

Charles Duhigg

**Smarter, schneller, besser**

© des Titels »Smarter, schneller, besser« (ISBN 978-3-86414-940-5)  
2017 by mvvg Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvvg-verlag.de>

Für Harry, Oliver,  
Doris und John  
und – vor allem – Liz.

© des Titels »Smarter, schneller, besser« (ISBN 978-3-86414-940-5)  
2017 by mvg Verlag, Münchner Verlagsgrouppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

Charles Duhigg

# Smarter, schneller, besser

Warum manche Menschen so viel erledigt bekommen – und andere nicht

Übersetzung aus dem Englischen von Silvia Kinkel

© des Titels »Smarter, schneller, besser« (ISBN 978-3-86414-940-5)  
2017 by mvg Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

**REDLINE** | VERLAG

# Einleitung

Zu meinem ersten Kontakt mit der Wissenschaft der Produktivität kam es im Sommer 2011, als ich den Freund eines Freundes um einen Gefallen bat.

Damals beendete ich gerade ein Buch über die Neurologie und Psychologie der Gewohnheitsbildung. Ich befand mich in dem hektischen Endstadium des Schreibprozesses – und in einer Welle von Anrufen, panischen Umformulierungen, Überarbeitungen in letzter Minute – und hatte das Gefühl, immer mehr in Verzug zu geraten.

Meine Frau, die Vollzeit arbeitete, hatte gerade unser zweites Kind auf die Welt gebracht. Ich war investigativer Journalist bei der *New York Times*, verbrachte meine Tage damit, Storys hinterherzujagen, und die Nächte mit der Überarbeitung meines Buchmanuskripts.

Mein Leben fühlte sich an wie eine Tretmühle voller To-do-Listen, E-Mails, die eine sofortige Beantwortung verlangten, hektischer Meetings und ständiger Entschuldigungen, weil ich zu spät dran war.

Inmitten all dieses Herumgehetztes und Gewusels – und mit der vorgeschobenen Bitte um einen kleinen redaktionellen Rat – kontaktierte ich einen von mir bewunderten Autor, einen Freund eines meiner Kollegen bei der *Times*. Der Name des Autors ist Atul Gawande, und er scheint der Inbegriff des Erfolgs zu sein. Er war damals 46 Jahre alt, fester Mitarbeiter einer renommierten Zeitschrift und ein angesehener Chirurg in einem der Topkrankenhäuser des Landes. Er war außerordentlicher Professor in Harvard, Berater der Weltgesundheitsorganisation und Gründer einer gemeinnützigen Organisation, die chirurgisches Gerät in medizinisch unterversorgte Regionen dieser Welt schickt. Er hat drei Bücher geschrieben – alle Bestseller –, ist verheiratet und hat drei Kinder. 2006 wurde er

mit dem »Geniepreis« der MacArthur-Stiftung ausgezeichnet – und spendete spontan einen großen Teil der 500 000 Dollar für wohltätige Zwecke.

Es gibt Menschen, die den Eindruck erwecken, unglaublich produktiv zu sein, und deren Lebensläufe so lange beeindruckend aussehen, bis einem klar wird, dass ihr größtes Talent darin besteht, sich selbst zu vermarkten. Und dann gibt es andere, so wie Gawande, die auf einer ganz anderen Ebene unterwegs zu sein scheinen, wenn es darum geht, etwas zu erreichen. Seine Beiträge waren intelligent und fesselnd, und nach übereinstimmenden Berichten war er außerdem ein begnadeter Chirurg, der sich engagiert um seine Patienten kümmerte, und ein hingebungsvoller Vater. Jedes Mal, wenn er im Fernsehen interviewt wurde, wirkte er entspannt und aufmerksam. Seine medizinischen, journalistischen und auch politischen Erfolge waren wichtig und real.

In einer E-Mail fragte ich ihn, ob er Zeit für ein Gespräch habe. Es interessierte mich, wie es ihm gelang, so produktiv zu sein. Was war sein Geheimnis? Und, falls ich es herausfand, könnte es mein eigenes Leben verändern?

