JAMES CLEAR

DIE 1%-METHODE

minimale Veränderung, maximale Wirkung

Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen

GOLDMANN

JAMES CLEAR

DIE 1%-METHODE

minimale Veränderung, maximale Wirkung

Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen

GOLDMANN

Buch

Das Geheimnis des Erfolgs: »Die 1%-Methode«. Sie liefert das nötige Handwerkszeug, mit dem Sie jedes Ziel erreichen. James Clear, erfolgreicher Coach und einer der führenden Experten für Gewohnheitsbildung, zeigt praktische Strategien, mit denen Sie jeden Tag etwas besser werden bei dem, was Sie sich vornehmen. Seine Methode greift auf Erkenntnisse aus Biologie, Psychologie und Neurowissenschaften zurück und funktioniert in allen Lebensbereichen. Ganz egal, was Sie erreichen möchten – ob sportliche Höchstleistungen, berufliche Meilensteine oder persönliche Ziele wie mit dem Rauchen aufzuhören –, mit diesem Buch schaffen Sie es ganz sicher.

Autor

James Clear ist als Autor und Speaker auf die Themen Gewohnheitsbildung, Entscheidungsfindung und Optimierung spezialisiert. Seine erfolgreiche Methode wird von Teams in der NBA, NFL und MLB sowie in zahlreichen Fortune-500-Unternehmen angewendet. Seine Homepage hat jeden Monat Millionen von Besuchern und mehrere Hunderttausend Newsletter-Abonnenten. Daneben gibt er sein Wissen auf der Onlineplattform »The Habits Academy« weiter. Clear lebt mit seiner Frau in Columbus, Ohio.

www.jamesclear.com

JAMES CLEAR

DIE 1%-METHODE

minimale Veränderung, maximale Wirkung

Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen

Aus dem amerikanischen Englisch von Annika Tschöpe

GOLDMANN

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel »Atomic Habits« bei Avery, New York.

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

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

Deutsche Erstausgabe Mai 2020

Copyright © 2020 der deutschsprachigen Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München

Copyright © 2018 der Originalausgabe: James Clear

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Avery, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: FinePic®, München

Redaktion: Nadine Lipp

Satz und E-Book Produktion: Satzwerk Huber, Germering

ISBN 978-3-641-25241-0

V001

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz



Inhalt

Einführung: Meine Geschichte

Die Grundlagen

Wieso minimale Veränderungen Großes bewirken

1 Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten

2 So prägen Ihre Gewohnheiten Ihre Identität (und umgekehrt)

3 In vier einfachen Schritten zu besseren Gewohnheiten

Das erste Gesetz

Die Gewohnheit muss offensichtlich sein

4 Der Mann, mit dem irgendetwas nicht stimmte

5 Der beste Weg zu neuen Gewohnheiten

6 Motivation wird überbewertet, oft ist das Umfeld wichtiger

7 Das Geheimnis der Selbstbeherrschung

Das zweite Gesetz

Die Gewohnheit muss attraktiv sein

8 So wird eine Gewohnheit unwiderstehlich

9 Die Rolle von Familie und Freunden bei der Gestaltung Ihrer Gewohnheiten

10 Ursachen für schlechte Gewohnheiten ermitteln und abstellen

Das dritte Gesetz

Die Gewohnheit muss einfach sein

11 Gehen Sie langsam, aber niemals rückwärts

12 Das Gesetz der geringsten Anstrengung

13 Mit der Zwei-Minuten-Regel dem Aufschieben ein Ende setzen

14 So werden gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte Gewohnheiten unmöglich

Das vierte Gesetz

Die Gewohnheit muss befriedigend sein

15 Das oberste Gebot der Verhaltensänderung

16 So behält man gute Gewohnheiten im Alltag bei

17 So kann ein Rechenschaftspartner alles ändern

Taktiken für Fortgeschrittene

Für alle, denen gut nicht gut genug ist

18 Die Wahrheit über Talent (wann die Gene eine Rolle spielen und wann nicht)

19 Die Goldlöckchen-Regel: So bleibt man im Leben und bei der Arbeit motiviert

20 Die Kehrseite guter Gewohnheiten

Fazit: Das Geheimnis dauerhaften Erfolgs

Anhang

Was Sie als Nächstes lesen könnten

Kleine Erkenntnisse aus den vier Gesetzen

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

So lassen sich diese Erkenntnisse in der Erziehung nutzen

Dank

Anmerkungen

Register

Einführung

Meine Geschichte

Am letzten Tag meines zweiten Highschooljahres bekam ich einen Baseballschläger ins Gesicht. Einer meiner Klassenkameraden hatte voll ausgeholt, doch der Schläger rutschte ihm aus den Händen, flog auf mich zu und erwischte mich direkt zwischen den Augen. An den Aufprall kann ich mich nicht mehr erinnern.

Der Schläger zerschmetterte meine Nase mit solcher Wucht, dass sie wie ein schiefes U aussah. Durch den heftigen Stoß wurde das Weichgewebe meines Gehirns gegen die Schädelwand geschleudert. Sofort schwoll alles in meinem Kopf gewaltig an. Im Bruchteil einer Sekunde hatte ich mehrere Schädelfrakturen erlitten, meine Nase war gebrochen, und beide Augenhöhlen waren zertrümmert.

Als ich die Augen aufschlug, sah ich, wie mich andere anstarrten und mir zu Hilfe eilten. Auf meiner Kleidung entdeckte ich rote Flecken. Einer meiner Klassenkameraden zog sich das Hemd aus und reichte es mir, damit ich den Schwall von Blut stoppen konnte, der mir aus der Nase lief. Ich stand so unter Schock, dass ich gar nicht realisierte, wie schwer ich verletzt war.

Mein Lehrer legte mir einen Arm um die Schultern und begleitete mich auf dem langen Weg zum Krankenzimmer: über das Spielfeld, den Hügel hinunter und zurück in die Schule. Andere stützten mich, damit ich mich überhaupt auf den Beinen halten konnte. Wir ließen uns Zeit und gingen ganz langsam. Niemand erkannte, dass jede Minute zählte.

Als wir im Krankenzimmer ankamen, stellte mir die Schwester verschiedene Fragen.

»Welches Jahr haben wir?«

»1998«, antwortete ich. Eigentlich war es 2002.

»Wer ist Präsident der Vereinigten Staaten?«

»Bill Clinton«, erwiderte ich. Die richtige Antwort wäre George W. Bush gewesen.

»Wie heißt deine Mutter?«

»Äh. Ähm …« Ich geriet ins Stocken. Zehn Sekunden verstrichen.

»Patti«, verkündete ich leichthin, als wäre es ganz normal, dass mir der

Name meiner eigenen Mutter erst nach zehn Sekunden einfiel.

An weitere Fragen kann ich mich nicht erinnern. Mein Gehirn schwoll so schnell an, dass ich das Bewusstsein verlor, bevor der Krankenwagen eintraf. Minuten später wurde ich aus der Schule getragen und ins örtliche Krankenhaus gebracht.

Kaum war ich dort, schaltete mein Körper eine Funktion nach der anderen ab. Grundlegende Vorgänge wie Schlucken und Atmen fielen mir schwer. Ich erlebte einen ersten Krampfanfall und hörte dann ganz auf zu atmen. Die Ärzte verabreichten mir eilig Sauerstoff und befanden, dass ich im örtlichen Krankenhaus nicht angemessen versorgt werden konnte. Deshalb bestellten sie einen Hubschrauber, der mich in eine größere Klinik in Cincinnati fliegen sollte.

Ich wurde aus der Notaufnahme zum Hubschrauberlandeplatz auf der anderen Straßenseite transportiert. Eine Krankenschwester schob mich auf einer Fahrtrage über den holprigen Bürgersteig, während eine zweite jeden Atemzug von Hand in mich hineinpumpte. Meine Mutter, die kurz zuvor ins Krankenhaus gekommen war, stieg zu mir in den Hubschrauber und hielt während des Flugs meine Hand. Ich blieb bewusstlos und konnte nicht selbstständig atmen.

Während meine Mutter mit mir im Hubschrauber saß, fuhr mein Vater nach Hause, um nach meinen Geschwistern zu sehen und sie zu informieren. Mit tränenerstickter Stimme erklärte er meiner Schwester, sie könne am Abend nicht an dem Schulfest zum Abschluss der achten Klasse teilnehmen. Dann brachte er meine Geschwister bei Angehörigen und Freunden unter und fuhr zu uns nach Cincinnati.

Als meine Mutter und ich auf dem Dach des Krankenhauses landeten, stürmte ein Team von fast zwanzig Ärzten und Pflegekräften auf den Hubschrauberlandeplatz und beförderte mich umgehend in die Unfallchirurgie. Zu diesem Zeitpunkt war mein Gehirn schon so stark angeschwollen, dass ich immer wieder posttraumatische Krampfanfälle erlebte. Meine Knochenbrüche mussten behandelt werden, aber meine Verfassung ließ keine Operationen zu. Nach einem weiteren Anfall – dem dritten an jenem Tag – wurde ich ins künstliche Koma versetzt und an ein Beatmungsgerät angeschlossen.

Meine Eltern kannten dieses Krankenhaus nur zu gut. Zehn Jahre zuvor hatte meine Schwester im Erdgeschoss des Gebäudes gelegen, weil sie im Alter von drei Jahren an Leukämie erkrankt war. Ich war damals fünf, mein Bruder gerade mal sechs Monate alt. Nach zweieinhalb Jahren Chemotherapie, Lumbalpunktionen und Knochenmarkbiopsien durfte meine kleine Schwester

das Krankenhaus schließlich glücklich, gesund und krebsfrei verlassen. Und jetzt, nach zehn Jahren Normalität, fanden sich meine Eltern mit einem anderen Kind am gleichen Ort wieder.

Während ich ins Koma fiel, schickte das Krankenhaus einen Priester und einen Sozialarbeiter zu meinen Eltern. Derselbe Priester hatte bereits ein Jahrzehnt zuvor mit ihnen gesprochen, an dem Abend, an dem sie von der Krebsdiagnose meiner Schwester erfahren hatten.

Der Tag wurde zur Nacht, und verschiedene Maschinen hielten mich am Leben. Meine Eltern schliefen unruhig auf einer Krankenhausmatratze – kaum waren sie todmüde eingenickt, ließ die Sorge sie wieder aufschrecken. Meine Mutter sollte mir später sagen: »Das war eine der schlimmsten Nächte meines Lebens.«

Meine Genesung

Zum Glück hatte sich meine Atmung am nächsten Morgen so weit stabilisiert, dass die Ärzte es wagten, mich wieder aus dem Koma zu holen. Als ich schließlich das Bewusstsein wiedererlangt hatte, stellte ich fest, dass ich nichts mehr riechen konnte. Um das zu überprüfen, forderte mich eine Krankenschwester auf, ich solle mir die Nase putzen und an einem Apfelsaftkarton schnuppern. Mein Geruchssinn kehrte zurück, doch zur allgemeinen Überraschung drückte das Naseputzen Luft durch die Frakturen in der Augenhöhle, sodass mein linkes Auge hervorquoll. Der Augapfel trat aus der Höhle und wurde nur noch von dem Augenlid und dem Sehnerv, der das Auge mit dem Gehirn verband, notdürftig an Ort und Stelle gehalten.

Der Augenarzt war zuversichtlich, dass das Auge mit der Zeit wieder an die richtige Stelle rutschen würde, wenn die Luft entwich, konnte jedoch nicht abschätzen, wie lange das dauern würde. Operiert werden sollte ich erst in einer Woche, damit ich ein wenig zu Kräften kommen konnte. Ich sah aus, als hätte ich bei einem Boxkampf den Kürzeren gezogen, durfte das Krankenhaus aber vorerst verlassen. Mit gebrochener Nase, einem halben Dutzend Gesichtsfrakturen und einem hervorgequollenen linken Auge kehrte ich nach Hause zurück.

Die nächsten Monate waren eine schwere Zeit. Es war, als wäre mein ganzes Leben zum Stillstand gekommen. Wochenlang sah ich alles doppelt, konnte im wahrsten Sinne des Wortes nicht geradeaus schauen. Erst nach über einem Monat saß mein Augapfel wieder ganz normal im Schädel. Aufgrund der Krampfanfälle und Sehstörungen konnte ich acht Monate lang nicht Auto fahren. In der Physiotherapie musste ich grundlegende motorische Fähigkeiten üben, zum Beispiel eine gerade Linie entlangzugehen. Obwohl ich mich von meiner Verletzung auf keinen Fall unterkriegen lassen wollte,

war ich nicht selten sehr niedergeschlagen und verzweifelt.

Wie viel Arbeit noch vor mir lag, wurde mir schmerzlich bewusst, als ich ein Jahr später auf das Baseballfeld zurückkehrte. Baseball war immer ein wichtiger Teil meines Lebens gewesen. Mein Vater hatte in einem Nachwuchsteam der St. Louis Cardinals Geld verdient, und ich träumte davon, ebenfalls Profi-Baseballspieler zu werden. Nach monatelanger Reha wollte ich vor allem endlich wieder zurück aufs Spielfeld.

Doch meine Rückkehr zum Baseball verlief alles andere als reibungslos. Als die neue Saison begann, wurde ich aus dem Auswahlteam meines Jahrgangs gestrichen und musste in die Mannschaft der Jüngeren wechseln. Ich spielte seit meinem vierten Lebensjahr und hatte so viel Zeit und Mühe in den Sport gesteckt, dass ich diese Herabstufung als große Demütigung empfand. An den Tag, an dem es geschah, kann ich mich noch lebhaft erinnern. Ich saß weinend im Auto und durchsuchte die Radiosender verzweifelt nach einem Song, der mich aufheitern konnte.

Nach einem Jahr voller Selbstzweifel schaffte ich es schließlich zurück ins Spitzenteam, kam jedoch kaum zum Einsatz. Insgesamt spielte ich elf Innings, also kaum mehr als ein einziges Spiel.

Trotz meiner dürftigen Highschoolkarriere glaubte ich nach wie vor daran, dass ich ein großer Spieler werden konnte. Und ich wusste, wenn ich das schaffen wollte, musste ich selbst dafür sorgen. Der Wendepunkt kam zwei Jahre nach meiner Verletzung, als ich mein Studium an der Denison University begann. Das war für mich ein Neuanfang, und dort entdeckte ich erstmals, welch erstaunliche Wirkung kleine Gewohnheiten zeigen.

Wie ich Gewohnheiten für mich entdeckte

Die Entscheidung für die Denison University war eine der besten meines Lebens. Ich sicherte mir einen Platz im Baseballteam und war überglücklich, obwohl ich als Neuling natürlich nicht zum festen Spielerstamm gehörte. Trotz des schweren Rückschlags in der Highschool hatte ich es in die College-Mannschaft geschafft.

Da nicht damit zu rechnen war, dass ich in absehbarer Zeit mit dem Baseballteam auflaufen würde, konzentrierte ich mich darauf, mein Leben in Ordnung zu bringen. Während meine Altersgenossen lange aufblieben und sich mit Videospielen vergnügten, gewöhnte ich mir einen vernünftigen Schlafrhythmus an und ging jeden Abend früh ins Bett. Auch in den chaotischen Verhältnissen im Studentenwohnheim achtete ich darauf, mein Zimmer ordentlich zu halten. Das waren nur kleine Verbesserungen, doch sie gaben mir das Gefühl, mein Leben im Griff zu haben. Ich bekam wieder mehr

Selbstbewusstsein. Und dieses wachsende Selbstvertrauen machte sich auch im Unterricht bemerkbar, denn ich verbesserte meine Lerngewohnheiten und erzielte im ersten Jahr zuverlässig Bestnoten.

Eine Gewohnheit ist ein Ablauf oder ein Verhalten, das regelmäßig und in vielen Fällen ganz automatisch ausgeführt wird. Mit jedem Semester legte ich mir kleine, aber konsequente Gewohnheiten zu, die letztlich Ergebnisse zur Folge hatten, mit denen ich anfangs niemals gerechnet hätte. Zum Beispiel gewöhnte ich mir an, zum ersten Mal im Leben mehrmals pro Woche Gewichte zu stemmen, und in den Folgejahren stieg mein Gewicht bei einer Körpergröße von 1,90 Metern von mageren fünfundsiebzig auf stolze neunzig Kilo an.

Mit Beginn der zweiten Saison sicherte ich mir einen Stammplatz als Pitcher, in meinem dritten Jahr wurde ich zum Teamkapitän gewählt und am Ende der Saison als einer der Ligabesten ausgezeichnet. Aber erst im letzten Studienjahr zahlten sich meine Schlaf-, Lern- und Trainingsgewohnheiten richtig aus.

Sechs Jahre nach dem Treffer mit dem Baseballschläger, dem Hubschraubertransport ins Krankenhaus und der Nacht im Koma wurde ich zum besten Sportler der Denison University gewählt und für das ESPN Academic All-America-Team nominiert – eine Ehre, die nur dreiunddreißig Spielern im ganzen Land zuteilwurde. Als ich meinen Abschluss machte, hielt ich in acht verschiedenen Kategorien den Schulrekord. Im selben Jahr bekam ich die höchste akademische Auszeichnung der Universität, die President’s Medal.

Bitte verzeihen Sie mir, wenn das ein wenig angeberisch klingt. Ehrlich gesagt ist meine sportliche Karriere nicht besonders legendär, und sie wird auch nicht in die Annalen eingehen. Ich habe nie als Profi gespielt. Rückblickend glaube ich jedoch, dass ich in diesen Jahren eine ebenso große Leistung erbracht habe: Ich habe mein Potenzial ausgeschöpft. Und die Ansätze in diesem Buch können Ihnen dabei helfen, Ihr eigenes Potenzial ebenfalls richtig zu entfalten.

Jeder von uns hat im Leben immer wieder Herausforderungen zu meistern. Bei mir war es unter anderem diese Verletzung, und ich habe daraus etwas Wichtiges gelernt: Vermeintlich kleine und unwichtige Veränderungen führen zu bemerkenswerten Ergebnissen, wenn man bereit ist, sie jahrelang durchzuhalten. Jeder Mensch muss Rückschläge hinnehmen, aber auf lange Sicht wird unsere Lebensqualität oft von der Qualität unserer Gewohnheiten bestimmt. [1] Mit den gleichen Gewohnheiten bekommen Sie immer wieder die gleichen Ergebnisse. Aber mit besseren Gewohnheiten ist alles möglich.

Es mag sein, dass es Menschen gibt, die über Nacht unglaubliche Erfolge erzielen können. Auf mich selbst trifft das sicherlich nicht zu, und ich kenne auch niemanden, dem das gelingt. Auf meinem Weg vom künstlichen Koma zum College-Superstar gab es nicht den einen entscheidenden Moment, sondern viele. Ich habe eine allmähliche Entwicklung durchgemacht, eine lange Reihe von kleinen Erfolgen und kleinen Durchbrüchen. Fortschritte gelangen mir nur, indem ich klein anfing – mir blieb nichts anderes übrig. Und auf die gleiche Strategie setzte ich einige Jahre später, als ich eine eigene Firma gründete und mit der Arbeit an diesem Buch begann.

Wie und warum ich dieses Buch geschrieben habe

Im November 2012 erschienen meine ersten Artikel auf *james clear.com* . Seit etlichen Jahren hatte ich mir Notizen zu meinen persönlichen Experimenten mit Gewohnheiten gemacht und war nun endlich bereit, einige davon zu veröffentlichen. Anfangs brachte ich jeden Montag und jeden Donnerstag einen neuen Artikel heraus. Innerhalb weniger Monate konnte ich mit dieser einfachen Schreibgewohnheit die ersten tausend E-Mail-Abonnenten gewinnen, und bis Ende 2013 war diese Zahl auf mehr als dreißigtausend Menschen angewachsen.

Im Jahr 2014 hatte meine E-Mail-Liste schon über hunderttausend Abonnenten und zählte damit zu den am schnellsten wachsenden Newslettern im Internet. Bei meinen ersten Texten war ich mir noch wie ein Hochstapler vorgekommen, doch zwei Jahre später galt ich als Experte für Gewohnheiten – das machte mich zwar stolz, setzte mich aber auch ziemlich unter Druck. Ich hatte mich niemals für einen großen Fachmann gehalten, sondern eher gemeinsam mit meinen Lesern experimentiert.

Im Jahr 2015 hatte ich bereits zweihunderttausend E-Mail-Abonnenten und unterschrieb einen Vertrag für das Buch, das Sie gerade lesen. Je größer mein Publikum wurde, desto größer wurden auch meine beruflichen Chancen. Immer öfter wurde ich von führenden Unternehmen für Vorträge über die Wissenschaft der Gewohnheitsbildung, Verhaltensänderung und kontinuierlichen Verbesserung gebucht und durfte Grundsatzreden auf Konferenzen in den Vereinigten Staaten und Europa halten.

Ab 2016 erschienen meine Artikel regelmäßig in wichtigen Publikationen wie *Time, Entrepreneur* und *Forbes.* Kaum zu glauben, aber in diesem Jahr wurden meine Texte von über acht Millionen Menschen gelesen. Trainer aus der NFL, NBA und MLB wurden auf meine Arbeit aufmerksam und vermittelten sie ihren Teams.

Anfang 2017 gründete ich die Habits Academy, die erste Schulungsplattform für Organisationen und Einzelpersonen, die im Privat- und Berufsleben

bessere Gewohnheiten entwickeln wollen. [2] Unternehmen von der Fortune-500-Liste und neue Start-ups meldeten ihre Führungskräfte an und ließen Mitarbeiter schulen. Insgesamt haben über zehntausend Führungskräfte, Manager, Trainer und Lehrende die Habits Academy absolviert, und durch die Arbeit mit ihnen habe ich unglaublich viel darüber erfahren, wie Gewohnheiten im echten Leben funktionieren können.

Jetzt, da ich dieses Buch zum Abschluss bringe, wird *james clear.com* jeden Monat von vielen Millionen Menschen besucht, fast fünfhunderttausend haben meinen Newsletter abonniert – diese Zahlen übertreffen meine kühnsten Erwartungen so weit, dass ich nicht recht weiß, was ich davon halten soll.

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Der Unternehmer und Investor Naval Ravikant sagte einmal: »Um ein gutes Buch zu schreiben, muss man erst zu dem Buch werden.« [3] Mit den hier dargestellten Konzepten habe ich mich ursprünglich nur deshalb beschäftigt, weil ich ihre Wirkung persönlich erlebt habe. Nur mithilfe kleiner Gewohnheiten konnte ich mich von meiner Verletzung erholen, im Fitnessstudio Muskeln aufbauen, auf dem Spielfeld Höchstleistungen bringen, Texte verfassen, ein erfolgreiches Unternehmen gründen und schlicht und ergreifend ein verantwortungsvoller Erwachsener werden. Durch kleine Gewohnheiten konnte ich mein Potenzial entfalten, und da Sie dieses Buch zur Hand genommen haben, möchten Sie vermutlich auch das Ihre ausschöpfen.

Auf den folgenden Seiten stelle ich einen Plan vor, mit dem man Schritt für Schritt bessere Gewohnheiten aufbauen kann – nicht für einige Tage oder Wochen, sondern für das ganze Leben. Zwar lässt sich alles wissenschaftlich untermauern, doch dieses Buch ist keine akademische Forschungsarbeit, sondern eine Bedienungsanleitung. Sie werden wichtige Erkenntnisse und praktische Ratschläge finden, während ich auf leicht verständliche Weise erkläre, wie Sie Gewohnheiten entwickeln und umsetzen können.

Die Wissenschaften, auf die ich mich dabei stütze – Biologie, Neurowissenschaften, Philosophie, Psychologie und andere –, gibt es schon seit vielen Jahren. Mein Buch kombiniert die besten Erkenntnisse, die intelligente Menschen schon vor langer Zeit gewonnen haben, mit den überzeugendsten wissenschaftlichen Entdeckungen der jüngsten Zeit. Ich hoffe, ich konnte die wichtigsten Ideen ermitteln und so darstellen, dass sie sich bestmöglich umsetzen lassen. Alle klugen Gedanken auf diesen Seiten sollten Sie den vielen Experten anrechnen, die vor mir am Werk waren. Alle Dummheiten sind vermutlich mir zuzuschreiben.

Dieses Buch beruht auf meinem vierstufigen Modell der Gewohnheiten – Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung – und den vier Gesetzen der Verhaltensänderung, die sich aus diesen Schritten ergeben. Wer über psychologisches Vorwissen verfügt, wird einige dieser Begriffe aus der operanten Konditionierung kennen, die B. F. Skinner in den 1930er-Jahren erstmals als »Reiz, Reaktion, Belohnung« vorstellte [4] und die Charles Duhigg in *Die Macht der Gewohnheit* [5] kürzlich als »Auslösereiz, Routine, Belohnung« bekannt machte.

Verhaltensforscher wie Skinner erkannten, dass man Menschen durch die richtige Belohnung oder Bestrafung zu bestimmten Handlungsweisen veranlassen kann. Aber während Skinners Modell ausgezeichnet erklärte, wie externe Reize unsere Gewohnheiten beeinflussen, fehlte eine gute Erklärung dafür, wie sich unsere Gedanken, Gefühle und Überzeugungen auf unser Verhalten auswirken. Die innere Verfassung – unsere Stimmungen und Gefühle – ist ebenfalls von Bedeutung. Seit einigen Jahrzehnten befassen sich Wissenschaftler mit dem Zusammenhang zwischen Gedanken, Gefühlen und Verhalten, und das vorliegende Buch geht auch auf diese Forschungsarbeit ein.

Meine Arbeit stützt sich auf ein integriertes Modell der Kognitions- und Verhaltenswissenschaft. Vermutlich handelt es sich dabei um eines der ersten Modelle des menschlichen Verhaltens, das genau berücksichtigt, wie sich sowohl äußere Reize als auch innere Emotionen auf unsere Gewohnheiten auswirken. Einige Begriffe mögen bekannt sein, aber die Einzelheiten – und die praktische Anwendung der vier Gesetze der Verhaltensänderung – liefern sicherlich eine neue Sichtweise auf Ihre Gewohnheiten.

Das menschliche Verhalten ist ständig im Wandel: von Situation zu Situation, von Moment zu Moment, von Sekunde zu Sekunde. In diesem Buch geht es jedoch um das, was sich *nicht* ändert. Es geht um die Grundlagen des menschlichen Verhaltens. Die unerschütterlichen Prinzipien, auf die Sie sich jahrein, jahraus verlassen können. Die Überzeugungen, auf denen Sie ein Unternehmen errichten, eine Familie gründen, Ihr Leben stützen.

Es gibt keinen allgemeingültigen Weg zu besseren Gewohnheiten, aber dieses Buch beschreibt den besten Weg, den ich kenne – einen Ansatz, der Wirkung zeigen wird, ganz gleich, wo Sie anfangen oder was Sie ändern wollen. Die Strategien, die ich behandle, können alle anwenden, die Schritt für Schritt Verbesserungen erzielen wollen, sei es in Bezug auf Gesundheit, Geld, Produktivität, Beziehungen oder alles zusammen. In allen Belangen des menschlichen Verhaltens kann dieses Buch als Leitfaden gelten.

DIE GRUNDLAGEN

Wieso minimale Veränderungen Großes bewirken

1

Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten

Das Schicksal von British Cycling änderte sich im Jahr 2003 von einem Tag auf den anderen. Die Organisation, die für den professionellen Radsport in Großbritannien zuständig ist, hatte kurz zuvor Dave Brailsford als neuen Sportdirektor eingestellt. Damals erzielten die britischen Radprofis seit fast einhundert Jahren nur mittelmäßige Ergebnisse. Seit 1908 hatten sie bei den Olympischen Spielen nur eine einzige Goldmedaille gewonnen, [6] und beim wichtigsten Radrennen der Welt, der Tour de France, sah es noch schlechter aus. [7] In hundertzehn Jahren hatte noch nie ein Brite den Sieg errungen.

Die Leistung der britischen Fahrer war derartig unterklassig, dass ein führender europäischer Fahrradhersteller sich sogar weigerte, dem Team Fahrräder zu verkaufen – man fürchtete, es würde dem Umsatz schaden, wenn andere Profis die Ausrüstung mit den Briten in Verbindung brächten. [8]

Brailsford wurde angeheuert, um British Cycling neu auszurichten. Im Gegensatz zu früheren Trainern war er eifriger Verfechter einer Strategie, die er als »Aggregation marginaler Gewinne« bezeichnete. Nach dieser Philosophie wird bei allem, was man tut, nach winzigen Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Brailsford erklärt das so: »Das ganze Prinzip gründete auf der Vorstellung, dass sich letztlich eine deutliche Steigerung ergeben müsste, wenn man alles, was in irgendeiner Weise mit dem Radfahren zu tun hat, in seine Bestandteile zerlegt, um ein einziges Prozent zu verbessern und anschließend wieder zusammenzusetzen.« [9]

Brailsford und seine Trainer begannen mit kleinen Veränderungen, die für ein professionelles Radsportteam nicht weiter ungewöhnlich sind. [10] Die Sattel wurden bequemer gestaltet und die Reifen mit Alkohol abgerieben, damit sie besseren Grip hatten. Die Fahrer sollten elektrisch beheizte Overshorts tragen, die während der Fahrt für die ideale Muskeltemperatur sorgten, und sie verwendeten Biofeedback-Sensoren, um zu kontrollieren, wie die einzelnen Sportler auf ein bestimmtes Training reagierten. Das Team testete verschiedene Stoffe in einem Windkanal und stattete die Outdoor-Fahrer mit Indoor-Rennanzügen aus, weil diese leichter und aerodynamischer waren.

Doch damit nicht genug. Brailsford und sein Team fanden auch in weniger offensichtlichen Bereichen Möglichkeiten für einprozentige Verbesserungen.

Sie probierten unterschiedliche Massagegels, um eine möglichst schnelle Muskelregeneration zu erreichen. Sie engagierten einen Chirurgen, der allen Fahrern zeigte, wie man sich am besten die Hände wäscht, um Erkältungen vorzubeugen. Sie fanden heraus, mit welcher Art von Kissen und Matratze die einzelnen Fahrer am besten schliefen. Sie lackierten sogar die Innenwände des Team-Lkws weiß, um kleine Staubfetzen zu erkennen, die normalerweise unbemerkt blieben, die Leistung der hochempfindlichen Fahrräder aber beeinträchtigen konnten. [11]

So kamen viele hundert minimale Verbesserungen zusammen, die schneller Erfolg zeigten, als man es sich vorgestellt hatte.

Schon fünf Jahre nach dem Amtsantritt von Brailsford dominierte das British-Cycling-Team die Straßen- und Bahnradrennen bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking und sicherte sich unglaubliche sechzig Prozent aller erreichbaren Goldmedaillen. [12] Vier Jahre später, als die Olympischen Spiele in London stattfanden, setzten die Briten mit neun olympischen und sieben Weltrekorden neue Maßstäbe. [13]

Im selben Jahr gewann Bradley Wiggins als erster britischer Radfahrer die Tour de France. [14] Im nächsten Jahr siegte sein Teamkollege Chris Froome bei diesem Rennen und sollte diesen Triumph 2015, 2016 und 2017 wiederholen, sodass sich das britische Team in sechs Jahren fünf Tour-de-France-Siege sicherte. [15]

In den zehn Jahren zwischen 2007 bis 2017 gewannen britische Radsportler hundertachtundsiebzig Weltmeisterschaften und sechsundsechzig olympische oder paralympische Goldmedaillen und holten fünf Siege bei der Tour de France [16] – das gilt allgemein als erfolgreichste Siegesserie der Radsportgeschichte. [17]

Wie kommt so etwas zustande? Wie machen winzige Veränderungen, die auf den ersten Blick bestenfalls geringfügige Auswirkungen haben können, aus einem Team von ganz gewöhnlichen Sportlern eine Weltmeistertruppe? Warum haben kleine Verbesserungen zusammengenommen so bemerkenswerte Folgen, und wie lässt sich dieser Ansatz auf Ihr eigenes Leben übertragen?

Warum kleine Gewohnheiten große Wirkung zeigen

Die Bedeutung eines entscheidenden Moments wird leicht überschätzt, während man den Wert kleinerer Verbesserungen im Alltag meist übersieht. Zu oft reden wir uns ein, dass durchschlagender Erfolg durchschlagendes Handeln erfordert. Ob wir nun abnehmen, eine Firma gründen, ein Buch

schreiben, einen Titel gewinnen oder ein anderes Ziel erreichen wollen – wir setzen uns unter Druck, um eine bahnbrechende Verbesserung zu erreichen, über die jeder sprechen wird.

Eine Verbesserung um ein Prozent ist dagegen nicht besonders bemerkenswert – manchmal *kann* man sie gar nicht *bemerken* –, *unter Umständen aber viel sinnvoller*, vor allem auf lange Sicht. Im Laufe der Zeit kann eine kleine Verbesserung ganz erstaunliche Wirkung zeigen. Mathematisch lässt sich das so ausdrücken: Wenn man ein Jahr lang jeden Tag ein Prozent besser wird, hat man sich am Jahresende um das Siebenunddreißigfache verbessert. [18] Wird man dagegen ein Jahr lang jeden Tag ein Prozent schlechter, landet man fast bei null. Was als kleiner Sieg oder kleiner Rückschlag beginnt, nimmt viel größere Ausmaße an.

Gewohnheiten sind der Zinseszins der Selbstoptimierung. [19] Genau wie sich Geld durch Zinseszinsen vermehrt, vervielfachen sich die Auswirkungen Ihrer Gewohnheiten, wenn Sie diese wiederholen. Betrachtet man jeden Tag für sich, scheinen sie wenig zu verändern, doch über Monate und Jahre hinweg können sie eine enorme Wirkung erzielen. Der Wert guter Gewohnheiten und der Preis schlechter Gewohnheiten werden erst offensichtlich, wenn man zwei, fünf oder vielleicht zehn Jahre später zurückblickt.

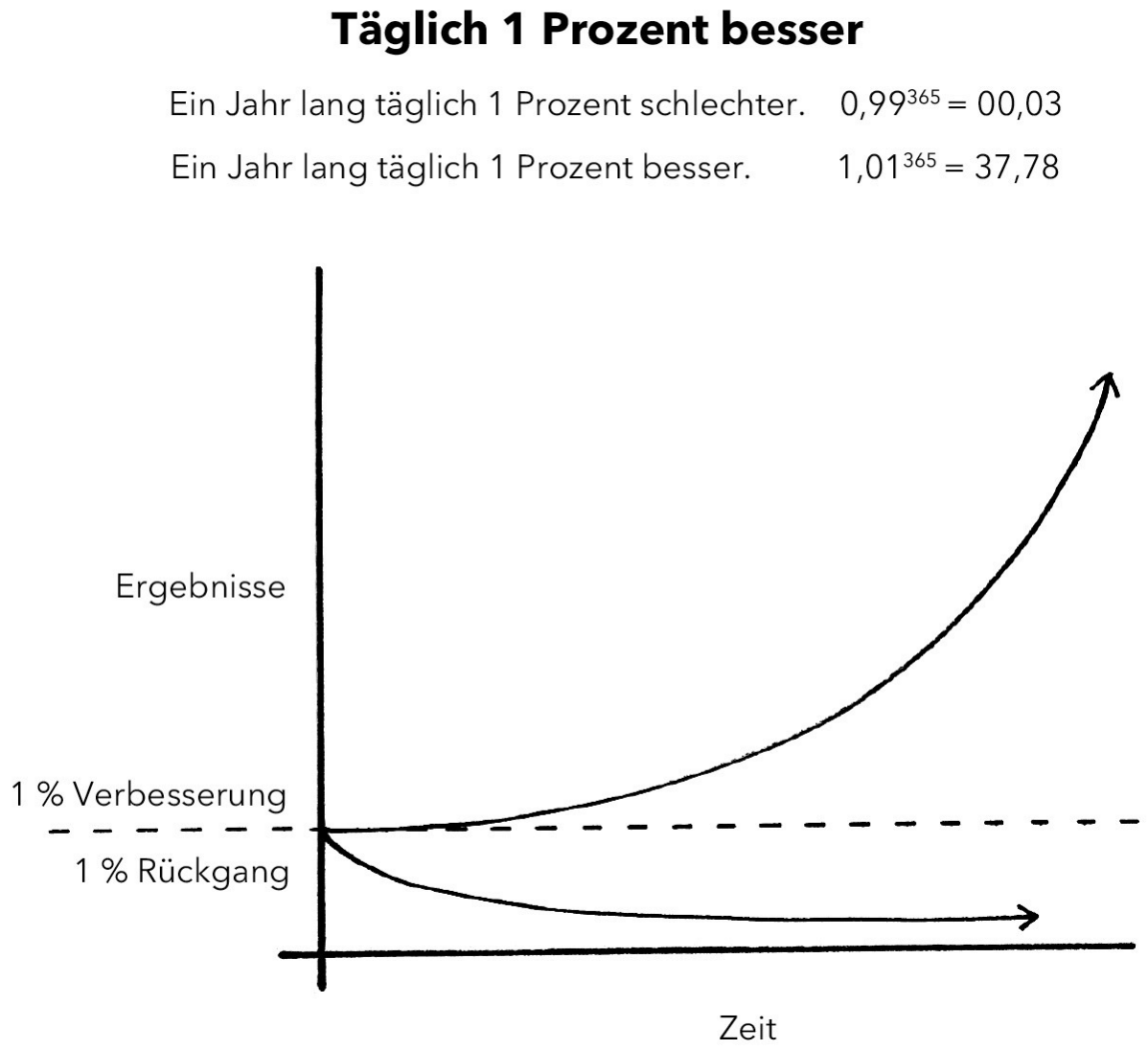


Abbildung 1: Die Wirkung kleiner Angewohnheiten steigt im Laufe der Zeit exponentiell an. Wird man beispielsweise jeden Tag nur ein Prozent besser, erzielt man nach einem Jahr um fast siebenunddreißig Prozent bessere Ergebnisse.

Im Alltag fällt es oft schwer, diesem Konzept die richtige Bedeutung beizumessen. Wir verzichten häufig auf kleine Änderungen, da sie im Augenblick keine große Rolle zu spielen scheinen. Wer jetzt ein wenig Geld spart, wird dennoch kein Millionär. Wer drei Tage hintereinander ins Fitnessstudio geht, ist immer noch nicht in Form. Wer heute Abend eine Stunde lang Chinesisch lernt, beherrscht die Sprache trotzdem noch nicht. Wir verändern unser Verhalten ein wenig, doch wenn die Ergebnisse auf sich warten lassen, rutschen wir wieder in den alten Trott zurück.

Da sich die Folgen erst allmählich einstellen, nimmt man leider auch schlechte Gewohnheiten nicht so ernst. Wer heute etwas Ungesundes isst, bemerkt das nicht direkt auf der Waage. Wer heute Abend lange arbeitet und keine Zeit hat, dem wird die Familie verzeihen. Wer eine Aufgabe vor sich herschiebt und nicht direkt angeht, kann sie in der Regel noch am nächsten

Tag erledigen. Eine einzige Entscheidung lässt sich leicht als unwichtig abtun.

Wenn wir jedoch Tag für Tag einprozentige Fehler wiederholen, indem wir immer wieder eine schlechte Wahl treffen, winzige Fehler erneut begehen und kleine Ausreden vernünftig begründen, potenzieren sich diese scheinbar unbedeutenden Entscheidungen zu toxischen Ergebnissen. Durch die Häufung vieler Fehltritte – hier und dort ein Rückgang um ein Prozent – entstehen schließlich Probleme.

Wenn Sie Ihre Gewohnheiten ändern, hat das ähnliche Auswirkungen wie die Verschiebung einer Flugroute um wenige Grad. Stellen Sie sich vor, Sie fliegen von Los Angeles nach New York City. Ändert der Pilot, der von LAX startet, den Kurs um nur 3,5 Grad nach Süden, landen Sie nicht in New York, sondern in Washington, D.C. Eine derart kleine Veränderung ist beim Start kaum wahrnehmbar – die Nase des Flugzeugs bewegt sich nur minimal –, doch wenn dieser neue Kurs über die gesamten Vereinigten Staaten beibehalten wird, landet man viele Hundert Kilometer weiter weg. [20]

Genauso kann eine leichte Veränderung Ihrer täglichen Gewohnheiten Ihr Leben in eine ganz andere Richtung lenken. Im jeweiligen Augenblick scheint es nicht viel auszumachen, ob eine Entscheidung ein Prozent besser oder schlechter ist, doch wir treffen im Laufe unseres Lebens so viele Einzelentscheidungen, dass sie sich maßgeblich darauf auswirken, was wir sind und was wir sein könnten. Erfolg ist das Ergebnis täglicher Gewohnheiten, nicht einmaliger Veränderungen.

Ob Sie im Augenblick gerade erfolgreich sind oder nicht, spielt dabei allerdings keine Rolle. Wichtig ist, ob Ihre Gewohnheiten Sie zum Erfolg führen. Deshalb sollten Sie Ihrem aktuellen Weg mehr Bedeutung beimessen als Ihren aktuellen Leistungen. Ein Millionär, der Monat für Monat mehr ausgibt, als er verdient, ist auf einem schlechten Weg. Wenn er die Geldverschwendung nicht abstellt, wird es mit ihm kein gutes Ende nehmen. Falls Sie jedoch gerade pleite sind, aber jeden Monat etwas Geld auf die Seite legen, sind Sie auf dem besten Weg in die finanzielle Unabhängigkeit – auch wenn es vielleicht etwas langsamer vonstattengeht, als Ihnen lieb ist.

Die Ergebnisse Ihrer Gewohnheiten zeigen sich erst mit gewisser Verzögerung, genau wie Ihr Finanzgebaren erst mit der Zeit Folgen für Ihr Vermögen hat. Ihre Essgewohnheiten spiegeln sich erst nach einer Weile im Gewicht wider, und Lerngewohnheiten schlagen sich erst nach und nach in Form von Wissen nieder. Unordnung entsteht erst, wenn man über längere Zeit nicht aufräumt. Folgen zeigt das Verhalten, das man häufig wiederholt.

Um zu ermitteln, wo Sie im Leben landen werden, müssen Sie nur die Kurve

der winzigen Gewinne oder winzigen Verluste weiterverfolgen – dann wird deutlich, wie sich Ihre täglichen Entscheidungen über zehn oder zwanzig Jahre hinweg potenzieren. Geben Sie jeden Monat weniger aus, als Sie verdienen? Schaffen Sie es jede Woche ins Fitnessstudio? Lesen Sie Bücher, und lernen Sie jeden Tag etwas Neues? Solch winzige Schritte entscheiden darüber, wie Ihr künftiges Ich aussehen wird.

Die Spanne zwischen Erfolg und Misserfolg wird mit der Zeit immer größer. Die Zeit vervielfacht das, was Sie tun. Bei guten Gewohnheiten ist sie Ihr Verbündeter, bei schlechten Ihr Feind.

Gewohnheiten sind ein zweischneidiges Schwert. [21] Schlechte Gewohnheiten können genauso schädlich sein, wie gute nützlich sind, deshalb ist es wichtig, dass Sie sämtliche Einzelheiten durchschauen. Sie müssen sich klarmachen, wie Gewohnheiten funktionieren und wie man sie nach Belieben gestalten kann, um der gefährlichen Seite der Klinge zu entgehen.

Gewohnheiten können sich zu Ihrem Vor- oder Nachteil potenzieren

Positive Potenzierung	Negative Potenzierung
Produktivität potenziert sich. Es ist kein großer Aufwand, jeden Tag eine kleine Extraaufgabe zu erledigen, doch im Laufe des gesamten Berufslebens kommt so sehr viel zusammen. [22] Noch wirkungsvoller kann es sein, eine vertraute Tätigkeit zu automatisieren oder eine neue Fähigkeit zu erwerben. Je mehr Sie ohne Überlegen erledigen können, desto mehr Gehirnkapazitäten haben Sie für anderes frei. [23]	**Stress potenziert sich.** Der Frust im Stau. Die Belastung der elterlichen Verpflichtungen. Die Sorge über die Finanzlage. Die Bedenken wegen des leicht erhöhten Blutdrucks. Für sich genommen ist jeder dieser ganz alltäglichen Stressfaktoren nicht weiter schlimm, doch wenn er jahrelang andauert, kann leichter Stress zu schweren gesundheitlichen Problemen führen.
Wissen potenziert sich. Nur weil man ein neues Konzept erfasst, wird man noch lange kein Genie, doch wenn man sich dem lebenslangen Lernen verschreibt, kann das ungeheure Auswirkungen haben. Außerdem wird Ihnen jedes Buch, das Sie lesen, nicht nur etwas Neues vermitteln, sondern auch neue Sichtweisen auf alte Überzeugungen eröffnen. [24] Warren Buffett sagte dazu: »So funktioniert Wissen. Es baut sich nach und nach auf, wie Zinsen.«	**Negative Gedanken potenzieren sich.** Wenn Sie sich für wertlos, dumm oder hässlich halten, konditionieren Sie sich darauf, das Leben entsprechend zu sehen. Sie bleiben in dieser Gedankenschleife hängen. Gleiches gilt für Ihre Sicht auf andere. Wenn andere Menschen in Ihren Augen zornig, ungerecht oder egoistisch sind, werden Sie überall solche Menschen entdecken.
Beziehungen potenzieren sich.	**Empörung potenziert sich.**

So, wie Sie sich anderen gegenüber verhalten, wird man auch mit Ihnen umgehen. Je hilfsbereiter Sie sind, desto bereitwilliger wird man Ihnen helfen. Wer bei jedem zwischenmenschlichen Kontakt ein wenig netter ist, kann sich im Laufe der Zeit ein Netzwerk umfassender, starker Beziehungen aufbauen.	Unruhen, Proteste und Massenbewegungen sind selten die Folge eines individuellen Ereignisses. Viel häufiger wächst eine lange Reihe von Mikroaggressionen und täglichen Ärgernissen so sehr an, dass schließlich eine Kleinigkeit das Fass zum Überlaufen bringt und die Empörung außer Kontrolle gerät.

So kommt Fortschritt wirklich zustande

Stellen Sie sich vor, auf dem Tisch vor Ihnen liegt ein Eiswürfel. Im Zimmer ist es so kalt, dass man den eigenen Atem sehen kann. Die Temperatur liegt bei -4 Grad, doch allmählich wird es wärmer.

-3,5.

-3

-2,5

Der Eiswürfel liegt unverändert da.

-2.

-1,5.

-1.

Noch immer ist nichts passiert.

Dann 0 Grad. Das Eis beginnt zu schmelzen. Die Erwärmung um ein halbes Grad, die sich scheinbar nicht von den vorherigen Temperatursteigerungen unterscheidet, hat eine große Veränderung ausgelöst.

Bahnbrechenden Augenblicken gehen oft viele kleine Schritte voraus, welche die größere Veränderung überhaupt erst möglich machen. Eine Krebserkrankung bleibt über achtzig Prozent ihrer Dauer unentdeckt und breitet sich dann innerhalb weniger Monate im ganzen Körper aus. [25] Bambus ist fünf Jahre lang kaum zu sehen, da er ausgedehnte Wurzelsysteme unter der Erde bildet, und schießt dann innerhalb von sechs Wochen um drei Meter in die Höhe.

Ebenso scheinen Gewohnheiten oft keine große Wirkung zu haben, bis sie eine kritische Schwelle überschreiten und ein neues Leistungsniveau ermöglichen. Auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel gibt es sowohl in der Anfangsphase als auch zwischendurch meist eine Talsohle der Enttäuschung. Man erwartet stetigen Fortschritt und ist frustriert, weil die Anstrengungen in

den ersten Tagen, Wochen und sogar Monaten nur wenig zu fruchten scheinen. Man hat den Eindruck, dass es nicht vorangeht. So verhält es sich bei jeder Verzinsung: Deutliche Folgen stellen sich erst nach einer Weile ein.

Aufgrund dieser Tatsache ist es so schwer, nachhaltige Gewohnheiten zu entwickeln. Man nimmt ein paar kleine Änderungen vor, stellt kein deutliches Ergebnis fest und hört deshalb wieder auf. Sie sagen sich: »Ich laufe seit einem Monat jeden Tag.Warum hat sich mein Körper noch nicht verändert?« Hat sich eine solche Denkweise erst einmal festgesetzt, gibt man gute Angewohnheiten nur zu leicht wieder auf. Um wirklich etwas zu erreichen, muss man die Gewohnheiten jedoch so lange beibehalten, bis dieser Plateau-Effekt überstanden ist – ich bezeichne das als *Plateau des schlummernden Potenzials.*

Wenn es Ihnen schwerfällt, eine gute Gewohnheit aufzubauen oder eine schlechte aufzugeben, liegt das nicht daran, dass Sie sich nicht weiter verbessern können. Oft haben Sie einfach das Plateau des schlummernden Potenzials noch nicht hinter sich gebracht. Ärgern Sie sich nicht darüber, dass Sie trotz aller Bemühungen keinen Erfolg sehen – schließlich schmilzt der Eiswürfel auch nicht, wenn man ihn von -4 auf -1 Grad erwärmt. Ihre Anstrengung war nicht umsonst, sie sammelt sich gerade an. Bei 0 Grad geht es dann los.

Wenn Sie das Plateau des schlummernden Potenzials endlich überstanden haben, scheint es, als hätte sich der Erfolg über Nacht eingestellt. Außenstehende sehen nur das überwältigende Ereignis und nicht all das, was ihm vorausging. Sie jedoch wissen, dass der aktuelle Sprung nur aufgrund Ihrer früheren Anstrengung möglich war, die scheinbar keine Fortschritte gebracht hatte.

Das lässt sich mit der geologischen Spannung vergleichen. Zwei Kontinentalplatten können Millionen von Jahren lang aneinanderreiben, sodass sich ganz allmählich Spannung aufbaut. Irgendwann kommt der Tag, an dem sie sich wieder einmal berühren wie schon unzählige Male zuvor, doch diesmal ist die Spannung zu groß. Ein Erdbeben entsteht. Veränderungen können Jahre auf sich warten lassen, doch dann geht alles ganz schnell.

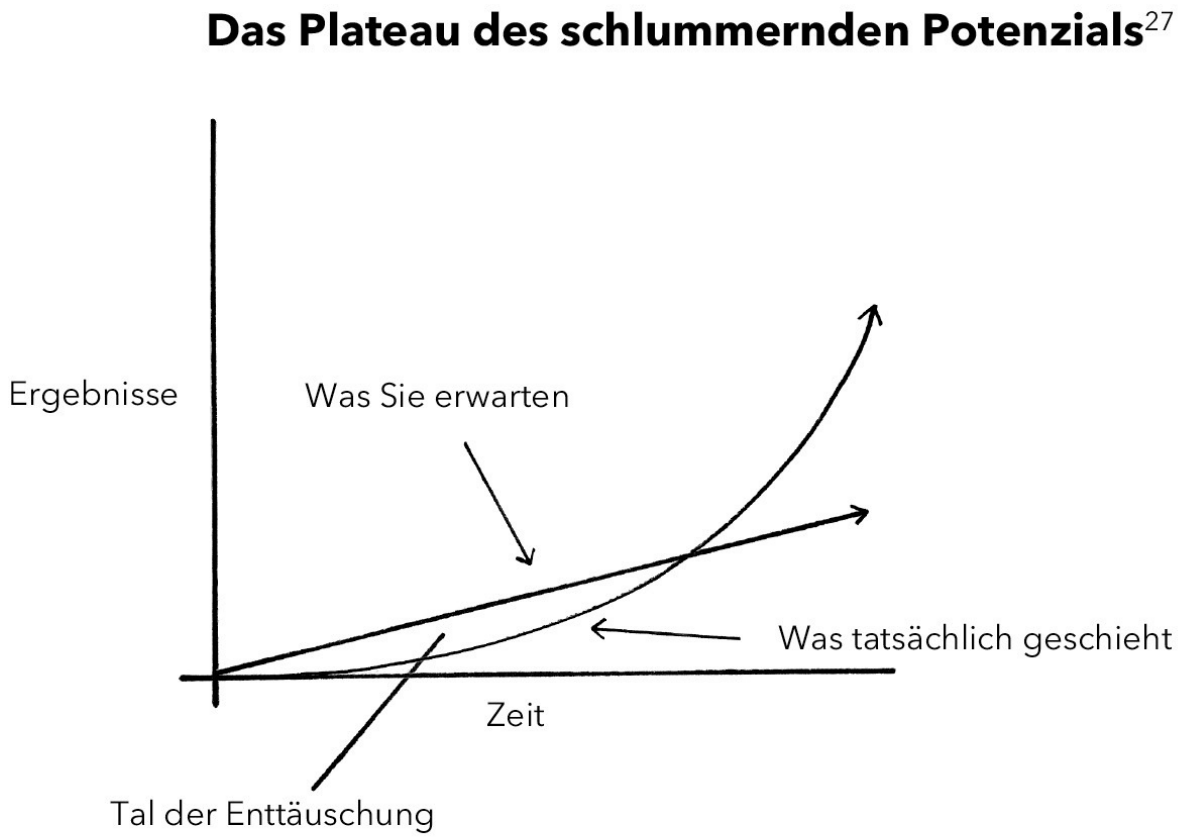


Abbildung 2: Wir gehen oft davon aus, dass Fortschritte linear verlaufen müssen. Zumindest hoffen wir, dass sie sich schnell einstellen. In Wirklichkeit zeigen sich die Folgen unserer Anstrengungen oft mit Verzögerung. Den wahren Wert der Bemühungen erkennen wir häufig erst Monate oder Jahre später. Das kann zu einem »Tal der Enttäuschung« führen, in dem man den Mut verliert, weil sich nach Wochen oder Monaten noch immer kein Erfolg einstellt. Allerdings waren diese Anstrengungen nicht vergeblich. Sie wurden lediglich gespeichert. Der wahre Wert der geleisteten Arbeit offenbart sich erst viel später.

