

Angela Duckworth

**GRIT**



Angela Duckworth

**GRIT**  
**DIE NEUE FORMEL**  
**ZUM ERFOLG**

**MIT BEGEISTERUNG**  
**UND AUSDAUER ZUM ZIEL**

Aus dem Amerikanischen  
von Leon Mengden

C. Bertelsmann

Die Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel  
»GRIT, The Power of Passion and Perseverance«  
bei Scribner, an imprint of Simon & Schuster, Inc., New York.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text  
enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt  
der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten.  
Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss.  
Eine Haftung ist daher ausgeschlossen.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

1. Auflage  
© 2016 by Angela Duckworth  
© der deutschsprachigen Ausgabe  
2017 beim C. Bertelsmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Str. 28, 81673 München  
Umschlaggestaltung: Jorge Schmidt, München  
Satz: Uhl + Massopust, Aalen  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-570-10275-6

[www.cbertelsmann.de](http://www.cbertelsmann.de)

*Für Jason*



# Inhalt

Vorwort .....	9
---------------	---

## 1. Teil

WAS GRIT IST UND WARUM MAN GRIT HABEN SOLLTE ..	13
1. Kapitel: Dabei sein und bleiben .....	15
2. Kapitel: Vom Talent geblendet? .....	33
3. Kapitel: Einsatz zählt doppelt .....	63
4. Kapitel: Wie sieht's denn mit Ihrem Grit aus? .....	85
5. Kapitel: Wie man zu mehr Grit kommt .....	121

## 2. Teil

GRIT VON INNEN HERAUS WACHSEN LASSEN .....	143
6. Kapitel: Interesse .....	145
7. Kapitel: Übung .....	178
8. Kapitel: Sinn und Zweck .....	216
9. Kapitel: Zuversicht .....	252

### 3. Teil

GRIT VON AUSSEN NACH INNEN WACHSEN LASSEN .....	291
10. Kapitel: Erziehung zu mehr Grit .....	293
11. Kapitel: Die Spielfelder des Grit .....	328
12. Kapitel: Eine Kultur des Grit .....	358
13. Kapitel: Zu guter Letzt .....	395
Anhang .....	409
Dank .....	411
Weiterführende Lektüreempfehlungen .....	417
Anmerkungen .....	419
Register .....	469

# Vorwort

Als ich noch ein Kind war, fiel in meiner Gegenwart häufig das Wort *Genie*.

Es war stets mein Vater, der es aufbrachte. »Ein Genie bist du ja auch nicht gerade«, pflegte er gerne zu verkünden, und das meist ohne irgendeinen Anlass. Das konnte während des Mittagessens sein, während einer Werbeunterbrechung im Fernsehen, wenn gerade eine Folge von *Love Boat* lief, oder auch, wenn er es sich mit seinem *Wall Street Journal* auf der Couch bequem gemacht hatte.

Ich kann mich nicht mehr erinnern, wie ich darauf reagiert habe. Vielleicht habe ich einfach so getan, als hätte ich es nicht gehört.

Genialität und Talent – und wer davon mehr besaß als ein anderer – waren zwei Themen, mit denen mein Vater sich häufig beschäftigte. Seine eigene Intelligenz war etwas, was ihm sehr am Herzen lag – ebenso wie die Intelligenz seiner Frau und die seines Nachwuchses.

Ich war da nicht sein einziges Sorgenkind. Auch meinen Bruder und meine Schwester hielt mein Vater nicht gerade für Genies. Nach seinen Maßstäben gemessen, konnte keiner von uns es geistig mit Einstein aufnehmen, und das schien für ihn eine bittere Enttäuschung zu sein. Seine große Sorge war, dass dieses intellektuelle Handicap dem, was wir im Leben erreichen würden, Grenzen setzte.

Vor zwei Jahren hatte ich das große Glück, mit einem Stipendium der MacArthur Foundation ausgezeichnet zu werden. Um ein solches Stipendium – gelegentlich auch Geniestipendium ge-

nannt – bewirbt man sich nicht. Man bittet auch nicht Freunde oder Kollegen darum, dass sie einen dafür vorschlagen. Vielmehr entscheidet ein geheimes Gremium, das sich aus den größten Kapazitäten auf dem jeweiligen Wissenschaftsgebiet zusammensetzt, wer auf diesem Gebiet besonders bedeutungsvolle oder kreative Arbeit geleistet hat.

Als ich den ganz und gar unerwarteten Anruf mit der Nachricht erhielt, war ich natürlich zunächst von ehrfürchtiger Dankbarkeit erfüllt. Dann musste ich an meinen Vater und seine aus der Luft gegriffene Einschätzung meines geistigen Potenzials denken. Dabei lag er damit gar nicht einmal falsch: Ich war nicht für das MacArthur-Stipendium ausgewählt worden, weil ich um Längen mehr Grips habe als andere Psychologinnen und Psychologen. Nein – mein Vater hatte die richtige Antwort (»Nein, ist sie nicht.«) auf die verkehrte Frage (»Ist sie ein Genie?«).

Zwischen dem Anruf und der offiziellen Bekanntgabe meiner Auszeichnung verging ungefähr ein Monat. Außer mit meinem Ehemann durfte ich mit niemandem darüber sprechen. Das gab mir Zeit, über die Ironie der Situation nachzudenken. Als Mädchen war mir ständig vorgehalten worden, dass ich kein Genie sei, und als Erwachsene werde ich dann für meine Genialität ausgezeichnet; und diese Genialität offenbart sich darin, dass ich dahintergekommen war, dass wir mit Ausdauer und Leidenschaft letzten Endes mehr erreichen können als dank der uns innenwohnenden Talente. Nicht, dass dieses Mädchen sich als junge Frau nach und nach eine ganze Reihe von Abschlüssen an hoch angesehenen Lehranstalten erworben hat – in der dritten Klasse ist sie ja am Eignungstest für eine Hochbegabtenförderung gescheitert. Ihre Eltern sind chinesische Einwanderer, aber die Segnungen harter Arbeit sind ihr nie gepredigt worden. Und um jedem Stereotyp zu trotzen, kann sie weder dem Klavier noch der Geige eine einzige vernünftige Note entlocken.

An dem Vormittag, an dem die Verleihung des Preises bekannt gegeben wurde, bin ich zur Wohnung meiner Eltern geschlendert. Mein Vater und meiner Mutter hatten bereits aus den Nachrichten davon erfahren – wie auch mehrere »Tantchen«, die eine nach der anderen anriefen, um ihre Glückwünsche auszusprechen. Als das Telefon endlich einmal zu läuten aufhörte, wandte sich mein Vater mir zu und sagte: »Ich bin stolz auf dich.«

Ich hatte mir so viel zurechtgelegt, was ich darauf hatte antworten wollen, doch stattdessen sagte ich bloß: »Danke, Dad.«

Was für einen Sinn hatte es denn auch, die Sünden der Vergangenheit wieder aufzuwärmen? Ich wusste ja, dass er *ehrlich* stolz auf mich war.

Und doch war ich versucht, das Rad der Zeit zurückzudrehen, zurück in die Zeit, als ich noch ein Mädchen war und zur Schule ging. Ich wollte meinen Vater wissen lassen, was ich inzwischen alles gelernt hatte.

»Dad«, würde ich zu ihm sagen, »du meinst ja, ich sei kein Genie. Da will ich mich auch gar nicht mit dir streiten. Du kennst eine Menge Leute, die mehr auf dem Kasten haben als ich.« Ich kann mir bildlich vorstellen, wie er zu diesen Worten ernst nickt. »Aber lass mich dir etwas sagen. Wenn ich einmal groß bin, werde ich meine Arbeit so sehr lieben, wie du deine Arbeit liebst. Und es wird für mich nicht bloß eine Arbeit sein, sondern eine Berufung, mit der ich mich jeden Tag aufs Neue selber herausfordern werde. Und falls ich dabei Schiffbruch erleide, komme ich auch wieder hoch. Ich mag vielleicht nicht der klügste Mensch weit und breit sein, aber ich werde mir Mühe geben, der Mensch mit dem meisten Grit zu sein. Weißt du, Dad«, würde ich dann noch hinzufügen, »auf Dauer gesehen könnte Grit sich als nützlicher erweisen als Begabung und Talent.« Aber da würde er mir wahrscheinlich schon längst nicht mehr zuhören.