»Produktivität« hat natürlich in verschiedenen Umgebungen unterschiedliche Bedeutungen. So treibt zum Beispiel jemand jeden Morgen eine Stunde Sport, bevor er die Kinder zur Schule bringt, und betrachtet diesen Tag als erfolgreich. Ein anderer verbringt diese Stunde vielleicht hinter verschlossenen Türen in seinem Büro, beantwortet E-Mails und telefoniert mit ein paar Klienten, und fühlt sich genauso erfolgreich. Ein Forscher oder Künstler vermag Produktivität in gescheiterten Experimenten oder verworfenen Leinwänden zu sehen, da jeder Fehler, so hofft er, ihn der Entdeckung näherbringt. Ein Ingenieur misst Produktivität möglicherweise daran, dass er die Geschwindigkeit einer Fertigungsstraße erhöhen konnte. Ein produktives Wochenende kann einen Spaziergang mit Ihren Kindern im Park enthalten; ein produktiver Arbeitstag wiederum beginnt damit, sie pünktlich im Kindergarten oder in der Schule abzuliefern und so früh wie möglich ins Büro zu kommen.

Einfach ausgedrückt bezeichnen wir mit Produktivität den besten Nutzen unserer Energie, unseres Verstandes und unserer Zeit, während wir versuchen, mit geringstmöglichem Aufwand möglichst viel zu erreichen. Es ist ein Prozess des Lernens, wie wir ohne großen Stress und mit geringen Anstrengungen mehr erledigt bekommen. Es geht darum, viel zu erledigen, ohne dabei alles zu opfern, was uns wichtig ist.

Entsprechend dieser Definition schien Atul Gawande alles richtig zu machen.

Ein paar Tage später erhielt ich seine Antwort, in der er mit Bedauern schrieb: »Ich wünschte, ich könnte helfen, aber meine zahlreichen Verpflichtungen nehmen mich voll in Anspruch.« Sogar er hatte offenbar seine Grenzen. »Ich hoffe auf Ihr Verständnis.«

Später in jener Woche erwähnte ich diesen E-Mail-Austausch einem gemeinsamen Freund gegenüber und betonte, dass ich nicht etwa gekränkt sei, sondern tatsächlich Gawandes Fokussierung bewundere. Ich stellte mir vor, dass seine Tage randvoll waren mit der Behandlung von Patienten, dem Unterrichten an der medizinischen Fakultät, dem Verfassen von Zeitschriftenartikeln und seiner Tätigkeit als Berater der weltgrößten Gesundheitsorganisation.

Nein, erwiderte mein Freund, da würde ich falschliegen. Gawande war in jener Woche deshalb so eingespannt, weil er Karten gekauft hatte, um mit seinen Kindern ein Rockkonzert zu besuchen. Und anschließend wollte er einen Kurzurlaub mit seiner Frau machen.

Tatsächlich schlug dieser gemeinsame Freund vor, ich solle Gawande Ende des Monats noch einmal eine E-Mail schicken, wenn er mehr Luft zum Plaudern in seinem Zeitplan habe.

In dem Moment wurden mir zwei Dinge klar:

Zum einen machte ich eindeutig etwas falsch, denn ich hatte mir seit neun Monaten keinen einzigen Tag mehr freigenommen; ich machte mir sogar immer mehr Sorgen, ob meine Kinder, wenn sie sich zwischen ihrem Vater und dem Babysitter entscheiden müssten, dem Babysitter den Vorzug geben würden.

Und zweitens, was noch wichtiger war, gab es da draußen Menschen, die wussten, wie man produktiver ist. Ich musste sie lediglich davon überzeugen, mich in ihre Geheimnisse einzuweihen.

Dieses Buch ist das Ergebnis meiner Untersuchungen, wie Produktivität funktioniert, und meiner Bemühungen zu verstehen, warum manche Menschen und Unternehmen so viel produktiver sind als andere.

