



Ohne Glück kein Erfolg

Der Zufall und der Mythos der Leistungsgesellschaft

Robert H. Frank | dtv © 2018

Vom Tellerwäscher zum Millionär – das ist der amerikanische Traum. Das Narrativ vom Land der unbegrenzten Möglichkeiten, wo jeder mit harter Arbeit nach oben kommen kann. Doch die Story stimmt so nicht. Denn Talent und harte Arbeit reichen heute weniger denn je. Der entscheidende Faktor ist der Zufall. Eine Portion Glück im richtigen Augenblick gehört immer dazu. Erst dann wird der Traum vom ganz großen Erfolg wahr. Robert H. Frank leistet mit diesem Buch Aufklärungsarbeit. Das gelingt ihm auf kurzweilige Art und Weise. Manchmal gerät er gar für einen Augenblick zu sehr ins Erzählen, was gewisse Redundanzen mit sich bringt. Als Wirtschaftswissenschaftler argumentiert er stichhaltig und überzeugend. Wenn er sich auf das Feld der Politik begibt, gelingt ihm das weniger. Die Behauptung, dass ein höheres Steueraufkommen zu einer besseren Infrastruktur führt, mag in einer Modellrechnung zutreffen. Ein kurzer Seitenblick auf aktuelle deutsche Infrastrukturprojekte reicht aber mindestens für ein dickes Fragezeichen. Die im letzten Teil des Buches skizzierten Vorschläge, um Konsum und Verschwendung, die oft kritisierten Schwachpunkte unseres Wirtschaftssystems in den Griff zu bekommen, sind jedenfalls höchst lesenswert. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen, die wissen wollen, was die Erkenntnisse der Verhaltensökonomik zu mehr sozialer Gerechtigkeit beitragen können.

Take-aways

- Talent und Anstrengung reichen nicht für den Erfolg, Glück gehört auch dazu.
- Geht es um Wohlstand, ist beispielsweise das Geburtsland entscheidend.
- Der Faktor Zufall hat zuletzt mit dem Aufkommen von Winner-take-all-Märkten enorm an Bedeutung gewonnen.
- Menschen neigen jedoch dazu, die Bedeutung des Zufalls für ihren Erfolg zu unterschätzen. Stattdessen machen sie in unrealistischem Maß ihre Kompetenz oder Tüchtigkeit verantwortlich.

- Dahinter steht das psychologische Phänomen des Rückschaufehlers: In der Rückschau begründet der Mensch meist vorschnell, warum etwas passieren musste.
- Die Leugnung des Faktors Zufall kann auch motivierend wirken: Wir lernen ehrgeiziger, wenn wir der Überzeugung sind, dass unser Erfolg von unseren Fähigkeiten und Anstrengungen abhängt.
- Klinisch depressive Menschen neigen übrigens zu einer vergleichsweise realistischen Selbsteinschätzung.
- Die Leugnung des Zufalls seitens der Erfolgreichen verhindert, dass wir nach mehr sozialer Gerechtigkeit streben.
- Wer etwa den Zufall als Erfolgsfaktor leugnet, empfindet Steuern eher als ungerecht.
- Ein Weg zu mehr Wohlstand für alle wäre es, Verschwendung zu minimieren, die durch irrationales Ausgabeverhalten entsteht.

Zusammenfassung

Die Wurzel des Erfolgs

Persönlicher Erfolg ist das Ergebnis von Talent und Anstrengung – diese Ansicht ist nicht nur weitverbreitet, sondern das zentrale Narrativ der westlichen Leistungsgesellschaft. Doch sie ist falsch. In Wirklichkeit gehört immer auch eine ordentliche Portion Glück dazu. Den Beweis dafür liefern die vielen hart arbeitenden Menschen, die es nie zu nennenswertem Reichtum bringen. Zwar erhöhen Talent und harte Arbeit die Chancen auf einen Erfolg enorm, doch das allein reicht nicht. Schon der Ort der Geburt kann sich als Glücksfall erweisen. So schätzen Wirtschaftswissenschaftler, dass die Hälfte der Einkommensunterschiede weltweit von nur zwei Faktoren abhängen: dem Aufenthaltsland und der Einkommensverteilung in diesem Land. Es ist so, wie Napoleon Bonaparte einst feststellte: „Fähigkeit zählt wenig ohne Möglichkeit.“ Zu den glücklichen Fügungen gehört auch das richtige Los in der Genlotterie: Laut dem Ökonomen Alan Krueger korreliert in den USA das Einkommen von Eltern mit dem der Kinder fast genauso stark wie die Körpergröße. Beides wird überdurchschnittlich oft vererbt. Alle diese Faktoren haben einen großen Einfluss, aber nichts mit harter Arbeit zu tun. Talent und Fleiß begünstigen den Aufstieg zwar – doch am Ende sind die individuellen Unterschiede enorm.

