

Stephen A. Schwarzman
Worauf es ankommt

STEPHEN A. SCHWARZMAN

Worauf es ankommt

Die 25 Prinzipien des Erfolgs.
Einsichten auf dem Weg an die Spitze

Aus dem Englischen von Silvia Kinkel

ARISTON 

Die Originalausgabe erschien 2019 unter dem Titel
What it takes: Lessons in the Pursuit of Excellence bei Avid Reader Press.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text-
und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter
www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

Aus dem Englischen von Silvia Kinkel
Copyright © 2019 by Stephen A. Schwarzman
© der deutschsprachigen Ausgabe 2021 Ariston Verlag in der
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: lära – Klemt & Mues GbR
Bildredaktion: Annette Baur
Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design/Margit Memminger, München
unter Verwendung einer Fotografie von Jamel Toppin und der
Originalvorlage von Alison Forner
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20235-9

INHALT

Die besten Manager werden gemacht, nicht geboren	7
Hindernisse beseitigen	17
Hohe Ziele setzen	19
Alles hängt irgendwie zusammen	43
Sich die Situation zu eignen machen:	
Tipps für Vorstellungsgespräche	69
Durch Tun lernt man am meisten	73
Jeder Deal ist eine Krise	85
Geld ist in Krisen die falsche Medizin	95
Lohnende Visionen verfolgen	111
Je schwieriger das Problem, desto weniger Wettbewerb	112
Anrufen, und dann immer wieder anrufen	131
Dahin gehen, wo andere nicht sind	141
Keine Gelegenheiten verpassen, die man sich nicht entgehen lassen darf	153
Zyklen: Bei Höhen und Tiefen investieren	175
In der Finanzwelt gibt es keine kühnen, alten Menschen	179
Niemals Verluste machen!!!	
Einen Investmentprozess entwickeln	191
Das Rad schneller drehen	195

Um die Ecken schauen	203
Expandieren	205
Nötigenfalls um Hilfe bitten	225
Unternehmer sein: Von den Schmerzen erzählt dir keiner ...	237
Auf Misstöne achten	241
Zeit schwächt alle Deals	253
Das Boot beladen	261
In Richtung Ziel sprinten	279
Sei ein Freund der Situation	281
Krisen in Gelegenheiten verwandeln	309
Sich engagieren	333
Antworte, wenn dein Land dich ruft	359
Die Aufwärtsbewegung des Zyklus ankurbeln	383
Eine Mission, die Besten zu sein	397
Epilog	407
25 Regeln für Arbeit und Leben	413
Danksagung	419
Index	437

DIE BESTEN MANAGER WERDEN GEMACHT, NICHT GEBOREN

Im Frühling 1987 flog ich nach Boston zu einem Termin mit Vertretern einer Stiftung des Massachusetts Institute of Technology. Ich wollte Geld für den ersten Investmentfonds von Blackstone beschaffen und hatte mir 1 Milliarde Dollar als Ziel gesetzt. Das würde uns zum größten First-Time-Fonds dieser Art und drittgrößten der Welt machen. Es war ein ehrgeiziges Ziel, das kaum jemand für machbar hielt. Aber ich war immer davon überzeugt, dass es keine Rolle spielt, ob ich ein großes oder ein kleines Ziel erreichen will. Der einzige Unterschied besteht darin, dass größere Ziele gravierendere Auswirkungen nach sich ziehen. Da man nicht mehrere Ziele gleichzeitig mit ganzer Kraft verfolgen kann, muss das angestrebte Ziel die für den Erfolg erforderliche Konzentration auch wert sein.

Unzählige Absagen später bekam ich langsam Panik. Pete Peterson und ich hatten Blackstone 1985 mit einer sorgfältig ausgearbeiteten Strategie ins Leben gerufen, und unsere Erwartungen waren dementsprechend hoch. Aber das Geschäft hatte sich kein bisschen so entwickelt, wie wir es geplant hatten. Wir kamen von der Spitze der Wall Street, von der berühmten Investmentbank Lehman Brothers, bei der Pete CEO und Vorstandsvorsitzender gewesen war und ich mich auf Fusionen und Übernahmen spezialisiert und die weltweit aktivste M&A-Abteilung geleitet hatte.* Und nun wurden

* Anm. d. Übers: Im Englischen: Mergers and Acquisitions, kurz M&A. Im Folgenden wird die englische Kurzform verwendet.

wir möglicherweise zum Gespött der Finanzwelt. Denn wenn wir dieses Geld nicht beschaffen konnten, stellte das unser komplettes Geschäftsmodell infrage. Unsere ehemaligen Konkurrenten hofften, dass wir scheitern würden, und ich fürchtete, dass sie recht haben könnten.

Ich hatte unsere Verabredung am Massachusetts Institute of Technology am Vortag bestätigt und traf nun mit Pete in der Massachusetts Avenue ein, bereit, unsere Pläne vorzustellen und hoffentlich eine Zusage zu erhalten. Wir fanden eine Tür mit einer Milchglas-scheibe, an der MIT-Stiftung stand, und klingelten. Keine Reaktion. Wir klingelten noch einmal und dann ein drittes und viertes Mal. Ich überprüfte meinen Kalender, um sicherzustellen, dass wir am richtigen Ort waren. Pete, mit einundsechzig Jahren einundzwanzig Jahre älter als ich, war Handelsminister der Regierung von Präsident Nixon gewesen, bevor er bei Lehman anheuerte. Nun stand er hier mit mir vor dieser Tür und wirkte nicht gerade erfreut.

Schließlich bemerkte uns ein Hausmeister, der gerade vorbeiging, und blieb stehen. Wir sagten ihm, dass wir einen Termin mit dem Stiftungsfonds hätten. »Oh. Heute ist Freitag. Die sind schon vor einer ganzen Weile gegangen«, antwortete er.

»Aber wir haben einen Termin um 15:00 Uhr«, erwiderte ich.

»Ich habe selbst gesehen, dass sie gegangen sind. Die sind erst Montagmorgen wieder da.«

Als Pete und ich mit gesenkten Köpfen und hängenden Schultern gehen wollten, begann es zu regnen. Auf solch ein Wetter waren wir gar nicht vorbereitet, hatten weder Regenmäntel noch einen Regenschirm dabei. Also warteten wir vor dem MIT-Verwaltungsgebäude und hofften, dass der Regen nachließ. Zwanzig Minuten später regnete es noch stärker.

Ich musste etwas tun. Während Pete dort stehen blieb, lief ich zur Straße, um ein Taxi heranzuwinken. Innerhalb weniger Minuten hatte der Regen meinen Anzug und mein Hemd aufgeweicht, und ich war nass bis auf die Haut. Meine Kleidung hing an mir herunter

wie nasse Lappen, das Wasser lief mir in die Augen und übers Gesicht. Jedes Mal, wenn ich dachte, ich hätte endlich ein Taxi gefunden, schnappte es mir jemand vor der Nase weg. Verzweifelt und durchnässt entdeckte ich schließlich ein Taxi, das an einer roten Ampel wartete, und lief hinüber. Ich klopfe an die Heckscheibe und hielt eine durchnässte Zwanzig-Dollar-Note hoch, in der Hoffnung, den Fahrgäst im Wagen damit zu überzeugen, uns mitfahren zu lassen. Er starre mich durch die Scheibe an. Ich muss ziemlich seltsam ausgesehen haben, als ich in meinem tropfnassen Anzug an die Scheibe klopfe. Er schüttelte den Kopf. Meine beiden nächsten Versuche endeten genauso. Ich erhöhte mein Angebot auf dreißig Dollar, und schließlich akzeptierte jemand.

Das war das erfolgreichste Geschäft, das ich seit Wochen abgeschlossen hatte.

Ich winkte Pete, und er kam langsam zu mir herüber, wurde mit jedem Schritt nasser und mürrischer. Sein voller Haarschopf klebte ihm am Kopf, als ob er unter der Dusche stehen würde. Pete war es gewohnt, dass die Limousinen schon bereitstanden und die Fahrer ihm beim Einstiegen einen Regenschirm hielten. Aber vor eineinhalb Jahren hatten wir beide uns dazu entschlossen, zusammen ein Unternehmen aufzubauen. Und während er durch die Pfützen stapfte, konnte ich seiner Miene entnehmen, dass er es in diesem Moment bedauerte.

