

DAVID J. EPSTEIN

**ES  
LEBE  
DER  
GENERALIST!**

**WARUM GERADE SIE  
IN EINER SPEZIALISIERTEN WELT  
ERFOLGREICHER SIND**

**REDLINE VERLAG**

© 2020 des Titels »Es lebe der Generalist!« von David Epstein (ISBN 978-3-86881-774-4) by  
Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)



*Er weigerte sich, sich auf irgendetwas zu spezialisieren, und zog es vor, seinen Blick auf das gesamte Gut anstelle irgendeines seiner Teile zu richten ... Und Nikolais Verwaltung führte zu den besten Ergebnissen.*

Leo Tolstoi, Krieg und Frieden

*Kein Instrument kann alles. Es gibt keinen Zentralschlüssel, mit dem man alle Türen öffnen kann.*

Arnold Toynbee, A Study of History

EINFÜHRUNG

---

## Roger versus Tiger

Wir wollen mit einigen Geschichten aus dem Sport beginnen. Die erste kennen Sie wahrscheinlich.

Der Vater wusste, dass sein Sohn irgendwie anders war als andere Kinder. Mit kaum sechs Monaten konnte der Junge bereits auf der Handfläche seines Vaters balancieren, während dieser durchs Haus spazierte.<sup>1</sup> Mit sieben Monaten gab ihm sein Vater einen Putter zum Spielen, und der Junge schleifte ihn in seinem kleinen runden Laufstall überall mit sich herum. Mit zehn Monaten kletterte er von seinem Kinderhochstuhl herunter, zockelte auf den Golfschläger zu, der auf seine Größe abgesägt worden war, und ahmte den Golfschwung seines Vaters nach, den er in der Garage beobachtet hatte. Weil der Vater noch nicht mit seinem Sohn reden konnte, malte er Bilder, um ihm zu zeigen, wie er den Schläger in der Hand halten musste. »Es ist sehr schwer zu vermitteln, wie man puttet, wenn ein Kind noch nicht sprechen kann«, merkte er später an.<sup>2</sup>

Mit zwei Jahren, ein Alter, in dem ein Kind laut den amerikanischen Zentren für Krankheitskontrolle und Prävention wichtige Meilensteine für die körperliche Entwicklung erreicht haben sollte, wie zum Beispiel »tritt einen Ball« und »steht auf den Zehenspitzen«, war er be-

reits im nationalen Fernsehen zu sehen und schlug mit einem Golfschläger, der so groß war, dass er ihm bis zur Schulter reichte, einen Golfball an dem bass erstaunten Komiker Bob Hope vorbei.<sup>3</sup> Im selben Jahr nahm er an seinem ersten Turnier teil und gewann in der Liga der unter Zehnjährigen.

Es gab keine Zeit zu verschwenden. Mit drei lernte der Junge, wie man einen Ball aus einem Sandhindernis schlägt, und sein Vater begann sich Gedanken über seine Berufung im Leben zu machen. Er wusste, dass sein Sohn für den Golfsport auserwählt und es seine väterliche Pflicht war, ihn anzuleiten und ihm Orientierung zu bieten. Man denke einmal darüber nach: Wenn Sie sich über den zukünftigen Pfad Ihres Kindes vollkommen gewiss wären, würden Sie Ihr dreijähriges Kind vielleicht auch auf den richtigen Umgang mit der unvermeidlichen und unersättlichen Medienaufmerksamkeit vorbereiten. Er fragte seinen kleinen Sohn aus, spielte den Reporter und lehrte ihn, kurze, knappe Antworten zu geben und sich exakt auf die Beantwortung der Frage zu beschränken. In jenem Jahr spielte er einen 9-Loch-Golfplatz in Kalifornien mit 48 Schlägen, elf über Par.

Mit vier Jahren lieferte ihn sein Vater um neun Uhr morgens auf dem Golfplatz ab und holte ihn acht Stunden später wieder ab, gelegentlich mit dem Geld, das er bei Wetten gegen Leute, die an den Ausnahmefähigkeiten seines Sohns zweifelten, gewonnen hatte.

Mit acht schlug der Sohn seinen Vater zum ersten Mal. Diesem machte es nichts aus, weil er davon überzeugt war, dass sein Sohn eine einzigartige Begabung besaß und er als Vater auf einzigartige Weise in der Lage war, ihn zu unterstützen. Er war selbst ein hervorragender Sportler gewesen, und das trotz extrem widriger Umstände. Im College war er der einzige schwarze Baseballspieler der gesamten Liga gewesen. Als Soziologe, der als Mitglied der militärischen Eliteeinheit Green Berets im Vietnamkrieg gekämpft hatte, besaß er eine gute Menschenkenntnis und wusste, was Disziplin bedeutete. Später unterwies er angehende Offiziere in psychologischer Kriegsführung.<sup>4</sup> Er wusste, dass er für seine drei Kinder aus erster Ehe kein besonders guter Vater gewesen war, aber nun fühlte er, dass er eine zweite Chance erhalten hatte, es

mit seinem vierten Kind besser zu machen. Und tatsächlich verlief alles nach Plan.