Nun endlich, so viele lange Jahre später, habe ich den wissen-

schaftlichen Beweis in Händen, der meine These untermauert. Und nicht nur das: Meine Forschungen haben mich auch gelehrt, dass Grit durchaus veränderbar und keine feste Größe ist. Aber all das lässt sich in diesem Buch nachlesen. Ich habe darin alles zusammengetragen, was ich über Grit gelernt habe.

Als ich die Arbeit an meinem Buch abgeschlossen hatte, habe ich meinen Vater besucht, um es ihm während der folgenden Tage Kapitel für Kapitel vorzulesen. Mein Vater leidet nämlich seit ungefähr zehn Jahren an der Parkinson'schen Krankheit, und ich bin mir daher auch nicht ganz sicher, wie viel von dem Buch er überhaupt verstanden hat. Trotzdem schien er aufmerksam zuzuhören, und als ich das Buch zuklappte, blickte er auf und sah mich an. Danach schien eine kleine Ewigkeit zu vergehen, aber schließlich nickte er einmal kurz. Und dann lächelte er.

## 1. Teil

WAS GRIT IST  
UND WARUM MAN  
GRIT HABEN SOLLTE



## 1. Kapitel

# Dabei sein und bleiben

Wer seinen Fuß auf den Campus der Militärakademie der Vereinigten Staaten in West Point, New York, setzt, hat nichts geschenkt bekommen.

Die Aufnahmebedingungen für West Point sind kein bisschen weniger streng als die der meisten Eliteuniversitäten. Hervorragende Ergebnisse beim SAT (*Scholastic Aptitude Test*) und beim ACT (*American College Test*), den beiden am weitesten verbreiteten US-amerikanischen Leistungstests für die Hochschulreife, sind ebenso Mindestvoraussetzung wie ein ausgezeichneter Highschool-Abschluss.

Bewirbt man sich zum Beispiel an einer Eliteuniversität wie Harvard, braucht man seine Unterlagen nicht schon abzuschicken, während man selbst noch die elfte Klasse besucht, und man benötigt auch keine persönliche Empfehlung von einem Kongressmitglied, einem Senator oder dem Vizepräsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika. Und ebenso erübrigen sich herausragende Leistungen bei einem Fitness-Test, zu dessen Kriterien Laufen, Liegestütze, Sit-ups und Klimmzüge gehören.

Jedes Jahr unterwerfen sich mehr als 14 000 Bewerberinnen und Bewerber in ihrem *Junior Year* [der elften Klassenstufe] an der Highschool dem Aufnahmeverfahren um einen Platz in West Point. Ihre Zahl verringert sich dann auf gerade mal 4000 Glückliche, die überhaupt in dem Aufnahmeverfahren berücksichtigt

werden; nur etwas mehr als die Hälfte dieser Bewerber, nämlich rund 2500, erfüllt die akademischen und sportlichen Mindestanforderungen der Militärakademie, und von diesen Auserwählten werden dann nur noch etwa 1200 tatsächlich zum neuen Jahrgang zugelassen. Beinahe alle der jungen Männer und Frauen, die sich in West Point einschreiben dürfen, gehören in den Sportkursen ihrer jeweiligen Ausbildungsstätten zur Schulauswahl, und die meisten von ihnen haben es sogar zum Mannschaftskapitän beziehungsweise zur Teamkapitänin gebracht.

Und doch bricht ein Fünftel der Kadetten und Kadettinnen vor dem Abschluss das Studium ab<sup>1</sup>; dabei fällt ganz besonders auf, dass seit jeher ein großer Teil dieser Abbrecher West Point schon während des ersten Sommersemesters wieder verlässt – nämlich während eines siebenwöchigen intensiven Trainingsprogramms, das sogar im offiziellen Sprachgebrauch als *Beast Barracks* – im weitesten Sinne mit »Folterkammer« zu übersetzen – bezeichnet wird oder ganz einfach als *Beast*.

Aber wer verbringt zwei Jahre damit, sich um seine Zulassung an einer bestimmten Uni zu bemühen, um dann keine acht Wochen nach Studienbeginn schon wieder die Flinte ins Korn zu werfen?

Doch dies sind keine gewöhnlichen zwei Monate. *Beast* wird im Handbuch für junge Kadetten an der Militärakademie als »die größte physische und emotionale Herausforderung während Ihrer vier Jahre in West Point« bezeichnet, eine Zeit, die »dazu dienen soll, Ihnen zu helfen, die Entwicklung vom jungen Kadetten zum Soldaten zu vollziehen«.

Der Tag beginnt um fünf Uhr früh. Bis um fünf Uhr dreißig nehmen die Kadetten dann Aufstellung und erweisen der Flagge der Vereinigten Staaten die Ehre, während diese gehisst wird. Darauf folgen ein hartes Konditionstraining und danach ein Rundmarsch in Formation. Um acht Uhr dreißig beginnt der Unterricht – entweder im Klassenraum, in Form von Schießübungen

oder auf dem Sportplatz. Abends um zehn verkündet das Erklingen einer wehmütigen, mit dem Horn geblasenen Melodie den Zapfenstreich, und die Lichter in den Schlafsälen werden gelöscht. Am nächsten Tag beginnt alles wieder von vorn – auch an den Wochenenden; Pausen oder Erholungszeiten außer zu den festgelegten Terminen für die Mahlzeiten gibt es nicht. Kontakte mit Angehörigen oder Freunden außerhalb von West Point finden praktisch nicht statt.

So beschreibt ein Kadett das Leben während besagter erster sieben Wochen: »In jedem Bereich, in dem der Mensch noch in seiner Entwicklung begriffen ist – geistig, körperlich, im Hinblick auf den Umgang mit seinen Mitmenschen und in seiner Ausbildung zum Soldaten –, wird man auf vielfältige Weise gefordert. Das System deckt deine sämtlichen Schwächen auf, aber darum geht es ja gerade – West Point soll einen abhärten.«

Wer also schafft es – trotz der »Folterkammer«?

Es war 2004, und ich befand mich gerade im zweiten Jahr meines Masterstudiums der Psychologie, als ich mich daranmachte, eine Antwort auf diese Frage zu finden. Die U.S. Army stellt sich ebendiese Frage allerdings schon seit Jahrzehnten, und bereits 1955, also fast fünfzig Jahre, bevor ich mich an die Lösung dieses Rätsels wagte, war ein junger Psychologe namens Jerry Kagan von der Armee eingezogen, in West Point stationiert und dort damit beauftragt worden, junge Kadetten in Hinblick darauf zu testen, ob diese aller Voraussicht nach durchhalten oder ihr Studium abbrechen würden.<sup>2</sup> Zufälligerweise war Jerry Kagan nicht nur der erste Psychologe, der sich mit dem Phänomen der Studienabbrücher von West Point befasste, sondern auch der erste Psychologe, dem ich während meiner Collegezeit begegnet bin. Und so kam es, dass ich zwei Jahre lang neben meinem Studium als Hilfswissenschaftlerin in seinem Institut gearbeitet habe.

Seine frühen Versuche, in West Point die Spreu vom Weizen zu trennen, hat Jerry später als gewaltigen Reinfall bezeichnet. Ganz besonders waren ihm die Hunderte von Stunden in Erinnerung geblieben, die er damit verbracht hatte, frisch gebackenen Kadetten Kärtchen mit Bildern zu zeigen, damit die jungen Männer – Frauen wurden in West Point damals natürlich noch nicht aufgenommen – sich dazu passende Geschichten ausdachten. Dieser Versuch sollte dem Ziel dienen, tief verwurzelten, unbewussten Motiven auf die Spur zu kommen, und das erwartete Ergebnis bestand darin, dass diejenigen, die auf den Bildern Darstellungen heldenhafter Taten oder mutiger Errungenschaften zu erkennen glaubten, später dann auch diejenigen sein würden, die ihr Studium abschlossen, anstatt es vorzeitig abzubrechen. Doch wie so manche Überlegung, die im Prinzip ganz vernünftig erscheint, enttäuschte auch diese leider in der Praxis: Die Geschichten, welche die Kadetten sich einfallen ließen, waren anschaulich und interessant, hatten aber absolut nichts damit zu tun, welche Entscheidungen die Probanden im wirklichen Leben trafen.