Seit ich Gawande vor fünf Jahren kontaktierte, sprach ich mit Neurologen, Geschäftsleuten, Spitzenpolitikern, Psychologen und anderen Produktivitätsexperten. Ich habe mit den Filmemachern von Disneys *Die Eiskönigin* geredet und erfahren, wie sie unter immensem Zeitdruck – und einer nur knapp verhinderten Katastrophe – einen der erfolgreichsten Filme der Geschichte auf die Beine stellen konnten, indem sie in ihren Reihen eine bestimmte Art kreativer Spannung gefördert haben. Ich sprach mit Datenspezialisten bei Google und Autoren der ersten Staffeln von *Saturday Night Live* und erfuhr, dass der Erfolg in beiden Fällen zum Teil auf ein Set unausgesprochener Regeln bezüglich gegenseitiger Unterstützung und Risikobereitschaft zurückzuführen ist. Ich sprach mit FBI-Agenten, die mittels agilem Management und einer durch eine alte Autofabrik in Fremont, Kalifornien, beeinflussten Unternehmenskultur einen Entführungsfall lösten. Ich streifte durch die öffentlichen Schulen von Cincinnati und sah, wie eine Initiative zur Verbesserung des Unterrichts das Leben der Schüler veränderte, in dem es, paradoxerweise, *erschwert wurde*, Informationen aufzunehmen.

Bei meinen Gesprächen mit den unterschiedlichsten Menschen – Pokerspielern, Piloten, Generälen, Führungskräften, Kognitionswissenschaftlern – kristallisierte sich eine Handvoll Schlüsselfaktoren heraus. Mir fiel auf, dass Menschen immer wieder dieselben Konzepte erwähnten. Ich gelangte zu der Überzeugung, dass eine kleine Anzahl von Ideen den Kern dessen bildet, warum manche Menschen und Unternehmen so viel mehr leisten.

Dieses Buch erforscht die acht Ansätze, die bei der Steigerung von Produktivität am wichtigsten zu sein scheinen. So untersucht

ein Kapitel, wie das Gefühl, die Kontrolle zu haben, Motivation hervorruft und wie das Militär orientierungslose Teenager zu Marines macht, indem es ihnen beibringt, »auf Handeln ausgerichtete« Entscheidungen zu fällen. Ein anderes Kapitel betrachtet, warum wir unsere Konzentration aufrechterhalten können, wenn wir mentale Modelle erschaffen – und wie ein Pilotenteam sich gegenseitig Geschichten erzählte und dadurch 440 Passagiere vor einem Flugzeugabsturz bewahrte.

Die Kapitel dieses Buches beschreiben die richtige Vorgehensweise beim Setzen von Zielen – durch das Akzeptieren sowohl ehrgeiziger Ziele wie auch banaler Hindernisse – und warum sich Israels politische Führer im Vorfeld des Jom-Kippur-Krieges so in ihre Fehleinschätzung verrannt haben. Diese Kapitel erforschen die Bedeutung des Fällens von Entscheidungen durch das Vergegenwärtigen der Zukunft als mannigfaltige Möglichkeiten statt als Fixierung auf das, von dem Sie hoffen, dass es eintritt. Sie werden erfahren, wie eine Frau diese Technik einsetzte, um die nationalen Pokermeisterschaften zu gewinnen. Diese Kapitel beschreiben, wie einige Unternehmen im Silicon Valley zu Giganten wurden durch das Schaffen einer »Kultur des Engagements«, die Mitarbeiter auch dann unterstützt, wenn ein solches Engagement schwierig wird.

Diese acht Ansätze miteinander zu verbinden, ist ein wirkungsvolles Prinzip: Produktivität dreht sich nicht darum, mehr zu arbeiten oder zu schwitzen. Sie ist nicht einfach das Ergebnis von mehr Arbeitsstunden am Schreibtisch oder davon, noch größere Opfer zu bringen.

Bei Produktivität geht es vielmehr darum, bestimmte Entscheidungen auf bestimmte Weise zu treffen. Die Art und Weise, wie wir uns selbst sehen und tagtäglich Entscheidungen treffen; die Geschichten, die wir uns selbst erzählen; die einfachen Ziele, die wir ignorieren; das Gemeinschaftsgefühl, das wir unter Kollegen wecken; die kreativen Kulturen, die wir als Führungskräfte schaffen: Das alles sind Dinge, die den reinen Fleiß von echter Produktivität unterscheiden.