Als sein Sohn an die Stanford University ging, war er bereits berühmt und sein Vater prophezeite ihm eine große Zukunft. Sein Sohn werde mehr Einfluss gewinnen als Nelson Mandela, Gandhi und Buddha, versicherte er. »Er hat ein größeres Forum als jeder Einzelne von ihnen«, sagte er. »Er ist die Brücke zwischen Ost und West. Alles ist möglich, denn er wird vom Schicksal gelenkt. Ich weiß nicht genau, welche Form seine Zukunft annehmen wird, aber ich weiß, dass er auserwählt ist.«<sup>5</sup>

---

Die zweite Geschichte kennen Sie wahrscheinlich auch, wenngleich Sie sie vielleicht nicht auf Anhieb wiedererkennen.

Seine Mutter war selbst Tennislehrerin, aber sie trainierte ihn nie. Als er das Gehen lernte, kickte er mit seiner Mutter Bälle. Als Junge spielte er sonntags mit seinem Vater Squash. Er probierte sich im Skifahren, Wrestling, Schwimmen und Skateboarden. Außerdem spielte er Basketball, Handball, Tennis, Tischtennis, Badminton über den nachbarlichen Zaun und Fußball in der Schule. Später sagte er, die vielen verschiedenen Sportarten, die er in seiner Jugend praktiziert hatte, hätten ihm bei seiner sportlichen Entwicklung und der Auge-Hand-Koordination geholfen.

Ihm war es egal, welche Sportart er betrieb, solange daran ein Ball beteiligt war. »Ich hatte immer ein wesentlich größeres Interesse an einer Sportart, wenn sie mit einem Ball zu tun hatte«, erinnerte er sich. Als Kind war er sehr verspielt. Seine Eltern hegten für ihren Sohn keine besonderen sportlichen Ambitionen. »Wir hatten weder einen Plan A noch einen Plan B«, sagte seine Mutter später.<sup>6</sup> Sie und der Vater des Kindes ermutigten ihn dazu, viele verschiedene Sportarten auszuprobieren. Sport war für ihn unverzichtbar. Wenn er länger stillsitzen sollte, wurde er »unerträglich«, so seine Mutter.

Zwar arbeitete sie als Tennistrainerin, aber sie wollte nicht mit ihm arbeiten. »Er hätte mich auf die Palme gebracht«, sagte sie. »Er probierte jede noch so merkwürdige Schlagführung aus; jedenfalls retournierte er den Ball nie auf normale Weise. Für eine Mutter ist das einfach kein Spaß.«<sup>7</sup> Wie ein Reporter des Sportmagazins *Sports Illustrated* bemerkte, waren seine Eltern alles andere als fordernd und drängten ihn zu nichts, sondern ließen ihn gewähren. Als der Junge in die Pubertät kam, tendierte er stärker zu Tennis und »wenn sie ihn überhaupt ermahnten, dann nur, um ihn daran zu erinnern, dass er aufhören solle, Tennis so todernst zu nehmen«. Wenn er ein Match spielte, ging seine Mutter oft weg, um sich mit Freundinnen zu unterhalten, und sein Vater gab ihm nur eine Regel mit auf den Weg: »Schummle nicht.«<sup>8</sup> Daran hielt sich der Junge und wurde allmählich richtig gut.

Als Jugendlicher spielte er so gut, dass eine örtliche Zeitung ein Interview mit ihm führte. Seine Mutter war bestürzt, als sie in dem Artikel seine Antwort auf die Frage las, was er mit seinem hypothetischen ersten Einkommen aus dem Tennissport kaufen würde: »Mercedes.« Und sie war erleichtert, als der Reporter ihr die Aufnahme des Interviews vorspielte und sie merkten, dass er sich verhört hatte – ihr Sohn hatte auf Schweizerdeutsch geantwortet: »Mehr CDs.«

Zweifellos war der Junge ehrgeizig. Doch als seine Tennistrainer beschlossen, ihn in eine Gruppe mit älteren Spielern zu stecken, bat er sie, zu seiner alten Gruppe zurückkehren zu dürfen, denn er wollte bei seinen Freunden bleiben. Immerhin war ein Teil des Spaßes die Zeit, die sie nach den Trainerstunden zusammen verbrachten, und ihre Gespräche über Musik, Wrestling und Fußball.

