu überprüfen, und sehen sich bislang bestätigt. Folglich erscheint die Möglichkeit, die Erkenntnisse auf alle Tätigkeitsfelder anzuwenden, äußerst reizvoll – und genau das erweist sich zunehmend als dringliche Aufgabe.

Man mag behaupten, dieses neue Verständnis komme gerade zum rechten Zeitpunkt, weil es auf allen Gebieten nötiger ist denn je. Dafür gibt es zahlreiche Anzeichen. In praktisch jedem Bereich ist die Tendenz rasch steigender Anforderungen deutlich spürbar. Es ist kaum übertrieben zu sagen, dass die Menschen generell so ziemlich alles besser machen als früher. Wohin wir auch blicken, finden wir Beispiele, angefangen in unserem eigenen Haushalt. Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass Computer jedes Jahr mehr Leistung zu einem geringeren Preis bieten, aber das gleiche Phänomen zeigt sich auch in vielen anderen Branchen. Wie viele Kilometer insgesamt legte das Auto unserer Eltern zurück? Vielleicht 80 000? Wenn man heute mit einem neuen Mittelklassewagen über 300 000 Kilometer fährt, überrascht das niemanden. Ähnlich verhält es sich mit Autoreifen. Und eine normale Waschmaschine für den Hausgebrauch hat mehr Programme, verbraucht weniger Wasser und Strom und ist – inflationsbereinigt – weitaus günstiger als vor fünf Jahren. In jedem Industriezweig weltweit müssen Unternehmen nach höchsten Maßstäben ihre Leistungen erbringen und ständig besser werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das heißt, hohe Leistung wird immer wertvoller.

Die gleiche Tendenz zeichnet sich auf fast jedem Gebiet persönlicher Leistung ab. Man betrachte einmal den Sport, der nicht nur an sich interessant ist, sondern uns auch, wie wir sehen werden, vieles über großartige Leistungen in geschäftlichen Dingen oder anderen Bereichen lehren kann – wohlge­merkt nicht gemäß dem überholten Wahlspruch: »*Allein der Sieg zählt.*« Wir alle wissen, dass im Sport ständig Rekorde gebrochen werden, aber wir können weder richtig einschätzen, wie rasant sich dieser Fortschritt vollzogen hat, noch sind wir mit dessen Gründen wirklich vertraut. Die olympischen Rekorde vor hundert Jahren etwa, die damals die besten sportlichen Leistungen auf dem Planeten darstellten, entsprechen heute oftmals den unspektakulären Ergebnissen von Schülern der Oberstufe. Der Gewinner des 200-Meter-Laufes bei den Olympischen Spielen von 1908 legte die Strecke in 22,6 Sekunden zurück; inzwischen liegt der Rekord an amerikanischen High Schools mehr als 2 Sekunden darunter – ein riesiger Vorsprung. Der beste Marathonläufer dort unterbietet jetzt den olympischen Goldmedaillengewinner von 1908 in dieser Disziplin um mehr als 20 Minuten. Und wer glaubt, die Ursache liege darin, dass die Menschen heute größer sind, irrt sich. Die kürzlich von Dr. Niels H. Secher und anderen Wissenschaftlern an der Universität Kopenhagen durchgeführten Untersuchungen ergaben, dass die Körpergröße im Laufsport keinen Vorteil bedeutet, da jeder Schritt den Läufer zwingt, sich aufzurichten. »Je kleiner man ist, desto schneller ist man auch«, erklärt der Forscher.

Egal, welche Disziplin man betrachtet, es ist deutlich erkennbar, dass die Anforderungen permanent steigen. Im Turmspringen zum Beispiel wurde der doppelte Salto bei den Olympischen Spielen von 1924 fast verboten, weil er als zu gefährlich galt. Heute gehört er zum – eher langweiligen – Standardprogramm.

Die Ursache dieses Phänomens ist von großer Bedeutung: Die heutigen Athleten sind nicht deshalb überlegen, weil sie

irgendwie anders wären, sondern weil sie effektiver trainieren. Das ist ein entscheidender Punkt, den wir im Gedächtnis behalten müssen.

Die Anforderungen in den geistigen Disziplinen steigen mindestens ebenso schnell wie in den sportlichen. Roger Bacon, ein berühmter englischer Gelehrter des 13. Jahrhunderts, schrieb, ein Mensch müsse 30 bis 40 Jahre die Prinzipien der Mathematik studieren, um sie schließlich zu verstehen und zu beherrschen. Heute dagegen wird die Mathematik, die er im Sinn hatte, routinemäßig Millionen von Gymnasiasten beigebracht. Niemand macht sich darüber Gedanken, aber man sollte sich einmal vor Augen führen, was das bedeutet. Der geistige Inhalt des Stoffs ist der gleiche, und das menschliche Gehirn hat sich seither nicht verändert; gut 700 Jahre genügen nicht, um die menschliche Intelligenz maßgeblich zu erhöhen. Vielmehr ist – wie im Sport – der Maßstab dafür, wie wir mit unseren geistigen Kräften umgehen, einfach enorm gestiegen.

