

	Adam Grant Hidden Potential – Die Wissenschaft des Erfolgs Wie man über sich hinauswächst Aus dem amerikanischen Englisch von Marlene Fleißig und Violeta Topalova Gelesen von Oliver Kube 141 Tracks 490 Minuten
---	--

Inhalt

Track	Titel
2	Prolog Rosen, die aus Rissen im Beton sprießen
6	Die richtigen Voraussetzungen
8	Eine Frage des Charakters
10	Rüstzeug
14	TEIL I: CHARAKTERSTÄRKEN Besser werden beim Besserwerden
16	1 Raus aus der Komfortzone Wie wir uns mit den unangenehmen Seiten des Lernens anfreunden
18	Stilfrage
21	In den Ring treten
22	Angenehm unangenehm
23	Sich auf die Zunge beißen
26	2 Menschliche Schwämme Wie wir etwas aufnehmen und uns anzupassen lernen
27	Das Verhältnis zwischen Leistung und Erfolg steigern
29	Proaktiv und entwicklungsorientiert
30	Der große Wurf
32	Der unschönen Wahrheit auf den Grund gehen
34	Möge die Quelle der Macht mit euch sein
36	3 Perfekt sein ist nicht alles Die richtige Balance zwischen fehlerhaft und makellos finden
38	Was Einserschüler falsch machen
40	Beton der Möglichkeiten
42	Auf der Suche nach den richtigen Unvollkommenheiten
45	The Show Must Go On
46	Ein Minimum Lovable Product

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

- 48 **Teil II: STRUKTUREN DER MOTIVATION** Scaffolding: Wie wir mit den richtigen
Hilfsmitteln Hindernisse überwinden können
- 50 **4 Farbe in den Alltag bringen** Leidenschaft und Praxis vereinen
- 52 Harmonie finden
- 54 Spielend lernen
- 56 Aus der Übung
- 57 Ein ganz neues Spiel
- 58 Aus Liebe zum Training
- 60 Mach mal Pause
- 62 **5 Raus aus dem Sumpf!** Über Umwege zum Fortschritt
- 64 Zurücksetzen, um vorwärtszukommen
- 66 Ein ehrenwerter Versuch
- 68 Wer was kann, sollte kein Lehrer werden
- 70 Schreiben Sie Ihren eigenen Reiseführer
- 72 Wenn der Tank leer ist
- 73 Einen Abstecher machen
- 74 Gipfelstürmer
- 75 **6 Der Schwerkraft trotzen** Wie wir uns gemeinsam am eigenen Schopf aus dem Sumpf
ziehen können
- 77 Einander etwas beibringen
- 79 Unverhofftes Potenzial
- 80 Unsere eigenen Ratschläge beherzigen
- 82 Ein Berg von Zweifeln
- 83 Einen Funken entfachen
- 84 Fackelträger
- 85 Den Weg ebnen
- 87 **TEIL III: CHANCENSYSTEME** Türen und Fenster öffnen
- 89 **7 Systeme, die Schule machen** Ein Schulsystem, das das Beste in jedem zum
Vorschein bringt
- 91 Das Land der Möglichkeiten
- 93 Zusammenbleiben
- 94 Hilfe, die bleibt
- 96 Ein Kinderspiel
- 97 Ärger im Paradies

- 98 Die Liebe am Leben erhalten
- 99 Pause mal anders
- 101 **8 Nach Gold schürfen** Kollektive Intelligenz in Teams freisetzen
- 103 Team ist nicht gleich Team
- 105 Es geht nicht nur um mich
- 106 Zusammengeklebt sind wir stark
- 108 Je mehr Gehirne, desto besser
- 110 Tausend Blumen blühen lassen
- 11 Der Angriff der Barbaren auf die Gatekeeper
- 113 Licht am Boden des Tunnels
- 114 **9 Rohdiamanten** In Hochschulzulassungsgremien und Bewerbungsgesprächen ungeschliffene Juwelen finden
- 116 Der sprechende Hut ist nicht gut bei Stimme
- 119 Ungeschliffene Juwelen
- 120 Das Unmessbare messen
- 122 Das Unsichtbare sichtbar machen
- 123 Aufstieg pro Zeitraum
- 125 Interview ohne den Vampir
- 129 Ein Fenster öffnet sich
- 131 **Epilog** Weit gekommen
- 136 Kurz und knapp – die Top 40

Anmerkungen

Prolog

Persönliche Interviews mit Maurice Ashley, 10. Januar 2022, und Francis Idehen, 20. Dezember 2021, 10. Januar 2022 und 23. Februar 2022; Maurice Ashley, *Chess for Success* (New York: Broadway Books, 2007); Henry Louis Gates Jr., *America Behind the Color Line* (New York: Grand Central, 2007); Franz Lidz, »The Harlem Gambit«, *Sports Illustrated*, 11. November 1991, und »Master Mind«, *Sports Illustrated*, 30. Mai 1994; Steve Fishman, »Day for Knight«, *New York*, 22. Juni 1998; Charlotte Wilder, »How Maurice Ashley, the First Black Chess Grandmaster, Uses the Game to Change Inner-City Kids' Lives«, *USA Today*, 19. Mai 2016; Dave Von Drehle, »Chess Players Destroy Nerd, Black Stereotypes«, *The Seattle Times*, 2. Juni 1991; The Tim Ferris Show, »Grandmaster Maurice Ashley – and Strategies of World-Class Mastery«, 30. Juli, 2020; John Tierney, »Harlem Teenagers Checkmate a Stereotype«, *The New York Times*, 26. April 1991; »Maurice Ashley 2.1.2008«, City Club of Cleveland, YouTube, 13. August 2015, youtu.be/rriQOBkMhf0; Joe Lemire, »A Star of the ›Raging Rooks‹ He Helped Change the Face of N.Y.C. Chess«, *The New York Times*, 6. November 2020; Philippe Boulet-Gercourt, »The Incredible Story of the 8 ›Kids‹ Harlem Chess Players«, Chess in the Schools, 26. Dezember 2020.

Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

Kenneth R. Koedinger, Paulo F. Carvalho, Ran Liu und Elizabeth A. McLaughlin, »An Astonishing Regularity in Student Learning Rate«, *PNAS* 120, Nr. 13 (2023): e222131120.

Chia-Jung Tsay und Mahzarin R. Banaji, »Naturals and Strivers: Preferences and Beliefs about Sources of Achievement«, *Journal of Experimental Social Psychology* 47, Nr. 2 (2011): S. 460–465.

Agnes Callard, *Aspiration: The Agency of Becoming* (New York: Oxford University Press, 2018).

Die richtigen Voraussetzungen

Raj Chetty, John N. Friedman, Nathaniel Hilger, Emmanuel Saez, Diane Whitmore Schanzenbach und Danny Yagan, »How Does Your Kindergarten Classroom Affect Your Earnings? Evidence From Project Star«, *The Quarterly Journal of Economics* 126, Nr. 4 (2011): S. 1593–1660 und »\$320,000 Kindergarten Teachers«, *Kappan*, November 2010.

Raj Chetty, John N. Friedman und Jonah E. Rockoff, »Measuring the Impacts of Teachers II: Teacher Value – Added and Student Outcomes in Adulthood«, *American Economic Review* 104, Nr. 9 (2014): S. 2633–2679.

Eine Frage des Charakters

Aristoteles, *Nikomachische Ethik*, übersetzt von Gernot Krapinger (Stuttgart: Reclam, 2017).

Alexander P. Burgoyne, Giovanni Sala, Fernand Gobet, Brooke N. Macnamara, Guillermo Campitelli und David Z. Hambrick, »The Relationship between Cognitive Ability and Chess Skill: A Comprehensive Meta-Analysis«, *Intelligence* 59 (2016): S. 72–83.

Guillermo Campitelli und Fernand Gobet, »Deliberate Practice: Necessary but Not Sufficient«, *Current Directions in Psychological Science* 20, Nr. 5 (2011): S. 280–285.

James J. Heckman und Tim Kautz, »Hard Evidence on Soft Skills«, *Labour Economics* 19, Nr. 4 (2012): 45164; Tim Kautz, James Heckman, Ron Diris, Bas ter Weel und Lex Borgans, »Fostering and Measuring Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success«, Working Paper 20749, Dezember 2014.

Rüstzeug

Laura E. Berk und Adam Winsler, *Scaffolding Children's Learning: Vygotsky and Early Childhood Education* (Washington, DC: National Association for the Education of Young Children, 1995).

Zainab Faatimah Haider und Sophie von Stumm, »Predicting Educational and Social-Emotional Outcomes in Emerging Adulthood from Intelligence, Personality und Socioeconomic Status« *Journal of Personality and Social Psychology* 123, Nr. 6 (2022): S. 1386–1406.

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

Giovanni Sala und Fernand Gobet, »Do the Benefits of Chess Instruction Transfer to Academic and Cognitive Skills? A Meta-Analysis« *Educational Research Review* 18 (2016): S. 46–57; Michael Rosholm, Mai Bjørnskov Mikkelsen und Kamilla Gumedé, »Your Move: The Effect of Chess on Mathematics Test Scores«, *PLoS ONE* 12 (2017): e0177257; William M. Bart, »On the Effect of Chess Training on Scholastic Achievement«, *Frontiers in Psychology* 5 (2014): S. 762; John Jerrim, Lindsey Macmillan, John Micklewright, Mary Sawtell und Meg Wiggins, »Does Teaching Children How to Play Cognitively Demanding Games Improve Their Educational Attainment?«, *Journal of Human Resources* 53, Nr. 4 (2018): S. 993–1021; Fernand Gobet und Guillermo Campitelli, »Educational Benefits of Chess Instruction: A Critical Review«, in *Chess and Education: Selected Essays from the Koltanowski Conference*, Hg. Tim Redman (Dallas: University of Texas, 2006).

TEIL I: CHARAKTERSTÄRKEN

William James, *The Principles of Psychology*, vol. 2 (New York: Holt, 1890).

Francisco Campos, Michael Frese, Markus Goldstein, Leonardo Iacovone, Hillary C. Johnson, David McKenzie und Mona Mensmann, »Teaching Personal Initiative Beats Traditional Training in Boosting Small Business in West Africa«, *Science* 357, Nr. 6357 (2017): S. 1287–1290.

Paul G. Whitmore, John P. Fry, »Soft Skills: Definition, Behavioral Model Analysis, Training Procedures«, ERIC Clearinghouse Professional Paper S. 3–74 (1974).

1 Raus aus der Komfortzone

Sara Maria Hasbun: Persönliches Interview, 14. Februar 2022; »Interview with Sara Maria Hasbun«, International Association of Hyperpolyglots, 2022, polyglotassociation.org/members/sara-maria-hasbun; John Fotheringham, »Polyglot & Miss Linguistic Founder Sara Maria Hasbun on How to Learn a Language Like a Linguist«, *Language Mastery*, 3. Mai 2019; Sara Maria Hasbun, »I've Learned 9 Languages, All After the Age of 21«, MissLinguistic, 21. August 2018, misslinguistic.com/i-learned-nine-languages; »Interview with Sara Maria Hasbun« Glossika, YouTube, 21. November 2019, youtu.be/isErps6luoA.

Benny Lewis: Private Korrespondenz, 2. April 2023; Martin Williams, »Natural-Born Linguists: What Drives Multi-Language Speakers?«, *The Guardian*, 5. September 2013; Andreas Laimboeck, »How Far Did Benny Lewis Get to Learn Fluent Mandarin in Three Months?«, LTL Language School, 28. Februar 2023; Benny Lewis, *Fluent in 3 Months: How Anyone at Any Age Can Learn to Speak Any Language from Anywhere in the World* (New York: HarperOne, 2014) und fluentin3months.com.

Kenji Hakuta, Ellen Bialystok und Edward Wiley, »Critical Evidence: A Test of the Critical-Period Hypothesis for Second-Language Acquisition«, *Psychological Science* 14, Nr. 1 (2003): S. 31–38; Frans van der Slik, Job Schepens, Theo Bongaerts und Roeland van Hout, »Critical Period Claim Revisited: Reanalysis of Hartshorne, Tenenbaum and Pinker (2018) Suggests Steady Decline and Learner-Type Differences« *Language Learning* 72, Nr. 1 (2022): S. 87–112.

Stilfrage

Philip M. Newton und Atharva Salvi, »How Common Is Belief in the Learning Styles Neuromyth, and Does It Matter?« A Pragmatic Systematic Review«, *Frontiers in Education* 5 (2020): 602451.

Harold Pashler, Mark McDaniel, Doug Rohrer und Robert Bjork, »Learning Styles: Concepts and Evidence«, *Psychological Science in the Public Interest* 9, Nr. 3 (2008): S. 105–119.

Laura J. Massa und Richard E. Mayer, »Testing the ATI Hypothesis: Should Multimedia Instruction Accommodate Verbalizer-Visualizer Cognitive Style?«, *Learning and Individual Differences* 16, Nr. 4 (2006): S. 321–335.

Polly R. Husmann und Valerie Dean O'Loughlin, »Another Nail in the Coffin for Learning Styles? Disparities among Undergraduate Anatomy Students' Study Strategies, Class Performance, and Reported VARK Learning Styles«, *Anatomical Sciences Education* 12, Nr. 1 (2019): S. 6–19.

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

- Donggun An und Martha Carr, »Learning Styles Theory Fails to Explain Learning and Achievement: Recommendations for Alternative Approaches«, *Personality and Individual Differences* 116, Nr. 1 (2017): S. 410–416.
- Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (New York: Scribner, 2007), *Cruel Shoes* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1979) und *Pure Drivel* (New York: Hyperion, 1998); Harry Shearer und Steve Martin, »Not Wild but Witty Repartee with Martin, Shearer«, *Los Angeles Times*, 9. Dezember 1998; Catherine Clinch, »No Art Comes from the Conscious Mind«, *Creative Screenwriting*, 8. März 2016; Steven Gimbel, *Isn't That Clever: A Philosophical Account of Humor and Comedy* (New York: Taylor & Francis, 2017)
- Robert Boice, *Professors as Writers: A Self-Help Guide to Productive Writing* (Oklahoma: New Forums, 1990); Shakked Noy und Whitney Zhang, »Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence« SSRN, 1. März 2023.
- Tim Urban, »Why Procrastinators Procrastinate«, Wait But Why, 30. Oktober 2013.
- Fuschia M. Sirois, *Procrastination: What It Is, Why It's a Problem, and What You Can Do About It* (Washington, DC: APA LifeTools, 2022); Adam Grant, »The Real Reason You Procrastinate«, *Work-Life*, 10. März 2020.
- Adam Grant, »Steve Martin on Finding Your Authentic Voice«, *Re:Thinking*, 4. Mai 2023.
- Steve Martin, Moderator, *The 75th Annual Academy Awards*, 23. März 2003.
- Ted Lasso, »Pilot«, 14. August 2020.

In den Ring treten

- David B. Daniel und William Woody, »They Hear, but Do Not Listen: Retention for Podcasted Material in a Classroom Context«, *Teaching of Psychology* 37, Nr. 3 (2010): S. 199–203.
- Janet Geipel und Boaz Keysar, »Listening Speaks to Our Intuition while Reading Promotes Analytic Thought«, *Journal of Experimental Psychology: General* (2023).
- Daniel T. Willingham, »Is Listening to a Book the Same Thing as Reading It?« *The New York Times*, 8. Dezember 2018.
- Michael W. Kraus, »Voice-Only Communication Enhances Empathic Accuracy«, *American Psychologist* 72, Nr. 7 (2017): S. 664–654; Aldert Vrij, Pär Anders Granhag und Stephen Porter, »Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection«, *Psychological Science in the Public Interest* 11, Nr. 3 (2010): S. 89–121.
- Natsuko Shintani, The Effectiveness of Processing Instruction and Production-Based Instruction on L2 Grammar Acquisition: A Meta-Analysis«, *Applied Linguistics* 36 Nr. 3 (2015): S. 306–325; Natsuko Shintani, Shaofeng Li und Rod Ellis, »Comprehension-Based versus Production-Based Grammar Instruction: A Meta-Analysis of Comparative Studies«, *Language Learning* 63, Nr. 2 (2013): S. 296–329.
- Joseph P. Vitta und Ali H. Al-Hoorie, »The Flipped Classroom in Second Language Learning: A Meta-Analysis«, *Language Teaching Research* (2020): S. 1–25.