Beharrlichkeit macht den Meister. Bei den San Antonio Spurs, einem der erfolgreichsten Basketballteams aller Zeiten, hängt ein Zitat des Sozialreformers Jacob Riis in der Umkleide: [26]

»Wenn nichts mehr zu helfen scheint, schaue ich einem Steinmetz zu, der vielleicht hundert Mal auf seinen Stein einhämmert, ohne dass sich auch nur der geringste Spalt zeigt. Doch beim hundertundersten Schlag bricht der Stein entzwei, und ich weiß, dass es nicht dieser eine Schlag war, der es vollbracht hat, sondern alle Schläge zusammen.« [27]

Alles Große fängt klein an. Der Samen einer Gewohnheit wird mit einer einzigen winzigen Entscheidung gesät. [28] Sprießen und gedeihen kann er jedoch nur, wenn diese Entscheidung wiederholt wird. Dann graben sich Wurzeln in den Boden, und Äste wachsen. Wollen wir eine schlechte Gewohnheit loswerden, müssen wir quasi eine mächtige Eiche in unserem

Inneren entwurzeln. Und eine gute Gewohnheit entwickelt sich nur, wenn sie Tag für Tag gehegt und gepflegt wird wie ein zartes Pflänzchen.

Was jedoch entscheidet darüber, ob wir eine Gewohnheit so lange beibehalten, bis das Plateau des schlummernden Potenzials überstanden ist? Wieso verfallen manche Menschen in unerwünschte Gewohnheiten, während sich bei anderen die Folgen guter Gewohnheiten potenzieren?

Nicht auf das Ziel, sondern auf das System kommt es an

Nach gängiger Meinung erreichen wir das, was wir uns vornehmen – wie zum Beispiel bessere Fitness, beruflichen Erfolg, mehr Entspannung und weniger Sorgen, mehr Zeit mit Freunden und Familie –, am besten, wenn wir uns ganz konkrete, erreichbare Ziele setzen.

Nach diesem Ansatz ging ich viele Jahre lang vor. Mit jeder Gewohnheit strebte ich ein bestimmtes Ziel an. Ob Noten in der Schule, Gewichte im Fitnessstudio oder Umsatz in der Firma – ich setzte mir bestimmte Ziele. Bei einigen wenigen hatte ich Erfolg, viele konnte ich jedoch nicht erreichen. Irgendwann erkannte ich, dass die Ziele kaum Einfluss auf meine Ergebnisse hatten, das System, nach dem ich vorging, dafür umso mehr.

Wie unterscheiden sich Systeme und Ziele? Diesen Unterschied hat mir Scott Adams deutlich gemacht, der Zeichner der *Dilbert* -Comics. Bei Zielen geht es um die Ergebnisse, die man erreichen will, bei Systemen dagegen um die Abläufe, die zu diesen Ergebnissen führen.

- Ein Trainer könnte das Ziel haben, einen Titel zu gewinnen. Das System ist dann die Art und Weise, wie er Spieler rekrutiert, Assistenztrainer unterweist und das Training leitet.
- Ein Unternehmer könnte das Ziel haben, ein millionenschweres Geschäft aufzubauen. Mit dem System testet er Produktideen, stellt Mitarbeiter ein und führt Marketingkampagnen durch.
- Ein Musiker könnte sich zum Ziel setzen, ein neues Stück zu spielen. Das System besteht in der Anzahl der Übungsstunden, in der Herangehensweise an schwierige Passagen und in der Art und Weise, wie er sich von einem Lehrer unterstützen lässt.

Nun zur interessanten Frage: Würde sich der Erfolg auch dann einstellen, wenn man die Ziele vollkommen außer Acht lässt und sich nur auf das System konzentriert? Würde ein Basketballtrainer, der das Ziel der Meisterschaft komplett ignoriert und sich nur darauf konzentriert, wie das Team tagtäglich trainiert, also trotzdem den erwünschten Erfolg haben?

Ich glaube schon.

Bei allen Sportarten besteht das Ziel darin, möglichst viele Punkte zu erzielen, doch es wäre sinnlos, das ganze Spiel über nur auf die Anzeigetafel zu starren. Gewinnen kann man nur, wenn man jeden Tag besser wird. Um es mit den Worten des dreimaligen Super-Bowl-Gewinners Bill Walsh zu sagen: »Die Punkte kommen von selbst.« Gleiches gilt für andere Lebensbereiche. Wenn Sie bessere Ergebnisse erzielen wollen, sollten Sie sich keine festen Ziele setzen, sondern sich lieber auf Ihr System konzentrieren.

Was will ich damit sagen? Sind Ziele etwa völlig nutzlos? Natürlich nicht. Ziele sind gut, um eine Richtung vorzugeben, aber optimale Fortschritte erzielt man nur mit dem richten System. Wenn man zu viel über die Ziele nachgrübelt und nicht genug Zeit in die Entwicklung von Systemen investiert, treten verschiedene Probleme auf.

Problem Nr. 1: Gewinner und Verlierer haben die gleichen Ziele.

Die Zielsetzung unterliegt dem sogenannten »Survivorship Bias«, einem Trugschluss, bei dem die Erfolgsaussichten überschätzt werden. Wir konzentrieren uns auf diejenigen, die ihr Ziel erreichen, und gewinnen deshalb den falschen Eindruck, dass die ehrgeizigen Ziele zum Erfolg geführt haben. Dabei übersehen wir all jene, die das gleiche Ziel hatten, aber gescheitert sind.

Jeder Olympiateilnehmer will eine Goldmedaille gewinnen. Jeder Bewerber will den Job bekommen. Und wenn erfolgreiche und erfolglose Menschen die gleichen Ziele haben, können diese Ziele unmöglich über Gewinnen oder Verlieren entscheiden. [29] Nicht das *Ziel*, die Tour de France zu gewinnen, hat die britischen Radfahrer zu Spitzensportlern gemacht. Höchstwahrscheinlich wollten sie das Rennen auch in allen früheren Jahren gewinnen – genau wie jedes andere Profiteam. Das Ziel war immer schon da. Erst als sie ein *System* kontinuierlicher kleiner Verbesserungen umsetzten, änderte sich das Ergebnis.

Problem Nr. 2: Das Erreichen des Ziels ist nur eine vorübergehende Veränderung.

Stellen Sie sich vor, Ihr Zimmer ist unordentlich, und Sie setzen sich das Ziel, es aufzuräumen. Wenn Sie die nötige Energie aufbringen, ist der Raum danach ordentlich – vorübergehend. Aber wenn Sie weiterhin schlampig und nachlässig sind, wird das Zimmer sehr bald wieder genauso chaotisch aussehen, sodass Sie auf einen neuen Motivationsschub hoffen müssen. Sie müssen immer wieder das gleiche Ergebnis anstreben, weil Sie das grundlegende System nicht verändert haben. Sie sind ein Symptom angegangen, ohne sich mit der Ursache zu befassen.

Wenn wir ein Ziel erreichen, ändert sich das Leben nur kurzfristig. Deshalb sind Verbesserungen kontraintuitiv. Wir gehen davon aus, dass wir unsere Ergebnisse ändern müssen, doch auf die Ergebnisse kommt es nicht an. Wirklich angehen müssen wir die Systeme, die zu den Ergebnissen führen. Wenn Sie Probleme auf der Ergebnisebene lösen, ist die Lösung nur vorübergehend. Damit sich langfristig etwas verändert, müssen Sie Probleme auf Systemebene angehen. Wenn der Input stimmt, regelt sich der Output von selbst.

Problem Nr. 3: Ziele beeinträchtigen das Glück.

Bei jedem Ziel geht man implizit davon aus: »Wenn ich mein Ziel erreiche, werde ich glücklich sein.« Diese Zielfixierung ist deshalb problematisch, weil das Glücksempfinden immer wieder vom nächsten Meilenstein abhängig gemacht wird. In diese Falle bin ich schon so oft getappt, dass ich gar nicht mehr mitzählen kann. Jahrelang war Glück für mich etwas, das ich irgendwann in der Zukunft würde genießen können. Ich versprach mir, dass ich endlich entspannen dürfe, wenn ich zehn Kilogramm Muskelmasse aufgebaut hätte oder mein Unternehmen in der *New York Times* vorgestellt würde.

Außerdem entsteht durch Ziele ein Entweder-oder-Konflikt: Entweder man erreicht sein Ziel und ist erfolgreich, oder man scheitert und ist ein Versager. Damit steckt man sich selbst sehr enge Grenzen für das eigene Glück. Das ist nicht klug. Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass Ihr Weg durchs Leben tatsächlich genau den Verlauf nehmen wird, den Sie sich von Anfang an vorgestellt haben. Deshalb sollte man die eigene Zufriedenheit nicht auf ein einziges Szenario beschränken, obwohl viele Wege zum Erfolg führen.

Hier hilft es, das System in den Vordergrund zu stellen. Wenn man sich dem Prozess und nicht dem Produkt widmet, muss man nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt warten, um endlich glücklich zu sein. Sie können immer dann zufrieden sein, wenn Ihr System gut läuft. Und ein System kann in vielerlei Hinsicht zum Erfolg führen, nicht nur in der Form, die Sie ursprünglich ins Auge gefasst haben.

Problem Nr. 4: Ziele passen nicht zu langfristigen Fortschritten.

Zu guter Letzt kann eine zielorientierte Denkweise zu einem Jo-Jo-Effekt führen. Viele Läufer trainieren monatelang sehr hart, hören dann aber abrupt auf, sobald sie die Ziellinie überquert haben. Ohne das anstehende Rennen fehlt es ihnen an Motivation. Wenn Ihre Arbeit nur auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist, was kann Sie dann weiter antreiben, wenn Sie es erreicht haben? Deshalb verfallen viele Menschen wieder in alte Gewohnheiten, nachdem sie ein Ziel erreicht haben.

Ein Ziel setzt man sich, um ein Spiel zu gewinnen. Ein System dagegen baut man auf, um weiter im Spiel zu bleiben. Echtes langfristiges Denken ist nicht auf ein Ziel ausgerichtet. Es geht nicht um eine Einzelleistung, sondern um den Kreislauf der kontinuierlichen Optimierung und Verbesserung. Letztlich richtet sich Ihr *Fortschritt* danach, wie stark Sie sich für den *Prozess* engagieren.

Ein System von kleinen Gewohnheiten

Wenn es Ihnen schwerfällt, Ihre Gewohnheiten zu ändern, liegt das nicht an Ihnen. Ihr System ist das Problem. Schlechte Gewohnheiten wiederholen sich nicht deshalb, weil Sie sich nicht ändern wollen, sondern weil Ihr System keine Veränderungen zulässt.

Sie werden nicht durch Ihre Ziele beflügelt, sondern durch Ihr System zurückgehalten. [30]

Dieses Buch will Ihnen unter anderem deutlich machen, dass Sie sich auf das Gesamtsystem konzentrieren müssen, nicht auf ein einziges Ziel. Dementsprechend sind mit den »kleinen« Gewohnheiten minimale Veränderungen gemeint, marginale Fortschritte, eine Verbesserung von einem Prozent. Allerdings sind diese winzigen Gewohnheiten nicht irgendwelche x-beliebigen kleinen Gewohnheiten, sondern sie bilden gemeinsam ein größeres System. So wie Atome sich zu Molekülen zusammensetzen, lassen diese Gewohnheiten bemerkenswerte Ergebnisse entstehen.

Gewohnheiten sind die Atome unseres Lebens. Jede einzelne stellt eine grundlegende Einheit dar, die zu Ihrem allgemeinen Fortschritt beiträgt. Anfangs wirken diese winzigen Routinen unbedeutend, doch da sie aufeinander aufbauen, stellen sich mit der Zeit größere Verbesserungen ein, die sich enorm vervielfachen und den Aufwand für die erste Investition weit übertreffen. Diese Gewohnheiten sind zwar klein, aber gleichzeitig auch sehr wirkungsvoll: regelmäßige Handlungen oder Routinen, die nicht nur klein und leicht umsetzbar sind, sondern auch unglaublich starke Wirkung zeigen und zum exponentiellen Wachstum beitragen.

Kapitelzusammenfassung

- Gewohnheiten sind die exponentielle Steigerung der Selbstoptimierung. Wer Tag für Tag ein Prozent besser wird, erreicht auf lange Sicht sehr viel.
- Gewohnheiten sind ein zweischneidiges Schwert. Sie können Ihnen Vor- oder Nachteile bringen, deshalb ist es wichtig, dass Sie sämtliche

Einzelheiten durchschauen.

- Kleine Änderungen scheinen oft keine große Wirkung zu zeigen, bis eine bestimmte Schwelle überschritten wird. Bei einer exponentiellen Steigerung stellen sich deutliche Ergebnisse erst nach einiger Zeit ein. Hier ist Geduld gefordert.
- Diese kleinen Gewohnheiten gehören zu einem größeren System: So wie sich Moleküle aus Atomen zusammensetzen, bestehen erstaunliche Ergebnisse aus winzigen Gewohnheiten.
- Wenn Sie bessere Ergebnisse erzielen wollen, sollten Sie sich keine Ziele setzen. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf Ihr System.
- Sie werden nicht durch Ihre Ziele beflügelt, sondern durch Ihr System zurückgehalten.

Linie

2

So prägen Ihre Gewohnheiten Ihre Identität (und umgekehrt)

Wieso ist es so einfach, schlechte Gewohnheiten zu wiederholen, und so schwer, gute aufzubauen? Die Verbesserung Ihrer täglichen Gewohnheiten kann Ihr Leben so stark verändern wie kaum etwas anderes. Und doch werden Sie sich in einem Jahr höchstwahrscheinlich nicht besser, sondern genauso verhalten wie jetzt.

Selbst wenn wir uns wirklich bemühen und immer wieder einen Motivationsschub bekommen, tun wir uns oft schwer damit, gute Gewohnheiten länger als ein paar Tage beizubehalten. Gewohnheiten wie mehr Bewegung, Meditieren, Tagebuchschreiben und Kochen erscheinen uns ein oder zwei Tage lang sehr sinnvoll und werden uns dann lästig.

Sind bestimmte Gewohnheiten jedoch fest verwurzelt, wird man sie offenbar nicht mehr los – besonders die unerwünschten. Trotz bester Absichten scheint es unmöglich, ungesunde Gewohnheiten wie schlechte Ernährung, zu viel Fernsehen, das Aufschieben von Pflichten oder das Rauchen wieder loszuwerden.

Aus zweierlei Gründen fällt es uns schwer, Gewohnheiten zu ändern: Erstens versuchen wir, das Falsche zu ändern, und zweitens gehen wir die Änderung unserer Gewohnheiten falsch an. In diesem Kapitel werde ich auf den ersten Punkt eingehen, in den folgenden Kapiteln dann auf den zweiten.

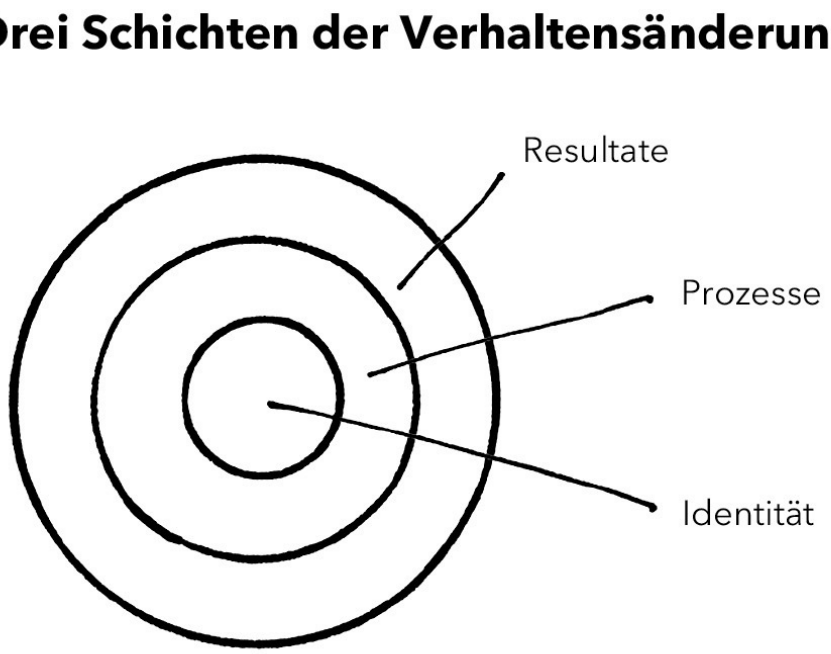


Abbildung 3: Es gibt drei Schichten der Verhaltensänderung: eine Veränderung Ihrer Resultate, eine Veränderung Ihrer Prozesse und eine Veränderung Ihrer Identität.

Unser erster Fehler besteht darin, dass wir versuchen, das Falsche zu ändern. Das möchte ich näher erläutern: Stellen Sie sich vor, dass Veränderungen auf drei Ebenen stattfinden können, die wie die Schichten einer Zwiebel angeordnet sind. [31]

Die erste Schicht ist die Veränderung Ihrer Resultate. Auf dieser Ebene geht es darum, dass sich Ihr Ergebnis ändert: Abnehmen, Veröffentlichung eines Buches, Gewinn eines Titels. Wenn Sie sich Ziele setzen, hängen diese zumeist mit dieser Ebene zusammen.

Die zweite Schicht ist die Veränderung Ihres Prozesses. Auf dieser Ebene geht es darum, dass sich Ihre Gewohnheiten und Systeme ändern: Sie trainieren im Fitnessstudio nach einem neuen Plan, Sie räumen Ihren Schreibtisch auf, um besser arbeiten zu können, Sie überlegen sich eine Meditationsübung. Wenn Sie Gewohnheiten entwickeln, hängen diese meist mit dieser Stufe zusammen.

Die dritte und tiefste Ebene ist die Veränderung Ihrer Identität. Auf dieser Ebene geht es um die Änderung Ihrer Überzeugungen: Ihrer Weltanschauung, Ihres Selbstbilds, Ihrer Meinungen über sich selbst und andere. Diese Ebene betrifft den Großteil Ihrer Überzeugungen, Annahmen und Vorurteile.

Resultate sind das, was Sie erreichen. Prozesse sind das, was Sie tun. Die Identität ist das, was Sie glauben. Wenn Sie dauerhafte Gewohnheiten

entwickeln wollen – also ein System mit einprozentigen Verbesserungen –, kommt es nicht darauf an, ob eine Ebene »besser« oder »schlechter« ist als die andere. Alle Ebenen der Veränderung haben ihre Berechtigung. Entscheidend ist die *Richtung* der Veränderung.

Wenn sie eine Gewohnheit ändern wollen, konzentrieren sich viele Menschen auf das, *was* sie erreichen wollen. Damit entstehen resultatorientierte Gewohnheiten. Alternativ kann man identitätsbasierte Gewohnheiten aufbauen, bei denen man sich zunächst darauf konzentriert, *wer* man werden möchte.

Stellen Sie sich vor, wie zwei Personen eine Zigarette ablehnen. Die erste Person reagiert auf das Angebot mit den Worten: »Nein danke. Ich versuche aufzuhören.« Die Antwort klingt vernünftig, doch diese Person sieht sich immer noch als Raucher, der versucht, keiner mehr zu sein. Sie hofft, dass sich ihr Verhalten ändern wird, obwohl ihre Überzeugung gleich geblieben ist.

Die zweite Person lehnt mit folgenden Worten ab: »Nein danke. Ich rauche nicht.« Das ist nur ein kleiner Unterschied, doch diese Aussage zeugt davon, dass sich die Identität geändert hat. Bei dieser Person ist das Rauchen Teil des früheren Lebens, nicht des jetzigen. Sie sieht sich nicht mehr als Raucher.



Abbildung 4: Bei resultatorientierten Gewohnheiten steht das im Vordergrund, was man erreichen will. Bei identitätsbasierten Gewohnheiten steht im Vordergrund, wer man werden möchte.

Den meisten Menschen, die schlechte Gewohnheiten abstellen wollen, kommt eine Änderung der Identität gar nicht in den Sinn. Sie denken lediglich: »Ich will schlank sein (Resultat), und wenn ich diese Diät durchhalte, werde ich schlank (Prozess).« Sie setzen sich Ziele und ermitteln die Maßnahmen, mit denen sie diese Ziele wahrscheinlich erreichen können, ohne auf die Überzeugungen zu achten, die ihr Handeln bestimmen. Ihre Sicht auf sich selbst bleibt dabei unverändert, und sie erkennen auch nicht, dass ihre alte Identität die neuen Pläne untergraben kann.

Hinter jedem Handlungssystem steckt ein System von Überzeugungen. Das System einer Demokratie beruht auf Überzeugungen wie Freiheit,

Mehrheitsprinzip und sozialer Gerechtigkeit. Im System einer Diktatur gelten ganz andere Grundsätze wie absolute Autorität und strenger Gehorsam. In einer Demokratie kann man sich überlegen, wie man mehr Menschen zum Wählen bewegen könnte, doch in einer Diktatur käme eine solche Verhaltensänderung nicht infrage. Sie passt nicht zur Identität des Systems. Bei bestimmten Überzeugungen ist ein Verhalten wie Wählen ausgeschlossen.

Ein ähnliches Muster gilt auch für Einzelpersonen, Organisationen oder Gesellschaften. Das System wird von verschiedenen Überzeugungen und Annahmen geprägt, von der Identität, die hinter den Gewohnheiten steckt.

Ein Verhalten, das nicht mit dem Selbst vereinbar ist, kann nicht von Dauer sein. Vielleicht hätten Sie gerne mehr Geld, aber wenn Ihre Identität dem Konsum Vorrang vor Leistung gibt, werden Sie weiterhin dazu neigen, mehr auszugeben, als zu verdienen. Sie können sich eine bessere Gesundheit wünschen, aber wenn Ihnen Bequemlichkeit wichtiger bleibt als Erfolg, werden Sie lieber relaxen statt trainieren. Gewohnheiten lassen sich schwer ändern, wenn die grundlegenden Überzeugungen, die für Ihr bisheriges Verhalten verantwortlich sind, gleich bleiben. Sie haben zwar ein neues Ziel und einen neuen Plan, aber Sie haben nicht geändert, wer Sie sind.

Das verdeutlicht die Geschichte von Brian Clark, einem Unternehmer aus Boulder, Colorado. »Solange ich denken konnte, hatte ich Fingernägel gekaut«, verriet mir Clark. [32] »In meiner Jugend begann es als nervöse Angewohnheit und entwickelte sich mit der Zeit zu einem unschönen Pflegeritual. Eines Tages fasste ich den Entschluss, nicht mehr an den Nägeln zu kauen, bis sie ein wenig nachgewachsen waren. Mit fester Willenskraft habe ich das geschafft.«

Dann tat Clark etwas sehr Erstaunliches.

»Ich bat meine Frau, mir zum allersten Mal im Leben einen Maniküre-Termin zu machen«, sagte er. »Ich dachte mir: Wenn ich für die Pflege meiner Nägel bezahle, werde ich sie nicht mehr abkauen. Und das funktionierte tatsächlich, aber nicht wegen der Kosten. Durch die Maniküre sahen meine Finger zum ersten Mal richtig schön aus. Die Nagelpflegerin sagte sogar, dass ich – bis auf die Kauspuren – wirklich gesunde, attraktive Nägel hätte. Plötzlich war ich stolz auf meine Fingernägel. Und obwohl mir das niemals wichtig gewesen war, hatte es eine erstaunliche Wirkung. Ich habe seitdem nie wieder an den Nägeln gekaut, hatte nicht einmal den Drang dazu. Das liegt daran, dass ich jetzt stolz darauf bin, sie ordentlich zu pflegen.«

Die ultimative Form der intrinsischen Motivation erreicht man, wenn die

Gewohnheit Teil der Identität wird. Es sagt sich sehr leicht, dass man etwas gerne *möchte* , aber es ist etwas ganz anderes, wenn man sagt: So *bin* ich.

Je stolzer Sie auf einen bestimmten Aspekt Ihrer Identität sind, desto größer Ihre Motivation, die damit verbundenen Gewohnheiten beizubehalten. Wenn Sie stolz auf Ihr Haar sind, werden Sie verschiedenste Gewohnheiten entwickeln, um es zu hegen und zu pflegen. Wenn Ihr kräftiger Bizeps Sie stolz macht, werden Sie nicht vergessen, regelmäßig zu trainieren. Wenn Ihre selbst gemachten Schals Sie mit Stolz erfüllen, werden Sie vermutlich jede Woche mehrere Stunden stricken. Sobald der Stolz ins Spiel kommt, setzen Sie alles daran, um Ihre Gewohnheiten beizubehalten.

Eine echte Verhaltensänderung ist eine Änderung der Identität. Sie können eine Gewohnheit aus einer Motivation heraus anfangen, aber dauerhaft beibehalten werden Sie sie nur dann, wenn sie Teil Ihrer Identität wird. Jeder kann sich dazu aufraffen, ein- oder zweimal ins Fitnessstudio zu gehen oder etwas Gesundes zu essen, aber wenn man die Überzeugung, die hinter dem Verhalten steckt, nicht ändert, lassen sich langfristige Veränderungen nur schwer durchhalten. Verbesserungen bleiben so lange vorübergehend, bis sie Teil Ihres Selbst werden.

- Das Ziel besteht nicht darin, ein Buch zu lesen, sondern Leser *zu werden* .
- Das Ziel besteht nicht darin, einen Marathon zu laufen, sondern Läufer *zu werden* .
- Das Ziel besteht nicht darin, ein Instrument zu lernen, sondern Musiker *zu werden* .

Ihr Verhalten spiegelt in der Regel Ihre Identität wider. Das, was Sie tun, zeigt, wie Sie sich selbst sehen – ob bewusst oder nicht bewusst. [33] Forschungen haben gezeigt, dass Menschen, die von einem bestimmten Aspekt ihrer Identität überzeugt sind, eher gemäß dieser Überzeugung handeln. [34] Zum Beispiel geht jemand, der sich als »Wähler« sieht, eher zur Wahl als jemand, der lediglich sagt, er wolle »wählen«. Ebenso muss sich jemand, der Sport als Teil seiner Identität betrachtet, nicht zum Training aufraffen. Es ist ganz einfach, das Richtige zu tun. Wenn Verhalten und Identität perfekt übereinstimmen, müssen Sie sich nicht mehr um eine Verhaltensänderung bemühen, sondern verhalten sich einfach wie der Typ Mensch, als der Sie sich bereits sehen.

Wie alle Aspekte der Gewohnheitsbildung ist auch dies ein zweischneidiges Schwert. Wenn sie in Ihrem Sinne wirkt, kann die Identitätsveränderung

entscheidend zur Selbstoptimierung beitragen. Arbeitet sie jedoch gegen Sie, ist sie oft ein Fluch. Wenn Sie eine bestimmte Identität angenommen haben, kann es sein, dass Sie sich nicht verändern können, weil Sie dieser Identität so treu bleiben. Viele Menschen leben im kognitiven Dämmerzustand vor sich hin und folgen blind den Normen, die mit ihrer Identität verknüpft sind.

- »Ich habe keinen guten Orientierungssinn.«
- »Ich bin ein Morgenmuffel.«
- »Ich kann mir keine Namen merken.«
- »Ich komme ständig zu spät.«
- »Mit Technik kann ich nichts anfangen.«
- »Mathematik liegt mir nicht.«

… und Tausende ähnliche Varianten.

Wenn man sich etwas jahrelang eingeredet hat, steckt man nur zu leicht auf einer bestimmten Schiene fest und nimmt sie als gegeben hin. Im Laufe der Zeit lehnt man dann bestimmte Dinge ab, weil sie »nicht zu mir passen«. Man verspürt den inneren Drang, dem Selbstbild zu entsprechen und sich so zu verhalten, wie es zu den eigenen Überzeugungen passt. [35] Deshalb achtet man sorgfältig darauf, sich selbst nicht zu widersprechen.

Je fester Gedanken oder Handlungen mit der eigenen Identität verknüpft sind, desto schwieriger lassen sie sich verändern. Es ist durchaus bequem, das zu glauben, was in Ihrer Kultur geglaubt wird (Gruppenidentität), oder das zu tun, was zu Ihrem Selbstbild passt (persönliche Identität), selbst wenn es falsch ist. Der Identitätskonflikt ist das größte Hindernis für positive Veränderungen auf allen Ebenen – individuell, im Team, in der Gesellschaft. Gute Gewohnheiten können rational sinnvoll sein, aber wenn sie Ihrer Identität widersprechen, werden Sie sie nicht umsetzen.

Jeden Tag mag es einen bestimmten Grund geben, weshalb es Ihnen schwerfällt, bestimmte Gewohnheiten umzusetzen: Sie sind zu beschäftigt oder sehr müde oder gestresst … Die Auswahl an Gründen ist unendlich, doch letztlich setzen Sie die Gewohnheiten nur deshalb nicht um, weil Ihnen Ihr Selbstbild im Weg steht. Deshalb dürfen Sie sich nicht zu sehr an eine bestimmte Version Ihrer Identität klammern. Fortschritt ist nur möglich, wenn man etwas verlernt. Um sich selbst zu optimieren, muss man ständig an seinen Überzeugungen arbeiten, seine Identität verbessern und ausbauen.

Damit kommen wir zu einer wichtigen Frage: Wenn Ihre Überzeugungen

und Weltanschauungen so entscheidenden Anteil an Ihrem Verhalten haben, woher kommen sie dann überhaupt? Wie genau entsteht Ihre Identität? Und wie können Sie neue, förderliche Aspekte Ihrer Identität betonen, während Sie gleichzeitig hinderliche Aspekte abbauen?

In zwei Schritten die Identität verändern

Ihre Identität entsteht aus Ihren Gewohnheiten. Niemand kommt mit programmierten Überzeugungen auf die Welt. Jede Überzeugung, auch das Selbstbild, wird durch Erfahrung erlernt und konditioniert. [36]

Genauer gesagt: Ihre Gewohnheiten sind die *Verkörperung* Ihrer Identität. Wenn Sie jeden Tag Ihr Bett machen, verkörpern Sie die Identität eines ordentlichen Menschen. Wenn Sie jeden Tag schreiben, verkörpern Sie die Identität eines kreativen Menschen. Wenn Sie jeden Tag trainieren, verkörpern Sie die Identität eines sportlichen Menschen.

Je häufiger Sie ein Verhalten wiederholen, desto mehr stärken Sie die mit diesem Verhalten verbundene Identität. Das Wort *Identität* stammt nämlich ursprünglich von dem Lateinischen *essentitas* für *Sein* und *identidem*, was *wiederholt* bedeutet. *Ihre* Identität ist demnach Ihr »wiederholtes Sein«. [37]

Wie auch immer sich Ihre Identität gerade darstellen mag, Sie glauben nur daran, weil Sie sie beweisen können. Wer zwanzig Jahre lang jeden Sonntag in die Kirche geht, beweist damit, dass er religiös ist. Wer jeden Abend eine Stunde Biologie lernt, beweist, dass er fleißig ist. Wer trainieren geht, obwohl es schneit, beweist damit, dass ihm Fitness wichtig ist. Je mehr Beweise es für eine Überzeugung gibt, desto stärker glaubt man daran.

In meiner Jugend sah ich mich eigentlich nicht als Schriftsteller. Meine Highschoollehrer oder Hochschulprofessoren würden meine Schreibkünste sicherlich bestenfalls als durchschnittlich einstufen, auf jeden Fall nicht als besonders bemerkenswert. Als ich zu schreiben begann, veröffentlichte ich in den ersten Jahren jeden Montag und Donnerstag einen neuen Artikel. Je mehr Beweise dafür zusammenkamen, desto stärker entwickelte ich meine Identität als Autor. Ich habe nicht als Autor angefangen. Meine Gewohnheiten haben mich dazu *gemacht* .

Natürlich sind Ihre Gewohnheiten nicht die *einzigen* Faktoren, die Ihre Identität beeinflussen, doch aufgrund ihrer Häufigkeit sind sie meist die wichtigsten. Jede Lebenserfahrung verändert Ihr Selbstbild, aber vermutlich werden Sie sich nicht als Fußballspieler sehen, nur weil Sie einmal einen Ball getreten haben, oder als Künstler, weil Sie ein einziges Bild gekritzelt haben. Wenn Sie diese Tätigkeiten jedoch wiederholen, mehren sich die Beweise, und Ihr Selbstbild verändert sich allmählich. Die Wirkung einmaliger

Erfahrungen verblasst meist mit der Zeit, während sich die Wirkung von Gewohnheiten immer weiter verstärkt, sodass Ihre Gewohnheiten den Großteil der Beweise für Ihre Identität ausmachen. Damit gestalten Sie im Prinzip Ihr eigenes Ich, indem Sie bestimmte Gewohnheiten pflegen.

Diese Entwicklung erfolgt ganz allmählich. Wir verändern uns nicht, indem wir mit den Fingern schnippen und beschließen, künftig jemand ganz anders zu sein. Wir verändern uns Schritt für Schritt, Tag für Tag, Gewohnheit für Gewohnheit. [38] Wir erleben eine unablässige Mikroevolution unseres Ichs.

Jede Gewohnheit ist wie ein Vorschlag: »Hey, vielleicht bin ich *so ein Mensch.* « Wenn Sie ein Buch durchlesen, sind Sie vielleicht jemand, der gerne liest. Wenn Sie ins Fitnessstudio gehen, sind Sie vielleicht jemand, der Sport mag. Wenn Sie Gitarre üben, sind Sie vielleicht jemand, der Musik liebt.

Mit allem, was Sie tun, geben Sie eine Stimme für die Art Mensch ab, die Sie werden möchten. Eine einzige wird Ihre Überzeugungen nicht verändern, doch wenn sich die Stimmen mehren, kommen immer mehr Beweise für Ihre neue Identität zusammen. Deshalb sind für bedeutsame Veränderungen keine radikalen Änderungen erforderlich. Kleine Gewohnheiten können entscheidende Wirkung zeigen, weil sie auf eine neue Identität hindeuten. Und wenn eine Veränderung bedeutsam ist, ist sie auch groß. Das ist das Paradoxon der kleinen Verbesserungen.

Zusammengefasst können wir feststellen, dass sich die Identität durch Gewohnheiten ändern lässt. *Wer* Sie sind, können Sie am einfachsten ändern, wenn Sie ändern, *was* Sie tun.

- Immer wenn Sie eine Seite schreiben, sind Sie Schriftsteller.
- Immer wenn Sie Geige üben, sind Sie Musiker.
- Immer wenn Sie mit dem Training starten, sind Sie Sportler.
- Immer wenn Sie Ihre Mitarbeiter fördern, sind Sie eine Führungspersönlichkeit.

Jede Gewohnheit führt nicht nur zu Ergebnissen, sondern vermittelt Ihnen auch etwas weitaus Wichtigeres: Selbstvertrauen. Sie glauben allmählich, dass Sie all das tatsächlich erreichen können. Wenn sich die Stimmen mehren und sich die Beweislage ändert, ändert sich auch die Geschichte, die Sie sich erzählen.

Natürlich funktioniert es auch umgekehrt. Immer wenn Sie sich für eine schlechte Angewohnheit entscheiden, stimmen Sie für die zugehörige

Identität ab. Zum Glück muss man nicht perfekt sein. Bei jeder Wahl gibt es Stimmen für beide Seiten. Man braucht nicht alle Stimmen, um eine Wahl zu gewinnen, sondern nur die Mehrheit. Wenn Sie ein paar Stimmen für schlechtes Verhalten oder eine unvorteilhafte Gewohnheit abgeben, fällt das nicht weiter ins Gewicht. Wichtig ist nur, dass Sie sich die Mehrheit sichern.

Neue Identitäten erfordern neue Beweise. Wenn Sie immer wieder die gleichen Stimmen abgeben wie bisher, bekommen Sie auch die gewohnten Ergebnisse. Wenn sich nichts ändert, wird sich nichts ändern.

Das ist ein ganz simpler Prozess, der zwei Schritte umfasst:

1. Entscheiden Sie, was für ein Mensch Sie sein möchten.
2. Beweisen Sie sich diese Identität mit kleinen Siegen.

Zunächst müssen Sie entscheiden, wer Sie sein wollen. Das gilt auf jeglicher Ebene – als Einzelperson, als Team, als Gemeinschaft, als Nation. Wofür wollen Sie stehen? Welche Prinzipien und Werte haben Sie? Wer möchten Sie werden?

Das sind große Fragen, und viele Menschen wissen nicht genau, wo sie anfangen sollen – sie wissen jedoch, welche Ergebnisse sie sich wünschen: einen flachen Bauch oder mehr Selbstbewusstsein oder doppelt so viel Gehalt. Das ist vollkommen in Ordnung. Dort können Sie ansetzen und sich von den angestrebten Ergebnissen rückwärts zu der Art Mensch durcharbeiten, der solche Ergebnisse erzielen könnte. Fragen Sie sich: »Was für ein Mensch könnte das erreichen, was ich mir wünsche?« Was für ein Mensch könnte zwanzig Kilo abnehmen? Was für ein Mensch könnte eine neue Sprache lernen? Was für ein Mensch könnte ein erfolgreiches Start-up leiten?

Zum Beispiel: »Was für ein Mensch könnte ein Buch schreiben?« Wahrscheinlich jemand, der konsequent und verlässlich ist. Jetzt steht das Buch nicht mehr im Vordergrund (resultatorientiert), sondern die konsequente und verlässliche Persönlichkeit (identitätsbasiert).

Aus diesem Prozess ließen sich folgende Überzeugungen ableiten:

- »Ich bin der Typ Lehrerin, der sich für die Schüler einsetzt.«
- »Ich bin der Typ Arzt, der für jeden Patienten genug Zeit und Mitgefühl hat.«
- »Ich bin der Typ Managerin, der sich um die Mitarbeiter kümmert.«

Sobald Sie ermittelt haben, welche Art von Mensch Sie sein wollen, können

Sie kleine Schritte unternehmen, um Ihre gewünschte Identität zu verstärken. Eine Freundin von mir hat über fünfzig Kilogramm abgenommen, indem sie sich fragte: »Was würde ein gesunder Mensch tun?« Von dieser Frage ließ sie sich durch den Alltag leiten. Würde ein gesunder Mensch zu Fuß gehen oder ein Taxi nehmen? Würde ein gesunder Mensch einen Burrito oder einen Salat bestellen? Sie war zu dem Schluss gekommen, dass sie gesund werden würde, wenn sie sich nur lange genug wie ein gesunder Mensch verhielt. Und damit hatte sie recht.

Das Konzept der identitätsbasierten Gewohnheiten führt uns zu einem weiteren Schlüsselthema in diesem Buch: Feedbackschleifen. Ihre Gewohnheiten prägen Ihre Identität, und Ihre Identität prägt wiederum Ihre Gewohnheiten. Beides bedingt sich gegenseitig. Alle Gewohnheiten entstehen durch Feedbackschleifen (auf die wir im nächsten Kapitel ausführlich eingehen werden), doch die Schleife sollte unbedingt von Ihren Werten, Ihren Prinzipien und Ihrer Identität bestimmt werden und nicht von Ihren Ergebnissen. Der Schwerpunkt sollte stets darin bestehen, eine bestimmte Art Mensch zu werden, und nicht darin, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

Deshalb sind Gewohnheiten so wichtig

Will man Gewohnheiten verändern, so ist die Veränderung der Identität der Leitstern. Auf den weiteren Seiten dieses Buches erfahren Sie, wie Sie Schritt für Schritt bessere Angewohnheiten für sich selbst, Ihre Familie, Ihr Team, Ihr Unternehmen und für alle anderen Lebensbereiche aufbauen können. Die eigentliche Frage lautet jedoch: »Werden Sie der Mensch, der Sie sein wollen?« Im ersten Schritt geht es nicht um das *Was* oder *Wie* , sondern um das *Wer* . Sie müssen wissen, wer Sie sein wollen, sonst ist Ihr Bemühen um Veränderung wie ein Boot ohne Steuermann. Und deshalb fangen wir damit an.

Es liegt in Ihrer Hand, Ihre Überzeugungen über sich selbst zu verändern. Ihre Identität ist nicht in Stein gemeißelt. Sie haben immer eine Wahl. Sie können Ihre angestrebte Identität heute mit den Angewohnheiten verstärken, für die Sie sich heute entscheiden. Und damit kommen wir zum tieferen Sinn hinter diesem Buch und dem eigentlichen Grund, aus dem Gewohnheiten so wichtig sind.

Mit der Entwicklung besserer Gewohnheiten ist nicht gemeint, dass Sie den Tag mit Lifehacks vollstopfen sollen. Es geht nicht darum, jeden Abend einen Zahn gründlich mit Zahnseide zu reinigen, jeden Morgen kalt zu duschen oder jeden Tag die gleiche Kleidung zu tragen. Es geht nicht um äußerliche Zeichen des Erfolgs wie mehr Gehalt, Gewichtsverlust oder weniger Stress. Mit Gewohnheiten können Sie all das leichter erreichen, aber im Grunde geht

es nicht darum, etwas zu *haben, sondern* darum, jemand *zu werden* .

Letztlich sind Ihre Gewohnheiten wichtig, weil sie Ihnen ermöglichen, der Mensch zu werden, der Sie sein möchten. Mit ihnen können Sie Ihre innersten Überzeugungen über sich selbst entwickeln. Ihre Gewohnheiten bestimmen, wer Sie sind.

Kapitelzusammenfassung

- Es gibt drei Ebenen der Veränderung: Resultatveränderung, Prozessveränderung und Identitätsveränderung.
- Am effektivsten ändern Sie Ihre Gewohnheiten, wenn Sie sich nicht auf das konzentrieren, was Sie erreichen wollen, sondern darauf, wer Sie werden wollen.
- Ihre Identität wird durch Ihre Gewohnheiten bestimmt. Mit jeder Handlung stimmen Sie darüber ab, welche Art Mensch Sie werden wollen.
- Um das Beste aus sich zu machen, müssen Sie ständig Ihre Überzeugungen überarbeiten und Ihre Identität optimieren und erweitern.
- Gewohnheiten sind nicht deshalb so wichtig, weil sie zu besseren Ergebnissen führen (obwohl das möglich ist), sondern weil sie verändern können, wie Sie sich selbst sehen.

Linie

3

In vier einfachen Schritten zu besseren Gewohnheiten

1898 ermittelte ein Psychologe namens Edward Thorndike mit einem Experiment grundlegende Erkenntnisse über die Entstehung von Gewohnheiten und die Regeln, die unser Verhalten steuern. [39] Thorndike wollte das Verhalten von Tieren untersuchen und arbeitete zunächst mit Katzen.

Er steckte jeweils eine Katze in ein Gerät, das er Problemkäfig nannte. Dieser Käfig war so konzipiert, dass die Katze die Tür öffnen konnte, indem sie eine einfache Handlung ausführte, etwa an einer Schnur zog, einen Hebel drückte oder auf eine Plattform trat. [40] Ein Käfig war beispielsweise mit einem Hebel versehen, der eine Seitentür öffnete, wenn das Tier daraufdrückte. Dann konnte die Katze entkommen und zu einer Schale Futter laufen.

Die meisten Katzen suchten sofort nach einem Ausgang, sobald sie im Käfig gelandet waren. Sie schnupperten in allen Ecken, schoben die Pfoten durch Öffnungen und kratzten an losen Teilen. Nachdem sie ihr Umfeld ein paar Minuten lang erkundet hatten, traten die Katzen per Zufall auf den magischen Hebel, die Tür ging auf, und sie waren frei.

Thorndike hielt das Verhalten jeder Katze in vielen Versuche fest. Anfangs bewegten sich die Tiere zufällig im Käfig umher. Aber sobald der Hebel einmal gedrückt worden war und die Tür sich öffnete, setzte der Lernprozess ein. Nach und nach lernte jede Katze, dass das Hebeldrücken mit der Belohnung, nämlich dem Entkommen aus dem Käfig und dem Futter, zusammenhing.

Nach zwanzig bis dreißig Versuchen war dieses Verhalten so automatisiert und vertraut, dass sich die Katzen innerhalb weniger Sekunden befreiten. So notierte sich Thorndike zum Beispiel: »Katze 12 brauchte folgende Zeiten, um die Handlung auszuführen. 160 Sekunden, 30 Sekunden, 90 Sekunden, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 6, 7.«

Bei den ersten drei Versuchen entkam die Katze nach durchschnittlich 1,5 Minuten. Bei den letzten drei brauchte sie im Schnitt nur 6,3 Sekunden. Je mehr sie geübt hatte, desto weniger Fehler machte die Katze, und desto schneller und automatischer konnte sie handeln. Sie wiederholte ihre Fehler

nicht, sondern ging direkt zur Lösung über.

Thorndike beschrieb den Lernprozess anhand seiner Studien wie folgt: »Verhaltensweisen, auf die befriedigende Konsequenzen folgen, werden meist wiederholt, und solche, die unangenehme Konsequenzen haben, werden weniger häufig wiederholt.« [41] Seine Arbeit bietet die perfekte Grundlage für die Erörterung, wie bei uns selbst Gewohnheiten entstehen. Zudem beantwortet sie auch einige grundlegende Fragen, zum Beispiel: Was sind Gewohnheiten? Und warum macht sich das Gehirn überhaupt die Mühe, sie zu entwickeln?

Deshalb entwickelt das Gehirn Gewohnheiten

Eine Gewohnheit ist ein Verhalten, das so oft wiederholt wurde, dass es automatisch abläuft. Der Prozess der Gewohnheitsbildung beginnt mit Versuch und Irrtum. Immer wenn Sie mit einer neuen Lebenssituation konfrontiert werden, muss Ihr Gehirn eine Entscheidung treffen. *Wie reagiere ich darauf?* Wenn Sie zum ersten Mal auf ein Problem stoßen, sind Sie sich nicht sicher, wie Sie es lösen sollen. Wie Thorndikes Katze probieren Sie verschiedene Möglichkeiten aus.

Dabei ist die neurologische Aktivität im Gehirn sehr hoch. [42] Sie analysieren die Situation genau und entscheiden sich bewusst für eine Handlungsweise. Sie nehmen Unmengen an neuen Informationen auf und versuchen, sich darauf einen Reim zu machen. Das Gehirn ist eifrig bemüht, die effektivste Vorgehensweise zu ermitteln.

Manchmal finden Sie per Zufall die Lösung wie die Katze, die auf den Hebel tritt. Sie sind sehr gestresst und stellen fest, dass es Ihnen besser geht, wenn Sie eine Runde joggen. Sie sind nach einem langen Arbeitstag geistig ausgelaugt und merken, dass Videospiele Sie entspannen. Sie forschen, forschen, forschen, bis sich ganz unverhofft eine Belohnung einstellt.

Sobald Sie die unerwartete Belohnung entdeckt haben, verfahren Sie beim nächsten Mal nach einer anderen Strategie. Ihr Gehirn macht sich sofort daran, die Ereignisse, die der Belohnung vorausgingen, systematisch einzuordnen. *Moment mal, das war sehr angenehm. Was habe ich kurz davor getan?*

Das ist die Feedbackschleife, die hinter allen menschlichen Verhaltensweisen steckt: ausprobieren, scheitern, lernen, etwas anderes versuchen. Je mehr man übt, desto seltener werden nutzlose Handlungen, während sich die sinnvollen verstärken. So bildet sich eine Gewohnheit heraus.

Wenn Sie wiederholt mit einem Problem zu tun haben, automatisiert Ihr Gehirn den Vorgang, mit dem es gelöst werden kann. Ihre Gewohnheiten sind lediglich eine Reihe von automatischen Lösungen für Probleme und Belastungen, denen Sie regelmäßig ausgesetzt sind. Der Verhaltensforscher Jason Hreha schreibt dazu: »Gewohnheiten sind einfach gesagt verlässliche Lösungen für wiederkehrende Probleme in unserem Umfeld«. [43]

Wenn sich eine Gewohnheit herausbildet, nimmt die Aktivität im Gehirn *ab.* [44] Man lernt, sich auf die Auslösereize zu konzentrieren, die Erfolg versprechen, und alles andere auszublenden. Wenn in Zukunft eine ähnliche Situation eintritt, wissen Sie genau, worauf Sie achten müssen. Sie müssen nicht mehr sämtliche Aspekte einer Situation analysieren. Ihr Gehirn überspringt die Phase von Versuch und Irrtum und stellt eine geistige Wenn-Dann-Regel auf. Diese kognitiven Abläufe können nun in einer entsprechenden Situation jederzeit automatisch abgerufen werden. Wenn Sie gestresst sind, haben Sie nun immer den Drang, laufen zu gehen. Sobald Sie nach der Arbeit nach Hause kommen, greifen Sie zum Videospiel-Controller. Eine Entscheidung, die Sie einst bewusst treffen mussten, erfolgt nun automatisch. Eine Gewohnheit ist entstanden.

Gewohnheiten sind mentale Abkürzungen, die auf Erfahrung beruhen. In gewisser Weise ist eine Gewohnheit nur eine Erinnerung an die Schritte, die Sie schon einmal zur Lösung eines Problems unternommen haben. Unter entsprechenden Umständen können Sie auf diese gespeicherte Lösung zurückgreifen und sie automatisch erneut anwenden. Das Gehirn erinnert sich vor allem deshalb an die Vergangenheit, weil es dann besser vorhersagen kann, was in der Zukunft funktionieren wird. [45]

Die Gewohnheitsbildung ist unglaublich nützlich, weil das Bewusstsein quasi einen Engpass des Gehirns bildet. [46] Es kann sich immer nur einem Problem gleichzeitig widmen. Deshalb ist das Gehirn stets bemüht, die bewusste Aufmerksamkeit für die Aufgabe zu reservieren, die ihm gerade besonders wichtig erscheint. Der bewusste Verstand delegiert Aufgaben so weit wie möglich an die Ebene des Nicht-Bewussten. [47] Genau das geschieht, wenn eine Gewohnheit entsteht. Gewohnheiten reduzieren die kognitive Belastung und setzen geistige Kapazitäten frei, sodass Sie Ihre Aufmerksamkeit anderen Dingen widmen können. [48]

Obwohl sie die Effizienz steigern, zweifeln manche Menschen daran, dass Gewohnheiten tatsächlich so vorteilhaft sind. Sie argumentieren: »Machen Gewohnheiten mein Leben nicht langweilig? Ich will mich nicht auf eine Lebensweise festlegen, die mir nicht gefällt. Geht so viel Routine nicht auf

Kosten von Lebendigkeit und Spontaneität?« Wohl kaum. Solche Fragen gehen von einer falschen Dichotomie aus und vermitteln den Eindruck, man müsse sich zwischen Gewohnheiten und Freiheit entscheiden. In Wirklichkeit ergänzen sich die beiden.