Als Tschaikowsky 1878 sein Violinkonzert zu Ende komponiert hatte, bat er den berühmten Geiger Leopold Auer, es erstmals aufzuführen. Auer studierte die Partitur und lehnte ab – er hielt das Werk für unspielbar. Heute kann es jeder junge Geiger, der die *Juilliard School* absolviert hat, spielen. Die Musik ist die gleiche geblieben, die Violinen sind wie damals, und die Menschen haben sich nicht verändert. Doch sie haben gelernt, wesentlich bessere Leistungen zu erzielen.

Neue wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass dieser Trend sich fortsetzt, sogar in Bereichen, in denen die Anforderungen bereits extrem hoch scheinen. Zum Beispiel hat eine Studie über die Schachweltmeisterschaften bewiesen, dass dieses Spiel mittlerweile auf einem viel höheren Niveau gespielt wird als im 19. Jahrhundert, als zum ersten Mal Weltmeisterschaften stattfanden. Mithilfe einer extrem verfeinerten, auf Schach abgestimmten Software fanden die Forscher heraus, dass die früheren Weltmeister weitaus mehr taktische Fehler begingen als die heutigen Spieler. Tatsächlich wären die einstigen Sieger

heute in etwa jenen Spielern ebenbürtig, die unter dem Niveau der Meister spielen, und dem der Großmeister oder gar Weltmeister nicht einmal nahekommen. Daraus zogen die Forscher den Schluss, dass »diese Ergebnisse auf dramatische Verbesserungen auf der höchsten Ebene intellektueller Leistung im Schachspiel während der letzten zwei Jahrhunderte hindeuten«. Auch hier hat sich das Spiel nicht verändert, und es ist nicht genügend Zeit vergangen, um eine evolutionäre Änderung im menschlichen Gehirn zu bewirken. Aber was sich geändert hat, ist, dass die Menschen ihre Fähigkeiten viel besser nutzen können.

Es liegt auf der Hand, dass die Anforderungen im Geschäftsleben weiterhin unablässig steigen und damit den Wert der Leistung zunehmend erhöhen. Der entscheidende Grund liegt darin, dass die Informationstechnologie den Kunden eine nie da gewesene Macht verliehen hat, und mit dieser Macht steigen die Anforderungen. Jeder, der schon mal Dinge im Internet gekauft hat, kann das nachvollziehen. Als Käufer erhalten wir mehr Informationen als je zuvor. Wir wissen, wie viel der Autohändler für einen Wagen bezahlt hat, was verschreibungspflichtige Medikamente im Nachbarland kosten – und dass eine DVD, die im Laden 19,95 Euro kostet, für 10 Euro in England bestellt werden kann. Und was wir als Konsumenten wissen und sparen, ist nichts im Vergleich zu dem, was professionelle Einkäufer über ihre Lieferanten wissen sowie über die Rabatte, die sie nun plötzlich herauschinden können. Diesen Sachverhalt bringt Gary Hamel, Berater für Marketingstrategien, bei seinen Auftraggebern auf den Punkt: »Wenn die Unwissenheit der Kunden eine lohnende Einnahmequelle für Sie ist, so sind Sie in Schwierigkeiten.«

Die Herausforderung, vor der wir alle stehen

Nicht nur Unternehmen müssen die eigenen Leistungen in einem Maße steigern, wie es zuvor nie der Fall war, sondern auch wir alle als Individuen. Der Druck, immer besser zu werden, ist größer als früher – die Folge eines historischen Wandels in der Wirtschaft.

Um diesen Prozess zu begreifen, müssen wir einen Schritt zurück gehen. Wie viele Angebote für Kreditkarten bekommen Sie täglich per Post oder E-Mail? Werden diese auch Ihren Kindern zugestellt? Und vielleicht auch noch Ihren Haustieren? (Das ist tatsächlich schon passiert.)

Dieses Überangebot an finanzieller Unterstützung ist Anzeichen eines weitaus umfassenderen Phänomens. Über einen Zeitraum von etwa 500 Jahren – angefangen bei der explosionsartigen Entwicklung des Handels und dem wirtschaftlichen Aufschwung während der Renaissance bis ins ausgehende 20. Jahrhundert – war finanzielles Kapital im Geschäftsleben ein knappes Gut. Wer es besaß, konnte noch mehr Reichtum anhäufen, und wer es nicht besaß, ging leer aus. Diese Welt gehört nun der Geschichte an. Durch einen ziemlich abrupten Wandel in der Vergangenheit ist Kapital heute im Überfluss vorhanden. Deshalb ist nicht mehr Geld ein knappes Gut, sondern die menschliche Leistungsfähigkeit.