Seitdem haben diverse weitere Generationen von Psychologen sich der Erforschung des Phänomens des vorzeitigen Verschleißes – warum manche Menschen sich von den Gegebenheiten zerstören lassen und andere ihnen wiederum standhalten – gewidmet, doch konnte keiner von ihnen mit annähernder Sicherheit erklären, wieso immer wieder gerade einige der vielversprechendsten Kadetten ihr Studium abbrachen, nachdem ihre Ausbildung doch eben erst begonnen hatte.

Nicht lange nachdem ich von den Ausbildungsmodalitäten an der Militärakademie Kenntnis genommen hatte, führte mich mein Weg in das Büro von Mike Matthews, einem Armeepsychologen, der mehrere Jahre lang in West Point als Dozent tätig gewesen war. Mike setzte mir auseinander, dass das Auswahlverfahren von West Point durchaus dazu geeignet war, diejenigen Männer und

Frauen auszumachen, bei denen gute Aussicht bestand, dass sie ihr Studium erfolgreich abschließen würden. Im Einzelnen bedeutet dies, dass die Mitglieder der Auswahlkommission für jeden Bewerber und jede Bewerberin einen spezifischen, *Whole Candidate Score* genannten Faktor berechneten, der sich aus dem Mittelwert der Ergebnisse des Probanden bei den eingangs erwähnten SAT- und ACT-Leistungstests, dem unter Berücksichtigung der Klassenstärke des Abschlussjahrgangs gewichteten Zensurendurchschnitt von der Highschool, einer Expertise zu seinen oder ihren Führungsqualitäten und schließlich einer objektiven Messung der körperlichen Leistungsfähigkeit der betreffenden Person zusammensetzte.<sup>3</sup>

Dieser Faktor soll der Auswahlkommission die bestmögliche Vorstellung davon vermitteln, inwieweit die Bewerber den diversen Härten einer vierjährigen Ausbildung in West Point gewachsen sein werden. Mit anderen Worten: Er ermöglicht eine Einschätzung, inwieweit die Kandidaten befähigt sind, sich die vielfältigen Kompetenzen anzueignen, die von einer militärischen Führungsperson verlangt werden.

Somit ist besagter Faktor der weitgehend ausschlaggebende Punkt bei der Entscheidung über eine Zulassung zur Akademie – und dennoch hat er bisher keine verlässliche Vorhersage dafür liefern können, wer den Anforderungen des siebenwöchigen Trainingsvorlaufs gewachsen sein wird und wer nicht. In der Praxis zeigte sich nämlich, dass bei Kadetten mit einem besonders vielversprechenden Faktor die Gefahr eines vorzeitigen Studienabbruchs ebenso gegeben war wie bei ihren Kameraden mit einem besonders ungünstigen Faktor.<sup>4</sup> Und genau deswegen standen mir bei Mike Matthews sämtliche Türen offen.

Matthews war schon in jungen Jahren zur Air Force gegangen und konnte somit bei seinen Versuchen, hinter des Rätsels Lösung zu kommen, aus eigenen Erfahrungen schöpfen. Zwar war er

während seiner Grundausbildung nicht so unerbittlich hart ran- genommen worden wie die Kadetten in West Point, aber es gab doch bemerkenswerte Parallelen – vor allem, was diejenigen Anforderungen betraf, die weit über die Fähigkeiten und Fertigkeiten der noch jungen Kadetten hinausgingen. Zum ersten Mal in ihrem Leben wurden Matthews und den anderen Rekruten am laufenden Band Härten abverlangt, denen sie noch längst nicht gewachsen waren. »Binnen zweier Wochen«, erinnert er sich, »war ich ausgepowert, vereinsamt, frustriert und drauf und dran, alles hinzuschmeißen – und das traf auch auf meine sämtlichen Klassen- kameraden zu.«<sup>5</sup>

Viele hielten nicht durch – Mike Matthews aber schon.

Eines war Mike in jener Zeit besonders aufgefallen – dass es nämlich eher wenig mit den allgemeinen Befähigungen der Rekruten zu tun hatte, ob diese sich den Anforderungen gewachsen zeigten oder nicht. Diejenigen, die das Trainingslager vorzeitig verließen, taten dies selten, weil sie ganz einfach nicht mithalten konnten. Vielmehr, so Mike, sei es eine fehlende innere Einstellung gewesen, auf die es entscheidend angekommen sei – dass man sich nämlich »niemals unterkriegen« lassen dürfe.<sup>6</sup>

Zu jener Zeit war es nicht allein Mike Matthews, mit dem ich über diese Durchhalteeinstellung angesichts überhöhter Anforderungen sprach. Als angehende Doktorandin, die gerade erst am Beginn ihrer Forschungen zur Psychologie des Erfolgs stand, interviewte ich Führungskräfte aus dem Wirtschaftsleben, prominente Kulturschaffende, bedeutende Repräsentanten der Jurisprudenz, angesehene Mediziner und Akademiker sowie erfolgreiche Journalisten und Leistungssportler, um der einen ganz bestimmten Frage auf den Grund zu gehen: *Wer sind diese Leute, die auf ihrem Gebiet so Herausragendes leisten? Wie sind sie? Was habt sie aus der Masse heraus?*

Manche der Merkmale, die sich in diesen Gesprächen abzeichneten, waren sehr gruppenspezifisch. So attestierte sich zum Beispiel mehr als ein Vertreter des Wirtschaftslebens eine Neigung zu finanziellen Risiken: »Man muss in der Lage sein, kalkulierte Entscheidungen zu treffen, von denen Millionen von Dollar abhängen, und trotzdem nachts gut schlafen zu können.« Für Kulturschaffende hingegen schien dies überhaupt kein Thema zu sein; sie betonten dagegen den Hang, etwas zu erschaffen: »Ich liebe es, Dinge entstehen zu sehen. Ich weiß nicht, warum, aber es ist so.« Im Gegensatz dazu spielte für Sportler eine ganz andere Art von Motivation eine Rolle, nämlich der Antrieb durch das Erfolgs-erlebnis des Siegents: »Gewinnertypen lieben es, sich Kopf an Kopf mit anderen zu messen. Gewinnertypen hassen es, zu verlieren.«

Neben diesen spezifischen Vorlieben kamen aber auch gewisse Gemeinsamkeiten zum Vorschein, und die waren es, die mich am meisten interessierten: Auf allen Gebieten waren immer diejenigen am erfolgreichsten, die über besondere Begabungen und Talente verfügten und zudem das Glück auf ihrer Seite hatten. Aber das war nichts Neues, und ich hatte auch keinen Grund, an diesem Schema zu zweifeln.

Aber zur Erfolgsgeschichte war hiermit noch längst nicht alles gesagt. Viele der Persönlichkeiten, mit denen ich mich unterhalten hatte, wussten auch von im Aufstieg begriffenen Nachwuchstalenten zu berichten, die zur allgemeinen Verwunderung plötzlich ausgestiegen waren oder jegliches Interesse an ihrem Metier verloren, ehe sie auch nur ihr volles Potenzial hatten entwickeln können.

Offenbar war es von entscheidender Bedeutung – und dabei alles andere als einfach –, nach einem Rückschlag nicht den Mut zu verlieren: »Manche Leute leisten Großes, solange alles bestens für sie läuft, aber sie scheitern, sowie das nicht mehr der Fall ist.« Und noch ein weiterer Garant für Erfolg zeichnete sich in meinen

Interviews ab: Die Zähne zusammenbeißen und eisern durchhalten. »Ich erinnere mich an diesen einen Typen; am Anfang war er als Autor wirklich nicht besonders. Gut, wir haben uns seine Geschichten angesehen und uns darüber amüsiert, weil sein Schreibstil so ungelassen und melodramatisch war, verstehen Sie? Aber dann wurde er immer besser, und im letzten Jahr hat er ein Guggenheim-Stipendium bekommen.« Und: Man muss ständig an sich arbeiten: »Sie ist nie mit sich zufrieden. Dabei sollte man doch meinen, dass sie inzwischen allen Grund dazu hat. Aber sie bleibt ihre eigene schärfste Kritikerin.« Diejenigen, die es zu wahrer Vollendung gebracht haben, waren stets auch Muster an Beharrlichkeit und Ausdauer.