Es war noch gar nicht lange her, da konnten Pete und ich bei jedem beliebigen US-Unternehmen oder bei Regierungsvertretern irgendwo auf der Welt anrufen und fanden sofort jemanden, der uns Gehör schenkte. Keiner von uns hatte angenommen, dass es leicht sein würde, eine Firma zu gründen. Aber ebenso wenig hatten wir geahnt, dass wir an einem Freitagabend völlig durchnässt am Flughafen Logan sitzen würden, ohne einen einzigen Dollar für diesen ganzen Aufwand zu sehen.

Jeder Unternehmer kennt das Gefühl: Diesen Moment der Verzweiflung, wenn die einzige Gewissheit die tiefe Kluft zwischen

dem ist, wo er gerade steht, und dem Erfolg, den er anstrebt. Ist man erst einmal erfolgreich, sieht man meistens nur noch den Erfolg. Scheitert man jedoch, sieht man nur den Misserfolg. Kaum jemand erkennt die Wendepunkte, die einen in eine völlig andere Richtung führen können. Aber es sind diese Wendepunkte, die zu den wichtigsten Lektionen für privaten und beruflichen Erfolg werden.

2010 traf ich mich in New York mit Drew Faust, der damaligen Präsidentin von Harvard. Wir sprachen über alles Mögliche, aber die meiste Zeit darüber, wie es ist, eine große Organisation zu leiten. Als sie Harvard 2018 verließ, fand sie die umfangreichen Notizen, die sie sich während unseres Treffens gemacht hatte, und schickte sie mir. Aus den vielen Punkten, die sie notiert hatte, stach einer hervor: »Die besten Manager werden gemacht, nicht geboren. Sie nehmen Informationen auf, analysieren ihre Erfahrungen, lernen aus ihren Fehlern und entwickeln sich weiter.«

Genau das habe ich getan.

Kurz nach meinem Treffen mit Drew führte ich ein Gespräch mit Hank Paulson, dem ehemaligen US-Finanzminister und CEO von Goldman Sachs. Er riet mir, meine alten Kalender durchzusehen, meine Überlegungen darüber, wie man eine Organisation aufbaut und leitet, auf Band zu sprechen und für den Fall, dass ich sie eines Tages veröffentlichen wollte, abtippen zu lassen. Er nahm an, dass meine Erfahrungen und Erkenntnisse für ein größeres Publikum von Interesse sein könnten. Ich befolgte seinen Ratschlag.

Heutzutage spreche ich regelmäßig vor Studenten, Managern, Investoren, Politikern und Mitarbeitern gemeinnütziger Organisationen. Die häufigsten Fragen, die sie mir stellen, beziehen sich darauf, wie wir Blackstone aufgebaut haben und jetzt leiten. Die Menschen sind fasziniert vom Prozess des Entwerfens, Gründens und Ausbauens einer Organisation und davon, wie man eine Firmen-

kultur erzeugt, die besondere Talente anzieht. Sie wollen auch wissen, was für eine Art Mensch man sein muss, damit man solch eine Herausforderung annimmt – welche Charakterzüge, Werte und Gewohnheiten man mitbringen muss.

Ich wollte nie eine Biografie schreiben, die jeden Moment meines Lebens minutiös abbildet. Für so wichtig habe ich mich nie gehalten. Also beschloss ich, stattdessen Ereignisse und Episoden auszuwählen, aus denen ich etwas Wichtiges über die Welt und meine Arbeit gelernt hatte. Dieses Buch ist eine Zusammenstellung entscheidender Wendepunkte, die mich zu dem gemacht haben, der ich heute bin, sowie der Lehren, die ich daraus zog und die hoffentlich auch für Sie von Nutzen sein werden.

Aufgewachsen bin ich in den bürgerlichen Vororten von Philadelphia, die geprägt waren von den Werten Amerikas der 1950er-Jahre: Integrität, Geradlinigkeit und harte Arbeit. Meine Eltern gaben mir niemals mehr Geld als mein Taschengeld, also mussten meine Brüder und ich selbst etwas verdienen. Ich half im Geschäft für Heimtextilien meiner Familie aus: Schwarzman's Curtains and Linens. Und ich verkaufte Schokoriegel und Glühbirnen von Tür zu Tür, lieferte Telefonbücher aus und gründete einen Rasenmäh-dienst mit zwei Teilzeitmitarbeitern – meinen jüngeren Zwillingsbrüdern. Die beiden bekamen für ihre Arbeit die Hälfte der Einnahmen, und ich behielt die andere Hälfte als Prämie für die Kundengewinnung. Das Geschäft lief drei volle Jahre lang, bis es zu einem Mitarbeiterstreik kam.

Heute drängen sich in meinem Terminkalender Verabredungen, die ich mir nie erträumt hätte: Treffen mit Staatsoberhäuptern, den wichtigsten Unternehmensmanagern, Medienpersönlichkeiten, Finanziers, Abgeordneten, Journalisten, Universitätspräsidenten und Leitern prestigeträchtiger kultureller Einrichtungen.

Wie ich es bis hierhin geschafft habe?

Ich hatte unglaublich gute Lehrer. Meine Eltern brachten mir Werte wie Aufrichtigkeit, Anstand, Leistungsbereitschaft und die Bedeutung von Großzügigkeit gegenüber anderen bei. Mein Leichtathletiktrainer an der Highschool, Jack Armstrong, half mir, eine hohe Schmerztoleranz zu entwickeln und zu verstehen, wie wichtig eine gute Vorbereitung ist, beides wesentliche Lektionen für jeden Unternehmer. Auf der Laufbahn mit Bobby Bryant, meinem besten Freund in der Highschool, erlebte ich Loyalität und was es bedeutet, Teil einer Mannschaft zu sein.

Auf dem College habe ich fleißig gelernt, Abenteuer gesucht und Projekte zur Verbesserung des Studentenlebens initiiert. Ich habe gelernt, Menschen zuzuhören, dem Aufmerksamkeit zu schenken, was sie wollen und brauchen, selbst wenn sie es nicht offen aussprechen, und furchtlos zu sein, wenn es darum geht, schwierige Probleme anzupacken. Dennoch sah ich meine Zukunft nie in der Wirtschaft. Ich belegte kein einziges wirtschaftswissenschaftliches Seminar – bis heute nicht. Als ich an der Wall Street bei der Investmentbank Donaldson, Lufkin & Jenrette anfing, wusste ich nicht einmal, was ein Wertpapier ist, und meine Mathematikkenntnisse waren bestenfalls bescheiden. Meine Brüder ließen nie eine Gelegenheit aus, ihre Überraschung kundzutun. »Du, Steve? Im Finanzwesen?«

Aber was mir an wirtschaftlichen Grundlagen fehlte, machte ich durch meine Fähigkeit wett, Muster zu erkennen und neue Lösungen und Paradigmen zu entwickeln – und mit dem bloßen Willen, meine Ideen zu verwirklichen. Der Finanzsektor erwies sich für mich als das Mittel, die Welt kennenzulernen, Beziehungen zu knüpfen, bedeutende Herausforderungen anzupacken und meinen Ehrgeiz zu kanalisiieren. Er erlaubte mir auch, meine Fähigkeit zu verfeinern, komplizierte Probleme zu vereinfachen, indem ich mich nur auf die zwei oder drei Aspekte konzentrierte, die das Ergebnis bestimmen.

Blackstone aufzubauen war die folgenreichste persönliche Herausforderung meines Lebens. Das Unternehmen hat einen langen

Weg zurückgelegt, seit Pete und ich im Regen vor dem MIT standen. Heute ist es das weltweit größte Unternehmen für das Management von Alternativen Kapitalanlagen. Herkömmliche Anlagen sind Bargeld, Aktien und Obligationen. Die umfassende Kategorie von »Alternativen« beinhaltet noch vieles andere. Wir entwickeln, kaufen, sanieren und verkaufen Unternehmen sowie Immobilien. Die Unternehmen, in die wir investieren, beschäftigen mehr als 500.000 Menschen, was Blackstone und sein Unternehmensportfolio zu einem der größten Arbeitgeber mit Basis in den Vereinigten Staaten macht und zu einem der größten Arbeitgeber der Welt. Wir finden die besten Hedgefondsmanager und geben ihnen Geld, um zu investieren. Wir verleihen auch Geld an Unternehmen und investieren in festverzinsliche Wertpapiere.

Unsere Kunden sind große institutionelle Anleger, Pensionsfonds, staatliche Investmentfonds, Universitätsstiftungen, Versicherungsgesellschaften und Privatanleger. Wir haben uns der langfristigen Wertschöpfung verpflichtet – für unsere Investoren, die Unternehmen und die Vermögenswerte, in die wir investieren, und für die Gemeinschaften, in denen wir arbeiten.

