

**Arthur C. Brooks**

*Der New York Times-Bestseller From Strength to Strength*

**DER BESTE  
RAT FÜR  
EIN GUTES  
LEBEN**

**FINDEN SIE ERFOLG, GLÜCK  
UND EINEN TIEFEN SINN IN IHRER  
ZWEITEN LEBENSHÄLFTE**

© 2023 des Titels „Der beste Rat für ein gutes Leben“ von Arthur C. Brooks (ISBN 978-3-95972-701-5)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

## Einführung

---

# Der Mann im Flugzeug, der mein Leben veränderte

»Es *stimmt* nicht, dass dich niemand mehr braucht.«

Diese verärgerten Worte kamen von einer älteren Frau, die auf einem Nachtflug von Los Angeles nach Washington, D.C., hinter mir saß. Das Flugzeug war dunkel und still. Die meisten Leute schliefen oder sahen sich einen Film an. Ich arbeitete an meinem Laptop und versuchte fieberhaft, irgendetwas fertigzustellen, woran ich mich heute längst nicht mehr erinnere, das aber damals von entscheidender Bedeutung für mein Leben, mein Glück und meine Zukunft zu sein schien.

Ein Mann, der vermutlich ihr Ehemann war, murmelte fast unhörbar eine Antwort.

Wieder seine Frau: »Ach, sag nicht schon wieder, es wäre besser, du wärest tot.«

Jetzt hatten sie meine volle Aufmerksamkeit. Ich wollte sie nicht belauschen, konnte aber nicht anders. Halb aus menschlichem Mitgefühl, halb aus professioneller soziologischer Faszination hörte ich zu. Vor meinem inneren Auge entstand ein Bild des Mannes. Ich stellte mir jemanden vor, der sein ganzes Leben lang abseits der Öffentlichkeit hart gearbeitet hatte. Jemanden, der wegen seiner unerfüllten Träume enttäuscht war, vielleicht wegen einer Berufung, der er nicht gefolgt war, wegen einer Universität, die er nicht besucht hatte, wegen einer Firma, die er nicht gegründet hatte. Jetzt, stellte ich mir vor, musste er in den Ruhestand, weggeworfen wie die Zeitung von gestern.

Als nach der Landung die Lichter angingen, konnte ich endlich einen Blick auf den verzweifelten Mann werfen. Ich erschrak, denn ich wusste, wer er war. Er war bekannt, ja sogar berühmt. Zu der Zeit war er Mitte achtzig und wurde wegen seines Mutes, seines Patriotismus und seiner viele Jahrzehnte zurückliegenden Leistungen allenthalben als Held verehrt. Ich selbst habe ihn bewundert, seit ich jung war.

Als er hinter mir durch den Mittelgang ging, erkannten ihn die Passagiere und murmelten ehrfürchtig. Auch der Pilot, der an der Tür des Cockpits stand, erkannte ihn und sagte laut, was ich dachte: »Sir, ich habe Sie bewundert, seit ich ein kleiner Junge war.« Der alte Mann, der sich noch wenige Minuten zuvor zu sterben gewünscht hatte, strahlte bei der Erinnerung an seine vergangene Glanzzeit.

Ich fragte mich: Welches war das wahre Gesicht des Mannes? Dieses hier, das gerade von Freude und Stolz erfüllt war, oder das andere, das vor zwanzig Minuten seiner Frau gesagt hatte, er könne genauso gut tot sein?

---

Ich bekam die kognitive Dissonanz dieser Szene in den folgenden Wochen nicht mehr aus dem Kopf.

Es war im Sommer 2012, kurz nach meinem achtundvierzigsten Geburtstag. Ich war nicht weltberühmt wie der Mann im Flugzeug, aber beruflich lief es ziemlich gut. Ich war Vorsitzender einer bekannten, florierenden Denkfabrik in Washington, D. C., und hatte einige Bestseller geschrieben. Meine Vorträge waren gut besucht. Meine Kolumnen erschienen in der *New York Times*.

Ich hatte gerade eine alte Liste wiedergefunden. Acht Jahre zuvor hatte ich an meinem vierzigsten Geburtstag meine beruflichen Ziele festgehalten – Ziele, die mir sicherlich Befriedigung bringen würden, wenn ich sie erreichte. Nun hatte ich alle erreicht oder übertroffen. Und dennoch ... war ich nicht besonders zufrieden oder glücklich. Ich hatte mir alle Wünsche erfüllt, zumindest so, wie ich es mir vorgestellt hatte, aber das erhoffte Glücksgefühl war ausgeblieben.