Wieso legen also die wahrhaft Erfolgreichen beim Verfolgen ihrer Ziele eine solche Verbissenheit an den Tag? Für die meisten von ihnen gab es anfangs keine realistische Hoffnung, ihre Ambitionen eines Tages verwirklichen zu können. Sie waren in ihren eigenen Augen einfach nicht gut genug dafür. Sie waren das Gegenteil von selbstzufrieden und dennoch buchstäblich gleichzeitig zufrieden damit, unzufrieden mit sich zu sein. Jeder und jede von ihnen jagte hinter etwas her, was für sie oder ihn von persönlicher und beispielloser Bedeutung war, und es war schon die Jagd an sich – und nicht bloß der Jagderfolg allein –, die sie mit Befriedigung erfüllte. Selbst wenn sie manches, was ihnen dabei abverlangt wurde, langweilig, frustrierend oder sogar höchst lästig fanden, wäre ihnen nicht im Traum eingefallen, die Jagd abzublasen. Die Leidenschaft, mit der sie sich der Sache widmeten, ließ sie am Ball bleiben.

Zusammenfassend können wir, unabhängig vom jeweiligen Metier, feststellen, dass diejenigen, die wirklich etwas erreicht haben, von einer wilden Entschlossenheit besetzt waren, die sich auf zweierlei Art und Weise auswirkte. Zum einen waren sie von ungewöhnlichem Arbeitseifer und weitgehend immun Rückschlägen

gegenüber, zum anderen wussten sie ganz tief in ihrem Inneren sehr genau, wonach sie strebten. Nicht nur ihre Entschlossenheit war ihr Antrieb, sondern auch das Ziel, das sie deutlich vor Augen hatten. Sie wussten, *wo es langgeht*.

Diese Kombination von Leidenschaft und Entschlossenheit war es, die etwas ganz Besonderes aus ihnen machte. Mit einem Wort: Sie hatten Grit.

Für mich stellte sich nun die Frage: Wie misst man etwas so Un greifbares? Etwas, das Generationen von Militärpsychologen nicht als messbare Einheit hatten fassen können? Etwas, von dem all die erfolgreichen Zeitgenossen, die ich befragt habe, behaupteten, es auf den ersten Blick erkennen zu können, von dem sie aber auch gleichzeitig erklärten, dass sie keine Ahnung hätten, wie man es durch Tests – wie zum Beispiel beim Intelligenzquotienten – nachweisen könnte.

Also setzte ich mich hin und sah meine Aufzeichnungen von den Interviews noch einmal durch. Und ich begann, mir Fragen zu notieren, deren Beantwortung mir einen Hinweis darauf gab, was es bedeutete, Grit zu haben.

Die Hälfte dieser Fragen betraf Ausdauer und Beharrlichkeit. Es ging dabei darum, inwieweit man sich mit Aussagen wie »Ich habe Rückschläge überwunden, um mich erfolgreich einer bedeutsamen Herausforderung stellen zu können« oder »Alles, was ich anpacke, führe ich auch zu Ende« identifizieren konnte.

Bei der anderen Hälfte der Fragen drehte es sich um Begeisterungsfähigkeit. Hier ging es um die Antwort darauf, ob sich »persönliche Interessen gebiete von Jahr zu Jahr verlagern« und wie oft es vorkam, dass man sich eine kurze Zeit lang intensiv mit einer bestimmten Idee oder einem bestimmten Projekt auseinandersetzte, schon bald aber das Interesse daran verlor.

Was dabei herauskam, war die Grit-Skala – ein Persönlichkeits-

test, der – wenn man die Fragen nur ehrlich beantwortete – Aufschluss darüber gab, inwiefern man sein Leben mit Grit anging.

Im Juli 2014, am zweiten Tag ihres siebenwöchigen Trainingsprogramms, unterzogen sich 1218 West-Point-Kadetten und -Kadettinnen dem Grit-Test.

Am Tag davor hatten die jungen Leute in aller Kürze Abschied von ihren Müttern und Vätern genommen, die Männer sich die Köpfe kahl scheren lassen, alle ihre Zivilkleidung ab- und die berühmt-berüchtigte grau-weiße West-Point-Uniform angelegt und anschließend ihre Spinde zugewiesen und ihre Helme und übrigen Ausrüstungsgegenstände ausgehändigt bekommen. Obwohl sie sich irrtümlicherweise in dem Glauben befunden haben mochten, längst zu wissen, wie so etwas vonstattengeht, wurden sie dann noch von einem Kadetten im vierten Ausbildungsjahr instruiert, wie man ordnungsgemäß in Reih und Glied Aufstellung nahm.

Natürlich habe ich mich zunächst dafür interessiert, wie die Grit-Quoten im Vergleich zu den Ergebnissen der Begabungstests ausfielen. Was, glauben Sie wohl, kam dabei heraus? Die Grit-Quoten vertrugen sich in keiner Weise mit den in West Point gewissenhaft errechneten Mittelwerten aus all den anderen Tests. Mit anderen Worten: Die Begabungen, welche die Kadetten mitbrachten, sagten überhaupt nichts über deren Grit aus – und umgekehrt.

Diese Feststellung stimmte übrigens mit Mike Matthews' Beobachtungen aus seiner Trainingszeit bei der Air Force überein, doch als ich zum ersten Mal auf diese Erkenntnis stieß, war ich ehrlich überrascht. Wieso sollte es *nicht* so sein, dass die begabtesten Anwärter am längsten durchhalten? Nach den Gesetzen der Logik müssten doch gerade *sie* es sein, die sich nicht abschrecken lassen und die Zähne zusammenbeißen, denn das ist ja schließlich ihr Schlüssel zum Erfolg. Bei den Kandidaten, die die »Folter-

phase« in West Point unabirrt hinter sich bringen, ist der eingangs erläuterte *Whole Candidate Score* ein vorzüglicher Indikator für die weitere Zukunft der Betreffenden an der Akademie, denn er gibt bereits im Voraus nicht nur Aufschluss über die von ihm oder ihr zu erwartenden akademischen Leistungen, sondern auch über die körperliche Tüchtigkeit und die weiteren Aussichten beim Beschreiten der Offizierslaufbahn.<sup>7</sup>

Also mutet es doch recht verwunderlich an, dass Hochbegabung kein Garant für Grit sein soll. In diesem Buch sollen die Gründe dafür erforscht werden.

Am Ende der ersten sieben Wochen in West Point hatten 71 Kadetten das Handtuch geworfen. Hier erwies sich der aus dem Ergebnis des Grit-Tests errechnete Grit-Faktor im Nachhinein als erstaunlich zuverlässiges Kriterium dafür, wer sich durchbeißen würde und wer wiederum nicht.<sup>8</sup>

Im Jahr darauf kehrte ich nach West Point zurück, um den gleichen Versuch noch einmal durchzuführen. Diesmal waren am Ende der sieben Wochen 62 Aussteiger zu registrieren, und abermals hatte der Grit-Faktor korrekt prognostiziert, wer sich behaupten würde.

Bei den *Whole Candidate Score*-Ergebnissen derer, die standhaft geblieben waren, und derer, die resigniert hatten, waren dagegen kaum Unterscheidungsmerkmale zu erkennen. Auch bei näherer Betrachtung der einzelnen Komponenten, aus denen der Faktor errechnet wird, zeigten sich keinerlei auffällige Unterschiede.

Worauf kommt es also an, damit man die sieben Wochen der Prüfung unbeschadet übersteht?

Auf jeden Fall weder auf die Ergebnisse aus dem SAT-Test noch auf das Abschlusszeugnis der Highschool; auch nicht auf vorhandene Führungsqualitäten oder persönliche körperliche Fitness.

Und auf den *Whole Candidate Score* ebenso wenig.  
Grit ist das, was zählt.

Nutzt einem Grit auch etwas, wenn man West Point erfolgreich hinter sich gebracht hat? Zur Beantwortung dieser Frage richtete ich mein Augenmerk auf vergleichbare Situationen, in denen den Betroffenen so viel abverlangt wird, dass eine Mehrzahl von ihnen kapituliert. Ich wollte wissen, ob es nur an der unerbittlichen Strenge während jener ersten sieben Wochen in West Point lag, dass hier Grit unbedingt gefragt war, oder ob Grit den Menschen auch in anderen Situationen eine Hilfe wäre, ihrer übernommenen Verantwortung gerecht zu werden.