Es ist die bei Blackstone herrschende Kultur, durch die wir so erfolgreich sind. Wir glauben an die Leistungsgesellschaft, an Spitzenleistung, Aufgeschlossenheit und Integrität. Und wir arbeiten hart daran, nur Menschen einzustellen, die diese Überzeugung teilen. Wir konzentrieren uns darauf, das Risiko zu beherrschen und niemals Verluste zu machen. Wir sind überzeugte Anhänger von Innovationen und Wachstum – und wir hinterfragen uns unentwegt, um Ereignisse vorherzusehen, sodass wir uns weiterentwickeln und verändern können, bevor wir dazu gezwungen werden. In der Finanzwelt gibt es keine Patentlösungen. Ein gutes Geschäft von heute mit hohem Gewinn kann morgen ein schlechtes Geschäft mit geringem Gewinn sein. Aufgrund von Wettbewerb und Veränderungen wird Ihr Unternehmen nicht überleben, wenn Sie sich nur auf eine einzelne Geschäftssparte verlassen. Wir haben bei

Blackstone ein herausragendes Team versammelt, das angetrieben wird durch die gemeinsame Mission, bei allem, wozu wir uns entscheiden, weltweit die Besten zu sein. Ein Maßstab, mit dem sich leicht feststellen lässt, wo wir stehen.

Im selben Umfang wie Blackstones Bedeutung und Einflussbereich wuchsen auch die Möglichkeiten, die sich mir außerhalb der Firma boten. Ich hätte nie gedacht, dass die Lektionen, die ich als Unternehmer und Dealmaker lernte, in Kombination mit den Beziehungen, die ich in Industrie, Regierung, Wissenschaft und der Welt der Non-Profit-Organisationen aufgebaut habe, mir eines Tages ermöglichen würden, Vorsitzender des John F. Kennedy Center for the Performing Arts in Washington, D.C. zu werden oder ein prestigeträchtiges internationales Stipendienprogramm in China für Studierende im Aufbaustudium zu gründen: die Schwarzman Scholars. Ich habe das Glück, meine Philanthropie mit denselben Prinzipien verfolgen zu können, die ich im Geschäftsleben anwende: Komplexe Herausforderungen identifizieren und durch das Entwickeln kreativer, durchdachter Lösungen angehen. Ob es darum geht, das erste Kultur- und Studentenzentrum seiner Art auf dem Campus von Yale aufzubauen, oder ein College zu gründen, durch das sich das MIT als erste Universität der Welt mit künstlicher Intelligenz befasst, oder eine Initiative in Oxford zu konzipieren, um das Studium der Geisteswissenschaften im 21. Jahrhundert neu zu definieren. Heutzutage arbeite ich an Projekten, bei denen die eingesetzten Ressourcen Paradigmen auf eine Art verändern sollen, die Einfluss auf das Leben haben, nicht nur auf den Gewinn. Ich betrachte es als Privileg, mehr als 1 Milliarde Dollar spenden zu können, um Projekte zu unterstützen, die Veränderungen bewirken und ihren finanziellen Wert damit bei Weitem übersteigen und mich lange überleben werden.

Ich verbringe auch viel Zeit damit, mit Regierungsvertretern aus aller Welt zu telefonieren oder mich mit ihnen zu treffen, wenn sie vor großen Herausforderungen stehen und Lösungen brauchen. Ich

bin immer noch jedes Mal überrascht, wenn sich hochrangige Führungspersönlichkeiten bei mir melden, die meinen Rat oder Standpunkt zu einem wichtigen Thema von nationaler oder internationaler Bedeutung hören wollen. Und ich gebe jedes Mal mein Bestes, um zu helfen.

Ich hoffe, dass die Lehren in diesem Buch auch für Sie von Nutzen sind, ob Sie nun Student, ein Teammitglied, Unternehmer oder Manager sind und versuchen, Ihre Organisation zu verbessern, oder einfach jemand, der nach Wegen sucht, das eigene Potenzial zu maximieren.

Für mich resultieren die größten Belohnungen im Leben daraus, etwas Neues, Unerwartetes und Wirkungsvolles zu schaffen. Ich bin ständig auf der Suche nach Spitzenleistung. Wenn Menschen mich fragen, wie ich es schaffe, erfolgreich zu sein, lautet meine Antwort im Grunde immer gleich: Ich sehe eine einzigartige Chance und gehe sie mit allem an, was ich habe.

Und ich gebe niemals auf.

HINDERNISSE BESEITIGEN

Hohe Ziele setzen	19
Alles hängt irgendwie zusammen	43
Sich die Situation zu eigen machen: Tipps für Vorstellungsgespräche	69
Durch Tun lernt man am meisten	73
Jeder Deal ist eine Krise	85
Geld ist in Krisen die falsche Medizin	95

HOHE ZIELE SETZEN

Schwarzman's Curtains and Linens befand sich unter der Hochbahn in Frankford, einem hauptsächlich von der Mittelschicht bewohnten Stadtteil Philadelphias. Das Sortiment bestand aus Gardinen, Bettwäsche, Handtüchern und anderen Haushaltswaren. Der Laden florierte, die Produkte waren gut, die Preise angemessen und die Kunden loyal. Mein Vater, der das Geschäft von meinem Großvater geerbt hatte, war fachkundig und freundlich. Er war zufrieden damit, wie das Geschäft lief. Obwohl er intelligent war und hart arbeitete, legte er keinen Ehrgeiz an den Tag, sich aus seiner Komfortzone hinauszubewegen.

Im Alter von zehn Jahren fing ich an, im Geschäft mitzuarbeiten, für zehn Cent die Stunde. Ich fragte meinen Großvater schon bald nach einer Erhöhung des Stundenlohns auf 25 Cent. Er lehnte ab. »Wie kommst du auf die Idee, dass du 25 Cent pro Stunde wert bist?« Die Frage war berechtigt. Wenn eine Kundin mit Fenstermaßen hereinkam und wissen wollte, wie viel Stoff sie für Gardinen brauchte, hatte ich nicht die geringste Ahnung, wie man das ausrechnet, geschweige denn den Wunsch, es zu lernen. Während der Weihnachtszeit wurde mir die Aufgabe übertragen, an den Freitagabenden und Samstagen älteren Damen Stofftaschentücher zu verkaufen. Ich verbrachte Stunden damit, eine Schachtel nach der anderen mit fast identischen Taschentüchern zu öffnen, von denen keines mehr als einen Dollar kostete, und sie dann alle wieder zurückzulegen, sobald die Kundin ihre Wahl getroffen oder nach fünf bis zehn Minuten alle abgelehnt hatte. Es schien mir reine Zeitverschwendug. In meinen vier Jahren als Mitarbeiter entwickelte ich mich

von einem mürrischen Kind zu einem streitlustigen Teenager. Ich war besonders über den Tribut aufgebracht, den dieser Job meinem sozialen Leben abverlangte. Anstatt mich bei Fußballspielen und Highschool-Veranstaltungen zu vergnügen, hing ich im Laden fest, abgeschnitten von der Welt, an der ich teilnehmen wollte.

Zwar gelang es mir nie, etwas ansehnlich als Geschenk zu verpacken, aber dafür erkannte ich das Wachstumspotenzial dieses Geschäfts. Mein Vater gehörte zur Generation des Zweiten Weltkriegs, aber nun lebten wir in einem Zeitalter des außergewöhnlichen Friedens und Wohlstands. Häuser wurden gebaut, Vorstädte wuchsen, und die Geburtenzahl stieg. Das bedeutete mehr Schlafzimmer, mehr Badezimmer und mehr Bedarf an Heimtextilien. Was brachte da ein einziger Laden in Philadelphia? Wenn Amerika an Textilien dachte, sollte es an Schwarzman's Curtains and Linens denken. Ich stellte mir vor, wie sich die Kette unserer Filialen von Küste zu Küste erstreckte, so wie heutzutage Bed Bath & Beyond. Das war eine Vision, für die sich Taschentücher falten lohnte. Mein Vater lehnte ab.