Und selbst wenn ich Befriedigung gefunden hätte, könnte ich denn wirklich so weitermachen? Wenn ich meine Achtzig-Stunden-Woche beibehalten

würde, also weiterhin sieben Tage die Woche rund zwölf Stunden am Tag arbeitete, würden meine Fortschritte irgendwann weniger werden und zum Erliegen kommen. An vielen Tagen hatte ich den Eindruck, dieses Nachlassen hätte bereits begonnen. Und was dann? Würde ich am Ende auf mein Leben zurückblicken und meiner leidgeprüften Frau Ester sagen, dass ich ebenso gut tot sein könnte? Gab es irgendeine Möglichkeit, aus dem Hamsterrad des Erfolgs auszusteigen und den unvermeidlichen beruflichen Abstieg gelassen hinzunehmen? Ihn vielleicht sogar in eine Chance zu verwandeln?

---

Obwohl mich diese Fragen ganz persönlich betrafen, beschloss ich, sie als Soziologe anzugehen und sie als Forschungsprojekt zu behandeln. Es fühlte sich ungehörig an – wie ein Chirurg, der seinen eigenen Blinddarm entfernt. Trotzdem vergrub ich mich im Thema und machte es mir in den letzten neun Jahren zur persönlichen Mission, meine angstbehaftete Zukunft in eine Gelegenheit zur Weiterentwicklung zu verwandeln.

Ich vertiefte mich in allerlei Literatur, die neben meinem eigenen Fachgebiet, der Sozialwissenschaft, auch angrenzende Forschungen aus der Neurowissenschaft, Philosophie, Theologie und Geschichte umfassten. Ich beschäftigte mich mit den Biografien einiger der erfolgreichsten Menschen der Geschichte. Ich grub mich durch die Forschung über Menschen, die Großes leisten, und interviewte Hunderte von Führungskräften, von Staatsoberhäuptern bis hin zu Baumarktbesitzern.

Ich stieß auf eine im Verborgenen schwelende Angst, die unter Menschen mit florierender Karriere nicht nur häufig, sondern nahezu allgegenwärtig war. Ich fand einen Namen dafür: »der Fluch der Ehrgeizigen«. Menschen, die in dem, was sie tun, herausragend sein wollen, finden ihren unvermeidlichen Niedergang oft erschreckend, ihre Erfolge zunehmend unbefriedigend und ihr Sozialleben dürftig.

Das Gute ist, dass ich auch gefunden habe, wonach ich suchte: einen Weg, dem Fluch zu entkommen. Für den Rest meines Lebens habe ich mir methodisch eine Strategie erstellt und mir die Chance auf eine zweite Hälfte des Erwachsenenalters eröffnet, die nicht nur nicht enttäuschend, sondern glücklicher und sinnvoller als die erste sein kann.

Aber ich habe schnell gemerkt, dass es mir nicht reichte, einen Lebensplan nur für mich zu erstellen. Ich wollte auch andere teilhaben lassen. Die Geheimnisse, auf die ich gestoßen war, sind für alle zugänglich, die gewillt sind, ein Leben voller Freude und Sinn zu führen – und die bereit sind, dafür etwas zu tun. Anders als in der Welt, die wir in früheren Lebensstadien zu erobern suchten, gibt es hier kein Ringen um die ersten Plätze. Hier können alle erfolgreich und glücklich sein. Und darum habe ich dieses Buch für alle geschrieben, die noch etwas wollen.

Dass Sie dieses Buch in die Hand genommen haben, lässt mich vermuten, dass Sie durch harte Arbeit, Entbehrung und allerhöchste Ansprüche an sich selbst Erfolg gefunden haben (und, seien wir ehrlich, auch durch ein nicht unwesentliches Quäntchen Glück). Sie verdienen viel Lob und Bewunderung und haben davon gewiss auch reichlich bekommen. Aber Sie wissen auch, dass Sie diese Party nicht ewig am Laufen halten können, und vielleicht sehen Sie sogar schon die Anzeichen dafür, dass sie zu Ende geht. Leider haben Sie nie viel über das Ende der Party nachgedacht. Und so bleibt Ihnen eigentlich nur eines: sie möglichst weiterhin am Laufen halten. Veränderungen leugnen und noch härter arbeiten.