Also wandte ich mich einem weiteren Lebensbereich zu, um auch hier auszuloten, inwieweit Grit eine Rolle spielte: dem Handel. Jeder, der Handel treibt, muss immer wieder auf ablehnende Reaktionen gefasst sein. Ich habe Hunderten männlicher und weiblicher Angestellter eines großen amerikanischen Timeshare-Unternehmens für Ferienobjekte eine ganze Batterie von Fragebogen – darunter auch die standardisierten Erhebungsbogen, anhand deren ich den Grit-Faktor berechne – vorgelegt, in denen ich sie bat, mir einige persönliche Fragen zu beantworten. Als ich die Firma sechs Monate später ein weiteres Mal besuchte, waren 55 Prozent der von mir befragten Verkäuferinnen und Verkäufer dort nicht mehr beschäftigt.<sup>9</sup> Und wieder einmal wäre an den Ergebnissen meiner Erhebung abzulesen gewesen, wer in der Firma bleiben und wer ihr den Rücken kehren würde. Darüber hinaus zeigte sich, dass keines der gemeinhin zur Evaluation herangezogenen Persönlichkeitsmerkmale – wie etwa Teamfähigkeit, emotionale Belastbarkeit und Gewissenhaftigkeit – so gut wie der Grit-Faktor geeignet war, einen Hinweis auf zukünftige Kontinuität im Berufsleben zu geben.

Etwa um diese Zeit erhielt ich einen Anruf von der für die öffent-

lichen Schulen in Chicago zuständigen Verwaltungsbehörde. Ähnlich wie die Psychologen von West Point war man auch hier daran interessiert, mehr über diejenigen unter ihren Schützlingen in Erfahrung zu bringen, die besonders gute Highschool-Abschlüsse erzielten. Im darauffolgenden Frühjahr legten dann mehrere Tausend Schüler der Klassenstufen 9 bis 12 einen verkürzten Grit-Test ab und füllten zusätzlich eine Reihe von Fragebogen aus. Etwas über ein Jahr später schafften zwölf Prozent dieser Schüler den Highschool-Abschluss nicht. Die Schüler, die pünktlich ihren Abschluss machten, konnten nicht nur einen durchgehend besseren Grit-Faktor vorweisen; auch hier erwies Grit sich wieder als ein besserer Indikator für einen erfolgreichen Schulabschluss als andere Maßstäbe – die Einstellung eines Schülers zur Institution Schule allgemein etwa oder der an den Tag gelegte Lerneifer. Selbst bei den Schülern, die sich an ihrer Schule besonders gut aufgehoben fühlten, war dies nicht immer ein Garant für zukünftigen Schulerfolg.

In ähnlicher Weise habe ich anhand von zwei breit angelegten stichprobenartigen Versuchsreihen festgestellt, dass Erwachsene mit einem höheren Grit-Faktor bessere Aussichten auf einen akademischen Abschluss haben. Männer und Frauen, die sich beispielsweise einen Abschluss als graduiertes Betriebswirt oder einen medizinischen, rechtswissenschaftlichen oder anderen Doktortitel erworben haben, wiesen einen besseren Faktor auf als diejenigen, die nach einem vierjährigen Collegebesuch ihren Abschluss machten; dieser Personenkreis wiederum ließ sich höher einstufen als diejenigen Studenten, die zwar Leistungspunkte für den Bachelorabschluss erworben hatten, aber das Studium dann ohne Abschluss abgebrochen haben. Interessanterweise schnitten Studenten, die ihren Abschluss nach einem zweijährigen Studium an einem öffentlichen *Community College* erworben haben, geringfügig besser ab als ihre Kommilitonen mit einem vierjährigen Collegestudium.<sup>10</sup> Dies gab mir zunächst Rätsel auf, doch

schon bald stellte ich fest, dass die Abbrecherquote an kommunalen Colleges bis zu 80 Prozent betragen kann.<sup>11</sup> Diejenigen, die allen widrigen Umständen zum Trotz ihren Weg machen, sind dementsprechend eben besonders »gritty«.

Etwa um die gleiche Zeit habe ich mich der Kooperation der *Army Special Operations Forces*, besser als *Green Berets* bekannt, versichert. Die Angehörigen dieser Eliteeinheit gehören zu den am besten ausgebildeten Soldaten der gesamten Army und führen die anspruchsvollsten und gefährlichsten Einsätze durch. Die Ausbildung zum *Green Beret*, so genannt wegen ihrer typischen Kopfbedeckung, eines grünen Barets, ist eine zermürbende Prozedur, die in mehrere Phasen aufgeteilt ist. Die Aspiranten, die Gegenstand meiner Untersuchung waren, hatten zu diesem Zeitpunkt bereits einen neunwöchigen Qualifizierungskurs in einem Ausbildungslager, eine vierwöchige Auffrischung und Vertiefung des infanteristischen Grundwissens, eine dreiwöchige Übung von Luftlandeoperationen sowie einen vier Wochen dauernden Vorbereitungskurs mit den Schwerpunkten Operationsplanung und Gefechtsfeldaufklärung hinter sich. All diese Vorbereitungslehrgänge sind extrem schonungslos, und in jeder Phase gibt es Männer, die an den Anforderungen scheitern. Auf diesen Grundkurs folgt aber dann die Fachausbildung, und die hat es noch mehr in sich. Um es mit den Worten des kommandierenden Generals, James Parker, auszudrücken: »Dies ist der Punkt, an dem wir entscheiden, wer zur abschließenden Phase der Ausbildung zum Green Beret zugelassen wird und wer nicht.«<sup>12</sup>

Die Fachausbildung lässt die sieben Wochen »Folter« in West Point wie eine Sommerfrische anmuten. Der Tag beginnt vor der Morgendämmerung, und dann geht es gnadenlos bis um neun Uhr abends zur Sache. Schwerpunktthema ist dabei das Orientieren in freiem Gelände; daneben wird mit Laufübungen und mit Gepäckmärschen – zuweilen mit einer dreißig Kilo schweren Last

auf dem Buckel – über Distanzen von vier oder sechs Meilen gedrillt. Ebenfalls zum Programm zählt ein *Nasty Nick* genannter Hindernisparcours, zu dessen Survivalübungen es gehört, unter Wasser unter einem Stacheldraht hindurchkriechen zu müssen, über aufgebockte Baumstämme zu balancieren, Kletternetze zu erklimmen und sich frei in der Luft hängend an den Sprossen einer Leiter entlangzuhangeln.

Es stellt allein schon eine Leistung dar, überhaupt zu dieser zweiten Stufe der Ausbildung *zugelassen* zu werden – und doch haben 42 Prozent der von mir beobachteten Kandidaten die Ausbildung aus eigenem Entschluss vorzeitig abgebrochen.<sup>13</sup> Was also zeichnete diejenigen aus, die bis zum Ende durchgehalten haben? – Grit.

Was, außer Grit, könnte also der Schlüssel zum Erfolg während der Ausbildung, im Berufsleben und beim Militär sein?<sup>14</sup> Beim Verkaufen ist Erfahrung oft hilfreich, wie ich feststellen konnte – bei Neulingen auf dem Gebiet ist es eher weniger wahrscheinlich als bei alten Hasen, dass sie ihren Job längerfristig behalten. In den öffentlichen Schulen von Chicago kann ein Lehrer, der sich um jeden einzelnen seiner Schüler persönlich kümmert, dafür sorgen, dass ein größerer Anteil dieser Schüler den Abschluss macht. Und bei angehenden Elitesoldaten ist eine kerngesunde Konstitution zu Beginn der Ausbildung unabdingbar.

Doch in all diesen Bereichen zeigt sich im Vergleich unterschiedlicher Kandidaten immer wieder, dass eine gehörige Portion Grit letzten Endes stets zum Erfolg führt, und zwar ganz unabhängig von spezifischen Eigenschaften und Veranlagungen, die das Ihre dazu beitragen, dass jemand in seinem Metier sämtlichen Anforderungen gewachsen ist: Grit ist immer das, worauf es ankommt.

Im Jahr 2002, dem Jahr, in dem ich mich daranmachte, meinen Doktortitel zu erwerben, wurde der Dokumentarfilm *Spellbound*

veröffentlicht. Er begleitet acht Kinder, drei Jungen und fünf Mädchen, auf ihrem Weg zum Finale des *Scripps National Spelling Bee*, einem adrenalingeschwängerten dreitägigen Buchstabierwettbewerb, der jedes Jahr in Washington, D. C., ausgetragen und von dem Fernsehsender ESPN live übertragen wird – einem Sender, dessen Programm sich normalerweise auf hochkarätige Sportereignisse konzentriert. Um ins Finale zu gelangen, müssen die acht Kandidaten zunächst Tausende von Mitbewerbern aus Hunderten von Schulen des gesamten Landes schlagen. Dazu müssen sie zunehmend schwierigere Wörter ohne den geringsten Fehler buchstabieren. Das Auswahlverfahren beginnt in der eigenen Schulklasse; der Beste muss sich dann den Besten seines Jahrgangs stellen, bis ein Sieger von jeder Schule übrig bleibt. In der nächsten Runde treten dann die Besten aller Schulen im Bezirk gegeneinander an und so weiter und so fort...