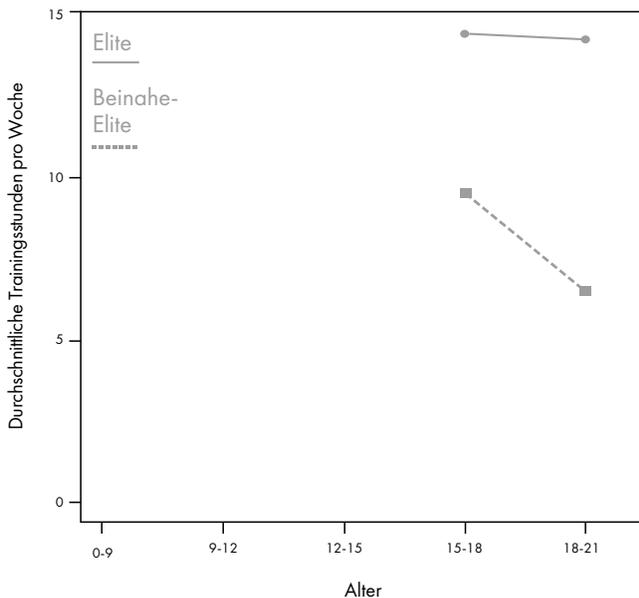
Als er die anderen Sportarten – vor allem Fußball – schließlich aufgab, um sich ganz auf den Tennissport zu konzentrieren, arbeiteten die anderen Nachwuchsspieler längst mit Krafttrainern, Sportpsychologen und Ernährungswissenschaftlern. Langfristig schien das jedoch kein Handicap für seine sportliche Entwicklung zu sein. Mit Mitte dreißig, einem Alter, in dem sich selbst legendäre Tennis-Asse üblicherweise aus dem aktiven Sport zurückziehen, war er immer noch Weltranglistenbester.

Im Jahr 2006 trafen sich Tiger Woods und Roger Federer zum ersten Mal. Beide befanden sich auf dem Höhepunkt ihrer sportlichen Karriere. Tiger flog mit seinem Privatjet, um sich das Finale der U.S. Open anzusehen. Das machte Federer zwar besonders nervös, aber er gewann, und zwar zum dritten Mal in Folge. Woods traf sich mit ihm in der Umkleidekabine, um mit Champagner auf den Sieg anzustoßen. Sie hatten sofort einen Draht zueinander. »Ich habe noch nie mit jemandem gesprochen, der das Gefühl, unschlagbar zu sein, so gut nachempfinden konnte«, beschrieb Federer ihre Begegnung später. Sie wurden nicht nur schnell Freunde, sondern auch zum Mittelpunkt der öffentlichen Debatte über die Frage, wer der beste Athlet der Welt sei.

Federer entging jedoch nicht die Gegensätzlichkeit zwischen ihm und Tiger. »Seine Geschichte ist vollkommen anders als meine«, erzählte er seinem Biographen im Jahr 2006. »Schon als Kind war es sein Ziel, den Rekord an Major-Siegen zu brechen. Ich träumte nur davon, eines Tages Boris Becker zu treffen oder irgendwann bei Wimbledon mitspielen zu können.«<sup>9</sup>

Für ein Kind, dessen Eltern kein großes Interesse an seiner sportlichen Entwicklung hatten, und das den Sport zunächst nicht besonders ernst nahm, ist es sehr ungewöhnlich, dass es sich zu einem der weltweit erfolgreichsten Athleten entwickelte. Anders als im Fall von Tiger Woods gab es Tausende von Kindern, die wesentlich bessere Ausgangsbedingungen hatten als Roger. Die unglaubliche Erziehung und Förderung, die Tiger als Kind zuteilwurde, ist das zentrale Thema zahlreicher Bestseller über die Entwicklung und Förderung von Spitzenleistungen, zu der auch ein Erziehungsratgeber aus der Feder von Tigers Vater Earl gehört. Tiger spielte nicht einfach Golf, er pflegte die »reflektierte Praxis« – die einzige Methode, die die inzwischen allgegenwärtige Zehntausend-Stunden-Regel für Spitzenleistung gelten lässt. Diese »Regel« steht für die Vorstellung, das alles entscheidende Merkmal der Kompetenzentwicklung, unabhängig vom jeweiligen Gebiet, sei die Zahl an fokussierten Übungsstunden. Laut einer Untersuchung über dreißig Violinisten, aus der diese Regel hervorging, besteht die reflektierte Praxis darin, dass Lernende »explizite Anweisungen über die beste Methode

erhalten«, individuell von einem Lehrer oder Trainer betreut werden, »umgehendes informatives Feedback und Auskunft über die Ergebnisse ihrer Leistung erhalten« und »wiederholt dieselben oder ähnliche Aufgaben ausführen«.<sup>10</sup> Eine Vielzahl von Büchern über das Thema, wie man Spitzenleistungen erzielt, zeigen, dass Elite-Athleten pro Woche mehr Zeit auf eine technisch ausgefeilte reflektierte Praxis verwenden als Sportler, deren Leistungsplateau bereits auf einer niedrigeren Ebene erreicht ist:



Tiger Woods ist zur Verkörperung des Dogmas geworden, erfolgsbestimmend sei die Zahl der Stunden, die auf eine reflektierte Praxis verwendet wird, und damit einhergehend der Vorstellung, Nachwuchstalente müssten möglichst früh mit der reflektierten Praxis beginnen.