»Okay«, lenkte ich ein. »Dann eben in ganz Pennsylvania.«

»Nein«, wiederholte er. »Ich glaube nicht, dass ich das will.«

»Und wie steht's mit Philadelphia? Das sollte nicht allzu schwierig sein.«

»Das interessiert mich einfach nicht.«

»Wie kannst du denn nicht interessiert daran sein?«, entfuhr es mir. »In unseren Laden kommen so viele Menschen. Wir könnten werden wie Sears.« – Die florierten zu jener Zeit und waren allgegenwärtig – »Warum willst du das nicht?«

»Die Angestellten werden in die Kasse greifen.«

»Dad, das werden sie nicht. Sears hat im ganzen Land Filialen. Die haben sich das bestimmt gut überlegt. Warum willst du nicht expandieren? Schwarzman's könnte riesig sein.«

»Steve«, entgegnete er, »ich bin ein sehr glücklicher Mann. Wir haben ein schönes Haus. Wir haben zwei Autos. Ich habe genug

Geld, um dich und deine Brüder aufs College zu schicken. Was brauche ich mehr?«

»Es geht nicht darum, was du brauchst. Es geht darum, es zu wollen.«

»Ich will es aber nicht. Ich brauche es nicht. Das würde mich nicht glücklich machen.«

Darüber konnte ich nur den Kopf schütteln. »Ich verstehe dich einfach nicht. Das ist doch eine todsichere Sache.«

Heute verstehe ich es. Manager zu sein kann man lernen. Man kann sogar lernen, Chef zu sein. Aber zum Unternehmer muss man geboren sein.

Meine Mutter, Arline, war rastlos und ehrgeizig, eine gute Ergänzung zu meinem Vater. Sie betrachtete uns als aufstrebende Familie in dieser Welt. Einmal beschloss sie sogar, segeln zu lernen – vermutlich sah sie uns als so etwas wie die Kennedys, mit wehendem Haar in der Meeresbrise von Hyannis Port –, also kaufte sie ein Sechs-Meter-Segelboot, lernte segeln und meldete uns bei Regatten an – Mom am Steuerruder, und Dad führte Befehle aus. Sie gewann viele Trophäen. Meine Zwillingsbrüder und ich haben ihren Kampfgeist und Siegeswillen stets bewundert. In anderen Zeiten wäre sie sicher CEO eines Großunternehmens geworden.

Wir wohnten in einer Doppelhaushälfte in Oxford Circle, einem nahezu ausschließlich jüdischen Bezirk von Philadelphia. Die Spielplätze meiner Kindheit waren geprägt von zerbrochenen Glasflaschen und rauchenden Teenagern. Gegenüber von uns wohnte einer meiner besten Freunde. Sein Vater wurde von der Mafia getötet. Meine Mutter sah mich nicht gern mit den Typen in schwarzen Lederjacken, die in den Bowling-Centern an der Castor Avenue herumhingen. Sie wollte bessere Schulen für uns. Kurz nachdem ich auf die weiterführende Schule gekommen war, entschied sie deshalb, mit uns in eine der wohlhabenderen Vorstädte zu ziehen.

In Huntingdon Valley waren Juden eine Seltenheit, sie machten etwa ein Prozent der Bevölkerung aus. Die meisten Menschen

waren weiß, Mitglied einer Episkopalkirche oder katholisch, zufrieden mit ihrem Platz in der Welt. Hier musste man nicht ständig kämpfen. Niemand versuchte, mich zu verprügeln, oder bedrohte mich. Ich war gut in der Schule und führte bei der Landesmeisterschaft unser Leichtathletikteam an.

In den 1960er-Jahren waren die Vereinigten Staaten so etwas wie das wirtschaftliche und gesellschaftliche Zentrum der Welt. Das verstärkte Eingreifen der Vereinigten Staaten in den Vietnamkrieg setzte ein Umdenken in Gang, das sämtliche Bereiche erfasste – von Bürgerrechten über Sexualmoral bis hin zur Haltung gegenüber Kriegen. Ich war Teil der ersten Generation, die damit aufwuchs, ständig den Präsidenten im Fernsehen zu sehen. Unsere Staatschefs waren keine mythischen Gestalten, sondern für Menschen wie uns zugänglich.

Als ich die zehnte Klasse der Abington High School besuchte, griff die Veränderung auch dort um sich. Wie es das Gesetz in Pennsylvania vorschrieb, hörten wir jeden Morgen zum Schulbeginn Bibelverse und beteten das Vaterunser. Mich störte das nicht sonderlich, aber die Familie von Ellery Schempp schon. Als Unitarier sahen sie ihre Rechte laut des Ersten und Vierzehnten Zusatzartikels zur Verfassung verletzt. Der *Schempp* Fall ging bis zum Obersten Gerichtshof von Amerika, der mit 8 zu 1 Stimmen die Gesetzgebung von Pennsylvania für verfassungswidrig erklärte. Der Fall rückte die Abington High School ins Zentrum einer nationalen Debatte, in der viele Christen befürchteten, dass dieser Fall der Anfang vom Ende ihrer Religion in öffentlichen Schulen sei.

In der elften Klasse wurde ich zum Schülersprecher gewählt. In dieser Position erlebte ich zum ersten Mal, was es bedeutet, Dinge aktiv umzugestalten.

Mein Vater hatte meine Idee abgelehnt, sein Geschäft in das erste Bed Bath & Beyond zu verwandeln, aber nun hatte ich bei einer Sache die Fäden in der Hand. In den Sommerferien zwischen mei-

nem Junior- und dem Abschlussjahr fuhren wir mit dem Auto nach Kalifornien. Ich saß auf dem Rücksitz, meine Mutter am Steuer. Die warme Luft wehte mir ins Gesicht, und ich malte mir aus, was ich in meiner neuen Position alles erreichen konnte. Ich wollte nicht nur ein weiterer Name auf einer langen Liste von Schülersprechern sein. Ich wollte etwas tun, was noch niemand getan oder auch nur in Erwägung gezogen hatte. Ich wollte eine Vision entwickeln, die so aufregend war, dass die ganze Schule geschlossen dafür eintrat, sie Wirklichkeit werden zu lassen. Während der Hin- und Rückfahrt von Küste zu Küste kritzelte ich Notizen auf Postkarten an meine Mitstreiter in der Schülervertretung. Was mir gerade in den Sinn kam, schickte ich bei jedem Halt an sie ab. Sie waren alle zu Hause, lungerten herum und erhielten diese Postkartenlawine, während ich nach der ultimativen Idee suchte.

Schließlich fand ich sie. Philadelphia war die Heimat von *American Bandstand*, einer Fernseh-Show für Teenager, moderiert von Dick Clark. Die Stadt hatte auch großartige Radiosender, wie WDAS, einen der führenden afroamerikanischen Sender im Land. Ich hörte wie besessen Musik, von James Brown bis Motown, die großen Doo-Wop-Bands der 1950er-Jahre, dann die Beatles und die Rolling Stones. Wenn ich durch die Flure der Schule spazierte, hörte ich überall Schülerrockgruppen, die in den Sanitärräumen und Treppenhäusern Songs einstudierten, wo auch immer die Akustik gut war. Einer ihrer Favoriten war »Tears on My Pillow« von Little Anthony and the Imperials. Das waren der Sound und das Lebensgefühl der Highschool. *Tears on my pillow, pain in my heart.*

Wie großartig wäre es, wenn wir es schafften, dass Little Anthony and the Imperials in die Schule kommen und in unserer Turnhalle auftreten würden? Sicher, sie lebten in Brooklyn, waren zu der Zeit eine der populärsten Gruppen im Land, und wir hatten kein Geld. Aber wieso nicht? Es wäre einzigartig. Es würde alle begeistern. Es musste einen Weg geben, und ich machte es zu meiner Aufgabe, ihn zu finden.

Fünfzig Jahre später habe ich die Einzelheiten nur noch verschwommen in Erinnerung. Aber es gab viele Anrufe, vor allem von der Art, wessen Vater wen kennt. Und am Ende traten Little Anthony and the Imperials an unserer Highschool auf. Ich kann immer noch die Musik hören, die Band auf der Bühne sehen und fühlen, wie viel Spaß alle hatten. Wenn du etwas nur stark genug willst, findest du einen Weg. Du kannst es aus dem Nichts erschaffen. Und ehe du dich versiehst, ist es da.

Aber es genügt nicht, sich etwas zu wünschen. Wenn du schwierige Ziele anstrebst, lässt es sich nicht vermeiden, dass du sie auch einmal verfehlst. Das ist einer der Nachteile von Ehrgeiz.

Jack Armstrong, mein Leichtathletiktrainer an der Abington, war mittelgroß, das graue Haar hinter den Ohren zurückgekämmt. Jeden Tag trug er dieselbe Kleidung, rotbraunes Sweatshirt und Windjacke, hing dieselbe Stoppuhr an einem Band um seinen Hals. Und jeden Tag kam er gut gelaunt und mit einer positiven Einstellung zur Arbeit. Er brüllte uns nie an, wurde nie sauer, hob und senkte die Stimme innerhalb einer schmalen Skala, veränderte minimal den Rhythmus, um seine Botschaft rüberzubringen. »Schaut mal, was diese Kerle gerade geschafft haben. Und ihr behauptet, dass ihr gut lauft!« Es gab nicht einen Tag, an dem ich mich nach dem Training nicht übergeben habe, völlig erschöpft von der Anstrengung.