*Spellbound* gab mir zu denken. Inwiefern war das fehlerfreie Buchstabieren von Wörtern wie *schottische* oder *cymotrichous* ein Anzeichen für früh entwickeltes Sprachtalent, und in welchem Maße war Grit hier im Spiel?

Ich telefonierte mit der Koordinatorin des *Spelling Bee*, einer dynamischen Frau namens Paige Kimble, die früher selbst einmal Champion im Buchstabieren gewesen war. Sie war genauso darauf erpicht wie ich, in Erfahrung zu bringen, was das psychologische Rüstzeug von Siegertypen ausmacht. Sie erklärte sich bereit, meine Fragebogen an sämtliche 273 Regionalsieger zu versenden, sowie diese feststanden – was allerdings noch einige Monate in Anspruch nehmen würde.<sup>15</sup>

Schließlich schickten zwei Drittel der Angeschriebenen die Fragebogen an mein Institut zurück. Der älteste von ihnen war 15 Jahre alt, das absolute Höchstalter für die Teilnahme an dem Wettbewerb, und der jüngste gerade mal sieben.

Abgesehen davon, dass die Buchstabierkünstler meine Erhe-

bungsbogen ausgefüllt hatten, beantworteten sie auch noch meine Frage, wie viel Zeit sie auf Buchstabierübungen verwendeten. Im Schnitt taten sie das eine Stunde lang an Wochentagen und über zwei Stunden täglich am Wochenende. Aber die Skala schlug nach oben und unten weit aus – manche Wettbewerbsteilnehmer übten überhaupt nicht, während andere fast jeden Samstag bis zu neun Stunden damit verbrachten.

Ich pickte stichprobenmäßig ein paar der Einsender heraus und bat sie, an einem mündlichen Intelligenztest teilzunehmen. Als Gruppe demonstrierten sie bemerkenswerte verbale Fähigkeiten. Aber auch hier variierten die Ergebnisse ziemlich deutlich; einige der Kinder und Jugendlichen erwiesen sich in dieser Hinsicht als wahre Wunderkinder, während andere für ihr Alter nur durchschnittliche Leistungen erbrachten.

Als die letzte Runde des Wettbewerbs übertragen wurde, saß ich bis zum spannenden Finale vor dem Fernseher und wurde schließlich Zeugin, wie der dreizehnjährige Anurag Kashyap A-P-P-O-G-G-I-A-T-U-R-A (ein Begriff aus der Musik, der eine Verzierung in der Instrumental- und Vokalmusik bezeichnet) korrekt buchstabierte und damit die Meisterschaft gewann.

Nachdem ich nun die Ergebnisse der Endausscheidung in Händen hatte, verglich ich sie mit meinen eigenen – und kam zu folgender Erkenntnis: Die von mir bereits Monate zuvor festgestellten Grit-Quoten spiegelten weitgehend das tatsächliche Ranking des Finales wider. Schlicht und einfach gesagt: Je höher ihr Grit-Faktor war, desto besser schnitten meine Probanden in dem Wettbewerb ab. Und wie war ihnen das geglückt? Indem sie wesentlich mehr Zeit darauf verwendeten, vorher gründlich zu üben und sich immer wieder dem Wettstreit mit anderen Kindern und Jugendlichen zu stellen.

Und wie steht es mit der natürlichen Begabung? Auch verbale Intelligenz ist ein Anzeichen dafür, dass der Teilnehmer oder die

Teilnehmerin im Wettbewerb vorn landen wird. Trotzdem gab es zwischen dem verbalen Intelligenzquotienten und dem Grit-Faktor praktisch keinen Zusammenhang. Außerdem hatten sprachlich hochbegabte Wettbewerbsteilnehmer sich weder intensiver auf die Ausscheidung vorbereitet als weniger begabte, noch konnten sie auf mehr Erfahrungen mit solchen Veranstaltungen zurückgreifen.

Diese Kluft zwischen Grit und natürlicher Begabung manifestierte sich ein weiteres Mal in einer separaten Studie, die ich mit Studenten von Elitehochschulen durchführte. Hier zeigte es sich, dass die Ergebnisse des SAT-Tests und meine Grit-Faktoren umgekehrt proportional zueinander in Beziehung standen.<sup>16</sup> In dieser Einzelstudie schnitten Probanden mit besseren SAT-Ergebnissen beim Grit-Faktor im Schnitt geringfügig schlechter ab als ihre Kommilitonen. Als ich dieses Ergebnis mit den übrigen von mir gesammelten Daten in Korrelation setzte, kam ich zu der entscheidenden Erkenntnis, die meine zukünftige Arbeit bestimmen sollte: *Unser Potenzial ist die eine Sache. Was wir daraus machen, ist eine ganz andere.*

## 2. Kapitel

# Vom Talent geblendet?

Bevor ich Psychologin wurde, war ich Lehrerin. Und bei der Ausübung dieser Tätigkeit reifte in mir die Erkenntnis, dass mehr als nur Begabung und Talent dazu gehörten, etwas zu erreichen.<sup>1</sup>

Ich war 27, als ich meine erste Vollzeitstelle im Lehramt antrat. Im Monat zuvor hatte ich meinen Job bei McKinsey gekündigt, einer weltweit operierenden Unternehmens- und Strategieberatungsfirma, deren New Yorker Hauptsitz mehrere Etagen eines blau verglasten Wolkenkratzers in Midtown Manhattan einnimmt. Meine Kolleginnen und Kollegen waren angesichts meiner Entscheidung ein wenig befremdet. Sie verstanden nicht, wieso ich einem Unternehmen den Rücken kehrte, von dem die meisten meiner Altersgenossen sich nichts sehnlicher wünschten, als dazugehören zu dürfen – zu einem Unternehmen, das immer wieder als eines der kompetentesten und einflussreichsten auf seinem Gebiet gepriesen wird.

Meine Bekannten mutmaßten, ich würde eine 80-Stunden-Woche gegen einen etwas relaxteren Arbeitsalltag eintauschen – aber natürlich weiß jeder, der je als Lehrer gearbeitet hat, dass es auf Erden keinen anstrengenderen Beruf gibt. Warum also meine Kündigung? Zu (be)raten anstatt zu lehren, stellte auf eine gewisse Weise einen Irrweg für mich dar. Während meiner gesamten Collegezeit hatte ich Schüler aus den öffentlichen Schulen der Umgebung unterrichtet und betreut. Nach meinem Abschluss initiierte

ich ein kostenloses Nachhilfeunterrichtprojekt, das ich zwei Jahre lang leitete. Anschließend ging ich nach Oxford, wo ich Neurowissenschaften studierte und meine Doktorarbeit über die neuronalen Ursachen bei Lese-Rechtschreib-Störungen schrieb. Als ich meine Tätigkeit im Lehramt aufnahm, fühlte ich mich also wieder ganz in meinem Element.

Und doch war der Übergang ziemlich abrupt. Hatte ich noch die eine Woche beim Blick auf meinen Kontoauszug fast nicht glauben können, dass ich tatsächlich ein so hohes Gehalt bezog, fragte ich mich in der nächsten, wie die Lehrer in dieser Stadt überhaupt ihren Lebensunterhalt bestreiten konnten. Mein Mittagessen bestand nun aus einem während des Korrigierens von Arbeiten hastig heruntergewürgten Sandwich – kein Sushi auf Spesenrechnung mehr. Für den Weg zur Arbeit benutzte ich zwar weiterhin dieselbe U-Bahn, doch fuhr ich nun an Midtown vorbei und stieg sechs Haltestellen weiter südlich aus – auf der Lower East Side. Anstatt Pumps, Perlenohrringen und maßgeschneiderter Businessklamotten trug ich nun vernünftige Schuhe, in denen ich den ganzen Tag stehen konnte, und Kleider, bei denen ich mich nicht daran zu stören brauchte, wenn sie voller Kreideflecken waren.