Gewohnheiten schränken die Freiheit nicht ein, sondern fördern sie. Tatsächlich sind Menschen, die ihre Gewohnheiten nicht im Griff haben, oft am *wenigsten* frei. Ohne gute finanzielle Gewohnheiten werden Sie stets um den nächsten Euro kämpfen. Ohne gute Gesundheitsgewohnheiten werden Sie nie genug Energie haben. Ohne gute Lerngewohnheiten werden Sie immer das Gefühl haben, dass Sie hinterherhinken. Wenn Sie bei den einfachsten Aufgaben stets Entscheidungen treffen müssen – wann sollte ich trainieren, wo kann ich schreiben, wann bezahle ich meine Rechnungen? –, haben Sie weniger Zeit für Freiheit. Nur wenn Sie die Grundlagen des Lebens einfacher gestalten, schaffen Sie den mentalen Spielraum, der für freies Denken und Kreativität notwendig ist.

Wenn Sie dagegen Gewohnheiten verinnerlicht und die Grundlagen des Lebens fest im Griff haben, kann sich Ihr Geist neuen Herausforderungen widmen und die nächsten Probleme meistern. Wenn Sie jetzt Gewohnheiten entwickeln, haben Sie in Zukunft mehr Zeit für das, was Sie gerne möchten.

Die Wissenschaft von der Funktionsweise der Gewohnheiten

Der Aufbau einer Gewohnheit lässt sich in vier einfache Schritte unterteilen: Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung. [49] Indem wir die Gewohnheit in diese einzelnen Bestandteile auflösen, können wir besser verstehen, was eine Gewohnheit eigentlich ist, wie sie funktioniert und wie man sie verbessert.

Dieses vierstufige Schema bildet das Gerüst jeder Gewohnheit, und Ihr Gehirn durchläuft diese Schritte stets in der gleichen Reihenfolge.

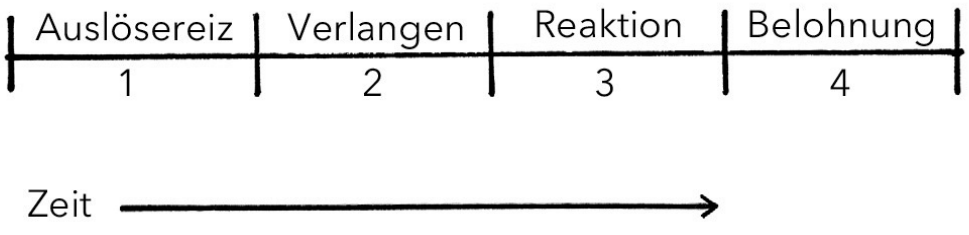


Abbildung 5: Alle Gewohnheiten durchlaufen die vier Phasen in der gleichen Reihenfolge: Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung.

Zunächst gibt es einen Auslösereiz. Dieser veranlasst Ihr Gehirn, ein Verhalten auszulösen. Es handelt sich dabei um eine Information, die eine Belohnung in Aussicht stellt. Unsere prähistorischen Vorfahren achteten auf

Auslösereize, die primäre Belohnungen wie Nahrung, Wasser und Sex signalisierten. Heute sind uns in erster Linie Auslösereize wichtig, die sekundäre Belohnungen wie Geld und Ruhm, Macht und Status, Lob und Anerkennung, Liebe und Freundschaft oder ein Gefühl der persönlichen Zufriedenheit versprechen. (Natürlich verbessern sich damit indirekt auch unsere Überlebens- und Fortpflanzungschancen, die eigentliche Motivation für unser gesamtes Handeln.)

Ihr Verstand analysiert Ihre innere und äußere Umgebung ständig, um Hinweise auf mögliche Belohnungen zu entdecken. Der Auslösereiz ist das erste Anzeichen dafür, dass eine Belohnung unmittelbar bevorstehen könnte, und ruft deshalb natürlich ein Verlangen hervor.

Verlangen ist der zweite Schritt und bildet die Motivation hinter jeder Gewohnheit. Ohne ein gewisses Maß an Motivation oder Willen – ohne Verlangen nach Veränderung – sehen wir keinen Anlass zum Handeln. Man verlangt nicht nach der Gewohnheit an sich, sondern nach der Veränderung des Zustands, die sie bewirkt. Sie sehnen sich nicht danach, eine Zigarette zu rauchen, sondern nach dem Gefühl der Erleichterung, das sie verspricht. Nicht das Zähneputzen ist die Motivation, sondern das frische Gefühl im Mund. Sie wollen nicht den Fernseher einschalten, sondern unterhalten werden. Jedes Verlangen hängt mit dem Wunsch zusammen, den inneren Zustand zu verändern. Dies ist ein wichtiger Aspekt, auf den ich später noch ausführlicher eingehen werde.

Das Verlangen ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Theoretisch kann jede Information ein Verlangen auslösen, aber in der Praxis wird nicht jeder durch die gleichen Auslösereize motiviert. Das Geräusch eines Spielautomaten kann bei einem Spieler als starker Auslöser wirken, der intensives Verlangen hervorruft. Wer jedoch selten spielt, nimmt das Geklimper im Casino nur als Hintergrundgeräusch wahr. Auslösereize sind so lange bedeutungslos, bis sie gedeutet werden. Erst die Gedanken, Gefühle und Emotionen des Betrachters verwandeln einen Auslösereiz in ein Verlangen.

Der dritte Schritt ist die Reaktion. Dabei handelt es sich um die tatsächliche Gewohnheit, die Sie zeigen, entweder als Gedanken oder als Handlung. Ob eine Reaktion auftritt, hängt davon ab, wie motiviert Sie sind und wie viel Aufwand mit dem Verhalten verbunden ist. Wenn Sie nicht bereit sind, die körperliche oder geistige Anstrengung auf sich zu nehmen, die eine bestimmte Handlung erfordert, werden Sie diese nicht ausführen. Ihre Reaktion hängt auch von Ihren Fähigkeiten ab. Das klingt sehr banal, aber eine Gewohnheit kann nur dann entstehen, wenn man dazu in der Lage ist. Wenn Sie einen Basketball versenken wollen, aber nicht bis zum Korb hochspringen können, dann haben Sie keine Chance.

Und schließlich führt die Reaktion zu einer Belohnung. Belohnungen sind das eigentliche Ziel jeder Gewohnheit. Der Auslösereiz weist auf eine mögliche Belohnung hin. Das Verlangen zeigt, dass man die Belohnung will. Mit der Reaktion verschafft man sich die Belohnung. Wir streben nach Belohnungen, weil sie zwei Zwecke erfüllen: Sie befriedigen uns, und wir lernen daraus.

Der erste Zweck der Belohnung besteht darin, dass sie *Ihr Verlangen stillt.* Ja, Belohnungen bieten auch für sich genommen Vorteile. Nahrung und Wasser liefern die Energie, die Sie zum Überleben brauchen. Eine Beförderung bringt mehr Geld und Ansehen. Bessere Fitness dient der Gesundheit und macht Sie attraktiver. Der unmittelbarere Vorteil ist jedoch, dass Belohnungen Ihr Verlangen nach Essen, Status oder Anerkennung befriedigen. Zumindest vorübergehend sorgen Belohnungen dafür, dass Sie zufrieden sind und Ihr Verlangen schwindet.

Zweitens lernen wir aus Belohnungen, welche Handlungen wir uns für die Zukunft merken sollten. Ihr Gehirn ist ein Belohnungsdetektor. Tag für Tag überwacht Ihr sensorisches Nervensystem, welche Handlungen Ihre Wünsche erfüllen und Freude bereiten. Freude und Enttäuschung sind Teil des Feedbackmechanismus, mit dem Ihr Gehirn nützliche Handlungen von unnützen unterscheidet. [50] Belohnungen schließen die Feedbackschleife und machen den Kreislauf der Gewohnheit komplett.

Wenn ein Verhalten in einer der vier Phasen seinen Zweck nicht erfüllen kann, wird es nicht zur Gewohnheit. Fehlt der Auslösereiz, kommt keine Gewohnheit zustande. Ist das Verlangen zu schwach, besteht keine Motivation zum Handeln. Ist das Verhalten schwierig, können Sie es nicht ausführen. Und wenn die Belohnung Ihr Verlangen nicht erfüllt, gibt es in der Zukunft keinen Grund, die Handlung noch einmal vorzunehmen. Nur durch die ersten drei Schritte entsteht ein Verhalten. Und nur wenn alle vier erfüllt sind, wird sich das Verhalten wiederholen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Auslösereiz ein Verlangen weckt, das zu einer Reaktion motiviert, welche wiederum eine Belohnung zur Folge hat, die das Verlangen befriedigt und letztlich mit dem Auslösereiz in Verbindung gebracht wird. Zusammen bilden diese vier Schritte eine neurologische Feedbackschleife – Auslösereiz, Verlangen, Reaktion, Belohnung, Auslösereiz, Verlangen, Reaktion, Belohnung –, mit der Sie automatisierte Gewohnheiten schaffen können. Diesen Zyklus bezeichnet man als Gewohnheitsschleife. [51]

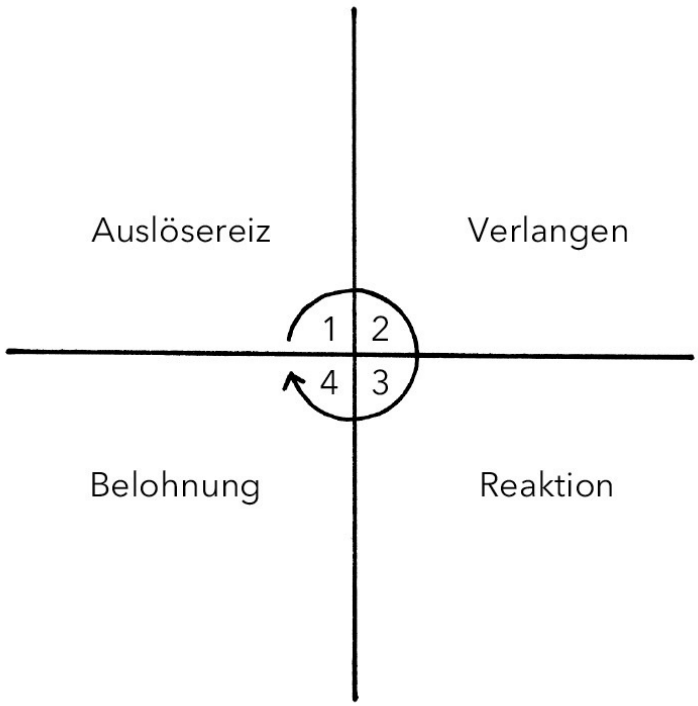


Abbildung 6: Die vier Stufen der Gewohnheit lassen sich am besten als Gewohnheitsschleife beschreiben. Sie bilden einen endlosen Kreislauf, der in jedem Augenblick Ihres Lebens abläuft. Diese »Gewohnheitsschleife« beobachtet unablässig Ihre Umgebung, um vorauszusagen, was als Nächstes geschehen wird, testet unterschiedliche Reaktionen und lernt aus den Folgen.

Dieser vierstufige Prozess findet nicht nur gelegentlich statt, sondern läuft als endlose Rückkopplungsschleife in jedem Augenblick Ihres Lebens ab – auch gerade jetzt. Das Gehirn beobachtet unablässig Ihre Umgebung, sagt voraus, was als Nächstes passieren wird, probiert verschiedene Reaktionen aus und lernt aus den Ergebnissen. Der gesamte Prozess findet wieder und wieder statt und ist in Sekundenbruchteilen abgeschlossen, sodass wir gar nicht alles realisieren können, was wir gerade wahrgenommen haben.

Diese vier Schritte lassen sich in zwei Phasen unterteilen: die Problemphase und die Lösungsphase. In der Problemphase, die den Auslösereiz und das Verlangen umfasst, erkennt man, dass sich etwas ändern muss. Die Lösungsphase umfasst Reaktion und Belohnung und ist die Phase, in der Sie aktiv werden und die gewünschte Veränderung erreichen.

Problemphase		**Lösungsphase**	
1. Auslösereiz	2. Verlangen	3. Reaktion	4. Belohnung

Sämtliches Verhalten wird durch den Wunsch getrieben, ein Problem zu lösen. Manchmal besteht das Problem darin, dass man etwas Schönes entdeckt und haben möchte. Manchmal ist das Problem, dass Sie Schmerzen empfinden und diese lindern wollen. So oder so, jede Gewohnheit hat den Zweck, die Probleme zu lösen, mit denen Sie konfrontiert sind.

Die Tabelle auf der folgenden Seite liefert einige Beispiele aus dem Alltag.

Stellen Sie sich vor, Sie betreten ein dunkles Zimmer und betätigen den Lichtschalter. Diese einfache Gewohnheit haben Sie schon so oft ausgeführt, dass Sie darüber nicht nachdenken müssen. Sie gehen alle vier Schritte im Bruchteil einer Sekunde durch. Der Drang zum Handeln überkommt Sie ganz unwillkürlich.

Problemphase		**Lösungsphase**	
1. Auslösereiz	**2. Verlangen**	**3. Reaktion**	**4. Belohnung**
Ihr Telefon summt, weil Sie eine neue Textnachricht bekommen.	Sie wollen den Inhalt der Nachricht erfahren.	Sie greifen zum Telefon und lesen die Nachricht.	Sie stillen Ihr Verlangen, die Nachricht zu lesen. Der Summton des Telefons wird mit dem Griff zum Telefon assoziiert.
Sie beantworten E-Mails.	Sie fühlen sich allmählich gestresst und überlastet. Sie sehnen sich nach dem Gefühl, alles im Griff zu haben.	Sie kauen Fingernägel.	Sie stillen Ihr Verlangen, Stress abzubauen. Die Beantwortung von E-Mails wird mit Nägelkauen assoziiert.
Sie wachen auf.	Sie wollen munter sein.	Sie trinken eine Tasse Kaffee.	Sie stillen Ihr Verlangen, munter zu sein. Aufwachen wird mit Kaffeetrinken assoziiert.
Sie nehmen auf dem Heimweg von der Arbeit den Duft aus einer Bäckerei wahr.	Sie bekommen Appetit auf ein Gebäckstück.	Sie kaufen sich ein Gebäckstück und essen es.	Sie stillen Ihr Verlangen nach Gebäck. Der Heimweg wird mit dem Kauf eines Gebäckstücks assoziiert.
Sie kommen mit einem beruflichen Projekt nicht weiter.	Sie fühlen sich überfordert und wollen Frust abbauen.	Sie holen Ihr Handy aus der Tasche und besuchen Social-Media-	Sie stillen Ihr Verlangen nach Entspannung. Lästige Arbeiten werden mit dem Besuch von Social-Media-Seiten assoziiert.

		Seiten.	
Sie betreten ein dunkles Zimmer.	Sie wollen etwas sehen.	Sie schalten das Licht ein.	Sie stillen Ihr Verlangen, etwas zu sehen. Der Aufenthalt in einem dunklen Zimmer wird mit der Betätigung des Lichtschalters assoziiert.

Als Erwachsene nehmen wir selten wahr, welche Gewohnheiten über unser Leben bestimmen. Meist denken wir nicht weiter darüber nach, dass wir jeden Morgen den gleichen Schuh zuerst zuschnüren, jedes Mal den Stecker ziehen, wenn wir den Toaster benutzt haben, oder nach der Arbeit immer etwas Bequemeres anziehen. Durch jahrzehntelange mentale Programmierung haben sich diese Denk- und Handlungsmuster automatisiert.

Die vier Gesetze der Verhaltensänderung

In den folgenden Kapiteln werden wir immer wieder sehen, wie die vier Phasen Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung fast alles beeinflussen, was wir Tag für Tag tun. Zuvor jedoch müssen wir diesen vier Schritten einen praktischen Rahmen geben, um gute Gewohnheiten zu entwickeln und schlechte abzustellen.

Ich bezeichne diesen Rahmen als *Vier Gesetze der Verhaltensänderung*. Er liefert ein einfaches Regelwerk, mit dem Sie gute Gewohnheiten fördern und schlechte loswerden können. Die einzelnen Gesetze kann man sich als Hebel vorstellen, die das menschliche Verhalten beeinflussen. Befinden sich die Hebel in der richtigen Position, lassen sich mühelos gute Gewohnheiten schaffen. In der falschen Position ist das jedoch fast unmöglich.

	Eine gute Gewohnheit entsteht
Das erste Gesetz (Auslösereiz)	Sie muss offensichtlich sein.
Das zweite Gesetz (Verlangen)	Sie muss attraktiv sein.
Das dritte Gesetz (Reaktion)	Sie muss einfach sein.
Das vierte Gesetz (Belohnung)	Sie muss befriedigend sein.

Diese Gesetze lassen sich auch umkehren, um eine schlechte Angewohnheit abzustellen.

	Eine schlechte Gewohnheit abstellen
Umkehrung des ersten Gesetzes (Auslösereiz)	Sie muss unsichtbar sein.
Umkehrung des zweiten Gesetzes (Verlangen)	Sie muss unattraktiv sein.
Umkehrung des dritten Gesetzes (Reaktion)	Sie muss schwierig sein.
Umkehrung des vierten Gesetzes (Belohnung)	Sie muss unbefriedigend sein.

Ich will keineswegs behaupten, dass sich mit diesen vier Gesetzen ausnahmslos *alle* Verhaltensweisen aller Menschen verändern lassen, die allermeisten aber sicher schon. Wie Sie bald feststellen werden, gelten die vier Gesetze der Verhaltensänderung für fast alle Lebensbereiche, vom Sport bis hin zur Politik, von der Kunst bis hin zur Medizin, vom Humor bis hin zur Geschäftsführung. Diese Gesetze lassen sich auf sämtliche Herausforderungen anwenden. Sie müssen nicht für jede Gewohnheit eine ganz neue Strategie entwickeln.

Wenn Sie ein Verhalten ändern wollen, können Sie sich einfach fragen:

1. Wie kann ich es offensichtlich gestalten?
2. Wie kann ich es attraktiv gestalten?
3. Wie kann ich es einfach gestalten?
4. Wie kann ich es befriedigend gestalten?

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt: »Warum setze ich meine Pläne nicht um? Warum nehme ich nicht ab oder höre auf zu rauchen oder spare für die Rente oder starte einen Nebenjob? Warum behaupte ich, dass mir etwas wichtig ist, nehme mir aber nie Zeit dafür?« Die Antworten auf diese Fragen sind in diesen vier Gesetzen zu finden. Wer gute Gewohnheiten entwickeln und schlechte Gewohnheiten abstellen will, muss diese grundlegenden Gesetze verstehen und seiner spezifischen Situation anpassen. Ein Ziel ist immer dann zum Scheitern verurteilt, wenn es der menschlichen Natur nicht

entspricht.

Ihre Gewohnheiten werden von den Systemen in Ihrem Leben geprägt. In den folgenden Kapiteln werden wir diese Gesetze der Reihe nach erörtern und zeigen, wie man mit ihrer Hilfe ein System schaffen kann, in dem ganz natürlich gute Gewohnheiten entstehen und schlechte Gewohnheiten verkümmern.

Kapitelzusammenfassung

- Eine Gewohnheit ist ein Verhalten, das so oft wiederholt wurde, dass es sich automatisiert.
- Gewohnheiten dienen letztendlich dazu, die Probleme des Lebens mit möglichst wenig Energie und Aufwand zu lösen.
- Jede Gewohnheit lässt sich auf eine Feedbackschleife zurückführen, die vier Schritte umfasst: Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung.
- Die vier Gesetze der Verhaltensänderung sind ein einfaches Regelwerk, mit dem wir bessere Gewohnheiten aufbauen können. Diese Gesetze lauten: 1. Die Gewohnheit muss offensichtlich sein, 2. die Gewohnheit muss attraktiv sein, 3. die Gewohnheit muss einfach sein, und 4. die Gewohnheit muss befriedigend sein.

Linie

DAS ERSTE GESETZ

Die Gewohnheit muss offensichtlich sein

4

Der Mann, mit dem irgendetwas nicht stimmte

Der Psychologe Gary Klein berichtete mir einmal von einer Frau, die an einem Familientreffen teilnahm. [52] Sie hatte jahrelang als Sanitäterin gearbeitet und war bei ihrer Ankunft sofort sehr besorgt, als sie ihren Schwiegervater sah.

»Mir gefällt nicht, wie du aussiehst«, sagte sie.

Ihr Schwiegervater, der sich sehr gut fühlte, antwortete belustigt: »Nun, ich finde dich auch nicht besonders hübsch.«

»Nein«, beharrte sie. »Du musst sofort ins Krankenhaus.«

Einige Stunden später befand sich der Mann bereits im OP, weil eine Untersuchung eine lebensgefährliche Verstopfung einer Hauptarterie ergeben hatte, sodass ein Herzinfarkt drohte. Die Intuition seiner Schwiegertochter hat ihm vermutlich das Leben gerettet.

Was hatte die Sanitäterin gesehen? Wie hatte sie den bevorstehenden Herzinfarkt erkannt?

Wenn wichtige Arterien verstopft sind, geht der Körper dazu über, Blut von peripheren Stellen an der Hautoberfläche weg und hin zu kritischen Organen zu pumpen, sodass das Gesicht weniger gut durchblutet wird. Durch ihre langjährige Arbeit mit Menschen, die an Herzinsuffizienz litten, hatte die Frau unwissentlich die Fähigkeit entwickelt, dieses Warnsignal sofort zu erkennen. Sie konnte nicht in Worte fassen, was genau sie im Gesicht ihres Schwiegervaters bemerkte, aber sie wusste, dass etwas nicht stimmte.

Ähnliche Geschichten gibt es auch in anderen Bereichen. So können Militäranalytiker beispielsweise erkennen, welcher Punkt auf einem Radarschirm eine feindliche Rakete ist und welcher ein Flugzeug der eigenen Flotte, obwohl diese mit gleicher Geschwindigkeit in gleicher Höhe fliegen und auf dem Radar in fast jeder Hinsicht identisch aussehen. [53] Während des Golfkriegs rettete Lieutenant Commander Michael Riley ein ganzes Schlachtschiff, weil er den Abschuss einer Rakete anordnete – obgleich sie auf dem Radar genauso aussah wie die eigenen Flugzeuge des Schlachtschiffs. Seine Entscheidung war richtig, aber wie er das geschafft hatte, konnten sich selbst seine Vorgesetzten nicht erklären.

Von Museumskuratoren weiß man, dass sie den Unterschied zwischen einem

echten Kunstwerk und einer fachmännischen Fälschung entdecken, ohne genau sagen zu können, welche Einzelheiten sie stutzig gemacht haben. [54] Erfahrene Radiologen vermögen bei einem Blick auf eine Gehirnaufnahme vorherzusagen, in welchem Bereich sich ein Schlaganfall entwickeln wird, obwohl das ungeschulte Auge keinerlei Anomalien erkennt. [55] Ich habe sogar von Friseurinnen gehört, die am Haar einer Kundin fühlen, ob diese schwanger ist.

Das menschliche Gehirn ist eine Vorhersagemaschine. [56] Es nimmt unablässig Informationen aus der Umgebung auf, die es dann analysiert. In Situationen, die Sie häufig erleben – wie ein Sanitäter, der einem Herzinfarktpatienten ins Gesicht schaut, oder ein Militäranalytiker, der eine Rakete auf dem Radarschirm sieht –, erkennt Ihr Gehirn, was wichtig ist, geht alle Einzelheiten durch, hält die maßgeblichen Reize fest und legt diese Informationen für später ab.

Mit ausreichend Übung erkennen Sie die Anzeichen, die auf bestimmte Folgen hindeuten, ohne bewusst darüber nachzudenken. Ihr Gehirn kodiert automatisch die aus der Erfahrung gewonnenen Erkenntnisse. Uns ist nicht immer klar, was wir gerade lernen, doch wir lernen unablässig, und dass Sie in einer bestimmten Situation die maßgeblichen Reize erkennen, bildet die Grundlage für jede Ihrer Gewohnheiten.

Wir unterschätzen, wie viel Gehirn und Körper ohne Denken leisten können. Das Haar wächst auch ohne besondere Aufforderung, man befiehlt dem Herzen nicht das Pumpen, der Lunge nicht das Atmen und dem Magen nicht das Verdauen. Und doch vollbringt Ihr Körper all das und noch vieles mehr ganz von selbst. Der Mensch ist viel mehr als das bewusste Ich.

Das gilt zum Beispiel für Hunger. Woher wissen Sie, dass Sie Hunger haben? Sie müssen nicht unbedingt einen Keks auf dem Teller sehen, um zu erkennen, dass es Zeit zum Essen ist. Appetit und Hunger werden nicht bewusst gesteuert. In Ihrem Körper gibt es eine Vielzahl von Feedbackschleifen, die Sie nach und nach darauf hinweisen, dass wieder Zeit zum Essen ist, und gleichzeitig verfolgen, was um Sie herum und in Ihnen vor sich geht. Verlangen kann durch Hormone und Chemikalien entstehen, die im Körper zirkulieren. Plötzlich sind Sie hungrig, obwohl Sie nicht genau sagen können, was dazu geführt hat.

Das zählt zu den erstaunlichsten Erkenntnissen über unsere Gewohnheiten: Den Auslösereiz, der zu einer Gewohnheit führt, müssen Sie nicht unbedingt kennen. Sie können eine Chance wahrnehmen und handeln, ohne sie bewusst zu registrieren. Deshalb sind Gewohnheiten so nützlich.

Aus dem gleichen Grund sind sie aber auch gefährlich. Wenn eine Gewohnheit entstanden ist, wird Ihr Handeln von Ihrem automatischen, nicht bewussten Geist geleitet. Sie verfallen in bekannte Muster, ohne es richtig wahrzunehmen. Solange Sie niemand darauf hinweist, ist Ihnen vermutlich gar nicht klar, dass Sie beim Lachen immer die Hand vor den Mund halten, dass Sie sich entschuldigen, bevor Sie eine Frage stellen, oder dass Sie die Gewohnheit haben, die Sätze anderer Leute zu beenden. Und je häufiger Sie diese Verhaltensweisen wiederholen, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Sie hinterfragen, was Sie überhaupt tun und welche Gründe es dafür gibt.

Ich habe von einem Mitarbeiter in einem Warenhaus gehört, der die Anweisung hatte, leere Geschenkkarten zu zerschneiden, wenn die Kunden das Guthaben auf der Karte aufgebraucht hatten. Einmal kassierte er nacheinander mehrere Kunden ab, die mit Geschenkkarten bezahlten. Als dann der nächste Kunde kam, zog der Angestellte dessen Kreditkarte durch das Lesegerät, griff zur Schere und schnitt sie ganz unwillkürlich in der Mitte durch – erst der fassungslose Blick des Kunden machte ihm klar, was er gerade getan hatte. [57]

Ein anderer Fall, auf den ich bei meiner Forschungsarbeit stieß, war eine ehemalige Vorschullehrerin, die zu einem großen Unternehmen gewechselt war. Obwohl sie jetzt mit Erwachsenen arbeitete, kamen immer wieder ihre alten Gewohnheiten durch, sodass sie die Kollegen nach dem Toilettengang stets fragte, ob sie sich auch die Hände gewaschen hatten. [58] Außerdem entdeckte ich die Geschichte eines Mannes, der jahrelang als Bademeister gearbeitet hatte und deshalb hin und wieder »Nicht rennen!« schrie, wenn ein Kind schnell an ihm vorbeilief. [59]

Im Laufe der Zeit sind die Auslösereize für unsere Gewohnheiten so allgegenwärtig, dass wir sie kaum noch wahrnehmen: die Naschereien auf dem Küchentisch, die Fernbedienung neben der Couch, das Handy in unserer Tasche. Unsere Reaktionen auf diese Reize sind so tief kodiert, dass oft der Eindruck entsteht, als käme der Drang zum Handeln aus dem Nichts. Deshalb müssen wir erst unser Bewusstsein fördern, bevor wir die Verhaltensänderung in Angriff nehmen können.

Neue Gewohnheiten können wir erst dann aufbauen, wenn wir unsere aktuellen in den Griff bekommen haben. Das ist oft schwieriger, als es klingt, denn wenn eine Gewohnheit erst einmal fest im Leben verwurzelt ist, läuft sie meist nicht mehr bewusst, sondern automatisch ab. Solange eine Gewohnheit gedankenlos ausgeführt wird, lässt sie sich nicht verbessern. Das wusste auch der Psychologe Carl Jung: »Bis wir uns das Unbewusste bewusst machen, wird es unser Leben lenken, und wir werden es Schicksal nennen.« [60]

Gewohnheits-Scorecard

Das japanische Eisenbahnsystem gilt als eines der besten der Welt. Wenn Sie in Tokio Zug fahren, wird Ihnen eine besondere Angewohnheit der Zugführer auffallen.

Im Führerstand absolvieren sie ein Ritual, bei dem sie auf verschiedene Dinge zeigen und Befehle rufen. Nähert sich der Zug einem Signal, zeigt der Schaffner darauf und sagt: »Signal ist grün«. Wenn der Zug in eine Station einfährt oder sie verlässt, weist der Zugführer auf den Tacho und ruft die genaue Geschwindigkeit aus. Wenn es Zeit zur Abfahrt ist, deutet er auf den Fahrplan und gibt die Uhrzeit durch. Auf der Plattform führen andere Mitarbeiter ähnliche Aktionen durch. Bevor jeder Zug abfährt, zeigen die Mitarbeiter die Bahnsteigkante entlang und verkünden: »Alles klar!« Jedes Detail wird ermittelt, aufgezeigt und laut benannt. [61]

Diese Methode, das sogenannte *Pointing and Calling (Zeigen und Benennen)*, dient als Sicherheitssystem, das Fehler reduzieren soll. Sie mag zwar albern wirken, funktioniert aber unglaublich gut. Durch Zeigen und Benennen lassen sich Fehler um bis zu 85 Prozent und Unfälle um 30 Prozent reduzieren. [62] Die New Yorker U-Bahn MTA hat eine Variante dieser Methode übernommen, die »nur punktuell« zum Einsatz kommt, und »innerhalb von zwei Jahren nach der Einführung sank die Anzahl von falsch eingefahrenen U-Bahnen um siebenundfünfzig Prozent«. [63]

Zeigen und Benennen ist deshalb so effektiv, weil es die Aufmerksamkeit erhöht – was sonst eine nicht bewusst ausgeführte Gewohnheit wäre, wird auf die Ebene des Bewussten gehoben. Da die Zugführer Augen, Hände, Mund und Ohren benutzen müssen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Probleme erkennen, bevor etwas passiert.

Meine Frau macht etwas ganz Ähnliches. Immer wenn wir zu einer Reise aufbrechen, zählt sie laut die wichtigsten Dinge von ihrer Packliste auf. »Ich habe meine Schlüssel. Ich habe mein Portemonnaie. Ich habe meine Brille. Ich habe meinen Mann.«

Je automatisierter ein Verhalten ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass wir bewusst darüber nachdenken. Und wenn wir etwas schon tausend Mal getan haben, übersehen wir mit der Zeit etwas. Wir gehen davon aus, dass das nächste Mal genauso ablaufen wird wie das letzte Mal. Wir sind so sehr daran gewöhnt, das zu tun, was wir immer getan haben, dass wir nicht hinterfragen, ob es überhaupt das Richtige ist. Mangelhafte Leistungen sind sehr häufig auf fehlendes Bewusstsein zurückzuführen.

Ob sich Gewohnheiten verändern lassen, hängt maßgeblich davon ab, ob uns

bewusst ist, was wir überhaupt tun. So lässt sich erklären, warum uns die Folgen schlechter Gewohnheiten oft ganz unverhofft treffen. Wir brauchen auch im Privatleben ein System des »Zeigens und Benennens«. Aus dieser Überlegung ist die Gewohnheits-Scorecard entstanden, eine einfache Übung, mit der Sie sich Ihr Verhalten bewusst machen können. Erstellen Sie sich einfach Ihre ganz persönliche Scorecard mit Ihren täglichen Gewohnheiten.

Ihre Liste könnte beispielsweise so anfangen:

- aufwachen
- Wecker ausschalten
- aufs Telefon schauen
- ins Badezimmer gehen
- auf die Waage steigen
- duschen
- Zähne putzen
- Zahnseide benutzen
- Deo verwenden
- Handtuch zum Trocknen aufhängen
- anziehen
- Tee kochen

… und so weiter.

Wenn Ihre Liste komplett ist, sollten Sie sich jedes Verhalten anschauen und sich fragen: »Ist das eine gute, eine schlechte oder eine neutrale Gewohnheit?« Ist die Gewohnheit gut, notieren Sie daneben »+«. Ist sie schlecht, notieren Sie »-«. Bei einer neutralen Gewohnheit notieren Sie »=«.

Für die obige Liste könnte das dann beispielsweise so aussehen:

- aufwachen =
- Wecker ausschalten =
- aufs Telefon schauen -
- ins Badezimmer gehen =
- auf die Waage steigen +

- duschen +
- Zähne putzen +
- Zahnseide benutzen +
- Deo verwenden +
- Handtuch zum Trocknen aufhängen =
- anziehen =
- Tee kochen +

Wie Sie eine bestimmte Gewohnheit bewerten, hängt von Ihrer Situation und Ihren Zielen ab. Für jemanden, der gerade abnehmen will, wäre es eine schlechte Angewohnheit, jeden Morgen einen Bagel mit Erdnussbutter zu essen. Jemand, der zulegen und Muskeln aufbauen möchte, könnte das gleiche Verhalten als gute Gewohnheit einstufen. Es kommt ganz darauf an, worauf Sie hinarbeiten. [64]

Es gibt noch einen weiteren Grund, weshalb die Bewertung einer Gewohnheit manchmal nicht so einfach ist. Die Bezeichnungen »gute Gewohnheit« und »schlechte Gewohnheit« sind ein wenig ungenau. Keine Gewohnheit ist grundsätzlich gut oder schlecht. Es gibt nur effektive Gewohnheiten. Das heißt, dass sie effektiv zur Lösung von Problemen beitragen. Alle Gewohnheiten erfüllen einen bestimmten Zweck – auch die schlechten –, deshalb führen Sie sie immer wieder aus. Bei dieser Übung beurteilen Sie Ihre Gewohnheiten anhand ihrer langfristigen Wirkung. Generell haben gute Gewohnheiten insgesamt positive Auswirkungen, schlechte Gewohnheiten dagegen negative. Rauchen zum Beispiel kann vorübergehend Stress abbauen (und damit einen Zweck erfüllen), doch langfristig betrachtet ist es ungesund.

Wenn Sie trotzdem nicht so recht wissen, wie Sie bestimmte Gewohnheiten einstufen sollen, könnten Sie sich Folgendes fragen: »Hilft mir dieses Verhalten dabei, der Mensch zu werden, der ich sein möchte? Stimme ich mit dieser Gewohnheit für oder gegen meine angestrebte Identität ab?« Gewohnheiten, die Ihre angestrebte Identität verstärken, sind in der Regel gut. Gewohnheiten, die der angestrebten Identität widersprechen, sind in der Regel schlecht.

Wenn Sie sich Ihre Gewohnheits-Scorecard erstellen, müssen Sie noch nichts ändern. Sie sollen sich einfach Ihre aktuelle Situation klarmachen. Beobachten Sie Ihre Gedanken und Handlungen wertfrei und ohne innere Kritik. Ärgern Sie sich nicht über Ihre Schwächen und loben Sie sich nicht für

Ihre Leistungen.

Wenn Sie jeden Morgen einen Schokoriegel essen, nehmen Sie das einfach zur Kenntnis, als würden Sie es bei anderen beobachten. *Oh, das ist aber ein interessantes Verhalten.* Wenn Sie zu Essattacken neigen, registrieren Sie einfach, dass Sie mehr Kalorien zu sich nehmen, als Sie sollten. Wenn Sie Zeit im Internet verschwenden, nehmen Sie zur Kenntnis, dass Sie Ihr Leben auf eine Weise verbringen, die Ihnen nicht gefällt.

Der erste Schritt zur Veränderung schlechter Gewohnheiten besteht darin, diese zu ermitteln. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie weitere Hilfe brauchen, können Sie die Methode des Zeigens und Benennens auf Ihren Alltag anwenden. Sprechen Sie die jeweilige Handlung und deren Folgen laut aus. Wenn Sie sich gesünder ernähren wollen, aber feststellen, dass Sie schon wieder zu einem Keks greifen, sagen Sie laut: »Ich will gerade diesen Keks, aber ich brauche ihn nicht. Wenn ich ihn esse, werde ich zunehmen und meiner Gesundheit schaden.«

Wenn Sie Ihre schlechten Gewohnheiten laut aussprechen, wirken die Folgen realistischer. Die Handlung bekommt mehr Gewicht, sodass Sie nicht gedankenlos in eine alte Routine verfallen. Dieser Ansatz ist auch dann sinnvoll, wenn Sie sich lediglich eine Aufgabe von Ihrer To-do-Liste merken wollen. Wenn Sie laut sagen: »Morgen muss ich nach der Mittagspause zur Post«, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie es tatsächlich tun werden. Sie sorgen dafür, dass Sie den Handlungsbedarf zur Kenntnis nehmen – und das kann entscheidende Auswirkungen haben.

Der Prozess der Verhaltensänderung beginnt immer mit dem Bewusstsein. Strategien wie Zeigen und Benennen und die Gewohnheits-Scorecard sollen Ihnen dabei helfen, Ihre Gewohnheiten zu erkennen und festzustellen, welche Reize diese auslösen. Dann können Sie darauf in einer Art und Weise reagieren, die für Sie von Vorteil ist.

Kapitelzusammenfassung

- Mit entsprechender Übung erkennt Ihr Gehirn Auslösereize, die bestimmte Ergebnisse erwarten lassen, ohne bewusst darüber nachzudenken.
- Sobald unsere Gewohnheiten automatisiert sind, achten wir nicht mehr auf unser Handeln.
- Der Prozess der Verhaltensänderung beginnt immer mit dem Bewusstsein. Sie müssen sich Ihre Gewohnheiten bewusst machen, bevor Sie diese ändern können.

- Durch Zeigen und Benennen verändert sich das Bewusstsein – die Verbalisierung der Handlung verlagert eine nicht bewusste Gewohnheit auf eine bewusstere Ebene.
- Die Gewohnheits-Scorecard ist eine einfache Übung, mit der Sie sich Ihr Verhalten besser bewusst machen können.

Linie

5

Der beste Weg zu neuen Gewohnheiten

2001 machten sich Forscher in Großbritannien daran, bei 248 Menschen innerhalb von zwei Wochen die Bewegungsgewohnheiten zu verbessern. [65] Die Testpersonen wurden in drei Gruppen eingeteilt.

Die erste Gruppe war die Kontrollgruppe, die lediglich festhalten sollte, wie oft sie sich bewegte.

Die zweite Gruppe war die Gruppe »Motivation«. Diese Personen sollten ihr Training nicht nur festhalten, sondern auch Informationsmaterial über die Vorteile regelmäßiger Bewegung lesen. Zudem erklärten die Forscher dieser Gruppe, wie körperliche Betätigung das Risiko einer koronaren Herzkrankheit reduzieren und die Herzgesundheit verbessern kann.

Schließlich gab es noch die dritte Gruppe, in der die Testpersonen an der gleichen Präsentation teilnahmen wie die zweite Gruppe, also genauso motiviert waren. Allerdings sollten sie darüber hinaus in einem Plan darlegen, wann und wo sie in der kommenden Woche trainieren würden. Insbesondere ergänzte jedes Mitglied der dritten Gruppe den folgenden Satz: »In der nächsten Woche werde ich mich am (Tag) um (Uhrzeit) in (Ort) mindestens zwanzig Minuten lang intensiv bewegen.«

In den ersten beiden Gruppen trainierten fünfunddreißig bis achtunddreißig Prozent der Testpersonen mindestens einmal pro Woche. (Interessanterweise konnte die motivierende Präsentation der zweiten Gruppe das Verhalten offenbar nicht entscheidend beeinflussen.) Dagegen trainierten in der dritten Gruppe einundneunzig Prozent mindestens einmal pro Woche, mithin mehr als doppelt so viel als normal.

Der Satz, den sie ergänzten, ist etwas, das die Forschung als *Realisierungsintention* bezeichnet: ein im Voraus erstellter Plan, wie Sie eine bestimmte Gewohnheit *realisieren* werden, also wie und wo Sie handeln.

Gewohnheiten können die verschiedensten Auslösereize haben – das Gefühl, dass das Handy in der Tasche vibriert, der Duft von Schokoladenplätzchen oder das Geräusch von Krankenwagensirenen –, doch besonders häufig sind Zeit und Ort. Auf diese beiden Auslösereize setzen die *Realisierungsintentionen.*

Vereinfacht ausgedrückt lautet das Schema einer Realisierungsintention:

»Wenn Situation X eintritt, führe ich Reaktion Y aus.«

Hunderte von Studien haben gezeigt, dass Realisierungsintentionen dazu beitragen, dass wir an unseren Zielen festhalten, [66] ob wir nun Uhrzeit und Datum der nächsten Grippeimpfung notieren [67] oder den Termin für die Darmspiegelung in den Kalender eintragen. [68] Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass man Gewohnheiten wie Recycling, Lernen, frühes Zubettgehen und Rauchverzicht beibehält.

Forscher haben sogar festgestellt, dass die Wahlbeteiligung steigt, wenn die Stimmberechtigen Realisierungsintentionen entwickeln müssen, indem sie bestimmte Fragen beantworten, zum Beispiel: »Um wie viel Uhr wollen Sie wählen gehen? Wie kommen Sie zum Wahllokal? Welchen Bus müssen Sie dazu nehmen?« [69] Mit anderen erfolgreichen Regierungsprogrammen wurde die Bevölkerung dazu gebracht, verbindliche Pläne zur Abgabe der Steuerklärung zu entwickeln, oder es wurden klare Anweisungen zur Bezahlung von Strafzetteln erteilt. [70]

Worauf all das hinausläuft, ist klar: Wer konkret plant, wann und wo die neue Gewohnheit durchgeführt wird, setzt sie eher um. [71] Viel zu viele Menschen wollen Gewohnheiten ändern, ohne diese grundlegenden Einzelheiten zu ermitteln. Wir nehmen uns vor: »Ich werde mich gesünder ernähren«, oder »Ich werde mehr schreiben«, ohne festzulegen, wann und wo diese Gewohnheiten stattfinden werden. Wir überlassen es dem Zufall und hoffen, dass wir »einfach daran denken werden« oder zu gegebener Zeit entsprechend motiviert sind. Eine Realisierungsintention macht Schluss mit nebulösen Aussagen wie »Ich will mich mehr bewegen«, oder »Ich will produktiver sein« und erstellt stattdessen einen konkreten Handlungsplan.

Viele Menschen meinen, dass ihnen die Motivation fehlt – dabei mangelt es ihnen in Wirklichkeit an Klarheit. Oft ist gar nicht richtig klar, wann und wo man handeln muss. Manche warten ihr ganzes Leben auf den richtigen Zeitpunkt für eine Verbesserung.

Sobald eine Realisierungsintention festgelegt wurde, müssen Sie nicht mehr darauf hoffen, dass Sie die Inspiration überkommt. *Schreibe ich heute ein Kapitel oder nicht? Meditiere ich heute am Vormittag oder zur Mittagszeit?* Wenn der Augenblick zum Handeln gekommen ist, müssen Sie keine Entscheidung mehr treffen, sondern halten sich einfach an den vorgegebenen Plan.

Diese Strategie lässt sich ganz leicht auf Ihre Gewohnheiten anwenden, indem Sie den folgenden Satz ergänzen: Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).

- Meditieren. Ich werde um sieben Uhr morgens in meiner Küche eine Minute lang meditieren.
- Lernen. Ich werde um sechs Uhr abends in meinem Zimmer zwanzig Minuten lang Spanisch lernen.
- Trainieren. Ich werde um fünf Uhr nachmittags in meinem Fitnessstudio eine Stunde lang trainieren.
- Ehe. Ich werde meinem Partner oder meiner Partnerin um acht Uhr morgens in der Küche eine Tasse Tee kochen.

Wenn Sie sich unsicher sind, wann Sie mit Ihrer Gewohnheit anfangen sollen, probieren Sie es mit dem ersten Tag der Woche, des Monats oder des Jahres. Zu solchen Terminen ist die Wahrscheinlichkeit, den Plan in die Tat umzusetzen, höher, weil die Hoffnung meist größer ist. [72] Die Hoffnung gibt uns einen Grund, aktiv zu werden. Ein Neuanfang wirkt motivierend.

Die Realisierungsintentionen haben noch einen weiteren Vorteil. Wenn Sie genau wissen, was Sie wollen und wie Sie es erreichen werden, können Sie das abstellen, was den Fortschritt behindert, Sie ablenkt oder vom Kurs abbringt. Wir geben kleinen Bitten oft nach, weil uns nicht richtig klar ist, was stattdessen richtig wäre. Wenn Ihre Träume vage sind, fällt es nicht schwer, den ganzen Tag über kleine Ausnahmen zu rechtfertigen und niemals ganz gezielt das zu tun, was für Ihren Erfolg nötig ist.

Geben Sie Ihren Gewohnheiten Zeit und Raum in Ihrem Leben. Zeitpunkt und Ort sollten so eindeutig sein, dass Sie nach einigen Wiederholungen den Drang verspüren, zur richtigen Zeit das Richtige zu tun, auch wenn Sie gar nicht genau sagen können, wieso das so ist. Der Schriftsteller Jason Zweig bemerkte dazu: »Natürlich trainiert man immer nur dann, wenn man bewusst daran denkt. Aber es ist möglich, dass Sie zu Ihrer üblichen Trainingszeit eine gewisse Unruhe verspüren, wie ein Hund, der schon beim Glockenton speichelt.« [73]

Realisierungsintentionen lassen sich im Privat- und Berufsleben vielfältig nutzen. [74] Meinen Lieblingsansatz habe ich vom Stanford-Professor BJ Fogg gelernt; diese Strategie nenne ich *Gewohnheitskopplung*.

Gewohnheitskopplung: Ein einfacher Plan zur Umgestaltung Ihrer Gewohnheiten

Der französische Philosoph Denis Diderot verbrachte fast sein ganzes Leben in Armut, doch an einem Tag im Jahr 1765 änderte sich das schlagartig. [75]

Diderots Tochter wollte heiraten, doch er konnte die Hochzeit nicht finanzieren. Obwohl es ihm an Geld fehlte, war Diderot als Mitbegründer und Verfasser der *Encyclopédie*, einer der umfassendsten Enzyklopädien der damaligen Zeit, sehr bekannt. Die russische Zarin Katharina die Große erfuhr von seinen finanziellen Schwierigkeiten und zeigte sich mitfühlend. Als Bücherfreundin wusste sie seine Enzyklopädie sehr zu schätzen und bot an, Diderots Privatbibliothek für 1000 Pfund zu kaufen – das würde heute über 130 000 Euro entsprechen. [76] Nun hatte Diderot ganz unverhofft Geld zur Verfügung. Mit seinem neuen Reichtum bezahlte er nicht nur die Hochzeit, sondern kaufte sich auch einen scharlachroten Rock. [77]

Sein scharlachroter Rock war wunderschön. So schön, dass Diderot sofort auffiel, dass er ganz und gar nicht zu seinen anderen, ziemlich schlichten Habseligkeiten passte. Er schrieb: »Die Übereinstimmung ist dahin und mit ihr das richtige Maß, die Schönheit.«, [78] weil das elegante Kleidungsstück unter seinen übrigen Sachen fehl am Platz wirkte.

Bald verspürte Diderot den Drang, seine Einrichtung zu verbessern. Der alte Teppich musste einem aus Damaskus weichen. Er dekorierte sein Haus mit teuren Skulpturen, kaufte einen Spiegel, der über dem Kamin seinen Platz fand, und einen besseren Küchentisch. Den alten Strohsessel entsorgte er zugunsten eines Ledersessels. In einer Art Dominoeffekt löste ein Kauf den nächsten aus.

Diderots Verhalten ist nicht ungewöhnlich. Das Phänomen, dass ein Kauf zum nächsten führt, hat sogar einen Namen: Diderot-Effekt. Damit ist gemeint, dass der Erwerb eines neuen Besitzes oft eine Konsumspirale in Gang setzt, die zusätzliche Käufe auslöst. [79]

Dieses Phänomen ist allgegenwärtig. Sie kaufen sich ein Kleid und brauchen dazu neue Schuhe und Ohrringe. Sie schaffen eine neue Couch an und stellen daraufhin die gesamte Wohnzimmergestaltung infrage. Sie schenken Ihrem Kind ein Spielzeug und müssen schon bald alle erdenklichen Accessoires dazu besorgen. Eine Kettenreaktion des Konsums.

Viele menschliche Verhaltensweisen folgen diesem Schema. Die nächste Handlung richtet sich oft nach dem, was man gerade eben getan hat. Wenn Sie im Badezimmer sind, trocknen Sie sich nach dem Händewaschen die Hände ab, was Sie daran erinnert, dass die schmutzigen Handtücher in die Wäsche müssen, sodass Sie Waschmittel auf die Einkaufsliste schreiben und so weiter. Verhalten tritt niemals isoliert auf. Jede Handlung ist ein Auslösereiz, der das nächste Verhalten hervorruft.

Warum ist das wichtig?

Wenn Sie sich neue Gewohnheiten aneignen wollen, können Sie die Tatsache, dass Verhaltensweisen miteinander zusammenhängen, zu Ihrem Vorteil nutzen. Gewohnheiten lassen sich besonders gut einführen, wenn Sie eine aktuelle Gewohnheit ermitteln, die Sie bereits jeden Tag ausführen, und diese dann mit dem neuen Verhalten koppeln. Das nenne ich *Gewohnheitskopplung*.