Eines Tages ließ er die Sprinter eine Meile laufen, sehr viel weiter als unsere bevorzugte Distanz. Wir hätten ihm sagen können, was wir davon hielten, aber wir wussten, dass wir in den Händen eines Genies waren. Wir wollten, dass er mit uns zufrieden war. Selbst im Winter ließ er nicht locker. Er scheuchte uns Runde um Runde um den vom Wind gepeitschten Schulparkplatz, der auf einem Hügel lag. Wir hielten die Köpfe gesenkt, um nicht auf dem Eis auszurutschen. Er stand an die Wand gelehnt, im Mantel, mit Hut und Handschuhen, lächelte und feuerte uns an. Die Sportanlagen unserer Highschool waren nichts Besonderes, aber während die Kon-

kurrenzmannschaften im Winter pausierten, trainierten wir unter härtesten Bedingungen. Als der Frühling kam, waren wir bereit. Wir verloren keinen einzigen Wettkampf.

Ob er zukünftige Olympioniken trainierte oder Jungs, die normalerweise auf der Ersatzbank saßen, Trainer Armstrong behandelte uns alle gleich. Er vermittelte uns die einfache und konsequente Botschaft, »Lauf so gut du kannst«, um die Anforderungen des Trainingsplans zu erfüllen, den er entwickelte. Er terrorisierte niemanden und trieb niemanden an. Er ließ uns selbst herausfinden, was wir wollten. In seiner gesamten Karriere haben seine Teams nur viermal verloren: 186 zu 4.

1963 waren wir Landesmeister des Staates Pennsylvania im Staffellauf über eine Meile und wurden eingeladen, bei einer besonderen Veranstaltung anzutreten, dem Rennen auf der Armory Track Leichtathletikbahn an der 168th Street in New York City. Während der Busfahrt saß ich, wie gewöhnlich, neben meinem besten Freund, Bobby Bryant, einem 1,80 Meter großen afroamerikanischen Superstar. Bobby war so nett und freundlich, dass er ewig brauchte, um die Schulcafeteria zu durchqueren, weil er an jedem Tisch stehen bleiben und mit den anderen Schülern scherzen musste. Die Schule war akademisch gesehen eine Herausforderung für ihn, aber auf der Laufbahn versprühte er Magie. Seine Familie hatte nicht viel Geld, deshalb kaufte ich ihm ein Paar Adidas Spikeschuhe – von dem Geld, das ich durch meine Jobs verdient hatte. Es war mehr als eine Freundschaftsgeste: Wenn Bobby mit solchen Schuhen lief, gewannen wir alle.

Sechs Mannschaften traten im Finale an. Ich war immer der Startläufer und habe nie den Stab als Zweiter übergeben. Als der Startschuss fiel, stürmte ich direkt an die Spitze. Aber als ich aus der ersten Kurve kam, spürte ich einen stechenden Schmerz im rechten Oberschenkel – eine Muskelfaser war gerissen. Ich hatte die Wahl: Ich konnte aufhören und eine für meinen Körper vernünftige Entscheidung treffen. Oder ich konnte weiterlaufen, ums

so gut wie möglich im Rennen halten und uns die Chance geben zu gewinnen.

Ich steuerte in die Mitte der Laufbahn, zwang die Läufer hinter mir, um mich herumzulaufen. Ich biss über die restliche Entfernung die Zähne zusammen, verdrängte den Schmerz, aber die anderen zogen an mir vorbei. Ich übergab den Staffelstab unserem zweiten Läufer, mit achtzehn Metern Abstand zu dem, der ganz vorn lag. Ich humpelte in den Innenbereich, beugte mich nach vorne und übergab mich. Ich hatte alles gegeben, aber wie sollten wir jetzt noch gewinnen? Ich hatte mir den Sieg ausgemalt und wie besessen dafür gearbeitet. All diese harten und einsamen Runden während des Winters. Und jetzt war ich sicher, dass wir verlieren würden.

Aber als ich dort stand, die Hände auf die Knie gestützt, hörte ich, wie die Zuschauer immer ekstatischer wurden, die Schreie hallten von den Backsteinmauern zurück. Mein Teamkamerad, der als zweiter Läufer unterwegs war, holte auf. Dann schloss unser dritter Läufer die Lücke noch ein Stück weiter. Die Zuschauer auf der Tribüne zogen ihre Schuhe aus und hämmerten damit auf die Metallstangen am Rand der Laufbahn. Nach dem dritten Läufer war der Abstand auf elf Meter geschrumpft, immer noch eine riesige Entfernung. Für die Brooklyn High School wartete ihr bester Läufer, der beste Läufer der Stadt, darauf, den Staffelstab zu übernehmen. Oli Hunter war 1,90 Meter groß, mit rasiertem Schädel, breiten Schultern, einer schmalen Taille und äußerst langen Beinen, perfekt gebaut, um zu laufen. Er war noch nie bei einem Wettbewerb geschlagen worden. Unser Schlussläufer war Bobby.

Ich sah, wie Bobby auf dem ebenen, hölzernen Arenaboden voranstürmte, seine Augen glühten vor Intensität, er war ganz auf Hunters Rücken konzentriert. Bei jedem seiner langen Schritte holte er auf. Ich kannte Bobby besser als alle anderen, aber selbst ich hätte nicht sagen können, woher er diese Kombination aus Willen und Kraft nahm. Genau an der Ziellinie sprang er nach vorn und –

schaffte es! Die Menge drehte durch! Wie war das möglich? Das war eine übermenschliche Anstrengung. Später kam er zu mir ins Innenfeld. Er legte seine langen Arme um mich. »Ich habe es für dich getan, Steve. Ich konnte dich nicht enttäuschen.« Gemeinsam trainieren und laufen, dadurch machten wir einander besser.

Während meines Abschlussjahres wurde mir klar, dass Harvard die bekannteste Universität der Ivy League in Amerika war. Ich glaubte, dass ich aufgrund meiner Leistungen aufgenommen werden musste. Wie sich herausstellte, sah Harvard das anders. Sie setzten mich auf die Warteliste. Trainer Armstrong schlug vor, dass ich nach Princeton gehen sollte, um mich dem Leichtathletikteam anzuschließen, und stellte sogar den Kontakt her. Wie ein trotziger Teenager lehnte ich ab, weil ich dachte, dass Princeton mich nur wegen meiner Fähigkeiten als Leichtathlet wollte. Ich bekam einen Platz in Yale, war aber auf Harvard fixiert, denn es war Teil der Vision, die ich für mich hatte. Deshalb beschloss ich, den Leiter der Studienplatzvergabe von Harvard selbst anzurufen und von mir zu überzeugen. Ich fand seinen Namen sowie die Zentraltelefonnummer der Zulassungsabteilung heraus. Mit einem Stapel 25-Cent-Stücke bewaffnet ging ich zu dem Münzfernsprecher in der Schule. Ich wollte nicht, dass meine Eltern den Anruf mithörten; es war etwas, das ich allein tun musste. Ich zitterte fast vor Angst, als ich die Münzen eine nach der anderen in den Apparat warf.

»Hallo, ich bin Stephen Schwarzman von der Abington High School in Abington, Pennsylvania. Ich bin von Yale angenommen worden und stehe bei Ihnen auf der Warteliste, aber ich würde wirklich gern nach Harvard kommen.«

»Wie bist du überhaupt an diese Nummer gekommen?«, fuhr er mich an. »Normalerweise spreche ich nicht mit Studenten oder Eltern.«

»Ich habe nach Ihnen gefragt, und man hat mich durchgestellt.«

»Es tut mir leid, aber in diesem Jahr nehmen wir niemanden von der Warteliste. Das erste Semester ist voll.«

»Das wäre aber ein Fehler«, erwiderte ich. »Ich werde sehr erfolgreich sein, und Sie werden sehr froh sein, dass Sie mich in Harvard aufgenommen haben.«

»Ich bin überzeugt, dass du erfolgreich sein wirst, aber Yale ist auch schön. Da wird es dir sicher gefallen, und du wirst viel dort lernen.«

»Ganz bestimmt sogar«, ließ ich nicht locker. »Aber ich habe Sie angerufen, weil ich nach Harvard will.«

»Das kann ich verstehen, aber ich kann dir nicht helfen.«

Nachdem ich aufgelegt hatte, sackte ich in mir zusammen. Ich hatte meine Fähigkeit überschätzt, mich gut zu verkaufen. Also akzeptierte ich die Ablehnung und gab mich mit der zweiten Wahl zufrieden: Yale.