Aber das ist ein sicherer Weg ins Elend. In meinem Berufsfeld der Ökonomie gibt es das sogenannte Stein'sche Gesetz, benannt nach dem berühmten Ökonomen Herbert Stein aus den 1970er-Jahren: »Wenn etwas nicht ewig weitergehen kann, hört es irgendwann auf.«<sup>1</sup> Einleuchtend, oder? Nicht ganz, denn wenn es um ihr eigenes Leben geht, ignorieren Menschen dieses Gesetz ständig. In Bezug auf den beruflichen Erfolg passiert das allerdings auf eigene Gefahr. Es lässt einen immer weiter zurückfallen, egal wie sehr man mit dem Schicksal hadert.

Es gibt aber auch einen anderen Weg: Anstatt die Veränderung der eigenen Fähigkeiten zu leugnen, kann man die Veränderung selbst zu einer Quelle der Kraft machen. Anstatt sich gegen den Niedergang zu wehren, kann man ihn überwinden, indem man – vielleicht zum ersten Mal – eine *neue* Art von Erfolg findet, die besser als das ist, was die Außenwelt zu bieten hat; die keine Neurosen und Süchte hervorbringt, die ein *tieferes* Glück beschert als das, was man bereits hat, und in der der wahre Sinn des Lebens

verborgen ist. Diesen Weg beschreibe ich im vorliegenden Buch. Er hat mein Leben verändert, und er kann auch Ihres verändern.

Doch zunächst eine Warnung: Dieser Weg verlangt, dass Sie gegen viele Ihrer Erfolgsinstinkte handeln. Ich werde Sie dazu auffordern, Ihre Schwächen nicht zu leugnen, sondern demütig hinzunehmen; einiges loszulassen, wofür Sie hart gearbeitet haben, was Sie nun jedoch aufhält; Teile Ihres Lebens anzunehmen, die Sie glücklich machen, auch wenn sie Sie nicht zu etwas *Besonderem* machen; dem Niedergang – ja sogar dem Tod – mit Mut und Zuversicht entgegenzutreten; Beziehungen wieder neu zu knüpfen, die Sie auf dem langen Weg zum äußeren Erfolg vernachlässigt haben; und sich die Ungewissheit einer Übergangsphase zuzumuten, die Sie bisher mit aller Mühe vermieden haben.

Nichts davon ist einfach – einem alten Ehrgeizler kann man nur schwer etwas Neues beibringen! Es erfordert große Anstrengung, Ideen zu akzeptieren, die Ihnen vielleicht verrückt erschienen, als Sie alles in Ihrer Macht Stehende taten, um im Berufsleben wirklich zu brillieren. Aber ich verspreche Ihnen, die Belohnung wird es wert sein. So wie ich können auch Sie mit jedem Jahr glücklicher werden.

*Wir können mit neuer Kraft voranschreiten.*

© 2023 des Titels »Der beste Rat für ein gutes Leben« von Arthur C. Brooks (ISBN 978-3-95972-701-3)  
by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Kapitel 1

---

## Der berufliche Abstieg kommt (viel) früher, als man denkt

Wer sind die fünf größten Wissenschaftler, die je gelebt haben? Fragen dieser Art werden gerne in nerdigen Nischen des Internets diskutiert, die Sie wahrscheinlich nicht besuchen. Ich habe auch nicht vor, Sie dorthin zu führen. Aber egal ob Laie oder Koryphäe, jeder wird Charles Darwin auf die Liste setzen. Darwin gilt gemeinhin als der Mann, der unser Verständnis von Biologie vollständig und dauerhaft verändert hat. Seine Wirkung war so tiefgreifend, dass Darwins Ruhm seit seinem Tod im Jahr 1882 nie nachgelassen hat.

Und dennoch empfand Darwin, als er starb, seine Karriere als enttäuschend.

Fangen wir von vorne an. Darwins Eltern wünschten, dass Charles Geistlicher werde. Aber da er für eine Kirchenkarriere wenig Enthusiasmus und Begabung hatte, konnte er als Student nicht glänzen. Seine wahre Liebe galt der Naturwissenschaft, hier fühlte er sich glücklich und lebendig. So war es die Chance seines Lebens – später nannte er es »bei Weitem das wichtigste Ereignis in meinem Leben« –, als er 1831 im Alter von zweiundzwanzig Jahren das Angebot bekam, an der Erdumrundung des Forschungsschiffs *Beagle* teilzunehmen. Die nächsten fünf Jahre verbrachte er an Bord des Schiffs, sammelte exotische Pflanzen und Tiere, schickte Proben davon zurück nach England und faszinierte damit die Fachwelt ebenso wie die breite Öffentlichkeit.