Die Gewohnheitskopplung ist eine Sonderform der Realisierungsintention. Hier wird eine neue Gewohnheit nicht mit einer bestimmten Zeit und einem bestimmten Ort verbunden, sondern mit einer bereits vorhandenen Gewohnheit verknüpft. Mit dieser Methode, die BJ Fogg im Rahmen seines Programms »Tiny Habits« entwickelt hat, [80] lässt sich für fast jede Gewohnheit ein offensichtlicher Auslösereiz entwickeln. [81]

Die Formel für die Gewohnheitskopplung lautet: »Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).«

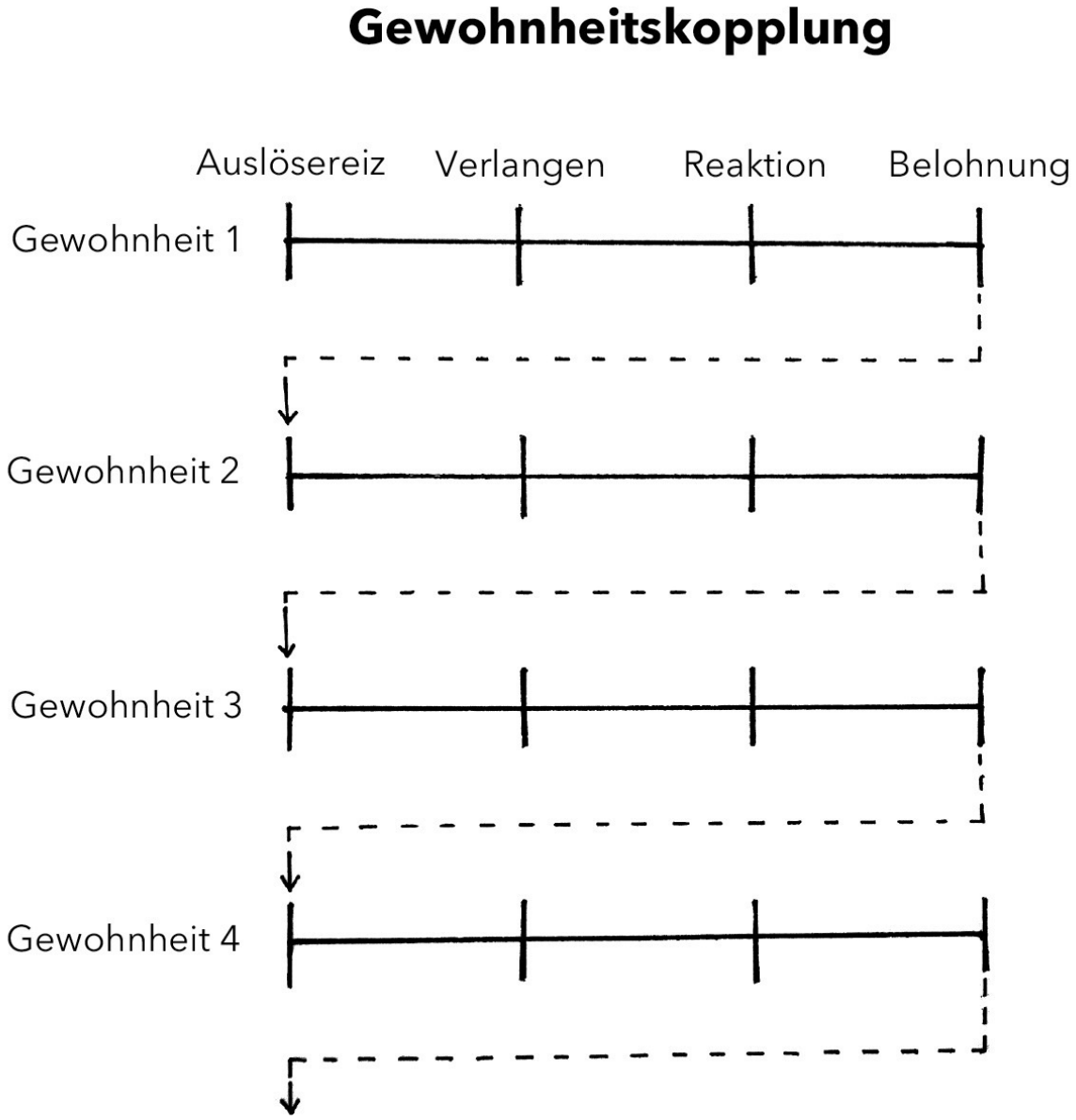


Abbildung 7: Die Kopplung von Gewohnheiten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine Gewohnheit beibehalten, weil Ihr neues Verhalten mit einem bereits vorhandenen gekoppelt ist. Dieser Vorgang lässt sich wiederholen, sodass zahlreiche Gewohnheiten miteinander verkettet werden, die jeweils als Auslösereiz für die nächste dienen.

Zum Beispiel:

- Meditieren. Nachdem ich mir morgens eine Tasse Kaffee eingegossen habe, werde ich eine Minute lang meditieren.
- Sport. Nachdem ich meine Arbeitsschuhe ausgezogen habe, ziehe ich sofort meine Trainingskleidung an.
- Dankbarkeit. Nachdem ich mich abends an den Esstisch gesetzt habe, werde ich etwas sagen, für das ich heute dankbar war.
- Ehe. Nachdem ich abends ins Bett gegangen bin, gebe ich meinem

Partner oder meiner Partnerin einen Kuss.

- Sicherheit. Nachdem ich meine Laufschuhe angezogen habe, schreibe ich einer Freundin oder einem Angehörigen, wo ich laufen gehe und wie lange ich wegbleiben werde.

Der Schlüssel liegt darin, das gewünschte Verhalten mit etwas zu verbinden, das man bereits täglich ausführt. Sobald diese Grundstruktur feststeht, können Sie nach und nach größere Kopplungen erstellen, indem Sie kleinere Gewohnheiten miteinander verketten. So nutzen Sie die natürliche Dynamik, nach der ein Verhalten zum nächsten führt – eine positive Version des Diderot-Effekts.

Die Gewohnheitskopplung für Ihre Morgenroutine könnte zum Beispiel so aussehen:

1. Nachdem ich mir die erste Tasse Kaffee eingegossen habe, meditiere ich sechzig Sekunden lang.
2. Nachdem ich sechzig Sekunden lang meditiert habe, schreibe ich meine To-do-Liste für den Tag.
3. Nachdem ich meine To-do-Liste geschrieben habe, nehme ich sofort die erste Aufgabe in Angriff.

Eine mögliche Gewohnheitskopplung für den Abend wäre:

1. Nachdem ich zu Abend gegessen habe, stelle ich den Teller direkt in die Spülmaschine.
2. Nachdem ich das Geschirr weggeräumt habe, wische ich sofort den Tisch ab.
3. Nachdem ich den Tisch abgewischt habe, stelle ich meine Kaffeetasse für den nächsten Morgen bereit.

Sie können neue Verhaltensweisen mitten in aktuelle Routinen einfügen. So haben Sie zum Beispiel vielleicht schon eine Morgenroutine, die so aussieht: Aufwachen > Bett machen > Duschen. Nehmen wir an, Sie möchten es sich zur Gewohnheit machen, abends mehr zu lesen. Dann können Sie Ihre Gewohnheitskopplung beispielsweise so erweitern: Aufwachen > Bett machen > *Ein Buch aufs Kopfkissen legen* > Duschen. Nun finden Sie abends beim Zubettgehen ein Buch vor, das nur darauf wartet, dass Sie es aufschlagen.

Insgesamt können Sie mit der Gewohnheitskopplung eine Reihe einfacher Regeln erstellen, die Ihr zukünftiges Verhalten steuern. Damit haben Sie quasi jederzeit eine Strategie für Ihre nächste Handlung. Sobald Sie mit diesem Ansatz vertraut sind, können Sie allgemeine Gewohnheitskopplungen entwickeln, die Ihnen in den entsprechenden Situationen als Anleitung dienen:

- Bewegung. Wenn ich eine Treppe sehe, gehe ich zu Fuß, statt den Aufzug zu nehmen.
- Soziale Kompetenz. Wenn ich auf einer Party bin, stelle ich mich jemandem vor, den ich noch nicht kenne.
- Finanzen. Wenn ich etwas kaufen möchte, das mehr als hundert Euro kostet, warte ich mit dem Kauf vierundzwanzig Stunden.
- Gesunde Ernährung. Wenn ich mir etwas zu essen nehme, lege ich immer zuerst Gemüse auf den Teller.
- Minimalismus. Wenn ich mir etwas Neues kaufe, gebe ich dafür etwas anderes weg. (»One in, one out.«) [82]
- Stimmung. Wenn das Telefon klingelt, hole ich tief Luft und lächele, bevor ich abnehme.
- Vergesslichkeit. Wenn ich einen öffentlichen Ort verlasse, werfe ich einen Blick auf Tisch und Stühle, damit ich nichts liegen lasse.

Ganz gleich, wie Sie diese Strategie anwenden, das Geheimnis einer erfolgreichen Gewohnheitskopplung besteht darin, den richtigen Auslösereiz auszuwählen, damit sie in Gang gesetzt wird. Im Gegensatz zu einer Realisierungsintention, bei der Zeit und Ort für ein bestimmtes Verhalten klar festgelegt sind, werden bei Gewohnheitskopplungen Zeit und Ort implizit vorgegeben. Wann und wo Sie eine Gewohnheit in Ihren Alltag einbauen, kann erhebliche Auswirkungen haben. Wenn Sie versuchen, im Rahmen der Morgenroutine zu meditieren, obwohl es morgens immer chaotisch zugeht und die Kinder durch das Zimmer rennen, sind Ort und Zeitpunkt möglicherweise ungeeignet. Überlegen Sie, wann Erfolg am wahrscheinlichsten ist. Legen Sie keine Gewohnheit in Zeiten, zu denen Sie vermutlich anderweitig beschäftigt sind.

Außerdem sollte der Auslösereiz genauso häufig auftreten, wie Sie die Gewohnheit ausführen wollen. Wenn eine Gewohnheit jeden Tag stattfinden soll, aber an eine Gewohnheit gekoppelt ist, die nur montags vorkommt, ist das nicht sinnvoll.

Um den richtigen Auslösereiz für Ihre Gewohnheitskopplung zu finden, können Sie eine Liste Ihrer aktuellen Gewohnheiten durchgehen. Die Gewohnheits-Scorecard aus dem letzten Kapitel kann dabei als Ausgangspunkt dienen. Alternativ können Sie auch eine Liste mit zwei Spalten erstellen. In die erste Spalte tragen Sie die Gewohnheiten ein, die Sie ausnahmslos jeden Tag ausführen. [83]

Zum Beispiel:

- aufstehen
- duschen
- Zähne putzen
- anziehen
- Kaffee kochen
- frühstücken
- Kinder zur Schule bringen
- Arbeitstag beginnen
- Mittagspause
- Feierabend
- Arbeitskleidung ausziehen
- zu Abend essen
- Licht ausschalten
- ins Bett gehen

Ihre Liste kann weitaus länger sein, aber Sie verstehen sicher, was ich meine. In die zweite Spalte tragen Sie alles ein, was sich in Ihrem Leben ausnahmslos jeden Tag ereignet. Zum Beispiel:

- Die Sonne geht auf.
- Sie bekommen eine Textnachricht.
- Ein Lied, das Sie hören, geht zu Ende.
- Die Sonne geht unter.

Anhand dieser beiden Listen können Sie ermitteln, wo sich Ihre neue

Gewohnheit mühelos in den Alltag einbauen lässt.

Die Gewohnheitskopplung funktioniert am besten, wenn der Auslösereiz sehr konkret und sofort umsetzbar ist. Viele Leute wählen Auslösereize, die zu vage sind. Diesen Fehler habe ich selbst auch gemacht. Ich wollte mir Liegestütze zur Gewohnheit machen und überlegte mir die folgende Kopplung: »In der Mittagspause mache ich zehn Liegestütze.« Das klang eigentlich vernünftig, doch bald wurde mir klar, dass der Auslösereiz zu unklar war. Sollte ich die Liegestütze machen, bevor ich zu Mittag aß? Nachdem ich Mittag gegessen hatte? Wo sollte ich sie machen? Nach ein paar Tagen des Hin und Her änderte ich die Gewohnheitskopplung wie folgt: »Wenn ich mein Laptop für die Mittagspause zuklappe, mache ich neben meinem Schreibtisch zehn Liegestütze.« Das war ganz eindeutig.

Gewohnheiten wie »mehr lesen« oder »besser essen« sind zwar sinnvoll, doch diesen Zielen fehlt eine klare Anleitung für das entsprechende Verhalten. Seien Sie konkret und klar: Nachdem ich die Tür geschlossen habe. Nachdem ich mir die Zähne geputzt habe. Nachdem ich mich an den Tisch gesetzt habe. Die Genauigkeit ist wichtig. Je fester Ihre neue Gewohnheit mit einem bestimmten Auslösereiz verknüpft ist, desto größer die Chance, dass Sie den Zeitpunkt zum Handeln nicht übersehen.

Das erste Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein.* Mit Strategien wie Realisierungsintentionen und Gewohnheitskopplung können Sie besonders leicht offensichtliche Auslösereize für Ihre Gewohnheiten schaffen und einen klaren Plan entwerfen, wann und wo Sie handeln müssen.

Kapitelzusammenfassung

- Das erste Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein.*
- Die beiden häufigsten Auslöser sind Zeit und Ort.
- Mit einer Realisierungsintention können Sie eine neue Gewohnheit mit einer bestimmten Zeit und einem bestimmten Ort verknüpfen.
- Die Formel für die Realisierungsintention lautet: Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).
- Durch die Kopplung von Gewohnheiten können Sie eine neue Gewohnheit mit einer aktuellen Gewohnheit verknüpfen.
- Die Formel für die Gewohnheitskopplung lautet: Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).

Linie

6

Motivation wird überbewertet, oft ist das Umfeld wichtiger

Anne Thorndike, eine Allgemeinmedizinerin am Massachusetts General Hospital in Boston, hatte eine verrückte Idee. [84] Sie meinte, die Essgewohnheiten von Tausenden von Krankenhausbeschäftigten und Besuchern verbessern zu können, ohne deren Willenskraft oder Motivation auch nur im Geringsten zu verändern. Sie hatte nicht einmal vor, überhaupt mit ihnen zu reden.

Thorndike und ihre Kollegen konzipierten eine sechsmonatige Studie zur Veränderung der »Entscheidungsarchitektur« in der Krankenhauscafeteria. Zuallererst wurde das Getränkeangebot umgestellt. Ursprünglich gab es in den Kühlschränken neben den Kassen nur Softdrinks, nun stellte die Forschergruppe als Alternative jeweils auch Wasser dazu. Dazu wurden Körbe mit Wasserflaschen an den Lebensmittelstationen im ganzen Raum verteilt. Softdrinks standen fortan nur noch in den Hauptkühlschränken, Wasser jedoch an *allen* Getränkestellen.

In den darauffolgenden drei Monaten sank die Zahl der Softdrink-Verkäufe im Krankenhaus um 11,4 Prozent, während der Umsatz mit Wasserflaschen um 25,8 Prozent anstieg. Ähnliche Änderungen des Speisenangebots führten zu vergleichbaren Ergebnissen. Gegenüber den Leuten, die sich in der Cafeteria verpflegten, wurde darüber kein Wort verloren.

Wenn man zu einem Produkt greift, spielt oft keine Rolle, *was* es ist, sondern *wo* es ist. [85] Wenn ich in die Küche gehe und auf dem Tisch einen Teller mit Keksen sehe, werde ich mir eine Handvoll nehmen, auch wenn ich das ursprünglich nicht vorhatte und nicht unbedingt hungrig war. Wenn im Gemeinschaftsraum im Büro immer Gebäck steht, ist es schwer, nicht hin und wieder zuzugreifen. Ihre Gewohnheiten hängen davon ab, wo Sie sich befinden und welche Auslösereize Sie wahrnehmen.

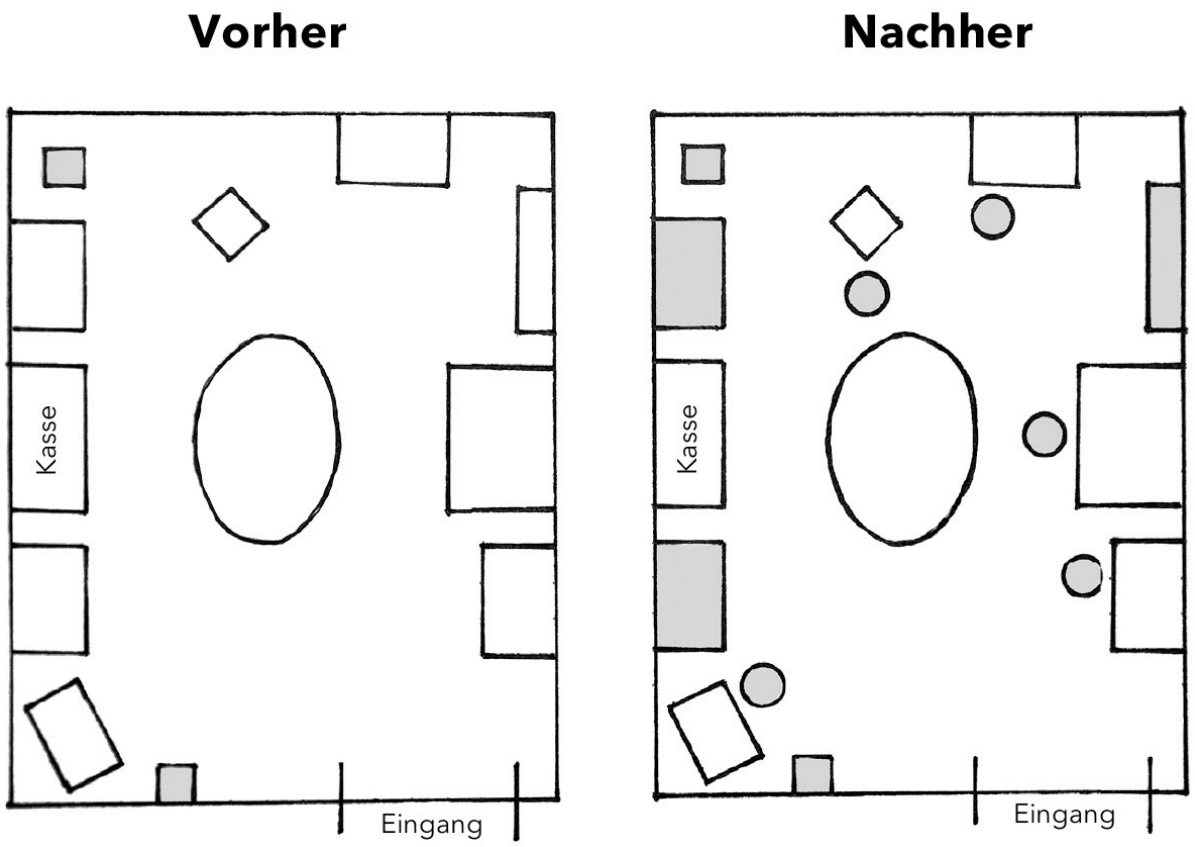


Abbildung 8: Diese Darstellung zeigt, wie die Cafeteria vor der Umstellung (links) und danach (rechts) aussah. Die dunklen Felder markieren Bereiche, in denen jeweils Wasserflaschen angeboten wurden. Da mehr Wasser im Angebot war, änderte sich das Verhalten ganz natürlich ohne zusätzliche Motivation.

Die Umgebung ist die unsichtbare Hand, die das menschliche Verhalten gestaltet.

Obwohl unsere Persönlichkeit einzigartig ist, treten unter bestimmten Umgebungsbedingungen immer wieder bestimmte Verhaltensweisen auf. In einer Kirche spricht man meist im Flüsterton. Auf einer dunklen Straße ist man in der Regel misstrauisch und vorsichtig. Für eine Veränderung gibt es also zumeist keine inneren, sondern äußere Gründe: Unsere Umwelt verändert uns. Jede Gewohnheit ist kontextabhängig.

1936 stellte der Psychologe Kurt Lewin eine einfache Gleichung mit einer starken Aussage auf: Das Verhalten ist eine Funktion der Person in ihrer Umwelt, oder V = *f* (P, U). [86]

Schon bald wurde Lewins Gleichung in der Wirtschaft auf den Prüfstand gestellt. 1952 beschrieb der Wirtschaftswissenschaftler Hawkins Stern ein Phänomen, das er *Suggestionsimpulskauf* nannte und das »ausgelöst wird, wenn ein Käufer ein Produkt zum ersten Mal sieht und ein Bedürfnis danach erkennt«. [87] Mit anderen Worten: Gelegentlich kaufen Kunden Produkte nicht deshalb, weil sie diese *wollen*, sondern aufgrund dessen, wie sie ihnen

präsentiert werden .

So werden Produkte, die auf Augenhöhe angeboten werden, in der Regel häufiger gekauft als solche in Bodennähe. Deshalb stellen die Geschäfte teurere Markenware in leicht erreichbare Regale, weil sie den größten Gewinn abwirft, während billigere Alternativen an schlechter zugänglichen Stellen stehen. Das Gleiche gilt für die Kopfregale am Ende der einzelnen Gänge. Diese Kopfregale sind für den Einzelhandel wahre Goldgruben, weil sie sofort ins Auge fallen und fast jeder daran vorbeikommt. Coca-Cola macht zum Beispiel 45 Prozent des Umsatzes nur mit Produkten aus Kopfregalen. [88]

Je offensichtlicher Produkte oder Dienstleistungen sind, desto wahrscheinlicher werden Sie diese ausprobieren. In den USA trinkt man Bud light, weil es in jeder Bar zu haben ist, und man geht zu Starbucks, weil es an jeder Ecke eine Filiale gibt. [89] Wir denken nur zu gerne, dass wir frei entscheiden. Wenn wir nicht zum Softdrink, sondern zu Wasser greifen, gehen wir davon aus, dass wir es eben so wollten. In Wirklichkeit jedoch führen wir viele tagtägliche Handlungen nicht gezielt und aus freier Entscheidung aus, sondern weil sie besonders naheliegend sind.

Jedes Lebewesen hat eigene Methoden, um die Welt zu erfassen und zu verstehen. Adler können erstaunlich weit sehen. Schlangen riechen, indem sie mit ihren hochempfindlichen Zungen »die Luft schmecken«. Haie nehmen geringe Mengen an Elektrizität und Vibrationen im Wasser wahr, die von Fischen in der Nähe ausgehen. Sogar Bakterien haben Chemorezeptoren – kleine Sinneszellen, die es ihnen ermöglichen, giftige Chemikalien in ihrer Umgebung zu erkennen.

Beim Menschen wird die Wahrnehmung durch das sensorische Nervensystem gesteuert. Wir nehmen die Welt wahr, indem wir sehen, hören, riechen, tasten und schmecken. Doch wir haben noch weitere Möglichkeiten, Reize zu erfassen – zum Teil bewusst, oft jedoch nicht bewusst. So können Sie zum Beispiel »spüren«, wenn die Temperatur vor einem Sturm sinkt, wenn der Schmerz im Darm bei Magenkrämpfen ansteigt oder wenn Sie auf felsigem Untergrund aus dem Gleichgewicht geraten. Rezeptoren in Ihrem Körper nehmen eine Vielzahl von inneren Reizen auf, wie zum Beispiel die Menge an Salz im Blut oder die Notwendigkeit, bei Durst zu trinken.

Die stärkste aller sensorischen Fähigkeiten des Menschen ist jedoch das Sehvermögen. Der menschliche Körper hat etwa elf Millionen Sinnesrezeptoren, von denen ungefähr zehn Millionen dem Sehen gewidmet sind. [90] Nach Schätzung von Experten nutzt das Gehirn die Hälfte seiner Ressourcen für das Sehen. [91] Da wir vom Sehvermögen stärker abhängig sind als von jedem anderen Sinn, dürfte es nicht überraschen, dass visuelle

Auslösereize die größten Impulsgeber für unser Verhalten sind. Eine kleine Änderung an dem, was man *sieht,* kann daher das, was man *tut* , entscheidend wandeln. Somit können Sie sich vorstellen, wie wichtig es ist, dass wir in einer Umgebung mit vielen förderlichen und ganz ohne nachteilige Auslösereize leben und arbeiten.

Glücklicherweise sind Sie Ihrer Umwelt in dieser Hinsicht nicht hilflos ausgeliefert, sondern können sie selbst gestalten.

So gestalten Sie ein förderliches Umfeld

Während der Energiekrise und des Ölembargos in den 1970er-Jahren achteten Forscher in den Niederlanden verstärkt auf den Energieverbrauch im Land. In einem Vorort von Amsterdam stellten sie fest, dass einige Hausbesitzer dreißig Prozent weniger Energie verbrauchten als ihre Nachbarn, obwohl die Häuser gleich groß waren und Strom zum gleichen Preis bezogen wurde.

Es stellte sich heraus, dass die Häuser in diesem Viertel bis auf eine Sache fast identisch waren: die Stelle, an der sich der Stromzähler befand. Bei einigen war er im Keller, bei anderen oben im Hauptflur. Sie können sich sicher denken, dass die Häuser mit den Zählern im Hauptflur weniger Strom verbrauchten. Da der Energieverbrauch hier offensichtlich und leicht nachvollziehbar war, änderten die Menschen ihr Verhalten. [92]

Jede Gewohnheit beginnt mit einem Auslösereiz, und auffällige Auslösereize beachten wir leichter. Leider ist es in unserem Wohn- und Arbeitsumfeld oft sehr einfach, bestimmte Dinge *nicht* zu tun, weil offensichtliche Auslösereize für das jeweilige Verhalten fehlen. Es ist einfach, *nicht* Gitarre zu üben, wenn das Instrument im Schrank versteckt ist. Es ist einfach, *nicht* zu lesen, wenn das Bücherregal hinten im Gästezimmer steht. Es ist einfach, *keine* Vitamine zu nehmen, wenn sie sich außer Sichtweise in der Speisekammer befinden. Wenn Auslösereize für eine Gewohnheit sehr subtil oder versteckt sind, kann man sie leicht ignorieren.

Schafft man jedoch offensichtliche visuelle Auslösereize, so können diese die Aufmerksamkeit auf eine angestrebte Gewohnheit lenken. Anfang der 1990er-Jahre brachten die Reinigungskräfte des Amsterdamer Flughafens Schiphol mitten in jedem Urinal einen kleinen Aufkleber an, der wie eine Fliege aussah. Offenbar zielten alle Männer am Urinal auf das vermeintliche Insekt, denn die Aufkleber sorgten dafür, dass an den Urinalen deutlich weniger »danebenging«. Weitere Analysen ergaben, dass die Aufkleber die Reinigungskosten für die Toiletten um acht Prozent pro Jahr senkten. [93]

Wie wirkungsvoll offensichtliche Auslösereize sind, habe ich selbst schon erlebt. Früher legte ich Äpfel nach dem Einkaufen ins Gemüsefach unten im

Kühlschrank und vergaß sie vollkommen. Wenn sie mir wieder einfielen, waren die Äpfel bereits schlecht geworden. Weil sie nicht zu sehen waren, wurden sie nie gegessen.

Irgendwann beherzigte ich dann meine eigenen Ratschläge und gestaltete meine Umgebung um. Ich besorgte mir eine große Schüssel, die ich mitten auf den Küchentisch stellte. Die nächsten Äpfel, die ich kaufte, kamen dort hinein – deutlich sichtbar. Wie durch Zauberei aß ich auf einmal jeden Tag ein paar Äpfel, nur weil sie offensichtlich und nicht mehr unsichtbar waren.

Hier einige Möglichkeiten, wie Sie Ihr Umfeld umgestalten können, damit Auslösereize für wünschenswerte Gewohnheiten offensichtlicher werden:

- Wenn Sie daran denken wollen, jeden Abend Ihre Medikamente zu nehmen, stellen Sie die Pillen auf das Waschbecken neben den Wasserhahn.
- Wenn Sie häufiger Gitarre üben möchten, stellen Sie den Gitarrenständer mitten ins Wohnzimmer.
- Wenn Sie daran denken möchten, öfter eine Dankeschön-Notiz zu schreiben, legen Sie sich Notizblätter auf den Schreibtisch.
- Wenn Sie mehr Wasser trinken möchten, füllen Sie jeden Morgen ein paar Wasserflaschen auf und verteilen Sie diese im Haus.

Wenn eine Gewohnheit ein wichtiger Teil Ihres Lebens werden soll, muss der Auslösereiz ein wichtiger Teil Ihrer Umgebung sein. Besonders hartnäckige Verhaltensweisen haben in der Regel mehrere Auslösereize. Überlegen Sie, wie viele Anlässe es für einen Raucher geben kann, damit er eine Zigarette aus der Schachtel zieht: Auto fahren, ein rauchender Freund, Stress bei der Arbeit etc.

Die gleiche Strategie eignet sich auch für gute Gewohnheiten. Wenn Sie an verschiedenen Stellen Auslösereize verteilen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie im Laufe des Tages immer wieder an Ihre Gewohnheit denken. Stellen Sie sicher, dass die beste Wahl die offensichtlichste ist. Es ist einfach und natürlich, eine bessere Entscheidung zu treffen, wenn Sie die Auslösereize für gute Gewohnheiten direkt vor Augen haben.

Dass die Umgestaltung der Umgebung so effektiv ist, liegt nicht nur an ihrer Wirkung auf unser Verhalten. Wir nutzen diese Möglichkeit auch selten, da wir zumeist in einer Welt leben, die andere für uns gestaltet haben. Durch die Veränderung Ihrer Umgebung können Sie dafür sorgen, dass Sie privat und

bei der Arbeit mehr positiven und weniger negativen Auslösern ausgesetzt sind. So nehmen Sie die Gestaltung Ihres Lebens selbst in die Hand, schaffen sich das gewünschte Umfeld und müssen es nicht als gegeben hinnehmen.

Auf den Kontext kommt es an

Die Reize, die eine Gewohnheit auslösen, können anfangs sehr spezifisch sein, doch im Laufe der Zeit verbinden Sie Ihre Gewohnheiten nicht nur mit einem einzigen Auslöser, sondern mit dem gesamten *Kontext,* der das Verhalten umgibt.

Zum Beispiel trinken viele Menschen in Gesellschaft anderer mehr, als sie jemals allein trinken würden. Der Auslöser ist selten ein individueller Reiz, sondern die gesamte Situation: Sie sehen, wie Ihre Freunde Getränke bestellen, hören die Musik an der Bar, stellen fest, dass es frisches Fassbier gibt.

Unser Gehirn ordnet unsere Gewohnheiten den Orten zu, an denen sie stattfinden: in unserer Wohnung, im Büro, im Fitnessstudio. Jeder Ort wird mit bestimmten Gewohnheiten und Routinen verknüpft. Es entsteht eine besondere Beziehung zu den Gegenständen auf Ihrem Schreibtisch, in Ihrer Küche und in Ihrem Schlafzimmer.

Unser Verhalten richtet sich nicht nach den Gegenständen in unserem Umfeld, sondern nach der Beziehung, die wir zu ihnen haben. Diesen Einfluss der Umgebung auf das Verhalten sollten Sie stets berücksichtigen. Betrachten Sie Ihre Umgebung nicht als Ansammlung von Gegenständen, sondern überlegen Sie, welche Beziehungen darin herrschen. Machen Sie sich deutlich, wie Sie mit verschiedenen Orten interagieren. Die Couch kann der Ort sein, an dem man jeden Abend eine Stunde lang liest, aber auch der Platz, auf dem man nach der Arbeit fernsieht und ein Schälchen Eis isst. Mit ein und demselben Ort können unterschiedliche Menschen unterschiedliche Erinnerungen – und damit Gewohnheiten – verbinden.

Warum das positiv ist? Weil man sich angewöhnen kann, mit einem bestimmten Kontext eine bestimmte Gewohnheit zu verbinden.

In einer Studie gaben Wissenschaftler Personen, die an Schlaflosigkeit litten, die Anweisung, nur richtig müde ins Bett zu gehen. Wenn sie nicht einschlafen konnten, sollten sie sich in einem anderen Raum aufhalten, bis sie schläfrig wurden. Mit der Zeit brachten die Probanden den Kontext »Bett« allmählich mit Schlafen in Verbindung und konnten leichter schnell einschlafen, wenn sie sich hingelegt hatten. Ihr Gehirn hatte gelernt, dass in diesem Zimmer ausschließlich geschlafen – nicht mit dem Handy gesurft, nicht ferngesehen und nicht auf die Uhr gestarrt wurde. [94]

Aus der Macht des Kontexts ergibt sich eine wichtige Strategie: Gewohnheiten lassen sich in einer neuen Umgebung leichter verändern. [95] Es hilft, den subtilen Auslösern und Reizen aus dem Weg zu gehen, die Sie zu Ihren aktuellen Gewohnheiten veranlassen. Suchen Sie sich neue Orte – ein anderes Café, eine Bank im Park, eine Ecke in einem selten benutzten Zimmer – und schaffen Sie dort eine neue Routine.

Es ist einfacher, eine neue Gewohnheit mit einem neuen Kontext zu verbinden, als trotz entgegengesetzter Auslösereize eine neue Gewohnheit zu schaffen. Wenn Sie jeden Abend in Ihrem Schlafzimmer fernsehen, kann es schwierig sein, rechtzeitig einzuschlafen. Wenn Sie im Wohnzimmer üblicherweise Videospiele spielen, kann es schwer sein, dort ohne Ablenkung zu lernen. Doch wenn Sie Ihre vertraute Umgebung verlassen, lassen Sie auch die Neigung zu einem bestimmten Verhalten hinter sich. [96] Sie müssen sich nicht mit den alten umweltbedingten Auslösereizen auseinandersetzen, sondern können ungestört neue Gewohnheiten aufbauen. [97]

Möchten Sie kreativer denken? Ziehen Sie in ein größeres Zimmer, auf eine Dachterrasse oder ein Gebäude mit großzügiger Architektur. Ändern Sie den Raum, in dem Sie täglich arbeiten, denn dieser ist auch mit Ihren aktuellen Denkmustern verknüpft.

Versuchen Sie, sich gesünder zu ernähren? In Ihrem vertrauten Supermarkt greifen Sie vermutlich mechanisch zu den üblichen Produkten. Probieren Sie einen neuen Laden aus. Oft ist es einfacher, ungesunde Lebensmittel zu vermeiden, wenn Ihr Gehirn nicht automatisch weiß, wo sie im Geschäft zu finden sind.

Wenn Sie nicht für eine vollkommen neue Umgebung sorgen können, gestalten Sie Ihr aktuelles Umfeld um. Richten Sie separate Räume für Arbeit, Lernen, Sport, Unterhaltung und Kochen ein. Der Leitsatz »ein Raum, ein Zweck« kann Ihnen dabei helfen.

In meiner Anfangszeit als Unternehmer arbeitete ich oft auf dem Sofa oder am Küchentisch. Abends fiel es mir sehr schwer, mit der Arbeit aufzuhören. Ende der Arbeit und Beginn der Freizeit waren nicht klar voneinander getrennt. War der Küchentisch mein Büro oder der Ort, an dem ich Mahlzeiten zu mir nahm? Diente das Sofa zum Entspannen oder zum Versand von E-Mails? Alles geschah am selben Ort.

Ein paar Jahre später konnte ich es mir endlich leisten, in ein Haus mit einem separaten Büroraum zu ziehen. Plötzlich fand die Arbeit »hier drin« und das Privatleben »da draußen« statt. Mit der klaren Trennlinie zwischen Arbeits- und Privatleben fiel es mir leichter, die berufliche Seite meines Gehirns

abzuschalten. Jeder Raum hatte einen Hauptzweck. Die Küche war zum Kochen da, das Büro für die Arbeit.

Sie sollten es nach Möglichkeit vermeiden, den Kontext unterschiedlicher Gewohnheiten zu vermischen. Wer Kontexte vermischt, vermischt bald auch Gewohnheiten – und dann gewinnen in der Regel die einfacheren die Oberhand. Nicht zuletzt deshalb hat die Vielseitigkeit der modernen Technologie trotz aller Vorteile auch ihre Schattenseiten. Ihr Handy ist so unentbehrlich, weil Sie damit die verschiedensten Dinge tun können. Aber wenn Sie das Telefon für fast alles nutzen, wird es schwierig, es mit einer bestimmten Aufgabe zu verknüpfen. Wenn Sie zum Handy greifen, um etwas Produktives zu erledigen, sind Sie genauso darauf konditioniert, soziale Medien zu nutzen, E-Mails zu lesen und Videospiele zu spielen. Die Auslösereize überlagern sich.

Gut möglich, dass Sie denken: »Der hat ja keine Ahnung. Ich wohne in New York City. Meine Wohnung ist nicht größer als ein Smartphone. Bei mir muss jeder Raum viele Zwecke gleichzeitig erfüllen.« Verständlich. Wenn Sie nur wenig Platz haben, teilen Sie Ihren Raum in Tätigkeitszonen ein: ein Sessel zum Lesen, ein Schreibtisch zum Schreiben, ein Tisch zum Essen. Genauso können Sie es mit Ihren digitalen Räumen machen. Ich kenne einen Schriftsteller, der den Computer nur zum Schreiben, das Tablet nur zum Lesen und das Handy nur für Social Media und Textnachrichten benutzt. Jede Gewohnheit sollte ein Zuhause haben.

Wenn Sie diese Strategie beherzigen, wird jeder Kontext mit einer bestimmten Gewohnheit und Denkweise verknüpft. Für Gewohnheiten ist es sehr förderlich, wenn die Umgebung ein Verhalten vorgibt. Man konzentriert sich automatisch, wenn man am Arbeitsplatz sitzt. Man kann sich leichter entspannen, wenn man sich an dem dafür vorgesehenen Platz aufhält. Man schläft schneller ein, wenn man im Schlafzimmer nie etwas anderes tut. Wenn Sie sich verlässliche, vorhersehbare Verhaltensweisen wünschen, brauchen Sie eine verlässliche und vorhersehbare Umgebung.

In einer verlässlichen Umgebung, in der alles einen festen Platz und Zweck hat, können sehr gut Gewohnheiten entstehen.

Kapitelzusammenfassung

- Kleine Änderungen im Kontext können mit der Zeit große Veränderungen im Verhalten bewirken.
- Jede Gewohnheit beginnt mit einem Auslösereiz. Auffällige Reize nehmen wir eher wahr.

- Sorgen Sie dafür, dass die Auslösereize für gute Gewohnheiten in Ihrem Umfeld deutlich sind.
- Mit der Zeit bringen Sie Ihre Gewohnheiten nicht mit einem einzigen Auslöser in Verbindung, sondern mit dem gesamten Kontext, der das Verhalten umgibt. Der Kontext wird zum Auslösereiz.
- Es ist einfacher, neue Gewohnheiten in einer neuen Umgebung aufzubauen, weil man dann nicht gegen alte Auslösereize kämpft.

Linie

7

Das Geheimnis der Selbstbeherrschung

1971, im sechzehnten Jahr des Vietnamkriegs, machten die Kongressabgeordneten Robert Steele aus Connecticut und Morgan Murphy aus Illinois eine Entdeckung, die die amerikanische Öffentlichkeit verblüffte. Beim Besuch der Truppen hatten sie erfahren, dass mehr als fünfzehn Prozent der in Vietnam stationierten US-Soldaten heroinabhängig waren. Weitere Untersuchungen ergaben, dass fünfunddreißig Prozent der Armeeangehörigen dort Heroin probiert hatten und bis zu zwanzig Prozent süchtig waren – das Problem war also noch schlimmer als zunächst angenommen. [98]

Aufgrund dieser Erkenntnis wurden in Washington eilig Maßnahmen ergriffen, unter anderem die Gründung des Special Action Office of Drug Abuse Prevention unter Präsident Nixon, das Prävention und Rehabilitation fördern und süchtige Armeemitglieder bei ihrer Rückkehr nach Hause betreuen sollte. [99]

Einer der dafür zuständigen Forscher war Lee Robins. In einem Befund, der das gängige Wissen über die Sucht vollkommen auf den Kopf stellte, fand Robins heraus, dass von den heroinabhängigen Soldaten, die nach Hause zurückkehrten, innerhalb eines Jahres nur fünf Prozent erneut süchtig wurden und nur zwölf Prozent innerhalb von drei Jahren einen Rückfall erlitten. Mit anderen Worten: Etwa neun von zehn Soldaten, die in Vietnam Heroin konsumierten, wurden ihre Sucht fast über Nacht los. [100]

Diese Feststellung widersprach der damals vorherrschenden Überzeugung, nach der eine Heroinabhängigkeit dauerhaft und irreversibel war. Robins zeigte, dass Suchterkrankungen spontan verschwinden können, wenn sich das Umfeld radikal ändert. In Vietnam waren die Soldaten Tag für Tag Auslösereizen für einen Heroinkonsum ausgesetzt: Die Droge war leicht erhältlich, sie litten unter der ständigen Belastung durch das Kriegsgeschehen, waren mit anderen Soldaten befreundet, die ebenfalls Heroin konsumierten, und befanden sich viele Tausend Kilometer von zu Hause entfernt. Nach der Rückkehr in die Vereinigten Staaten waren die Soldaten jedoch keinen derartigen Auslösereizen mehr ausgesetzt. Mit dem veränderten Kontext änderte sich auch die Gewohnheit.

Nun vergleichen Sie diese Situation mit der eines typischen Drogenkonsumenten. Wer zu Hause oder bei Freunden süchtig wird, kann in einer Entzugsklinik – ohne die vertrauten Reize, die seine Gewohnheit

auslösen – zwar clean werden, wird nach seiner Entlassung jedoch wieder den früheren Auslösern ausgesetzt, die ihn überhaupt erst süchtig gemacht haben. Kein Wunder, dass die Statistiken normalerweise vollkommen anders aussehen als bei der Vietnam-Studie. In der Regel erleben neunzig Prozent der Heroinkonsumenten nach einem Entzug einen Rückfall. [101]

Die Vietnam-Studien standen im Widerspruch zu unseren gängigen Überzeugungen von schlechten Gewohnheiten, weil sie daran zweifeln ließen, dass ungesundes Verhalten ein Zeichen von moralischer Schwäche ist. Wer an Übergewicht leidet, raucht oder Drogen nimmt, muss sich ständig anhören, das zeuge von mangelnder Selbstbeherrschung – vielleicht sogar, er sei ein schlechter Mensch. Die Vorstellung, ein wenig Disziplin könne sämtliche Probleme lösen, ist tief in unserer Kultur verwurzelt.

Neuere Forschungen liefern jedoch andere Ergebnisse. Bei der Analyse von Menschen, die scheinbar über enorme Selbstbeherrschung verfügen, stellen Wissenschaftler oft fest, dass sich diese Leute gar nicht so sehr von denen unterscheiden, die sich schlecht im Griff haben. Den »Disziplinierten« gelingt es lediglich besser, ihr Leben so zu gestalten, dass sie *keine* heroische Willenskraft und Selbstbeherrschung *benötigen* . [102] Mit anderen Worten: Sie verbringen weniger Zeit in verlockenden Situationen.

Die beste Selbstbeherrschung haben in der Regel diejenigen, die sie am wenigsten brauchen. Man kann sich viel besser beherrschen, wenn das nicht ständig nötig ist. [103] Ja, Ausdauer, Durchhaltevermögen und Willenskraft tragen entscheidend zum Erfolg bei. Allerdings verbessert man diese Eigenschaften nicht, indem man sich wünscht, disziplinierter zu sein, sondern indem man ein diszipliniertes Umfeld schafft.

Das mag auf Anhieb unlogisch erscheinen, lässt sich aber besser nachvollziehen, wenn man versteht, wie genau im Gehirn eine Gewohnheit entsteht. Wenn eine Gewohnheit im Kopf kodiert wurde, ist sie einsatzbereit, sobald eine entsprechende Situation eintritt. [104] Als Patty Olwell, eine Therapeutin aus Austin, Texas, mit dem Rauchen anfing, steckte sie sich oft eine Zigarette an, wenn sie mit einer Freundin ausritt. Irgendwann hörte sie auf zu rauchen und rührte jahrelang keine Zigarette mehr an. Sie ging auch nicht mehr reiten. Als sie Jahrzehnte später wieder in den Sattel stieg, sehnte sie sich zum ersten Mal seit Ewigkeiten nach einer Zigarette. Sie hatte die Auslösereize noch immer verinnerlicht, war ihnen nur lange Zeit nicht mehr ausgesetzt gewesen. [105]

Wenn eine Gewohnheit fest kodiert ist, regt sich der Drang zum Handeln, sobald die Auslöser in der Umgebung wahrgenommen werden. Deshalb

können Techniken zur Verhaltensänderung unter Umständen nach hinten losgehen. Zeigt man Übergewichtigen abschreckende Bilder, die sie zum Abnehmen bewegen sollen, kann das eine enorme Belastung bedeuten, auf die sie oft mit ihrer üblichen Bewältigungsstrategie reagieren: Sie essen übermäßig viel. [106] Präsentiert man Rauchern Aufnahmen schwarz verfärbter Lungen, bekommen sie es mit der Angst zu tun und greifen häufig zur Zigarette. [107] Deshalb ist sorgfältig darauf zu achten, dass Auslösereize nicht genau das Verhalten hervorrufen, das eigentlich vermieden werden soll.

Schlechte Gewohnheiten sind autokatalytisch: Der Prozess speist sich aus sich selbst. Sie fördern die Gefühle, die Sie bekämpfen wollen. Man fühlt sich schlecht, also isst man Junkfood. Weil man Junkfood isst, fühlt man sich schlecht. Das Fernsehen macht träge, also sieht man mehr fern, weil es an Energie für andere Tätigkeiten fehlt. Die Sorge um die Gesundheit macht Angst, was dazu führt, dass man raucht, um die Angst zu unterdrücken, was der Gesundheit noch mehr schadet und folglich die Angst verstärkt. Das ist eine Abwärtsspirale, eine unaufhaltsame Abfolge schlechter Gewohnheiten.

Forscher bezeichnen dieses Phänomen als »reizinduziertes Verlangen«: Ein äußerer Auslösereiz lässt das zwanghafte Verlangen entstehen, eine schlechte Gewohnheit zu wiederholen. Sobald man etwas *wahrnimmt* , *will* man es. Genau das geschieht ständig – oft merken wir es gar nicht. Wissenschaftler haben herausgefunden, dass der Belohnungspfad im Gehirn stimuliert und das Verlangen beflügelt wird, wenn man Süchtigen nur dreiunddreißig Millisekunden lang eine Abbildung von Kokain zeigt. [108] Die Süchtigen konnten nicht sagen, was sie gesehen hatten – in dieser kurzen Zeit ist keine bewusste Wahrnehmung möglich –, doch sie verspürten dennoch Verlangen nach der Droge.

Das zeigt uns: Man kann eine Gewohnheit zwar aufgeben, aber man wird sie wahrscheinlich niemals vergessen. Hat sich die Gewohnheit erst einmal tief in Ihr Gehirn gegraben, lässt sie sich kaum noch entfernen – selbst wenn sie für eine ganze Weile nicht ausgeführt wird. Und folglich reicht es nicht aus, einfach der Versuchung zu widerstehen. Das Leben ist so unberechenbar, dass man nicht jederzeit für stoische Gelassenheit sorgen kann. Das kostet zu viel Energie. Kurzfristig können Sie sich vornehmen, der Versuchung standzuhalten. Langfristig sind wir ein Produkt der Umwelt, in der wir leben. Ganz ehrlich, ich selbst kenne niemanden, der in einem negativen Umfeld konsequent positive Gewohnheiten durchhält.

Deshalb ist es vielversprechender, schlechte Gewohnheiten gar nicht erst entstehen zu lassen. Und das gelingt besonders gut, indem man sich vor den Reizen schützt, die sie auslösen.

- Wenn Sie bei der Arbeit irgendwie nicht weiterkommen, lassen Sie das Handy für ein paar Stunden in einem anderen Raum.
- Wenn Sie sich ständig ungenügend fühlen, folgen Sie keinen Social-Media-Berichten mehr, die Eifersucht und Neid auslösen.
- Wenn Sie zu viel Zeit mit fernsehen verschwenden, verbannen Sie das Fernsehgerät aus dem Schlafzimmer.
- Wenn Sie zu viel Geld für Elektronik ausgeben, lesen Sie keine Rezensionen mehr über die neuesten technischen Spielereien.
- Wenn Sie zu viele Videospiele spielen, ziehen Sie nach jedem Gebrauch den Stecker und verstauen Sie die Konsole im Schrank.

Diese Vorgehensweise kehrt das erste Gesetz der Verhaltensänderung um. Sie können Gewohnheiten nicht nur *offensichtlich*, sondern auch *unsichtbar machen.* Ich bin oft überrascht, wie effektiv derart einfache Änderungen wirken. Wenn nur ein einziger Auslösereiz entfernt wird, verschwindet oft die gesamte Gewohnheit.

Selbstbeherrschung hilft nur kurzfristig, ist als langfristige Strategie aber ungeeignet. Ein- oder zweimal mag man der Versuchung widerstehen, aber es ist unwahrscheinlich, dass Sie sich auf Dauer mit schierer Willenskraft über Ihre Wünsche hinwegsetzen werden. Die Energie, die Sie brauchen, um sich immer wieder zum richtigen Verhalten zu zwingen, sollten Sie lieber in die Optimierung Ihres Umfelds investieren. Das ist das Geheimnis der Selbstbeherrschung. Sorgen Sie dafür, dass die Auslösereize guter Gewohnheiten offensichtlich und Auslöser schlechter Gewohnheiten unsichtbar sind.

Kapitelzusammenfassung

- Die Umkehrung des ersten Gesetzes der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss unsichtbar sein.*
- Sobald eine Gewohnheit entstanden ist, wird sie wahrscheinlich nicht mehr in Vergessenheit geraten.
- Menschen mit starker Selbstbeherrschung verbringen in der Regel weniger Zeit in verlockenden Situationen. Es ist einfacher, der Versuchung aus dem Weg zu gehen, als ihr zu widerstehen.
- Eine schlechte Gewohnheit lässt sich besonders gut beseitigen, wenn man sich vor dem Reiz schützt, durch den sie ausgelöst wird.

- Selbstbeherrschung hilft nur kurzfristig, nicht auf lange Sicht.

Linie

So schafft man eine gute Gewohnheit

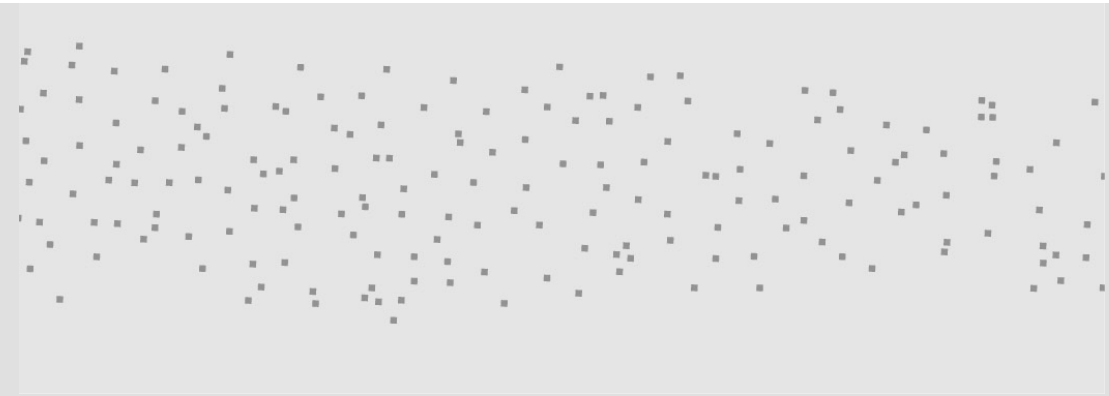
Das erste Gesetz	**Sie muss offensichtlich sein.**
1.1	Füllen Sie die Gewohnheits-Scorecard aus. Notieren Sie sich Ihre aktuellen Gewohnheiten, damit Sie diese richtig erkennen.
1.2	Formulieren Sie Realisierungsintentionen: »Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).«
1.3	Koppeln Sie Gewohnheiten aneinander: »Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).«
1.4	Gestalten Sie Ihr Umfeld so, dass die Auslösereize für gute Gewohnheiten offensichtlich und deutlich sichtbar sind.
Das zweite Gesetz	**Sie muss attraktiv sein.**
Das dritte Gesetz	**Sie muss einfach sein.**
Das vierte Gesetz	**Sie muss befriedigend sein.**

So stellt man eine schlechte Gewohnheit ab

Umkehrung des ersten Gesetzes	**Sie muss unsichtbar sein.**
1.5	Schützen Sie sich vor Auslösern. Entfernen Sie Auslösereize für Ihre schlechten Gewohnheiten aus Ihrem Umfeld.
Umkehrung des zweiten Gesetzes	**Sie muss unattraktiv sein.**
Umkehrung des dritten Gesetzes	**Sie muss schwierig sein.**

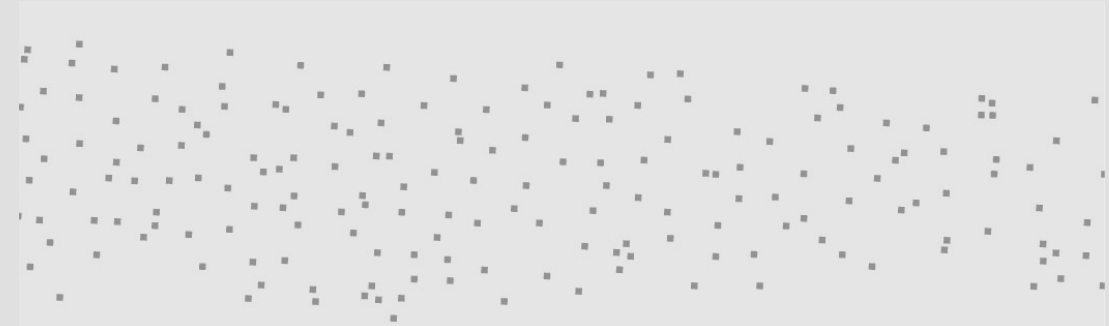
Umkehrung des vierten Gesetzes	**Sie muss unbefriedigend sein.**

Unter www.goldmann-verlag.de/jamesclear können Sie sich eine Druckversion dieses Gewohnheits-Spickzettels herunterladen.