Solche Behauptungen laufen Gefahr, als Binsenweisheit unterschätzt zu werden; deshalb ist es wichtig nachzuweisen, dass sie tatsächlich zutreffen. Zum Glück sind die Indizien leicht zu erkennen. In den letzten Jahren ist es möglich geworden, schwindelerregende Summen von Aktienkapital mit Geschäftsmodellen anzuhäufen, die auf sehr wenig finanzielles Kapital, dafür aber auf ein hohes Maß an menschlichem Kapital zurückgreifen. *Microsoft* zum Beispiel hat im Laufe seiner geschäftlichen Aktivitäten etwa 30 Milliarden Dollar finanzielles Kapital aus unterschiedlichsten Quellen verwendet und ungefähr 221 Milliarden Dollar Aktienkapital erwirtschaftet. Hingegen

hat *Procter & Gamble*, weltweit einer der am besten geführten und renommiertesten Konzerne, wesentlich mehr Kapital als *Microsoft* eingesetzt – circa 83 Milliarden Dollar –, aber viel weniger Aktienkapital geschaffen – etwa 126 Milliarden Dollar.

Noch drastischer gestalten sich die Zahlen bei *Google*. Das Unternehmen hat nur etwa 5 Milliarden Dollar Kapital benutzt, jedoch etwa 124 Millionen Dollar Aktienkapital erzielt. Ziehen wir einen Vergleich zu *Pepsi Cola*, einem weiteren hervorragend geführten, älteren Geschäftsmodellen folgenden Konzern, so zeigt sich, dass dieser wesentlich mehr finanzielles Kapital – rund 34 Milliarden Dollar – als *Google* gebraucht hat, aber sein Aktienkapital fällt mit 73 Milliarden Dollar deutlich geringer aus.

Microsoft und *Google* sind sich vollkommen bewusst, dass ihr Erfolg auf menschlichem Kapital gründet. Beide Konzerne sind dafür bekannt, dass sie nur Mitarbeiter mit einem außergewöhnlichen Verstand einstellen, nachdem die Bewerber ebenso strengen wie anspruchsvollen Tests unterzogen wurden. Bill Gates sagte einmal, dass *Microsoft* nur eine unbedeutende Firma wäre, wenn man die 20 klügsten Köpfe daraus entfernte. Fragt man dort die Angestellten, wo die eigentliche Kompetenz des Unternehmens liegt, sprechen sie nicht von Software, sondern über die besondere Art des Einstellungsverfahrens.

Diesem Phänomen kommt deshalb eine so große Bedeutung zu, weil es nicht nur für die Giganten der Informationstechnologie charakteristisch ist, sondern für erfolgreiche Unternehmen im Allgemeinen. Betrachten wir den Extremfall eines Konzerns, der sich scheinbar völlig auf finanzielles Kapital verlässt: *Exxon Mobil*. Es ist das größte Unternehmen der Welt, und seine Geschäftstätigkeit ist wohl die kapitalintensivste überhaupt. In der jüngsten Vergangenheit hat es ungefähr 20 Milliarden Dollar jährlich investiert – das umfangreichste Investitionsprogramm aller Firmen weltweit. Zugleich aber hat dieser Konzern einen noch höheren Betrag, nämlich 33 Milli-

arden Dollar im Jahr 2006, an die Aktionäre in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen ausgeschüttet. Ich fragte den Vorstandsvorsitzenden Rex Tillerson, warum er diese Politik verfolge. Schließlich erzielt *Exxon* enorme Gewinne auf das investierte Geld und schneidet dabei viel besser ab als seine Hauptkonkurrenten. Weshalb also wollte er das Aktienkapital nicht durch noch höhere Investitionen steigern? Das Hindernis, sagte er, sei nicht das Geld, sondern die menschliche Arbeitskraft: »Man geht nicht einfach auf die Straße und stellt für *Exxon Mobil* einen Ingenieur, Geowissenschaftler oder Forscher ein.« Er könne weitere Projekte finanzieren, habe jedoch nicht genügend qualifiziertes Personal, um sie zu leiten.

Für praktisch jedes Unternehmen heute ist also das knappste Gut die menschliche Leistungsfähigkeit. Deshalb stehen sie alle unter dem nie da gewesenen Druck, dafür zu sorgen, dass die Fähigkeiten jedes Angestellten bestmöglich entwickelt werden – obwohl niemand weiß, wo die Grenzen dieser Entwicklung liegen.