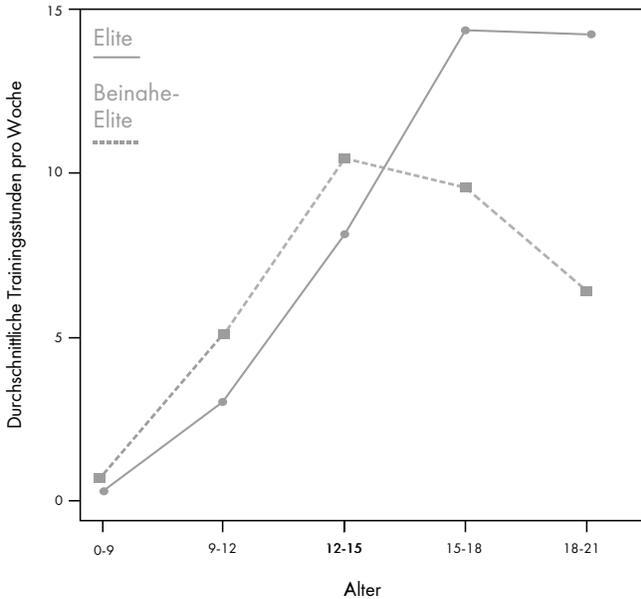
Der Druck auf eine frühe, laserartige Fokussierung reicht weit über den Sport hinaus. Oft heißt es, je wettbewerbsintensiver und komplizierter die Welt werde, desto stärker müssten wir uns spezialisieren (und

desto früher müssten wir mit der Spezialisierung beginnen), um uns erfolgreich im Leben behaupten zu können. Die prominentesten Protagonisten des Erfolgs werden für ihre Frühreife und Wunderkind-Merkmale gefeiert – Mozart am Klavier, Mark Zuckerberg an einer Tastatur ganz anderer Art. Egal um welches Gebiet es sich handelt, stets fand als Reaktion auf das ständig anwachsende menschliche Wissen und die immer enger vernetzte Welt eine Überbetonung der Fokussierung statt. Onkologen sind nicht mehr länger auf Tumore spezialisiert, sondern auf eine besondere Ausprägung, die ein bestimmtes Organ befällt, und dieser Trend verstärkt sich mit jedem Jahr. Der amerikanische Chirurg Atul Gawande merkte an, Ärzte würden über »Otologen für das linke Ohr« scherzen, allerdings mit dem Vorbehalt, »wir müssen aufpassen, was wir sagen. Am Ende gibt es sie vielleicht wirklich.«<sup>11</sup>

In dem Bestseller *Bounce*, der auf der Zehntausend-Stunden-Regel aufbaut, vertritt der britische Journalist Matthew Syed die Auffassung, die britische Regierung sei so schlecht, weil sich ihre Mitglieder anders als Tiger Woods nicht auf bestimmte Fachgebiete spezialisiert hätten. Die Rotation von Ministern zwischen verschiedenen Ressorts sei »nicht weniger absurd, als wenn Tiger Woods vom Golfsport nacheinander zu Baseball, Football und Hockey wechseln würde.«<sup>12</sup>

Nach Jahrzehnten im sportlichen Mittelfeld erzielte Großbritannien allerdings mithilfe von Programmen zur sportlichen Entwicklung erwachsener Athleten, die zunächst an verschiedene Sportarten herangeführt werden, und der Schaffung eines Pools an athletischen Spätzündern – sogenannte *Slow Baker*, wie einer der maßgeblichen Manager des Programms sie mir gegenüber bezeichnete – große Erfolge bei der jüngsten Sommerolympiade.<sup>13</sup> Offenbar ist die Idee, Athleten zu Spitzensportlern zu entwickeln, indem sie wie Roger als Generalisten beginnen und zunächst verschiedene Sportarten ausprobieren, gar nicht so falsch. Spitzensportler, die sich auf dem Höhepunkt ihrer Leistungsfähigkeit befinden, verbringen mehr Zeit mit fokussierter reflektierter Praxis als ihre Beinahe-Spitzensportler-Kollegen. Bei einer wissenschaftlichen Untersuchung des Entwicklungspfads von Athleten, von ihrer

frühen Kindheit bis zum Erreichen der Leistungsspitze, hat sich jedoch folgendes Bild ergeben:



Spätere Spitzensportler haben in jungen Jahren in der Disziplin, in der sie schließlich Spitzenleistungen erbringen, eher weniger Zeit mit reflektierter Praxis verbracht; vielmehr durchliefen sie zunächst eine »Phase des Ausprobierens«. In jungen Jahren praktizieren sie verschiedene Sportarten, und das üblicherweise in einer unstrukturierten oder nur gering strukturierten Umgebung. Dabei erwerben sie vielseitige körperliche Fertigkeiten, auf die sie sich später stützen können. Außerdem lernen sie dabei ihre eigenen Fähigkeiten und Neigungen kennen. Erst in einem späteren Alter beginnen sie, sich auf eine Disziplin zu konzentrieren und die technische Praxis zu intensivieren.<sup>14</sup> In dem Titel einer Studie über Individualsportler wurde die »späte Spezialisierung« als »Schlüssel zum Erfolg« bezeichnet; eine andere Studie titelte

»So wird man zum Spitzensportler in Teamsportarten: spät beginnen, intensiv trainieren und zielstrebig sein.«

Als ich begann, über diese Untersuchungen zu schreiben, stieß ich sowohl auf differenzierte Kritik als auch auf pauschale Ablehnung. »Das gilt vielleicht für andere Sportarten«, sagten Fans oft, »aber nicht für *unseren* Sport.« Der vehementeste Protest kam aus der Gemeinde des beliebtesten Sports weltweit, dem Fußball. Aber dann veröffentlichte ein Team aus deutschen Wissenschaftlern Ende 2014 wie auf Zuruf eine Studie, die belegte, dass die Mitglieder der deutschen Nationalelf, die kurz zuvor die Weltmeisterschaft gewonnen hatte, üblicherweise Sportler waren, die sich erst spät spezialisiert hatten und bis zum Alter von 21 Jahren oder älter lediglich in einer Amateurliga gespielt hatten. In ihrer Kindheit und Jugend hatten sie nur Freizeitfußball gespielt und auch andere Sportarten betrieben. Eine weitere Untersuchung über den professionellen Fußballsport, die zwei Jahre später veröffentlicht wurde, verfolgte über zwei Jahre die sportliche Entwicklung von Nachwuchsspielern im Alter von elf Jahren. Diejenigen, die mehrere Sportarten betrieben und nur Freizeitfußball spielten, hatten in den zwei Jahren größere Verbesserungen erzielt als die Spieler der Vergleichsgruppe. Inzwischen werden in den unterschiedlichsten sportlichen Disziplinen, von Hockey bis Volleyball, ähnliche Ergebnisse berichtet.

Die angebliche Notwendigkeit einer frühen Hyperspezialisierung bildet den Kern einer gewaltigen, erfolgreichen und gelegentlich gut gemeinten Marketingmaschinerie – im Sport, aber auch in anderen Bereichen. In Wahrheit gibt es weitaus mehr Spitzensportler, die als Generalisten begonnen haben, als hochfokussierte Wunderkinder. Im Allgemeinen sind Erstere aber nicht so öffentlichkeitswirksam – wenn sie denn jemals bekannt werden. Einige große Namen kennen Sie wahrscheinlich, nur ihr Werdegang ist unbekannt.

Mit der Einführung zu diesem Buch habe ich gleich nach dem Super Bowl von 2018 begonnen, in dem sich ein berühmter Quarterback, der vor seiner Karriere als Footballprofi als Catcher Baseball gespielt hatte (Tom Brady), ein spannendes Duell mit dem Quarterback der Gegenmannschaft lieferte, der in seiner Jugend Football, Basketball, Baseball

und Karate praktiziert und sich erst auf dem College zwischen Basketball und Football entschieden hatte (Nick Foles). Zu einem späteren Zeitpunkt desselben Monats holte die tschechische Athletin Ester Ledecká als erste Frau bei einer Winterolympiade Gold in zwei verschiedenen Disziplinen (Ski und Snowboarding). In jüngeren Jahren hatte Ledecká viele verschiedene Sportarten ausgeübt (sie spielt immer noch Beachvolleyball und frönt dem Windsurfen), sich aber vorrangig auf die Schule konzentriert und hatte es auch nicht eilig, Jugendturniere zu gewinnen. In einem Artikel, der am Tag nach ihrem sensationellen doppelten Goldmedaillengewinn erschien, schrieb die *Washington Post*: »In einem Zeitalter der sportlichen Spezialisierung ist Ledecká eine leidenschaftliche Verfechterin der Vielfalt.«<sup>15</sup> Kurz nach ihrer großartigen Leistung holte sich der ukrainische Boxer Wassyl Lomatschenko in drei verschiedenen Gewichtsklassen den Weltmeistertitel, und das schneller als jeder andere Boxer. Lomatschenko, der als Jugendlicher vier Jahre das Boxtraining unterbrochen hatte, um traditionelle ukrainische Tänze zu erlernen, sagte: »Als Junge habe ich ganz viel und ganz unterschiedlichen Sport gemacht – Gymnastik, Basketball, Football, Tennis – und ich glaube, letztlich haben all diese unterschiedlichen Sportarten dazu beigetragen, meine Fußarbeit zu verbessern.«<sup>16</sup>