DAS ZWEITE GESETZ

Die Gewohnheit muss attraktiv sein



8

So wird eine Gewohnheit unwiderstehlich

In den 1940er-Jahren führte der niederländische Wissenschaftler Niko Tinbergen eine Reihe von Experimenten durch, die unser Wissen über unsere Motivation entscheidend verändert haben. [109] Tinbergen, der für seine Arbeit mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde, untersuchte die grauweißen Vögel, die an der nordamerikanischen Küste heimisch sind.

Erwachsene Silbermöwen haben einen kleinen roten Punkt auf dem Schnabel, und Tinbergen stellte fest, dass frisch geschlüpfte Küken gegen diese Stelle pickten, wenn sie Nahrung wollten. Für sein Experiment erstellte er verschiedene nachgemachte Pappschnäbel, Köpfe ohne Körper. Wenn die Eltern weggeflogen waren, suchte er die Nester auf und bot den Küken diese Attrappen an. Da die Schnäbel so offensichtlich unecht waren, ging er davon aus, dass die kleinen Vögel sie vehement ablehnen würden.

Beim Anblick des roten Flecks auf dem Pappschnabel pickten die kleinen Möwen jedoch drauflos, als wäre es der Schnabel ihrer Mutter. Sie zeigten eine klare Vorliebe für diese roten Flecken – als wären sie von Geburt an genetisch darauf programmiert. Bald stellte Tinbergen fest, dass die Küken umso schneller pickten, je größer der rote Fleck war. Schließlich schuf er einen Schnabel mit drei großen roten Punkten. Als er diesen über das Nest legte, waren die kleinen Vögel vor Freude ganz außer sich. Sie pickten auf die roten Flecken ein, als hätten sie noch nie einen tolleren Schnabel gesehen.

Ähnliches Verhalten entdeckten Tinbergen und seine Kollegen bei anderen Tieren. Die Graugans zum Beispiel ist ein Bodenbrüter. Gelegentlich kommt es vor, dass eines der Eier davonrollt und im Gras liegen bleibt, wenn sich die Mutter auf dem Nest bewegt. Wenn das geschieht, watschelt die Gans zum Ei hinüber und befördert es unter Einsatz von Schnabel und Hals zurück ins Nest.

Tinbergen erkannte, dass die Gans *jeden* runden Gegenstand in der Nähe zurück ins Nest holt, so zum Beispiel auch eine Billardkugel oder eine Glühbirne. [110] Je größer der Gegenstand, desto stärker die Reaktion. Eine Gans unternahm sogar enorme Anstrengungen, um einen Volleyball zurückzurollen und sich darauf niederzulassen. Wie die Babymöwen, die automatisch an roten Punkten pickten, folgte die Graugans einer instinktiven Regel: *Wenn ich in der Nähe etwas Rundes sehe, muss ich es zurück ins Nest rollen. Je größer der runde Gegenstand, desto mehr sollte ich mich*

anstrengen, um ihn zu bekommen.

Das Gehirn der Tiere ist offenbar auf bestimmte Verhaltensregeln programmiert und gerät vollkommen aus dem Häuschen, wenn es auf eine übertriebene Version dieser Regel trifft. Wissenschaftler bezeichnen solche übertriebenen Auslösereize als *supernormale Stimuli*. Ein supernormaler Stimulus ist eine überzeichnete Version der Realität – wie ein Schnabel mit drei roten Punkten oder ein Ei von der Größe eines Volleyballs – und löst eine stärkere Reaktion aus als üblich.

Auch der Mensch hat eine Schwäche für übertriebene Versionen der Realität. Junkfood zum Beispiel bringt unsere Belohnungssysteme zum Rasen. Nach Hunderttausenden von Jahren der Jagd und Nahrungssuche in freier Wildbahn hat sich das menschliche Gehirn so entwickelt, dass es Salz, Zucker und Fett bevorzugt. Derartige Lebensmittel sind oft kalorienreich und waren ziemlich selten, als unsere Urahnen durch die Savanne streiften. Wenn man nicht weiß, wann man die nächste Mahlzeit bekommt, ist es eine ausgezeichnete Überlebensstrategie, so viel wie möglich davon zu essen.

Heute dagegen leben wir in einer kalorienreichen Welt. Nahrung ist reichlich vorhanden, doch das Gehirn sehnt sich weiterhin danach, als wäre sie knapp. Für unsere Gesundheit ist es nicht mehr vorteilhaft, vor allem auf Salz, Zucker und Fett zu setzen, doch das Verlangen existiert nach wie vor, weil sich die Belohnungszentren des Gehirns seit etwa fünfzigtausend Jahren nicht verändert haben. Die moderne Lebensmittelindustrie versteht es geschickt, unsere paläolithischen Instinkte auszunutzen, die einst nur der Evolution dienten. [111]

Die Entwicklung von Produkten, die der Verbraucher noch attraktiver findet, gehört zu den wichtigsten Zielen der Lebensmittelwissenschaft. Fast jedes Nahrungsmittel in einem Beutel, einer Schachtel oder einem Glas wurde in irgendeiner Weise optimiert, und sei es auch nur mit zusätzlichen Aromastoffen. [112] Unternehmen geben Millionen von Dollar aus, damit Kartoffelchips optimal knuspern oder eine Limonade die perfekte Menge an Kohlensäure enthält. Ganze Forschungsabteilungen arbeiten daran, damit sich ein Produkt im Mund besonders gut anfühlt – das bezeichnet man als *orosensorische* Eigenschaft. Pommes frites zum Beispiel sind eine unwiderstehliche Kombination – außen goldbraun und knusprig, innen leicht und locker. [113]

Andere industriell verarbeitete Lebensmittel verbessern den *dynamischen Kontrast* – das gilt für Artikel , die gleichzeitig knusprig und cremig sind, zum Beispiel Pizza mit geschmolzenem Käse auf einem knusprigen Boden oder den knackigen Oreo-Keks mit seiner cremigen Füllung. Bei natürlichen,

unverarbeiteten Lebensmitteln sind die Sinneseindrücke in der Regel immer gleich: *Wie schmeckt der siebzehnte Löffel Kohl?* Nach ein paar Minuten verliert Ihr Gehirn das Interesse, und Sie werden allmählich satt. Lebensmittel mit hohem dynamischem Kontrast dagegen bewirken ein dauerhaft neuartiges und interessantes Geschmackserlebnis und regen Sie deshalb dazu an, mehr zu essen.

Mit derartigen Strategien ermitteln Lebensmittelwissenschaftler den sogenannten »Bliss Point« für jedes Produkt – genau die richtige Kombination aus Salz, Zucker und Fett, die das Gehirn begeistert und dafür sorgt, dass Sie immer mehr wollen. [114] Natürlich essen Sie deshalb zu viel, weil hyperleckere Lebensmittel für das menschliche Gehirn attraktiver sind. Stephan Guyenet, ein Neurowissenschaftler, der sich auf Essverhalten und Fettleibigkeit spezialisiert hat, sagt: »Wir sind zu gut darin geworden, uns selbst zu manipulieren.« [115]

Die moderne Lebensmittelindustrie und der damit verbundene übermäßige Nahrungskonsum sind nur ein Beispiel für das zweite Gesetz der Verhaltensänderung: *Die Gewohnheit muss attraktiv sein.* Je attraktiver etwas ist, desto wahrscheinlicher wird es zur Gewohnheit.

Sehen Sie sich nur um. Künstlich geschaffene Versionen der Realität, die attraktiver sind als die Welt, in der sich unsere Vorfahren entwickelt haben, sind allgegenwärtig. In den Geschäften sollen Schaufensterpuppen mit unnatürlich-übertriebenen Figuren Kleidung verkaufen. Die sozialen Medien liefern innerhalb weniger Minuten mehr »Likes« und Lob, als wir im Büro oder zu Hause jemals bekommen. Online-Pornos reihen stimulierende Szenen in einer Geschwindigkeit aneinander, die sich im wirklichen Leben unmöglich wiederholen lässt. Werbeaufnahmen werden mit idealen Lichtverhältnissen und professionellem Make-up erstellt und anschließend mit Photoshop bearbeitet – selbst das Modell sieht in Wirklichkeit nicht so aus wie das Wesen auf dem fertigen Bild. Das sind die supernormalen Stimuli unserer modernen Welt. Sie übertreiben Merkmale, die wir von Natur aus attraktiv finden, und sprechen damit unsere Instinkte an, sodass wir zu ungezügeltem Einkauf oder Konsum von Social Media, Pornos und Lebensmitteln sowie vielen anderen Gewohnheiten getrieben werden.

Angesichts der historischen Entwicklung steht zu erwarten, dass die Zukunft noch attraktivere Möglichkeiten bieten wird als die Gegenwart. Der Trend geht dahin, dass sich die Belohnungen immer stärker konzentrieren und die Reize immer verlockender werden. Junkfood bietet Kalorien in konzentrierterer Form als natürliche Lebensmittel. In Schnaps ist Alkohol stärker konzentriert als in Bier. Videospiele sind eine konzentriertere Form

des Spiels als Brettspiele. Im Vergleich zur Natur sind diese genussvollen Erlebnisse geradezu unwiderstehlich. Wir haben das Gehirn unserer Vorfahren, sind jedoch Versuchungen ausgesetzt, mit denen sie niemals konfrontiert waren.

Will man die Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens erhöhen, muss man dafür sorgen, dass es attraktiv ist. Unsere Beschäftigung mit dem zweiten Gesetz wird uns zeigen, wie wir unsere Gewohnheiten unwiderstehlich machen können. Auch wenn sich nicht jede Gewohnheit in einen supernormalen Stimulus verwandeln lässt, können wir sie jedoch stets verlockender gestalten. Dazu müssen wir erst einmal verstehen, was ein Verlangen ist und wie es funktioniert.

Zunächst wollen wir eine biologische Eigenart untersuchen, die alle Gewohnheiten gemeinsam haben – die Dopaminspitze.

Die dopamingesteuerte Feedbackschleife

Wann genau ein Verlangen entsteht, können Wissenschaftler an einem Neurotransmitter namens Dopamin erkennen. [116] Die Bedeutung von Dopamin zeigte sich 1954, [117] als die Neurowissenschaftler James Olds und Peter Milner mit einem Experiment die neurologischen Abläufe aufdeckten, die hinter Verlangen und Begehren stecken. [118] Indem sie Elektroden in das Gehirn von Ratten einsetzten, blockierten die Forscher die Freisetzung von Dopamin. Zu ihrer Überraschung verloren die Ratten jeglichen Lebenswillen. [119] Sie fraßen nicht mehr, paarten sich nicht, zeigten keinerlei Verlangen mehr. Innerhalb weniger Tage waren die Tiere verdurstet.

In Folgestudien hemmten andere Wissenschaftler ebenfalls die dopaminfreisetzenden Teile des Gehirns, spritzten den dopamingehemmten Ratten jedoch Zuckertröpfchen in die Mäuler. Der köstliche Stoff rief auf den kleinen Rattengesichtern erfreutes Grinsen hervor. Obwohl das Dopamin blockiert war, *mochten* sie den Zucker noch genauso sehr wie früher, allerdings *wollten* sie ihn nicht mehr. Die Fähigkeit, Freude zu empfinden, blieb unverändert, doch ohne Dopamin erstarb das Begehren. Und ohne Begehren erfolgte keine Handlung. [120]

Als andere Forscher diesen Prozess umkehrten und das Belohnungssystem des Gehirns mit Dopamin überfluteten, führten die Tiere ihre Gewohnheiten in halsbrecherischem Tempo aus. In einer Studie erhielten Mäuse jedes Mal, wenn sie ihre Nase in einen Kasten stießen, eine starke Dosis Dopamin. Innerhalb weniger Minuten entwickelten sie ein so starkes Verlangen, dass sie die Nase achthundert Mal pro Stunde in den Kasten steckten. [121] (Der Mensch

verhält sich ganz ähnlich: Ein Automatenspieler lässt das Rad im Schnitt sechshundert Mal pro Stunde drehen. [122])

Gewohnheiten sind eine dopamingesteuerte Feedbackschleife. [123] Jedes Verhalten, das leicht zur Gewohnheit wird – Drogenkonsum, Junkfood-Ernährung, Videospiele, Nutzung sozialer Medien –, geht mit einem höheren Dopaminspiegel einher. Das Gleiche gilt für unsere grundlegendsten Gewohnheiten wie Essen, Trinken, Sex und soziale Interaktion.

Jahrelang gingen Wissenschaftler davon aus, dass Dopamin lediglich für Genuss sorgt, doch mittlerweile wissen wir, dass es bei vielen neurologischen Prozessen eine zentrale Rolle spielt, darunter Motivation, Lernen und Erinnern, Bestrafung und Abneigung sowie gezielte Bewegung. [124]

In Bezug auf Gewohnheiten ist die folgende Erkenntnis von Bedeutung: Dopamin wird nicht nur freigesetzt, wenn man Freude *empfindet* , sondern auch, wenn man sie *erwartet* . [125] Spielsüchtige erleben eine Dopaminspitze, kurz *bevor* sie ihren Einsatz machen, nicht nachdem sie gewonnen haben. Bei Kokainsüchtigen steigt der Dopaminspiegel, wenn sie das Pulver *sehen* , nicht nachdem sie es genommen haben. Immer wenn Sie davon ausgehen, dass eine Belohnung bevorsteht, lässt die Erwartung Ihre Dopaminwerte steigen. Und wenn das Dopamin steigt, steigt auch Ihre Motivation zu handeln. [126]

Die Erwartung einer Belohnung veranlasst uns zum Handeln, nicht die Belohnung selbst.

Wenn Sie eine Belohnung *erhalten,* wird im Gehirn interessanterweise d as gleiche Belohnungssystem aktiviert wie bei der *Erwartung* einer Belohnung. [127] So lässt sich erklären, warum die Vorfreude oft schöner ist als das Erlebnis selbst. Kinder finden den Gedanken an Heiligabend oft schöner als das Geschenkeauspacken. Erwachsene genießen Tagträume von einem bevorstehenden Urlaub oft mehr als den Urlaub selbst. Dieses Phänomen bezeichnen Wissenschaftler als Unterschied zwischen »Wollen« und »Mögen«.

Dafür, dass Sie eine Belohnung *wollen* , sind weitaus mehr neuronale Schaltkreise im Gehirn zuständig als für das *Mögen* . Die Gehirnzentren für das Wollen erstrecken sich über Hirnstamm, Nucleus accumbens, Area tegmentalis ventralis, das dorsale Striatum, die Amygdala und Teile des präfrontalen Kortex. Im Vergleich dazu sind die Zentren für das Mögen deutlich kleiner. Sie werden oft als »hedonische Hotspots« bezeichnet und sind wie kleine Inseln im ganzen Gehirn verteilt. So haben Forscher beispielsweise herausgefunden, dass beim Wollen einhundert Prozent des Nucleus accumbens aktiviert werden, während nur zehn Prozent dieser

Struktur aktiv sind, wenn wir etwas mögen. [128]

Dass das Gehirn den Regionen, die für Verlangen und Begehren verantwortlich sind, so viel wertvollen Platz einräumt, ist ein weiterer Beweis für die große Bedeutung dieser Prozesse. Begehren ist der Motor, der das Verhalten antreibt. Alles, was wir tun, wird durch Vorfreude motiviert. Erst das Verlangen führt zu einer Reaktion.

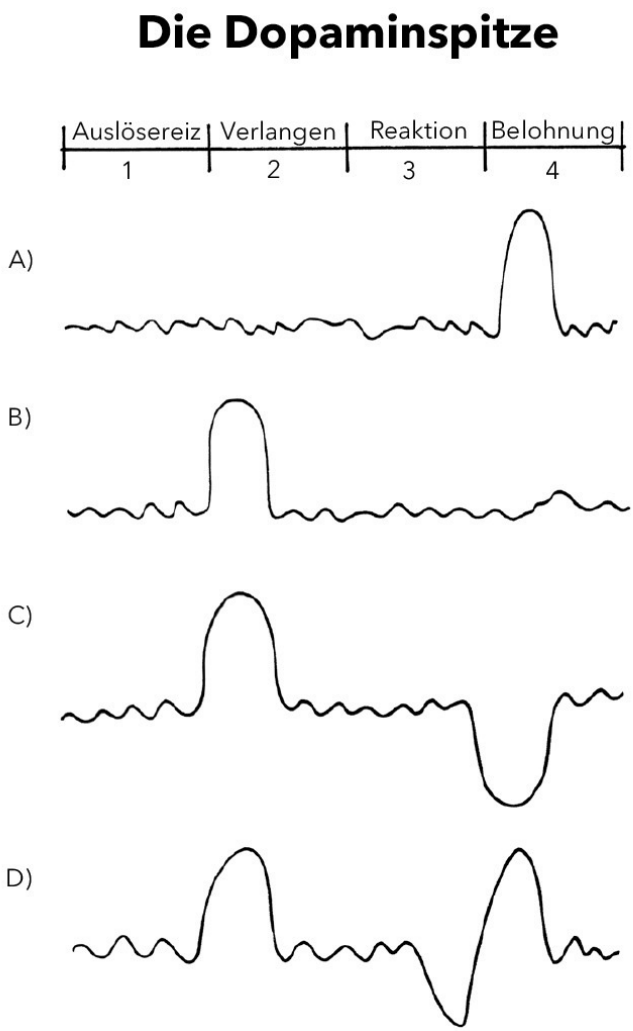


Abbildung 9: Bevor man eine Gewohnheit erlernt (A), wird Dopamin freigesetzt, wenn die Belohnung zum ersten Mal eintritt. Beim nächsten Mal (B) steigt der Dopaminspiegel vor der Handlung, nämlich dann, wenn ein Auslösereiz erkannt wurde. Dieser Anstieg ruft immer dann, wenn der Auslösereiz wahrgenommen wird, Begehren und ein Verlangen zum Handeln hervor. Nachdem die Gewohnheit erlernt wurde, steigt das Dopamin nicht mehr bei der Belohnung, weil man diese bereits erwartet hat. Wenn Sie einen Auslösereiz entdecken und eine Belohnung erwarten, aber keine bekommen, lässt die Enttäuschung den Dopaminwert dagegen sinken (C). Wie empfindlich die Dopaminreaktion ist, zeigt sich deutlich, wenn eine Belohnung mit Verspätung eintritt (D). Zunächst wird der Auslösereiz erkannt, und der Dopaminspiegel steigt, während ein Verlangen entsteht. Dann erfolgt eine Reaktion, doch die Belohnung stellt sich nicht so rasch ein wie erwartet, sodass das Dopamin sinkt. Kommt die Belohnung dann etwas später als erhofft, schießt das Dopamin wieder in die Höhe – als würde das Gehirn sagen: »Na also! Ich wusste doch, dass ich recht hatte. Denk daran, diese Handlung beim nächsten Mal wieder auszuführen.«

Diese Erkenntnisse zeigen, wie wichtig das zweite Gesetz der Verhaltensänderung ist. Wir müssen unsere Gewohnheiten attraktiv gestalten, denn nur die Erwartung einer lohnenden Erfahrung motiviert uns überhaupt zum Handeln. Hier kommt eine Strategie ins Spiel, die als *Bedürfniskombination* bezeichnet wird.

Wie Bedürfniskombinationen Gewohnheiten attraktiver machen

Ronan Byrne, ein Student der Elektrotechnik in Dublin, schaute gerne Netflix-Serien, obwohl ihm klar war, dass er eigentlich öfter trainieren sollte. Dank seiner technischen Fähigkeiten baute Byrne sein Standfahrrad so um, dass er es an Laptop und Fernseher anschließen konnte. [129] Dann schrieb er ein Computerprogramm, das dafür sorgte, dass Netflix *nur dann* lief, wenn er mit einer bestimmten Geschwindigkeit radelte. Wenn sein Tempo über längere Zeit nachließ, wurde die Sendung, die er gerade sah, unterbrochen, bis er wieder strampelte. Damit konnte er, wie ein Fan es ausdrückte, »der Fettleibigkeit mit Netflix zu Leibe rücken«. [130]

Außerdem gelang es ihm mit einer Bedürfniskombination, seine Trainingsgewohnheit attraktiver zu gestalten. Für die Strategie wird etwas, das man gerne tun möchte, mit einer Sache verknüpft, die man tun *muss* . Byrne verknüpfte Netflix-Schauen (also das, was er tun wollte) mit dem Fahren auf dem Standfahrrad (das, was er tun musste).

Unternehmen sind Meister der Bedürfniskombination. Ein Paradebeispiel ist die American Broadcasting Company, besser bekannt als ABC, die ihr Donnerstagabend-Programm für die Saison 2014/2015 ganz massiv mit dieser Strategie bewarb.

Jeden Donnerstag strahlte der Sender drei Serien aus der Feder der Drehbuchautorin Shonda Rhimes aus – *Grey's Anatomy*, *Scandal* und *How to Get Away with Murder.* Angepriesen wurde dies als »T GIT on ABC« (TGIT steht dabei für Thank God It's Thursday – *Gott sei Dank ist Donnerstag*). Der Sender warb nicht nur für seine Serien, sondern suggerierte den Zuschauern auch, sie sollten sich dazu Popcorn machen, Rotwein trinken und den Abend genießen.

Andrew Kubitz, Programmdirektor bei ABC, beschrieb die Idee hinter der Kampagne: »Der Donnerstagabend ist unser Angebot an all jene, die sich als Paar oder allein Unterhaltung und Ablenkung wünschen, etwas Rotwein trinken und Popcorn essen möchten.« [131] Diese Strategie war deshalb so brillant, weil ABC das, was der Sender von den Zuschauern *brauchte* (nämlich dass sie die Sendungen schauten), mit Tätigkeiten verknüpfte, die

die Zuschauer sowieso gerne *wollten* (entspannen, Wein trinken und Popcorn essen).

Im Laufe der Zeit assoziierten immer mehr Leute Sendungen auf ABC mit Entspannung und Unterhaltung. Wenn man jeden Donnerstag um acht Uhr abends Rotwein trinkt und Popcorn isst, dann *bedeutet* »acht Uhr am Donnerstagabend« irgendwann Entspannung und Unterhaltung. Die Belohnung wird mit dem Auslösereiz verknüpft, und das macht die Gewohnheit, den Fernseher einzuschalten, noch attraktiver.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie ein Verhalten attraktiv finden, ist deutlich höher, wenn Sie dabei gleichzeitig eine Ihrer Lieblingsbeschäftigungen ausführen können. Vielleicht informieren Sie sich gerne über den neuesten Promi-Klatsch, müssen aber fitter werden. Dann könnte eine für Sie passende Bedürfniskombination sein, dass Sie nur im Fitnessstudio Boulevardzeitungen lesen und Realityshows ansehen. Vielleicht hätten Sie gerne eine Pediküre, müssen aber Ihr E-Mail-Postfach aufräumen. Lösung: Lassen Sie sich nur eine Pediküre verabreichen, wenn Sie dabei überfällige berufliche E-Mails abarbeiten.

Mit der Bedürfniskombination wird eine psychologische Theorie umgesetzt, die man als Premack-Prinzip bezeichnet. Dieser nach der Arbeit von Professor David Premack benannte Grundsatz besagt: »Die Gelegenheit zu wahrscheinlicherem Verhalten kann weniger wahrscheinliches Verhalten verstärken.« [132] Anders ausgedrückt: Selbst wenn Sie eigentlich keine überfälligen beruflichen E-Mails bearbeiten wollen, werden Sie darauf konditioniert, wenn Sie dabei etwas tun dürfen, was Sie wirklich wollen.

Sie können die Bedürfniskombination sogar mit der Gewohnheitskopplung aus Kapitel 5 kombinieren, um eine Reihe von Regeln zu erstellen, die Ihr Verhalten leiten.

Die Formel für Gewohnheitskopplung und Bedürfniskombination lautet:

1. Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (erforderliche Gewohnheit).
2. Nach (erforderliche Gewohnheit) werde ich (gewünschte Gewohnheit).

Wenn Sie Nachrichten lesen wollen, aber mehr Dankbarkeit zeigen müssen:

1. Nach dem Morgenkaffee werde ich etwas erwähnen, das gestern war und für das ich dankbar bin (Notwendigkeit).
2. Nachdem ich eine Sache gesagt habe, für die ich dankbar bin, werde ich die Nachrichten lesen (Wollen).

Wenn Sie Sportnachrichten verfolgen wollen, aber Verkaufsgespräche führen müssen:

1. Nach der Mittagspause werde ich drei potenzielle Kunden anrufen (Notwendigkeit).
2. Nachdem ich drei potenzielle Kunden angerufen habe, werde ich einen Blick auf die Sportseite werfen (Wollen).

Wenn Sie erfahren möchten, was es auf Facebook Neues gibt, aber mehr trainieren müssen:

1. Nachdem ich mein Handy hervorgeholt habe, werde ich zehn Burpees machen (Notwendigkeit).
2. Nachdem ich zehn Burpees gemacht habe, rufe ich Facebook auf (Wollen).

Langfristig soll das bewirken, dass Sie sich irgendwann darauf freuen, drei Kunden anzurufen oder zehn Burpees zu machen, weil es bedeutet, dass Sie die neuesten Sportnachrichten erfahren oder auf Facebook dürfen. Wenn Sie tun, was Sie müssen, können Sie das tun, was Sie wollen.

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir über supernormale Stimuli gesprochen, also überhöhte Versionen der Realität, die unseren Handlungswunsch verstärken. Mit Bedürfniskombinationen lässt sich eine solch überhöhte Version jeder Gewohnheit schaffen, indem man sie mit etwas verbindet, das man bereits will. Die Entwicklung einer wirklich unwiderstehlichen Gewohnheit ist ziemlich schwierig, doch mit dieser einfachen Strategie können Sie fast jede Gewohnheit attraktiver machen, als sie sonst wäre.

Kapitelzusammenfassung

- Das zweite Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss attraktiv sein.*
- Je attraktiver etwas ist, desto wahrscheinlicher wird es zur Gewohnheit.
- Gewohnheiten sind eine dopamingesteuerte Feedbackschleife. Steigt der Dopaminspiegel, so steigt auch unsere Motivation zu handeln.
- Die Erwartung einer Belohnung veranlasst uns zum Handeln, nicht die Belohnung selbst. Je größer die Erwartung, desto größer die

Dopaminspitze.

- Mit Bedürfniskombinationen können Sie Ihre Gewohnheiten attraktiver machen. Dazu wird eine Aktion, die Sie durchführen *möchten*, mit einer Aktion kombiniert, die Sie ausführen *müssen* .

Linie

9

Die Rolle von Familie und Freunden bei der Gestaltung Ihrer Gewohnheiten

1965 schrieb ein Ungar namens László Polgár eine Reihe von seltsamen Briefen an eine Frau namens Klara.

László glaubte fest an harte Arbeit. Tatsächlich glaubte er an nichts anderes: Die Vorstellung angeborener Talente lehnte er rundum ab. Er behauptete, durch gezielte Übung und die Förderung guter Gewohnheiten könne ein Kind in jedem Bereich ein Genie werden. Sein Mantra lautete: »Genies werden nicht geboren, sondern ausgebildet und trainiert.« [133]

Polgár war von dieser Idee so überzeugt, dass er sie an seinen eigenen Kindern ausprobieren wollte – und schrieb an Klara, weil er »eine Frau mit der Bereitschaft, mit an Bord zu kommen« brauchte. Klara, eine Lehrerin, war zwar vermutlich nicht ganz so rigoros wie László, glaubte jedoch auch, dass sich alle Fähigkeiten mit entsprechender Unterweisung verbessern ließen.

Für sein Experiment hatte Polgár sich Schach ausgesucht und entwickelte folglich einen Plan, um seine Kinder zu Schachgenies zu machen. Die Kinder sollten zu Hause unterrichtet werden, was in Ungarn damals sehr ungewöhnlich war. Im Haus würde es Unmengen von Schachbüchern und Bildern berühmter Schachspieler geben. Die Kinder sollten ständig gegeneinander spielen und an den besten Turnieren teilnehmen, die infrage kamen. Die Turniergeschichte aller Teilnehmer, mit denen die Kinder zu tun hatten, würde die Familie in einem Aufzeichnungssystem akribisch festhalten. Sie würden ihr Leben dem Schach widmen.

László warb erfolgreich um Klara, und wenige Jahre später hatten die Polgárs drei kleine Töchter: Zsuzsa, Zsofia und Judit.

Zsuzsa, die Älteste, begann mit vier Jahren mit dem Schachspielen. Nach nur sechs Monaten siegte sie bereits gegen Erwachsene.

Zsofia, das zweite Kind, war noch besser. Mit vierzehn Jahren war sie Weltmeisterin, einige Jahre später Großmeisterin.

Judit, die Jüngste, war die Beste von allen. Im Alter von fünf Jahren konnte sie ihren Vater schlagen, mit zwölf Jahren war sie die jüngste Spielerin, die es je unter die hundert besten Schachspieler der Welt geschafft hatte. Mit fünfzehn Jahren und vier Monaten wurde sie die jüngste Großmeisterin aller

Zeiten, jünger als der bisherige Rekordhalter Bobby Fischer. Siebenundzwanzig Jahre lang blieb sie die ranghöchste Schachspielerin der Welt.

Die Kindheit der Polgár-Schwestern war gelinde gesagt ungewöhnlich. Allerdings sind sie sich einig, dass sie ein interessantes und sogar angenehmes Leben geführt haben. In Interviews bezeichnen die Schwestern ihre Kindheit eher als unterhaltsam denn als anstrengend. Sie liebten es, Schach zu spielen, und konnten davon nicht genug bekommen. Einmal bemerkte László angeblich, dass Zsofia mitten in der Nacht im Badezimmer Schach spielte. Er hielt sie dazu an, wieder ins Bett zu gehen, und sagte: »Zsofia, lass die Figuren in Ruhe!« Darauf antwortete sie: »Papa, *sie* lassen *mich* doch nicht in Ruhe!«

Die Polgár-Schwestern wuchsen in einer Kultur auf, die das Schachspiel über alles andere stellte – sie wurden dafür gelobt und belohnt. In ihrer Welt war es normal, vom Schach besessen zu sein. Und wie wir gleich sehen werden, empfindet man alle Gewohnheiten, die in der eigenen Kultur normal sind, als besonders attraktiv.

Die Anziehungskraft sozialer Normen

Der Mensch ist ein Herdentier. Wir wollen uns anpassen, dazugehören und uns den Respekt und die Anerkennung unserer Mitmenschen verdienen. Nur aufgrund dieser Neigung können wir überleben. Im Laufe der Evolutionsgeschichte lebten unsere Vorfahren fast immer in Stämmen. Die Trennung vom Stamm – oder schlimmer noch, die Verbannung – war ein Todesurteil. »Der einsame Wolf stirbt, aber das Rudel überlebt.« [134]

Diejenigen, die mit anderen zusammenarbeiteten und sich mit ihnen zusammenschlossen, genossen dagegen mehr Sicherheit, bessere Chancen auf Fortpflanzung und leichteren Zugang zu Ressourcen. Wie Charles Darwin bemerkte: »In der langen Geschichte der Menschheit haben sich diejenigen durchgesetzt, die gelernt haben, am effektivsten zusammenzuarbeiten und zu improvisieren.« Deshalb zählt der Wunsch nach Zugehörigkeit zu den grundlegendsten Begehren des Menschen. Und diese alte Vorliebe hat starken Einfluss auf unser modernes Verhalten.

Unsere ersten Gewohnheiten wählen wir uns nicht selbst aus, sondern wir imitieren unsere Angehörigen und Freunde. Wir richten uns nach dem, was uns unsere Kirche oder Schule, unsere lokale Gemeinschaft und die Gesellschaft im Allgemeinen vorleben. Jede dieser Kulturen und Gruppen hat ganz eigene Erwartungen und Normen – ob und wann man heiratet, wie viele Kinder man bekommen sollte, welche Feiertage zu begehen sind, welcher Aufwand für die Geburtstagsfeier eines Kindes angemessen ist. In vielerlei

Hinsicht sind diese gesellschaftlichen Normen die unsichtbaren Regeln, die Tag für Tag Ihr Verhalten lenken. Sie haben diese Regeln immer im Hinterkopf, selbst wenn sie Ihnen nicht ganz klar sind. Oft folgt man den Gewohnheiten seiner Kultur, ohne darüber nachzudenken, ohne sie zu hinterfragen und manchmal sogar, ohne sich daran zu erinnern. Der französische Philosoph Michel de Montaigne schrieb dazu: »Die Sitten und Bräuche des Lebens in der Gesellschaft reißen uns mit sich.«

Meistens stört es uns nicht weiter, mit dem Strom zu schwimmen. Jeder will dazugehören. Wenn Sie in einer Familie aufwachsen, die Sie für Ihr Schachspiel lobt, wird Ihnen der Schachsport sehr attraktiv erscheinen. Wenn an Ihrem Arbeitsplatz jeder teure Anzüge trägt, werden Sie sich vermutlich auch einen gönnen. Wenn in Ihrem ganzen Freundeskreis ein Insiderwitz oder ein bestimmter Spruch kursiert, werden Sie diesen auch benutzen, um zu zeigen, dass Sie »eingeweiht« sind. Verhaltensweisen sind attraktiv, wenn sie uns helfen, uns anzupassen.

Am häufigsten ahmen wir die Gewohnheiten von drei Gruppen nach: [135]

1. den Nahestehenden,
2. der Mehrheit,
3. den Mächtigen.

Jede Gruppe bietet die Möglichkeit, das zweite Gesetz der Verhaltensänderung zu nutzen und unsere Gewohnheiten attraktiver zu gestalten.

1. Nachahmung von Nahestehenden

Nähe hat einen starken Einfluss auf unser Verhalten. Das gilt für die physische Umwelt, wie wir in Kapitel 6 erörtert haben, aber auch für das soziale Umfeld.

Wir übernehmen Gewohnheiten von den Menschen, mit denen wir zu tun haben. Wir kopieren die Art und Weise, wie unsere Eltern mit Streitigkeiten umgehen, wie Gleichaltrige miteinander flirten, wie unsere Kollegen arbeiten. Wenn Ihre Freunde Gras rauchen, probieren Sie es auch mal. Wenn Ihre Frau die Gewohnheit hat, vor dem Schlafengehen noch einmal zu überprüfen, ob die Tür auch wirklich abgeschlossen ist, übernehmen Sie diese Gewohnheit ebenfalls.

Ich selbst neige dazu, mir unwillkürlich das Verhalten der Menschen anzueignen, mit denen ich zu tun habe. Im Gespräch nehme ich automatisch die Körperhaltung meines Gegenübers an. Auf dem College redete ich bald so

wie meine Mitbewohner. Wenn ich in andere Länder reise, imitiere ich unbewusst den lokalen Akzent, obwohl ich mir fest vornehme, das nicht zu tun.

In der Regel gilt: Je näher uns jemand steht, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass wir einige Gewohnheiten dieser Person nachahmen. Eine bahnbrechende Studie hat zweiunddreißig Jahre lang zwölftausend Menschen begleitet und festgestellt, dass »die Wahrscheinlichkeit, dass jemand fettleibig wird, um siebenundfünfzig Prozent stieg, wenn ein Freund oder eine Freundin dieser Person ebenfalls fettleibig wurde«. [136] Das gilt auch umgekehrt. Eine andere Studie ergab: Wenn jemand in einer Paarbeziehung abnahm, verlor in einem Drittel der Fälle auch der jeweilige Partner an Gewicht. [137] Unsere Freunde und Angehörigen üben eine Art unsichtbaren Gruppenzwang aus, der uns in ihre Richtung zieht.

Natürlich ist Gruppenzwang nur dann schlecht, wenn man von schlechten Einflüssen umgeben ist. Der Astronaut Mike Massimino belegte als Doktorand am MIT einen kleinen Kurs zur Robotik. Von den zehn Teilnehmern dieses Kurses wurden *vier* Astronauten. [138] Wer ins Weltall reisen wollte, fand in diesem Raum die denkbar beste Kultur vor. Einer Studie zufolge haben Fünfzehnjährige einen höheren IQ, wenn sie mit elf oder zwölf Jahren Freunde mit hohem IQ hatten – und zwar unabhängig von ihrer angeborenen Intelligenz. [139] Wir saugen die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Menschen in unserem Umfeld auf.

Wenn Sie bessere Gewohnheiten entwickeln wollen, ist es sehr förderlich, Teil einer Kultur zu werden, in der Ihr angestrebtes Verhalten als normal gilt. Neue Gewohnheiten erscheinen weniger schwierig, wenn man sieht, dass andere sie tagtäglich ausführen. Wenn Sie mit sportlichen Menschen zu tun haben, wird Ihnen das Training leichter selbstverständlich erscheinen. Wenn Sie mit Jazzliebhabern zu tun haben, werden Sie es eher für sinnvoll halten, jeden Tag Jazz zu spielen. Ihre Kultur legt fest, was Sie für »normal« halten. Umgeben Sie sich mit Menschen, die die Gewohnheiten haben, die Sie selbst anstreben – davon profitieren alle Beteiligten.

Um Ihre Gewohnheiten noch attraktiver zu machen, können Sie diese Strategie noch einen Schritt weiterführen.

Schließen Sie sich einer Gruppe an, in der erstens Ihr angestrebtes Verhalten das normale Verhalten ist und zweitens mit der Sie bereits etwas gemeinsam haben. Steve Kamb, ein Unternehmer in New York City, leitet ein Unternehmen namens *Nerd Fitness* , das »Nerds, Außenseitern und Freaks dabei hilft, abzu nehmen und stark und gesund zu werden«. Zu seinen Kunden gehören Videospiel-Fans, Filmliebhaber und Durchschnittstypen, die

sich in Form bringen wollen. Viele Menschen haben Hemmungen, wenn sie zum ersten Mal ins Fitnessstudio gehen oder ihre Ernährung umstellen wollen, aber wenn man den anderen in der Gruppe bereits in irgendeiner Weise ähnlich ist – zum Beispiel, weil alle *Star Wars* lieben –, wird die Veränderung attraktiver, denn man gewinnt den Eindruck, dass sie zur eigenen Persönlichkeit passt.

Nichts fördert die Motivation mehr als die Zugehörigkeit zum Stamm. Sie macht eine persönliche Tätigkeit zu einer gemeinsamen. Früher waren Sie auf sich allein gestellt. Ihre Identität war einzigartig. *Ich lese. Ich mache Musik. Ich treibe Sport.* Wenn Sie sich einem Buchclub, einer Band oder einer Fahrradgruppe anschließen, verbindet sich Ihre Identität mit der Ihrer Umgebung. Wachstum und Veränderung sind keine individuellen Ziele mehr. *Wir lesen. Wir machen Musik. Wir fahren Rad.* Die gemeinsame Identität stärkt allmählich Ihre persönliche Identität. Deshalb ist es entscheidend, dass Sie Teil der Gruppe bleiben, wenn Sie ein Ziel erreicht haben, damit Ihre Gewohnheiten Bestand haben. Die neue Identität ist in Freundschaft und Gemeinschaft eingebettet, die das Verhalten auf lange Sicht fördern.

2. Nachahmung der Mehrheit

In den 1950er-Jahren führte der Psychologe Solomon Asch eine Reihe von Experimenten durch, die heute jedes Jahr Heerscharen von Studierenden vermittelt werden. [140] Zu Beginn jedes Experiments betrat eine Testperson den Raum, in dem sich eine Gruppe von Unbekannten befand. Dabei wusste sie nicht, dass es sich bei den anderen Teilnehmern um Schauspieler handelte, die auf Anweisung des Forschers vorgegebene Antworten auf bestimmte Fragen lieferten.

Der Gruppe wurde eine Karte mit einer Linie gezeigt, danach eine zweite Karte mit mehreren Linien. Jede Person sollte die Linie auf der zweiten Karte nennen, die genauso lang war wie die auf der ersten – eine sehr einfache Aufgabe. Hier ist ein Beispiel für zwei Karten aus dem Experiment:

Das Experiment begann immer gleich. Erst gab es einige einfache Versuche, bei denen sich alle auf die richtige Linie einigten. Nach einigen Runden wurde den Teilnehmern ein Test gezeigt, der genauso offensichtlich war wie die vorherigen, doch diesmal wählten die Schauspieler im Raum absichtlich eine *falsche* Antwort. So antworteten sie im Fall aus Abbildung 10 beispielsweise »A«. Alle waren sich einig, dass die Linien gleich lang waren, obwohl sie sich eindeutig unterschieden.

Die Testpersonen, die von dem Trick nichts wussten, reagierten spontan mit Verwunderung. Sie rissen die Augen auf. Sie lachten nervös vor sich hin. Sie überprüften die Reaktion der anderen Teilnehmer noch einmal. Je mehr

Personen die gleiche falsche Antwort lieferten, desto unruhiger wurden sie. Bald trauten die Testpersonen ihren eigenen Augen nicht mehr und gaben letztendlich die Antwort, von der sie eigentlich wussten, dass sie falsch war.

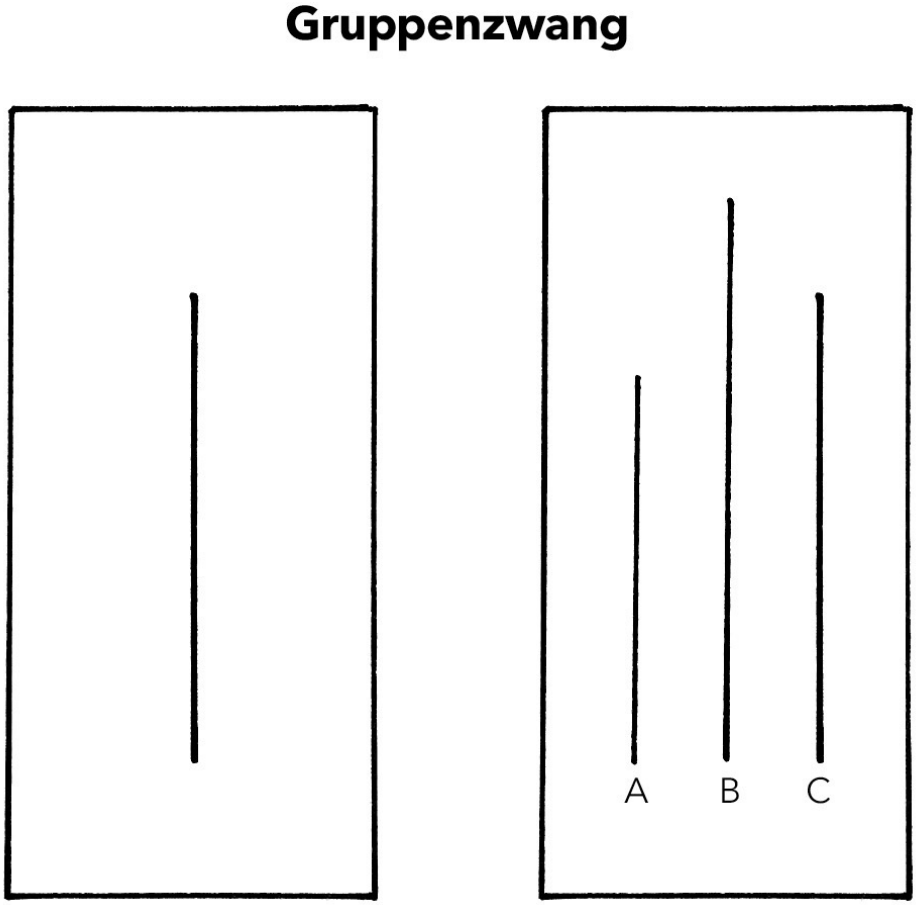


Abbildung 10: Hier sind zwei Karten zu sehen, wie sie Salomon Asch in seinen berühmten Experimenten zur Konformität verwendete. Die Linie auf der ersten Karte (links) ist ganz offensichtlich genauso lang wie Linie C, aber wenn eine Gruppe von Schauspielern behauptete, es sei anders, änderten die Testpersonen oft ihre Meinung und schlossen sich der Mehrheit an, statt ihren eigenen Augen zu glauben.

Asch hat dieses Experiment viele Male und auf viele verschiedene Arten durchgeführt. Dabei entdeckte er, dass mit der Anzahl der Schauspieler auch die Konformität der Testpersonen stieg. War die Testperson nur mit einem einzigen Schauspieler zusammen, konnte dieser die Entscheidung der Testperson nicht beeinflussen. Sie ging dann einfach davon aus, dass sie es mit einem Dummkopf zu tun hatte. Waren neben der Testperson zwei Schauspieler im Raum, war die Wirkung immer noch gering. Doch wenn es sich um drei, vier und bis zu acht andere Personen handelte, ließ sich die Testperson eher verunsichern. Zum Ende des Experiments hatten fast fünfundsiebzig Prozent der Probanden der Gruppenantwort zugestimmt, obwohl sie offensichtlich falsch war. [141]

Wenn wir uns nicht sicher sind, wie wir handeln sollen, lassen wir unser

Verhalten von der Gruppe lenken. Wir behalten unsere Umwelt ständig im Auge und fragen uns: »Was machen die anderen?« Wir lesen Bewertungen auf Amazon oder Yelp oder TripAdvisor, weil wir die »besten« Kauf-, Ess- und Reisegewohnheiten nachahmen wollen. Diese Strategie ist meist clever. Die Zahlen sprechen für sich.

Allerdings gibt es einen Nachteil.

Das normale Verhalten des Stammes ist oft stärker als das angestrebte Verhalten des Einzelnen. Zum Beispiel fand eine Studie heraus, dass ein Schimpanse, der in einer Gruppe lernt, wie man effektiv Nüsse knackt, und dann in eine neue Gruppe mit einer weniger effektiven Strategie wechselt, künftig auf die bessere Nussknackmethode verzichtet, nur um sich den anderen Schimpansen anzupassen. [142]

Menschen verhalten sich ähnlich. Es herrscht ein enormer innerer Druck, den Normen der Gruppe zu entsprechen. Die Belohnung der Akzeptanz ist oft größer als die Belohnung, eine Auseinandersetzung zu gewinnen, intelligent zu wirken oder die Wahrheit herauszufinden. Meistens liegen wir lieber mit der Menge falsch, als allein recht zu haben.

Der menschliche Verstand weiß, wie man mit anderen zurechtkommt. Er *will* mit anderen zurechtkommen. Darauf sind wir von Natur aus programmiert. Man kann dieses Programm überschreiben – man kann beschließen, die Gruppe zu ignorieren oder sich nicht mehr darum zu scheren, was andere denken –, doch das kostet Energie. Sich gegen die Kultur zu stellen erfordert besondere Anstrengungen.

Wenn Sie zur Änderung Ihrer Gewohnheiten den Stamm herausfordern müssen, ist die Veränderung unattraktiv. Wenn Sie sich zur Änderung Ihrer Gewohnheiten dem Stamm anpassen müssen, ist die Veränderung sehr attraktiv.

3. Nachahmung der Mächtigen

Der Mensch strebt überall nach Macht, Ansehen und Status. Wir wollen Abzeichen und Orden am Revers. Wir wünschen uns Titel wie Präsident oder Vorsitzender. Wir wollen geschätzt, anerkannt und gepriesen werden. Dieser Wunsch kann eitel erscheinen, doch insgesamt ist er ein kluger Zug. Historisch gesehen hat eine Person mit mehr Macht und Status Zugang zu mehr Ressourcen, muss sich weniger ums Überleben sorgen und gilt als attraktiverer Partner.

Wir fühlen uns zu Verhaltensweisen hingezogen, die uns Respekt, Anerkennung, Bewunderung und Status einbringen. Wir wollen im Fitnessstudio einen Muscle-up schaffen oder als Musiker die

anspruchsvollsten Akkordfolgen hinbekommen oder die begabtesten Kinder haben, weil uns all das von der Masse abhebt. Sobald wir uns angepasst haben, suchen wir nach Möglichkeiten, uns abzugrenzen.

Das ist einer der Gründe, aus denen wir uns so sehr für die Gewohnheiten äußerst erfolgreicher Menschen interessieren. Wir versuchen, das Verhalten der Erfolgreichen zu kopieren, weil wir selbst Erfolg haben wollen. Mit vielen unserer täglichen Gewohnheiten ahmen wir Menschen nach, die wir bewundern. Wir setzen die Marketingstrategien der erfolgreichsten Unternehmen unserer Branche um. Wir benutzen ein Rezept unseres Lieblingsbäckers. Wir übernehmen die Erzählstrategien unserer Lieblingsautoren. Wir imitieren den Kommunikationsstil unseres Vorgesetzten. Wir kopieren Menschen, die wir beneiden.

Menschen mit einem hohen sozialen Status genießen die Anerkennung, den Respekt und das Lob anderer. Das bedeutet: Wenn ein Verhalten Anerkennung, Respekt und Lob verspricht, finden wir es attraktiv.

Wir sind auch motiviert, Verhaltensweisen zu vermeiden, die unseren Status senken würden. Wir schneiden die Hecke und mähen den Rasen, weil wir nicht der liederlichste Haushalt im ganzen Viertel sein wollen. Bevor unsere Mutter zu Besuch kommt, räumen wir das Haus auf, weil wir uns keine Vorwürfe anhören wollen. Wir fragen uns ständig: »Was werden andere von mir denken?«, und passen unser Verhalten der Antwort an.

Die Pólgár-Schwestern – die zu Beginn des Kapitels erwähnten Schachwunderkinder – beweisen, dass sich soziale Einflüsse stark und nachhaltig auf unser Verhalten auswirken können. Die Schwestern übten jeden Tag viele Stunden lang Schach und setzten diese bemerkenswerte Anstrengung jahrzehntelang fort. Aber diese Gewohnheiten und Verhaltensweisen blieben attraktiv, unter anderem deshalb, weil sie von ihrer Kultur geschätzt wurden. Sie hatten genug Gründe, ihre Bemühungen fortzusetzen – vom Lob der Eltern bis hin zum Erwerb verschiedener Statusmerkmale wie dem Großmeistertitel.

Kapitelzusammenfassung

- Die Kultur, in der wir leben, bestimmt, welche Verhaltensweisen uns attraktiv erscheinen.
- Wir neigen dazu, Gewohnheiten anzunehmen, die von unserer Kultur gelobt und anerkannt werden, weil wir den starken Wunsch haben, uns anzupassen und zum Stamm zu gehören.
- Wir neigen dazu, die Gewohnheiten von drei gesellschaftlichen

Gruppen nachzuahmen: den Nahestehenden (Familie und Freunde), der Mehrheit (Stamm) und den Mächtigen (Menschen mit Status und Prestige).

- Besonders effektiv lassen sich bessere Gewohnheiten aufbauen, wenn man sich einer Gruppe anschließt, in der erstens das angestrebte Verhalten das normale Verhalten ist und zweitens mit der man bereits etwas gemeinsam hat.
- Das normale Verhalten des Stammes hat oft Vorrang vor dem angestrebten Verhalten des Einzelnen. Meistens liegen wir lieber mit der Menge falsch, als allein recht zu haben.
- Wenn ein Verhalten uns Anerkennung, Respekt und Lob einbringen kann, finden wir es attraktiv.

Linie

10

Ursachen für schlechte Gewohnheiten ermitteln und abstellen

Ende 2012 saß ich in einer alten Wohnung nur wenige Blocks von Istanbuls berühmtester Straße, Istiklal Caddesi, entfernt. Meine viertägige Reise in die Türkei war zur Hälfte vorbei, und mein Reiseführer, Mike, ruhte sich neben mir auf einem abgenutzten Sessel aus.

Mike war eigentlich kein richtiger Reiseführer, sondern ein Amerikaner, der seit fünf Jahren in der Türkei lebte. Er hatte mir angeboten, mir während meines Aufenthalts das Land zu zeigen, und ich hatte angenommen. An diesem Abend war ich mit ihm und mehreren seiner türkischen Freunde zum Abendessen eingeladen.

Wir waren zu siebt, und ich war der Einzige, der nicht irgendwann einmal mindestens eine Schachtel Zigaretten pro Tag geraucht hatte. Ich fragte einen der Türken, wie er angefangen hat. »Freunde«, erwiderte er. »Es fängt immer mit Freunden an. Ein Freund raucht, dann probiert man es auch.«

Wirklich faszinierend war dabei, dass es der Hälfte der Leute im Raum gelungen war, mit dem Rauchen *aufzuhören* . Mike rauchte damals schon seit einigen Jahren nicht mehr und schwor Stein und Bein, dass er sich die Zigaretten mit dem Buch *Endlich Nichtraucher!* von Allen Carr abgewöhnt hatte.