Zugleich setzt eine weitere historisch bedingte Tendenz jeden Einzelnen unter den beispiellosen Druck, seine Fähigkeiten stärker zu entwickeln, als es je notwendig war, ungeachtet dessen, was die Arbeitgeber ihrerseits dazu beitragen. Diese Tendenz manifestiert sich im Zeitalter des ersten globalen Arbeitsmarktes. Seit Jahrhunderten gibt es globale Produktmärkte und – schon fast genauso lang – globale Kapitalmärkte. Aber die Arbeitsmärkte unterschieden sich von diesen. In der bisherigen Menschheitsgeschichte war Arbeit meistens an einen bestimmten Ort gebunden – oft auch an die Nähe der Kunden. Hufschmiede mussten dort wohnen, wo die Pferde waren, Bäcker dort, wo sie Käufer für ihre Backwaren fanden, Bankiers dort, wo sich Anleger und Kreditnehmer aufhielten. Andere Arbeitsplätze waren an die Vorkommen der natürlichen Ressourcen gebunden, von denen sie abhingen. Bergarbeiter lebten dort, wo Kohle abgebaut wurde, Fischer dort, wo sie auf Fischfang gehen konnten. Detroit wurde zum Zentrum der

amerikanischen Autoindustrie, weil es äußerst verkehrsgünstig liegt. Mit Eisenbahnen und Schiffen konnten Kohle, Stahl, Gummi und andere Rohmaterialien herangeschafft und dann die ganze Nation mit dem fertiggestellten Produkt beliefert werden.

Jahrzehntelang wurden bestimmte Produktionen zwar auch ins Ausland verlagert, aber die meisten Amerikaner beschäftigte das nicht sonderlich, weil es eben nur selten geschah. Vor dem Informationszeitalter war es ein langwieriges und schwieriges Unterfangen, die Produktion in einem fremden Land zu koordinieren. Demnach konkurrierten die Arbeiter überwiegend untereinander am gleichen Standort, und wenn sie in einen umfassenderen Wettbewerb traten, dann mit Arbeitern in anderen Bundesstaaten.

Heute aber treten Millionen von Berufstätigen in den entwickelten Volkswirtschaften in Konkurrenz um Jobs mit anderen Berufstätigen in der ganzen Welt, weil ein großer, ständig wachsender Teil der gesamten Arbeit auf Information beruht und keinen Standortwechsel, keine Verarbeitung irgendwelcher Materialien erfordert. Mit einigen Folgen dieses Prozesses sind wir alle bereits vertraut: Angestellte in anderen Ländern geben uns in Call-Centern Auskunft, begutachten unsere Röntgenaufnahmen, schreiben unsere Softwareprogramme. Überraschend mag auch sein, dass beispielsweise jedes Jahr über eine Million amerikanische Steuererklärungen in Indien bearbeitet werden. Oder dass eine große Buchhaltungsfirma das Unternehmen eines Kunden in London prüfen und dazu eine Gruppe von Buchhaltern aus Indien einfliegen ließ. Man brachte sie drei Wochen lang in einem Hotel unter und flog sie anschließend wieder zurück. Das war wesentlich billiger als der Einsatz englischer Buchhalter.

Dies alles geschieht, weil die Kosten für Datenverarbeitung und Telekommunikation im freien Fall sind. Information zu verarbeiten und zu übermitteln, kostet praktisch nichts. Eben deshalb werden auch unzählige Arbeitsplätze zur Produktion



Geoff Colvin

Talent wird überschätzt

Welche Erfolgsfaktoren wirklich zählen

eBook

ISBN: 978-3-641-03796-3

Ariston

Erscheinungstermin: November 2009

Kein Meister fällt vom Himmel

Muss man ein Wunderkind oder außerordentlich begabt sein, um virtuos Geige zu spielen oder Profigolfer zu werden? Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse räumt der Wirtschaftsexperte Geoff Colvin mit dem Irrglauben auf, dass allein angeborenes Talent zu großartigen Leistungen verhilft. Auf ebenso unterhaltsame wie scharfsinnige Weise zeigt er, welche Erfolgsfaktoren wirklich zu Ausnahmeleistungen führen.

Ein Umfeld, das gleichermaßen fördert und fordert, kombiniert mit Disziplin und Zielstrebigkeit: Das sind die Faktoren, die den Unterschied machen und Erfolgsmenschen hervorbringen. Kurzweilig erzählt Geoff Colvin von außergewöhnlichen Menschen und ihrem Weg zum Erfolg. Und er hat eine gute Nachricht für all jene, die nicht mit besonderen Talenten gesegnet sind: Wer bereit ist, sich selbst zu disziplinieren und harte Arbeit zu investieren, kann – unabhängig von individuellen Begabungen – sogar zu einem Ausnahmesportler oder einem neuen Picasso werden. Ab jetzt gibt es keine Ausreden mehr!

Überraschende Erkenntnisse zum Trendthema »Talent«: Geoff Colvin zeigt, was Leistungsträger von durchschnittlichen Menschen unterscheidet.



[Der Titel im Katalog](#)