Meine Schüler waren um die zwölf Jahre alt. Die meisten von ihnen wohnten in den Mietskasernen, die sich zwischen der Avenue A und der Avenue D zusammendrängten. Das war in der Zeit, bevor in dieser Gegend an jeder Ecke angesagte Cafés wie Pilze aus dem Boden schossen. In dem Herbst, in dem ich an der Schule anfing, war sie gerade als Drehort für einen Film über eine Problemschule in einem heruntergekommenen Wohnviertel ausgesucht worden.

Meine Aufgabe bestand darin, meinen Siebklässlern Mathematik beizubringen: Brüche und Dezimalzahlen und die rudimentären Grundbausteine von Algebra und Geometrie. Schon

in der ersten Woche fiel mir auf, dass manche meiner Schüler mathematische Zusammenhänge rascher begriffen als ihre Klassenkameraden. Es war eine helle Freude, die besonders intelligenten Schüler der Klasse zu unterrichten. Sie waren im wahrsten Sinne des Wortes »schnelle Lerner«, erkannten fast ganz von selbst den gemeinsamen Lösungsansatz in einer Reihe von Textaufgaben, die weniger begabten Schülern großes Kopfzerbrechen bereiteten.

Doch als es an der Zeit war, die ersten Noten zu vergeben, stellte ich zu meiner Überraschung fest, dass manche dieser wirklich hochbegabten Schüler sich doch nicht so gut machten, wie ich erwartet hatte. Natürlich gab es auch welche, die mich keineswegs enttäuschten, aber einige meiner besten Schüler mussten sich mit eher bescheidenen oder sogar schlechten Noten zufriedengeben.

Im Gegensatz dazu erzielten manche Schüler, die am Anfang große Probleme gehabt hatten, bessere Noten, als ich ihnen ursprünglich zugetraut hätte. Bei diesen »Strebern« konnte man sich darauf verlassen, dass sie jeden Tag alles, was sie für die Schule brauchten, dabei hatten, während des Unterrichts nicht herumkaspern oder aus dem Fenster schauten, sondern fleißig mitschrieben und Fragen stellten. Wenn sie etwas beim ersten Mal nicht verstanden hatten, setzten sie sich damit auseinander, bis sie auf die Lösung kamen. Bisweilen kamen sie auch während der Pausen oder am Nachmittag, wenn die Wahlpflichtfächer unterrichtet wurden, zu mir und fragten mich um Rat. Und dieser Eifer schlug sich denn auch in ihren Noten nieder.

Offensichtlich war Begabung kein Garant für gute Leistungen. Auch wer schnell und gut rechnen konnte, zählte in Mathe nicht unbedingt zu den Klassenbesten. Das überraschte mich. Nach gängiger Auffassung ist Mathematik ein Schulfach, bei dem die dafür besonders begabten Schüler erwartungsgemäß gute Leis-

tungen erbringen und ihre Klassenkameraden, die mit dem Fach »nicht so viel am Hut haben«, weit hinter sich lassen. Um ehrlich zu sein – auch ich bin zunächst mit dieser Prämisse an meine neue Aufgabe herangegangen. Es konnte für mich gar kein Zweifel daran bestehen, dass diejenigen, denen alles nur so zuflog, ihre Mitschüler regelmäßig ausstechen würden, und ich war sogar überzeugt gewesen, dass die Kluft zwischen den Überfliegern und dem Rest der Klasse mit der Zeit immer größer werden würde.

*Ich hatte mich von dem Talent dieser Schüler blenden lassen.*

Nach und nach ging ich dazu über, mich selbst immer strenger ins Gebet zu nehmen. Wenn ich den Schülern etwas erklärte, es ihnen aber nicht unmittelbar einleuchten wollte, konnte es dann sein, dass diejenigen, die es nicht so recht begriffen, sich einfach nur ein wenig länger damit beschäftigen mussten? Konnte es sein, dass ich einen anderen Ansatz suchen musste, um das, was ich rüberzubringen versuchte, begreiflich zu machen? Sollte ich den Stellenwert des fleißigen Bemühens noch einmal überdenken, bevor ich den voreiligen Schluss zog, Talent und Begabung seien manchen Schülern ganz einfach in die Wiege gelegt worden und anderen eben nicht? Und war es nicht meine Pflicht als Lehrerin, mir zu überlegen, wie ich diese Schüler – und auch mich selbst – dazu bewegen konnte, mit noch mehr Fleiß und Beharrlichkeit an ein Problem heranzugehen?

Gleichzeitig begann ich mir Gedanken darüber zu machen, wie gescheit sich auch meine schwächsten Schüler anhörten, wenn sie über etwas redeten, was sie ernsthaft interessierte. Es fanden Unterhaltungen statt, bei denen es mir beinahe unmöglich war, ihnen zu folgen: Diskurse über Basketballstatistiken, Texte von Liedern, die den Schülern besonders gut gefielen, und umständliche Auseinandersetzungen darüber, dass der und der mit dem und dem kein Wort mehr redete und wie es dazu gekommen war. Indem ich meine Schüler besser kennenernte, stellte ich fest, dass

sie alle in ihrem äußerst komplizierten täglichen Leben schon jede Menge vertrackter Situationen gemeistert hatten. Konnte es denn wirklich um so vieles schwieriger sein, eine algebraische Gleichung nach  $x$  aufzulösen?

Meine Schüler waren in Mathematik nicht alle gleich gut; aber wenn sie und ich uns nur gemeinsam genug Mühe gaben – konnte es dann vielleicht doch gelingen, ihnen nach und nach so viel von dem Unterrichtsstoff für die siebte Klasse beizubringen, dass sie damit über die Runden kamen? Bestimmt, dachte ich – dafür waren sie *allesamt gut genug*.

Gegen Ende des Schuljahrs wurde aus meinem Verlobten mein Ehemann. Um auch ihm einen neuen Karrierestart in der Nach-McKinsey-Ära zu ermöglichen, packten wir unsere Siebensachen und zogen von New York nach San Francisco, wo ich eine neue Anstellung als Mathematiklehrerin an der Lowell Highschool bekam.

Verglichen mit meinem Klassenzimmer von der Lower East Side, war Lowell eine völlig andere Welt.

Die Schule versteckt sich in einem permanent nebelverhangenen Talbecken in unmittelbarer Nähe des Pazifiks; sie ist die einzige staatliche Highschool in der Umgebung von San Francisco, die Schüler nur auf der Grundlage ihrer akademischen Leistungen aufnimmt. Keine Schule in Kalifornien kann mehr Schüler vorweisen, die anschließend ein Studium beginnen; wer einen Abschluss von der Lowell Highschool hat, ist auch an den wahlreichsten Universitäten des ganzen Landes gerne gesehen.

Wenn man so wie ich an der Ostküste aufgewachsen ist, kann man sich Lowell als die Stuyvesant High von San Francisco vorstellen, als den Ort nämlich, an dem *die* Elite-Highschool des ganzen Landesteils angesiedelt ist – mit lauter Senkrechtstartern, die um Längen besser sind als die Masse, die einfach nicht die spitzen-

mäßigen Testergebnisse und Abschlussnoten erreicht, die nötig sind, um an der Schule angenommen zu werden.

Mir fiel schon bald auf, dass die Schüler an der Lowell Highschool sich mehr durch ihre Arbeitsmoral als durch ihre Intelligenz auszeichneten. Als ich die Schüler meiner Klasse einmal fragte, wie viel Zeit sie zu Hause mit Schularbeiten verbrachten, antworteten die meisten: »Mehrere Stunden.« Und zwar pro Tag, nicht pro Woche.

Nichtsdestotrotz gab es, wie an jeder anderen Schule auch, erhebliche Unterschiede darin, wie gut die Schüler sich vorbereiten und wie sich das auf ihre Leistungen auswirkte.

Wie ich es auch schon in New York beobachtet hatte, schnitten manche der Schüler, von denen ich besonders gute Leistungen erwartet hatte, weil sie die gestellten Aufgaben mit Leichtigkeit zu bewältigen schienen, schlechter ab als andere in ihrer Klasse. Andererseits erbrachten einige derjenigen Schüler, die sich besonders anstrengen mussten, um mitzuhalten, regelmäßig die besten Leistungen bei Tests und im Unterricht.

Einer von diesen Superfleißigen war David Luong.