Winner-take-all-Märkte als Katalysatoren

Zufälle hatten schon immer einen Einfluss. Aber über die letzten Jahrzehnte hat sich die Wirkung von Zufallsereignissen noch verstärkt. Der Grund liegt in der Reichweite des jeweils besten Angebots: Moderne Technologien haben Winner-take-all-Märkte geschaffen, in denen das beste Angebot vielleicht nur einen geringfügigen Unterschied zum Zweitplatzierten aufweist, aber trotzdem einen übergroßen Teil der Nachfrage auf sich vereinen kann. Dieser Effekt verstärkt die Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern. Der Gewinner kassiert außerordentliche Erträge, die vielen anderen Mitbewerber teilen sich den Rest. Für den Sieg in einem so harten Wettbewerb muss

alles glatt laufen. Dazu gehört eben auch eine Portion Glück. Je geringer der Leistungsunterschied, desto mehr Einfluss hat dieser Faktor. Interessant ist die Tatsache, dass die Bedeutung des Faktors Glück oftmals heruntergespielt oder gelehnet wird. Das hat zwei Ursachen. Erstens kommt darin die persönliche Überzeugung zum Ausdruck, dass der erreichte Wohlstand durch harte Arbeit legitimiert sei. Zweitens hilft die Verdrängung des Unsicherheitsfaktors Glück natürlich auch, Hindernisse und Entbehrungen im festen Glauben an den Erfolg in Kauf zu nehmen.

Der Rückschaufehler

Der psychologische Rückschaufehler spielt eine besondere Rolle, wenn es darum geht, im Nachhinein außerordentliche Erfolgsgeschichten zu erklären. Entdeckt wurde das Phänomen vom Soziologen Paul Lazarsfeld in den späten 1940er-Jahren. Seine Versuchsanordnung war recht einfach: Er fingierte eine Studie, die besagte, dass Soldaten aus ländlichen Gebieten im zurückliegenden Kriegseinsatz besser zurechtkamen als ihre Kameraden aus der Stadt. Das fanden alle plausibel: das Landleben wies viel mehr Parallelen zum Militärdienst auf. In Wirklichkeit war Lazarsfeld zum gegenteiligen Ergebnis gekommen. In der Rückschau neigt der Mensch also offensichtlich dazu, vorschnell zu begründen, warum etwas passieren musste. Der Zufall oder eine glückliche Fügung kommen in solchen Begründungen selten vor.

„Besonders unangenehm scheint vielen die Möglichkeit zu sein, Erfolg auf dem Markt könnte auf irgendeine signifikante Weise von glücklichen Zufällen abhängen.“

Ein gutes Beispiel ist die Karriere von Al Pacino: Die Bosse bei Paramount wollten unbedingt ein bekanntes Gesicht für die Rolle des Michael Corleone in *Der Pate*. Robert Redford und Warren Beatty waren unter anderem im Gespräch. Regisseur Coppola wollte hingegen einen unbekannteren Schauspieler, der wie ein Sizilianer aussah. Coppola war zu diesem Zeitpunkt 33 Jahre alt und als Regisseur ein Anfänger. Normalerweise setzt sich unter solchen Umständen das Studio durch. Doch nicht in diesem Fall. Coppola blieb hart, Al Pacino bekam die Hauptrolle und zählt heute zu den besten Charakterdarstellern seiner Generation.

„Dennoch ist klar, dass die meisten der größten Marktgewinner sowohl extrem talentiert wie auch überaus harte Arbeiter sind.“

Es gibt allerdings Tausende Schauspieler, die nie die Chance hatten, zu zeigen, was sie können. Schauspielerkarrieren, wie der kometenhafte Aufstieg von Bryan Cranston aus der Serie *Breaking Bad*, verdeutlichen den sogenannten Matthäus-Effekt: Der vom Soziologen Robert K. Merton geprägte Begriff nimmt Bezug auf das Matthäus-Evangelium mit den oft zitierten Zeilen: „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, und wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden.“ Das zeigt, wie Welleneffekte, hervorgerufen durch scheinbar unbedeutende Faktoren, Karrieren völlig umsteuern können.

Glück als Karriere- und Erfolgsfaktor

Glück hatte Microsoft-Gründer Bill Gates – wie er selbst freimütig einräumt – in mehrfacher Hinsicht: Wäre er nur ein paar Jahre früher geboren worden, hätte er an seiner Highschool keinen Computerclub vorgefunden. Doch damit nicht genug: Dort hatte er als einer der ersten Zugang zu einem Timesharing-Terminal, über das sich eben geschriebene Programme sofort ausprobieren ließen. Programmierfehler wurden sofort sichtbar, was das autodidaktische Lernen enorm erleichterte. Für den kommerziellen Erfolg der Start-up-Unternehmer Bill Gates und Paul Allen war später dann der Deal mit IBM ein enormer Glücksfall: Basierend auf einer pessimistischen Absatzprognose verpflichtete sich IBM zu Lizenzzahlungen pro verkauftem PC, auf dem Gates' Betriebssystem MS-DOS lief. Der Grundstein für eine spektakuläre Erfolgsgeschichte war so durch eine Kette glücklicher Umstände gelegt.