Angenehm unangenehm

- Kaitlin Woolley und Ayelet Fishbach, »Motivating Personal Growth by Seeking Discomfort«, *Psychological Science* 33, Nr. 4 (2022): S. 510–23.
- Track 22: ... Aber die Forschung hat gezeigt, dass Parteiträger, wenn man sie dazu brachte, sich auf Unangenehmes einzulassen, eher geneigt waren, mal einen Artikel aus einer anderen politischen Richtung herunterzuladen.

Auch für Gruppen ist es wichtig, sich aus ihrer Komfortzone zu wagen. Bei einer Reihe von Experimenten, die von der Managementwissenschaftlerin Katherine Phillips durchgeführt wurden, kam heraus, dass Gruppen, in denen Teilnehmende unterschiedlicher Ethnien vertreten waren, kreativere Lösungen präsentierten und klügere Schlussfolgerungen zogen als heterogene Gruppen. Und obwohl sich diese Gruppen besser schlugen, hielten sie ihre Lösungen für

schlechter – Vielfalt war ihnen unangenehm. Ironischerweise war dieses Unbehagen einer der Gründe für ihren Erfolg. Es zwang sie zu systematischem Denken und intensiver Vorbereitung; sie fühlten sich gedrängt, sich deutlicher zu erklären und aufmerksamer zuzuhören. Wie Kathy Phillips und ihr Team abschließend feststellten, kann das Akzeptieren von unangenehmen Gefühlen dabei helfen, dass sich »aus gefühlsbedingtem Unbehagen kognitive Geistesgaben ergeben«. (Siehe hierzu: Katherine W. Phillips, Katie A. Liljenquist und Margaret A. Neale, »Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, Nr. 3 (2009): S. 336–350; Samuel R. Sommers, »On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations«, *Journal of Personality and Social Psychology* 90, Nr. 4 (2006): S. 597–612; Denise Lewin Loyd, Cynthia S. Wang, Katherine W. Phillips und Robert B. Lount Jr., »Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus«, *Organization Science* 24, Nr. 3 (2013): S. 757–772; Katherine W. Phillips und Robert B. Lount, »The Affective Consequences of Diversity and Homogeneity in Groups«, in *Research on Managing Groups and Teams*, Ausgabe 10, Hg. Elizabeth A. Mannix und Margaret A. Neale (Bingley, UK: Emerald, 2007).)

Sich auf die Zunge beißen

Patricia J. Brooks und Vera Kempe, »More Is More in Language Learning: Reconsidering the Less-Is-More Hypothesis«, *Language Learning* 69, Nr. S1 (2019): S. 13–41; Lindsay Patterson, »Do Children Soak Up Language Like Sponges?«, *The New York Times*, 16. April 2020.

Kate B. Wolitzky-Taylor, Jonathan D. Horowitz, Mark B. Powers und Michael J. Telch, »Psychological Approaches in the Treatment of Specific Phobias: A Meta-Analysis«, *Clinical Psychology Review* 28, Nr. 6 (2008): S. 1021–1037.

Lori A. Zoellner, Jonathan S. Abramowitz, Sally A. Moore und David M. Slagle, »Flooding« in: *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice*, Hg. William T. O'Donohue und Jane E. Fisher (New York: Wiley, 2008).

Annemarie Landman, Eric L. Groen, M.M. (René) van Paassen, Adelbert W. Bronkhorst und Max Mulder, »The Influence of Surprise on Upset Recovery Performance in Airline Pilots«, *The International Journal of Aerospace Psychology* 27, Nr. 1–2 (2017): S. 2–14; Stephen M. Casner, Richard W. Geven und Kent T. Williams, »The Effectiveness of Airline Pilot Training for Abnormal Events«, *Human Factors* 55, Nr. 3 (2013): S. 477–485.

Track 25: ... Doch anstatt mit Small Talk zu beginnen, macht er einen größeren Sprung, um eine ausagekräftige Reaktion zu erhalten.

Obwohl wir oft beim Small Talk bleiben, um Unannehmlichkeiten zu vermeiden, sind tiefgründige Gespräche erstaunlich nett. Sieben Studien ergaben, dass sich die Menschen glücklicher, verbundener und weniger unbehaglich als erwartet fühlen, wenn sie ernstere Unterhaltungen führen. Als ich mit dem Bus von Boston nach Mexiko fuhr, nachdem meine Spanischkenntnisse über die Jahre eingerostet waren, hatte ich angenehmere Gespräche und konnte viel besser üben, wenn ich anstatt »Qué haces?« – also: Was machst du? – zu »Qué te encanta hacer?« wechselte – also: Was machst du gerne? (Siehe hierzu: Michael Kardas, Amit Kumar und Nicholas Epley, »Overly Shallow? Miscalibrated Expectations Create a Barrier to Deeper Conversation«, *Journal of Personality and Social Psychology* 122, Nr. 3 (2022): S. 367–398.)

Janet Metcalfe, »Learning Errors«, *Annual Review of Psychology* 68 (2017): S. 465–489.

Robert Eisenberger, »Learned Industriousness«, *Psychological Review* 99, Nr. 2 (1992): S. 248–267.

2 Menschliche Schwämme

David P.G. Bond und Stephen E. Grasby, »Late Ordovician Mass Extinction Caused by Volcanism, Warming, and Anoxia, Not Cooling and Glaciation«, *Geology* 48, Nr. 8 (2020): S. 777–781; Jack

- Longman, Benjamin J.W. Mills, Hayley R. Manners, Thomas M. Gernon und Martin R. Palmer, »Late Ordovician Climate Change and Extinctions Driven by Elevated Volcanic Nutrient Supply«, *Nature Geoscience* 14, Nr. 12 (2021): S. 924–929; Xianqing Jing, Zhenyu Yang, Ross N. Mitchell, Yabo Tong, Min Zhu und Bo Wan, »Ordovician-Silurian True Polar Wander as a Mechanism for Severe Glaciation and Mass Extinction«, *Nature Communications* 13 (2022): 7941; Cody Cottier, »The Ordovician Extinction: Our Planet's First Brush with Death«, *Discover*, 16. Januar 2021.
- Joseph P. Botting, Lucy A. Muir, Yuandong Zhang, Xuan Ma, Junye Ma, Longwu Wang, Jianfang Zhang, Yanyan Song und Xiang Fang, »Flourishing Sponge-Based Ecosystems after the End-Ordovician Mass Extinction«, *Current Biology* 27, Nr. 4 (2017): S. 556–562.
- Frankie Schembri, »Earth's First Animals May Have Been Sea Sponges«, *Science*, 17. Oktober 2018.
- Sally P. Leys und Amanda S. Kahn, »Oxygen and the Energetic Requirements of the First Multicellular Animals«, *Integrative and Comparative Biology* 58, Nr. 4 (2018): S. 666–676.
- Niklas A. Kornder, Yuki Esser, Daniel Stoupin, Sally P. Leys, Benjamin Müller, Mark J.A. Vermeij, Jef Huisman und Jasper M. de Goeij, »Sponges Sneeze Mucus to Shed Particle Waste from Their Seawater Inlet Pores«, *Current Biology* 32, Nr. 17 (2022): P3855–3861.
- Steven E. McMurray, James E. Blum und Joseph R. Pawlik, »Redwood of the Reef: Growth and Age of the Giant Barrel Sponge *Xestospongia muta* in the Florida Keys«, *Marine Biology* 155 (2008): S. 159–171.
- Sabrina Imbler, »A Swirling Vortex Is No Match for This Deep-Sea Sponge«, *The New York Times*, 9. September 2021.
- Carmel Mothersil und Brian Austin, *Aquatic Invertebrate Cell Culture* (London: Springer, 2000).
- Das Verhältnis zwischen Leistung und Erfolg steigern**
- Persönliches Interview mit Mellody Hobson, 17. November 2021; Adam Grant, »Mellody Hobson on Taking Tough Feedback«, *Re:Thinking*, 15. Juni 2021.
- Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (München: C.H. Beck Verlag, 2010).
- Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin und Barry Schwartz, »Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work«, *Journal of Research in Personality* 31, Nr. 1 (1997): S. 21–33.
- J. Stuart Bunderson und Jeffery A. Thompson, »The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work«, *Administrative Science Quarterly* 54, Nr. 1 (2009): S. 32–57.
- Sascha O. Becker Ludger Wößmann, »Was Weber Wrong? A Human Capital Theory of Protestant Economic History«, *The Quarterly Journal of Economics* 124, Nr. 2 (2009): S. 531–596.
- Track 28: ... In der Nähe der Wiege des Protestantismus zu leben und das damit verbundene höhere Einkommen lässt sich also eindeutig auf die Verbesserung der Lese- und Schreibfähigkeiten zurückführen.

Obwohl weiter darüber diskutiert wird, ob, wo und wann die Reformation das Wirtschaftswachstum beförderte, herrscht Einigkeit darüber, dass es weltweit nicht der einzige Faktor war, der zu einer besseren Lese- und Schreibfähigkeit führte. (Siehe hierzu: Sascha O. Becker, Steven Pfaff und Jared Rubin, »Causes and Consequences of the Protestant Reformation«, *Explorations in Economic History* 62 (2016): S. 1–25; Felix Kersting, Iris Wohnsiedler und Nikolaus Wolf, »Weber Revisited: The Protestant Ethic and the Spirit of Nationalism«, *The Journal of Economic History* 80, Nr. 3 (2020): S. 710–745; Federico Mantovanelli, »The Protestant Legacy: Missions and Literacy in India«, CEPR Discussion Paper Nr. 913309, November 2018; Davide Cantoni, »The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands«, *Journal of the European Economic Association* 13, Nr. 4 (2015): S. 561–598.) Es gibt beispielsweise Forschungsergebnisse dazu, dass Anfang des 20. Jahrhunderts mit dem Bau von Bibliotheken in Städten sich das Bildungsniveau der Kinder verbesserte; sie konnten eher

kommerziell orientierte, sicherere und prestigeträchtigere Arbeitsverhältnisse annehmen. (Siehe hierzu: Ezra Karger, »The Long-Run Effect of Public Libraries on Children: Evidence from the Early 1900s« SocArXiv (2021): e8k7p.) Zudem gibt es eine Studie über Städte, die von dem Philanthropen Andrew Carnegie finanzierte öffentliche Bibliotheken zugesagt bekamen und vorläufige Baugenehmigungen erhielten. Der Bau der Bibliothek zahlte sich in den folgenden zwei Jahrzehnten aus. (Siehe hierzu: Enrico Berkes und Peter Nencka, »Knowledge Access: The Effects of Carnegie Libraries on Innovation«, SSRN, 22. Dezember 2021.) Die Patentraten stiegen um acht bis 13 Prozent – vor allem in den Technologiebereichen, die die Bibliotheken abdeckten –, und auch die Anzahl von Frauen und Migranten in der Forschung nahm zu. Alphabetisierung ist kein Allheilmittel, aber sie kann einem beim Lernen unterstützen.

Proaktiv und entwicklungsorientiert

Wesley M. Cohen und Daniel A. Levinthal, »Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation«, *Administrative Science Quarterly* 35, Nr. 1 (1990): S. 128–152.

Adam M. Grant und Susan J. Ashford, »The Dynamics of Proactivity at Work«, *Research in Organizational Behavior* 28 (2008): S. 3–34.

Susan J. Ashford, Ruth Blatt und Don Vande Walle, »Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations«, *Journal of Management* 29 (2003): S. 773–799; Adam M. Grant, Sharon Parker und Catherine Collins, »Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel«, *Personnel Psychology* 62, Nr. 1 (2009): S. 31–55; Lukasz Stasielowicz, »Goal Orientation and Performance Adaptation: A Meta-Analysis«, *Journal of Research in Personality* 82 (2019): 103847.

Der große Wurf

Persönliche Korrespondenz mit Julius Yego 9. September 2022 und 8. März 2023; Erin C.J. Robertson, »Get to Know Julius Yego, Kenya's Self-Taught Olympic Javelin-Thrower Dubbed »The Youtube Man«« *OkayAfrica*, <https://www.okayafrica.com/get-know-julius-yego-kenyas-self-taught-olympic-javelin-thrower-dubbed-youtube-man/>; »Julius Yego – The YouTube Man«, GoPro, YouTube, 19. Mai 2016, youtu.be/IO1fzo1aCHU; Roy Tomizawa, »No Coach, No Problem: Silver Medalist Javelin Thrower Julius Yego and the YouTube Generation«, *The Olympians*, 5. September 2016; David Cox, »How Kenyan Javelin Thrower Julius Yego Mastered His Sport By Watching YouTube Videos«, *Vice*, 16. August 2016.

Mike Rowbottom, »Ihab Abdelrahman El Sayed, Almost the Pharoah of Throwing«, *World Athletics*, 16. September 2015; »Throw Like an Egyptian«, *World Athletics*, 12. Januar 2015.

Der unschönen Wahrheit auf den Grund gehen

Jackie Gnepp, Joshua Klayman, Ian O. Williamson und Sema Barlas, »The Future of Feedback: Motivating Performance Improvement through Future-Focused Feedback«, *PLoS ONE* 15, Nr. 6 (2020): e0234444; Hayley Blunden, Jaewon Yoon, Ariella S. Kristal und Ashley Whillans, »Soliciting Advice Rather Than Feedback Yields More Developmental, Critical, and Actionable Input« Harvard Business School Working Paper Nr. 20–021, August 2019 (überarbeitet April 2021).

Katie A. Liljenquist, »Resolving the Impression Management Dilemma: The Strategic Benefits of Soliciting Advice«, Northwestern University ProQuest Dissertations Publishing (2010): 3402210.

Stacey R. Finkelstein und Ayelet Fishbach, »Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback«, *Journal of Consumer Research* 39, Nr. 1 (2012): S. 22–38; Ayelet Fishbach, Tal Eyal und Stacey R. Finkelstein, »How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit«, *Social and Personality Psychology Compass* 48, Nr. 10 (2010): S. 517–530; Ayelet Fishbach, Minjung Koo und Stacey R. Finkelstein, »Motivation Resulting from Completed and Missing Actions«, *Advances in Experimental Social Psychology* 50 (2014): S. 257–307.

Möge die Quelle der Macht mit euch sein

C. Neil Macrae, Galen V. Bodenhausen und Guglielmo Calvini, »Contexts of Cryptomnesia: May the

Source Be with You«, *Social Cognition* 17, Nr. 3 (1999): S. 273–297.

Emily S. Wong, Dawei Zheng, Siew Z. Tan, Neil I. Bower, Victoria Garside, Gilles Vanwalleghem, Federico Gaiti, Ethan Scott, Benjamin M. Hogan, Kazu Kikuchi, Edwina McGlinn, Mathias Francois und Bernard M. Degnan, »Deep Conservation of the Enhancer Regulatory Code in Animals«, *Science* 370, Nr. 6517 (2020): eaax8137; Riya Baibhawi, »Sea Sponge Unravels 700-Million-Year-Old Mystery of Human Evolution«, *Republic World*, 21. November 2020.

Danielle Hall, »Sea Sponges: Pharmacies of the Sea«, *Smithsonian*, November 2019.

Carl Zimmer, »Take a Breath and Thank a Sponge«, *The New York Times*, 13. März 2014; Megan Gannon, »Sponges May Have Breathed Life into Ancient Oceans«, *LiveScience*, 11. März 2014; Michael Tatzel, Friedhelm von Blanckenburg, Marcus Oelze, Julien Bouchez und Dorothee Hippler, »Late Neoproterozoic Seawater Oxygenation by Siliceous Sponges«, *Nature Communications* 8 (2017): S. 621.

3 Perfekt sein ist nicht alles

Tadao Ando, *Tadao Ando: Endeavors* (New York: Flammarion, 2019); Michael Auping, *Seven Interviews with Tadao Ando* (London: Third Millennium, 2002); Kanae Hasegawa, »Tadao Ando Interview«, *Frame*, 6. Dezember 2014; Sharon Waxman, »A Natural Designer«, *Chicago Tribune*, 28. Mai 1995; Jocelyn Lippert, »Japanese Architect Ando Speaks at TD Master's Tea«, *Yale Daily News*, 12. Oktober 2001; »CNN Talk Asia Program – Japanese Architect, Tadao Ando«, Daniel J. Stone, YouTube, 13. Januar 2010, youtu.be/dZuSoBCR-I; Walter Mariotti, »Tadao Ando: The World Must Change«, *Domus*, 3. Dezember 2020; Bianca Bosker, »Haute Concrete«, *The Atlantic*, April 2017; Julie V. Iovine, »Building a Bad Reputation«, *The New York Times*, 8. August 2004; »Artist Talk: Tadao Ando«, Art Institute of Chicago, YouTube, 27. November 2018, youtu.be/cV0hiUcFFG8.