»Das Buch befreit von der psychischen Last des Rauchens«, sagte er. »Es sagt dir: ›Lüg dir nichts mehr vor. Du weißt, dass du eigentlich nicht rauchen willst. Du weißt, dass du es eigentlich nicht genießt.‹ Es sorgt dafür, dass man sich nicht mehr als Opfer fühlt. Man erkennt, dass man nicht rauchen *muss* .«

Obwohl ich noch nie eine Zigarette probiert hatte, sah ich mir das Buch interessehalber an. Der Autor verfolgt eine interessante Strategie, um Rauchern zu helfen, ihr Verlangen abzustellen. Jeder Auslösereiz, der mit dem Rauchen verknüpft ist, wird systematisch umgedeutet und mit einer neuen Bedeutung versehen.

So sagt Carr zum Beispiel:

- Sie glauben, dass Sie etwas aufgeben, dabei geben Sie gar nichts auf, weil Zigaretten keinerlei Vorteil bringen.

- Sie glauben, dass Sie rauchen müssen, um gesellig zu sein, doch das stimmt nicht. Man kann auch ganz ohne Rauchen gesellig sein.
- Sie glauben, Rauchen helfe gegen Stress, doch das stimmt nicht. Rauchen beruhigt die Nerven nicht, sondern zerstört sie.

Diese und ähnliche Sätze wiederholt er immer wieder. »Machen Sie sich eindeutig klar«, sagt er, »dass Sie nichts verlieren, sondern sich wunderbare Vorteile sichern, nicht nur Gesundheit, Energie und Geld, sondern auch Selbstvertrauen, Selbstachtung, Freiheit und vor allem Lebenszeit und Lebensqualität.«

Wenn man die letzten Seiten des Buches erreicht, scheint Rauchen das Lächerlichste auf der Welt zu sein. Und wenn man nicht mehr davon ausgeht, dass das Rauchen Vorteile bringt, gibt es keinen Grund zum Weiterrauchen. Damit wird das zweite Gesetz der Verhaltensänderung umgekehrt: *Die Gewohnheit muss unattraktiv sein.* Nun, mir ist klar, dass das etwas zu simpel klingen mag. Ändern Sie einfach Ihre Einstellung, dann werden Sie mit dem Rauchen aufhören. Doch ich werde das gleich näher erläutern.

So entsteht Verlangen

Bei jeder Verhaltensweise gibt es ein oberflächliches Verlangen und ein tieferes, grundlegendes Motiv. Ich verspüre häufig ein Verlangen, das in etwa lautet: »Ich will Tacos essen.« Auf die Frage, warum ich Tacos essen will, würde ich nicht sagen: »Weil ich Essen zum Überleben brauche.« [143] In Wirklichkeit jedoch bin ich irgendwo tief in meinem Inneren zum Tacoessen motiviert, weil ich essen muss, um nicht zu sterben. Das grundlegende Motiv besteht darin, mich mit Nahrung und Wasser zu versorgen, auch wenn ich in diesem Fall Verlangen nach einem Taco habe.

Zu unseren grundlegenden Motiven gehören: [144]

- Energie sparen,
- Nahrung und Wasser beschaffen,
- Liebe finden und fortpflanzen,
- sich mit anderen verbinden und zusammenschließen,
- gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung sichern,
- Unsicherheit verringern,
- Status und Ansehen gewinnen.

Ein Verlangen ist lediglich eine spezifische Ausdrucksform eines tieferliegenden Motivs. Ihr Gehirn hat kein ausdrückliches Verlangen nach Zigaretten, Instagram oder Videospielen entwickelt. Auf einer tiefen Ebene wollen Sie einfach nur die Unsicherheit verringern und Ängste abbauen, sich gesellschaftliche Akzeptanz und Zustimmung sichern oder Status gewinnen.

Bei genauerer Betrachtung werden Sie feststellen, dass etwas, das zur Gewohnheit wird, fast nie eine neue Motivation schafft, sondern sich auf die grundlegenden Motive der menschlichen Natur zurückführen lässt.

- Liebe finden und fortpflanzen = auf Tinder herumstöbern.
- Sich mit anderen verbinden und zusammenschließen = Facebook nutzen.
- Gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung sichern = Fotos auf Instagram posten.
- Unsicherheit verringern = Google-Suche.
- Status und Ansehen gewinnen = Videospiele.

Ihre Gewohnheiten sind moderne Lösungen für alte Wünsche, neue Versionen alter Laster. Die grundlegenden Motive für das menschliche Verhalten bleiben immer gleich. Die spezifischen Gewohnheiten, die wir ausführen, unterscheiden sich je nach Zeitpunkt in der Geschichte.

Das bietet einen entscheidenden Vorteil: Das gleiche grundlegende Motiv lässt sich unterschiedlich ansprechen. Der eine mag lernen, Stress mit einer Zigarette zu bekämpfen. Jemand anders lernt, Belastungen durch eine Runde Joggen abzubauen. Ihre aktuellen Gewohnheiten sind nicht zwangsläufig die beste Lösung für Ihre Probleme, sondern lediglich die Methoden, die Sie erlernt haben. Sobald Sie ein anstehendes Problem mit einer bestimmten Lösung in Verbindung bringen, kommen Sie immer wieder darauf zurück.

Bei Gewohnheiten geht es immer um die Assoziationen. Diese Assoziationen entscheiden darüber, ob wir die Wiederholung einer Gewohnheit als lohnenswert betrachten oder nicht. Aus der Beschäftigung mit dem ersten Gesetz wissen wir, dass Ihr Gehirn ständig Informationen aufnimmt und in der Umwelt Auslösereize entdeckt. Immer wenn Sie einen Auslösereiz wahrnehmen, führt Ihr Gehirn eine Simulation durch und sagt voraus, was als Nächstes zu tun ist.

Auslösereiz: Sie bemerken, dass der Ofen heiß ist.

Vorhersage: Wenn ich ihn berühre, werde ich mich verbrennen, also sollte ich

ihn nicht anfassen.

Auslösereiz: Sie sehen, dass die Ampel grün geworden ist.

Vorhersage: Wenn ich Gas gebe, kann ich die Kreuzung überqueren und komme meinem Ziel näher, also sollte ich aufs Gaspedal treten.

Sie sehen einen Auslösereiz, ordnen ihn anhand Ihrer bisherigen Erfahrungen ein und ermitteln die passende Antwort.

All das geschieht in Sekundenschnelle, spielt bei Ihren Gewohnheiten jedoch eine entscheidende Rolle, da jeder Aktion eine Vorhersage vorausgeht. Wir haben oft den Eindruck, dass wir nur reagieren, dabei treffen wir ständig Vorhersagen. Den ganzen Tag über versuchen Sie, anhand dessen, was sich in der Vergangenheit bewährt hat, die ideale Verhaltensweise in der jeweiligen Situation zu ermitteln. Sie sagen unablässig voraus, was im nächsten Moment passieren wird.

Unser Verhalten hängt stark von diesen Vorhersagen ab. Anders ausgedrückt: Unser Verhalten hängt stark von unserer Deutung des Erlebten ab und nicht unbedingt von der objektiven Realität der Ereignisse selbst. Beim Anblick einer Zigarette kann der eine Mensch den Drang zu rauchen verspüren, während der andere den Geruch abstoßend findet. Der gleiche Auslösereiz kann je nach Vorhersage eine gute oder schlechte Gewohnheit hervorrufen. Im Grunde werden Ihre Gewohnheiten durch die Vorhersage bestimmt, die ihnen vorausgeht.

Diese Vorhersagen rufen Gefühle hervor, und so wird ein Verlangen gemeinhin beschrieben – als Gefühl, Wunsch oder Drang. Gefühle und Emotionen verwandeln die Auslösereize und Vorhersagen in ein Signal, das wir umsetzen können. Sie können erklären, was wir gerade empfinden. Auch ohne es richtig zu merken, registrieren Sie zum Beispiel, ob Ihnen gerade warm oder kalt ist. Wenn die Temperatur um ein Grad sinkt, werden Sie wahrscheinlich nicht reagieren. Sinkt sie jedoch um zehn Grad, werden Sie frieren und sich etwas überziehen. Das Kältegefühl war das Signal, das Sie zum Handeln veranlasst hat. Sie hatten den Auslösereiz die ganze Zeit über wahrgenommen, sind aber erst dann aktiv geworden, als Sie vorausgesagt haben, dass Sie Ihre Situation verbessern könnten.

Ein Verlangen ist das Gefühl, dass etwas fehlt. Es ist der Wunsch, den inneren Zustand zu verändern. Wenn die Temperatur sinkt, entsteht eine Diskrepanz zwischen dem, was der Körper gerade wahrnimmt, und dem, was er wahrnehmen *will* . Diese Diskrepanz zwischen dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zustand stellt einen Grund zum Handeln dar.

Begehren ist der Unterschied zwischen Ihrem jetzigen und Ihrem

angestrebten Zustand. Selbst die kleinste Handlung beruht auf der Motivation, sich anders zu fühlen als im Moment. Wenn Sie sich mit Nahrung vollstopfen oder eine Zigarette anstecken oder in sozialen Medien surfen, wollen Sie in Wirklichkeit *keine* Kartoffelchips, Zigaretten oder »Likes«. In Wirklichkeit wollen Sie sich anders *fühlen* .

Unsere Gefühle und Emotionen sagen uns, ob wir unseren gegenwärtigen Zustand beibehalten oder eine Veränderung vornehmen sollen. Sie helfen uns, die beste Handlungsstrategie zu ermitteln. Neurologen haben entdeckt, dass wir die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung verlieren, wenn Emotionen und Gefühle beeinträchtigt sind. [145] Wir erkennen nicht, was wir anstreben und was wir vermeiden sollen. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio erklärt dazu: »Die Emotion erlaubt uns, Dinge als gut, schlecht oder gleichgültig einzustufen.« [146]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die spezifischen Begierden und Gewohnheiten in Wirklichkeit der Versuch sind, Ihren grundlegenden Beweggründen zu folgen. Wenn eine Gewohnheit mit einem Motiv übereinstimmt, entwickelt man das Verlangen, sie zu wiederholen. Mit der Zeit lernen Sie vorherzusagen, dass der Besuch sozialer Medien dazu beiträgt, dass Sie sich geliebt fühlen oder dass Sie bei YouTube-Videos Ihre Ängste vergessen können. Gewohnheiten sind attraktiv, wenn wir sie mit positiven Gefühlen verbinden, und diese Erkenntnis können wir zu unserem Vorteil nutzen.

So lässt sich das Gehirn umprogrammieren, damit es schwierige Gewohnheiten genießt

Sie können schwierige Gewohnheiten attraktiver machen, wenn Sie diese mit einer positiven Erfahrung verbinden. Manchmal ist nur eine leichte Veränderung der Denkweise erforderlich. So sprechen wir zum Beispiel oft davon, was wir an einem bestimmten Tag alles tun *müssen* . Sie müssen früh aufstehen, um arbeiten zu gehen. Sie müssen wieder ein Verkaufsgespräch für Ihre Firma führen. Sie müssen das Abendessen für Ihre Familie kochen.

Nun stellen Sie sich vor, dass Sie nur ein einziges Wort ändern: Sie »müssen« nicht. Sie »dürfen«. [147]

Sie *dürfen* früh aufstehen, um arbeiten zu gehen. Sie *dürfen* wieder ein Verkaufsgespräch für Ihre Firma führen. Sie *dürfen* das Abendessen für Ihre Familie kochen. Indem Sie nur ein einziges Wort abwandeln, ändern Sie Ihre Sichtweise auf jedes Ereignis. Sie sehen diese Tätigkeiten nicht mehr als Last, sondern verwandeln sie in Chancen.

Der springende Punkt ist, dass beide Versionen wahr sind. Sie *müssen* diese Dinge erledigen und *dürfen* sie gleichzeitig tun. Beide Sichtweisen lassen sich belegen.

Ich habe einmal von einem Mann gehört, der im Rollstuhl saß. Auf die Frage, ob es schwer für ihn sei, daran gefesselt zu sein, erwiderte er: »Ich bin nicht an meinen Rollstuhl gefesselt – er befreit mich. Ohne meinen Rollstuhl wäre ich bettlägerig und könnte nie das Haus verlassen.« [148] Dieser Perspektivenwechsel veränderte seinen Alltag völlig.

Indem Sie Ihre Gewohnheiten so umdeuten, dass Sie deren *Vorzüge* und nicht ihre Nachteile hervorheben, lässt sich Ihr Gehirn schnell und einfach neu programmieren, sodass eine Gewohnheit attraktiver erscheint.

Sport. Körperliche Betätigung ist für viele Menschen etwas Anstrengendes, das Energie kostet und müde macht. Sie können darin genauso gut eine Möglichkeit zur Entwicklung von Fähigkeiten und zur persönlichen Entfaltung sehen. Sagen Sie nicht mehr: »Ich muss morgens laufen gehen«, sondern lieber: »Ich kann Ausdauer aufbauen und schneller werden.« [149]

Finanzen. Geld sparen wird oft als Verzicht gesehen. Sie können es jedoch mit Freiheit statt mit Einschränkung verbinden, wenn Sie eine einfache Wahrheit erkennen: Wenn Sie jetzt sparsam leben, haben Sie in Zukunft *mehr* Mittel zur Verfügung. Das Geld, das Sie diesen Monat sparen, erhöht Ihre Kaufkraft im nächsten Monat.

Meditation. Wer schon einmal länger als drei Sekunden meditieren wollte, weiß nur zu gut, wie ärgerlich es ist, wenn man stets von störenden Gedanken abgelenkt wird. Dieses Ärgernis wird zu etwas Positivem, wenn Sie sich klarmachen, dass Ihnen jede Unterbrechung die Möglichkeit gibt, wieder den richtigen Atemrhythmus zu finden. Ablenkung ist etwas Gutes, weil man Meditation nur mit Ablenkungen üben kann.

Lampenfieber. Viele Menschen sind vor einer großen Präsentation oder einem wichtigen Wettbewerb nervös. Ihr Atem geht schneller, die Herzfrequenz erhöht sich, und die Erregung steigt. Wenn wir diese Gefühle negativ deuten, empfinden wir sie als bedrohlich und sind gestresst. Deuten wir sie dagegen positiv, können wir gelassen und unbeschwert reagieren. »Ich bin nervös« lässt sich zu »Ich bin aufgeregt und bekomme einen Adrenalinschub, damit ich mich konzentrieren kann« umdeuten. [150]

Diese kleinen mentalen Veränderungen sind keine Zauberei, können sich jedoch auf die Gefühle auswirken, die Sie mit einer bestimmten Gewohnheit oder Situation verbinden.

Wenn Sie noch einen Schritt weitergehen wollen, können Sie ein *Motivationsritual* erstellen. Dazu üben Sie einfach, Ihre Gewohnheiten mit etwas zu verbinden, das Ihnen Spaß macht, damit Sie immer einen Auslösereiz parat haben, wenn Sie Motivation brauchen. Wenn Sie beispielsweise vor dem Sex immer den gleichen Song hören, verbinden Sie die Musik irgendwann mit dem Geschlechtsakt. Dann müssen Sie nur den Song abspielen, wenn Sie in Stimmung kommen wollen.

Ed Latimore, ein Boxer und Schriftsteller aus Pittsburgh, nutzte unbewusst eine ganz ähnliche Strategie. »Seltsame Erkenntnis«, schrieb er. »Fokussierung und Konzentration steigen, wenn ich beim Schreiben meine Kopfhörer aufsetze. Ich muss nicht einmal Musik anmachen.« [151] Er hatte sich unbewusst konditioniert. Anfangs setzte er die Kopfhörer auf, wählte Musik, die er mochte, und arbeitete konzentriert. Nachdem er das fünf-, zehn-, zwanzigmal getan hatte, wurde das Kopfhöreraufsetzen zu einem Auslösereiz, den er automatisch mit gesteigerter Konzentration assoziierte. Das Verlangen ergab sich wie von selbst.

Sportler verwenden ähnliche Strategien, damit sich vor dem Einsatz die richtige mentale Verfassung einstellt. Während meiner Baseballkarriere entwickelte ich ein ganz bestimmtes Ritual, mit dem ich mich vor jedem Spiel dehnte und Würfe übte. Der ganze Ablauf dauerte etwa zehn Minuten, und ich ging immer genau gleich vor. Das diente dem Aufwärmen, doch ebenso wichtig war, dass damit die richtige geistige Einstellung entstand. Mit der Zeit verband ich mein Ritual vor dem Spiel mit dem Gefühl, wettkampfbereit und konzentriert zu sein. Auch wenn es mir vorher an Motivation gefehlt hatte, war ich nach meinem Ritual im »Spielmodus«.

Sie können diese Strategie für fast alle Zwecke nutzen. Gehen wir einmal davon aus, dass Sie sich allgemein etwas besser fühlen möchten. Suchen Sie sich etwas, das Sie wirklich glücklich macht – zum Beispiel Ihren Hund zu streicheln oder ein Schaumbad zu nehmen –, und erstellen Sie dann eine kurze Routine, die Sie jedes Mal durchführen, *bevor* Sie das tun, was Sie lieben. Vielleicht holen Sie dreimal tief Luft und lächeln.

Dreimal tief Luft holen. Lächeln. Hund streicheln. Wiederholen.

Irgendwann verbinden Sie diese Routine aus Atmen und Lächeln mit guter Laune. Sie wird zu einem Auslösereiz, der *bedeutet* , dass Sie glücklich sind. Wenn dieser Reiz fest etabliert ist, können Sie ihn jederzeit nutzen, wenn Sie Ihre Gefühlslage ändern wollen. Stress bei der Arbeit? Dreimal tief Luft holen und lächeln. Das Leben macht Sie traurig? Dreimal tief Luft holen und lächeln. Sobald eine Gewohnheit aufgebaut ist, kann der Auslösereiz auch dann ein Verlangen hervorrufen, wenn er wenig mit der ursprünglichen

Situation zu tun hat.

Die Ursachen für Ihre schlechten Gewohnheiten lassen sich ermitteln und ändern, indem Sie die damit verbundenen Assoziationen umdeuten. Das ist nicht einfach, aber wenn Sie Ihre Vorhersagen neu programmieren, können Sie aus einer schwierigen Gewohnheit eine attraktive machen.

Kapitelzusammenfassung

- Die Umkehrung des zweiten Gesetzes der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss unattraktiv sein.*
- Bei jeder Verhaltensweise gibt es ein oberflächliches Verlangen und ein tieferes, grundlegendes Motiv.
- Ihre Gewohnheiten sind moderne Lösungen für althergebrachtes Verlangen.
- Die eigentliche Ursache für Ihre Gewohnheiten ist die Vorhersage, die ihnen vorausgeht. Die Vorhersage ruft ein Gefühl hervor.
- Betonen Sie die Vorteile, die der Verzicht auf eine schlechte Gewohnheit mit sich bringt, damit diese unattraktiv erscheint.
- Gewohnheiten sind attraktiv, wenn wir sie mit positiven Gefühlen verbinden, und unattraktiv, wenn wir sie mit negativen Gefühlen verbinden. Schaffen Sie ein Motivationsritual, indem Sie unmittelbar vor einer schwierigen Gewohnheit etwas tun, das Ihnen Freude bereitet.

Linie

So schafft man eine gute Gewohnheit

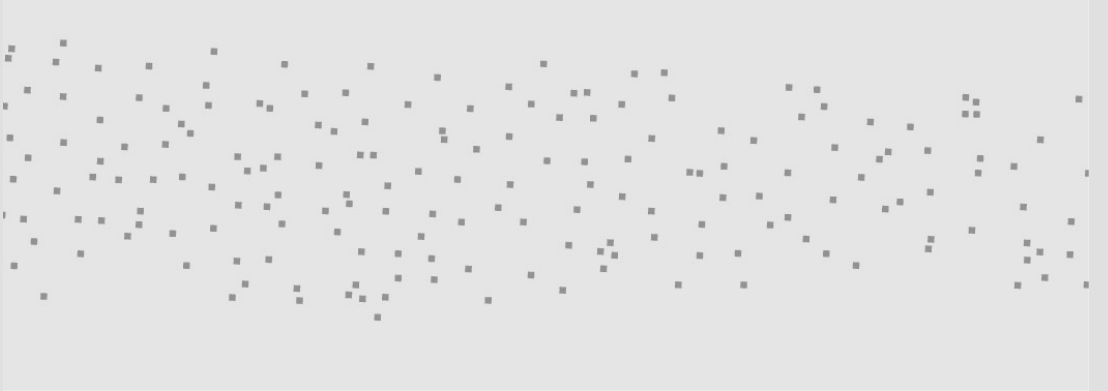
Das erste Gesetz	Sie muss offensichtlich sein.
1.1	Füllen Sie die Gewohnheits-Scorecard aus. Notieren Sie sich Ihre aktuellen Gewohnheiten, damit Sie diese richtig erkennen.
1.2	Formulieren Sie Realisierungsintentionen: »Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).«
1.3	Koppeln Sie Gewohnheiten aneinander: »Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).«
1.4	Gestalten Sie Ihr Umfeld so, dass die Auslösereize für gute Gewohnheiten offensichtlich und deutlich sichtbar sind.
Das zweite Gesetz	**Sie muss attraktiv sein.**
2.1	Setzen Sie auf Bedürfniskombinationen. Verbinden Sie etwas, das Sie tun *möchten* , mit etwas, das Sie tun *müssen*.
2.2	Schließen Sie sich einer Kultur an, in der Ihr angestrebtes Verhalten normal ist.
2.3	Schaffen Sie ein Motivationsritual. Tun Sie unmittelbar vor einer schwierigen Gewohnheit etwas, das Ihnen Freude bereitet.
Das dritte Gesetz	**Sie muss einfach sein.**
Das vierte Gesetz	**Sie muss befriedigend sein.**

So stellt man eine schlechte Gewohnheit ab

Umkehrung des ersten Gesetzes	Sie muss unsichtbar sein.
1.5	Schützen Sie sich vor Auslösern. Entfernen Sie Auslösereize für Ihre schlechten Gewohnheiten aus Ihrem Umfeld.
Umkehrung des zweiten Gesetzes	**Sie muss unattraktiv sein.**
2.4	Verändern Sie Ihre Einstellung. Betonen Sie, welche Vorteile es hat,

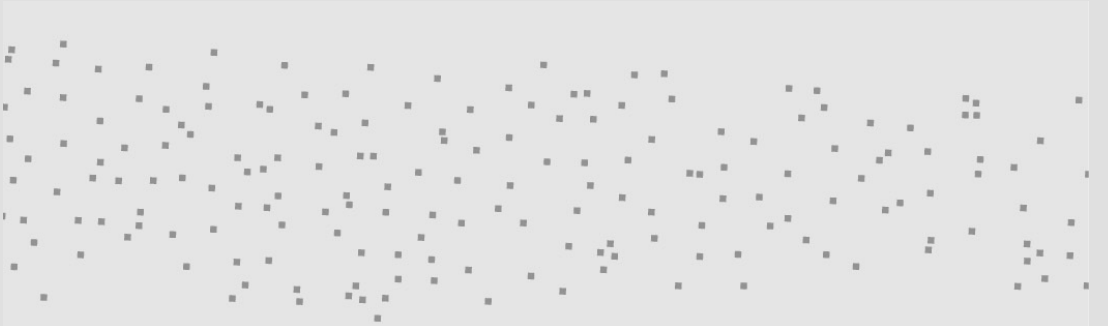
	wenn Sie Ihre schlechten Gewohnheiten meiden.
Umkehrung des dritten Gesetzes	**Sie muss schwierig sein.**
Umkehrung des vierten Gesetzes	**Sie muss unbefriedigend sein.**

Unter www.goldmann-verlag.de/jamesclear können Sie sich eine Druckversion dieses Gewohnheits-Spickzettels herunterladen.



DAS DRITTE GESETZ

Die Gewohnheit muss einfach sein



11

Gehen Sie langsam, aber niemals rückwärts

Am ersten Unterrichtstag teilte Jerry Uelsmann, Professor für Filmfotografie an der University of Florida, seine Studierenden in zwei Gruppen ein.

Jeder auf der linken Seite des Klassenzimmers, so erklärte er, gehöre zur Gruppe »Menge«. Sie würden ausschließlich nach dem Umfang der von ihnen geleisteten Arbeit benotet. Am letzten Tag des Unterrichts würde er die Anzahl der von den Studierenden eingereichten Fotos ermitteln. Einhundert Fotos würden mit der Bestnote bewertet, neunzig Fotos mit der zweitbesten und so weiter.

Alle auf der rechten Seite des Raumes waren dagegen in der Gruppe »Qualität«. Sie sollten nur nach der Qualität ihrer Arbeit beurteilt werden. Sie mussten im ganzen Semester nur ein einziges Bild hervorbringen, doch für die Bestnote musste es nahezu perfekt sein.

Am Ende des Semesters war der Professor erstaunt, dass in der Gruppe *Menge* die besten Fotos entstanden waren. Diese Studierenden hatten das ganze Semester über Fotos gemacht, mit Komposition und Beleuchtung experimentiert, verschiedene Methoden in der Dunkelkammer ausprobiert und aus ihren Fehlern gelernt. Indem sie Hunderte von Fotos erstellten, wurden sie immer besser. Die Gruppe *Qualität* dagegen hatte nur herumgesessen und spekuliert, was Perfektion bedeutete. Am Ende konnten diese Studierenden außer vagen Theorien und einem mittelmäßigen Foto wenig vorweisen. [152]

Man verzettelt sich nur zu leicht, wenn man den optimalen Plan für eine Veränderung ermitteln will: wie man am schnellsten abnimmt, am besten Muskeln aufbaut, das perfekte Nebengeschäft gründet. Wir konzentrieren uns so sehr darauf, den besten Ansatz zu finden, dass wir gar nicht dazu kommen, überhaupt aktiv zu werden. Voltaire schrieb dazu treffend: »Das Beste ist der Feind des Guten.« [153]

Ich selbst bezeichne dies als Unterschied zwischen Beschäftigung und Handeln. Beide Begriffe scheinen das Gleiche zu meinen, doch das täuscht. Beschäftigung bedeutet, dass Sie planen, Strategien entwerfen und lernen. All das ist gut, führt jedoch nicht zu einem Ergebnis.

Handeln dagegen ist ein Verhalten, das zu einem Ergebnis führt. Wenn ich zwanzig Ideen für Artikel skizziere, die ich schreiben möchte, bin ich

beschäftigt. Wenn ich mich tatsächlich hinsetze und einen Artikel verfasse, ist das Handeln. Wenn ich nach einem besseren Diätplan suche und ein paar Bücher über das Thema lese, ist das eine Beschäftigung. Wenn ich tatsächlich eine gesunde Mahlzeit zu mir nehme, handele ich.

Manchmal ist eine Beschäftigung durchaus sinnvoll, aber sie allein wird nie zu einem Ergebnis führen. Egal wie oft Sie mit dem Personal Trainer sprechen, diese Beschäftigung wird Sie nie in Form bringen. Nur die Handlung, also das Workout, bringt das gewünschte Ergebnis.

Wenn Beschäftigung nicht zu Ergebnissen führt, warum geben wir uns dann damit ab? Manchmal deshalb, weil wir tatsächlich etwas planen oder mehr lernen müssen. Meist jedoch, weil die Beschäftigung uns das Gefühl gibt, dass wir Fortschritte machen, ohne das Risiko eines Scheiterns einzugehen. Wir sind meist sehr gut darin, Kritik zu vermeiden. Scheitern oder öffentliche Verurteilungen sind sehr unangenehm, deshalb gehen wir Situationen, in denen dies droht, lieber aus dem Weg. Und das ist der Hauptgrund, warum man sich einer Beschäftigung widmet, statt zu handeln: Man will das Scheitern hinauszögern.

Wer sich beschäftigt, kann sich mühelos einreden, dass er dennoch Fortschritte macht. Man denkt: *»Ich führe gerade Gespräche mit vier potenziellen Kunden. Das ist gut. Es geht in die richtige Richtung.«* Oder: *»Ich habe einige Ideen für das Buch gesammelt, das ich schreiben möchte. So langsam nimmt es Gestalt an.«*

Eine Beschäftigung vermittelt das Gefühl, etwas zu schaffen. In Wirklichkeit ist sie jedoch lediglich die Vorbereitung für eine Handlung. Wenn die Vorbereitung nur dazu dient, das Handeln aufzuschieben, müssen Sie etwas ändern. Sie sollten nicht nur planen. Sie sollten üben.

Wenn Sie eine Gewohnheit meistern wollen, ist nur die Wiederholung der Schlüssel zum Erfolg, nicht die Perfektion. Sie müssen die neue Gewohnheit nicht bis ins kleinste Detail planen. Sie müssen sie nur einüben. Dies ist die erste Erkenntnis zum dritten Gesetz: Sie brauchen ausreichend Übung.

Wie lange dauert es, bis eine neue Gewohnheit entsteht?

Eine Gewohnheit entsteht, wenn sich ein Verhalten durch Wiederholung immer stärker automatisiert. Je häufiger Sie eine Tätigkeit wiederholen, desto stärker verändert sich die Struktur Ihres Gehirns, sodass diese Tätigkeit effizient ausgeführt werden kann. Neurowissenschaftler bezeichnen dies als *Langzeitpotenzierung* [154] *;* damit ist gemeint, dass sich die Verbindungen zwischen Neuronen im Gehirn aufgrund aktueller Tätigkeitsmuster verstärken. Mit jeder Wiederholung verbessert sich die Signalgebung

zwischen den Zellen, die neuronalen Verbindungen werden gefestigt. Dieses Phänomen, das erstmals 1949 vom Neuropsychologen Donald Hebb beschrieben wurde, ist allgemein als Hebb' sche Regel bekannt: »Neuronen, die zusammen feuern, verbinden sich.« [155]

Die Wiederholung einer Gewohnheit ruft im Gehirn deutliche physikalische Veränderungen hervor. Bei Musikern ist das Kleinhirn – das für körperliche Abläufe wie das Zupfen einer Gitarrensaite oder das Streichen mit dem Geigenbogen wichtig ist – größer als bei Nichtmusikern. [156] Mathematiker dagegen haben mehr graue Substanz in den unteren Parietallappen, die eine Schlüsselrolle bei Rechenvorgängen und Kalkulation spielen. [157] Ihre Größe steht in direktem Zusammenhang mit der Zeit, die dem Fachbereich gewidmet wurde; je älter und erfahrener der Mathematiker, desto größer ist der Zuwachs an grauer Substanz.

Bei der Analyse des Gehirns von Taxifahrern in London stellten Wissenschaftler fest, dass der Hippocampus – eine Hirnregion, die für das räumliche Gedächtnis wichtig ist – bei ihren Testpersonen deutlich größer war als bei Nichttaxifahrern. [158] Noch faszinierender ist, dass der Hippocampus wieder schrumpfte, nachdem sich ein Fahrer zur Ruhe gesetzt hatte. Wie Körpermuskulatur, die auf regelmäßiges Krafttraining reagiert, verändern sich bestimmte Regionen des Gehirns bei stärkerer Nutzung und bilden sich wieder zurück, wenn sie nicht mehr zum Einsatz kommen.

Wie wichtig Wiederholung ist, um Gewohnheiten zu etablieren, wusste man natürlich schon lange bevor sich die Neurowissenschaft damit befasste. 1860 bemerkte der englische Philosoph George Henry Lewes: »Wenn man eine neue Sprache, ein Musikinstrument oder ungewohnte Bewegungen erlernt, fällt dies sehr schwer, weil die Kanäle, die jede Empfindung durchlaufen muss, noch nicht vorhanden sind; sobald die häufige Wiederholung sich jedoch einen Weg gebahnt hat, schwindet diese Schwierigkeit, und die Handlungen werden so automatisch, dass sie ausgeführt werden können, während der Geist anderweitig beschäftigt ist.« [159] Sowohl der gesunde Menschenverstand als auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind sich einig: Wiederholung ist eine Form der Veränderung. [160]

Immer wenn Sie eine Tätigkeit wiederholen, aktivieren Sie einen bestimmten neuronalen Schaltkreis, der mit dieser Gewohnheit verbunden ist. Wenn Sie also eine neue Gewohnheit kodieren wollen, lässt sich das besonders effektiv mit einfacher Wiederholung erreichen. Deshalb verbesserten die Studierenden, die tonnenweise Fotos machten, ihre Fähigkeiten, während das denjenigen, die nur über perfekte Fotos

theoretisierten, nicht gelang. Eine Gruppe übte aktiv, die andere versuchte, passiv zu lernen. Die einen handelten, die anderen beschäftigten sich.

Alle Gewohnheiten nehmen eine ähnliche Entwicklung, vom gezielten Üben bis hin zum automatischen Verhalten, das man als *Automatizität* bezeichnet. Automatizität ist die Fähigkeit, ein Verhalten auszuführen, ohne über jeden Schritt nachzudenken; dann ist das Nichtbewusstsein am Werk. [161]

Das sieht ungefähr so aus:

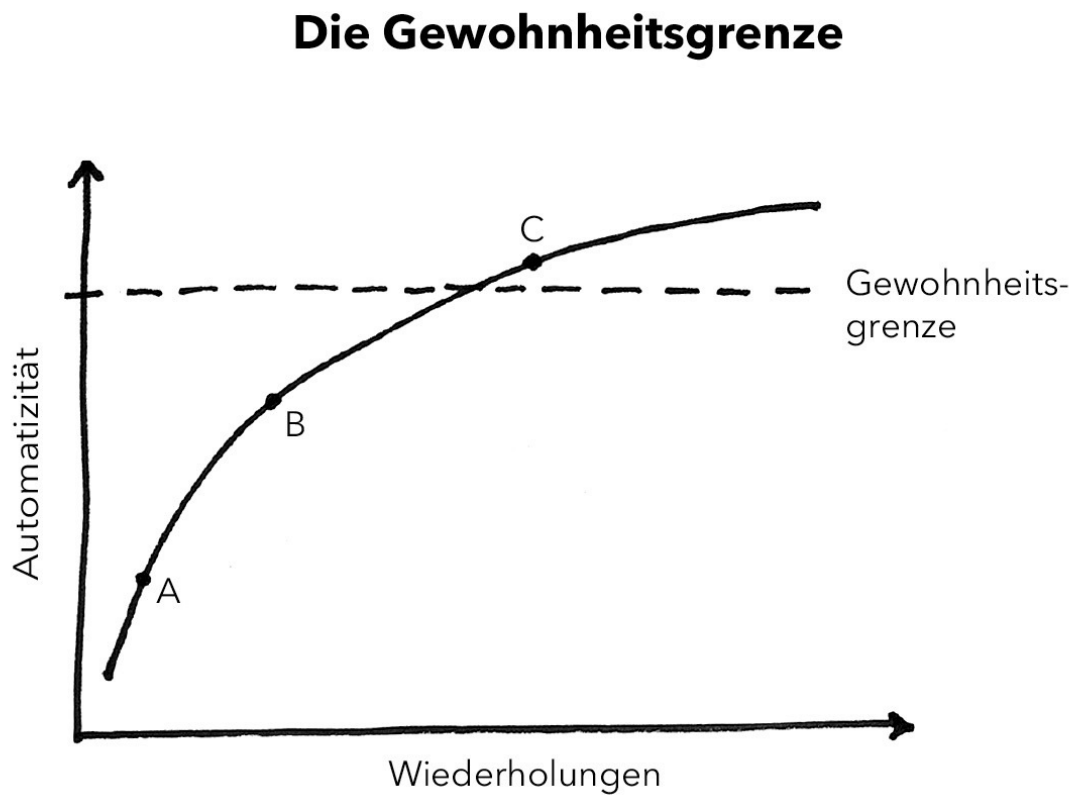


Abbildung 11: Anfangs (Punkt A) erfordert die Ausführung einer Gewohnheit reichlich Anstrengung und Konzentration. Nach einigen Wiederholungen (Punkt B) wird sie einfacher, braucht jedoch immer noch ein gewisses Maß an bewusster Aufmerksamkeit. Nach entsprechender Übung (Punkt C) läuft die Gewohnheit eher automatisch als bewusst ab. Jenseits dieser Schwelle – der *Gewohnheitsgrenze* – lässt sich das Verhalten mehr oder weniger ohne Nachdenken ausführen. Eine neue Gewohnheit ist entstanden.

Auf der folgenden Seite sehen Sie, wie es aussieht, wenn Forscher den Grad der Automatizität einer tatsächlichen Gewohnheit festhalten, zum Beispiel, wenn jemand jeden Tag zehn Minuten spazieren geht. Die Diagramme, die Wissenschaftler als *Lernkurven* bezeichnen, vermitteln eine wichtige

Erkenntnis über Verhaltensänderungen: Gewohnheiten entstehen nicht mit der Zeit, sondern durch Wiederholung. [162]

Ich werde sehr oft gefragt: »Wie *lange* brauche ich, um eine neue Gewohnheit aufzubauen?« Eigentlich sollte man jedoch fragen: »Wie *viele* brauche ich, um eine neue Gewohnheit aufzubauen?« Das heißt, wie viele Wiederholungen sind erforderlich, damit eine Gewohnheit automatisch wird?

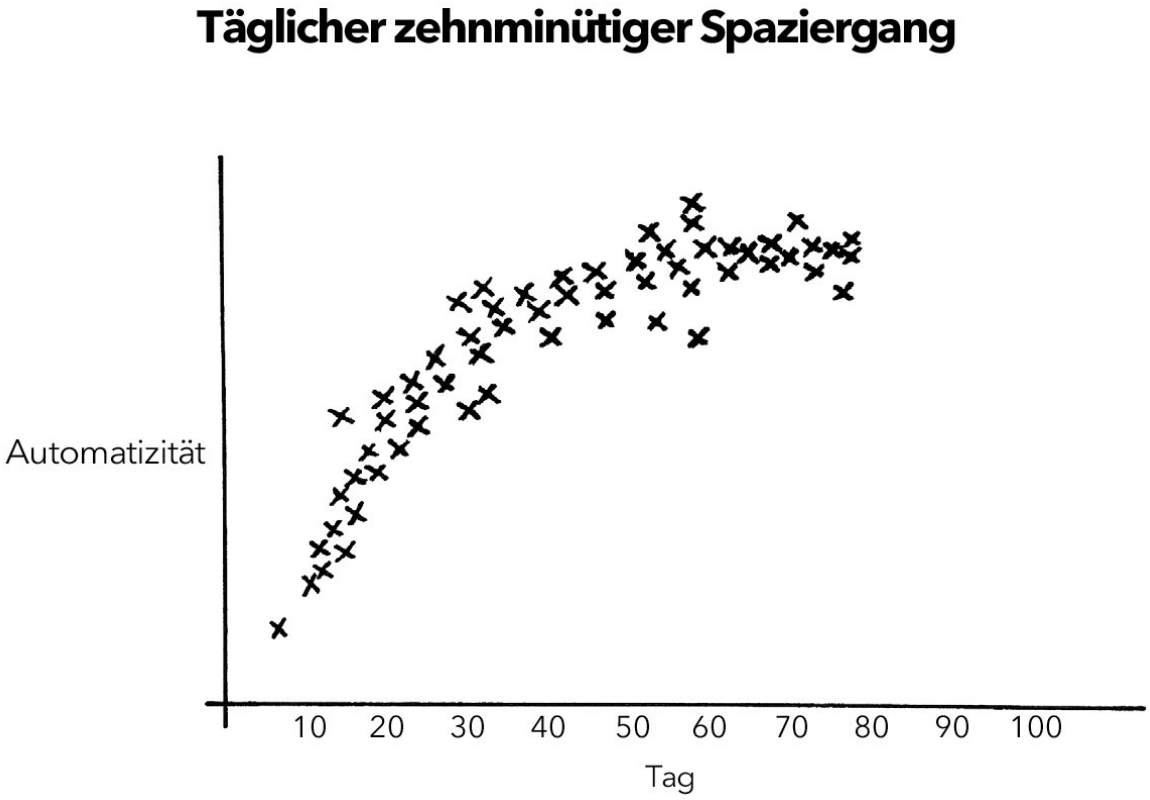


Abbildung 12: Diese Grafik zeigt jemanden, der sich angewöhnt hat, jeden Tag nach dem Frühstück zehn Minuten spazieren zu gehen. Beachten Sie, dass mit zunehmender Wiederholung auch die Automatizität zunimmt, bis das Verhalten so einfach und automatisch ist wie nur möglich.

Es gibt keine magische Zeitgrenze, die überschritten wird, damit eine Gewohnheit entsteht. Es spielt keine Rolle, ob einundzwanzig Tage oder dreißig Tage oder dreihundert Tage vergangen sind. Was zählt, ist, wie oft Sie das Verhalten ausführen. Sie können etwas in dreißig Tagen zweimal oder zweihundertmal tun. Auf die Häufigkeit kommt es an. Ihre aktuellen Gewohnheiten haben Sie durch Hunderte, wenn nicht gar Tausende von Wiederholungen verinnerlicht. Neue Gewohnheiten erfordern die gleiche Häufigkeit. Erst nach einer ausreichenden Anzahl erfolgreicher Versuche ist das Verhalten fest in Ihrem Kopf verankert und die *Gewohnheitsgrenze* überschritten.

In der Praxis spielt es eigentlich keine Rolle, wie lange es dauert, bis eine Gewohnheit automatisch wird. Entscheidend ist, dass Sie so handeln, wie es

nötig ist, um Fortschritte zu erzielen. Ob die Handlung vollautomatisch abläuft, ist dabei eher nebensächlich.

Eine Gewohnheit entsteht nur, wenn Sie sie einüben. Und das lässt sich am effektivsten erreichen, wenn Sie das dritte Gesetz der Verhaltensänderung befolgen: *Die Gewohnheit muss einfach sein.* Die folgenden Kapitel zeigen Ihnen, wie Sie genau das erreichen.

Kapitelzusammenfassung

- Das dritte Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss einfach sein.*
- Am effektivsten lernt man durch Üben, nicht durch Planung.
- Konzentrieren Sie sich auf Handlungen, nicht auf Beschäftigungen.
- Gewohnheiten entstehen, wenn ein Verhalten durch Wiederholung immer automatischer wird.
- Die Häufigkeit einer Gewohnheit ist wichtiger als ihre Dauer.

Linie

12

Das Gesetz der geringsten Anstrengung

In seinem preisgekrönten Buch *Arm und Reich* führt der Anthropologe und Biologe Jared Diamond eine einfache Tatsache an: Die Kontinente sind unterschiedlich geformt. Auf den ersten Blick erscheint das offensichtlich und eher irrelevant, doch bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass diese Tatsache entscheidende Auswirkungen auf das menschliche Verhalten hat.

Die Hauptachse des amerikanischen Kontinents verläuft von Norden nach Süden, die Landmasse Nord- und Südamerikas ist also eher lang und schmal statt breit und dick. Das Gleiche trifft im Prinzip auf Afrika zu. Für die Landmasse, die Europa, Asien und den Nahen Osten bildet, gilt dagegen das Gegenteil. Dieses riesige Stück Land orientiert sich eher in Ost-West-Richtung. Laut Diamond hatte diese unterschiedliche Form maßgebliche Konsequenzen für die Entwicklung der Landwirtschaft im Laufe der Jahrhunderte. [163]

Als sich die Landwirtschaft auf der ganzen Welt ausbreitete, konnten sich die Bauern auf Ost-West-Routen viel leichter ausbreiten als in Nord-Süd-Richtung. Das liegt daran, dass sich Klima, Sonnenstunden und Niederschlagsmengen sowie jahreszeitliche Veränderungen auf den gleichen Breitengraden meist ähnlich sind. Somit konnten die Bauern in Europa und Asien einige wenige Nutzpflanzen kultivieren und sie auf der gesamten Fläche von Frankreich bis China anbauen.

Im Vergleich dazu variiert das Klima ganz erheblich, wenn man von Norden nach Süden reist. Führen Sie sich nur einmal vor Augen, wie sehr sich das Wetter in Florida von dem in Kanada unterscheidet. Selbst der geschickteste Landwirt der Welt wird im kanadischen Winter keine Orangen aus Florida anbauen können. Schnee taugt nicht als Ackerboden. Um entlang der Nord-Süd-Routen Ackerbau zu betreiben, mussten die Landwirte für jede Klimazone neue Pflanzen finden und kultivieren.

Infolgedessen entwickelte sich die Landwirtschaft in Asien und Europa zwei- bis dreimal schneller als in Amerika. Im Laufe der Jahrhunderte zeigte dieser kleine Unterschied ungeheure Auswirkungen. Die vermehrte Nahrungsmittelproduktion ermöglichte ein schnelleres Bevölkerungswachstum. Da sie über mehr Menschen verfügten, konnten diese Kulturen stärkere Armeen aufbauen und waren besser in der Lage, neue Technologien zu entwickeln.

Die Veränderungen hatten eine kleine Ursache – Nutzpflanzen, die sich etwas weiter ausbreiteten, eine etwas schneller wachsende Bevölkerung –, die mit der Zeit jedoch erhebliche Unterschiede bewirkte.

Die Verbreitung der Landwirtschaft zeigt beispielhaft, wie sich das dritte Gesetz der Verhaltensänderung auf globaler Ebene auswirkt. Gemeinhin geht man davon aus, dass Motivation der Schlüssel zur Veränderung von Gewohnheiten ist. Wenn man etwas *wirklich* will, würde man es auch tun. In Wirklichkeit jedoch besteht unsere wahre Motivation darin, faul zu sein und die bequeme Lösung zu wählen. Und ganz gleich, was der neueste Bestseller zur Produktivitätssteigerung Ihnen weismachen will – diese Strategie ist schlau und nicht dumm.

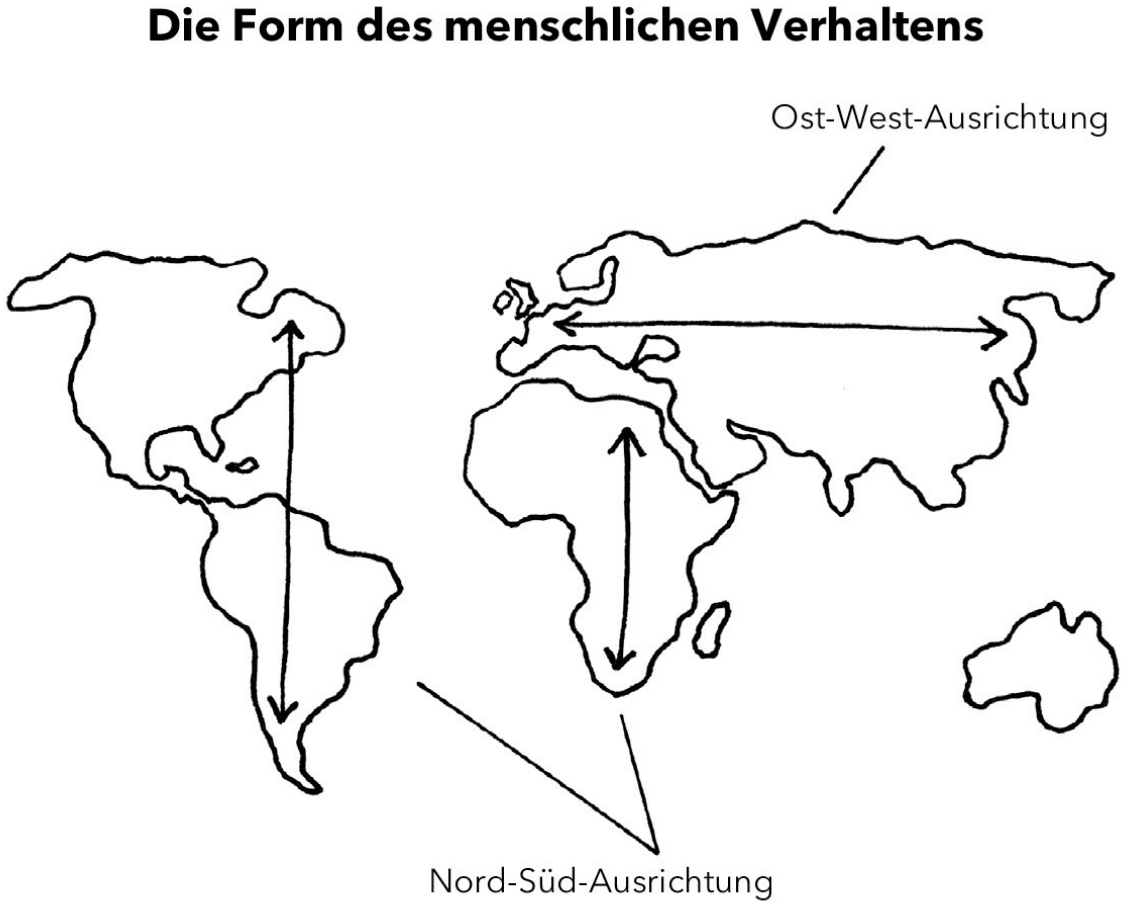


Abbildung 13: In Europa und Asien verläuft die Hauptachse von Ost nach West, in Amerika und Afrika von Nord nach Süd. Somit ist das Klimaspektrum innerhalb Amerikas breiter als im europäisch-asiatischen Raum. Infolgedessen verbreitete sich die Landwirtschaft in Europa und Asien fast doppelt so schnell wie anderswo. Die Bauern waren über Hunderte oder gar Tausende von Jahren durch die äußeren Umstände beeinträchtigt.

Energie ist kostbar, und das Gehirn ist darauf programmiert, sie zu sparen, wann immer es möglich ist. Es liegt in der Natur des Menschen, dem Gesetz der geringsten Anstrengung [164] zu folgen, das besagt, dass der Mensch bei

zwei ähnlichen Alternativen von Natur aus diejenige wählt, die den geringsten Arbeitsaufwand erfordert. [165] Deshalb würden Sie Ihr Ackerland zum Beispiel eher nach Osten ausdehnen, wo Sie die gleichen Pflanzen anbauen können, statt nach Norden, wo ein anderes Klima herrscht. Von allen Handlungen, die infrage kommen, entscheiden wir uns für diejenige, die mit dem geringsten Aufwand den größten Nutzen liefert. Wir sind motiviert, das Einfache zu tun.

Jede Handlung benötigt eine bestimmte Menge an Energie. Je mehr Energie benötigt wird, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass die Handlung umgesetzt wird. Wenn Sie vorhaben, hundert Liegestütze pro Tag zu machen, erfordert das eine Menge Energie! Anfangs, wenn Sie noch motiviert und voller Elan sind, bringen Sie die nötige Kraft auf. Aber nach ein paar Tagen wird Ihnen diese massive Anstrengung zu viel. Regelmäßig einen einzigen Liegestütz pro Tag zu machen, erfordert dagegen fast gar keine Energie. Und je weniger Energie man für eine Gewohnheit braucht, desto wahrscheinlicher wird sie umgesetzt.

Bei näherer Betrachtung werden Sie feststellen, dass alle Verhaltensweisen, für die Sie sehr viel Zeit opfern, mit sehr geringer Motivation ausgeführt werden können. Gewohnheiten wie die Beschäftigung mit dem Handy, das Lesen von E-Mails und Fernsehen rauben so viel Zeit, weil sie kaum Aufwand verlangen. Sie sind erstaunlich bequem.

In gewisser Weise ist jede Gewohnheit nur eine Hürde auf dem Weg zu dem, was man wirklich will. Diäten sind eine Hürde, wenn man in Form kommen will. Meditation ist eine Hürde, wenn man nach Ruhe strebt. Tagebuchschreiben ist eine Hürde, wenn man sich Klarheit verschaffen möchte. Sie wünschen sich nicht die Gewohnheit an sich, sondern wollen das Ergebnis, das die Gewohnheit liefert. Je höher die Hürde – also je schwieriger die Gewohnheit –, desto größer der Unterschied zwischen Ihrem aktuellen und Ihrem angestrebten Zustand. Deshalb müssen Ihre Gewohnheiten unbedingt so einfach sein, dass Sie sie auch dann ausführen, wenn Sie keine Lust dazu haben. Wenn Sie gute Gewohnheiten bequemer gestalten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie diese beibehalten.