„Wären Sie also gerne klug und energiegeladen, dann bestünde der wichtigste Schritt auf diesem Weg erst einmal darin, dass Sie sich die richtigen Eltern aussuchen.“

Bei Wirtschaftswissenschaftlern spielen andere Glücksfälle eine Rolle, wenn es um die Festanstellung an einer Hochschule geht: Statistisch ist der erste Buchstabe des Nachnamens hier von Bedeutung. Grund dafür könnte sein, dass die Autoren bei Gemeinschaftsveröffentlichungen in alphabetischer Reihenfolge genannt werden – je weiter vorn der Name in der Auflistung steht, desto besser scheinen die Aussichten auf eine der begehrten Stellen zu sein.

Selbsttäuschung und Irrglaube

Die Verhaltensökonomie, aufgekommen gegen Ende des 20. Jahrhunderts, ist einer der dynamischsten Zweige der Wirtschaftswissenschaften. Die von ihr erarbeitete Liste von Verhaltensanomalien, bei denen Menschen entgegen der wirtschaftlichen Vernunft handeln, ist lang. Ein typisches Beispiel: Menschen sind bereit, lange Strecken zu fahren, um einen 20-Dollar-Radiowecker zum halben Preis zu kaufen, nicht aber für einen 1000-Dollar-Fernseher, bei dem sie ebenfalls 10 Dollar sparen würden. Begründet wird dieses irrationale Verhalten mit der prozentualen Ersparnis. Rational wäre es hingegen, nicht die relative Ermäßigung, sondern den absoluten Betrag in Anschlag zu bringen. Amos Tversky, Psychologieprofessor in Stanford, hat seinerzeit die Ergebnisse so kommentiert: „Meine Kollegen studieren die künstliche Intelligenz. Und ich? Ich studiere die natürliche Dummheit.“

„Wenn vergangenes Scheitern auf Pech zurückgeführt wird, besteht kein Grund zu der Vermutung, dass künftige Unternehmungen in ähnlicher Weise zum Scheitern verurteilt sind, und damit auch kein Grund, es nicht sehr nachdrücklich zu versuchen, wenn sich neue Möglichkeiten auftun.“

Eine ebenso zweifelhafte wie hartnäckige Überzeugung ist auch die, zur oberen Hälfte einer beliebigen Talentverteilung zu gehören – mehr als die Hälfte aller Menschen teilt diese Vorstellung.

Obwohl es jede Menge Gegenbeweise gibt, spielen die meisten die Rolle des Zufalls als entscheidenden Faktor in persönlichen Erfolgsgeschichten herunter.

„Doch sobald das Glück auch nur auf trivialste Art und Weise eine Rolle spielt, gerät unsere Intuition ins Wanken.“

Als „motivierter Kognition“ bezeichnet man das Phänomen, dass Menschen sich mit ihrem Selbstbild wohlfühlen wollen. Sie tendieren also dazu, Erfolge der eigenen Kompetenz zuzuschreiben. Misserfolge hingegen sehen sie als Ergebnis unglücklicher Umstände, die sich ihrer Kontrolle entziehen. Der Statistiker Nicholas Nassim Taleb verweist darauf, dass solches Verhalten bei Investoren sehr weitverbreitet ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass klinisch depressive Menschen zu einer realistischeren Selbsteinschätzung neigen. Die Psychologen Lauren B. Alloy und Lynn Yvonne Abramson gaben diesem Phänomen den Namen „depressiver Realismus“.

„Und im Darwin’schen Überlebenskampf zählt, was du hast, mehr als die Tatsache, wie glücklich du bist.“

Die Leugnung des Faktors Zufall kann aber auch motivierend wirken – so die psychologische Attributionstheorie. Studenten lernen ehrgeiziger, wenn sie der Überzeugung sind, dass ihr Erfolg von ihren Fähigkeiten und Anstrengungen abhängt. Wenn das Scheitern in der Vergangenheit einfach nur auf Pech beruht, gibt es keinen Grund, es bei nächstbesten Gelegenheit nicht noch einmal zu versuchen. Allerdings führt eine solche Haltung auch dazu, dass aus Fehlern nichts gelernt wird. Eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und eine angemessene Würdigung der Rolle des Zufalls verbessert die Aussichten auf materiellen Erfolg langfristig am meisten.