Wir leben heute in einer Welt, in der wir zu jeder Stunde mit Kollegen kommunizieren können, über Smartphones Zugang zu notwendigen Dokumenten haben, innerhalb von Sekunden Kenntnis über Fakten erlangen und fast jedes Produkt innerhalb von 24 Stunden zu uns nach Hause liefern lassen können. Unternehmen können in Kalifornien Geräte entwickeln, Bestellungen von Kunden in Barcelona entgegennehmen, Entwürfe per E-Mail nach Shenzhen schicken und den Sendungsstatus von Lieferungen quer über den ganzen Erdball mitverfolgen. Eltern können die Termine aller Familienmitglieder automatisch abgleichen, Rechnungen online und während sie schon im Bett liegen bezahlen und die Handys ihrer Kinder lokalisieren, wenn sie zur ausgemachten Uhrzeit nicht zu Hause sind. Wir erleben eine ökonomische und soziale Revolution, die auf viele Weisen so tief greifend ist wie die neolithische oder die industrielle Revolution vergangener Jahrhunderte.

Diese Fortschritte bei der Kommunikation und Technologie sollten unser Leben einfacher machen. Stattdessen scheinen sie unsere Tage oft mit noch mehr Arbeit und Stress zu füllen.

Zum Teil liegt das daran, dass wir den falschen Innovationen unsere Aufmerksamkeit schenken. Wir starren auf die Werkzeuge der Produktivität – die Geräte und Apps und komplizierten Ablagesysteme, um den Überblick über die verschiedenen To-do-Listen zu behalten –, statt darauf zu achten, was uns diese Technologien beizubringen versuchen.

Es gibt jedoch Menschen, die herausgefunden haben, wie man diese sich verändernde Welt meistert. Es gibt Unternehmen, die entdeckt haben, welche Vorteile in diesen raschen Veränderungen stecken.

Wir wissen jetzt, wie Produktivität wirklich funktioniert. Wir wissen, welche Entscheidungen am wichtigsten sind und den Erfolg in greifbare Nähe rücken. Wir wissen, wie man Ziele so setzen muss, dass sie kühne Ziele erreichbar machen; wie wir Situationen neu ausrichten müssen, sodass wir verborgene Möglichkeiten entdecken, statt nur Probleme zu sehen; wie wir uns gegenüber neuen

kreativen Verbindungen öffnen und wie wir schneller lernen, indem wir die Daten verlangsamen, die an uns vorbeirasen.

In diesem Buch geht es darum, die Alternativen zu erkennen, die wahre Produktivität verstärken. Es ist ein Leitfaden zur Wissenschaft, den Techniken und Möglichkeiten, die Leben verändern. Es gibt Menschen, die gelernt haben, wie man mit weniger Aufwand mehr Erfolg hat. Es gibt Unternehmen, die mit weniger Verschwendung erstaunliche Dinge erschaffen. Es gibt Führungskräfte, die die Menschen um sich herum verändern.

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, bei allem, was Sie tun, smarter, schneller und besser zu werden.

© des Titels »Smarter, schneller, besser« (ISBN 978-3-86414-940-5)  
2017 by mvg Verlag, Münchner Verlagsgrouppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

# 1 Motivation

## Neuinterpretation des Bootcamps, Rebellion im Altersheim und Kontrollüberzeugung

### I.

Die Reise war als Feier gedacht, eine 29-tägige Tour durch Südamerika, die Robert, der gerade 60 geworden war, und seine Frau Viola erst nach Brasilien, dann über die Anden nach Bolivien und Peru führen sollte. Ihr Reiseplan beinhaltete Ausflüge zu den Ruinen der Inkas, eine Bootstour auf dem Titicacasee, den Besuch von Kunsthandwerksmärkten und ein bisschen Vogelbeobachtung.