Der prominente Sportwissenschaftler Ross Tucker fasst die Forschung auf diesem Gebiet in einem Satz zusammen: »Der Schlüssel liegt in der Vielfalt und im Ausprobieren.«

Im Jahr 2014 nahm ich einige der Feststellungen über eine späte Spezialisierung im Sport in das Nachwort meines ersten Buches mit dem Titel *The Sports Gene* auf. Im darauffolgenden Jahr erhielt ich eine Einladung, um vor einem ungewöhnlichen Publikum über die Ergebnisse dieser Forschung zu referieren – keine Athleten oder Trainer, sondern Militärveteranen. Bei meiner Vorbereitung stöberte ich in wissenschaftlichen Fachzeitschriften nach Beiträgen über eine frühe Spezialisierung und berufliche Umwege außerhalb der Sportwelt. Was ich dabei entdeckte, verblüffte mich. Eine Untersuchung hatte ergeben, dass Menschen, die sich zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn bereits spezialisiert hatten, nach dem College zunächst mehr verdienten als andere, die sich

erst später spezialisierten. Dieser vermeintliche Startvorteil wurde jedoch dadurch wettgemacht, dass die Spätentwickler Arbeit fanden, die besser zu ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit passte. Ich stieß auf Unmengen von Studien, die zeigten, dass technische Erfinder ihre kreativen Leistungen steigern konnten, indem sie, anders als andere Kollegen, die sich schon früh voll und ganz in ein Thema vertieften, zuerst auf verschiedenen Gebieten Erfahrung sammelten. Tatsächlich profitierten die besten kreativen Köpfe im Verlauf ihrer Karriere davon, dass sie aus eigener Initiative ein wenig Profundität für eine größere Wissensbreite geopfert hatten. Eine Studie über kreative Schöpfer kam zu fast identischen Ergebnissen.

Allmählich wurde mir klar, dass der Werdegang einiger Menschen, deren künstlerisches Werk ich aus der Ferne tief bewunderte – von Duke Ellington (der als Kind den Musikunterricht schwänzte, um sich auf Baseball und Zeichnen zu konzentrieren) bis zu Maryam Mirzakhani (die davon träumte, Romanautorin zu werden und stattdessen die erste Frau wurde, der die Fields Medal, die berühmteste Auszeichnung auf dem Gebiet der Mathematik, verliehen wurde) –, eher dem Karrierepfad des Generalisten Roger Federer ähnelte als der Wunderkind-Entwicklung eines Tiger Woods. Bei meinen weiteren Recherchen stieß ich auf bemerkenswerte Personen, die nicht *trotz* ihrer breiten Erfahrung und ihrer breitgefächerten Interessen erfolgreich waren, sondern *genau deswegen*: Ein weiblicher CEO, die ihre erste Führungsposition in einem Alter antrat, in dem andere sich in den Ruhestand verabschiedeten; ein Künstler, der fünf verschiedene Berufe ausübte, bevor er seine Berufung fand und die Welt veränderte, und ein Erfinder, der mit seiner selbstfabrizierten Antispezialisierungsphilosophie aus einem kleinen Betrieb aus dem 19. Jahrhundert einen der berühmtesten Markennamen der heutigen Zeit machte.

Da ich gerade erst angefangen hatte, mich mit der Forschung über Spezialisierung in der breiten Arbeitswelt zu beschäftigen, beschränkte ich mich in meinem Vortrag vor den Militärveteranen auf den Sport. Wenngleich ich die anderen Ergebnisse nur am Rande streifte, sprang mein Publikum sofort darauf an. Es waren alles Menschen, die sich spät

spezialisiert oder die Laufbahn gewechselt hatten. Im Anschluss an den Vortrag kam einer nach dem anderen auf mich zu, um sich vorzustellen, und dabei stellte ich fest, dass viele zumindest ein wenig besorgt über ihren beruflichen Lebensweg waren und einige sich beinahe sogar schämten.