In der Abschlussrede, die ich als Schülersprecher hielt, skizzierte ich eine Bildungsphilosophie, die während meines gesamten Lebens bemerkenswert konsequent geblieben ist:

Ich glaube, dass Bildung uns lehren soll zu denken. Sobald wir diese Fähigkeit beherrschen, können wir einen Beruf erlernen, Kunst wertschätzen oder ein Buch lesen. Bildung ermöglicht uns, dieses von Gottes Hand gestaltete, sich ständig ändernde Drama zu würdigen, das Leben selbst. Bildung setzt sich fort, nachdem wir das Klassenzimmer verlassen haben. Unsere Beziehungen zu Freunden, Zugehörigkeit zu Vereinen, alles erweitert unser Wissen. Tatsächlich hören wir bis zu unserem Tod nie auf zu lernen. Meine Mitstreiter und ich hoffen, dass ihr den Zweck von Bildung erkennt und euch für den Rest eures Lebens an diese Grundsätze halten werdet: zu hinterfragen und zu denken.

Als mein Vater mich in diesem Jahr vom Sommerlager abholte, in dem ich als Betreuer gewesen war, sagte er mir, dass ich in eine Welt eintreten würde, über die er nichts wusste. Er kannte niemanden in Yale, nicht einmal jemanden, der dort gewesen war. Die einzige Unterstützung, die er mir in dieser neuen Welt geben konnte, bestand darin, mich zu lieben und mich wissen zu lassen, dass ich immer nach Hause kommen konnte. Davon abgesehen war ich auf mich gestellt.

In meinem ersten Studienjahr in Yale teilte ich mir mit zwei Kommilitonen eine Unterkunft, die aus zwei Schlafzimmern und einem Gemeinschaftsraum bestand. Glücklicherweise bekam ich das Einzelschlafzimmer. Einer meiner Mitbewohner war ein Privatschulabsolvent aus Baltimore, der eine Nazifahne an die Wand unseres Gemeinschaftsraums hängte. In einer Vitrine verwahrte er Naziorden und andere Utensilien aus dem Dritten Reich. Jeden Abend gingen wir zum Klang eines Albums mit dem Titel *Hitler's Marching Army* schlafen. Mein anderer Mitbewohner wechselte seine Unterwäsche praktisch das gesamte erste Semester nicht. Das College war eine ziemliche Veränderung für mich.

Die Mensa in Yale ist ein hoch aufragendes Ziegelgebäude mitten auf dem Campus. Es wurde 1901 für den zweihundertsten Jahrestag von Yale gebaut und wirkte wie eine Bahnhofshalle, in der Hunderte von Menschen beim Essen saßen. Teller, Besteck und Tabletts schepperten auf den Tischen, Stühle scharrten über den Boden. Als ich an meinem ersten Tag dorthin ging, blieb ich erst mal irritiert stehen und dachte: *Irgendetwas stimmt hier nicht.* Es klang so anders als in der Cafeteria an der Abington High School. Ich brauchte einen Moment, bis mir klar wurde, was es war. Es gab keine Frauen. An der Abington kannte ich jeden. In Yale gab es im Herbst 1965 zehntausend Studenten, davon viertausend im Erststudium. Ich kannte keinen einzigen. Zwei verrückte Zimmer-

genossen, keine Mädchen und niemand, den ich kannte. Die Einsamkeit war erdrückend. Alles und jeder waren einschüchternd.

Obwohl ich Trainer Armstrong gesagt hatte, dass ich nicht nach Princeton gehen wollte, um zu laufen, war ich ironischerweise wegen meiner Schnelligkeit als Sprinter nach Yale gekommen. Ich lief eine der schnellsten 100-Yard-Zeiten in Pennsylvania und war bei den Landesmeisterschaften für Abington Startläufer der 400- und 800-Meter-Staffeln, die an vierter Stelle in den Vereinigten Staaten standen. Ich hatte zwar auch gute Noten und beim Aufnahmetest (Schnitt beim SAT^{*}) mit einer hohen Punktzahl abgeschnitten. Angenommen wurde ich jedoch, um das Laufteam zu verstärken.

Yale hatte damals einen berühmten Trainer, Bob Giegengack, der im Jahr zuvor das Olympiateam der USA trainiert hatte. Wer als Läufer neu dabei war, meldete sich zum Training, bekam eine Karte mit seinem Trainingsprogramm und lief dann allein. Es gab keinen Trainer Armstrong, der das Beste aus einem herausholte. Es gab keine Mannschaftskameraden, mit denen man lachen und scherzen konnte, und niemanden, für den man laufen würde, bis man sich übergeben musste. Hier konnte ich bestenfalls einen Sprinttitel der Ivy League erringen. Aber dafür müsste ich für einen unmotivierten Trainer und ein Team trainieren, das sich nicht die Bohne für mich interessierte. Also hängte ich die Lauferei an den Nagel, was sehr untypisch für mich ist. Ich war noch nicht sicher, worauf ich hinauswollte, aber Leichtathletik, die lange ein prägender Teil meines Lebens gewesen war, schien nicht länger das Mittel zu sein, dorthin zu gelangen.

In akademischer Hinsicht musste ich leider feststellen, dass ich schlecht vorbereitet war. Ich wählte ein ungewöhnliches Hauptfach, Kultur- und Verhaltenswissenschaften, eine akademische

* Anm. d. Übers.: Scholastic Assessment Test, deutsch etwa: Bewerbungstest an der Uni

Schöpfung der 1960er-Jahre, die Psychologie, Soziologie, Biologie und Anthropologie verknüpfte. Ich hatte mir dieses Fach ausgesucht, weil es faszinierend klang, ein umfassendes Studium des Menschen, das mir helfen würde, die Ziele und Motivationen von Menschen zu verstehen. Aber erst einmal hatte ich noch einiges an Grundlagen nachzuholen. Unser Kurs bestand aus lediglich acht Studenten und den vier Professoren, die uns unterrichteten. Ein Großteil meiner Kommilitonen kam von den besten Privatschulen im Land. Sie schienen sich nicht nur alle zu kennen, sie beherrschten auch die Materie. Meinen ersten Essay verfasste ich über *Bartleby, der Schreiber* von Melville. Die Note entsprach einer Vier. Für meinen zweiten Essay bekam ich eine Vier minus. Ich drohte durchzufallen. Mein Dozent, Alistair Wood, bat mich zu einer Unterredung in sein Mansardenbüro. Er war ein junger Mann, der sich wie ein älterer Professor kleidete, mit Tweedpullover, J.-Press-Sportsakko mit Ellbogen-Patches, einem klein karierten Hemd und einer grünen Strickkrawatte.

»Mr. Schwarzman, ich will mit Ihnen über Ihren Essay sprechen.«

»Da gibt es nicht viel zu besprechen«, sagte ich.

»Warum nicht?«

»Ich hatte nichts zu sagen und das dann auch noch schlecht formuliert.«

»Das hätte ich selbst nicht besser ausdrücken können. Dumm sind Sie also offenbar nicht. Dann muss ich Ihnen wohl beibringen, wie man schreibt, und danach werde ich Sie darin unterrichten, wie man denkt. Weil Sie nicht beides gleichzeitig lernen können, werde ich Ihnen die Antworten für die nächsten Essays geben, und wir werden uns auf das Schreiben konzentrieren. Anschließend konzentrieren wir uns dann auf das Denken.«

Er hatte mein Potenzial erkannt und stattete mich systematisch mit dem aus, was ich brauchte. Ich werde seine Geduld und Güte nie vergessen. Beim Unterrichten, das wurde mir klar, geht es um

mehr als das Vermitteln von Wissen. Man muss die Hindernisse beseitigen, die den Menschen im Weg stehen. In meinem Fall war das Hindernis die Lücke zwischen meiner damaligen Bildung und der meiner Kommilitonen. In diesem Jahr schaffte ich es vom Schlusslicht des Kurses bis zur Bestenliste des Studiengangs.