Das war beeindruckend genug, um ihn ziemlich bekannt zu machen. Als er jedoch im Alter von siebenundzwanzig Jahren heimkehrte, entfachte er mit seiner Theorie der natürlichen Selektion einen intellektuellen Großbrand. Er



behauptete, dass sich Arten über Generationen hinweg verändern und anpassen und dass uns dies nach Hunderten von Jahrmillionen die Vielfalt von Pflanzen und Tieren beschert hat, die wir heute erleben. In den nächsten dreißig Jahren entwickelte er seine Theorie weiter und veröffentlichte sie in Büchern und Aufsätzen, wobei sein guter Ruf stetig wuchs. 1859, im Alter von fünfzig Jahren, veröffentlichte er die Krönung seines Lebenswerks, sein Opus magnum *Die Entstehung der Arten*, in dem er seine Evolutionstheorie erläutert. Das Buch wurde zum Bestseller, machte seinen Namen unsterblich und veränderte den Lauf der Wissenschaft.

Fortan jedoch stagnierte Darwins Schaffenskraft: Er kam mit seiner Forschung nicht mehr weiter und konnte keine neuen Durchbrüche erzielen. Etwa zur gleichen Zeit entdeckte ein tschechischer Mönch namens Gregor Mendel genau das, was Darwin fehlte, um seine Arbeit fortzusetzen: die Theorie der Genetik. Unglücklicherweise wurde Mendels Arbeit in einer obskuren deutschen Fachzeitschrift veröffentlicht, und Darwin bekam sie nie zu Gesicht. Ohnehin hätte Darwin (der, wie Sie sich erinnern, ein unambitionierter Student gewesen war) nicht die mathematische oder sprachliche Kompetenz gehabt, um sie zu verstehen. Obwohl er in seinem weiteren Leben noch zahlreiche Bücher schrieb, entdeckte er bei seiner Arbeit nicht mehr viel Neues.

In seinen letzten Lebensjahren war Darwin immer noch hochberühmt – nach seinem Tod wurde er sogar als Nationalheld in der Westminster Abbey bestattet. Aber er war zunehmend unzufrieden mit seinem Leben und sah seine Arbeit als unbefriedigend, unerfüllt und unoriginell an. »Ich habe in meinem Alter weder den Mut noch die Kraft, um jahrelange Forschungen anzustellen, wobei dies das Einzige ist, was Spaß macht«, gesteht er einem Freund. »Ich habe alles, was mich glücklich und zufrieden machen sollte, aber das Leben ist für mich sehr ermüdend geworden.«<sup>1</sup>

Charles Darwin war nach allen Maßstäben der Welt erfolgreich, nach seinen eigenen jedoch gescheitert. Er wusste, dass er nach weltlichem Maßstab alles hatte, was ihn »glücklich und zufrieden« machen müsste. Und dennoch gab er zu, dass ihm Ruhm und Reichtum jetzt wie Stroh fressen vorkamen. Nur Fortschritt und neuer Erfolg, wie er sie in seiner bisherigen Arbeit genossen hatte, könnten ihm Freude bringen – aber das überstieg nun seine

Kräfte. So war er in seinem Niedergang dem Unglück ausgeliefert. Darwins Melancholie ließ allen Berichten zufolge nicht nach, ehe er im Alter von dreiundsiebzig Jahren starb.

Ich würde Ihnen gerne sagen können, dass Darwins unglücklicher Abstieg im Alter so ungewöhnlich war wie seine Errungenschaften, aber das ist nicht der Fall. Darwins Niedergang war völlig normal und verlief genau nach Zeitplan. Und wenn Sie ebenso wie Darwin hart daran gearbeitet haben, auf Ihrem Gebiet Außergewöhnliches zu leisten, werden Sie mit ziemlicher Sicherheit ein ähnliches Muster des Niedergangs und der Enttäuschung erleben – und zwar viel, viel früher, als Sie glauben.

## Der überraschend frühe Niedergang

Falls Sie nicht der James-Dean-Formel *Live fast, die young* folgen, wissen Sie, dass Ihr beruflicher, körperlicher und geistiger Niedergang unvermeidlich ist. Allerdings denken Sie wahrscheinlich, dass es ein langer, langer Weg ist.