Aber gibt es nicht viele Situationen, in denen das überhaupt nicht zutrifft? Wenn wir angeblich alle so faul sind, wieso vollbringen dann viele Menschen große Leistungen, indem sie beispielsweise Kinder großziehen, ein Unternehmen gründen oder den Mount Everest besteigen?

Zweifellos sind Sie in der Lage, sehr schwierige Dinge zu tun. Das Problem besteht darin, dass Sie an manchen Tagen Lust auf Anstrengung haben und es an anderen Tagen lieber ruhig angehen lassen. An den kritischen Tagen ist es wichtig, dass möglichst vieles für Sie arbeitet, damit Sie die

Herausforderungen meistern, die das Leben unweigerlich mit sich bringt. Je geringer der Aufwand, desto leichter kommt Ihr stärkeres Ich zum Vorschein. Mit der Regel *Die Gewohnheit muss einfach sein* ist nicht gemeint, dass Sie *nur* einfache Dinge tun sollen. Vielmehr sollte es in jeder Situation so einfach wie möglich sein, etwas zu tun, das sich langfristig auszahlt.

Mit weniger Aufwand mehr erreichen

Stellen Sie sich vor, Sie benutzen einen Gartenschlauch mit einem Knick in der Mitte. [166] Ein wenig Wasser kann durchfließen, aber nicht sehr viel. Wenn Sie die Durchflussrate durch den Schlauch erhöhen möchten, haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder können Sie das Ventil aufdrehen, damit mehr Wasser hindurchgedrückt wird. Oder Sie entfernen einfach den Knick im Schlauch, sodass das Wasser natürlich fließen kann.

Wenn Sie versuchen, die Motivation zu einer schwierigen Gewohnheit aufrechtzuerhalten, wollen Sie Wasser durch einen geknickten Schlauch pressen. Das ist zwar möglich, erfordert jedoch große Anstrengung und stellt eine Belastung dar. Wenn Sie Ihre Gewohnheiten jedoch schlicht und einfach gestalten, beseitigen Sie damit den Knick aus dem Schlauch. Sie versuchen nicht, die Reibungspunkte im Leben zu überwinden, sondern entfernen diese einfach.

Der Aufwand, der mit Ihren Gewohnheiten verbunden ist, lässt sich besonders effektiv reduzieren, wenn Sie Ihr Umfeld entsprechend gestalten. Aus Kapitel 6 wissen wir, dass Auslösereize durch eine Umgestaltung des Umfelds offensichtlicher werden können, doch mit der gleichen Methode lassen sich auch Handlungen einfacher gestalten. Überlegen Sie zum Beispiel genau, *wo* Sie die neue Gewohnheit ausführen wollen, und wählen Sie am besten einen Ort, an dem Sie bereits tagtäglich vorbeikommen. Gewohnheiten entstehen leichter, wenn sie gut in den Tagesablauf passen. Wenn das Fitnessstudio auf dem Arbeitsweg liegt, werden Sie es mit höherer Wahrscheinlichkeit aufsuchen, weil der Besuch keinen großen Aufwand bedeutet. Liegt es dagegen abseits Ihrer üblichen Strecke – und sei es nur wenige Straßen weiter –, müssen Sie dafür einen »Umweg« machen.

Noch effektiver kann es sein, zu Hause oder bei der Arbeit Reibungspunkte zu beseitigen. Wir versuchen viel zu oft, Gewohnheiten dann durchzusetzen, wenn zu starke Konflikte auftreten. So wollen wir streng Diät halten, wenn wir mit Freunden essen gehen, in einem chaotischen Haushalt ein Buch schreiben oder uns konzentrieren, während wir ein Smartphone mit vielen Ablenkungen benutzen. Das muss nicht sein. Wir können das, was uns behindert, einfach abstellen. Genau das erkannten Elektronikhersteller in Japan in den 1970er-Jahren.

In einem Artikel mit dem Titel »Better All the Time«, der im *New Yorker* erschien, schreibt James Surowiecki:

»Japanische Unternehmen setzten auf ein System, das als ›Schlanke Produktion‹ bekannt wurde und konsequent alles Überflüssige aus dem Produktionsprozess beseitigte, bis hin zur Umgestaltung der Arbeitsplätze, damit die Arbeiter ihre Werkzeuge erreichen konnten, ohne sich zeitaufwendig zu drehen und zu wenden. So wurden japanische Fabriken effizienter und japanische Produkte zuverlässiger als amerikanische. 1974 rief man für amerikanische Farbfernseher fünfmal so häufig den Kundendienst an wie für japanische Fernseher. Im Jahr 1979 brauchten amerikanische Arbeiter dreimal so lange, um ihre Geräte zu montieren.« [167]

Ich bezeichne diese Strategie gerne als *Addition durch Subtraktion* . [168] [169] Die japanischen Unternehmen ermittelten sämtliche Reibungspunkte im Herstellungsprozess und stellten diese ab. Durch die Subtraktion des überflüssigen Aufwands gewannen sie Kunden und Umsatz hinzu. Genauso können wir mit weniger Aufwand mehr erreichen, wenn wir die Reibungspunkte beseitigen, die uns Zeit und Energie kosten. (Deshalb fühlt man sich so gut, wenn man aufräumt: Man ist nicht nur fleißig, sondern reduziert auch die kognitive Belastung, die unsere Umwelt für uns darstellt.)

Wenn Sie genau überlegen, an welche Produkte man sich am schnellsten gewöhnt, werden Sie feststellen, dass es diesen Waren und Dienstleistungen besonders gut gelingt, kleine Reibungspunkte aus Ihrem Leben zu entfernen. Lieferdienste erleichtern das Einkaufen, Dating-Apps erleichtern soziale Kontakte, Mitfahrgelegenheiten erleichtern die Fortbewegung, Textnachrichten erfordern weniger Aufwand als der Postversand eines Briefs.

Genau wie die japanischen Fernsehhersteller, die unnötige Bewegungen am Arbeitsplatz abstellten, entwickeln erfolgreiche Unternehmen gezielt Produkte, die möglichst viele Schritte automatisieren, eliminieren oder vereinfachen. Sie reduzieren die Anzahl der Felder auf jedem Formular. Sie verringern die Anzahl der Klicks, die für die Kontoerstellung erforderlich sind. Sie liefern Produkte mit leicht verständlichen Anleitungen oder bitten ihre Kunden, eine engere Auswahl zu treffen.

Als die ersten sprachaktivierten Lautsprecher auf den Markt kamen – Produkte wie Google Home, Amazon Echo und Apple HomePod –, fragte ich einen Freund, was ihm an seiner Neuanschaffung gefalle. Er sagte, es sei einfach bequemer, »Countrymusik spielen« zu sagen, als das Handy hervorzuziehen, die Musik-App zu öffnen und eine Playlist auszuwählen. Dabei galt es nur wenige Jahre zuvor als unglaublich bequem, dass man keine CDs im Geschäft mehr kaufen musste, sondern immer eine unbegrenzte

Anzahl von Musiktiteln parat hatte. Die Wirtschaft arbeitet unermüdlich daran, das gleiche Ergebnis noch unkomplizierter zu liefern.

Ähnliche Strategien setzen Behörden sehr effektiv ein. Um die Steuereinnahmen zu erhöhen, schickte die britische Regierung ihren Bürgern einen direkten Link zum entsprechenden Steuerformular, statt nur auf die Webseite zu verweisen, auf der das Formular heruntergeladen werden konnte. Der Verzicht auf diesen einen Zwischenschritt steigerte die Reaktionsquote von 19,2 auf 23,4 Prozent. Für ein Land wie das Vereinigte Königreich machen solche Prozentwerte Steuereinnahmen in Millionenhöhe aus. [170]

Der Grundgedanke besteht darin, dass eine Umgebung geschaffen werden sollte, in der es so einfach wie möglich ist, das Richtige zu tun. Wer bessere Gewohnheiten entwickeln will, muss überlegen, wie sich der Aufwand für gute Gewohnheiten reduzieren lässt, während schlechte Gewohnheiten gleichzeitig aufwendiger werden.

Die richtigen Voraussetzungen schaffen

Oswald Nuckols ist IT-Entwickler aus Natchez, Mississippi. Außerdem weiß er genau, wie wirkungsvoll es ist, die richtigen Voraussetzungen zu schaffen. [171]

Nuckols räumt nach einer bestimmten Strategie auf, die er als »Zimmer-Reset« bezeichnet. Wenn er zum Beispiel nicht mehr fernsehen möchte, legt er die Fernbedienung wieder neben das Gerät, ordnet die Kissen auf der Couch und faltet die Decke zusammen. Wenn er aus dem Auto steigt, wirft er den Müll weg. Bevor er duscht, putzt er die Toilette, während das Duschwasser warm wird. (Für ihn ist es »der ideale Zeitpunkt zum Kloputzen, wenn man sowieso gleich duschen will.« [172]) Mit diesem Zurücksetzen aller Räume räumt er jedoch nicht nur nach der letzten Handlung auf, sondern schafft auch die Voraussetzungen für die nächste Handlung.

»Wenn ich ein Zimmer betrete, ist alles an Ort und Stelle«, schrieb Nuckols. »Weil ich das jeden Tag in jedem Zimmer mache, bleibt alles in bester Ordnung … Viele halten mich für fleißig, dabei ich bin eigentlich ziemlich faul. Ich bin nur proaktiv faul. Ich gewinne unglaublich viel Zeit.«

Wenn Sie einen Raum für einen bestimmten Zweck herrichten, sorgen Sie dafür, dass die nächste Handlung leichter fällt. Meine Frau zum Beispiel hat eine Schachtel, in der sie Grußkarten nach Anlass – Geburtstag, Trauer, Hochzeit, Schulabschluss und dergleichen – sortiert aufbewahrt. Wenn sie eine Karte braucht, findet sie dort eine passende und kann sie abschicken. Der Kartenversand fällt ihr unglaublich leicht, weil sie den damit verbundenen Aufwand reduziert hat. Jahrelang war ich das komplette Gegenteil. Wenn

jemand ein Baby bekam, nahm ich mir vor, eine Glückwunschkarte zu schicken. Dann jedoch gingen Wochen ins Land, und wenn mir wieder einfiel, eine Karte zu besorgen, war es schon zu spät. Die Gewohnheit war nicht einfach genug.

Es gibt viele Möglichkeiten, in Ihrem Umfeld optimale Voraussetzungen für die nächste Handlung zu schaffen. Wenn Sie ein gesundes Frühstück zubereiten möchten, stellen Sie am Vorabend die Pfanne auf den Herd, das Kochspray auf die Theke und alle Teller und Utensilien bereit. Nach dem Aufwachen fällt es Ihnen dann viel leichter, das Frühstück zu machen.

- Möchten Sie häufiger zeichnen? Stellen Sie sich Stifte, Notizbücher und Zeichengeräte in Reichweite auf den Schreibtisch.
- Möchten Sie trainieren? Legen Sie Trainingskleidung, Schuhe, Sporttasche und Wasserflasche rechtzeitig bereit.
- Möchten Sie Ihre Ernährung verbessern? Schneiden Sie am Wochenende Unmengen von Obst und Gemüse klein und bewahren Sie es in Frischhaltedosen auf, damit Sie unter der Woche gesunde, verzehrfertige Snacks griffbereit haben.

So lässt sich ganz leicht erreichen, dass die gute Gewohnheit der Weg des kleinsten Widerstands wird.

Sie können dieses Prinzip auch umkehren und die Umgebung so gestalten, dass sie schlechtes Verhalten erschwert. Wenn Sie zum Beispiel zu viel fernsehen, ziehen Sie nach jedem Gebrauch den Stecker. Schließen Sie das Gerät nur dann wieder an, wenn Sie den Namen der Sendung, die Sie sich ansehen möchten, laut aussprechen können. Damit ist der Aufwand gerade groß genug, um sinnloses Fernsehen zu verhindern.

Wenn das nicht hilft, können Sie noch einen Schritt weiter gehen. Trennen Sie den Fernseher vom Stromnetz und nehmen Sie die Batterien nach jedem Gebrauch aus der Fernbedienung, sodass es weitere zehn Sekunden dauert, bis Sie ihn einschalten können. Und wenn Sie wirklich knallhart sind, tragen Sie den Fernseher nach jedem Gebrauch aus dem Wohnzimmer in einen Schrank. Dann können Sie sich sicher sein, dass Sie ihn nur wieder herausnehmen, wenn Sie *wirklich* etwas sehen wollen. Je größer der Aufwand, desto unwahrscheinlicher die Gewohnheit.

Wenn möglich, lasse ich mein Handy bis zum Mittagessen in einem anderen Zimmer. Wenn es direkt neben mir liegt, muss ich es den ganzen Morgen immer wieder grundlos zur Hand nehmen. Liegt es jedoch in einem anderen Zimmer, denke ich selten daran. Und der Aufwand ist so groß, dass ich es

nicht ohne Grund hole. So sorge ich dafür, dass ich jeden Morgen drei bis vier Stunden ununterbrochen arbeiten kann.

Wenn es nicht ausreicht, Ihr Telefon in ein anderes Zimmer zu legen, bitten Sie einen Freund oder Angehörigen, es für ein paar Stunden zu verstecken, oder einen Kollegen, dass er es morgens in seinem Schreibtisch verstaut und Ihnen erst in der Mittagspause zurückgibt.

Erstaunlicherweise kann schon sehr geringer Aufwand unerwünschtes Verhalten verhindern. Wenn ich Bier hinten im Kühlschrank verstecke, wo es mir nicht ins Auge fällt, trinke ich weniger. Wenn ich Social-Media-Apps von meinem Handy lösche, kann es Wochen dauern, bis ich sie wieder herunterlade und mich einlogge. Eine echte Sucht lässt sich mit diesen Tricks zwar nicht bekämpfen, doch bei vielen von uns kann das Maß an Aufwand darüber entscheiden, ob wir an einer guten Gewohnheit festhalten oder in eine schlechte abgleiten. Stellen Sie sich nur vor, wie sich die Auswirkungen summieren, wenn Sie Dutzende derartiger Änderungen vornehmen und schließlich in einer Umgebung leben, die darauf ausgelegt ist, das gute Verhalten einfacher und das schlechte Verhalten schwieriger zu machen.

Ob als Einzelperson, Elternteil, Trainer oder Führungskraft, wenn wir ein Verhalten ändern wollen, sollten wir uns stets fragen: »Wie können wir eine Welt gestalten, in der es einfach ist, das Richtige zu tun?« Gestalten Sie Ihr Leben so, dass die wichtigsten Handlungen auch am leichtesten auszuführen sind.

Kapitelzusammenfassung

- Das menschliche Verhalten folgt dem Gesetz der geringsten Anstrengung. Wir entscheiden uns von Natur aus für die Alternative, die den geringsten Aufwand erfordert.
- Schaffen Sie eine Umgebung, in der es so einfach wie möglich ist, das Richtige zu tun.
- Reduzieren Sie den Aufwand, der mit gutem Verhalten verbunden ist. Wenn der Aufwand gering ist, sind die Gewohnheiten einfach.
- Erhöhen Sie den Aufwand, der für schlechtes Verhalten erforderlich ist. Ist der Aufwand hoch, wird die Gewohnheit schwierig.
- Schaffen Sie in Ihrem Umfeld Voraussetzungen, die künftige Handlungen erleichtern.

Linie

13

Mit der Zwei-Minuten-Regel dem Aufschieben ein Ende setzen

Twyla Tharp gilt als eine der größten Tänzerinnen und Choreografinnen der Neuzeit. 1992 erhielt sie ein MacArthur-Stipendium, oft auch als Genie-Preis bezeichnet, und tourte während ihrer Karriere zumeist rund um die Welt, um ihre Originalwerke zu präsentieren. Ihren Erfolg führt sie zum großen Teil auf einfache Alltagsgewohnheiten zurück.

»Ich beginne jeden Tag meines Lebens mit einem Ritual«, schreibt sie. »Ich wache um 5.30 Uhr auf, ziehe meine Trainingskleidung, meine Stulpen, mein Sweatshirt und eine Mütze an. Ich verlasse mein Haus in Manhattan, rufe ein Taxi und sage dem Fahrer, er soll mich zum Pumping Iron Gym an der Ecke 91st Street und First Avenue bringen, wo ich zwei Stunden lang trainiere.

Das Ritual besteht nicht in den Dehn- und Kraftübungen, die ich jeden Morgen im Fitnessstudio durchführe, sondern im Taxi. In dem Moment, in dem ich dem Fahrer das Ziel nenne, ist das Ritual abgeschlossen.

Das ist eine simple Sache, aber weil ich jeden Morgen genau das Gleiche mache, ist es eine Gewohnheit geworden – wiederholbar und einfach. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ich darauf verzichte oder etwas anders mache. Diese Gewohnheit ist eine von vielen in meinem Arsenal an Routinen und eine Sache weniger, über die ich nachdenken muss.« [173]

Jeden Morgen ein Taxi zu rufen ist zwar nur eine Kleinigkeit, aber dennoch ein großartiges Beispiel für das dritte Gesetz der Verhaltensänderung.

Nach Schätzungen von Forschern führen wir tagtäglich vierzig bis fünfzig Prozent aller Handlungen gewohnheitsmäßig aus. [174] Das allein ist schon ein beträchtlicher Prozentsatz, doch der wahre Einfluss Ihrer Gewohnheiten ist noch größer, als diese Zahlen vermuten lassen. Gewohnheiten sind automatische Entscheidungen, die sich auf die anschließenden bewussten Entschlüsse auswirken. Ja, eine Gewohnheit ist oft nach wenigen Sekunden vorbei, doch sie kann dennoch die Handlungen prägen, die Sie einige Minuten oder gar Stunden später ausführen.

Gewohnheiten sind wie eine Autobahnauffahrt. Sie führen auf einen bestimmten Weg, und ehe man sichs versieht, steuert man mit hoher Geschwindigkeit auf das nächste Verhalten zu. Dann erscheint es einfacher,

das aktuelle Verhalten fortzusetzen, als es zu ändern. Man hält zwei Stunden lang einen schlechten Film durch. Man nascht weiter, obwohl man schon satt ist. Man will »nur ganz kurz« etwas auf dem Handy nachschauen und hat im Handumdrehen zwanzig Minuten auf den Bildschirm gestarrt. So wirken sich Gewohnheiten, die Sie ohne Nachdenken ausführen, oft auf bewusst getroffene Entscheidungen aus. [175]

Jeden Tag gibt es einen kleinen Moment – normalerweise gegen 17.15 Uhr –, der darüber bestimmt, welchen Verlauf mein Abend nimmt. Meine Frau kommt von der Arbeit nach Hause, und entweder ziehen wir uns dann Trainingskleidung an und gehen ins Fitnessstudio, oder wir legen uns auf die Couch, bestellen indisches Essen und schauen *The Office*. [176] Ähnlich wie bei Twyla Tharp und dem Taxi besteht für mich das Ritual in der Trainingskleidung. Wenn ich mich umziehe, weiß ich, dass das Training stattfinden wird. Alles, was danach kommt – der Weg ins Fitnessstudio, die Entscheidung für bestimmte Übungen, der Gang zu den Geräten –, ist einfach, sobald ich den ersten Schritt gemacht habe.

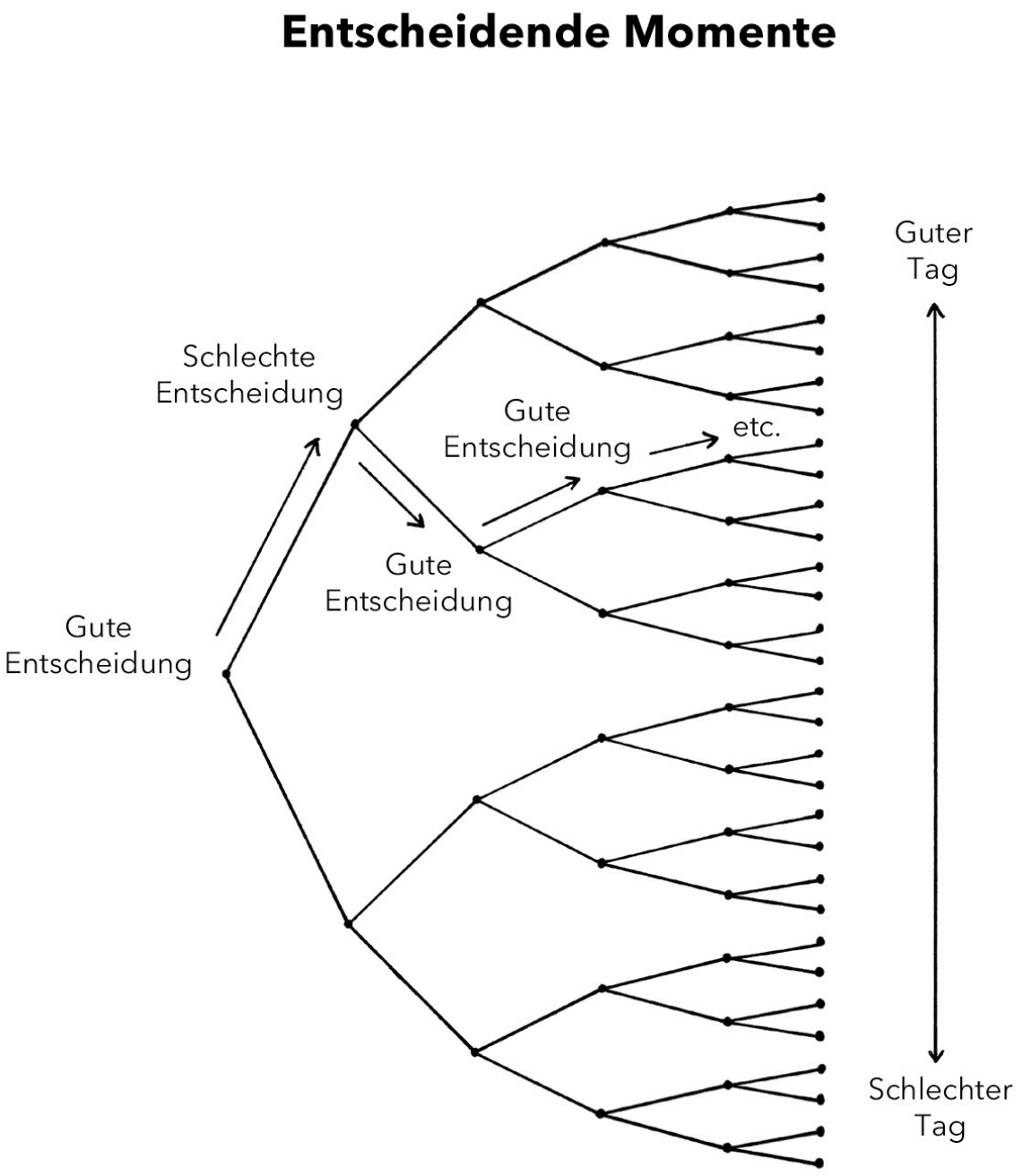


Abbildung 14: Ob wir einen guten oder schlechten Tag erleben, wird oft durch einige wenige produktive und gesunde Entscheidungen bestimmt. Jeder dieser Momente stellt die Weichen in eine bestimmte Richtung, und die Summe der Entscheidungen im Laufe des Tages kann zu einem vollkommen anderen Ergebnis führen.

Jeden Tag gibt es eine Handvoll Momente, die eine übergroße Wirkung entfalten. Ich bezeichne diese kleinen Augenblicke als *entscheidende Momente.* [177] Der Moment, in dem Sie entscheiden, ob Sie etwas zu essen bestellen oder selbst kochen. Der Moment, in dem Sie entscheiden, ob Sie das Auto oder das Fahrrad nehmen. Der Moment, in dem Sie entscheiden, ob Sie die Hausaufgaben in Angriff nehmen oder sich den Videospiel-Controller

schnappen. Diese Entscheidungen stellen die Weichen.

Entscheidende Momente legen fest, welche Optionen Ihrem zukünftigen Ich zur Verfügung stehen. Der Gang ins Restaurant ist beispielsweise ein entscheidender Moment, weil er festlegt, was Sie zu Mittag essen werden. Natürlich bestimmen Sie selbst, was Sie sich bestellen, aber grundsätzlich kommen nur die Speisen infrage, die auch auf der Speisekarte stehen. In einem Steakhaus gibt es ein Filet- oder ein Rib-Eye-Steak, aber kein Sushi. Ihre Wahlmöglichkeit richtet sich nach dem vorhandenen Angebot und wird damit durch Ihre erste Entscheidung eingeschränkt.

Unsere Gewohnheiten legen unseren Handlungsspielraum fest. Deshalb ist es so wichtig, dass wir die entscheidenden Momente des Tages im Griff haben. Jeder Tag besteht aus vielen Momenten, doch die grundsätzliche Richtung, die Sie einschlagen, wird durch einige wenige gewohnheitsmäßige Entscheidungen bestimmt. Diese kleinen Wahlmöglichkeiten summieren sich und legen fest, welchen Verlauf der nächste Zeitabschnitt nehmen wird.

Gewohnheiten sind der Anfangspunkt, nicht das Ende. Sie sind das Taxi, nicht das Fitnessstudio.

Die Zwei-Minuten-Regel [178]

Auch wenn Ihnen klar ist, dass Sie klein anfangen sollten, steckt man sich nur zu leicht zu hohe Ziele. Wenn Sie von einer Veränderung träumen, nehmen Sie sich im Eifer des Gefechts zwangsläufig zu viel auf einmal vor. Dagegen hilft die *Zwei-Minuten-Regel*, die besagt: »Wenn man eine neue Gewohnheit anfängt, sollte sie nicht mehr als zwei Minuten in Anspruch nehmen.«

Sie werden feststellen, dass fast jede Gewohnheit auf eine Zwei-Minuten-Version reduziert werden kann:

- »Jeden Abend vor dem Einschlafen lesen« wird zu »Eine Seite lesen«.
- »Dreißig Minuten Yoga« wird zu »Yogamatte hervorholen«.
- »Für die Uni lernen« wird zu »Meine Unterlagen aufschlagen«.
- »Wäsche falten« wird zu »Ein Paar Socken zusammenlegen«.
- »Fünf Kilometer laufen« wird zu »Laufschuhe zuschnüren«.

Dabei geht es darum, Ihre Gewohnheiten so einfach wie möglich zu gestalten. Jeder kann eine Minute lang meditieren, eine Seite lesen oder ein Kleidungsstück wegräumen. Und diese Strategie ist, wie wir gerade besprochen haben, sehr wirkungsvoll, denn wenn man einmal damit angefangen hat, das Richtige zu tun, lässt es sich viel leichter fortsetzen. Eine

neue Gewohnheit sollte nicht wie eine Hürde wirken. Die *anschließenden* Handlungen können schwieriger werden, aber die ersten zwei Minuten sollten einfach sein. Sie brauchen eine »Einstiegsgewohnheit«, die Sie wie von selbst in eine förderliche Richtung lenkt.

Einstiegsgewohnheiten, die zu Ihrem angestrebten Ergebnis führen, können Sie in der Regel ermitteln, indem Sie Ihre Ziele auf einer Skala von »sehr einfach« bis »sehr schwer« einordnen. So ist es zum Beispiel sehr schwer, einen Marathon zu laufen. Ein Fünf-Kilometer-Lauf ist schwierig. Zehntausend Schritte zu tun ist mittelschwer. Ein zehnminütiger Spaziergang ist einfach. Und die Laufschuhe anzuziehen ist sehr einfach. Wenn Ihr Ziel also darin besteht, einen Marathon zu laufen, könnten Sie es sich zur Gewohnheit machen, die Laufschuhe anzuziehen. Damit befolgen Sie die Zwei-Minuten-Regel.

sehr einfach	einfach	mittelschwer	schwierig	sehr schwierig
Laufschuhe anziehen	zehn Minuten spazieren gehen	zehntausend Schritte tun	fünf Kilometer laufen	einen Marathon laufen
einen Satz schreiben	einen Absatz schreiben	tausend Wörter schreiben	einen Artikel mit fünftausend Wörtern schreiben	ein Buch schreiben
Unterlagen aufschlagen	zehn Minuten lernen	drei Stunden lernen	Bestnoten schreiben	einen Doktortitel machen

Oft höre ich, es sei doch nicht der Rede wert, wenn man eine Seite liest, eine Minute meditiert oder ein einziges Verkaufsgespräch führt. Allerdings geht es dabei nicht um die Sache selbst, sondern darum, dass man sich dazu aufrafft. Eine Gewohnheit muss sich nämlich erst einmal etablieren, bevor man sie verbessern kann. Wer sich gar nicht erst zu etwas aufrafft, kann die Gewohnheit auch nicht weiterentwickeln. Sie sollten nicht von Anfang an nach Perfektion streben, sondern lieber erst einmal konsequent etwas Einfaches tun. Sie müssen eine Grundlage schaffen, bevor Sie optimieren können.

Sobald Sie sich regelmäßig aufraffen können, bilden die ersten beiden Minuten einfach das Auftaktritual einer umfassenderen Routine. Dies ist nicht nur ein Trick, um Gewohnheiten zu erleichtern, sondern tatsächlich der ideale Weg, um etwas Schwieriges zu meistern. Je stärker der Beginn eines

Vorgangs ritualisiert ist, desto wahrscheinlicher erreichen Sie die intensive Konzentration, die für große Leistungen erforderlich ist. Wenn Sie vor jedem Training das gleiche Aufwärmprogramm absolvieren, schaffen Sie bessere Voraussetzungen für Höchstleistungen. Wenn Sie ein festes kreatives Ritual befolgen, wird der Einstieg in schwierige Kreativarbeit einfacher. Wenn Sie eine Gewohnheit entwickeln, mit der Sie konsequent abschalten können, fällt es Ihnen leichter, jeden Abend zu einem angemessenen Zeitpunkt ins Bett zu gehen. [179] Auch wenn Sie nicht den gesamten Prozess automatisieren können, werden Sie wenigstens den ersten Schritt ohne Überlegen ausführen. Machen Sie sich den Anfang leicht, dann ergibt sich der Rest.

Die Zwei-Minuten-Regel mag wie ein Trick erscheinen. Sie wissen genau, dass Sie *eigentlich* länger als zwei Minuten dabeibleiben wollen, deshalb kann der Eindruck entstehen, dass Sie sich selbst hinters Licht führen sollen. Niemand nimmt sich tatsächlich vor, nur eine Seite zu lesen, nur einen Liegestütz zu machen oder nur seine Unterlagen aufzuschlagen. Und wenn Sie den Psychotrick durchschauen, wieso sollten Sie dann darauf hereinfallen?

Wenn Sie sich mit der Zwei-Minuten-Regel nicht anfreunden können, probieren Sie Folgendes aus: Tun Sie etwas zwei Minuten lang und hören Sie dann auf. Gehen Sie laufen, aber nach zwei Minuten *müssen* Sie aufhören. Fangen Sie an zu meditieren, aber nach zwei Minuten *müssen* Sie aufhören. Lernen Sie Arabisch, aber nach zwei Minuten *müssen* Sie aufhören. Die zwei Minuten bilden diesmal keine Anfangsstrategie, sondern machen die gesamte Handlung aus. Ihre Gewohnheit darf nicht länger als einhundertzwanzig Sekunden dauern.

Einer meiner Leser hat mit dieser Strategie fast fünfzig Kilogramm abgenommen. Er beschloss, jeden Tag ins Fitnessstudio zu gehen, dort aber höchstens fünf Minuten zu bleiben. Also suchte er das Studio auf, trainierte fünf Minuten lang und ging wieder, sobald die Zeit um war. Nach ein paar Wochen überlegte er sich: »Na ja, ich bin ja sowieso jeden Tag hier. Da kann ich genauso gut etwas länger bleiben.« Ein paar Jahre später war das Übergewicht weg.

Auch das Tagebuchschreiben ist ein gutes Beispiel. Fast jedem tut es gut, Gedanken aus dem Kopf auf Papier zu bringen, doch die meisten Menschen geben nach ein paar Tagen auf oder fangen gar nicht erst an, weil das Tagebuch als lästige Pflicht erscheint. [180] Das Geheimnis besteht darin, es niemals so weit kommen zu lassen, dass die Aufgabe anstrengend wird. Greg McKeown, ein britischer Führungsberater, hat sich das tägliche Tagebuchschreiben angewöhnt, indem er gezielt *weniger* schreibt, als er

eigentlich möchte. [181] Er hört immer auf zu schreiben, bevor es lästig zu werden droht. Ernest Hemingway äußerte sich ähnlich über jede Art von Schreiben. »Am besten hört man immer dann auf, wenn es gerade gut läuft«, sagte er.

Strategien wie diese funktionieren auch aus einem anderen Grund: Sie verstärken die Identität, die man aufbauen will. Wenn Sie fünf Tage hintereinander im Fitnessstudio auftauchen – selbst wenn es nur für zwei Minuten ist –, stimmen Sie für Ihre neue Identität ab. Dass Sie in Form kommen wollen, steht nicht im Vordergrund. Sie konzentrieren sich darauf, jemand zu sein, der konsequent trainiert. Sie bestätigen mit der kleinstmöglichen Handlung, dass Sie der Mensch sind, der Sie sein wollen.

Wir sehen Veränderungen nur selten aus dieser Perspektive, weil wir stets auf das Endziel fixiert sind. Dabei ist ein Liegestütz besser als gar kein Training. Eine Minute Gitarre üben ist besser als gar keine. Eine Minute lesen ist besser, als nie ein Buch zur Hand zu nehmen. Besser, Sie tun weniger als erhofft, als gar nichts.

Wenn Sie die Gewohnheit etabliert haben und jeden Tag ausführen, können Sie die Zwei-Minuten-Regel irgendwann mit einer Technik kombinieren, die wir *Gewohnheitsgestaltung* nennen, um Ihre Gewohnheit wieder auf das Endziel auszurichten. [182] Zunächst sollten Sie die ersten zwei Minuten der Minimalversion des Verhaltens beherrschen. Dann folgt ein Zwischenschritt, indem Sie diesen Ablauf wiederholen – wieder konzentrieren Sie sich auf die ersten beiden Minuten und perfektionieren diese Phase, bevor Sie zur nächsten übergehen. Irgendwann gelangen Sie so zu der Gewohnheit, die Sie von Anfang an entwickeln wollten, während Sie nach wie vor das Wichtigste im Blick behalten: die ersten beiden Minuten des Verhaltens.

Beispiele für die Gewohnheitsgestaltung

Gewohnheit	**Früh aufstehen**	**Vegan leben**	**Mehr trainieren**
Phase 1	Jeden Abend um 22.00 Uhr zu Hause sein.	Zu jeder Mahlzeit Gemüse essen.	Trainingskleidung anziehen.
Phase 2	Jeden Abend um 22.00 Uhr sämtliche Geräte (Fernseher, Telefon etc.) abschalten.	Keine vierbeinigen Tiere (Rind, Schwein, Lamm etc.) mehr essen.	Aus dem Haus gehen (z.B. einen Spaziergang machen).
Phase 3	Jeden Abend um 22.00 Uhr im Bett liegen (ein Buch lesen, sich	Keine zweibeinigen Tiere (Hühner, Pute	Zum Fitnessstudio fahren, fünf Minuten

	mit dem Partner/der Partnerin unterhalten).	etc.) mehr essen.	lang trainieren und wieder gehen.
Phase 4	Jeden Abend um 22.00 Uhr das Licht ausschalten.	Keine Tiere ohne Beine (Fisch, Muscheln, Schalentiere etc.) mehr essen.	Mindestens einmal pro Woche fünfzehn Minuten lang trainieren.
Phase 5	Jeden Morgen um 6.00 Uhr aufwachen.	Keinerlei tierische Produkte (Eier, Milch, Käse) mehr essen.	Dreimal pro Woche trainieren.

Fast jedes größere Lebensziel kann auf ein zweiminütiges Verhalten reduziert werden. Ich möchte ein gesundes und langes Leben führen > Ich muss in Form bleiben > Ich muss Sport treiben > Ich muss meine Trainingskleidung anziehen. Ich möchte eine glückliche Ehe führen > Ich muss ein guter Partner sein > Ich sollte jeden Tag etwas tun, das meiner Partnerin das Leben leichter macht > Ich sollte den Essensplan für die nächste Woche erstellen.

Die Zwei-Minuten-Regel können Sie immer dann anwenden, wenn es Ihnen schwerfällt, sich an eine Gewohnheit zu halten. Damit lassen sich Ihre Gewohnheiten ganz mühelos einfacher gestalten.

Kapitelzusammenfassung

- Gewohnheiten dauern oft nur wenige Sekunden, können Ihr Verhalten aber noch Minuten oder Stunden später beeinflussen.
- Viele Gewohnheiten treten in entscheidenden Momenten auf – sie stellen quasi die Weichen – und geben vor, ob der Tag einen produktiven oder unproduktiven Verlauf nimmt.
- Die Zwei-Minuten-Regel besagt: »Wenn man eine neue Gewohnheit anfängt, sollte sie nicht mehr als zwei Minuten in Anspruch nehmen.«
- Je stärker der Beginn eines Vorgangs ritualisiert ist, desto wahrscheinlicher erreichen Sie die intensive Konzentration, die für große Leistungen erforderlich ist.
- Bevor Sie optimieren können, müssen Sie eine Grundlage schaffen. Eine Gewohnheit, die es gar nicht gibt, kann man nicht verbessern.

Linie

14

So werden gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte Gewohnheiten unmöglich

Im Sommer 1830 stand für Victor Hugo ein Termin an, den er unmöglich einhalten konnte. Zwölf Monate zuvor hatte der französische Autor seinem Verleger ein neues Buch versprochen. Aber anstatt zu schreiben, hatte er sich ein Jahr lang anderen Projekten gewidmet, hatte Gäste empfangen und das Schreiben hinausgezögert. Verärgert räumte der Verlag ihm eine Nachfrist von weniger als sechs Monaten ein. Das Buch musste bis Februar 1831 fertig sein.

Hugo ersann einen seltsamen Plan, um nicht länger zu trödeln. Er sammelte all seine Kleider zusammen und bat einen Gehilfen, sie in einer Truhe einzuschließen. Bis auf ein großes Tuch blieb ihm nichts zum Anziehen. Da ihm die passende Kleidung zum Ausgehen fehlte, blieb Hugo in seinem Arbeitszimmer und widmete sich im Herbst und Winter 1830 eifrig seinem Werk. [183] *Der Glöckner von Notre Dame* wurde zwei Wochen vor Fristablauf, am 14. Januar 1831, veröffentlicht. [184]

Nicht nur die Förderung guter Gewohnheiten kann zum Erfolg führen, sondern manchmal hilft es eher, wenn schlechte Gewohnheiten erschwert werden. Das ist die Umkehrung des dritten Gesetzes der Verhaltensänderung: *Die Gewohnheit muss schwierig sein.* Wenn es Ihnen regelmäßig Mühe bereitet, Ihre Pläne zu verwirklichen, können Sie sich Victor Hugo zum Vorbild nehmen und Ihre schlechten Gewohnheiten schwerer machen. In der Psychologie bezeichnet man das als *Selbstbindung* .

Selbstbindung bedeutet, dass Sie in der Gegenwart eine Entscheidung treffen, um Ihre künftigen Handlungen zu steuern. [185] Damit wird das künftige Verhalten verbindlich vorgegeben, sodass Sie gute Gewohnheiten beibehalten und schlechte meiden. Bei Victor Hugo bestand die Selbstbindung darin, dass er seine Kleidung wegschloss, um sich auf das Schreiben zu konzentrieren. [186]

Es gibt viele Möglichkeiten zur Selbstbindung. Indem Sie Lebensmittel in Kleinpackungen statt in großen Mengen kaufen, können Sie dafür sorgen, dass Sie nicht zu viel essen. Sie können sich freiwillig in Sperrlisten von Casinos und Online-Pokerseiten eintragen lassen, um sich am Glücksspiel zu hindern. Ich habe sogar von Sportlern gehört, die in den Tagen vor einem Wettkampf, bei dem sie ein bestimmtes Gewicht auf die Waage bringen

müssen, ihre Brieftasche zu Hause lassen, damit sie sich kein Fastfood kaufen können.

Ein weiteres Beispiel stammt von meinem Freund und Gewohnheitsexperten Nir Eyal, der eine Zeitschaltuhr an seinem Internet-Router installiert hat. Jeden Abend um 22.00 Uhr unterbricht dieser Schalter die Stromversorgung des Routers. Wenn sich das Internet abschaltet, ist eindeutig Zeit zum Schlafengehen. [187]

Selbstbindung ist sinnvoll, weil man damit gute Absichten nutzen kann, bevor man der Versuchung zum Opfer fällt. Wenn ich zum Beispiel Kalorien sparen möchte, bitte ich den Kellner immer vorab, dass er mir nur eine Hälfte der Mahlzeit serviert und mir die andere zum Mitnehmen einpackt. Würde man mir das gesamte Essen vorsetzen, könnte ich mir zwar vornehmen, nur die Hälfte zu essen, aber das würde mir niemals gelingen.

Der Schlüssel liegt darin, eine Aufgabe so zu gestalten, dass der Verzicht auf die gute Gewohnheit *aufwendiger ist als ihre Durchführung* . Wenn Sie fitter werden wollen, buchen Sie eine Yogastunde und bezahlen Sie im Voraus. Wenn Sie gerne ein Unternehmen gründen möchten, schicken Sie eine E-Mail an einen Unternehmer, den Sie bewundern, und vereinbaren Sie einen Beratungstermin. Wenn die Handlung dann unmittelbar bevorsteht, können Sie nur noch einen Rückzieher machen, indem Sie das Meeting absagen, und das ist mit Aufwand und möglicherweise auch mit finanziellen Einbußen verbunden.

Selbstbindung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in Zukunft das Richtige tun, indem Sie schlechte Gewohnheiten schon jetzt schwieriger gestalten. Doch es geht noch besser. Wir können dafür sorgen, dass gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte Gewohnheiten unmöglich werden.

So wird eine Gewohnheit automatisiert, sodass Sie nie mehr darüber nachdenken müssen

John Henry Patterson wurde 1844 in Dayton, Ohio, geboren. In seiner Kindheit arbeitete er auf der Farm seiner Familie sowie im Sägewerk seines Vaters. Nachdem er das College in Dartmouth besucht hatte, kehrte er nach Ohio zurück und eröffnete einen kleinen Laden für Bergleute.

Das erschien vielversprechend, denn es gab kaum Konkurrenz. Allerdings machte Patterson trotz des stetigen Kundenstroms kaum Gewinn, bis er feststellte, dass er von seinen Angestellten bestohlen wurde.

Mitte des 19. Jahrhunderts war Mitarbeiterdiebstahl ein weit verbreitetes Problem. Belege wurden in einer offenen Schublade aufbewahrt, man konnte

sie also leicht ändern oder verschwinden lassen. Es gab keine Videokameras, die das Verhalten kontrollierten, und keine Software, mit der sich Transaktionen festhalten ließen. Wer seine Angestellten nicht rund um die Uhr im Auge behielt oder alle Transaktionen selbst durchführte, konnte Diebstahl schwerlich verhindern.

Während Patterson über seine missliche Lage nachgrübelte, stieß er auf eine Werbung für eine neue Erfindung namens *Ritty's Incorruptible Cashier* . Bei diesem Gerät, das James Ritty, ebenfalls aus Dayton, entwickelt hatte, handelte es sich um die erste Registrierkasse. Die Maschine schloss Bargeld und Quittungen nach jeder Transaktion automatisch ein. Patterson kaufte zwei Stück für je fünfzig Dollar.

Über Nacht war das Problem mit den diebischen Angestellten gelöst. Patterson machte kein Minus mehr, sondern in den nächsten sechs Monaten sogar 5 000 Dollar Gewinn – das würde heute mehr als 100 000 Dollar entsprechen. [188]

Die Maschine faszinierte ihn so sehr, dass Patterson die Branche wechselte. Er kaufte die Rechte an Rittys Erfindung und gründete die *National Cash Register Company*, das nationale Registrierkassenunternehmen. Zehn Jahre später beschäftigte er über tausend Mitarbeiter, und sein Unternehmen sollte eines der erfolgreichsten seiner Zeit werden.

Eine schlechte Gewohnheit lässt sich am besten abstellen, wenn sie unpraktisch erscheint. Erhöhen Sie den Aufwand so sehr, dass sie keine Alternative mehr darstellt. Die Kasse war deshalb so genial, weil sie das moralisch richtige Verhalten automatisierte, indem sie das Stehlen praktisch unmöglich machte. Anstatt die Angestellten zu entlassen, wurde das erwünschte Verhalten automatisiert.

Einige Handlungen – wie die Einführung einer Kasse – zahlen sich um ein Vielfaches aus. Diese einmaligen Entscheidungen erfordern im Vorfeld eine leichte Anstrengung, bieten auf lange Sicht jedoch einen erheblichen Mehrwert. Die langfristigen Vorteile, die eine einzige Entscheidung liefern kann, faszinieren mich so sehr, dass ich meine Leser nach ihren besten Einmal-Aktionen befragt habe, die auf lange Sicht bessere Gewohnheiten zur Folge hatten. In der Tabelle auf der folgenden Seite finden Sie einige Antworten.

Ich würde wetten, dass jeder Mensch, der auch nur die Hälfte der einmaligen Handlungen auf dieser Liste vornimmt, innerhalb eines Jahres ein besseres Leben führt, selbst wenn er sonst nicht weiter über seine Gewohnheiten nachdenkt. Mit diesen einmaligen Aktionen wird das dritte Gesetz der Verhaltensänderung ganz einfach umgesetzt. Sie machen es leichter, gut zu

schlafen, sich gesund zu ernähren, produktiv zu sein, Geld zu sparen und ganz allgemein besser zu leben.

Einmalige Aktionen, die für gute Gewohnheiten sorgen [189]

Ernährung	**Zufriedenheit**
Einen Wasserfilter kaufen, um das Trinkwasser zu reinigen.	Einen Hund anschaffen.
Kleinere Teller verwenden, damit man weniger isst.	In eine freundliche, angenehme Gegend ziehen.
Schlaf	**Allgemeine Gesundheit**
Eine gute Matratze kaufen.	Sich impfen lassen.
Verdunkelungsvorhänge anschaffen.	Gute Schuhe kaufen, um Rückenschmerzen zu vermeiden.
Den Fernseher aus dem Schlafzimmer verbannen.	Einen ergonomischen Stuhl oder einen Stehschreibtisch kaufen.
Produktivität	**Finanzen**
Newsletter kündigen.	Ein automatisches Sparprogramm abschließen.
Mitteilungen abstellen und Gruppenchats stumm schalten.	Rechnungen automatisch bezahlen lassen.
Telefon stumm schalten.	Kabelfernsehen abbestellen.
Den Posteingang mit E-Mail-Filtern aufräumen.	Dienstleister um Senkung der Rechnung bitten.
Spiele und Social-Media-Apps vom Handy löschen.	

Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, gute Gewohnheiten zu automatisieren und schlechte abzustellen. In den meisten Fällen können Sie dabei technische Mittel zu Ihrem Vorteil nutzen. Technische Mittel machen vieles, das einst schwer, mühselig und kompliziert war, ganz simpel, einfach und mühelos und sorgen zuverlässig und effektiv für das richtige Verhalten.

Das empfiehlt sich besonders bei Verhaltensweisen, die so selten vorkommen, dass sie nicht zur Gewohnheit werden. Etwas, das man einmal im Monat oder einmal im Jahr erledigen muss – zum Beispiel die Prüfung des Anlageportfolios –, wiederholt sich nicht so oft, dass daraus eine Gewohnheit entsteht. In diesen Fällen ist es besonders sinnvoll, wenn Technik Ihnen das »Erinnern« abnimmt.

Weitere Beispiele sind:

- Altersvorsorge: Zusatzversicherungen können monatlich automatisch einen bestimmten Betrag abbuchen.
- Kochen: Lieferdienste können Ihnen den Einkauf abnehmen.
- Produktivität: Website-Blocker können verhindern, dass man auf Social-Media-Seiten unterwegs ist.

Wenn Sie Ihr Leben so weit wie möglich automatisieren, können Sie sich auf die Aufgaben konzentrieren, die Maschinen noch nicht erledigen können. Jede Gewohnheit, die wir uns von der Technik abnehmen lassen, setzt Zeit und Energie für die nächste Entwicklungsphase frei. Der Mathematiker und Philosoph Alfred North Whitehead schrieb dazu: »Die Zivilisation entwickelt sich weiter, indem sie die Anzahl der Vorgänge erhöht, die wir durchführen können, ohne darüber nachzudenken.« [190]

Natürlich kann die Macht der Technik auch gegen uns wirken. Binge-Watching wird zur Gewohnheit, weil es mehr Aufwand kostet, den Blick vom Bildschirm *zu lösen* , statt weiterzuschauen. Sie müssen keine Taste drücken, um zur nächsten Episode zu gelangen, sondern Netflix oder YouTube spielen diese automatisch für Sie ab. Sie müssen lediglich die Augen offen halten.

Technik macht das Leben so bequem, dass Sie den kleinsten Launen und Wünschen nachkommen können. Bei dem leisesten Hungergefühl wird Ihnen Essen an die Haustür geliefert. Beim geringsten Hauch von Langeweile können Sie sich in den Weiten der sozialen Medien verlieren. Wenn die Befriedigung Ihrer Wünsche keinerlei Anstrengung mehr erfordert, können Sie jedem Impuls nachgeben, der sich spontan einstellt. Der Nachteil der Automatisierung besteht darin, dass wir von einer einfachen Aufgabe zur nächsten springen können, ohne uns Zeit für eine schwierigere, aber letztendlich erfüllendere Tätigkeit zu nehmen.

Ich ertappe mich oft dabei, dass ich in die sozialen Medien abdrifte, wenn ich gerade nichts zu tun habe. Wenn ich mich nur für den Bruchteil einer Sekunde langweile, greife ich zum Handy. Solche geringfügigen Ablenkungen lassen sich leicht als »kleine Pause« entschuldigen, doch mit

der Zeit können sie sich zu einem ernsthaften Problem ausweiten. Die ständige Verlockung »nur noch einer Minute« kann mich daran hindern, etwas Sinnvolles zu tun. (Das geht nicht nur mir so. Der Durchschnittsmensch widmet sich über zwei Stunden pro Tag sozialen Medien. [191] Was könnten Sie mit diesen sechshundert Stunden pro Jahr sonst alles anfangen?)

In dem Jahr, in dem ich dieses Buch schrieb, experimentierte ich mit einer neuen Zeitmanagement-Strategie. Jeden Montag setzte meine Assistentin die Passwörter all meiner Social-Media-Accounts zurück, sodass ich auf allen Geräten abgemeldet wurde. Die ganze Woche konnte ich ohne Ablenkung arbeiten. Am Freitag schickte sie mir die neuen Passwörter. Ich hatte das ganze Wochenende Zeit, um mich auf sozialen Medien zu vergnügen, bis sich das Spiel am Montagmorgen wiederholte. (Dazu braucht man keine Assistentin – Sie können sich auch mit einem Freund oder Familienmitglied zusammentun und gegenseitig Woche für Woche die Passwörter ändern.)

Besonders überraschend war, wie schnell ich mich daran gewöhnte. Schon in der ersten Woche meiner Verbannung aus den sozialen Medien wurde mir klar, dass ich diese nicht mehr so oft aufsuchen musste wie früher, und ganz sicher nicht jeden Tag. Es war schlicht so einfach gewesen, dass es ganz unwillkürlich geschah. Als meine schlechte Gewohnheit unmöglich wurde, stellte ich fest, *dass* ich tatsächlich motiviert war, an Sinnvollerem zu arbeiten. Nachdem ich den psychologischen Süßkram aus meinem Umfeld verbannt hatte, wurde es viel einfacher, mich gesund zu ernähren.

Wenn Sie die Automatisierung zu Ihrem Nutzen einsetzen, kann sie gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte unmöglich machen. So lässt sich künftiges Verhalten ultimativ steuern, damit man sich nicht darauf verlassen muss, im entscheidenden Moment die nötige Willenskraft aufzubringen. Durch Selbstbindung, einmalige strategische Entscheidungen und Technik können Sie für Unvermeidbarkeit sorgen – für eine Umgebung, in der gute Gewohnheiten nicht nur ein erhofftes Ergebnis, sondern praktisch garantiert sind.

