

Angela Duckworth

GRIT

**DIE
NEUE FORMEL
ZUM ERFOLG**

**MIT BEGEISTERUNG UND
AUSDAUER ANS ZIEL**

C.Bertelsmann

Testen Sie
Ihr
GRIT-Level

Angela Duckworth

GRIT

**DIE NEUE FORMEL
ZUM ERFOLG**

**MIT BEGEISTERUNG
UND AUSDAUER ZUM ZIEL**

Aus dem Amerikanischen
von Leon Mengden

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

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

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

© 2016 by Angela Duckworth

© der deutschsprachigen Ausgabe 2017 beim C. Bertelsmann Verlag, München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Jorge Schmidt, München

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

ISBN 978-3-641-17355-5

V003

www.cbertelsmann.de

Für Jason

Inhalt

Vorwort

1. Teil

WAS GRIT IST UND WARUM MAN GRIT HABEN SOLLTE

1. Kapitel

Dabei sein und bleiben

2. Kapitel

Vom Talent geblendet?

3. Kapitel

Einsatz zählt doppelt

4. Kapitel

Wie sieht's denn mit Ihrem Grit aus?

5. Kapitel

Wie man zu mehr Grit kommt

2. Teil

GRIT VON INNEN HERAUS WACHSEN LASSEN

6. Kapitel

Interesse

7. Kapitel

Übung

8. Kapitel

Sinn und Zweck

9. Kapitel

Zuversicht

3. Teil

GRIT VON AUSSEN NACH INNEN WACHSEN LASSEN

10. Kapitel

Erziehung zu mehr Grit

11. Kapitel

Die Spielfelder des Grit

12. Kapitel

Eine Kultur des Grit

13. Kapitel

ZU GUTER LETZT

ANHANG

Dank

Weiterführende Lektüreempfehlungen

Anmerkungen

Register

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 genannt – 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 innewohnenden 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 wissenschaftlichen 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 Fitnesstest, 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, gehörten 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 ab¹; 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 Erklängen 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.² Zufälligerweise war Jerry Kagan nicht nur der erste Psychologe, der sich mit dem Phänomen der Studienabbrecher 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 Hilfwissenschaftlerin in seinem Institut gearbeitet habe.

Seine frühen Versuche, in West Point die Spreu vom Weizen zu trennen, hat Jerry später als gewaltigen Reinfeld 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 abzuberechnen. 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 zermürben 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 Zensuredurchschnitt von der Highschool, einer Expertise zu seinen oder ihren Führungsqualitäten und schließlich einer objektiven Messung der körperlichen Leistungsfähigkeit der betreffenden Person zusammensetzte.³

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.⁴ 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 rangenommen 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 Klassenkameraden zu.«⁵

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.⁶

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 hebt 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 Erfolgserlebnis des Siegens: »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 ungelenkt 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 beseelt 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 Ungreifbares? 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 Interessengebiete 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 Persönlichkeitstest, 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 »Folterphase« in West Point unbeirrt 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.⁷

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.⁸

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.⁹ 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 öffentlichen 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 graduerter Betriebswirt oder einen medizinischen, rechtswissenschaftlichen oder anderen Dokortitel 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.¹⁰ Dies gab mir zunächst Rätsel auf, doch schon bald stellte ich fest, dass die Abbrecherquote an kommunalen Colleges bis zu 80 Prozent betragen kann.¹¹ 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 zermürende 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.«¹²

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.¹³ 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?¹⁴ 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 Dokortitel 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.¹⁵

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 Erhebungsbogen 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

**Haben Sie Lust gleich
weiterzulesen? Dann
lassen Sie sich von
unseren Lesetipps
inspirieren.**

Ilona Bürgel

Warum immer mehr nicht immer richtig ist

Neue Wege zu Erfolg und Wohlbefinden



KOSTENLOS REINLESEN



Kostenlos reinlesen

Kann es uns gut gehen, so mitten im Stress und bei all den Anforderungen? Unbedingt! Sagt die erfolgreiche Autorin und Psychologin Dr. Ilona Bürgel und zeigt gleich noch charmant und lebensnah ihren persönlichen Gegenentwurf zu unserem Kult um Überforderung und Erschöpfung.

Sie entlarvt Anstrengungsfallen und lädt ihre Leser mit dem Prinzip Wohlbefinden zum Umdenken ein.

Sie zeigt, wie wir in einer komplexen Welt mit wirksamen Tricks selbst dafür sorgen können, dass es uns gut geht, anstatt uns andauernd fremden oder eigenen Maximierungsansprüchen auszusetzen, die uns nicht gut tun.

Herausforderungen anzunehmen ist wichtig für unsere persönliche Weiterentwicklung und für unseren Lebenserfolg. Doch wer ständig nur höher-schneller-weiter will, ist schnell verbraucht und einsam. Wir fühlen uns wohl, wenn wir auf die richtige Art und Weise gefordert sind. Und wenn wir uns wohl fühlen, leisten wir, was wir wollen und sollen – ganz ohne gestresst zu sein.

»Dieses Buch ist ganz nah dran an unserem Alltag. Charmant, offen und die Garantie, endlich den ersten Schritt aus den Anstrengungsfallen zu gehen.«

Kerstin Kotlar, Focus online

»Ein hervorragender Reiseführer zu einem Leben im richtigen Gleichgewicht zwischen Anstrengung und Wohlbefinden.« Dr. Claudia Becker, Die Welt / Welt am Sonntag

[Anmeldung zum Penguin Newsletter](#)

Sabine Asgodom-Brockert

In meiner Badewanne bin ich Kapitän

Meine besten Selbstcoaching-Tipps



KOSTENLOS REINLESEN



[Kostenlos reinlesen](#)

Genervt von den ewig gleichen Verhaltensmuster-Fällen? Zermürbt von den Herausforderungen des Alltags? In diesem Buch verrät Sabine Asgodom ihre besten Selbstcoaching-Tipps. Leicht zu lesen, unterhaltsam und voller nützlicher Aha-Effekte. Basierend auf ihren erfolgreichen Beratungsseiten in der Zeitschrift Donna und anhand von konkreten Fällen aus ihrer Praxis hilft Sabine Asgodom, die unterschiedlichsten Probleme des Lebensalltags zu bewältigen: Ob es um Stress im Job geht, um die Macken des Partners, darum, wie man Konflikte mit Freunden löst oder eine gute Work-Life-Balance findet: Mit Coaching-Übungen vom Alternativrad bis zum Stärkenprofil zeigt Sabine Asgodom, wie man Denkalternativen entwickelt, eigene Stärken erkennt und ins Handeln kommt. Eine Fundgrube für alle, die den eigenen Weg zu privatem und beruflichem Erfolg finden wollen.

[Anmeldung zum Penguin Newsletter](#)