Mit dieser Meinung sind Sie nicht allein. Die meisten Menschen nehmen stillschweigend an, dass das Altern und seine Auswirkungen auf die berufliche Leistung weit in der Zukunft liegen. Diese Annahme erklärt allerlei lustige Umfrageergebnisse. Als man zum Beispiel 2009 die Amerikaner fragte, was »alt sein« bedeutet, war die beliebteste Antwort »fünfundachtzig werden«.<sup>2</sup> Mit anderen Worten: Der durchschnittliche Amerikaner (der neunundsiebzig Jahre alt wird) stirbt sechs Jahre vor Eintritt ins hohe Alter.

Die Realität sieht so aus: In praktisch jedem hoch qualifizierten Beruf setzt der Niedergang irgendwann zwischen Ende dreißig und Anfang fünfzig ein. Ich weiß, das tut weh, sorry. Es kommt noch schlimmer: Je erfolgreicher jemand auf dem Höhepunkt seiner Karriere ist, desto ausgeprägter wirkt der Niedergang, wenn er dann eintritt.

Natürlich werden Sie mir das nicht einfach glauben. Werfen wir darum einen Blick auf die Beweislage.

Wir beginnen mit dem offensichtlichsten und frühesten Niedergang: im Sport. Bei Sportarten, bei denen es um Explosivkraft oder Sprints geht, ist die Höchstleistung schon zwischen zwanzig und siebenundzwanzig Jahren

erreicht, bei Ausdauersportlern etwas später – aber immer noch im frühen Erwachsenenalter.<sup>3</sup> Das ist nicht überraschend. Niemand erwartet ernsthaft von einem Sportler, dass er bis zum Alter von sechzig Jahren wettkampftauglich bleibt. Den meisten Sportlern, mit denen ich für dieses Buch gesprochen habe (da es keine Umfragen dazu gibt, wann Menschen mit ihrem körperlichen Verfall rechnen, habe ich informell damit begonnen), war bewusst, dass sie sich bis dreißig einen neuen Job suchen müssen. Diese Tatsache gefällt ihnen nicht, aber im Allgemeinen stellen sie sich ihr.

Ganz anders ist es bei denjenigen, die wir heutzutage »Wissensarbeiter« nennen – die meisten, die dieses Buch lesen, zählen vermutlich dazu. Von diesen Menschen, deren Beruf eher Ideen und Intellekt als sportliche Fähigkeiten und körperliche Kraft erfordert, hat mir gegenüber kaum jemand zugegeben, dass vor dem siebzigsten Lebensjahr mit einem Niedergang zu rechnen ist; manche setzen ihn noch später an. Anders als Sportler stellen sie sich damit *nicht* der Realität.

Nehmen wir Wissenschaftler. Benjamin Jones, Professor für Strategie und Entrepreneurship an der Kellogg School of Management der Northwestern University, hat jahrelang erforscht, in welcher Lebensphase preisgekrönte wissenschaftliche Entdeckungen und bahnbrechende Erfindungen am wahrscheinlichsten geschehen. Jones hat bedeutende Erfinder und Nobelpreisträger in einer Spanne von mehr als einem Jahrhundert untersucht und festgestellt, dass das häufigste Alter für große Entdeckungen Ende dreißig ist. Er zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit einer großen Entdeckung in den Zwanzigern und Dreißigern stetig zunimmt und dann in den Vierzigern, Fünzigern und Sechzigern drastisch abnimmt. Natürlich gibt es Ausreißer. Aber die Wahrscheinlichkeit, im Alter von siebzig Jahren eine bedeutende Innovation hervorzubringen, ist etwa genauso groß wie im Alter von zwanzig Jahren, nämlich ungefähr null.<sup>4</sup>

Diese Tatsache hat wohl den Physik-Nobelpreisträger Paul Dirac zu einem kleinen melancholischen Gedicht darüber inspiriert, dass das Alter der Fluch eines jeden Physikers ist. Es endet mit diesen beiden Zeilen:

Besser wär es, tot zu sein,  
als über dreißig noch zu leben.