Nach meinem ersten Studienjahr brauchte ich ein Abenteuer, etwas anderes als den typischen Sommerjob. Ein Sommer auf See, dachte ich, die Aufenthalte in exotischen Häfen könnten sich als wohltuende Kur nach dem reinen Männer-Campus in Yale erweisen. Ich versuchte einen Job in den Docks von New York City zu bekommen, aber die Gewerkschaft der Hafenarbeiter, damals von der Mafia kontrolliert, stellte kein College Kid ein, es sei denn, man hatte Beziehungen. Sie empfahlen mir, zur Gewerkschaft der skandinavischen Matrosen in Brooklyn zu gehen. Die Bezahlung wäre zwar nicht so gut, warnten sie mich vor, aber vielleicht würde ich da Arbeit finden. Kurz bevor das Gewerkschaftsbüro Feierabend machte, kam ich dort an und entdeckte eine Wand, voll mit postkartengroßen Jobangeboten. Ich war für keines davon qualifiziert. Aber am Empfangsschalter sagte man mir, dass ich, wenn ich der Gewerkschaft beitreten würde, einen Platz zum Schlafen bekommen und am nächsten Morgen sehen könnte, ob es irgend etwas gab. Ich nahm das Angebot an und wurde nachts wach, weil ein riesiger skandinavischer Matrose versuchte, zu mir ins Bett zu steigen. Panisch rannte ich davon und schlief auf der Straße. Als die Sonne aufging, ging ich zum Morgengottesdienst einer Baptistenkirche auf der anderen Straßenseite und wartete, bis das Gewerkschaftsgebäude wieder öffnete.

Das Brett mit den Aushängen war umsortiert worden, und ich entdeckte eine Karte, auf der einfach stand »Ziel unbekannt«. Ich fragte den Mann am Empfangsschalter, was das bedeuten konnte. Er sagte mir, dass es von der Ladung abhing. Man würde erken-

nen, wohin die Reise geht, wenn man unter der Verrazzano-Narrows Bridge durchfuhr. Wenn das Schiff nach links abbog, ging es nach Kanada, nach rechts in die Karibik oder Lateinamerika und geradeaus nach Europa. Es gab nur einen Job, den des Maschinenraumputzers, also der unterste Rang an Bord, auf einem norwegischen Tanker. Ich nahm ihn an. Meine Arbeit bestand darin, den Maschinenraum frei von Schmieröl zu halten. Als wir unter der Verrazzano-Narrows Bridge durchfuhren, ging es nach rechts, mit Kurs auf Trinidad und Tobago.

Alles, was wir zu essen und zu trinken hatten, war Fisch, ein schrecklicher Käse und Ringnes Bier. Im Maschinenraum war es so heiß, dass ich ein Bier trinken und zusehen konnte, wie es aus meinen Poren wieder herauslief. Wenn ich nicht arbeitete, las ich die Arbeiten von Sigmund Freud, die ich in einer Holzkiste mitgebracht hatte. Jedes einzelne seiner Bücher. Die norwegische Mannschaft und ich hatten uns nicht viel zu sagen. Aber sie waren für mich da, als es darauf ankam. In einer Bar in Trinidad sprach ich mit dem falschen Mädchen, und bald flogen Stühle und Fäuste wie im Wilden Westen, aber meine Schiffskollegen eilten mir zu Hilfe.

Nachdem wir Richtung Norden nach Providence, Rhode Island geschippert waren, fuhr ich mit dem Bus zurück nach Brooklyn, um mir einen anderen Job zu suchen. Dieses Mal heuerte ich auf einem angenehmeren Schiff an, einem Frachter, der dänischen *Kirsten Skou*, elegant in Weiß gestrichen mit blauen Zierstreifen. Dort arbeitete ich als Hilfskoch, stand um 4:00 Uhr auf, backte Brot und machte Frühstück. Ich liebte es. Wir fuhren nach Kanada, luden Spirituosen und Bauholz und schipperten nach Kolumbien, um Bananen zu laden. Jedes Mal, wenn wir in einen Hafen einliefen, musste das Schiff mit Netzen entladen und beladen werden. Es gab damals keine Container, und der ganze Prozess nahm drei oder vier Tage in Anspruch, was mir Zeit gab, mich umzusehen. In Santa Marta verbrachte ich einen Abend in einer Bar am Strand,

die mit Weihnachtslichtern beleuchtet war. Ich war das einzige Mal in meinem Leben so betrunken, dass ich die Besinnung verlor. Irgendjemand musste mich zu den Docks gefahren und dort abgelegt haben. Erst zwei Tage später wachte ich auf dem Schiff wieder auf, übersät mit blauen Flecken. Offenbar war ich verprügelt und ausgeraubt worden. Meine Schiffskameraden hatten mich gefunden und abwechselnd auf mich aufgepasst, bis ich aufwachte. Als ich das Bewusstsein wiedererlangte, waren wir auf See, und ich konnte kaum gehen. Wir hielten Kurs auf Cartagena und fuhren durch den Panamakanal weiter nach Buenaventura. Und dann musste ich zurück nach Yale.

Es war ein Schock, nach drei Monaten auf See zurück im trostlosen New Haven zu sein. Auf der Titelseite der *Yale Daily News* sah ich eine Anzeige mit dem Ratschlag, wenn man sich deprimiert fühlte, solle man sich an den Psychiater im DUH, dem Department of University Health, wenden. Ich beschloss, es auszuprobieren. Der Psychiater erfüllte das entsprechende Klischee, mit Pfeife und Fliege. Ich erzählte ihm von meinem Sommer, den Schiffen, den Mädchen, den Häfen, und dass ich nicht zurück an der Universität sein wollte.

»Natürlich wollen Sie das nicht«, sagte er. »Warum sollten Sie? Sie brauchen keine Therapie. Sie leiden quasi unter Entzug. Halten Sie durch. In ein paar Monaten geht es Ihnen wieder gut.«

Und er sollte recht behalten. Vielleicht lag es an Freud, den Bars oder den Mädchen, die ich unterwegs getroffen hatte. Vielleicht lag es auch daran, dass ich eine Herausforderung angenommen und überstanden hatte. Während meine Klassenkameraden den Sommer damit verbrachten, Tennisbälle zu schlagen und in Büros zu arbeiten, hatte ich in einem Maschinenraum geschwitzt und Prügel in kolumbianischen Bars eingesteckt. Aber jetzt war ich bereit, Yale zu meinen eigenen Bedingungen anzugehen.

Ich zog um ins Davenport College, eine der Wohnhochschulen von Yale, wo ein zukünftiger Präsident, George W. Bush, ein Studienjahr über mir war. Das Esszimmer war viel kleiner als die Mensa, statt nach dem Mittag- oder Abendessen auf mein Zimmer oder in die Bibliothek zu gehen, um zu lernen, schenkte ich mir eine Tasse Kaffee ein, saß mit anderen Studenten zusammen und unterhielt mich.

Um mir ein bisschen Taschengeld zu verdienen, besorgte ich mir eine Lizenz für den Verkauf von Schreibwaren und ging in der gesamten Universität von Tür zu Tür, um Studenten dazu zu bewegen, Schreibpapier mit persönlichem Briefkopf zu kaufen. Von dem Geld kaufte ich mir eine Stereoanlage. Ich hörte gern Musik.

Ich nahm die »Senior Societies« ins Visier, geheimnisvolle Klubs von Studenten im letzten Studienjahr, zu deren Mitgliedern die prominentesten Studenten auf dem Campus, die Kapitäne der Sportmannschaften, die Redakteure von Studentenzeitschriften und Mitglieder der Whiffenpoofs, eines A-cappella-Chors, gehörten. Die Klubs trugen rätselhafte Namen, wie Skull and Bones, Scroll and Key, Wolf's Head, Book and Snake. Wurde man eingeladen, sich anzuschließen, musste man schwören, niemals zu erwähnen oder darüber zu sprechen, was hinter den verschlossenen Türen des Klubs geschah. Skull and Bones war der exklusivste. Bis zu meinem Abschlussjahr blieben mir noch zwei Jahre, um die Aufmerksamkeit der Mitglieder zu erlangen.

Ich setzte mich oft auf eine Bank im Hof des Branford College, des schönsten Colleges in Yale, wo ich dem Glockenspiel des Harkness Turms lauschte und dachte: *Was könnte ich tun, um die gesamte Studentenschaft zu begeistern. Irgendetwas noch nie Dagewesenes?* Eine meiner außergewöhnlicheren Leistungen war es gewesen, dass ich bei der Sportprüfung für neue Studenten mit 1,07 Meter aus dem Stand einen neuen Uni-Rekord im Hochspringen aufgestellt hatte. Aber ich konnte mehr tun, und meine Erfahrung an der Abington

mit Little Anthony hatte mich eine Lektion gelehrt, von der ich mein Leben lang profitierte: Wenn du dir ein Ziel setzt, macht es keinen Unterschied, ob du etwas Großes oder Kleines erreichen willst. Beides erfordert Zeit und Energie, also achte darauf, dass das Ziel es auch wert ist und sich die Anstrengung überhaupt lohnt.