Was Einserschüler falsch machen

Adam Grant, »What Straight-A Students Get Wrong«, *The New York Times*, 8. Dezember 2018.

Thomas Curran und Andrew P. Hill, »Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences from 1989 to 2016«, *Psychological Bulletin* 145, Nr. 4 (2019), S. 410–429.

Thomas Curran und Andrew P. Hill, »Young People's Perceptions of Their Parents' Expectations and Criticism Are Increasing Over Time: Implications for Perfectionism«, *Psychological Bulletin* 148, Nr. 1–2 (2022), S. 10728.

Andrew P. Hill und Thomas Curran, »Multidimensional Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis«, *Personality and Social Psychology Review* 20, Nr. 3 (2016), S. 269–288.

Dana Harari, Brian W. Swider, Laurens Bujold Steed und Amy P. Breidenthal, »Is Perfect Good? A Meta-Analysis of Perfectionism in the Workplace«, *Journal of Applied Psychology* 103, Nr. 10 (2018), S. 1121–1144.

Kathryn D. Sloane und Lauren A. Sosniak, »The Development of Accomplished Sculptors«, in: Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

Donald W. Mackinnon, »The Nature and Nurture of Creative Talent«, *American Psychologist* 17 (1962), S. 484–495.

Adam Grant, »Breaking Up with Perfectionism«, *WorkLife*, 3. Mai 2022.

Beton der Möglichkeiten

Leonard Koren, *Wabi-Sabi for Artists, Designers, Poets & Philosophers* (Point Reyes, CA: Imperfect Publishing, 2008).

Auf der Suche nach den richtigen Unvollkommenheiten

Track 43: ... Ich musste meinen Perfektionismus überwinden.

Perfektionisten neigen auch stärker zu mentalen Blockaden. Denken Sie nur daran, wie die Turnerin Simone Biles in Tokio mitten im Sprung die Orientierung verlor. Turner und Wasserspringer nennen es »Twisties«, Trampolinspringer »Lost Move Syndrome« und Golfer »Yips«, wenn

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

der Körper plötzlich routinierte Bewegungen, die das Gehirn sonst automatisch initiiert, nicht mehr ausführen kann. Erste Studien deuten darauf hin, dass diese mentale Blockade häufiger bei Perfektionisten vorkommt, bei denen hoher Performancedruck in Verbindung mit Angststörungen den Autopiloten deaktiviert und das Muskelgedächtnis verzerrt. (Siehe hierzu: Jenn Bennett, Michael Rotherham, Kate Hays, Peter Olusoga und Ian Maynard, »Yips and Lost Move Syndrome: Assessing Impact and Exploring Levels of Perfectionism, Rumination, and Reinvestment«, *Sport and Exercise Psychology Review* 12, Nr. 1 (2016), S. 14–27; Melissa Catherine Day, Joanna Thatcher, Iain Greenlees und Bernadette Woods, »The Causes of and Psychological Responses to Lost Move Syndrome in National Level Trampolinists«, *Journal of Applied Sport Psychology* 18 (2006), S. 151–166; Jenn Bennett und Ian Maynard, »Performance Blocks in Sport: Recommendations for Treatment and Implications for Sport Psychology Practitioners«, *Journal of Sport Psychology in Action* 8, Nr. 1 (2017), S. 60–68.) Mir passierte das einmal bei einem Sprung, den ich schon seit Jahren beherrschte – eine anderthalbfache Schraube. Statt mit einem Köpfer einzutauchen, knallte ich in die falsche Richtung blickend mit dem Rücken aufs Wasser – ich hatte völlig unbewusst und unabsichtlich statt anderthalb zwei Schrauben gemacht. Ich war zwar nur unsanft im Wasser gelandet, aber beängstigend war es trotzdem.

Ivana Osenk, Paul Williamson und Tracey D. Wade, »Does Perfectionism or Pursuit of Excellence Contribute to Successful Learning? A Meta-Analytic Review«, *Psychological Assessment* 32, Nr. 10 (2020), S. 972–983.

Edwin A. Locke und Gary P. Latham, »Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey«, *American Psychologist* 57, Nr. 9 (2002), S. 705–717, und »Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel«, *Psychological Science* 1 (1990), S. 240–246; Gerard Seijts, Gary P. Latham, Kevin Tasa und Brandon W. Latham, »Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures«, *Academy of Management Journal* 47, Nr. 2 (2004), S. 227–239.

Thomas Suddendorf, Donna Rose Addis und Michael C. Corballis, »Mental Time Travel and the Shaping of the Human Mind«, in *Predictions in the Brain: Using Our Past to Generate a Future*, Mohse Bar (Hg.) (New York: Oxford, 2011).

Daniel J. Madigan, »A Meta-Analysis of Perfectionism and Academic Achievement«, *Educational Psychology Review* 31 (2019), S. 967–989.

Alice Moon, Muping Gan und Clayton Critcher, »The Overblown Implications Effect«, *Journal of Personality and Social Psychology* 118, Nr. 4 (2020), S. 720–742.

Glenn D. Reader und Marilyn B. Brewer, »A Schematic Model of Dispositional Attribution in Interpersonal Perception«, *Psychological Review* 86, Nr. 1 (1979), S. 61–79.

The Show Must Go On

Twyla Tharp, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life* (New York: Simon & Schuster, 2009); Robin Pogrebin, »Movin' Out beyond Missteps; How Twyla Tharp Turned a Problem in Chicago into a Hit on Broadway«, *The New York Times*, 12. Dezember 2002; Michael Phillips, »In Chaotic ›Movin Out‹, Dancing Off to the Vietnam War«, *Los Angeles Times*, 22. Juli 2022 und »Tharp Reshapes ›Movin Out‹ before It Goes to Broadway«, *Chicago Tribune*, 22. August 2022; Tim Harford, »Bless the Coal-Black Hearts of the Broadway Critics«, *Cautionary Tales*, 20. Mai 2022.

Richard P. Larrick, Albert E. Mannes und Jack B. Soll, »The Social Psychology of the Wisdom of Crowds«, in *Social Judgment and Decision Making*, Joachim I. Kruger (Hg.) (New York: Psychology Press, 2012).

Ein Minimum Lovable Product

Leigh Thompson, »The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations«, *Group Decision and Negotiation* 4 (1995), S. 513–524.

Andrew P. Hill, Howard K. Hall und Paul R. Appleton, »The Relationship between Multidimensional

Perfectionism and Contingencies of Self-Worth«, *Personality and Individual Differences* 50, Nr. 2 (2011), S. 238–242.

Karina Limburg, Hunna J. Watson, Martin S. Hagger und Sarah J. Egan, »The Relationship between Perfectionism and Psychopathology: A Meta-Analysis«, *Journal of Clinical Psychology* 73, Nr. 10 (2017), S. 1301–1326.

Emma L. Bradshaw, James H. Conigrave, Ben A. Steward, Kelly A. Ferber, Philip D. Parker und Richard M. Ryan, »A Meta-Analysis of the Dark Side of the American Dream: Evidence for the Universal Wellness Costs of Prioritizing Extrinsic over Intrinsic Goals«, *Journal of Personality and Social Psychology* 124, Nr. 4 (2023), S. 873–899.

Jennifer Crocker und Lora E. Park, »The Costly Pursuit of Self-Esteem«, *Psychological Bulletin* 130, Nr. 3 (2004), S. 392–414.

Teil II: STRUKTUREN DER MOTIVATION

Emily A. Holmes, Ella L. James, Thomas Coode-Bate und Catherine Deeprose, »Can Playing the Computer Game ›Tetris‹ Reduce the Build-Up of Flashbacks for Trauma? A Proposal from Cognitive Science«, *PLoS ONE* 4 (2009), e4153; Emily A. Holmes, Ella L. James, Emma J. Kilford und Catherine Deeprose, »Key Steps in Developing a Cognitive Vaccine against Traumatic Flashbacks: Visuospatial Tetris versus Verbal Pub Quiz«, *PLoS ONE* 7 (2012), 10.1371.

Amalia Badawi, David Berle, Kris Rogers und Zachary Steel, »Do Cognitive Tasks Reduce Intrusive-Memory Frequency after Exposure to Analogue Trauma? An Experimental Replication«, *Clinical Psychological Science* 8, Nr. 3 (2020), S. 569–583.

Thomas Agren, Johanna M. Hoppe, Laura Singh, Emily A. Holmes und Jörgen Rosén, »The Neural Basis of Tetris Gameplay: Implicating the Role of Visuospatial Processing«, *Current Psychology* (2021); Rebecca B. Price, Ben Paul, Walt Schneider und Greg J. Siegle, »Neural Correlates of Three Neurocognitive Intervention Strategies: A Preliminary Step Towards Personalized Treatment for Psychological Disorders«, *Cognitive Therapy and Research* 37, Nr. 4 (2013), S. 657–672.

Ella L. James, Alex Lau-Zhu, Hannah Tickle, Antje Horsch und Emily A. Holmes, »Playing the Computer Game Tetris Prior to Viewing Traumatic Film Material and Subsequent Intrusive Memories: Examining Proactive Interference«, *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 53 (2016), S. 25–33.

Ella L. James, Michael B. Bonsall, Laura Hoppitt, Elizabeth M. Tunbridge, John R. Geddes, Amy L. Milton und Emily L. Holmes, »Computer Game Play Reduces Intrusive Memories of Experimental Trauma via Reconsolidation-Update Mechanisms«, *Psychological Science* 26, Nr. 8 (2015), S. 1201–1215.

4 Farbe in den Alltag bringen

Persönliches Interview mit Evelyn Glennie, 8. August 2022; Evelyn Glennie, *Good Vibrations: My Autobiography* (London: Hutchinson, 1990), *Listen World!* (London: Balestier Press, 2019) und »How to Truly Listen«, TED Talk, 2003, [ted.com/talks/evelyn_glennie_how_to_truly_listen](https://www.ted.com/talks/evelyn_glennie_how_to_truly_listen); Sofia Paster-nack, »Evelyn Glennie on the Olympics Opening Ceremony«, *Tom Tom*, Februar 2013.

Harmonie finden

Brooke N. Macnamara, David Z. Hambrick und Frederick L. Oswald, »Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions: A Meta-Analysis«, *Psychological Science* 25, Nr. 8 (2014), S. 1608–1618.

Maynard Solomon, *Mozart: A Life* (New York: HarperCollins, 2005).

Wolfgang Amadeus Mozart, *The Letters of Mozart and His Family*, Stanley Sadie und Fiona Smart (Hg.) (London: Macmillan, 1985).

Robert Spaethling, *Mozart's Letters, Mozart's Life* (New York: Norton, 2000).

- Malissa A. Clark, Jesse S. Michel, Ludmila Zhdanova, Shuang Y. Pui und Boris B. Baltes, »All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism«, *Journal of Management* 42, Nr. 7 (2016), S. 1836–1873.
- Erin C. Westgate und Timothy D. Wilson, »Boring Thoughts and Bored Minds: The MAC Model of Boredom and Cognitive Engagement«, *Psychological Review* 125, Nr. 5 (2018), S. 689–713; A. Mohammed Abubakar, Hamed Rezapouraghdam, Elaheh Behravesch und Huda A. Megeirhi, »Burnout or Boreout: A Meta-Analytic Review and Synthesis of Burnout and Boreout Literature in Hospitality and Tourism«, *Journal of Hospitality Marketing & Management* 31, Nr. 8 (2022), S. 458–503.
- Lauren A. Sosniak, »Learning to Be a Concert Pianist«, in Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).
- Arielle Bonneville-Roussy, Geneviève L. Lavigne und Robert J. Vallerand, »When Passion Leads to Excellence: The Case of Musicians«, *Psychology of Music* 39 (2011), S. 123–138.
- Jon M. Jachimowicz, Andreas Wihler, Erica R. Bailey und Adam D. Galinsky, »Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance«, *PNAS* 115, Nr. 40 (2018), S. 9980–9985.
- Lieke L. Ten Brummelhuis, Nancy P. Rothbard und Benjamin Uhrich, »Beyond Nine to Five: Is Working to Excess Bad for Health?«, *Academy of Management Discoveries* 3, Nr. 3 (2017), S. 262–283; Robert J. Vallerand, Yvan Paquet, Frederick L. Phillipe und Julie Charest, »On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model«, *Journal of Personality* 78, Nr. 1 (2010), S. 289–312.

Spielend lernen

- Jean Côté, »The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport«, *The Sport Psychologist* 13, Nr. 4 (1999), S. 395–417.
- Jean Côté, Joseph Baker und Bruce Abernethy, »Practice and Play in the Development of Sport Expertise«, in *Handbook of Sport Psychology*, Gershon Tenenbaum und Robert C. Eklund (Hg.) (New York: Wiley, 2007); Jackie Lordo, »The Development of Music Expertise: Applications of the Theories of Deliberate Practice and Deliberate Play«, *Update: Applications of Research in Music Education* 39, Nr. 3 (2021), S. 56–66.
- Adam M. Grant, Justin M. Berg und Daniel M. Cable, »Job Titles as Identity Badges: How Self-Reflective Titles Can Reduce Emotional Exhaustion«, *Academy of Management Journal* 57, Nr. 4 (2014), S. 1201–1225.
- Katie Watson und Belinda Fu, »Medical Improv: A Novel Approach to Teaching Communication and Professionalism Skills«, *Annals of Internal Medicine* 165, Nr. 8 (2016), S. 591–592.
- Katie Watson, »Serious Play: Teaching Medical Skills with Improvisational Theater Techniques«, *Academic Medicine* 86, Nr. 10 (2011), S. 1260–1265.
- Kevin P. Boesen, Richard N. Herrier, David A. Apgar und Rebekah M. Jackowski, »Improvisational Exercises to Improve Pharmacy Students' Professional Communication Skills«, *American Journal of Pharmaceutical Education* 73, Nr. 2 (2009), S. 35.
- Richard A. Rocco und D. Joel Whalen, »Teaching Yes, And ... Improv in Sales Classes: Enhancing Student Adaptive Selling Skills, Sales Performance, and Teaching Evaluations«, *Journal of Marketing Education* 36, Nr. 2 (2014), 197–208.
- Arne Güllich, Brooke N. Macnamara, David Z. Hambrick, »What Makes a Champion? Early Multidisciplinary Practice, Not Early Specialization, Predicts World-Class Performance«, *Perspectives on Psychological Science* 17, Nr. 1 (2022), S. 6–29.
- Shelby Waldron, J.D. DeFreese, Brian Pietrosimone, Johna Register-Mihalik und Nikki Barczak, »Exploring Early Sport Specialization: Associations with Psychosocial Outcomes«, *Journal of Clinical Sport Psychology* 14 (2019), S. 182–202.
- Daniel Memmert, *Teaching Tactical Creativity in Sport: Research and Practice* (London: Routledge, 2015).
- Pablo Greco, Daniel Memmert und Juan C.P. Morales, »The Effect of Deliberate Play on Tactical

Performance in Basketball«, *Perceptual and Motor Skills* 110, Nr. 3 (2010), S. 849–856.

Track 55: ... Natürlich kann eine Bestenliste dazu animieren, trotz aller Langeweile weiterzuarbeiten, aber das reicht nicht, um einen zu überlisten, auf einmal eine Routine zu mögen, die man eigentlich hasst.

Vor Kurzem habe ich erfahren, dass die ersten Laufbänder eigentlich als Folterinstrumente erfunden wurden. Im frühen 19. Jahrhundert mussten britische Gefangene täglich ungefähr sechs Stunden lang auf die Speichen eines großen Rades treten, mit dem Wasser gepumpt oder Mühlen angetrieben wurden. Ein Wachmann schrieb, »der Schrecken liege« nicht in der »Schwierigkeit«, sondern in der »monotonen Eintönigkeit« dieser Arbeit. (Siehe hierzu: Conor Heffernan, »The Treadmill's Dark and Twisted Past«, https://www.ted.com/talks/conor_heffernan_the_treadmill_s_dark_and_twisted_past.)