Den Nobelpreis gewann Dirac im Alter von einunddreißig Jahren für Forschungsarbeit, die er mit Mitte zwanzig geleistet hatte. Bis zu seinem dreißigsten Geburtstag hatte er eine allgemeine Theorie des Quantenfelds entwickelt. Zu dem Thema hatte er (im Alter von vierundzwanzig) in Cambridge promoviert. Mit achtundzwanzig schrieb er *The Principles of Quantum Mechanics*, ein noch heute verwendetes Lehrbuch. Mit dreißig hatte er einen Lehrstuhl in Cambridge inne. Und danach? Er war als Forscher aktiv und erzielte einige Durchbrüche. Aber das war nichts im Vergleich zu den frühen Jahren. Daher sein Gedicht.

Natürlich mögen Nobelpreisträger anders sein als gewöhnliche Wissenschaftler. Jones hat zusammen mit einem Co-Autor Daten von Forschern aus den Bereichen Physik, Chemie und Medizin überprüft, die häufig zitierte Arbeiten sowie Patente und verschiedene Preise vorweisen konnten. Dabei zeigte sich, dass Spitzenleistungen heutzutage in späteren Lebensjahren auftreten als in der Vergangenheit. Das liegt vor allem daran, dass das für herausragende Arbeit erforderliche Wissen im Laufe der Jahrzehnte so stark zugenommen hat. Dennoch liegt das Höchstalter seit 1985 nicht sehr hoch: in der Physik bei fünfzig; in der Chemie bei sechsundvierzig; und in der Medizin bei fünfundvierzig. Danach fällt die Innovationskraft steil ab.

Andere Wissensgebiete folgen dem gleichen Grundmuster. Bei Schriftstellern setzt der Niedergang ungefähr zwischen vierzig und fünfundfünfzig ein.<sup>5</sup> Finanzprofis erreichen ihren Leistungsgipfel zwischen sechsunddreißig und vierzig.<sup>6</sup> Oder Ärzte: Sie scheinen in den Dreißigern ihren Höhepunkt zu erreichen und erleben danach im Laufe der Jahre einen steilen Abfall ihrer Fähigkeiten.<sup>7</sup> Für Leute in meinem Alter ist es irgendwie beruhigend, einen Arzt zu haben, der an einen grau melierten Fernseharzt erinnert. Aber eine kürzlich durchgeführte kanadische Studie hat sich achtzig Prozent aller Anästhesisten des Landes und die über einen Zeitraum von zehn Jahren erfolgten Klagen von Patienten gegen sie angeschaut. Dabei kam heraus, dass Ärzte über fünfundsechzig mit fünfzig Prozent höherer Wahrscheinlichkeit als jüngere Ärzte (unter einundfünfzig) für Behandlungsfehler verantwortlich gemacht werden.

Unternehmer sind beim Thema Leistungsgipfel ein interessanter Fall. IT-Gründer verdienen sich oft in ihren Zwanzigern enormen Ruhm und

Reichtum, aber viele von ihnen geraten schon mit dreißig Jahren in einen kreativen Niedergang. Laut *Harvard Business Review* sind Gründer von Unternehmen, die mit mindestens einer Milliarde US-Dollar Risikokapital ausgestattet werden, in der Regel in der Altersgruppe der Zwanzig- bis Vierunddreißigjährigen anzusiedeln. Die Zahl der Gründer, die älter sind, ist demzufolge gering. Andere Forscher dagegen bestreiten diese Feststellung und behaupten, das Durchschnittsalter der Gründer der am stärksten wachsenden Start-ups betrage in Wahrheit fünfundvierzig Jahre.<sup>8</sup> Aber der Punkt bleibt derselbe: Im mittleren Alter nehmen die unternehmerischen Fähigkeiten ab. Selbst nach den optimistischsten Schätzungen sind nur etwa fünf Prozent der Gründer über sechzig Jahre alt.

Das Muster zeigt sich nicht nur in der Wissensarbeit. In anspruchsvollen Berufsfeldern von der Polizei bis zur Krankenpflege kommt es früher, als man denken mag, zu einem spürbaren altersbedingten Leistungsabfall. Die Leistungsspitze von Servicetechnikern und Büroangestellten wird zwischen fünfunddreißig und vierundvierzig erreicht; bei angelernten Fließbandarbeitern und Postsortierern liegt sie zwischen fünfundvierzig und vierundfünfzig.<sup>9</sup> Der altersbedingte Leistungsabfall ist bei Fluglotsen so stark und die Folgen dadurch bedingter Fehler sind so schlimm, dass das obligatorische Rentenalter hier bei fünfzig liegt.<sup>10</sup>

Der Niedergang ist so absehbar, dass ein Forscher ein gruselig genaues Modell entwickelt hat, das ihn für bestimmte Berufe vorhersagen kann. Dean Keith Simonton von der University of California hat das Muster des beruflichen Abstiegs bei Menschen in kreativen Berufen untersucht und ein Modell erstellt, das den Karriereverlauf einer durchschnittlichen Person darstellt. Die aus Gigabytes an Daten gewonnene Kurve ist in Abbildung 1 zu sehen.