Sie waren von der Pat Tillman Foundation eingeladen worden, die im Geiste des gleichnamigen verstorbenen Footballspielers der NFL, der den Profi-Football-Sport verlassen hatte, um Army Ranger zu werden, Stipendien an Veteranen, aktive Soldaten und ihre Ehefrauen vergibt, die sich beruflich neu orientieren oder noch einmal die Schulbank drücken. In diesem Fall waren alle Stipendiaten ehemalige Fallschirmjäger und Übersetzer, die eine zweite Karriere als Lehrer, Wissenschaftler, Ingenieure und Unternehmer anstrebten. Zwar barsten sie vor Enthusiasmus, unerschwellig war aber eine gewisse Angst zu spüren, weil ihre LinkedIn-Profile keinen linearen Karriereverlauf widerspiegelten, den, wie man ihnen eingebläut hatte, Arbeitgeber sehen wollen. Sie waren nervös und angespannt, denn sie saßen im Hörsaal neben jüngeren (manchmal sogar viel jüngeren) Studenten beziehungsweise nahmen in einem Alter, in dem andere längst fest im Sattel sitzen, einen Berufswechsel vor, weil sie bis zu diesem Zeitpunkt damit beschäftigt gewesen waren, eine unvergleichliche Lebens- und Führungserfahrung zu erwerben. Irgendwie war aus einem einzigartigen Vorteil in ihrer Wahrnehmung ein Nachteil geworden.

Einige Tage nach meinem Vortrag bei der Tillman Foundation schrieb mir ein ehemaliger Angehöriger der Navy SEAL, einer Spezialeinheit der US Navy, der direkt im Anschluss an den Vortrag auf mich zugekommen war, eine E-Mail mit folgendem Inhalt: »Wir sind alle dabei, unseren Beruf zu wechseln. Mehrere von uns sind nach Ihrem Vortrag zusammengekommen und wir haben uns darüber ausgetauscht, wie erleichtert wir über Ihre Worte waren.«\*

---

\* Der Autor führte diverse Interviews und verwendet Inhalte aus privatem Schriftverkehr. Wie im Original werden weder die Interviews noch die Inhalte aus dem privaten Schriftverkehr im Quellenverzeichnis angeführt.

Ich war ein wenig amüsiert, dass ein ehemaliger Angehöriger der Navy SEAL mit einem Bachelor-Abschluss in Geschichte und Geophysik, der nun einen Master-Abschluss in Betriebswirtschaft und Verwaltung in Dartmouth und Harvard anstrebte, meine Bestätigung für seine Lebensentscheidungen brauchte. Wie allen anderen in dem Vortragssaal hatte man auch ihm implizit und explizit zu verstehen gegeben, dass es gefährlich sei, mitten im Rennen die Pferde zu wechseln. Mein Vortrag war auf eine solche Begeisterung gestoßen, dass die Stiftung mich einlud, auf der Jahreskonferenz von 2016 einen Keynote-Vortrag zu halten und dann vor kleinen Gruppen in verschiedenen Städten zu sprechen. Vor jedem Vortrag las ich weitere Studien, sprach mit weiteren Forschern und fand weitere Belege dafür, dass der Erwerb breitgefächelter Kompetenzen und Erfahrung, beruflich wie privat, eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt – was oft zu Lasten eines frühen beruflichen Erfolgs geht –, aber dass sich diese Umwege durchaus lohnen.

Ich vertiefte mich in Untersuchungen, die zeigten, dass hoch qualifizierte Experten einen derartigen Tunnelblick entwickeln können, dass sie mit zunehmender Erfahrung sogar schlechter werden, allerdings bei gleichzeitig steigendem Selbstvertrauen. Das ist eine gefährliche Kombination. Und ich war tief beeindruckt, als kognitive Psychologen mich in unseren Gesprächen an eine überwältigende Fülle von oft ignorierte Literatur heranführten, die belegt, dass ein Mensch die größten nachhaltigen Lernerfolge erzielt, wenn das Lernen in langsamen Schritten erfolgt, damit sich das Wissen setzen und langfristig abgerufen werden kann – selbst wenn es bedeutet, dass die Lernenden in kurzfristigen Lernkontrollen schlecht abschneiden. Soll heißen, die effektivste Art zu lernen ist die, die auf den ersten Blick am ineffektivsten wirkt und den Eindruck vermittelt, der Lernende bleibe hinter anderen zurück.

Eine berufliche Neuorientierung in der mittleren Lebensphase kann auf den ersten Blick ähnlich verlaufen. Von Mark Zuckerberg stammt der berühmte Satz: »Junge Menschen sind einfach intelligenter.«<sup>17</sup> Allerdings sind die Erfolgsaussichten eines Menschen, der mit Mitte fünfzig ein Technologieunternehmen gründet, fast doppelt so hoch wie die eines 20-jährigen Unternehmensgründers. Forscher von der Northwes-

tern University, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der US-Statistikbehörde U.S. Census Bureau untersuchten Technologie-Startups und stellten fest, dass die wachstumsstärksten Unternehmen von Leuten gegründet worden waren, die zum Zeitpunkt der Gründung 45 Jahre alt waren.