So viel Erholung erschien Robert, so scherzte er vor der Abreise mit Freunden, leichtsinnig. Er rechnete bereits aus, dass ihn die ständigen Anrufe bei seiner Sekretärin ein Vermögen kosten würden. Während der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hatte Robert Philippe aus einer kleinen Tankstelle in Louisiana ein Imperium für Fahrzeuersatzteile geschaffen und war durch harte Arbeit, Charisma und Hartnäckigkeit zu einem Bayou-Mogul aufgestiegen. Neben dem Ersatzteilgeschäft gehörten ihm eine Chemie- und eine Papierfabrik, diverse Ländereien und eine Immobilienfirma. Und hier war er nun, am Beginn seines siebten Lebensjahrzehnts, und seine Frau hatte ihn überredet, einen Monat in Ländern zu verbringen, von denen er annahm, dass es dort sogar schwierig sein würde, einen Fernseher zu finden, um sich ein College-Football-Spiel anzuschauen.

Robert betonte gern, dass es nicht eine Schotterpiste oder eine Seitenstraße längs der Golfküste gäbe, die er nicht mindestens einmal entlangefahren sei, um sein Geschäft anzukurbeln. Nachdem Philippe Incorporated gewachsen war, wurde Robert berühmt dafür, Geschäftsleute aus den Großstädten von New Orleans bis Atlanta in

dubiose Kaschemmen zu schleppen und sie nicht gehen zu lassen, bevor die Spareribs abgenagt und die Flaschen geleert waren. Während die anderen am nächsten Morgen mit ihrem Kater kämpften, brachte Robert sie dazu, Verträge in Millionenhöhe zu unterschreiben. Die Barkeeper waren instruiert, sein Glas mit nichts als Sodawasser zu füllen, während die anderen hochprozentige Cocktails bekamen. Robert hatte über Jahre keinen Alkohol angerührt.

Er war Mitglied der Knights of Columbus und der Handelskammer, ehemaliger Präsident der Louisiana Association of Wholesalers und der Greater Baton Rouge Port Commission, Vorstand der örtlichen Bank und spendete bereitwillig an jede politische Partei, die gerade geneigt war, seine Gewerbe genehmigungen zu bewilligen. »Sie werden niemanden finden, der das Arbeiten so liebte wie er«, sagte mir seine Tochter Roxann.

Robert und Viola hatten sich auf die Südamerikareise gefreut. Aber als sie nach den ersten zwei Wochen in La Paz das Flugzeug verließen, verhielt sich Robert plötzlich seltsam. Er stolperte durch den Flughafen und musste sich beim Gepäckband erst einmal hinsetzen, um zu Atem zu kommen. Als sich ihm ein paar Kinder näherten und um Geld bettelten, warf er ihnen ein paar Münzen vor die Füße und lachte. Während der Busfahrt zum Hotel hielt er mit lauter Stimme einen weitschweifenden Monolog über verschiedene Länder, die er besucht hatte, und die relative Attraktivität der dort lebenden Frauen. Vielleicht lag es an der Höhe. Mit 3600 Metern über dem Meeresspiegel ist La Paz eine der höchstgelegenen Städte der Welt.

Nachdem sie ausgepackt hatten, drängte Viola ihren Mann, einen Mittagsschlaf zu halten. Dazu habe er keine Lust, widersprach er. Er wollte ausgehen. In der folgenden Stunde spazierte er durch die Stadt, kaufte irgendwelchen Tand und regte sich jedes Mal auf, wenn die Einheimischen kein Englisch verstanden. Schließlich stimmte er zu, ins Hotel zurückzukehren, wo er sofort einschlief. Während der Nacht wachte er jedoch mehrfach auf und musste sich übergeben. Am nächsten Morgen sagte er, er würde sich schwach fühlen, wurde

jedoch ärgerlich, als Viola vorschlug, dass er sich ausruhen solle. Den dritten Tag verbrachte er im Bett. Am vierten Tag entschied Viola, dass das Maß voll sei, und beendete die Urlaubsreise.