Der Höhepunkt kreativer Karrieren tritt im Durchschnitt etwa zwanzig Jahre nach dem Berufseinstieg ein. Das erklärt die Beobachtung, dass man in der Regel zwischen fünfunddreißig und fünfzig abzubauen beginnt. Dies ist ein Durchschnittswert über viele Berufsfelder hinweg, und Simonton hat auch eine ganze Reihe von Varianten gefunden, zum Beispiel die »Halbwertszeit« vieler Berufe – das Alter, in dem die Hälfte des Lebenswerks geschaffen ist. Das entspricht im Durchschnitt mehr oder weniger dem höchsten Punkt

der Kurve. Eine Berufsgruppe, die diese Halbwertszeit von zwanzig Jahren genau einhält, sind Romanautoren, die im Allgemeinen nach 20,4 Jahren schriftstellerischer Laufbahn eine Hälfte ihrer Arbeit geschafft haben und die andere Hälfte danach vollbringen. In der Nähe befinden sich auch Mathematiker mit einer Halbwertszeit von 21,7 Jahren. Etwas schneller sind die Dichter mit 15,4 Jahren Halbwertszeit und etwas gemächlicher die Geologen mit 28,9 Jahren.

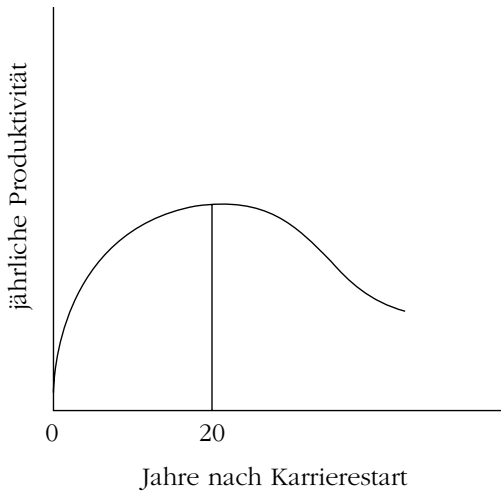


Abb. 1. Durchschnittliche Produktivität nach dem Karrierestart in kreativen und wissenschaftlichen Berufen<sup>11</sup>

Überlegen wir mal, was das bedeutet. Angenommen, Sie sind in einem quantitativen Feld tätig – Sie sind beispielsweise Datenanalyst. Wenn Sie nach dem Abschluss der Ausbildung Ihre Karriere mit zweiundzwanzig beginnen, erreichen Sie im Durchschnitt mit vierundvierzig Ihren beruflichen Höhepunkt und beginnen dann, Ihre Fähigkeiten zu verlieren. Nehmen wir jetzt an, Sie sind Dichter und im Alter von fünfundzwanzig ein frischgebackener Master of Arts. Simontons Daten zufolge werden Sie schon mit vierzig Jahren mit der Hälfte Ihres Lebenswerks durch sein und sich danach in einem Produktivitätsrückgang befinden. Sind Sie dagegen Geologe, kommt ihr Gipfel eher um die vierundfünfzig.

## Mein persönlicher früher Niedergang

Als ich mit dieser Recherche begann, interessierte es mich besonders, ob das Abstiegsmuster auch auf Musiker, besonders klassische Musiker, zuträfe. Es gibt einige berühmte Fälle von klassischen Musikern, die lange weitermachen und bis ins hohe Alter auftreten. 1945 fing die Kontrabassistin Jane Little im zarten Alter von sechzehn Jahren bei der Atlanta Symphony an. Sie hörte erst einundsiebzig Jahre später im Alter von siebenundachtzig auf. (Wobei sie nicht in den Ruhestand ging, sondern tatsächlich mitten im Konzert auf der Bühne verstarb, als sie gerade *There's No Business Like Show Business* spielte.<sup>12</sup>)