Zuckerberg war 22 Jahre alt, als er seinen berühmten Satz vom Stapel ließ. Er hatte natürlich ein Interesse daran, diese Botschaft zu vermitteln, so wie die Manager von Jugend-Sportligen ein Interesse an der Behauptung haben, die frühzeitige laserartige Konzentration auf eine bestimmte Sportart sei eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg, auch wenn es Belege dafür gibt, dass das Gegenteil der Fall ist. Der Antrieb zur Spezialisierung reicht aber noch weiter; er steckt nicht nur einzelne Menschen an, sondern bestimmt ganze Systeme, mit der Folge, dass sich diese in siloartige Gruppen aus hochspezialisierten Scheuklappen-trägern fragmentieren, die nur noch immer kleinere Ausschnitte des Gesamtbilds erkennen.

Eine Offenbarung im Anschluss an die globale Finanzkrise von 2008 war das Ausmaß der fachlichen Segregation innerhalb von Großbanken. Legionen an hoch spezialisierten Finanzexperten, die sich scheuklappenartig einzig auf die Optimierung der Risiken ihres eigenen winzigen Mosaiksteinchens aus dem Gesamtbild konzentrierten, erzeugten schließlich den Beinahe-Kollaps des gesamten Systems. Verschlimmert wurde das Ganze durch die Reaktionen auf die Krise, die ein schwindelerregendes Ausmaß an spezialisierungsinduzierter Perversität offenbarten. Ein US-Programm, das im Jahr 2009 eingeführt wurde, bot den Banken einen Anreiz, die monatlichen Hypothekenzahlungen überschuldeter Hausbesitzer zu senken, die aber noch in der Lage waren, Teilzahlungen zu leisten. Eine nette Idee, in der Praxis funktionierte sie jedoch folgendermaßen: Die Hypothekenabteilung der Bank senkte die monatlichen Hypothekenraten; der Abteilung für Zwangsversteigerungen fiel auf, dass der Hausbesitzer plötzlich nur noch Teilzahlungen leistete. Daraufhin stellte sie den Zahlungsausfall fest und beschlagnahmte die Immobilie. »Niemand hatte sich vorstellen können, dass innerhalb der Banken eine derartige Silostruktur herrschte«, sagte ein Regierungs-

berater später.<sup>18</sup> Eine Überspezialisierung kann zu einer kollektiven Tragödie führen, selbst wenn sich jedes Individuum für sich genommen durchaus verantwortlich und vernünftig verhält.

Hochspezialisierte Ärzte haben ihre eigene Version des Leitsatzes entwickelt: »Wenn das einzige Werkzeug, das man zur Verfügung hat, ein Hammer ist, sieht alles aus wie ein Nagel.« Kardiologen haben sich so sehr daran gewöhnt, bei jeder Form von Brustschmerzen Stents einzusetzen – das sind kleine Metallröhrchen, die vor allem in verkalkte Adern eingesetzt werden und diese erweitern, um den Blutfluss zu verbessern –, dass sie das schon reflexartig machen, und zwar selbst in Fällen, in denen umfangreiche Studien zu dem Ergebnis gekommen sind, dass sie entweder wirkungslos oder sogar schädlich sind. Eine Studie aus jüngster Zeit ergab, dass die Sterbequote von Herzpatienten niedriger ausfiel, wenn diese während eines Kardiologenkongresses ins Krankenhaus eingeliefert wurden, als alle Herzspezialisten außer Haus waren. Die Forscher stellten die Vermutung an, das könne daran liegen, dass in dieser Zeit seltener Standardtherapien mit zweifelhafter Wirkung angewendet würden.<sup>19</sup>

Ein international angesehener Wissenschaftler (den Sie am Ende des Buches kennenlernen werden), sagte mir, die zunehmende Spezialisierung habe in dem Drang zur Innovation ein »System aus parallel verlaufenden Gräben« geschaffen. Alle buddeln immer tiefer in ihrem eigenen Graben, richten sich aber selten auf, um über ihren aufgeworfenen Erdwall in den Nachbargraben zu blicken, selbst wenn die Lösung zu ihrem Problem dort zu finden ist. Besagter Wissenschaftler hat es sich zum Ziel gemacht, zu versuchen, die Ausbildung angehender Forscher zu entspezialisieren. Er hofft, dass sich diese Strategie irgendwann auf alle Gebiete ausbreitet. In seinem eigenen Leben hat er enorm von einer breiten Wissens- und Kompetenzentwicklung profitiert, obwohl auch er unter dem Druck der Spezialisierung stand. Inzwischen erweitert er seinen Wirkungsbereich und seinen Horizont erneut und entwirft ein Ausbildungsprogramm, in dem Versuch, anderen eine Chance zu geben, den Pfad der frühzeitigen einseitigen Spezialisierung zu verlassen.