Zurück in Louisiana, schien sich Robert schnell zu erholen. Seine Verwirrtheit schwand und er hörte auf, seltsame Dinge zu sagen. Doch seine Frau und seine Kinder waren immer noch besorgt. Robert war lethargisch und verließ aus eigenem Antrieb nicht das Haus. Viola hatte erwartet, dass er nach der Rückkehr sofort ins Büro eilen würde, aber nach vier Tagen hatte er sich noch nicht einmal bei seiner Sekretärin gemeldet. Als Viola ihn daran erinnerte, dass die Rotwild-Jagdsaison bald begann und er sich eine Jagdlizenz besorgen müsse, meinte Robert, dass er dieses Jahr aussetzen würde. Sie telefonierte mit einem Arzt, und kurz darauf waren sie auf dem Weg zur Ochsner-Klinik in New Orleans.<sup>1</sup>

Der Leiter der neurologischen Abteilung, Dr. Richard Strub, führte mit Robert zahlreiche Tests durch. Die Vitalfunktionen waren alle völlig normal, auch das Blutbild zeigte nichts Ungewöhnliches. Keine Hinweise auf eine Infektion, auf Diabetes, einen Herzinfarkt oder Schlaganfall. Robert zeigte, dass er den Inhalt der Tageszeitung verstand und sich detailliert an seine Kindheit erinnerte. Er war in der Lage, eine Kurzgeschichte zu interpretieren. Der Revised-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene ergab einen normalen IQ.

»Können Sie mir Ihr Unternehmen erklären?«, fragte Dr. Strub.

Robert beschrieb die Struktur seiner Firma und nannte ein paar Verträge, die sie in letzter Zeit abschließen konnte.

»Ihre Frau sagte, Sie würden sich anders verhalten«, fuhr Dr. Strub fort.

»Ja«, antwortete Robert. »Anscheinend habe ich nicht mehr so viel Elan wie früher.«

»Es schien ihm nichts auszumachen«, berichtete mir Dr. Strub später. »Er hat mir ganz sachlich von seinen Persönlichkeitsveränderungen erzählt, als würde er über das Wetter reden.«

Abgesehen von der plötzlichen Apathie konnte Dr. Strub keine Hinweise auf Erkrankungen oder Verletzungen finden. Er schlug

Viola vor, eine Woche abzuwarten, ob sich Roberts Zustand von allein verbessern würde. Als die beiden einen Monat später wieder zu Dr. Strub kamen, hatte sich jedoch nichts verändert. Robert zeige keinerlei Interesse, seine alten Freunde zu sehen, erzählte seine Frau. Er las nicht mehr. Früher sei es nervenaufreibend gewesen, mit ihm zusammen fernzusehen, da er ständig zwischen den Kanälen wechselte, um etwas Spannenderes zu finden. Jetzt starrte er einfach nur auf den Bildschirm, gleichgültig gegenüber dem, was dort gerade lief. Sie hatte ihn schließlich überzeugen können, ins Büro zu gehen, aber seine Sekretärin sagte, er würde stundenlang am Schreibtisch sitzen und vor sich hin starren.

»Sind Sie unglücklich oder deprimiert?«, fragte Dr. Strub.

»Nein«, antwortete Robert. »Ich fühle mich gut.«

»Können Sie mir erzählen, wie Sie den gestrigen Tag verbracht haben?«

Robert beschrieb einen Tag vor dem Fernseher.

»Ihre Frau sagt, dass Ihre Mitarbeiter besorgt seien, weil man Sie kaum noch in Ihrem Büro antrifft«, meinte Dr. Strub.

»Ich interessiere mich jetzt wohl mehr für andere Dinge«, antwortete Robert.

»Als da wäre?«

»Keine Ahnung.« Dann schwieg er und starrte die Wand an.

Dr. Strub verschrieb verschiedene Arzneien – Medikamente, um hormonelles Ungleichgewicht und Konzentrationsschwäche zu bekämpfen –, aber keine schien eine Wirkung zu zeigen. Menschen, die unter Depressionen leiden, würden sagen, dass sie unglücklich sind, und ihre Hoffnungslosigkeit beschreiben. Robert jedoch gab an, dass er mit seinem Leben zufrieden sei. Er räumte ein, dass seine Persönlichkeitsveränderung seltsam sei, ihn aber nicht beunruhige.

Dr. Strub ordnete eine Kernspintomografie an, um Bilder von seinem Schädelinnern zu bekommen. In dem Teil von Roberts Gehirn, der als Striatum bezeichnet wird, war ein kleiner Schatten zu sehen, Anzeichen für eine durch geplatzte Äderchen hervorgerufene