Jane Little ist jedoch nicht die Norm. Die meisten gehen viel früher in Rente. Und der Ruhestand kommt offenbar noch zu spät. In Umfragen geben klassische Musiker an, dass Höchstleistungen in den Dreißigern erreicht werden. Jüngere Kollegen beschwerten sich oft, dass die besten Plätze von älteren Musikern mit unkündbaren Verträgen besetzt sind, die noch lange, nachdem sie ihren Vorsprung verloren haben, dort sitzen bleiben. Das Problem ist, dass diese älteren Musiker ihren Niedergang oft nicht einmal vor sich selbst zugeben können. »Es ist sehr schwer, sich einzugestehen, dass die Zeit gekommen ist«, hat mir ein achtundfünfzigjähriger Hornist des Pittsburgh Symphony Orchestra gesagt. »Wir sind Experten der Verdrängung. Wir sind nur deshalb erfolgreich, weil wir die überwältigende Wahrscheinlichkeit, in unserem Beruf zu scheitern, einfach ignoriert haben. Am Anfang unserer Entwicklung ist Verdrängung also positiv.«<sup>13</sup>

Dieser Hornist war nicht ich. Aber das hätte ich sein können, in einem Paralleluniversum.

Als Kind hatte ich eigentlich nur ein Ziel: der beste Hornist der Welt zu werden. Ich übte jeden Tag stundenlang mit höchster Disziplin Horn und spielte in jedem Ensemble, das ich finden konnte. Zur Inspiration hingen Bilder berühmter Hornisten an meiner Zimmerwand. Ich besuchte die besten Musikfestivals und lernte bei den besten Lehrern, die einem Jungen aus der unteren Mittelklasse in Seattle zur Verfügung standen. Ich war immer der beste Hornist, immer der erste Hornist.

Eine Zeit lang dachte ich, der Traum meiner Jugend könnte wahr werden. Mit neunzehn verließ ich das College und ging mit einem professionellen

Kammermusikensemble auf Tournee. Wir spielten hundert Konzerte im Jahr und fuhren in einem Kleinbus durchs ganze Land. Ich war nicht krankenversichert, und jede Monatsmiete kostete mich Nerven, aber mit einundzwanzig hatte ich alle fünfzig Bundesstaaten und fünfzehn fremde Länder gesehen. Ich hatte Alben aufgenommen, die ich gelegentlich im Radio hörte. Mein Traum war es, in den Zwanzigern durch die Ränge der klassischen Musik aufzusteigen, in ein paar Jahren in eins der besten Sinfonieorchester einzutreten und dann Solist zu werden – die höchste Stellung, die ein klassischer Musiker erreichen kann.

Aber dann passierte in meinen frühen Zwanzigern etwas Seltsames: Ich wurde immer schlechter. Bis heute habe ich keine Ahnung, warum. Meine Spieltechnik verschlechterte sich, und ich hatte keine Erklärung dafür. Nichts half. Ich suchte berühmte Lehrer auf und übte noch mehr, aber ich gelangte nicht mehr an den Punkt, an dem ich bereits gewesen war. Stücke, die leicht zu spielen gewesen waren, wurden schwierig; Stücke, die schwierig gewesen waren, wurden unmöglich.

Der vielleicht schlimmste Moment meiner jungen, unsicheren Karriere war in der Carnegie Hall in New York. Als ich gerade ein paar Worte über die Musik sprach, die ich spielen wollte, machte ich einen Schritt nach vorn, verlor den Halt und fiel von der Bühne ins Publikum. Auf dem Heimweg vom Konzert überkam mich der düstere Gedanke, dass dieses Erlebnis ein Hinweis von Gott sein müsse.

Aber egal ob Gott mir etwas sagen wollte oder nicht, ich hörte nicht darauf. Ich hatte kein Bild von mir selbst außer »großartiger Hornist«. Ich wäre lieber gestorben, als dass ich aufgegeben hätte.

So trudelte ich noch weitere neun Jahre vor mich hin. Mit fünfundzwanzig nahm ich eine Stelle im Stadtorchester von Barcelona an. Ich übte noch fleißiger, aber mein Spiel wurde immer schlechter. Nach ein paar Jahren fand ich eine Stelle als Lehrer an einem kleinen Musikkonservatorium in Florida und hoffte auf eine magische Wende, die nie eintrat.

Als mir klar wurde, dass ich vielleicht doch einen Plan B bräuchte, ging ich per Fernstudium zurück ans College, ohne es einer Menschenseele außer meiner Frau zu verraten (ich schämte mich). Ohne je einen Professor zu treffen oder einen Fuß in einen Hörsaal zu setzen, machte ich einen Monat