Aus der Übung

Persönliches Interview mit Brandon Payne, 22. Juli 2022; Seerat Sohi, »Meet the Coaches Who Scrutinize the World's Greatest Shot«, *Yahoo! Sports*, 20. Januar 2021; Tom Haberstroh, »The Story of Luka Dončić's Undercover Steph Curry Work-out«, *NBC Sports*, 24. Januar 2019.

Jihae Shin und Adam M. Grant, »Bored by Interest: Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance in Other Tasks«, *Academy of Management Journal* 62 (2019), S. 1–22.

Nick Greene, »8 Early Criticisms of Stephen Curry That Sound Absurd in Retrospect«, *Mental Floss*, 17. Mai 2016; »How Stephen Curry Went from Ignored College Recruit to NBA MVP«, *Yahoo! Sports*, 23. April 2015; Hanif Abdurraqib, »The Second Coming of Stephen Curry«, *GQ*, 10. Januar 2022; Lee Tran, »Muggsy Bogues on Stephen Curry as a Child«, *Fadeaway World*, 17. Januar 2021; Mark Medina, »He's in Love with Getting Better: How Stephen Curry Has Maintained Peak Conditioning«, [NBA.com](https://www.nba.com), 13. Juni 2022 und »After Offseason Focused on Perfection, Stephen Curry Could Be Even More Unstoppable«, [NBA.com](https://www.nba.com), 22. Oktober 2021.

Ein ganz neues Spiel

Brian M. Galla und Angela L. Duckworth, »More Than Resisting Temptation: Beneficial Habits Mediate the Relationship between Self-Control and Positive Life Outcomes«, *Journal of Personality and Social Psychology* 109, Nr. 3 (2015), S. 508–525.

Walter Mischel, Yuichi Shoda und Monica L. Rodriguez, »Delay of Gratification in Children«, *Science* 244, Nr. 4907 (1989), S. 933–938; Yuichi Shoda, Walter Mischel und Philip K. Peake, »Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions«, *Developmental Psychology* 26, Nr. 6 (1990), S. 978–986.

Armin Falk, Fabian Kosse und Pia Pinger, »Re-Revisiting the Marshmallow Test: A Direct Comparison of Studies by Shoda, Mischel und Peake (1990) und Watts, Duncan und Quan (2018)«, *Psychological Science* 31, Nr. 1 (2020), S. 100–104.

Track 57: ... Diese Kinder hatten ihre eigene Form des Deliberate Play improvisiert.

Der erste Marshmallow-Test fand unter der Annahme statt, dass Belohnungsverzögerung ein Zeichen von Disziplin ist – die Fähigkeit, langfristige Ziele vor kurzfristige Befriedigung zu stellen. Aber eine vor Kurzem durchgeführte Wiederholung des Tests deutet darauf hin, dass es vielmehr ein Zeichen von sozialer Stabilität sein könnte, auf den zusätzlichen Marshmallow zu warten. Kinder, die in fürsorglicher Umgebung aufwachsen, vertrauen wahrscheinlich stärker darauf, dass die Psychologen ihr Versprechen auf eine Belohnung auch erfüllen werden. Die Kinder, die sich sofort den süßen Mäusespeck in den Mund stopfen, kommen überwiegend aus sozioökonomisch benachteiligten Familien. Wenn man in einer Welt voller Armut und Unsicherheit aufwächst, kann man nicht darauf zählen, die versprochene Belohnung auch tatsächlich zu erhalten. (Siehe hierzu: Laura E. Michaelson und Yuko Munakata, »Same Data Set, Different Conclusions: Preschool Delay of Gratification Predicts Later Behavioral Outcomes in a Preregistered Study«, *Psychological Science* 31, Nr. 2 (2020), S. 193–201; Keith Payne und Pascal

Sheeran, »Try to Resist Misinterpreting the Marshmallow Test«, *Behavioral Scientist*, 3. Juli 2018.)

Aus Liebe zum Training

Matthias Brunmair und Tobias Richter, »Similarity Matters: A Meta-Analysis of Interleaved Learning and Its Moderators«, *Psychological Bulletin* 145 (2019), S. 1029–1052.

Nicholas F. Wymbs, Amy J. Bastian und Pablo A. Celnik, »Motor Skills Are Strengthened through Reconsolidation«, *Current Biology* 26, Nr. 3 (2016), S. 338–343; Johns Hopkins Medicine, »Want to Learn a New Skill? Faster? Change Up Your Practice Sessions«, *ScienceDaily*, 28. Januar 2016.

»I Trained Like Steph Curry for 50 Days to Improve My Shooting«, *Goal Guys*, YouTube, 18. August 2021, youtu.be/2Cf0n7PmMJ0; Philip Ellis, »An Average Guy Trained Like Golden State Warrior Steph Curry for 50 Days to Improve His Shooting«, *Men's Health*, 19. August 2021.

Mach mal Pause

Patricia Albulescu, Irina Macsinga, Andrei Rusu, Coralia Sulea, Alexandra Bodnaru und Bogdan Tudor Tulbure, »Give Me a Break!« A Systematic Review and Meta-Analysis on the Efficacy of Micro-Breaks for Increasing Well-Being and Performance«, *PLoS ONE* 17, Nr. 8 (2022), e0272460.

Laura M. Giurge und Kaitlin Woolley, »Working during Non-Standard Work Time Undermines Intrinsic Motivation«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 170, Nr. 1 (2022), 104134.

Maddy Shaw Roberts, »How Many Hours a Day Do the World's Greatest Classical Musicians Practice?«, *Classic FM*, 21. Juni 2021.

Ut Na Sio und Thomas C. Ormerod, »Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review«, *Psychological Bulletin* 135 (2009), S. 94–120.

Jihae Shin und Adam M. Grant, »When Putting Work Off Pays Off: The Curvilinear Relationship between Procrastination and Creativity«, *Academy of Management Journal* 64, Nr. 3 (2021), S. 772–798.

Adam Grant, »Lin-Manuel Miranda Daydreams, and His Dad Gets Things Done«, *Re:Thinking*, 29. Juni 2021.

Mason Currey, »Tchaikovsky, Beethoven, Mahler: They All Loved Taking Long Daily Walks«, *Slate*, 25. April 2013; Oliver Burkeman, »Rise and Shine: The Daily Routines of History's Most Creative Minds«, *The Guardian*, 5. Oktober 2013.

Michaela Dewar, Jessica Alber, Christopher Butler, Nelson Cowan und Sergio Della Sala, »Brief Wakeful Resting Boosts New Memories over the Long Term«, *Psychological Science* 23, Nr. 9 (2012), S. 955–960; David Robson, »An Effortless Way to Improve Your Memory«, *BBC*, 12. Februar 2018.

Jaap M.J. Murre und Joeri Dros, »Replication and Analysis of Ebbinghaus' Forgetting Curve«, *PLoS ONE* 10, Nr. 7 (2015), e0120644.

Nikhil Sonnad, »You Probably Won't Remember This, but the ›Forgetting Curve‹ Theory Explains Why Learning Is Hard«, *Quartz*, 28. Februar 2018.

5 Raus aus dem Sumpf!

Persönliches Interview mit R.A. Dickey, 2. Januar 2023; R.A. Dickey, *Wherever I Wind Up: My Quest for Truth, Authenticity, and the Perfect Knuckleball* (New York: Plume, 2012) und »Reaching the Summit of Kilimanjaro«, *The New York Times*, 14. Januar 2012; Tim Kurkjian, »The Knuckleball Experiment«, *ESPN*, 1. Dezember 2012; Kevin Bertha, »A Missing Ligament and the Knuckleball: The Story of R.A. Dickey«, *Bleacher Report*, 11. April 2010; Alan Schwarz, »New Twist Keeps Dickey's Career Afloat«, *The New York Times*, 27. Februar 2008; Jeremy Stahl, »Master of the Knuckleball«, *Slate*, 29. Oktober 2012; Brian Costa, »Knuckleballs of Kilimanjaro: Dickey Plots Ascent«, *The Wall Street Journal*, 27. Dezember 2011; Ben Maller, »Mets Pitcher R.A. Dickey Risking \$4 Million Salary to Climb Mount Kilimanjaro«, *ThePostGame*, 2. November 2011; Aditi Kinkhabwala, »Rocket Boy vs. the Baffler«, *The Wall Street Journal*, 3. Juli 2010; James Kaminsky, »R.A. Dickey: Did Mt. Kiliman-

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

jaro Turn New York Mets Pitcher into an All-Star?«, *Bleacher Report*, 6. Juni 2012; »R.A. Dickey Climbed Mount Kilimanjaro, the Mets' Knuckleballer Again Beats Fear with Staunch Belief«, *Yahoo! Sports*, 29. Juni 2012.

Alex Speier, »What Is a Baseball Player's Prime Age?«, *Boston Globe*, 2. Januar 2015; Rich Hardy, Tiwaloluwa Ajibewa, Ray Bowman und Jefferson C. Brand, »Determinants of Major League Baseball Pitchers' Career Length«, *Arthroscopy* 33 (2017), S. 445–449.

Zurücksetzen, um vorwärtszukommen

Wayne D. Gray und John K. Lindstedt, »Plateaus, Dips, and Leaps: Where to Look for Inventions and Discoveries during Skilled Performance«, *Cognitive Science* 41, Nr. 7 (2017), S. 1838–1870.

Eldad Yechiam, Ido Erev, Vered Yehene und Daniel Gopher, »Melioration and the Transition from Touch-Typing Training to Everyday Use«, *Human Factors* 45, Nr. 4 (2003), S. 671–684.

Yoni Donner und Joseph L. Hardy, »Piecewise Power Laws in Individual Learning Curves«, *Psychonomic Bulletin & Review* 22, Nr. 5 (2015), S. 1308–1319.

Jerry Slocum, David Singmaster, Wei-Hwa Huang, Dieter Gebhardt und Geert Hellings, *The Cube: The Ultimate Guide to the World's Bestselling Puzzle* (New York: Black Dog & Leventhal, 2009).

John S. Chen und Pranav Garg, »Dancing with the Stars: Benefits of a Star Employee's Temporary Absence for Organizational Performance«, *Strategic Management Journal* 39, Nr. 5 (2018), S. 1239–1267.

Track 65: ... Sie waren nicht länger davon abhängig, dass ein Held die gesamte Mannschaft trug.

Die Dauer der Verletzung ist hier entscheidend. Wenn ein NBA-Star nur ein oder zwei Spiele aussetzte, verbesserte sich die Mannschaft nach seiner Rückkehr nicht – offenbar reichten Leistungsdruck und Zeit nicht aus, um neue Rollen anzunehmen und neue Spielabläufe zu trainieren. Wenn der Star zu lange fehlte – also eine ganze Spielzeit oder länger aussetzen musste –, brachte das der Mannschaft ebenfalls keine langfristigen Vorteile. Möglicherweise, weil die Spieler sich an ihre neuen Rollen und Abläufe gewöhnt hatten und ihren Star nach seiner Rückkehr nicht mehr so effektiv einsetzen konnten wie zuvor. Hoffen Sie also nicht zu sehr darauf, dass ihre Lieblingsmannschaft ihren Star eine Zeit lang vom Spielfeld nimmt. Damit die Vorteile die Nachteile langfristig überwiegen, müsste eine durchschnittliche Mannschaft ihren Star für 15 Spiele verlieren und dann 43 Spiele absolvieren lassen. Nichtsdestotrotz könnte ein neuer Ansatz sinnvoll sein, wenn es darum geht, Stars vom Spielfeld zu nehmen. Normalerweise werden die Belastungen so reguliert, dass Spieler hin und wieder ein Spiel aussetzen, um Verletzungen und Überanstrengung zu vermeiden. Wenn eine Mannschaft aber stagniert, könnte es sinnvoll sein, den Star für einen längeren Zeitraum auf die Ersatzbank zu schicken – und dies als Gelegenheit zu nutzen, die ganze Mannschaft neu aufzustellen.

H. Colleen Stuart, »Structural Disruption, Relational Experimentation, and Performance in Professional Hockey Teams: A Network Perspective on Member Change«, *Organization Science* 28, Nr. 2 (2017), S. 283–300.

Ein ehrenwerter Versuch

Track 66: ... Je verzweifelter er versuchte, sich herauszuziehen, desto schwieriger wurde es.

Laut der Treibsand-Forschung (ja, die gibt es tatsächlich), ist es unmöglich, dass Menschen in Treibsand versinken können. Die Mischung aus Sand, Schlick und Salzwasser gibt beim geringsten Druck nach und zieht uns in die Tiefe – aber unsere Dichte ist zu hoch, und wir sinken höchstens bis zum Bauchbereich ein. Trotzdem ist es schwierig, sich zu befreien: Um nur einen Fuß aus dem Treibsand zu ziehen, braucht man so viel Kraft, wie nötig ist, um ein Auto anzuheben. Um sich zu befreien bewegt man die Beine, damit Wasser eindringen und den Sand um die Beine auflockern kann. Dann legt man sich auf den Rücken, um das eigene Gewicht auf eine größere Oberfläche zu verteilen. Dies verringert den Druck auf den Sand und erhöht den Auftrieb. Danach kann man sich durch Rückenschwimmen befreien. (Siehe hierzu: Roxanne

Khamsi, »Quicksand Can't Suck You Under«, *Nature*, 28. September 2005; Asmae Khaldoun, Erika Eiser, Gerard H. Wegdam und Daniel Bonn, »Liquefaction of Quicksand Under Stress«, *Nature* 437, Nr. 7059 (2005), S. 635.)

Danny Lewis, »Physicists May Have Finally Figured Out Why Knuckleballs Are So Hard to Hit«, *Smithsonian*, 20. Juli 2016.

Wer was kann, sollte kein Lehrer werden

David N. Figlio, Morton O. Schapiro und Kevin B. Soter, »Are Tenure Track Professors Better Teachers?«, *The Review of Economics and Statistics* 97, Nr. 4 (2015), S. 715–724.

Track 68: ... Und die Experten waren besonders schlecht darin, Studenten zu unterrichten, die nur über geringe akademische Vorbildung verfügten.

Diese Analyse legt nahe, dass das Universitätssystem überdacht werden sollte. Im typischen US-amerikanischen Modell müssen Lehrende gleichzeitig Studien veröffentlichen und lehren, und es sollte inzwischen wirklich ein Modell geben, in dem auch Forscher, die keine guten Lehrer sind – und Lehrer, die nicht forschen – untergebracht werden können. Forschen und Lehren sind zwei völlig unterschiedliche Fähigkeiten: Die Korrelation zwischen erfolgreicher Forschung und effektiver Lehre liegt bei null. Die Forscher könnten den Lehrplan auf Anspruch und Vollständigkeit prüfen, und die Lehrer effektive Lehrmethoden entwickeln. (Siehe hierzu: John Hattie und Herbert W. Marsh, »The Relationship between Research and Teaching: A Meta-Analysis«, *Review of Educational Research* 66, Nr. 4 (1996), S. 507–542.)

Colin Camerer, George Loewenstein und Martin Weber, »The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis«, *Journal of Political Economy* 97, Nr. 5 (1989), S. 1232–1254.

Sian Beilock, »The Best Players Rarely Make the Best Coaches«, *Psychology Today*, August 16, 2010.

Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007); Dennis Overbye, *Einstein in Love: A Scientific Romance* (New York: Penguin, 2001); Peter Smith, *Einstein* (London: Haus, 2005).

George Bernard Shaw, *Man and Superman* (New York: Penguin Classics, [1903] 1963).

Asha Thomas und Vikas Gupta, »Tacit Knowledge in Organizations: Bibliometrics and a Framework-Based Systematic Review of Antecedents, Outcomes, Theories, Methods and Future Directions«, *Journal of Knowledge Management* 26 (2022), S. 1014–1041.

Kristin E. Flegal und Michael C. Anderson, »Overthinking Skilled Motor Performance: Or Why Those Who Teach Can't Do«, *Psychonomic Bulletin & Review* 15 (2008), S. 927–932; Joseph M. Melcher und Jonathan W. Schooler, »The Misremembrance of Wines Past: Verbal and Perceptual Expertise Differentially Mediate Verbal Overshadowing of Taste Memory«, *Journal of Memory and Language* 35 (1996), S. 231–245.