Der Preis falscher Überzeugungen

Geht es um Wohlstand, ist das Geburtsland entscheidend. Man kann noch so talentiert und fleißig sein – in vielen Ländern der Welt bleibt materieller Wohlstand dennoch unwahrscheinlich. Das wollen gerade erfolgreiche Menschen nicht wahrhaben. Sie schreiben ihren Wohlstand in unrealistischem Maße ihrer Kompetenz und Tüchtigkeit zu – und vermindern so die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Umstände in ihrem Land zum Besseren ändern. Sie hegen nämlich einen besonders großen Widerwillen gegen Steuern, die doch zum Erhalt und der Verbesserung des Gemeinwesens und der Lebensumstände notwendig sind. Experimente zeigen einen Zusammenhang zwischen der Selbstwahrnehmung als besonders kompetent und tüchtig und der Bereitschaft zu teilen. Aus dem Gefühl, etwas Besonderes zu leisten, schöpfen wir die Legitimation für ein hohes Einkommen. So vermindert das Nichtanerkennen des Zufalls als Erfolgsfaktor für den Wohlstand also auch die Bereitschaft, Steuern zu zahlen. Ein Gefühl der Dankbarkeit für die Gunst der Umstände erhöht hingegen die Bereitwilligkeit, in das Gemeinwesen zu investieren.

Der Weg aus der Konsumspirale

Dass das Ausmaß von Glück für den Wohlstand systematisch unterschätzt wird, führt also ironischerweise dazu, dass die Möglichkeiten, die uns wirklich für die allgemeine Verbesserung der Lebensumstände zur Verfügung stehen, nicht ausgeschöpft werden. Zu diesen Möglichkeiten gehört etwa das Minimieren von verschwenderischem Ausgabeverhalten. Denn oft stehen die Anlässe, die uns als Einzelne zum Geldausgeben bewegen, im Widerspruch zu unseren Interessen als Gemeinschaft. Die durchschnittlichen Kosten für eine Hochzeit in den USA verdeutlichen das: Inflationsbereinigt lagen diese 1980 noch bei 11 000 Dollar, 2014 schon bei 30 000 Dollar. Die enormen Ausgaben führen aber nicht zu mehr Glück in der Ehe, sondern sind letztlich pure Verschwendung.

„Die Sorge um den eigenen relativen Status im Vergleich zu anderen ist ein fest verankertes Merkmal der menschlichen Natur.“

Es gäbe relativ einfache Möglichkeiten, diese Tendenz einzudämmen und die frei werdenden Mittel in sinnvollere Bahnen wie Bildungswesen, Gesundheitsversorgung und Infrastruktur zu lenken. Folgende Annahmen weisen einen Weg aus der Konsumfalle:

- **Der Framing-Effekt:** Der Bezugsrahmen entscheidet über die Bewertung von fast allen Gütern. Das, was ein Amerikaner in Bezug auf die Zimmerzahl seines Hauses für normal hält, gilt andernorts als verrückt. Die Umgebung prägt die Standards.
- **Gruppendruck:** Ökonomische Modelle, die das Ausgabenverhalten individuell isoliert betrachten, werden der Realität nicht gerecht. Das Verhalten einer Person hängt immer auch davon ab, was andere tun. Meist gibt es eine Tendenz von oben nach unten. Die Reichen beginnen, größere Häuser zu bauen, oder leisten sich Swimmingpools. Einige Zeit später zieht die Mittelschicht nach und bringt sich damit nicht selten in Schwierigkeiten.
- **Steigender „Racker-Index“:** Der durchschnittliche Reallohn männlicher US-Amerikaner ist heute niedriger als in den 1980er-Jahren. Und doch sind heute für die Miete eines Hauses in einem mittelpreisigen Schulbezirk 100 Arbeitsstunden im Monat nötig. 1970 waren es noch 42 Arbeitsstunden.
- **Statussorgen:** Der Erfolg wird in einer Konkurrenzgesellschaft über Statussymbole repräsentiert. Der daraus resultierende Wettlauf verschiebt die Maßstäbe immer weiter nach oben und ist enorm verschwenderisch.
- **Progressive Konsumsteuer:** Ein neues Steuersystem könnte das schädliche Ausgabeverhalten, hervorgerufen durch die Framing-Effekte, verändern. Dazu müsste die Einkommensteuer abgeschafft und durch eine progressive Konsumsteuer ersetzt werden. Versteuert würden nur die jährlichen Konsumausgaben, die einen Sockelbetrag überschreiten. Rücklagen und Investitionen wären steuerfrei. Wenn alle weniger ausgeben, verschieben sich die Maßstäbe.

Über den Autor

Robert H. Frank ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Cornell University, Bestsellerautor und schreibt Wirtschaftskolumnen für die *New York Times*.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch kaufen](#)

<http://getab.li/30464>