Ich unterrichtete David in Algebra im neunten Schuljahr. An der Lowell Highschool gab es zwei Algebrakurse; der eine war so etwas wie eine Beschleunigungsspur, die mit Erreichen der zwölften Klasse zum *Advanced Placement*, sozusagen einem vorderen Startplatz für den Sprung aufs College oder die Universität, führte, weil man ein erhöhtes Leistungsniveau erreicht hatte; der andere Kurs, der, den ich unterrichtete, war dagegen die Bummelsspur. Die Schüler meiner Klasse erreichten nur das grundlegende Leistungsniveau der Schule, und ihnen blieb die »Beschleunigungsspur« verschlossen.

Zunächst fiel David in der Klasse nicht weiter positiv auf; er war ein stiller Junge, der seinen Platz in einer der hinteren Reihen hatte. Er meldete sich nicht oft zu Wort und auch eher selten,

wenn es darum ging, zur Tafel zu kommen und vor der Klasse eine Aufgabe zu lösen.

Aber ich merkte beim Korrigieren schon bald, dass David stets tadellose Arbeiten ablieferte, und wenn ich doch einmal einen Fehler bei ihm entdeckte, war es öfter mein eigenes Versehen und nicht seines. Er legte eine enorme Lernbegierigkeit an den Tag, folgte dem Unterricht stets mit gespannter Aufmerksamkeit; und am Ende der Stunde blieb er bisweilen noch kurz im Klassenraum und bat mich auf seine typisch höfliche, zurückhaltende Art, ihm noch ein paar schwierigere Aufgaben für zu Hause mitzugeben.

Irgendwann stellte sich mir ernsthaft die Frage, was dieser Junge eigentlich in meiner Klasse verloren hatte.

Er war bei mir völlig falsch aufgehoben, also ging ich mit ihm zusammen zu meiner Abteilungsleiterin. Zum Glück war sie eine verständige Frau und eine gute Pädagogin, für die das Wohl der Schüler einen höheren Stellenwert hatte als bürokratische Vorgaben, sodass ich gar nicht erst lange zu reden brauchte. Sie leitete sogleich den notwendigen Papierkram in die Wege, damit David meinen Kurs verlassen und in den Kurs mit dem erhöhten Niveau wechseln konnte.

Ich hatte zwar einen guten Schüler verloren, doch dafür konnte sich meine Nachfolgerin über ihren Neuzugang freuen. Es gab zwar ein paar Höhen und Tiefen, und Davids Noten in seiner neuen Klasse waren nicht immer die allerbesten. »Nachdem ich aus Ihrer Klasse raus war und in die andere kam, die schon weiter war, habe ich zuerst nicht ganz mithalten können«<sup>2</sup>, berichtete David mir später. »Und im Jahr darauf war in Mathe Geometrie dran; das war auch ganz schön schwer. Da habe ich nicht ein A« – die Bestnote – »bekommen, sondern nur ein B.« Und noch eine Klasse weiter wurde seine erste Mathematikarbeit mit einem D für »ausreichend« bewertet.

»Wie bist du damit klargekommen?«, wollte ich von ihm wissen.

»Ich war natürlich sauer – das können Sie mir glauben –, aber was nutzte es, sich da groß aufzuregen? Es ließ sich ja nicht mehr ändern. Ich wusste, dass es jetzt darauf ankam, wie es weitergehen würde. Also bin ich zu meiner Lehrerin und habe sie um Rat gefragt. Ich wollte einfach dahinterkommen, was ich verkehrt gemacht hatte, verstehen Sie? Wollte wissen, was ich anders machen musste.«

Als er in die zwölfte Klasse kam, belegte David den schwierigeren von den zwei Kursen in Differenzial- und Integralrechnung, die in Lowell angeboten wurden, und im Frühjahr darauf erzielte er in der *Advanced Placement*-Prüfung glatte fünf von fünf möglichen Punkten.

Nach der Highschool besuchte David das Swarthmore College, das er mit zwei Diplomen abschloss – in Ingenieurwesen und in Volkswirtschaft. Bei der Abschlussfeier saß ich neben seinen Eltern im Publikum, und da sah ich ihn wieder im Geiste vor mir, den unauffälligen Schüler irgendwo in einer der hinteren Reihen meines Klassenzimmers, der dann letztendlich der lebende Beweis dafür wurde, wie viel bei schulischen Eignungstests gründlich danebengehen kann.

Vor zwei Jahren erwarb David an der University of California in Los Angeles seinen Doktortitel der technischen Wissenschaften. Das Thema seiner Dissertation lautete: »Algorithmen für optimale Leistungsausbeute bei thermodynamischen Prozessen in schnelllaufenden Dieselmotoren«. Verständlich ausgedrückt: David zeigte auf, wie man höhere Mathematik nutzen konnte, um Lastwagenmotoren effizienter zu machen. Heute arbeitet er als Ingenieur bei der Aerospace Corporation in El Segundo. Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen: Der Junge, der als für einen Leistungskurs in Mathematik ungeeignet eingestuft worden war, entwickelt heute Raumschiffe.

Im Verlauf der nächsten Jahre meiner Lehrtätigkeit war ich immer weniger überzeugt davon, dass Hochbegabung allein ausschlaggebend für Lebenserfolg war; vielmehr faszinierte mich zunehmend, welche Früchte harte Arbeit eintrug. Weil ich diesem Geheimnis unbedingt auf den Grund gehen wollte, hängte ich den Lehrerinnenberuf an den Nagel, um Psychologin zu werden.

Schon sehr bald nach Beginn meines Psychologiestudiums stellte ich fest, dass Psychologen sich bereits seit Ewigkeiten den Kopf darüber zerbrachen, warum manchen Menschen der Erfolg in den Schoß fiel, während er anderen versagt blieb. Zu den Pionieren auf diesem Feld gehörte Francis Galton, der diese Frage häufig mit seinem Halbvetter Charles Darwin erörtert hatte.

Dem Vernehmen nach muss Galton ein richtiger Wunderknabe gewesen sein. Mit vier Jahren konnte er lesen und schreiben. Mit sechs beherrschte er die lateinische Sprache und die schriftliche Division größerer Zahlen; außerdem konnte er Passagen aus Shakespeares Werken auswendig rezitieren. Lernschwierigkeiten schien er nicht zu kennen.<sup>3</sup>

1869 veröffentlichte er seine erste wissenschaftliche Studie über die Grundlagen herausragender Leistungen. Nachdem er Listen von bekannten Persönlichkeiten aus der Wissenschaft, der Musik, der Dichtkunst, der Jurisprudenz und aus dem Sport – um nur die wichtigsten Bereiche zu nennen – angelegt hatte, sammelte er sämtliche biografischen Informationen über diese Personen, deren er habhaft werden konnte. Aus ihnen zog er den Schluss, dass Menschen, die sich durch ihre Errungenschaften weit aus der Masse hervorhoben, sich auf dreifache Weise auszeichneten: Sie würden über »große intellektuelle Fähigkeiten« in Verbindung mit außerordentlichem »Arbeitseifer« und die »Kapazität, anstrengende Arbeit zu verrichten«<sup>4</sup> verfügen.

## UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Angela Duckworth

### **GRIT - Die neue Formel zum Erfolg**

Mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 480 Seiten, 13,5 x 21,5 cm  
20 s/w Abbildungen

ISBN: 978-3-570-10275-6

C. Bertelsmann

Erscheinungstermin: März 2017

## Die neue Formel zum Erfolg: Leidenschaft Ausdauer und Zuversicht

Eine Mischung aus Ausdauer und Leidenschaft, nicht IQ, Startbedingungen oder Talent entscheidet über den Erfolg eines Menschen. Diese These hat die Neurowissenschaftlerin und Psychologin Angela Duckworth in dem Wort GRIT zusammengefasst, das im Englischen so viel wie Biss oder Mumm heißt, und hat damit weltweit Aufsehen erregt. Auf Basis ihrer eigenen Geschichte, von wissenschaftlichen Erkenntnissen und anhand ungewöhnlicher Leistungsbiografien ist sie dem Geheimnis von erfolgreichen Menschen auf den Grund gegangen, seien sie Sportler, Bankmanager oder Comiczeichner. Sie weist nach, dass nicht "Genie", sondern eine einzigartige Kombination aus Begeisterungsfähigkeit und langfristigem Durchhaltevermögen darüber entscheidet, ob man seine Ziele erreicht. Mit zahlreichen Beispielen, die jeder auf seine Situation anwenden kann, erläutert Angela Duckworth das Konzept der motivierten Beharrlichkeit. Und sie fordert dazu auf, im Wissen um GRIT Lernen und Bildung neu zu denken.

 **Der Titel im Katalog**