David E. Levari, Daniel T. Gilbert und Timothy D. Wilson, »Tips from the Top: Do the Best Performers Really Give the Best Advice?«, *Psychological Science* 33, Nr. 5 (2022), S. 685–698.

Monica C. Higgins und David A. Thomas, »Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships«, *Journal of Organizational Behavior* 22 (2001), S. 223–247.

Richard D. Cotton, Yan Shen und Reut Livne-Tarandach, »On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers«, *Academy of Management Journal* 54, Nr. 1 (2011), S. 15–46.

Wenn der Tank leer ist

Corey L.M. Keyes, »The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life«, *Journal of Health and Social Behavior* 43, Nr. 2 (2002), S. 207–222.

Track 72: ... Dann beschloss ich, die Herkunft des Wortes »Cursor« zu recherchieren.

Falls es Sie interessiert, »Cursor« stammt von dem lateinischen Verb »currere« (rennen) und wird manchmal als »Eilbote« oder »Laufbursche« übersetzt. Ursprünglich war es der Name für

den beweglichen Teil eines Rechenschiebers, den sich ein paar Computerpioniere ausborgten. Eine Zeit lang wollten sie den Zeiger »Käfer« nennen, aber Käfer mag ehrlich gesagt niemand. (Siehe hierzu: William K. English, Douglas C. Englebart und Melvyn L. Berman, »Display-Selection Techniques for Text Manipulation«, *IEEE Transactions on Human Factors in Electronics HFE-8* (1967), S. 5–15.)

Vanessa M. Hill, Amanda L. Rebar, Sally A. Ferguson, Alexandra E. Shriane und Grace E. Vincent, »Go to Bed: A Systematic Review and Meta-Analysis of Bedtime Procrastination Correlates and Sleep Outcomes«, *Sleep Medicine Reviews* 66 (2022), 101697; Lui-Hai Liang, »The Psychology behind »Revenge Bedtime Procrastination««, *BBC*, 25. November 2020.

Einen Abstecher machen

Hudson Sessions, Jennifer D. Nahrgang, Manuel J. Vaulont, Raseana Williams und Amy L. Bartels, »Do the Hustle! Empowerment from Side-Hustles and Its Effects on Full-Time Work Performance«, *Academy of Management Journal* 64, Nr. 1 (2021), S. 235–264.

Ciara M. Kelly, Karoline Strauss, John Arnold und Chris Stride, »The Relationship between Leisure Activities and Psychological Resources That Support a Sustainable Career: The Role of Leisure Seriousness and Work-Leisure Similarity«, *Journal of Vocational Behavior* 117 (2020), 103340.

Teresa Amabile und Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

Karl E. Weick, »Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems«, *American Psychologist* 39, Nr. 1 (1984), S. 40–49.

Gipfelstürmer

Track 74: ... Was wie ein großer Durchbruch aussieht, ist normalerweise die Ansammlung vieler kleiner Siege.

Wenn man Samen des Moso-Bambus einpflanzt, kann es sein, dass man monate- oder gar jahrelang gießt, ohne einen Keim zu sehen. Es scheint, als würde nichts passieren, bis die Pflanze eines Tages aus der Erde schießt und in nur ein paar Wochen bis zu sieben Meter hoch wird. In der Zwischenzeit war jedoch viel geschehen: Für Ihr Auge unsichtbar sprossen Wurzeln aus dem Samen, und er legte Energievorräte ab. Die Pflanze wuchs langsam, aber stetig unter der Erdoberfläche heran. Und damit ist die Pflanzenmetapher doch im Buch. (Siehe hierzu: Zhaohe Yang, Lei Chen, Markus V. Kohnen, Bei Xiong, Xi Zhen, Jiakai Liao, Yoshito Oka, Qiang Zhu, Liangfeng Gu, Chentao Lin und Bobin Liu, »Identification and Characterization of the PEBP Family Genes in Moso Bamboo (*Phyllostachys heterocycla*)«, *Scientific Reports* 9, Nr. 1 (2019), 14998; Abolghasem Emamverdian, Yulong Ding, Fatemeh Ranaei und Zishan Ahmad, »Application of Bamboo Plants in Nine Aspects«, *Scientific World Journal* (2020), 7284203.

6 Der Schwerkraft trotzen

Paul Stillwell, *The Golden Thirteen: Recollections of the First Black Naval Officers* (Annapolis: Naval Institute Press, 1993); Dan C. Goldberg, *The Golden 13: How Black Men Won the Right to Wear Navy Gold* (Boston: Beacon, 2020); Ron Grossman, »Breaking a Naval Blockade«, *Chicago Tribune*, 8. Juli 1987; »The Golden Thirteen«, *Naval History and Heritage Command*, 25. November 2020; Kevin Michael Briscoe, »Remembering the Sacrifices of the »Golden 13««, *Zenger*, 26. November 2020.

Einander etwas beibringen

Nathan P. Podsakoff, Jeffery A. LePine und Marcie A. LePine, »Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis«, *Journal of Applied Psychology* 92, Nr. 2 (2007): S. 438–454.

David S. Yeager, Jamie M. Carroll, Jenny Buontempo, Andrei Cimpan, Spencer Woody, Robert Crosnoe, Chandra Muller, Jared Murray, Pratik Mhatre, Nicole Kersting, Christopher Hulleman, Molly

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

- Kudym, Mary Murphy, Angela Lee Duckworth, Gregory M. Walton und Carol S. Dweck, »Teacher Mindsets Help Explain Where a Growth-Mindset Intervention Does and Doesn't Work«, *Psychological Science* 33 (2022): S. 18–32; David S. Yeager, Paul Hanselman, Gregory M. Walton, Jared S. Murray, Robert Crosnoe, Chandra Muller, Elizabeth Tipton, Barbara Schneider, Chris S. Hulleman, Cintia P. Hinojosa, David Paunesku, Carissa Romero, Kate Flint, Alice Roberts, Jill Trott, Ronaldo Iachan, Jenny Buontempo, Sophia Man Yang, Carlos M. Carvalho, P. Richard Hahn, Maithreyi Gopalan, Pratik Mhatre, Ronald Ferguson, Angela L. Duckworth und Carol S. Dweck, »A National Experiment Reveals Where a Growth Mindset Improves Achievement«, *Nature* 573, Nr. 7774 (2019): S. 364–369.
- J. Richard Hackman und Ruth Wageman, »Asking the Right Questions about Leadership«, *American Psychologist* 62 (2007): S. 43–47; J. Richard Hackman und Michael O'Connor, »What Makes for a Great Analytic Team Individual vs. Team Approaches to Intelligence Analysis«, Februar 2004.
- Eliot L. Rees, Patrick J. Quinn, Benjamin Davies und Victoria Foterhingham, »How Does Peer Teaching Compare to Faculty Teaching: A Systematic Review and Meta-Analysis«, *Medical Teacher* 38, Nr. 8 (2016): S. 829–837.
- Kim Chau Leung, »An Updated Meta-Analysis on the Effect of Peer Tutoring on Tutors' Achievement«, *School Psychology International* 40, Nr. 2 (2019): S. 200–214.
- Peter A. Cohen, James A. Kulik und Chen-Lin C. Kulik, »Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-Analysis of Findings«, *American Educational Research Journal* 19 (1982): S. 237–248.
- Robert B. Zajonc und Frank J. Sulloway, »The Confluence Model: Birth Order as a Within-Family or Between-Family Dynamic?«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, Nr. 9 (2007): S. 1187–1194.
- Julia M. Rohrer, Boris Egloff und Stefan C. Schmukle, »Examining the Effects of Birth Order on Personality«, *PNAS* 112, Nr. 46 (2015): S. 14224–14229 und »Probing Birth-Order Effects on Narrow Traits Using Specification-Curve Analysis« *Psychological Science* 28, Nr. 12 (2017): S. 1821–1832; Rodica Ioana Damian und Brent W. Roberts, »The Associations of Birth Order with Personality and Intelligence in a Representative Sample of U.S. High School Students«, *Journal of Research in Personality* 58 (2015): S. 96–105; Sandra E. Black, Paul J. Devereux und Kjell G. Salvanes, »Older and Wiser? Birth Order and IQ of Young Men«, *CESifo Economic Studies* 57 (2011): S. 103–120; Kieron J. Barclay, »A Within-Family Analysis of Birth Order and Intelligence Using Population Conscription Data on Swedish Men«, *Intelligence* 49 (2015): S. 134–143.
- Petter Kristensen und Tor Bjerkedal, »Explaining the Relation between Birth Order and Intelligence«, *Science* 316, Nr. 5832 (2007): S. 1717.
- Tor Bjerkedal, Petter Kristensen, Geir A. Skjeret und John I. Brevik, »Intelligence Test Scores and Birth Order among Young Norwegian Men (Conscripts) Analyzed within and between Families«, *Intelligence* 35, Nr. 5 (2007): S. 503–514.
- Frank J. Sulloway, »Birth Order and Intelligence«, *Science* 316, Nr. 5832 (2007): 1711–1712.
- Aloysius Wei Lun Koh, Sze Chi Lee und Stephen Wee Hun Lim, »The Learning Benefits of Teaching: A Retrieval Practice Hypothesis«, *Applied Cognitive Psychology* 32, Nr. 3 (2018): S. 401–410.
- John F. Nestojko, Dung C. Bui, Nate Kornell und Elizabeth Ligon Bjork, »Expecting to Teach Enhances Learning and Organization of Knowledge in Free Recall of Text Passages«, *Memory & Cognition* 42, Nr. 7 (2014): S. 1038–1048.
- Henry Cabot Lodge, in: *Proceedings of the Massachusetts Historical Society* (Cambridge: The University Press, 1918).
- Hunter Drohojowska-Full Bloom: *The Art and Life of Georgia O'Keeffe* (New York: Norton, 2005).
- John Preskill, »Celebrating Theoretical Physics at Caltech's Burke Institute«, *Quantum Frontiers*, 24. Februar 2015; »John Preskill on Quantum Computing«, *YCombinator*, 15. Mai 2018.

Unsere eigenen Ratschläge beherzigen

Lauren Eskreis-Winkler, Katherine L. Milkman, Dena M. Gromet und Angela L. Duckworth, »A Large-

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

Scale Field Experiment Shows Giving Advice Improves Academic Outcomes for the Advisor», *PNAS* 116, Nr. 30 (2019): S. 14808–14810; Lauren Eskreis-Winkler, Ayelet Fishbach und Angela L. Duckworth, »Dear Abby: Should I Give Advice or Receive It?«, *Psychological Science* 29, Nr. 11 (2018): S. 1797–1806.

Adam Grant, *Geben und Nehmen. Warum Egoisten nicht immer gewinnen und hilfsbereite Menschen weiterkommen* (Droemer, 2016); Adam M. Grant und Jane Dutton, »Beneficiary or Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflect on Giving or Receiving?«, *Psychological Science* 23, Nr. 9 (2012): S. 1033–1039; Adam M. Grant, Jane E. Dutton und Brent D. Rosso, »Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process«, *Academy of Management Journal* 51, Nr. 5 (2008): S. 898–918.

Ein Berg von Zweifeln

Persönliches Interview mit Alison Levine, 28. November 2022; Alison Levine, *On the Edge: The Art of High-Impact Leadership* (New York: Grand Central, 2014); Sarah Spain, »Alison Levine Proves She's All Heart«, *ESPN*, 27. Dezember 2011; Associated Press, »Climber Conquers Everest and Records Grand Slam«, *The New York Times*, 14. August 2010.

Einen Funken entfachen

D. Brian McNatt, »Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result«, *Journal of Applied Psychology* 85, Nr. 2 (2000): S. 314–322.

Robert Rosenthal, »Interpersonal Expectancy Effects: A 30-Year Perspective«, *Current Directions in Psychological Science* 3 (1994): S. 176–179.

Oranit B. Davidson und Dov Eden, »Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects among Disadvantaged Women«, *Journal of Applied Psychology* 85, Nr. 3 (2000): S. 386–398; Dennis Reynolds, »Restraining Golem and Harnessing Pygmalion in the Classroom: A Laboratory Study of Managerial Expectations and Task Design«, *Academy of Management Learning & Education* 4 (2007): S. 475–483.

Lee Jussim und Kent D. Harber, »Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies«, *Personality and Social Psychology Review* 9, Nr. 2 (2005): S. 131–155.

Samir Nurmohamed, »The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance«, *Academy of Management Journal* 63, Nr. 4 (2020): S. 1106–1133.

Track 83: ... Man fühlt sich wie ein Außenseiter, der es entgegen allen Voraussetzungen schaffen kann.

Der Außenseitereffekt betrifft nicht nur Menschen mit hohem Selbstvertrauen. Laut Samir können die Kommentare von unwissenden Nörglern einen unabhängig davon motivieren, ob man sich der Aufgabe gewachsen fühlt. Aber anhaltende Erfahrungen mit niedrigen Erwartungen können auch lähmend sein, wie Samir und seine Kollegen in zwei Experimenten mit Arbeitssuchenden gezeigt haben. (Siehe hierzu: Samir Nurmohamed, Timothy G. Kundro und Christopher G. Myers, »Against the Odds: Developing Underdog versus Favorite Narratives to Offset Prior Experiences of Discrimination«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 167 (2021): S. 206–221.) Diejenigen, die signifikante Diskriminierung erfuhren, hatten größere Schwierigkeiten, einen Arbeitsplatz zu finden – ihr Selbstvertrauen war nachhaltig erschüttert. Doch diejenigen, die man nach dem Zufallsprinzip dazu aufforderte, eine Geschichte darüber zu erzählen, wie sie bereits einmal geringe Erwartungen übertroffen hatten, waren effektiver und hatten bessere Chancen auf einen Arbeitsplatz. Wenn man schon einmal Widrigkeiten überwunden hat, kann es helfen, sich dies in Erinnerung zu rufen, um wieder daran zu glauben, dass man es den anderen zeigen kann. Wie es die Oscar-Preisträgerin Michelle Yeoh ausdrückt: »Selbstgesetzte Grenzen muss man respektieren, von anderen gesetzte Grenzen muss man überwinden.« (Siehe hierzu: Michelle Yeoh, »Harvard Law School Class Day«, 24. Mai

2023: youtube.com/watch?v=PZ7YERWPftA)

Fackelträger

Marissa Shandell und Adam M. Grant, »Losing Yourself for the Win: How Interdependence Boosts Performance Under Pressure«, Diskussionspapier, 2023.

Rebecca Koomen, Sebastian Grueneisen und Esther Herrmann, »Children Delay Gratification for Cooperative Ends«, *Psychological Science* 31, Nr. 2 (2020): S. 139–148.

Maya Angelou, *Rainbow in the Cloud: The Wisdom and Spirit of Maya Angelou* (New York: Random House, 2014).

Den Weg ebnen

Karren Knowlton, »Trailblazing Motivation and Marginalized Group Members: Defying Expectations to Pave the Way for Others (PhD. Diss., University of Pennsylvania, 2021).

TEIL III: CHANCENSYSTEME

Alex Bell, Raj Chetty, Xavier Jaravel, Neviana Petkova und John Van Reenen, »Who Becomes an Inventor in America? The Importance of Exposure to Innovation«, *The Quarterly Journal of Economics* 134, Nr. 2 (2019): S. 647–713.

7 Systeme, die Schule machen

OECD, »PISA 2000 Technical Report« (2002), »Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003« (2004) und »PISA 2006« (2008), alle verfügbar unter pisa.oecd.org.

Pasi Sahlberg, Finnish Lessons 3.0: *What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* (New York: Teachers College Press, 2021) und »The Fourth Way of Finland«, *Journal of Educational Change* 12 (2011): S. 173–185; OECD »Top-Performer Finland Improves Further in PISA Survey as Gap Between Countries Widens«.

PIAAC, »International Comparisons of Adult Literacy and Numeracy Skills Over Time« Institute of Education Sciences (NCES 2020–127), https://nces.ed.gov/surveys/piaac/international_context.asp.

Dylan Matthews, »Denmark, Finland, and Sweden Are Proof That Poverty in the U.S. Doesn't Have to Be This High«, *Vox*, 11. November 2015.

Eric A. Hanushek und Ludger Wößmann, *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth* (Cambridge, MA: MIT Press, 2015); Amanda Ripley, *The Smartest Kids in the World: And How They Got That Way* (New York: Simon & Schuster, 2013).