Was den Studenten in Yale offenkundig am meisten fehlte, war die Anwesenheit von Frauen. Es gab Tausende von Männern in den neogotischen Gebäuden, die auf den Anblick von Frauen verzichten mussten, ganz zu schweigen von ihrer Gesellschaft. Dieses offensichtliche Problem galt es zu lösen, aber bislang hatte es noch niemand versucht. Also beschloss ich, etwas daran zu ändern.

Als ich sechzehn Jahre alt war, hatten meine Eltern mich ins Ballett mitgenommen, um Rudolf Nurejew zu sehen, der mit Margot Fonteyn tanzte. Ich war gefesselt von ihrer Grazie und Anmut. Später, immer noch ein Teenager, verrenkte ich mir das Schultergelenk und konnte mich einen Monat lang kaum bewegen. Ich hörte mir klassische Musik an, zehn Stunden am Tag, von gregorianischen Gesängen bis zu den großen Ballettwerken von Tschaikowski. Als ich nach Yale kam, fiel Mary Jane Bancroft, der Frau meines Hochschuldekans Horace Taft, dem Enkel von Präsident Taft, mein Interesse an Ballett auf. Sie lieh mir Bücher und brachte mir viel darüber bei. *Wie wäre es, fragte ich mich, wenn ich mein Interesse an Ballett mit meinen sozialen Bestrebungen verbinden und ein Ballettensemble dazu bringen würde, in Yale vor den Studenten aufzutreten? Das würde mir Aufmerksamkeit verschaffen.*

Dafür brauchte ich eine Organisation, also erfand ich die Davenport Ballet Society. Dann rief ich in den reinen Frauencolleges der Umgebung, den »Seven Sisters«, die Professorinnen der jeweiligen Fachbereiche Tanz und Ballett an, um ihre Studentinnen einzuladen, beim Tanzfestival der Davenport Ballet Society aufzutreten. Fünf von ihnen sagten zu. Schließlich rief ich Walter Terry an, einen bedeutenden Tanzkritiker, und überredete ihn, von

New York anzureisen, um über die Veranstaltung zu schreiben. So brachte ich Tänzerinnen, Kritiker und ein Publikum zusammen. Meine Vermutung über die Männer in Yale bestätigte sich: Sie waren begeistert, und ich begann, mich auf dem Campus zu profilieren.

Wenn wir die besten Tänzer von anderen Colleges gewinnen konnten, warum nicht auf die Profis abzielen? Die beste Balletttruppe der Welt war damals das New York City Ballet, mit George Balanchine als künstlerischem Leiter. Ich nahm den Zug nach New York und drückte mich am Bühneneingang herum, bis der Mann vom Sicherheitsdienst eine Pause machte. Dann huschte ich in die Büros hinter der Bühne und fragte mich durch, bis ich Balanchine gefunden hatte.

»Was zum Teufel tun Sie hier hinten?«, wollte er wissen.

»Ich bin von der Ballettgesellschaft der Yale University, und wir wollen das New York City Ballet einladen, nach New Haven zu kommen, um dort aufzutreten.« Ich hatte mir einige Gedanken gemacht, was ihm dieser Auftritt bringen konnte. »Die Studenten haben kein Geld, aber sie lieben Ballett und werden eines Tages nicht nur Ihr Publikum, sondern auch Ihre Förderer sein.« Ich redete weiter, bis er einwilligte.

»Allerdings«, sagte er, »können wir nicht mit der ganzen Truppe anreisen. Wäre es okay, wenn wir mit einer kleinen Gruppe kommen?« Natürlich war ich einverstanden. Also kam eine Ballettgruppe von New York City nach New Haven, um bei uns aufzutreten. Ein weiterer großer Erfolg. Nachdem ich nun den Kontakt zum New York City Ballet hatte, suchte ich Balanchine erneut auf. »Wir sind nur ein Haufen armer Studenten, ein paar Hundert College Kids, die Ballett lieben. Warum lassen Sie uns nicht kostenlos in eine Aufführung kommen? Wir können uns die Karten nicht leisten.«

»Das geht nicht«, sagte er. »Wir leben ja davon, Karten zu verkaufen. Aber wir haben Kostümproben, und wenn Ihre Studenten

zur Kostümprobe vom *Nussknacker* kommen wollen, können wir das einrichten.« Das taten sie. Ich kümmerte mich auf unserer Seite um alles und lud auch die Frauencolleges ein. Wir füllten das Haus bei einer Kostümprobe von *Der Nussknacker*, die Männer aus Yale, die Frauen der Seven Sisters. Von da an war ich ein Studentenballtimpresario, so eine Art Sol Hurok von Yale. Und allmählich elte mir der Ruf voraus, das Unmögliche möglich zu machen.

Etwa zur gleichen Zeit erfuhr ich, dass die Bemühungen von Yale, mehr Studenten aus sozial schwächeren Schichten zu gewinnen, nicht richtig griffen, wie es damals auch bei den meisten anderen Universitäten in der Ivy League der Fall war. Ich ging mit einer Idee zum Leiter der Studienplatzvergabe. Trotz der besten Absichten hatte Yale dort nicht genügend Mitarbeiter, um alle Gegenden Amerikas zu erreichen, in denen gute Kandidaten zu finden waren. Solange man nur im unmittelbaren Hochschulbiotop von New Haven agierte, konnte man nur einer begrenzten Zahl von Schulabgängern nahebringen, was Yale zu bieten hatte. Viele Kandidaten mit Potenzial bewarben sich erst gar nicht, weil sie dachten, nicht dorthin zu passen, ganz zu schweigen davon, es sich leisten zu können. Meine Idee war, kleine Gruppen von Studenten loszuschicken, die Kandidaten einzuladen, Yale zu besuchen. Die Kosten dafür würden ihnen erstattet werden. Statt dass die Hochschule zu ihnen kam, würden sie zu uns kommen. Wenn wir sie erst auf dem Campus hätten, könnten wir ihnen Yales großzügiges Programm für Studienfinanzierung und -förderung erklären. Niemand musste wegen Geldmangel von vornherein darauf verzichten.

Dem Dekan gefiel meine Idee. Wir entschieden uns, in meiner Heimatstadt, Philadelphia, anzufangen. Es sollte ein Pilotprojekt sein, der erste Versuch dieser Art einer bedeutenden Universität. Bei meinem ersten Besuch in der South Philadelphia High School traf ich einen Jungen, der in Kairo zur Welt gekommen war und

wegen seines jüdischen Glaubens ausgewiesen wurde. Er zog um nach Frankreich, dann nach Italien und lebte nun seit fünf Jahren in den Vereinigten Staaten. Die Ergebnisse seiner Standard-Aufnahmetests waren hervorragend. Er sprach Arabisch, Französisch, Italienisch sowie Englisch und konnte Neuhebräisch lesen. Er wohnte in einem Minderheitenviertel. Er war also genau der richtige Kandidat, hatte aber noch nie etwas von Yale gehört.

Ich machte mir Sorgen, dass diese Kandidaten, größtenteils die zweite Generation von Einwanderern aus Europa oder Afroamerikaner, bei ihrem ersten Besuch in Yale von einem Haufen egozentrischer Snobs vergrault werden könnten, also gestalteten wir den Tag so praxisnah wie möglich. Die achtzig Studenten, die zu Besuch kamen, wurden in Gruppen von zwei oder drei Personen aufgeteilt, je nach ihren Interessen, und einem Studenten zugeordnet. Sie besuchten dann die Labore oder den hochschulinternen Radiosender. Anschließend konnten sie sich in der Stelle für die Studienplatzvergabe über Finanzierungsmöglichkeiten ihres Studiums informieren.

Die Highschools waren misstrauisch, dass ihre Studenten quasi einen »Freifahrtschein« bekommen sollten. Wir machten den Studenten jedoch klar, dass dem nicht so war. Sie mussten um Studienplätze konkurrieren und sich auch bei anderen Unis bewerben. Entscheidend war, ihnen zu verdeutlichen, dass Yale für sie im Bereich des Möglichen lag. Der Junge aus Kairo wurde schließlich angenommen und schrieb sich in Yale ein. Und noch lange, nachdem ich meinen Abschluss gemacht hatte, war dieses Programm weiterhin erfolgreich.

In meinem Abschlussjahr beschloss ich, das größte Problem von allen für die Männer in Yale anzugehen: die 268 Jahre alten Parität-Regeln, denen zufolge es Frauen verboten war, über Nacht im Wohnheim zu bleiben. Ich war mit einer Studentin aus dem ört-