Christine Gross-Loh, »Finnish Education Chief: »We Created School System Based on Equality«« *The Atlantic*, 17. März 2014.

Das Land der Möglichkeiten

Doris Holzberger, Sarah Reinhold, Oliver Lüdtke und Tina Seidel, »A Meta-Analysis on the Relationship between School Characteristics and Student Outcomes in Science and Maths: Evidence from Large Scale Studies« *Studies in Science Education* 56 (2020): S. 1–34; Faith Bektas, Nazim Çoğaltay, Engin Karadag und Yusuf Ay, »School Culture and Academic Achievement of Students: A Meta-Analysis Study« *The Anthropologist* 21, Nr. 3 (2015): S. 482–488; Selen Demirtas-Zorbaz, Cigdem Akin-Arikan und Ragip Terzi, »Does School Climate That Includes Students' Views Deliver Academic Achievement? A Multilevel Meta-Analysis«, *School Effectiveness and School Improvement* 32 (2021): S. 543–563; Roisin P. Corcoran, Alan C.K. Cheung, Elizabeth Kim und Chen Xie, »Effective Universal School-Based Social and Emotional Learning Programs for Improving Academic Achievement: A Systematic Review and Meta-Analysis of 50 Years of Research«, *Educational Research Review* 25 (2018): S. 56–72.

Edgar H. Schein, »Organizational Culture«, *American Psychologist* 45, Nr. 2 (1990): S. 109–119; Daniel R. Denison, »What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

- Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars«, *Academy of Management Review* 21 (1996): S. 619–654; Charles A. O'Reilly und Jennifer A. Chatman, »Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment«, *Research in Organizational Behavior* 18 (1996): S. 157–200.
- Mark E. Koltko-Rivera, »The Psychology of World-views«, *Review of General Psychology* 8, Nr. 1 (2004): S. 3–58; Jeremy D.W. Clifton, Joshua D. Baker, Crystal L. Park, David B. Yaden, Alicia B.W. Clifton, Paolo Terni, Jessica L. Miller, Guang Zeng, Salvatore Giorgi, H. Andrew Schwartz und Martin E.P. Seligman, »Primal World Beliefs«, *Psychological Assessment* 31, Nr. 1 (2019): S. 82–99.
- Robert Frank und Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us* (New York: Penguin, 1996); Daniel Markovits, *The Meritocracy Trap: How America's Foundational Myth Feeds Inequality, Dismantles the Middle Class, and Devours the Elite* (New York: Penguin, 2019).
- Lily Eskelsen García und Otha Thornton, »No Child Left Behind« Has Failed«, *The Washington Post*, 13. Februar 2015; Rajashri Chakrabarti, Incentives and Responses under *No Child Left Behind*: Credible Threats and the Role of Competition«, *Federal Reserve Bank of New York Staff Report* No. 525, November 2011; Ben Casselman, »No Child Left Behind Worked: At Least in One Important Way«, *FiveThirtyEight*, 22. Dezember 2015; »Achievement Gaps«, National Center for Education Statistics, <https://nces.ed.gov/nationsreportcard/studies/gaps/>.
- Linda Darling-Hammond, *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future* (New York: Teachers College Press, 2015).
- Matthew Smith und Jamie Ballard, »Scientists and Doctors Are the Most Respected Professions Worldwide«, YouGovAmerica, 8. Februar 2021.
- Pasi Sahlberg, »The Secret to Finland's Success: Educating Teachers«, Stanford Center for Opportunity Policy in Education Research Brief, September 2010.
- Samuel E. Abrams, *Education and the Commercial Mindset* (Boston: Harvard University Press, 2016).
- Pasi Sahlberg, »Q: What Makes Finnish Teachers So Special? A: It's Not Brains«, *The Guardian*, 31. März 2015.
- Valerie Strauss, »Five U.S. Innovations That Helped Finland's Schools Improve but That American Reformers Now Ignore«, *The Washington Post*, 25. Juli 2014.
- Vilho Hirvi, zitiert in Sahlberg, 2021.
- Pasi Sahlberg und Timothy D. Walker, *In Teachers We Trust: The Finnish Way to World-Class Schools* (New York: W.W. Norton, 2021).
- Track 92:** ... Und sie müssen keine Zeit damit verschwenden, die Schüler nur auf Prüfungen vorzubereiten.

Finnland verfolgt den Fortschritt durch standardisierte Tests, die den gesamten Lehrplan abdecken, anhand sehr kleiner Stichproben von Schülern. Im Gegensatz zu ihren US-amerikanischen und norwegischen Altersgenossen legt die große Mehrheit der finnischen Schüler bis zum Ende der Oberschule, wenn die Studienbewerbung ansteht, keinen einzigen standardisierten Test ab. Vielleicht haben Sie schon einmal gehört, dass die Gehälter finnischer Lehrer niedriger seien als in den USA und Norwegen. Doch der Schein trügt, der Dollar ist in Finnland mehr wert, und außerdem gibt es großzügigere Zusatzleistungen, sodass die Lehrkräfte über mehr Kaufkraft verfügen. (Siehe hierzu: Abrams 2016.)

Zusammenbleiben

- Andrew J. Hill und Daniel B. Jones, »A Teacher Who Knows Me: The Academic Benefits of Repeat Student-Teacher Matches«, *Economics of Education Review* 64 (2018): S. 1–12.
- NaYoung Hwang, Brian Kisida und Cory Koedel, »A Familiar Face: Student-Teacher Rematches and Student Achievement« *Economics of Education Review* 85 (2021): S. 102194.
- Track 93:** ... Somit können sie ihre didaktische und emotionale Unterstützung so gestalten, dass sie jedem Schüler helfen, sein Potenzial voll auszuschöpfen.

Das Looping wirkt sich auch positiv auf andere Schüler aus. Solange mindestens 40 Prozent der Schüler einer Klasse den Lehrer auch schon im Vorjahr hatten, verbesserte sich auch eher der Rest der Klasse in Mathematik und Lesen. Möglicherweise bemühten sich Lehrer, die bereits eine Beziehung zu einigen Schülern aufgebaut hatten, sich besonders darum, die anderen kennenzulernen und konnten leichter mit der Klasse umgehen und eine positive Lernumgebung schaffen.

Mike Colagrossi, »10 Reasons Why Finland's Education System is the Best in the World«, *World Economic Forum*, 10. September 2018.

Hilfe, die bleibt

Persönliches Interview mit Kari Louhivuori, 24. Februar 2023; LynNell Hancock, »Why Are Finland's Schools Successful?«, *Smithsonian*, September 2011.

Benjamin Franklin, »On Protections Towns from Fire«, *The Pennsylvania Gazette*, 4. Februar 1735.

Gena Nelson und Kristen L. McMaster, »The Effects of Early Numeracy Interventions for Students in Preschool and Early Elementary: A Meta-Analysis«, *Journal of Educational Psychology* 111, Nr. 6 (2019): S. 1001–1022; Steven M. Ross, Lana J. Smith, Jason Casey und Robert E. Slavin, »Increasing the Academic Success of Disadvantaged Children: An Examination of Alternative Early Intervention Programs«, *American Educational Research Journal* 32, Nr. 4 (1995): S. 773–800; Frances A. Campbell und Craig T. Ramey, »Cognitive and School Outcomes for High-Risk African-American Students at Middle Adolescence: Positive Effects of Early Intervention«, *American Educational Research Journal* 32, Nr. 4 (1995): S. 743–772.

John M. McLaughlin, »Most States Fail Education Obligations to Special Needs Students: So, What Else Is New?«, *USA Today*, 10. August 2020.

Amanda H. Goodall, »Physician-Leaders and Hospital Performance: Is There an Association?«, *Social Science & Medicine* 73, Nr. 4 (2011): S. 535–539 und »Highly Cited Leaders and the Performance of Research Universities«, *Research Policy* 38, Nr. 7 (2009): S. 1079–1092.

Sigal G. Barsade und Stefan Meisiek, »Leading by Doing«, in *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*, Hg. Subir Chowdhury (New York: Wiley, 2004.)

Timothy D. Walker, *Teach Like Finland: 33 Simple Strategies for Joyful Classrooms* (New York: W.W. Norton, 2017).

Eva Hjörne und Roger Säljö, »The Pupil Welfare Team as a Discourse Community: Accounting for School Problems«, *Linguistics and Education* 15 (2004): S. 321–338.

Hancock, 2011.

Rune Sarromaa Hausstätter und Marjatta Takala, »Can Special Education Make a Difference? Exploring the Differences of Special Educational Systems between Finland and Norway in Relation to the PISA Results«, *Scandinavian Journal of Disability Research* 13, Nr. 4 (2011): S. 271–281.

Andrew Van Dam, »Why Alabama and West Virginia Suddenly Have Amazing High-School Graduation Rates«, *The Washington Post*, 18. November 2022.

Sarah D. Sparks, »Do U.S. Teachers Really Teach More Hours?«, *EducationWeek*, 2. Februar 2015; Abrams, 2016.

Margot van der Doef und Stan Maes, »The Job-Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research, *Work & Stress* 13, Nr. 2 (1999): S. 87–114; Gene M. Alarcon, »A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes«, *Journal of Vocational Behavior* 79, Nr. 2 (2011): S. 549–562; Nina Santavirta, Svetlana Solovieva und Töres Theorell, »The Association between Job Strain and Emotional Exhaustion in a Cohort of 1028 Finnish Teachers«, *British Journal of Educational Psychology* 77 (2007): S. 213–228; Adam Grant, »Burnout Is Everyone's Problem«, *WorkLife*, 17 März 2020.

Ein Kinderspiel

Timothy D. Walker, »The Joyful, Illiterate Kindergartners of Finland«, *The Atlantic*, 1. Oktober 2015.

Daphna Bassok, Scott Latham und Anna Rorem, »Is Kindergarten the New First Grade?«, *AERA Open* 1, Nr. 4 (2016): S. 1–31.

Alvaro Infantes-Paniagua, Ana Filipa Silva, Rodrigo Ramirez Campillo, Hugo Sarmento, Francisco Tomás González-Fernández, Sixto González-Villora und Filipe Manuel Clemente, »Active School Breaks and Students' Attention: A Systematic Review with Meta-Analysis«, *Brain Sciences* 11, Nr. 6 (2021): S. 675; D.L.I.H.K. Peiris, Yanping Duan, Corneel Vandelanotte, Wei Liang, Min Yang und Julien Steven Baker, »Effects of In-Classroom Physical Activity Breaks on Children's Academic Performance, Cognition, Health Behaviours and Health Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomised Controlled Trials«, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, Nr. 15 (2022): S. 9479.

Track 96: ... Ähnlich wie bei Erwachsenen helfen kurze Aktivitätspausen, die Aufmerksamkeit von Kindern und einige Aspekte ihrer Lernfähigkeit zu verbessern.

Finnische Pädagogen halten nicht viel davon, im Kindergarten das Lesen zu lehren. Wissenschaftliche Studien verweisen darauf, dass die Teenager mit dem besten Leseverständnis nicht unbedingt diejenigen sind, die bereits im Kindergarten eine gute Lesekompetenz hatten, sondern diejenigen, die am besten sprechen und Geschichten erzählen konnten. (Siehe hierzu: Sebastian Suggate, Elizabeth Schaughency, Helena McAnally und Elaine Reese, »From Infancy to Adolescence: The Longitudinal Links between Vocabulary, Early Literacy Skills, Oral Narrative, and Reading Comprehension«, *Cognitive Development* 47 (2018): S. 82–95.) Mit Beendigung der Grundschule hatten die Kinder, denen man im Alter von sieben Jahren das Lesen beigebracht hatte, ihre Altersgenossen, die es mit fünf gelernt hatten, eingeholt – und waren manchmal sogar besser im Leseverständnis. (Siehe hierzu: Sebastian P. Suggate, Elizabeth A. Schaughency und Elaine Reese, »Children Learning to Read Later Catch Up to Children Reading Earlier«, *Early Childhood Research Quarterly* 28, Nr. 1 (2013): S. 33–48.) Viele Kindergartenkinder haben noch nicht den notwendigen Wortschatz, um Wörter entschlüsseln zu können, oder ein hinreichendes Verständnis dafür, Sätze zu verstehen und Geschichten folgen zu können. Es könnte kontraproduktiv sein, Kindergärtnern abzuverlangen, die Kinder aufs Lesen zu drillen und dies zu überwachen. Hilfreicher ist es für die Kinder, die Wörter eher nach Klang als nach Aussehen zu differenzieren. Aber es ist auch nicht so, dass in Finnland Lesenlernen im Kindergarten verboten wäre. Wenn die Schüler Interesse und Bereitschaft zeigen, wird es Teil ihres individuellen Lernplans. (Siehe hierzu: Sebastian Paul Suggate, »Does Early Reading Instruction Help Reading in the Long-Term? A Review of Empirical Evidence«, *Research on Steiner Education* 4, Nr. 1 (2019): S. 123–131; Daniel T. Willingham, »How to Get Your Mind to Read«, *The New York Times*, 25. November 2017; Nancy Carlsson-Paige, GERALYN Bywater und Joan Wolfsheimer Almon, »Reading Instruction in Kindergarten: Little to Gain and Much to Lose« Alliance for Childhood/Defending the Early Years, 2015, verfügbar unter eric.ed.gov/?id=ED609172; Wolfgang Schneider, Petra Küspert, Ellen Roth, Mechthild Visé und Harald Marx, »Short-and Long-Term Effects of Training Phonological Awareness in Kindergarten: Evidence from Two German Studies«, *Journal of Experimental Child Psychology* 66, Nr. 3 (1997): S. 311–340.)

Tim T. Morris, Danny Dorling, Neil M. Davies und George Davey Smith, »Associations between School Enjoyment at Age 6 and Later Educational Achievement: Evidence from a UK Cohort Study«, *NPJ Science of Learning* 6 (2021): S. 18.

Pasi Sahlberg und William Doyle, »To Really Learn, Our Children Need the Power of Play«, 2019, <https://pasisahlberg.com/to-really-learn-our-children-need-the-power-of-play/>.

Kayleigh Skene, Christine M. O'Farrelly, Elizabeth M. Byrne, Natalie Kirby, Eloise C. Stevens und Paul G. Ramchandani, »Can Guidance during Play Enhance Children's Learning and Development in Educational Contexts? A Systematic Review and Meta-Analysis«, *Child Development* 93, Nr. 4 (2022): S. 1162–1180.

Ärger im Paradies

Aksel Sandemose, *A Fugitive Crosses His Tracks* (New York: Knopf, 1936).

Arto K. Ahonen, »Finland: Success through Equity – The Trajectories in PISA Performance« in *Improving a Country's Education*, Nuno Crato (Hg.) (Cham: Springer, 2021).

Sarah Butrymowicz, »Is Estonia the New Finland?«, *The Atlantic*, 23. Juni 2016 und »Everyone Aspires to Be Finland, But This Country Beats Them in Two Out of Three Subjects«, *The Hechinger Report*, 23. Juni 2016; Branwen Jeffreys, »Pisa Rankings: Why Estonian Pupils Shine in Global Tests«, BBC, 2. Dezember 2019; Rachel Sylvester, »How Estonia Does It: Lessons from Europe's Best School System«, *The Times* (London), 27. Januar 2022; Thomas Hatch, »10 Surprises in the High-Performing Estonian Education System«, *International Education News*, 2. August 2017; John Roberts, »Estonia: Pisa's European Success Story«, *Tes Magazine*, 3. Dezember 2019; Marri Kangur, »Estonia's Education Is Accessible to Everyone – Thanks to Social Support and an Adaptable System«, *Estonian World*, 27. Dezember 2021 und »Kindergarten Teaching in Estonia Balances between Education Goals and Game-Based Learning«, *Estonian World*, 12. Oktober 2021; Alexander Kaffka, »Gunda Tire: »Estonians Believe in Education, and This Belief Has Been Essential for Centuries« *Caucasian Journal*, 1. April 2021; Adam Grant, »Estonia's Prime Minister Kaja Kallas on Leading with Strength and Sincerity«, *Re:Thinking*, 31. Januar 2023.

»PISA 2018 Worldwide Ranking«, OWZE, factsmaps.com/pisa-2018-worldwide-ranking-average-score-of-mathematics-science-reading/.

Chester E. Finn Jr. and Brandon L. Wright, »A Different Kind of Lesson from Finland«, *EducationWeek*, 3. November 2015.

Pasi Sahlberg und Andy Hargreaves, »The Leaning Tower of PISA«, *Washington Post*, 24. März, 2015; Adam Taylor, »Finland Used to Have the Best Education System in the World –What Happened?«, *Business Insider*, 3. Dezember 2013; Thomas Hatch, »What Can the World Learn from Educational Change in Finland Now? Pasi Sahlberg on Finnish Lessons 3.0«, *International Education News*, 28. Februar 2021.

Sanna Read, Lauri Hietajärvi und Katariina Salmela-Aro, »School Burnout Trends and Sociodemographic Factors in Finland 2006–2019«, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 57 (2022): S. 1659–1669.

Uri Gneezy, John A. List, Jeffrey A. Livingston, Xiangdong Qin, Sally Sadoff und Yang Xu, »Measuring Success in Education: The Role of Effort on the Test Itself«, *American Economic Review: Insights* 1, Nr. 3 (2019): S. 291–308.

Track 97: ... 2018 berichteten 70 Prozent der Schüler in Finnland, dass sie bei PISA nicht ihr Bestes gaben.

Selbst bei einem sorgfältig konzipierten Test wie der PISA-Studie wird die Leistung nicht nur von den Fähigkeiten, sondern auch von der Motivation beeinflusst. (Siehe hierzu: Angela Lee Duckworth, Patrick D. Quinn, Donald R. Lynam, Rolf Loeber und Magda Stouthamer-Loeber, »Role of Test Motivation in Intelligence Testing« *PNAS* 108, Nr. 19 (2011): S. 7716–1720.) Manche vermuten, dass die US-Amerikaner bei der PISA-Studie schlechter abschneiden, weil im Gegensatz zu den Aufnahmetests fürs College wenig auf dem Spiel steht. Das mag zwar mit hineinspielen, ist aber nicht der Hauptgrund für die schwachen Ergebnisse. Wirtschaftswissenschaftler führten ein Experiment durch, bei dem sie die Leistung der chinesischen und US-amerikanischen Highschool-Schüler bei Tests mit und ohne Anreize verglichen. Chinesische Schüler schnitten ungeachtet der Anreize gleich gut ab – vermutlich, weil kollektivistische Kulturen großen Wert darauf legen, die eigene Gruppe zu repräsentieren, selbst wenn man keinen individuellen Vorteil hat. US-amerikanische Schüler schnitten besser ab, wenn ihre Leistung sich auszahlte. Möglicherweise führte das Aufwachsen in einer individualistischen Kultur dazu, dass sie sich mehr anstrebten, wenn sie einen persönlichen Nutzen daraus zogen. Empirische

Untersuchungen zeigen, dass die US-amerikanischen Schüler besser abschneiden würden, wenn die PISA-Studie mit einem höheren Einsatz verknüpft werden würde – allerdings würden sie nur die Hälfte des Rückstands zu den Spitzenländern Finnland, Südkorea und China aufholen.

Martin Thrupp, Piia Seppänen, Jaakko Kauko und Sonja Kosunen, Hg., *Finland's Famous Education System: Unvarnished Insights into Finnish Schooling* (Singapur: Springer, 2023).

Die Liebe am Leben erhalten

Erika A. Patall, Harris Cooper und Jorgianne Civey Robinson, »The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings«, *Psychological Bulletin* 134, Nr. 2 (2008): S. 270–300.

Timothy D. Walker, »Where Sixth-Graders Run Their Own City«, *The Atlantic*, 1. September 2016; Eanna Kelly, »How Finland Is Giving 12-Year-Olds the Chance to Be Entrepreneurs«, *Science/Business*, 22. März 2016.

Olivia Johnston, Helen Wildy und Jennifer Shand, »Teenagers Learn through Play Too: Communicating High Expectations through a Playful Learning Approach«, *The Australian Educational Researcher* (2022).

Panu Kalmi, »The Effects of Me and My City on Primary School Students' Financial Knowledge and Behavior«, vorgestellt beim vierten Cherry Blossom Financial Education Institute, Global Financial Literacy Excellence Center, George Washington University, Washington, D. C., 12. bis 13. April 2018.

Pause mal anders

»10 Facts about Reading in Finland 2020«, Lukukeskus Läscentrum, lukukeskus.fi/en/10-facts-about-reading-in-finland.

»Read Aloud-Program and Book Bag Every Baby Born in Finland«, Lue Lapselle, <https://luelapselle.fi/read-aloud/>.

Daniel T. Willingham, *Raising Kids Who Read: What Parents and Teachers Can Do* (San Francisco: Jossey-Bass, 2015); Adriana G. Bus, Marinus H. van Ijzendoorn und Anthony D. Pellegrini, »Joint Book Reading Makes for Success in Learning to Read: A Meta-Analysis on Intergenerational Transmission of Literacy«, *Review of Educational Research* 65, Nr. 1 (1995): S. 1–21; Joe Pinsker, »Why Some People Become Lifelong Readers«, *The Atlantic*, 19. September 2019.

»Moving Educational Psychology into the Home: The Case of Reading«, *Mind Brain and Education* 9, Nr. 2 (2015): S. 107–111.

Gary P. Moser und Timothy G. Morrison, »Increasing Students' Achievement and Interest in Reading«, *Reading Horizons* 38, Nr. 4 (1998): S. 233–245.

Jessica R. Toste, Lisa Didion, Peng Peng, Marissa J. Filderman und Amanda M. McClelland, »A Meta-Analytic Review of the Relations between Motivation and Reading Achievement for K-12 Students«, *Review of Educational Research* 90, Nr. 3 (2020): S. 420–456; Suzanne E. Mol und Adriana G. Bus, »To Read or Not to Read: A Meta-Analysis of Print Exposure from Infancy to Early Childhood«, *Psychological Bulletin* 137, Nr. 2 (2011): S. 267–296.

Rémi Radel, Philippe G. Sarrazin, Pascal Legrain und T. Cameron Wild, »Social Contagion of Motivation between Teacher and Student: Analyzing Underlying Processes«, *Journal of Educational Psychology* 102, Nr. 3 (2010): S. 577–587.

Xiaojun Ling, Junjun Chen, Daniel H.K. Chow, Wendan Xu und Yingxiu Li, »The ›Trade-Off‹ of Student Well-Being and Academic Achievement: A Perspective of Multidimensional Student Well-Being«, *Frontiers in Psychology* 13 (2022): S. 772653.

Suniya S. Luthar, Nina L. Kumar und Nicole Zillmer, »High-Achieving Schools Connote Risks for Adolescents: Problems Documented, Processes Implicated, and Directions for Interventions«, *American Psychologist* 75 (2020): S. 983–995.

Yingyi Ma, »China's Education System Produces Stellar Test Scores. So Why Do 600 000 Students

- Go Abroad Each Year to Study?«, *The Washington Post*, 17. Dezember 2019.
- Andrew S. Quach, Norman B. Epstein, Pamela J. Riley, Mariana K. Falconier und Xiaoyi Fang, »Effects of Parental Warmth and Academic Pressure on Anxiety and Depression Symptoms in Chinese Adolescents«, *Journal of Child and Family Studies* 24 (2015): S. 106–116.
- Mark Mohan Kaggwa, Jonathan Kajjimu, Jonathan Sserunkuma, Sarah Maria Najjuka, Letizia Maria Atim, Ronald Olum, Andrew Tagg und Felix Bongomin, »Prevalence of Burnout among University Students in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review and Meta-Analysis«, *PLoS ONE* 16, Nr. 8 (2021): e0256402; Xinfeng Tang, Suqin Tang, Zhihong Ren und Daniel Fu Keung Wong, »Prevalence of Depressive Symptoms among Adolescents in Secondary School in Mainland China: A Systematic Review and Meta-Analysis«, *Journal of Affective Disorders* 245 (2019): S. 498–507; Ziwen Teuber, Fridtjof W. Nussbeck und Elke Wild, »School Burnout among Chinese High School Students: The Role of Teacher-Student Relationships and Personal Resources«, *Educational Psychology* 41, Nr. 8 (2021): S. 985–1002; Alan Ye, »Copying the Long Chinese School Day Could Have Unintended Consequences«, *The Conversation*, 24. Februar 2014.
- Joyce Chepkemai, »Countries Who Spend the Most Time Doing Homework«, *WorldAtlas*, 4. Juli 2017.
- Jenny Anderson, »Finland Has the Most Efficient Education System in the World«, *Quartz*, 3. Dezember 2019.

8 Nach Gold schürfen

- Amy C. Edmondson und Kerry Herman, »The 2010 Chilean Mining Rescue, (A) & (B)«, *Harvard Business School Teaching Plan 613–012*, Mai 2013; Jonathan Franklin, *33 Men: Inside the Miraculous Survival and Dramatic Rescue of the Chilean Miners* (New York: G.P. Putnam's Sons, 2011); Héctor Tobar, *Deep Down Dark: The Untold Stories of 33 Men Buried in a Chilean Mine, and the Miracle That Set Them Free* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014); Manuel Pino Toro, *Buried Alive: The True Story of the Chilean Mining Disaster and the Extraordinary Rescue at Camp Hope* (New York: St. Martin's Press, 2011); Faazia Rashid, Amy C. Edmondson und Herman B. Leonard, »Leadership Lessons from the Chilean Mine Rescue«, *Harvard Business Review*, Juli–August 2013, S. 113–119; Michael Useem, Rodrigo Jordán und Matko Koljatic, »How to Lead during Crisis: Lessons from the Rescue of the Chilean Miners«, *MIT Sloan Management Review*, 18. August 18, 2011; Korn Ferry, »The Man behind the Miracle«: [kornferry.com/insights/briefings-magazine/issue-6/34-the-man-behind-the-miracle](https://www.kornferry.com/insights/briefings-magazine/issue-6/34-the-man-behind-the-miracle).
- Connie Watson, »The Woman Who Helped Find the Needle in the Haystack«, *CBC News*, 22. Oktober 2010.

Team ist nicht gleich Team

- J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) und »Learning More by Crossing Levels: Evidence from Airplanes, Hospitals, and Orchestras«, *Journal of Organizational Behavior* 24, Nr. 8 (2003), 90522.
- J. Richard Hackman, (Hg.), *Groups That Work, (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
- J. Richard Hackman, *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011); Hackman und O'Connor, 2004.
- Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi und Thomas W. Malone, »Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups«, *Science* 330, Nr. 6004 (2010), S. 686–688.
- Christoph Riedl, Young Ji Kim, Pranav Gupta, Thomas W. Malone und Anita Williams Woolley, »Quantifying Collective Intelligence in Human Groups«, *PNAS* 118, Nr. 21 (2021), e2005737118.
- Patrick D. Dunlop und Kibeom Lee, »Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel«, *Journal of Organizational*

Behavior 25, Nr. 1 (2004), S. 67–80; Will Felps, Terence R. Mitchell und Eliza Byington, »How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups«, *Research in Organizational Behavior* 27, Nr. 3 (2006), S. 175–122.

Nicoleta Meslec, Ishani Aggarwal und Petru L. Curseu, »The Insensitive Ruins It All: Compositional and Compilational Influences of Social Sensitivity on Collective Intelligence in Groups«, *Frontiers in Psychology* 7 (2016), S. 676.

Emily Grijalva, Timothy D. Maynes, Katie L. Badura und Steven W. Whiting, »Examining the »K« in Team: A Longitudinal Investigation of the Influence of Team Narcissism Composition on Team Outcomes in the NBA«, *Academy of Management Journal* 63, Nr. 1 (2020), S. 7–33.

Peter Arcidiacono, Josh Kinsler und Joseph Price, »Productivity Spillovers in Team Production: Evidence from Professional Basketball«, *Journal of Labor Economics* 35, Nr. 1 (2017), S. 191–225.

Ben Weidmann und David J. Deming, »Team Players: How Social Skills Improve Group Performance«, *NBER Working Paper 27071*, Mai 2020.

Es geht nicht nur um mich

Eduardo Salas, Drew Rozell, Brian Mullen, James E. Driskell, »The Effect of Team Building on Performance: An Integration«, *Small Group Research* 30, Nr. 3 (1999), S. 309–329; Cameron Klein, Deborah DiazGranados, Eduardo Salas, Huy Le, C. Shawn Burke, Rebecca Lyons und Gerald F. Goodwin, »Does Team Building Work?«, *Small Group Research* 40, Nr. 2 (2009), S. 181–222.

Neil G. MacLaren, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Hiroki Sayama, Michael D. Mumford, Shane Connelly, Robert W. Martin, Tyler J. Mulhearn, E. Michelle Todd, Ankita Kulkarni, Yiding Cao und Gregory A. Ruark, »Testing the Babble Hypothesis: Speaking Time Predicts Leader Emergence in Small Groups«, *The Leadership Quarterly* 31 (2020), 101409.

Emily Grijalva, Peter D. Harms, Daniel A. Newman, Blaine H. Gaddis und R. Chris Fraley, »Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships«, *Personnel Psychology* 68, Nr. 1 (2015), S. 1–47.

Eddie Brummelman, Barbara Nevicka und Joseph M. O'Brien, »Narcissism and Leadership in Children«, *Psychological Science* 32, Nr. 3 (2021), S. 354–363.

Hemant Kakkar und Niro Sivanathan, »The Impact of Leader Dominance on Employees' Zero-Sum Mindset and Helping Behavior«, *Journal of Applied Psychology* 107 (2022), S. 1706–1724.

Charles A. O'Reilly III, Jennifer A. Chatman und Bernadette Doerr, »When »Me« Trumps »We«: Narcissistic Leaders and the Cultures They Create«, *Academy of Management Discoveries* 7 (2021), S. 419–450.

Zusammengeklebt sind wir stark

Chad A. Hartnell, Angelo J. Kinicki, Lisa Schurer Lambert, Mel Fugate und Patricia Doyle Corner, »Do Similarities or Differences between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions«, *Journal of Applied Psychology* 101, Nr. 6 (2016), S. 846–861.

Deniz S. Ones und Stephan Dilchert, »How Special Are Executives? How Special Should Executive Selection Be? Observations and Recommendations«, *Industrial and Organizational Psychology* 2 (2009), S. 163–170.

Sing Lim Leung und Nikos Bozionelos, »Five-Factor Model Traits and the Prototypical Image of the Effective Leader in the Confucian Culture«, *Employee Relations* 26 (2004), S. 62–71.

Adam M. Grant, Francesca Gino und David A. Hofmann, »Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity«, *Academy of Management Journal* 54, Nr. 3 (2011), S. 528–550.

Je mehr Gehirne, desto besser

Brian Mullen, Craig Johnson und Eduardo Salas, »Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration«, *Basic and Applied Social Psychology* 12 (1991), S. 3–23.

- Dave Barry, *Dave Barry Turns 50* (New York: Ballantine Books, 1998).
- Paul B. Paulus und Huei-Chuan Yang, »Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, Nr. 1 (2000), S. 76–87.
- Anita Williams Woolley, Ishani Aggarwal und Thomas W. Malone, »Collective Intelligence and Group Performance«, *Current Directions in Psychological Science* 24, Nr. 6 (2015), S. 420–424.
- Benjamin Ostrowski, Anita Williams Woolley und Ki-Won Haan, »Translating Member Ability into Group Brainstorming Performance: The Role of Collective Intelligence«, *Small Group Research* 53, Nr. 1 (2022), S. 3–40; Riedl u.a., 2021; David Engel, Anita Williams Woolley, Lisa X. Jing, Christopher F. Chabris und Thomas W. Malone, »Reading the Mind in the Eyes or Reading between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-to-Face«, *PLoS ONE* 9 (2014), e115212; William Ickes, Paul R. Gesn und Tiffany Graham, »Gender Differences in Empathic Accuracy: Differential Ability or Differential Motivation?«, *Personal Relationships* 7, Nr. 1 (2000), S. 95–109; Weidmann und Deming, 2021; J. Mark Weber und J. Keith Murnighan, »Suckers or Saviors? Consistent Contributors in Social Dilemmas«, *Journal of Personality and Social Psychology* 95, Nr. 6 (2008), S. 1340–1353.
- Aaron A. Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity* (New York: Cambridge University Press, 2015).
- Ethan Bernstein, Jesse Shore und David Lazer, »How Intermittent Breaks in Interaction Improve Collective Intelligence«, *PNAS* 115 (2018), S. 8734–8739.
- Tausend Blumen blühen lassen**
- Adam Grant, »Is It Safe to Speak Up?«, *WorkLife*, 20. Juli 2021.
- Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (New York: Wiley, 2018); Elizabeth W. Morrison, Sara L. Wheeler-Smith und Dishan Kamdar, »Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice«, *Journal of Applied Psychology* 96, Nr. 1 (2011), S. 183–191.
- So-Hyeon Shim, Robert W. Livingston, Katherine W. Phillips und Simon S.K. Lam, »The Impact of Leader Eye Gaze on Disparity in Member Influence: Implications for Process and Performance in Diverse Groups«, *Academy of Management Journal* 64, Nr. 6 (2021), S. 1873–1900.
- Der Angriff der Barbaren auf die Gatekeeper**
- James R. Detert, Ethan R. Burris, David A. Harrison und Sean R. Martin, »Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice«, *Administrative Science Quarterly* 58, Nr. 4 (2013), S. 624–668.
- Justin M. Berg, »Balancing on the Creative Highwire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations«, *Administrative Science Quarterly* 61, Nr. 3 (2016), S. 433–468; Jennifer Mueller, Shimul Melwani, Jeffrey Loewenstein und Jennifer J. Deal, »Reframing the Decision-Makers' Dilemma: Towards a Social Context Model of Creative Idea Recognition«, *Academy of Management Journal* 61, Nr. 1 (2018), S. 94–110.
- Nathanael J. Fast, Ethan R. Burris und Caroline A. Bartel, »Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice«, *Academy of Management Journal* 57, Nr. 4 (2014), S. 1013–1034; Ethan R. Burris, »The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice«, *Academy of Management Journal* 55, Nr. 4 (2012), S. 851–875.
- Grant, Parker und Collins, 2009; Adam M. Grant, »Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice«, *Academy of Management Journal* 56, Nr. 6 (2013), 1703–1723.
- Damon J. Phillips und Ezra W. Zuckerman, »Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets«, *American Journal of Sociology* 107, Nr. 2 (2001), S. 379–429; Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani und Jack A. Goncalo, »The Bias against Creativity: Why

- People Desire but Reject Creative Ideas», *Psychological Science* 23, Nr. 1 (2012), S. 13–17.
- James R. Detert und Linda K. Treviño, »Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice«, *Organization Science* 21 (2010), S. 249–270; Andrea C. Vial, Victoria L. Brescoll und John F. Dovidio, »Third-Party Prejudice Accommodation Increases Gender Discrimination«, *Journal of Personality and Social Psychology* 117, Nr. 1 (2019), S. 73–98.
- Charalampos Mainemelis, »Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas«, *Academy of Management Review* 35, Nr. 4 (2010), S. 558–578.
- Douglas K. Smith und Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (Lincoln, NE: iUniverse, 1999).
- Claudia H. Deutsch, »At Kodak, Some Old Things Are New Again«, *The New York Times*, 2. Mai 2008.
- Adam Grant, »Rethinking Flexibility at Work«, *WorkLife*, 19. April 2022.
- James R. Detert und Amy C. Edmondson, »Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work«, *Academy of Management Journal* 54, Nr. 3 (2011), S. 461–488.
- »Why Some Innovation Tournaments Succeed and Others Fail«, *Knowledge at Wharton*, Februar 2014.
- Christian Terwiesch und Karl T. Ulrich, *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities* (Boston: Harvard Business School Press, 2009).

9 Rohdiamanten

- Persönliches Interview mit José Hernandez, 31. August 2022; José Hernandez, *Reaching for the Stars: The Inspiring Story of a Migrant Farmworker Turned Astronaut* (New York: Center Street, 2012); Jocko Willink, »310: Relish the Struggle and Keep Reaching for the Stars with José Hernandez«, *Jocko Podcast*, 1. Dezember 2021; Octavio Blanco, »How This Son of Migrant Farm Workers Became an Astronaut«, *CNN Business*, 14. März 2016; »An Interview with Astronaut José Hernandez«, *UCSB College of Engineering*, YouTube, 18. Dezember 2014, youtu.be/2fLdKrv8zkM; José Hernandez, »Dreaming the Impossible«, *Talks at Google*, YouTube, 15. Oktober 2010, youtu.be/lwVqVu5TI-k.

Der sprechende Hut ist nicht gut bei Stimme

- Elanor F. Williams und Thomas Gilovich, »The Better-Than-My-Average Effect: The Relative Impact of Peak and Average Performances in Assessments of the Self and Others«, *Journal of Experimental Psychology* 48, Nr. 2 (2012), S. 556–561.
- Noah Eisenkraft, »Accurate by Way of Aggregation: Should You Trust Your Intuition-Based First Impressions?«, *Journal of Experimental Social Psychology* 49, Nr. 2 (2013); Alfredo Jiménez, Anna Svirina, Weng Si Lei und Grishma Shah, »The Predictive Power of University Pedigree on the Graduate's Performance in Global Virtual Teams«, *European Journal of International Management* 16, Nr. 4 (2021), S. 555–584.
- Vasyl Taras, Marjaana Gunkel, Alexander Assouad, Ernesto Tavoletti, Justin Kraemer, Alfredo Jiménez, Anna Svirina, Weng Si Lei und Grishma Shah, »The Predictive Power of University Pedigree on the Graduate's Performance in Global Virtual Teams«, *European Journal of International Management* 16, Nr. 4 (2021), S. 555–584.
- Vasyl Taras, Grishma Shah, Marjaana Gunkel, Ernesto Tavoletti, »Graduates of Elite Universities Get Paid More. Do They Perform Better?«, *Harvard Business Review*, 4. September 2020.
- Peter Q. Blair und Shad Ahmed, »The Disparate Racial Impact of Requiring a College Degree«, *The Wall Street Journal*, 28. Juni 2020; Peter Q. Blair, Tomas G. Castagnino, Erica L. Groshen, Papia Debroy, Byron Auguste, Shad Ahmed, Fernando Garcia Diaz und Cristian Bonavida, »Searching for STARS: Work Experience as a Job Market Signal for Workers without Bachelor's Degrees«, *NBER Working Paper* 26844, März 2020.
- Chad H. Van Iddekinge, John D. Arnold, Rachel E. Frieder, Philip L. Roth, »A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Prehire Work Experience«, *Personnel Psychology* 72, Nr. 4 (2019), S. 571–

598.

- Leaetta M. Hough, »Development and Evaluation of the ›Accomplishment Record‹ Method of Selecting and Promoting Professionals«, *Journal of Applied Psychology* 69 (1984), S. 135–146; Charlene Zhang und Nathan R. Kuncel, »Moving beyond the Brag Sheet: A Meta-Analysis of Biodata Measures Predicting Student Outcomes«, *Educational Measurement* 39 (2020), S. 106–121.
- Alan Benson, Danielle Li und Kelly Shue, »Promotions and the Peter Principle«, *The Quarterly Journal of Economics* 134, Nr. 4 (2019), S. 2085–2134.
- Laurence J. Peter und Raymond Hull, *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (New York: Harper Business, [1969] 2014).
- Alan Benson, Danielle Li und Kelly Shue, »Research: Do People Really Get Promoted to Their Level of Incompetence«, *Harvard Business Review*, 8. März 2018.
- Alan Benson, Danielle Li und Kelly Shue, »›Potenzial‹ and the Gender Promotion Gap«, Arbeitspapier, 22. Juni 2022.
- Steven Ruiz, »Re-scouting Tom Brady at Michigan: Why NFL Teams Had No Excuse for Passing on Him«, *USA Today*, 20. Oktober 2017; ZeeGee Cecilio, »Huge Mistake: Kurt Warner Admits Rams Overlooked Tom Brady in Super Bowl 36«, *Blasting News*, 30. Dezember 2019, S. 2.

Ungeschliffene Juwelen

- Persönliche Interviews mit Duane Ross, 26. August 2022 und 3. April 2023; David J. Shayler und Colin Burgess, *NASA's First Space Shuttle Astronaut Selection* (Switzerland: Springer, 2020); Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1979).

Das Unmessbare messen

- Peggy A. Thoits, »Undesirable Life Events and Psychophysiological Distress: A Problem of Operational Confounding«, *American Sociological Review* 46, Nr. 1 (1981), S. 97–109.
- Philip E. Tetlock, Ferdinand M. Vieider, Shefali V. Patil und Adam M. Grant, »Accountability and Ideology: When Left Looks Right and Right Looks Left«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 122 (2013), S. 22–35.
- Lisa M. Leslie, David M. Mayer und David A. Kravitz, »The Stigma of Affirmative Action: A Stereotyping-Based Theory and Meta-Analytic Test of the Consequences for Performance«, *Academy of Management Journal* 57, Nr. 4 (2014), S. 964–989.
- Claudia Goldin und Cecilia Rouse, »Orchestrating Impartiality: The Impact of ›Blind‹ Auditions on Female Musicians«, *American Economic Review* 90, Nr. 4 (2000), S. 715–741.
- Elijah Megginson, »When I Applied to College, I Didn't Want to ›Sell My Pain‹«, *The New York Times*, 9. Mai 2021.

Das Unsichtbare sichtbar machen

- Michael A. Bailey, Jeffrey S. Rosenthal, Albert H. Yoon, »Grades and Incentives: Assessing Competing Grade Point Average Measures and Postgraduate Outcomes«, *Studies in Higher Education* 41 (2016), S. 1548–1562; siehe auch: Michael N. Bastedo, Joséph E. Howard und Allyson Flaster, »Holistic Admissions after Affirmative Action: Does ›Maximizing‹ the High School Curriculum Matter?«, *Educational Evaluation and Policy Analysis* 38, Nr. 2 (2016), S. 389–409.
- Michael N. Bastedo, Nicholas A. Bowman, Kristen M. Glasener und Jandi L. Kelly, »What Are We Talking about When We Talk about Holistic Review? Selective College Admissions and Its Effects on Low-SES Students«, *The Journal of Higher Education* 89, Nr. 5 (2018), S. 782–805.
- Michael N. Bastedo, D'Wayne Bell, Jessica S. Howell, Julian Hsu, Michael Hurwitz, Greg Perfetto und Meredith Welch, »Admitting Students in Context: Field Experiments on Information Dashboards in College Admissions«, *The Journal of Higher Education* 93, Nr. 3 (2022), S. 327–374; Michael N. Bastedo, Kristen M. Glasener, K.C. Deane und Nicholas A. Bowman, »Contextualizing the SAT: Experimental Evidence on College Admission Recommendations for Low-SES Applicants«, *Educational Policy* 36, Nr. 2 (2022), S. 282–311.

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel »Hidden Potential – The Science of Achieving Greater Things« bei Viking, New York

© 2023 by Adam Grant

© der deutschsprachigen Ausgabe: Piper Verlag GmbH, München 2024

© + ® Osterwoldaudio bei Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2024

Aufnahme, Schnitt und Mastering: Die Media-Paten, Berlin, Februar–März 2024

Hörbuch Hamburg HHV GmbH · Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg

Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · www.hoerbuch-hamburg.de

Raphael Mokades, »Only Posh Kids Get City Jobs? This Man Has an Algorithm to Change That«, *The Times* (London), 19. April 2022.

Aufstieg pro Zeitraum

George Bulman, »Weighting Recent Performance to Improve College and Labor Market Outcomes«, *Journal of Public Economics* 146 (2017), S. 97–108.

Jerker Denrell, Chengwei Liu, David Maslach, »Underdogs and One-Hit Wonders: When Is Overcoming Adversity Impressive?«, *Management Science* (2023).

Sarah S.M. Townsend, Nicole M. Stephens und MarYam G. Hamedani, »Difference-Education Improves First-Generation Students' Grades throughout College and Increases Comfort with Social Group Difference«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 47, Nr. 10 (2021), S. 1510–1519.

Nicole M. Stephens, Stephanie A. Fryberg, Hazel Rose Markus, Camille S. Johnson und Rebecca Covarrubias, »Unseen Disadvantage: How American Universities' Focus on Independence Undermines the Academic Performance of First-Generation College Students«, *Journal of Personality and Social Psychology* 102, Nr. 6 (2012), S. 1178–1197.

Mary C. Murphy, Maithreyi Gopalan, Evelyn R. Carter, Katherine T.U. Emerson, Bette L. Bottoms und Gregory M. Walton, »A Customized Belonging Intervention Improves Retention of Socially Disadvantaged Students at a Broad-Access University«, *Science Advances* 6, Nr. 29 (2020), eaba4677.

Interview ohne den Vampir

Adam Pasick, »Google Finally Admits That Its Infamous Brainteasers Were Completely Useless for Hiring«, *The Atlantic*, 20. Juni 2013; Scott Highhouse, Christopher D. Nye und Don C. Zhang, »Dark Motives and Elective Use of Brainteaser Interview Questions«, *Applied Psychology: An International Review* 68 (2019), S. 311–340.

Deborah M. Powell, David J. Stanley und Kayla N. Brown, »Meta-Analysis of the Relation between Interview Anxiety and Interview Performance«, *Canadian Journal of Behavioural Science* 50, Nr. 4 (2018), S. 195–207.

Claude M. Steele, »A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance«, *American Psychologist* 52, Nr. 6 (1997), S. 613–629; Hannah-Hanh D. Nguyen und Ann Marie Ryan, »Does Stereotype Threat Affect Test Performance of Minorities and Women? A Meta-Analysis of Experimental Evidence«, *Journal of Applied Psychology* 93, Nr. 6 (2008), S. 1314–1334; Markus Appel, Silvana Weber und Nicole Kronberger, »The Influence of Stereotype Threat on Immigrants: Review and Meta-Analysis«, *Frontiers in Psychology* 6 (2015), S. 900; Claude M. Steele und Joshua Aronson, »Stereotype Threat and the Intellectual Performance of African Americans«, *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (1995), S. 797–811; Ruth A. Lamont, Hannah J. Swift und Dominic Abrams, »A Review and Meta-Analysis of Age-Based Stereotype Threat: Negative Stereotypes, Not Facts, Do the Damage«, *Psychology and Aging* 30, Nr. 1 (2015), S. 180–193; Stephanie L. Haft, Caroline Greiner de Magalhães und Fumiko Hoeft, »A Systematic Review of the Consequences of Stigma and Stereotype Threat for Individuals with Specific Learning Disabilities«, *Journal of Learning Disabilities* 56, Nr. 3 (2023), S. 193–209.

Gil Winch, *Winning with Underdogs: How Hiring the Least Likely Candidates Can Spark Creativity, Improve Service, and Boost Profits for Your Business* (New York: McGraw Hill, 2022); Adam Grant, »It's Time to Stop Ignoring Disability«, *WorkLife*, 13. Juni 2022.

Philip L. Roth, Philip Bobko und Lynn A. McFarland, »A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating Some Classic Literature«, *Personnel Psychology* 58, Nr. 4 (2005), S. 1009–1037.

Neil Anderson, Jesús F. Salgado und Ute R. Hülsheger, »Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta-Analysis into Reactionization versus Situational Specificity«, *International Journal of Selection and Assessment* 18, Nr. 3 (2010), S. 291–304.

Nathan R. Kuncel, David M. Klieger, Brian S. Connelly und Deniz S. Ones, »Mechanical versus Clinical

Data Combination in Selection and Admissions Decisions: A Meta-Analysis«, *Journal of Applied Psychology* 98, Nr. 6 (2013), S. 1060–1072.

Sendhil Mullainathan, »Biased Algorithms Are Easier to Fix Than Biased People«, *The New York Times*, 6. Dezember 2019.

Benjamin Lira, Margo Gardner, Abigail Quirk, Cathlyn Stone, Arjun Rao, Lyle Ungar, Stephen Hutt, Sidney K. D'Mello und Angela L. Duckworth, »Using Human-Centered Artificial Intelligence to Assess Personal Qualities in College Admissions«, Arbeitspapier (2023).

Adam Grant, »Reinventing the Job Interview«, *WorkLife*, 21. April 2020.

Epilog

Jim Polk und Alicia Stewart, »9 Things about MLK's Speech and the March on Washington«, *CNN*, 21. Januar 2019.

Warn N. Lekfuangfu und Reto Odermatt, »All I Have to Do Is Dream? The Role of Aspirations in Intergenerational Mobility and Well-Being«, *European Economic Review* 148 (2022): S. 104193.