Kapitelzusammenfassung

- Die Umkehrung des dritten Gesetzes der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss schwierig sein.*
- Selbstbindung bedeutet, dass Sie in der Gegenwart eine Entscheidung treffen, um Ihre künftigen Handlungen zu steuern.
- Zukünftiges Verhalten lässt sich am zuverlässigsten steuern, indem Sie Ihre Gewohnheiten automatisieren.

- Einmalige Entscheidungen wie der Kauf einer besseren Matratze oder der Abschluss eines Sparvertrags sind einzelne Handlungen, die Ihre zukünftigen Gewohnheiten automatisieren und sich mit der Zeit auszahlen.
- Das richtige Verhalten lässt sich besonders zuverlässig und effektiv garantieren, wenn Sie Ihre Gewohnheiten mit technischen Mitteln automatisieren.

Linie

So schafft man eine gute Gewohnheit

Das erste Gesetz	**Sie muss offensichtlich sein.**
1.1	Füllen Sie die Gewohnheits-Scorecard aus. Notieren Sie sich Ihre aktuellen Gewohnheiten, damit Sie diese richtig erkennen.
1.2	Formulieren Sie Realisierungsintentionen: »Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).«
1.3	Koppeln Sie Gewohnheiten aneinander: »Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).«
1.4	Gestalten Sie Ihr Umfeld so, dass die Auslösereize für gute Gewohnheiten offensichtlich und deutlich sichtbar sind.
Das zweite Gesetz	**Sie muss attraktiv sein.**
2.1	Setzen Sie auf Bedürfniskombinationen. Verbinden Sie etwas, das Sie tun *möchten* , mit etwas, das Sie tun *müssen.*
2.2	Schließen Sie sich einer Kultur an, in der Ihr angestrebtes Verhalten normal ist.
2.3	Schaffen Sie ein Motivationsritual. Tun Sie unmittelbar vor einer schwierigen Gewohnheit etwas, das Ihnen Freude bereitet.
Das dritte Gesetz	**Sie muss einfach sein.**

3.1	Reduzieren Sie den Aufwand. Verringern Sie die Anzahl der Schritte, die Sie für die guten Gewohnheiten erledigen müssen.
3.2	Bereiten Sie Ihr Umfeld richtig vor. Sorgen Sie dafür, dass künftige Handlungen einfacher werden.
3.3	Achten Sie auf die entscheidenden Momente. Optimieren Sie die kleinen Entscheidungen, die übergroße Wirkung zeigen.
3.4	Wenden Sie die Zwei-Minuten-Regel an. Reduzieren Sie Ihre Gewohnheiten immer weiter, bis sie höchstens zwei Minuten in Anspruch nehmen.
3.5	Automatisieren Sie Ihre Gewohnheiten. Investieren Sie in Technik und einmalige Anschaffungen, die Ihr künftiges Verhalten steuern.
Das vierte Gesetz	**Sie muss befriedigend sein.**

So stellt man eine schlechte Gewohnheit ab

Umkehrung des ersten Gesetzes	**Sie muss unsichtbar sein.**
1.5	Schützen Sie sich vor Auslösern. Entfernen Sie Auslösereize für Ihre schlechten Gewohnheiten aus Ihrem Umfeld.
Umkehrung des zweiten Gesetzes	**Sie muss unattraktiv sein.**
2.4	Verändern Sie Ihre Einstellung. Betonen Sie, welche Vorteile es hat, wenn Sie Ihre schlechten Gewohnheiten meiden.
Umkehrung des dritten Gesetzes	**Sie muss schwierig sein.**
3.6	Erhöhen Sie den Aufwand. Erhöhen Sie die Anzahl der Schritte, die Sie für die schlechten Gewohnheiten erledigen müssen.
3.7	Sorgen Sie für Selbstbindung. Beschränken Sie Ihre künftigen Entscheidungsmöglichkeiten auf solche, die Ihnen guttun.
Umkehrung des vierten Gesetzes	**Sie muss unbefriedigend sein.**

Unter www.goldmann-verlag.de/jamesclear können Sie sich eine Druckversion dieses Gewohnheits-Spickzettels herunterladen.

DAS VIERTE GESETZ

Die Gewohnheit muss befriedigend sein

15

Das oberste Gebot der Verhaltensänderung

Ende der 1990er-Jahre verließ ein Mitarbeiter des Gesundheitswesens namens Stephen Luby seine Heimatstadt Omaha in Nebraska und kaufte sich ein One-Way-Ticket nach Karatschi, Pakistan.

Karatschi zählte zu den bevölkerungsreichsten Städten der Welt. 1998 lebten dort über neun Millionen Menschen. [192] Die Stadt war das Wirtschaftszentrum Pakistans und ein Verkehrsknotenpunkt, der über einige der betriebsamsten Flug- und Seehäfen der Region verfügte. In den Geschäftsvierteln gab es die üblichen Annehmlichkeiten und belebten Einkaufsstraßen einer modernen Großstadt, doch gleichzeitig gehörte Karatschi auch zu den Städten mit der *geringsten* Lebensqualität der Welt.

Über sechzig Prozent der Einwohner lebten in Squattersiedlungen und Slums. [193] In diesen dicht bevölkerten Vierteln standen zahllose provisorische Unterkünfte aus alten Brettern, Betonblöcken und anderen Altmaterialien. Es gab keine Müllabfuhr, kein Stromnetz, keine Trinkwasserversorgung. Wenn es trocken war, bestanden die Straßen aus Staub und Dreck, bei Nässe verwandelten sie sich in schlammige Kloaken. Im stehenden Wasser gediehen Moskitokolonien, Kinder spielten im Müll.

Aufgrund der unhygienischen Bedingungen waren Krankheiten allgegenwärtig. Verschmutzte Wasserquellen verursachten Epidemien von Durchfall, Erbrechen und Bauchschmerzen. Fast ein Drittel der dort lebenden Kinder war unterernährt. Da so viele Menschen auf so engem Raum zusammengepfercht lebten, konnten sich Viren und bakterielle Infektionen rasant ausbreiten. Diese kritische Gesundheitslage hatte Stephen Luby nach Pakistan geführt. [194]

Luby und sein Team erkannten, dass die einfache Gewohnheit, sich regelmäßig die Hände zu waschen, in so unhygienischen Verhältnissen erheblich zur Gesundheit der Bewohner beitragen konnte. Bald jedoch mussten sie feststellen, dass zwar viele Menschen bereits wussten, wie wichtig das Händewaschen war, sich aber dennoch nur sehr nachlässig die Hände wuschen. Manche hielten die Hände nur rasch unter Wasser, andere reinigten nur eine Hand. Viele vergaßen das Händewaschen, bevor sie Mahlzeiten zubereiteten. Zwar *sagten* alle, Händewaschen sei wichtig, aber nur wenige hatten es sich zur Gewohnheit gemacht. Das Problem war nicht das Wissen, sondern die konsequente Umsetzung.

Deshalb schlossen Luby und sein Team sich mit Procter & Gamble zusammen, um die Gegend mit antibakterieller Safeguard-Seife zu versorgen. Mit Safeguard war das Händewaschen viel angenehmer als mit einem herkömmlichen Seifenstück.

»In Pakistan war Safeguard ein Luxus«, berichtete mir Luby. [195] »Die Studienteilnehmer sagten immer wieder, wie sehr sie die Seife mochten.« Da sie leicht schäumte, konnten die Benutzer ihre Hände gründlich mit Schaum bedecken. Die Seife duftete wunderbar. Sofort wurde das Händewaschen etwas angenehmer.

»Für mich ist das gründlichere Händewaschen keine Verhaltensänderung, sondern die Entwicklung einer Gewohnheit«, so Luby. »Ein Produkt, das ein sehr positives sensorisches Signal liefert, zum Beispiel eine Zahnpasta mit Pfefferminzgeschmack, wird viel bereitwilliger angenommen als eine Gewohnheit, die kein angenehmes sensorisches Feedback liefert, wie zum Beispiel Zahnseide. Das Marketing-Team von Procter & Gamble wollte ein positives Erlebnis beim Händewaschen schaffen.«

Die Forscher konnten beobachten, wie sich die Gesundheit der Kinder in der Gegend innerhalb weniger Monate entscheidend veränderte. Die Häufigkeit von Durchfallerkrankungen sank um zweiundfünfzig Prozent, Lungenentzündungen gingen um achtundvierzig Prozent zurück und Impetigo, eine bakterielle Hautinfektion, um fünfunddreißig Prozent. [196]

Die Langzeitwirkungen waren noch besser. »Sechs Jahre später besuchten wir einige der Haushalte in Karatschi erneut«, erzählte mir Luby. »Über fünfundneunzig Prozent der Haushalte, die umsonst Seife bekommen hatten und zum Händewaschen angehalten worden waren, hatten beim Besuch unseres Forschungsteams eine Handwaschstelle mit Seife und Wasser. [197] (…) Wir hatten den Testteilnehmern seit über fünf Jahren keine Seife mehr gegeben, doch während der Studie hatten sie sich so ans Händewaschen gewöhnt, dass sie die Gewohnheit beibehalten hatten.« Das ist ein eindrucksvolles Beispiel für das vierte und letzte Gesetz der Verhaltensänderung: *Die Gewohnheit muss befriedigend sein.*

Wir sind eher bereit, ein Verhalten zu wiederholen, wenn wir es als befriedigend empfinden. Das ist vollkommen logisch. Angenehme Gefühle – auch kleine, wie Händewaschen mit gut riechender, schäumender Seife – sind Signale, die dem Gehirn sagen: »Das fühlt sich gut an. Mach das demnächst wieder.« Das angenehme Gefühl lehrt das Gehirn, dass es sich lohnt, sich an ein Verhalten zu erinnern und es zu wiederholen.

Das zeigt auch die Geschichte des Kaugummis. Kaugummi wurde schon im

19. Jahrhundert kommerziell verkauft, doch erst als Wrigley im Jahr 1891 auf den Markt kam, wurde Kaugummikauen weltweit zur Gewohnheit. [198] Die ersten Versionen bestanden aus relativ fadem Harz – man konnte es kauen, aber es schmeckte nicht lecker. Wrigley revolutionierte den Markt durch den Zusatz von Aromen wie Spearmint und Juicy Fruit, die das Produkt schmackhaft und verlockend machten. [199] Danach ging man noch einen Schritt weiter und vermarktete Kaugummi als Mittel zur Mundhygiene. In Anzeigen hieß es nun: »Nimm die große echte Frische.«

Leckere Aromen und ein frisches Mundgefühl sorgten für eine sofortige positive Verstärkung und machten Kaugummi zu einem befriedigenden Produkt. Der Verbrauch schoss in die Höhe, und Wrigley wurde der größte Kaugummihersteller der Welt. [200]

Ähnlich verlief die Entwicklung bei Zahnpasta. [201] Die Hersteller verbuchten große Erfolge, sobald sie ihren Produkten Aromen wie Kräuter, Pfefferminz und Zimt hinzufügten. Die Wirksamkeit der Zahnpasta wurde durch diese Aromen nicht verbessert, sondern sie schafften lediglich ein »sauberes Mundgefühl« und machten das Zähneputzen angenehmer. Meine Frau lehnte Sensodyne tatsächlich ab, weil ihr der Nachgeschmack nicht gefiel, und wechselte zu einer Marke mit einem stärkeren Minzgeschmack, die für sie befriedigender war.

Umgekehrt gilt: Wenn eine Erfahrung nicht befriedigend ist, sehen wir keinen Anlass, sie zu wiederholen. Im Rahmen meiner Forschung stieß ich auf die Geschichte einer Frau mit einem narzisstischen Verwandten, der sie ganz verrückt machte. Weil sie weniger Zeit mit diesem Egomanen verbringen wollte, gab sie sich so langweilig und stumpfsinnig wie möglich, wenn sie mit ihm zusammen war. Nach wenigen Begegnungen fing *er* an, *ihr* aus dem Weg zu gehen, weil er sie so uninteressant fand. [202]

Solche Geschichten untermauern das oberste Gebot der Verhaltensänderung: *Was belohnt wird, wird wiederholt. Was bestraft wird, wird vermieden.* Was man in Zukunft tun sollte, lernt man aus dem, was in der Vergangenheit belohnt (oder bestraft) wurde. Positive Emotionen fördern Gewohnheiten. Negative Emotionen zerstören sie.

Die ersten drei Gesetze der Verhaltensänderung – *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein, sie muss attraktiv sein* , und *sie muss einfach sein* – erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten *diesmal* ausgeführt wird. Das vierte Gesetz der Verhaltensänderung – *Die Gewohnheit muss befriedigend sein* – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten *beim nächsten Mal* wiederholt wird. Es schließt die Gewohnheitsschleife.

Allerdings gibt es dabei einen Trick. Wir streben nicht nach irgendeiner Befriedigung, sondern nach sofortiger Befriedigung.

Das Missverhältnis zwischen sofortiger und verzögerter Belohnnung

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Tier, das durch die Weiten Afrikas streift – eine Giraffe, ein Elefant oder ein Löwe. Tag für Tag haben die meisten Ihrer Entscheidungen unmittelbare Folgen. Sie denken ständig darüber nach, was Sie fressen oder wo Sie schlafen sollten oder wie Sie einem Raubtier ausweichen können. Sie sind nur auf die Gegenwart oder die unmittelbare Zukunft fokussiert. Sie leben in einem sogenannten *Immediate-Return-System,* weil Ihre Handlungen sofort eindeutige und unmittelbare Ergebnisse nach sich ziehen.

Nun wechseln Sie wieder zu Ihrem menschlichen Ich. In der modernen Gesellschaft werden Ihnen viele der Entscheidungen, die Sie heute treffen, *nicht* sofort zugutekommen. Wenn Sie bei der Arbeit gute Leistung bringen, bekommen Sie in ein paar Wochen Ihr Gehalt. Wenn Sie heute Sport treiben, werden Sie im nächsten Jahr vielleicht kein Übergewicht haben. Wenn Sie jetzt Geld sparen, haben Sie in Jahrzehnten vielleicht genug für den Ruhestand. Sie leben in einem *Umfeld* , das Wissenschaftler als *Delayed-Return-System* bezeichnen, weil es unter Umständen Jahre dauern kann, bis Ihre Handlungen den beabsichtigten Erfolg bringen.

Das menschliche Gehirn ist nicht für ein Leben in einem *Delayed-Return-System* geschaffen. Die frühesten Überreste des modernen Menschen, bekannt als *Homo sapiens sapiens*, sind etwa zweihunderttausend Jahre alt. [203] Diese Menschen hatten erstmals ein Gehirn, das dem unseren relativ ähnlich war. Insbesondere der Neokortex – der jüngste Teil des Gehirns und die Region, die für höhere Funktionen wie Sprache verantwortlich ist – war vor etwa zweihunderttausend Jahren etwa genauso groß wie heute. [204] Sie sind also mit der gleichen Hardware ausgestattet wie Ihre paläolithischen Vorfahren.

Erst in jüngster Zeit [205] – etwa in den letzten fünfhundert Jahren – hat sich die Gesellschaft dahingehend entwickelt, dass sich Ergebnisse erst mit Verzögerung einstellen. [206]

Gemessen am Alter des Gehirns ist die moderne Gesellschaft brandneu. In den letzten hundert Jahren haben Autos, Flugzeuge, Fernseher, PCs, das Internet, Smartphones und Beyoncé Einzug gehalten. Die Welt hat sich in den letzten Jahren stark verändert, die menschliche Natur jedoch nur wenig. [207]

Wie andere Tiere in der afrikanischen Savanne verbrachten unsere

Vorfahren ihre Tage damit, auf gefährliche Bedrohungen zu reagieren, die nächste Mahlzeit zu sichern und sich vor Unwetter zu schützen. Es war sinnvoll, großen Wert auf sofortige Befriedigung zu legen. Die ferne Zukunft war weniger besorgniserregend. Und nach Tausenden von Generationen in einem *Immediate-Return-System* bevorzugt unser Gehirn schnelle Ergebnisse gegenüber langfristigen. [208]

In der Verhaltensökonomie wird diese Neigung als *Zeitinkonsistenz bezeichnet.* Das bedeutet, dass Ihr Gehirn Belohnungen über die Zeit gesehen nicht einheitlich bewertet. [209] Die Gegenwart wird mehr geschätzt als die Zukunft. Normalerweise fahren wir mit dieser Neigung gut. Eine Belohnung, die im Augenblick *sicher* ist, zählt in der Regel mehr als eine, die in der Zukunft nur *möglich* wäre . Gelegentlich jedoch verursacht unsere Tendenz zur sofortigen Befriedigung Probleme.

Warum raucht man, obwohl bekannt ist, dass damit die Gefahr von Lungenkrebs steigt? Warum isst man zu viel, obwohl bekannt ist, dass dann Fettleibigkeit droht? Warum hat man ungeschützten Sex, obwohl bekannt ist, dass man sich so Geschlechtskrankheiten zuziehen kann? Sobald Sie verstehen, wie das Gehirn die Belohnungen priorisiert, werden die Antworten klar: Die Folgen schlechter Gewohnheiten treten mit Verzögerung ein, die Belohnungen jedoch unmittelbar. Rauchen mag Sie in zehn Jahren das Leben kosten, kann jedoch *jetzt* Stress abbauen und Ihr Verlangen nach Nikotin lindern. Übermäßiges Essen ist auf lange Sicht schädlich, aber im Moment verlockend. Sex – ob geschützt oder nicht – verspricht sofortiges Vergnügen. Krankheiten und Infektionen treten erst in einigen Tagen, Wochen oder gar Jahren auf. [210]

Jede Gewohnheit hat im Laufe der Zeit mehrere Ergebnisse. Leider vermitteln diese Ergebnisse oft ein falsches Bild. Bei unseren schlechten Gewohnheiten fühlt sich das unmittelbare Ergebnis normalerweise gut an, das endgültige Ergebnis dagegen schlecht. Bei guten Gewohnheiten ist es umgekehrt: Das unmittelbare Ergebnis ist unerfreulich, das endgültige Ergebnis jedoch angenehm. Der französische Ökonom Frédéric Bastiat erläuterte das Problem, als er schrieb: »Es ist fast immer so, dass die unmittelbare Folge günstig ist und die letztendlichen Folgen unheilvoll sind und umgekehrt. (…) Oft ist die erste Frucht einer Gewohnheit umso süßer, je bitterer die späteren sind.« [211]

Anders ausgedrückt: Für gute Gewohnheiten bezahlen Sie in der Gegenwart, für schlechte in der Zukunft.

Die Neigung des Gehirns, der Gegenwart höchste Priorität einzuräumen, bedeutet, dass man sich nicht auf gute Absichten verlassen kann. Wenn Sie

sich etwas vornehmen – Sie wollen abnehmen, ein Buch schreiben oder eine Sprache lernen –, machen Sie in Wirklichkeit Pläne für Ihr zukünftiges Ich. Und wenn Sie sich vorstellen, wie Ihr weiteres Leben aussehen soll, ist der Wert von Handlungen mit langfristigem Nutzen leicht zu erkennen. Wir alle wollen ein besseres Leben für unser zukünftiges Ich. [212] Kommt jedoch der Moment der Entscheidung, gewinnt in der Regel die sofortige Befriedigung. Sie entscheiden nicht mehr für Ihr künftiges Ich, das so gerne fitter, reicher oder glücklicher sein möchte. Sie entscheiden für das gegenwärtige Ich, das satt sein, es bequem haben und unterhalten werden möchte. Generell gilt: Je rascher eine Handlung Genuss verschafft, desto kritischer sollten Sie sich fragen, ob sie zu Ihren langfristigen Zielen passt. [213]

Da wir jetzt besser wissen, weshalb unser Gehirn einige Verhaltensweisen wiederholt und andere vermeidet, könnten wir das oberste Gebot der Verhaltensänderung ein wenig abändern: Was *sofort* belohnt wird, wird wiederholt. Was *sofort* bestraft wird, wird vermieden.

Unsere Vorliebe für sofortige Befriedigung offenbart eine wichtige Wahrheit über den Erfolg: Wir sind so programmiert, dass die meisten Menschen den ganzen Tag über immer wieder nach schneller Befriedigung streben. Der Weg der verzögerten Befriedigung wird weitaus seltener eingeschlagen. Wer bereit ist, auf Belohnungen zu warten, hat weniger Konkurrenz und erzielt oft einen größeren Gewinn. Wie das Sprichwort schon sagt: Geduld zahlt sich aus.

Genau das zeigt auch die Forschung. Wer auf Befriedigung warten kann, erzielt bessere Noten, greift seltener zu illegalen Drogen, wird mit geringerer Wahrscheinlichkeit fettleibig, kann besser mit Stress umgehen und hat bessere Sozialkompetenzen. [214] Wir alle kennen das von uns selbst. Wer den Fernseher erst einschaltet, wenn die Hausaufgaben erledigt sind, lernt im Allgemeinen mehr und erzielt bessere Noten. Wer keine Süßigkeiten und Chips einkauft, isst zu Hause oft gesündere Lebensmittel. Wer Erfolg haben will, muss fast immer irgendwann auf eine sofortige Belohnung verzichten, um sich die spätere zu sichern.

Das ist das Problem: Die meisten Menschen *wissen* , dass es klüger wäre, auf die Befriedigung zu warten. Sie wollen die Vorteile guter Gewohnheiten: gesund, produktiv und sorgenfrei sein. Aber im entscheidenden Moment rücken diese Ergebnisse meist in den Hintergrund. Zum Glück kann man sich darauf trainieren, die Befriedigung aufzuschieben – doch das darf nicht wider die menschliche Natur geschehen, sondern muss ihr entsprechen. Am besten gelingt es, wenn man dafür sorgt, dass die Gewohnheiten, die sich langfristig auszahlen, auch ein wenig sofortige Befriedigung verschaffen, während die nicht wünschenswerten etwas unangenehmer werden.

So nutzen Sie die sofortige Befriedigung zu Ihrem Vorteil

Damit eine Gewohnheit beibehalten wird, ist es das Allerwichtigste, dass man ein Erfolgsgefühl verspürt – selbst wenn es nur im Kleinen ist. Das Erfolgserlebnis signalisiert, dass sich Ihre Gewohnheit ausgezahlt und die Mühe gelohnt hat.

Idealerweise ist die Belohnung für eine gute Gewohnheit die Gewohnheit selbst. In der Realität empfindet man gute Gewohnheiten in der Regel erst dann als lohnenswert, wenn sie etwas gebracht haben. Anfangs ist alles ein Opfer. Sie sind ein paarmal ins Fitnessstudio gegangen, aber noch nicht stärker oder fitter oder schneller – zumindest nicht deutlich spürbar. Erst Monate später, wenn Sie ein paar Kilogramm verloren haben oder Ihre Arme besser definiert sind, wird es einfacher, Training als Selbstzweck zu sehen. Anfangs braucht man einen Grund, um auf Kurs zu bleiben. Deshalb sind sofortige Belohnungen unerlässlich. Sie halten Sie bei der Stange, während sich die verzögerten Belohnungen im Hintergrund summieren.

Wenn wir von unmittelbaren Belohnungen sprechen, geht es eigentlich um das Ende eines Verhaltens. Das Ende jeder Erfahrung ist wichtig, weil wir uns daran in der Regel besser erinnern als an andere Phasen. Das Ende Ihrer Gewohnheit sollte befriedigend sein. Am besten gelingt das mit *Verstärkung*, also indem die Häufigkeit eines Verhaltens durch eine unmittelbare Belohnung erhöht wird. Die Koppelung von Gewohnheiten, die in Kapitel 5 beschrieben wurde, verknüpft Ihre Gewohnheit mit einem sofortigen Auslösereiz, der offensichtlich macht, wann Sie anfangen sollten. Verstärkung verknüpft Ihre Gewohnheit mit einer unmittelbaren Belohnung, die nach ihrem Ende für Befriedigung sorgt.

Eine unmittelbare Verstärkung ist oft besonders nützlich, wenn es um *Vermeidungsgewohnheiten* geht, also Verhaltensweisen, die Sie abstellen möchten. Gewohnheiten wie »keine unüberlegten Käufe« oder »diesen Monat keinen Alkohol« lassen sich schwer durchhalten, weil nichts passiert, wenn man auf Happy-Hour-Drinks verzichtet oder keine neuen Schuhe kauft. Zufriedenheit stellt sich schwerlich ein, wenn überhaupt keine Handlung erfolgt. Sie widerstehen lediglich der Versuchung, und das ist nicht besonders befriedigend.

Eine Lösung wäre, dass Sie die Situation auf den Kopf stellen und den Verzicht spürbar machen. Legen Sie sich ein Sparkonto für irgendetwas an, das Sie sich gönnen möchten – zum Beispiel eine Lederjacke. Immer wenn Sie auf einen Kauf verzichten, zahlen Sie den entsprechenden Betrag auf das Konto ein. Sie widerstehen der morgendlichen Latte macchiato? Fünf Euro wandern auf Ihr Konto. Sie verlängern Netflix nicht um einen weiteren

Monat? Zehn Euro aufs Konto. So schaffen Sie sich Ihr ganz persönliches Bonusprogramm. Die unmittelbare Belohnung, nämlich dass Sie sehen, wie immer mehr Geld für die Lederjacke zusammenkommt, fühlt sich viel besser an als der Verzicht. Somit wird das Nichttun befriedigend.

Einer meiner Leser hatte zusammen mit seiner Frau ein ganz ähnliches System. Sie wollten weniger auswärts essen und mehr zusammen kochen. Ihr Sparkonto nannten sie »Europareise«. Immer wenn sie nicht zum Essen ausgingen, überwiesen sie fünfzig Dollar auf das Konto und konnten das Geld am Ende des Jahres für den Urlaub nutzen.

Sie sollten darauf achten, dass Sie kurzfristige Belohnungen wählen, die Ihre Identität stärken und nicht etwa im Konflikt dazu stehen. Der Kauf einer neuen Jacke ist in Ordnung, wenn Sie versuchen, Gewicht zu verlieren oder mehr Bücher zu lesen, eignet sich jedoch nicht, wenn Sie Geld sparen wollen. Ein Schaumbad oder ein gemütlicher Spaziergang sind dagegen gute Beispiele dafür, wie man sich mit Freizeit belohnt, was auch zum letztlichen Ziel, nämlich mehr Freiheit und finanzielle Unabhängigkeit, passt. Genauso gilt, dass Sie nicht eindeutig für eine bestimmte Identität abstimmen, wenn Sie sich für fleißiges Training mit einer Schale Eiscreme belohnen. Stattdessen könnten Sie sich als Belohnung beispielsweise eine Massage gönnen, die sowohl ein Luxus als auch eine Stimme für Gesundheitsbewusstsein ist. Dann passt die kurzfristige Belohnung zu Ihrer langfristigen Absicht, gesünder zu leben.

Wenn sich schließlich intrinsische Belohnungen wie bessere Laune, mehr Energie und weniger Stress einstellen, wird die sekundäre Belohnung an Bedeutung verlieren. Die Identität selbst wird zum Verstärker. Sie tun etwas, weil das zu Ihrer Persönlichkeit passt und es sich gut anfühlt, Sie selbst zu sein. Je mehr eine Gewohnheit Teil Ihres Lebens wird, desto weniger äußere Ermutigungen brauchen Sie, um diese durchzuhalten. Anreize können eine Gewohnheit begründen, die Identität erhält die Gewohnheit.

Allerdings braucht es Zeit, bis sich die Beweise ansammeln und eine neue Identität entsteht. Sofortige Verstärkung hilft, die Motivation kurzfristig aufrechtzuerhalten, während Sie darauf warten, dass sich die langfristigen Belohnungen einstellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Gewohnheit angenehm sein muss, damit sie Bestand hat. Simple Verstärkungen wie duftende Seife, Zahnpasta mit erfrischendem Minzgeschmack oder weitere fünfzig Euro auf Ihrem Sparkonto können die unmittelbare Befriedigung verschaffen, die Sie brauchen, um an einer Gewohnheit Freude zu haben. Und Veränderungen sind einfach, wenn sie Freude bereiten.

Kapitelzusammenfassung

- Das vierte Gesetz der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss befriedigend sein.*
- Wir wiederholen ein Verhalten bereitwilliger, wenn es befriedigend ist.
- Das menschliche Gehirn hat sich so entwickelt, dass es unmittelbaren Belohnungen Vorrang vor zeitverzögerten gibt.
- Das oberste Gebot der Verhaltensänderung lautet: *Was sofort belohnt wird, wird wiederholt. Was sofort bestraft wird, wird vermieden.*
- Damit eine Gewohnheit Bestand hat, ist ein unmittelbares Erfolgserlebnis nötig – auch wenn es nur in einer Kleinigkeit besteht.
- Die ersten drei Gesetze der Verhaltensänderung – *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein, sie muss attraktiv sein* und *sie muss einfach sein* – erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten diesmal ausgeführt wird. Das vierte Gesetz der Verhaltensänderung – *Sie muss befriedigend sein* – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es beim nächsten Mal wiederholt wird.

Linie

16

So behält man gute Gewohnheiten im Alltag bei

1993 stellte eine Bank in Abbotsford, Kanada, einen dreiundzwanzigjährigen Börsenmakler namens Trent Dyrsmid ein. Abbotsford stand als relativ kleiner Vorort im Schatten des nahe gelegenen Vancouver, wo die meisten großen Geschäfte getätigt wurden. Angesichts dieses Standorts und der Tatsache, dass Dyrsmid ein Anfänger war, erwartete man nicht allzu viel von ihm. Dank einer einfachen täglichen Gewohnheit machte er jedoch rasch Fortschritte.

Dyrsmid stellte sich jeden Morgen zwei Gläser auf den Schreibtisch. Eines war mit hundertzwanzig Büroklammern gefüllt, das andere war leer. Zum Auftakt jedes Arbeitstags führte Dyrsmid ein Verkaufsgespräch. Unmittelbar danach legte er eine Büroklammer aus dem vollen Glas in das leere, dann wiederholte er den Ablauf. »Jeden Morgen startete ich mit hundertzwanzig Büroklammern in einem Glas und telefonierte so lange weiter, bis ich sie alle in das zweite befördert hatte«, verriet er mir. [215]

In nur achtzehn Monaten erwirtschaftete Dyrsmid für seine Firma einen Umsatz von fünf Millionen Dollar. Mit vierundzwanzig Jahren verdiente er 75 000 Dollar pro Jahr – das entspricht heute 125 000 Dollar. Kurz darauf bekam er bei einer anderen Firma einen Job mit sechsstelligem Jahresgehalt.

Ich bezeichne diese Technik gerne als die Büroklammer-Strategie, und im Laufe der Jahre haben mir meine Leser von den unterschiedlichsten Varianten berichtet. Eine Frau legte eine Haarnadel von einem Behälter in den anderen, wenn sie eine Seite ihres Buches fertiggestellt hatte. Ein Mann beförderte nach jedem Liegestütz eine Murmel von einer Schachtel in die nächste.

Fortschritte verschaffen Befriedigung, und sichtbare Messgrößen – wie die Menge an Büroklammern, Haarnadeln oder Murmeln – zeigen Ihren Fortschritt klar und deutlich. Damit verstärken sie Ihr Verhalten und verschaffen bei jeder Handlung ein gewisses Maß an unmittelbarer Befriedigung. Sichtbare Messgrößen gibt es in vielfältiger Form: Ernährungstagebücher, Trainingsprotokolle, Treuekarten, den Fortschrittsbalken bei einem Software-Download und sogar die Seitenzahlen in einem Buch. Oft lässt sich der Fortschritt jedoch am besten mit einem *Gewohnheitstracker messen.*

So behalten Sie Ihre Gewohnheiten im Blick

Mit einem Gewohnheitstracker lässt sich ganz einfach festhalten, ob Sie eine

Gewohnheit ausgeführt haben. Die simpelste Variante ist ein Kalender, in dem Sie jeden Tag ankreuzen, an dem Sie Ihre Routine ausführen. Wenn Sie zum Beispiel am Montag, Mittwoch und Freitag meditieren, bekommt jeder dieser Tage ein Kreuzchen. Im Laufe der Zeit zeigt Ihnen der Kalender, wie Sie Ihre Gewohnheit umsetzen.

Unzählige Menschen haben ihre Gewohnheiten festgehalten, darunter auch berühmte Persönlichkeiten wie Benjamin Franklin. [216] Er fing im Alter von zwanzig Jahren damit an und trug jederzeit ein kleines Büchlein mit sich, in dem er dreizehn persönliche Tugenden festhielt. Auf dieser Liste standen Ziele wie »Keine Zeit verschwenden. Immer mit etwas Nützlichem beschäftigen« und »Belanglose Gespräche vermeiden«. Jeden Abend schlug Franklin sein Büchlein auf und notierte sich seinen Fortschritt.

Jerry Seinfeld verwendet angeblich einen Gewohnheitstracker, um regelmäßig Witze zu verfassen. In der Dokumentation *Comedian* erklärt er, sein Ziel sei einfach, die Kette der täglichen Witze »niemals abreißen zu lassen«. Das bedeutet, dass es ihm nicht darauf ankommt, wie gut oder schlecht ein bestimmter Witz ist oder ob er gerade Inspiration verspürt. Ihm ist wichtig, dass er am Ball bleibt und konsequent weiterarbeitet.

»Nicht abreißen lassen« ist ein mächtiges Mantra. [217] Lassen Sie die Kette der Verkaufsgespräche nicht abreißen, dann werden Sie einen breiten Kundenstamm aufbauen. Lassen Sie die Kette der Trainingseinheiten nicht abreißen, dann werden Sie schneller fit als erwartet. Lassen Sie die Kette der täglichen Kreativarbeit nicht abreißen, dann bauen Sie sich ein beeindruckendes Portfolio auf. Gewohnheitstracking ist deshalb so wirkungsvoll, weil es mehrere Gesetze der Verhaltensänderung nutzt. Das Verhalten wird gleichzeitig offensichtlich, attraktiv und befriedigend.

Darauf möchte ich nun im Einzelnen eingehen.

Vorteil Nr. 1: Gewohnheitstracking ist offensichtlich.

Wenn Sie Ihre letzte Handlung festhalten, schaffen Sie einen Auslöser, der Sie zur nächsten Handlung anregen kann. Durch Gewohnheitstracking entsteht ganz natürlich eine Reihe von visuellen Auslösereizen, zum Beispiel die Reihe von Kreuzen in Ihrem Kalender oder die Liste der Mahlzeiten in Ihrem Ernährungsprotokoll. Die lange Reihe im Kalender regt Sie dazu an, erneut zu handeln. Forschungen zufolge haben Menschen, die abnehmen, mit dem Rauchen aufhören oder ihren Blutdruck senken wollen, mit höherer Wahrscheinlichkeit Erfolg, wenn sie ihren Fortschritt festhalten. [218] Eine Studie mit mehr als sechzehnhundert Personen ergab, dass diejenigen, die tägliche Aufzeichnungen führten, doppelt so viel Gewicht verloren wie

diejenigen, die das nicht taten. [219] Schon allein die Tatsache, dass man ein Verhalten festhält, kann den Wunsch hervorrufen, es zu ändern.

Gewohnheitstracking sorgt auch dafür, dass Sie ehrlich sind. Meist haben wir ein falsches Bild von unserem Verhalten und schätzen es besser ein, als es wirklich ist. Wenn wir festhalten, was wir tagtäglich tun, können wir uns selbst kritischer beurteilen. Ein Blick auf die Büroklammern im Behälter verrät sofort, wie fleißig Sie waren (oder auch nicht). Wenn Sie die Beweise deutlich vor Augen haben, können Sie sich nicht so leicht etwas vormachen.

Vorteil Nr. 2: Gewohnheitstracking ist attraktiv.

Die effektivste Form der Motivation ist der Fortschritt. [220] Wenn wir merken, dass es vorangeht, sind wir eher bereit, unseren Weg fortzusetzen. So kann das Gewohnheitstracking geradezu süchtig nach Motivation machen. Jeder kleine Gewinn verstärkt Ihr Verlangen.

Besonders an schlechten Tagen ist das oft sehr wirkungsvoll. Wenn man sich schlecht fühlt, vergisst man allzu leicht die großen Fortschritte, die man bereits gemacht hat. Gewohnheitstracking liefert einen sichtbaren Beweis für Ihre Leistung – eine subtile Erinnerung daran, was Sie schon geschafft haben. Außerdem kann es motivierend wirken, wenn Sie jeden Morgen ein leeres Feld vor sich sehen, denn Sie wollen die Serie Ihrer Fortschritte nicht abreißen lassen.

Vorteil Nr. 3: Gewohnheitstracking ist befriedigend.

Dieser Vorteil ist der wichtigste von allen. Tracking kann selbst zu einer Belohnung werden. Es ist befriedigend, einen Punkt von seiner To-do-Liste zu streichen, einen Eintrag im Trainingsprotokoll vorzunehmen und einen Tag im Kalender anzukreuzen. Es ist ein schönes Gefühl, wenn sich die Erfolge summieren – wenn das Anlageportfolio wächst oder das Buchmanuskript immer länger wird –, und etwas, das angenehme Gefühle hervorruft, hält man länger durch.

Gewohnheitstracking trägt auch dazu bei, dass Sie die Hauptsache nicht aus dem Blick verlieren: Sie konzentrieren sich auf den Prozess und nicht auf das Ergebnis. Sie sind nicht darauf fixiert, sich einen Sixpack anzutrainieren, sondern wollen lediglich die Trainingsserie fortsetzen und jemand sein, der kein Training auslässt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Gewohnheitstracking erstens einen visuellen Auslösereiz schafft, der Sie zum Handeln veranlassen kann, zweitens von Natur aus motivierend ist, weil Sie die erzielten Fortschritte vor sich sehen und nicht wieder verlieren wollen, und drittens Befriedigung verschafft, wenn Sie festhalten können, dass Sie die Gewohnheit erneut

erfolgreich absolviert haben. Darüber hinaus liefert das Gewohnheitstracking den sichtbaren Beweis dafür, dass Sie Stimmen für die Art Mensch abgeben, die Sie werden wollen – das ist eine wunderbare Form der unmittelbaren, intrinsischen Befriedigung. [221]

Vielleicht fragen Sie sich, wieso ich erst jetzt auf das Gewohnheitstracking zu sprechen komme, wenn es doch so nützlich ist.

Trotz aller Vorteile habe ich mit diesem Thema aus einem einfachen Grund gewartet: Kontrolle und Messungen stoßen häufig auf Ablehnung. Viele empfinden es als lästig, weil man damit zu *zwei* Gewohnheiten gezwungen wird: erstens die Gewohnheit, die man entwickeln möchte, und zweitens die Gewohnheit, die erste festzuhalten. Das Kalorienzählen erscheint sehr aufwendig, wenn schon die Diät große Mühe bereitet. Wenn man ohnehin viel zu tun hat, will man nicht auch noch jedes Verkaufsgespräch notieren. Da ist es deutlich leichter, sich einfach vorzunehmen: »Ich werde einfach weniger essen«, oder »Ich werde mich mehr anstrengen«, oder »Ich werde daran denken.« Immer wieder höre ich: »Ich habe zwar ein Entscheidungstagebuch, aber ich wünschte, ich würde es häufiger benutzen.« Oder: »Ich habe meine Trainingseinheiten eine Woche lang festgehalten, aber dann damit aufgehört.« Das kenne ich nur zu gut. Ich habe einst ein Ernährungsprotokoll erstellt, in dem ich meine Kalorien aufzeichnen wollte. Das habe ich genau *eine Mahlzeit* lang durchgehalten.

Tracking spricht nicht jeden an, und Sie müssen ganz sicher nicht Ihr ganzes Leben vermessen. Aber es bringt fast immer entscheidende Vorteile, wenn man Aufzeichnungen führt, selbst wenn es nur vorübergehend ist.

Wie können wir das Tracking leichter gestalten?

Erstens sollte die Messung so weit wie möglich automatisch erfolgen. Vermutlich ist Ihnen gar nicht klar, was Sie bereits alles nachverfolgen, ohne es zu merken. Ihre Kreditkartenabrechnung zeigt, wie oft Sie auswärts essen. Ihre Fitnessuhr erfasst, wie viele Schritte Sie laufen und wie lange Sie schlafen. Ihr Kalender zeichnet auf, wie viele neue Orte Sie jedes Jahr besuchen. Sobald Sie wissen, wo Sie die Daten finden, können Sie sich im Kalender notieren, dass Sie diese einmal pro Woche oder pro Monat überprüfen wollen. Das ist praktischer, als täglich sämtliche Daten zu kontrollieren.

Zweitens sollte sich die manuelle Nachverfolgung auf Ihre wichtigsten Gewohnheiten beschränken. Es ist besser, eine Gewohnheit konsequent zu verfolgen als zehn unterschiedliche nur sporadisch.

Und schließlich sollten Sie sich jede Messung unmittelbar nach der

Gewohnheit notieren. Der Abschluss des Verhaltens dient als Auslöser für die Aufzeichnung. Mit diesem Ansatz können Sie die Methode der Gewohnheitskopplung aus Kapitel 5 mit dem Gewohnheitstracking kombinieren.

Die Formel für Gewohnheitskopplung + Gewohnheitstracking lautet: Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (Gewohnheit aufzeichnen).

- Nachdem ich das Telefonat zu einem Verkaufsgespräch beendet habe, lege ich eine Büroklammer in den anderen Behälter.
- Nachdem ich einen Satz im Fitnessstudio abgeschlossen habe, trage ich ihn in mein Trainingsprotokoll ein.
- Nachdem ich meinen Teller in die Spülmaschine gestellt habe, schreibe ich mir auf, was ich gegessen habe.

Mit dieser Strategie wird es Ihnen leichter fallen, Ihre Gewohnheiten festzuhalten. Selbst wenn Sie das nicht gerne tun, werden Ihnen die Messergebnisse einiger Wochen sicherlich aufschlussreiche Erkenntnisse vermitteln. Es ist durchaus interessant, wenn man sieht, wie man seine Zeit *tatsächlich* verbracht hat.

Allerdings nimmt jede Serie von Gewohnheiten irgendwann ein Ende. Und wichtiger als jede einzelne Messung ist ein guter Plan, auf den Sie zurückgreifen können, wenn Ihre Gewohnheiten auf Abwege geraten.

So kommen Sie schnell wieder in die Spur, wenn die Gewohnheiten abreißen

So konsequent Sie mit Ihren Gewohnheiten auch sind, es lässt sich nicht vermeiden, dass das Leben Ihnen irgendwann in die Quere kommt. Niemand ist perfekt. Früher oder später wird es einen Zwischenfall geben – Sie werden krank, müssen beruflich verreisen oder mehr Zeit der Familie widmen.

Wenn mir das passiert, versuche ich immer, mich an eine einfache Regel zu halten: Niemals zweimal auslassen.

Wenn ich eine Gewohnheit an einem Tag auslasse, versuche ich, so schnell wie möglich wieder damit anzufangen. Es kommt vor, dass ich einmal ein Training ausfallen lassen muss, aber niemals zwei hintereinander. Möglich, dass ich eine ganze Pizza verspeise, aber darauf wird eine gesunde Mahlzeit folgen. Ich kann nicht perfekt sein, aber ich kann einen zweiten Ausrutscher vermeiden. Sobald eine Serie endet, fange ich mit der nächsten an.

Der erste Fehler macht niemals alles zunichte – das geschieht erst durch die

Spirale der weiteren Fehler, die darauf folgen. [222] Einmal aussetzen ist ein Versehen. Ein zweites Mal aussetzen ist der Anfang einer neuen Gewohnheit. [223]

Das ist der Unterschied zwischen Siegern und Verlierern. Jeder bringt ab und zu schlechte Leistung, trainiert schlecht oder hat einen schlechten Tag bei der Arbeit. Aber wenn erfolgreiche Menschen scheitern, kommen sie schnell wieder in die Spur. Die Unterbrechung einer Gewohnheit ist nicht dramatisch, wenn man sie sofort wieder aufnimmt.

Dieses Prinzip ist mir so wichtig, dass ich mich selbst dann daran halte, wenn ich eine Gewohnheit nicht so gut oder so umfassend ausführen kann, wie ich es gerne würde. Allzu oft heißt es bei unseren Gewohnheiten »Alles oder nichts«. Gelegentliche Ausrutscher sind nicht weiter schlimm; problematisch wird es dann, wenn wir auf eine Aktivität verzichten, weil wir sie nicht perfekt ausführen können.

Sie sollten sich klarmachen, wie wertvoll es ist, wenn Sie sich an einem schlechten (oder vollgepackten) Tag zu Ihrer Gewohnheit aufraffen. Der Schaden, den ausgelassene Tage anrichten, ist weitaus größer als der Nutzen erfolgreicher. Wer mit hundert Euro anfängt und fünfzig Prozent dazugewinnt, hat anschließend hundertfünfzig Euro. Verliert er davon nur dreiunddreißig Prozent, landet er bereits wieder bei hundert Euro. Mit anderen Worten: Wenn Sie einen dreiunddreißigprozentigen Verlust vermeiden, ist das genauso wertvoll wie ein fünfzigprozentiger Gewinn. Charlie Munger sagt dazu: »Erste Regel der Zinsbildung: Niemals ohne Grund unterbrechen.«

Deshalb ist ein »schlechtes« Training oft das wichtigste. Lustlose Tage mit schlechtem Training verhindern, dass der potenzierte Gewinn aus früheren guten Tagen verloren geht. Es hat einen enormen Effekt, wenn Sie überhaupt irgendetwas tun – zehn Kniebeugen, fünf Sprints, einen Liegestütz, irgendetwas. Tragen Sie keine Null ein. Verhindern Sie, dass Verluste an Ihrer Verzinsung nagen.

Außerdem ist das Training an sich nicht alles. Es geht auch darum, dass man der Typ Mensch ist, der kein Training auslässt. Wenn man sich gut fühlt, fällt das Training leicht, aber es ist wichtig, dass man sich auch dann aufrafft, wenn einem nicht danach zumute ist – selbst wenn das Training an solchen Tagen dürftiger ausfällt als üblich. Wenn Sie fünf Minuten ins Fitnessstudio gehen, wird sich Ihre Leistung vermutlich nicht verbessern, aber Sie bestätigen Ihre Identität.

Ein Alles-oder-nichts-Ansatz ist ein Fallstrick, der Ihre Gewohnheiten aus der Bahn werfen kann. Eine weitere potenzielle Gefahr besteht darin, dass Sie

das Falsche messen, besonders dann, wenn Sie einen Gewohnheitstracker verwenden.

Wann eine Gewohnheit nachverfolgt werden sollte (und wann nicht)

Angenommen, Sie führen ein Restaurant und wollen wissen, ob Ihr Koch gute Arbeit leistet. Dann könnten Sie den Erfolg zum Beispiel daran messen, wie viele Kunden jeden Tag für eine Mahlzeit bezahlen. Wenn mehr Kunden kommen, muss das Essen gut sein. Wenn die Kunden ausbleiben, muss etwas nicht stimmen.

Diese eine Messgröße – die täglichen Einnahmen – vermittelt jedoch nur ein eingeschränktes Bild. Nur weil jemand für eine Mahlzeit bezahlt, bedeutet das nicht, dass er die Mahlzeit *genießt* . Selbst unzufriedene Kunden werden wahrscheinlich nicht die Zeche prellen. Wenn Sie nur die Einnahmen messen, wäre es möglich, dass das Essen zwar schlechter wird, Sie das aber durch Rabattaktionen oder andere Maßnahmen wettmachen. Somit kann es effektiver sein, dass Sie festhalten, wie viele Kunden ihre Mahlzeit *beenden*, oder vielleicht den Prozentsatz derjenigen, die ein großzügiges Trinkgeld geben.

Die Schattenseite der Verhaltenskontrolle besteht darin, dass uns nicht der Zweck, sondern die Zahl antreibt. Wenn Ihr Erfolg an den Quartalsergebnissen gemessen wird, richten Sie Umsatz, Einnahmen und Abrechnungen auf optimale Quartalsergebnisse aus. Wenn Ihr Erfolg daran gemessen wird, dass die Waage ein geringeres Gewicht anzeigt, werden Sie gezielt darauf hinarbeiten, auch wenn dafür Crash-Diäten, Saftkuren oder Tabletten zur Fettverbrennung nötig sind. Der menschliche Verstand will bei jedem Spiel »gewinnen«.

Diese Falle lauert in vielen Lebensbereichen. Wir bemühen uns, möglichst lange zu arbeiten, statt sinnvolle Arbeit zu leisten. Wir achten mehr darauf, zehntausend Schritte zu tun, als darauf, gesund zu sein. Wir vermitteln Wissen für standardisierte Tests, anstatt auf Lernen, Neugier und kritisches Denken zu setzen. Kurz gesagt, wir zielen auf das ab, was wir messen. Wenn wir die falsche Messgröße wählen, fördern wir das falsche Verhalten.

Dieses Prinzip wird manchmal als Goodharts Gesetz bezeichnet. Es ist nach dem Wirtschaftswissenschaftler Charles Goodhart benannt und besagt: »Wenn ein Maß zum Ziel wird, ist es kein gutes Maß mehr.« [224] Messungen sind nur dann sinnvoll, wenn sie der Orientierung dienen und den Kontext zu einem größeren Bild vermitteln, nicht aber, wenn Sie Ihnen zusetzen. Jede Zahl ist nur ein einzelnes Feedback im Gesamtsystem.

In unserer datengesteuerten Welt werden Zahlen oft überbewertet und alles Flüchtige, schwer Quantifizierbare unterschätzt. Wir denken fälschlicherweise, dass nur die Faktoren eine Rolle spielen, die wir messen können. Aber nur weil man etwas messen kann, ist es noch lange nicht das Wichtigste. Und nur weil man etwas *nicht* messen kann, ist es noch lange nicht unbedeutend.

All das soll Ihnen sagen: Sie müssen dem Gewohnheitstracking den richtigen Stellenwert geben. Oft ist es befriedigend, eine Gewohnheit aufzuzeichnen und Fortschritte zu verfolgen, doch die Messung ist nicht das Einzige, das zählt. Außerdem gibt es viele Möglichkeiten, den Fortschritt zu messen, und manchmal hilft es, den Fokus auf etwas ganz anderes zu verlagern.

Aus diesem Grund kann es beim Abnehmen sehr effektiv sein, sich Ziele zu setzen, die *nicht mit der Waage* zusammenhängen. Die Zahl auf der Waage bleibt manchmal sehr hartnäckig unverändert, und wenn Sie sich nur darauf konzentrieren, wird Ihre Motivation schwinden. Vielleicht stellen Sie aber fest, dass Ihre Haut schöner wird, oder Sie wachen früher auf, oder Ihr Sexualleben bekommt neuen Schwung. Mit alldem lassen sich Ihre Fortschritte gut festhalten. Wenn die Anzeige der Waage Sie nicht motiviert, sollten Sie sich vielleicht auf eine andere Messgröße konzentrieren – eine, die Ihnen mehr Fortschritt anzeigt.

Wie auch immer Sie Ihren Fortschritt messen, mit Gewohnheitstracking können Sie Ihre Gewohnheiten sehr leicht befriedigender gestalten. Jeder Messwert ist ein kleiner Beweis dafür, dass Sie sich in die richtige Richtung bewegen, und verschafft einen Moment lang unmittelbare Freude über die eigene Leistung.

Kapitelzusammenfassung

- Das Gefühl, Fortschritte zu machen, ist sehr befriedigend.
- Mit einem Gewohnheitstracker lässt sich ganz einfach festhalten, ob Sie eine Gewohnheit ausgeführt haben – zum Beispiel, indem Sie einen Tag im Kalender ankreuzen.
- Gewohnheitstracker und andere sichtbare Messgrößen können Ihre Gewohnheiten befriedigend gestalten, weil sie klare Beweise für Ihren Fortschritt liefern.
- Lassen Sie eine Serie nicht abreißen. Versuchen Sie, Ihre Gewohnheitsserie fortzusetzen.

- Setzen Sie nie zweimal hintereinander aus. Wenn Sie einmal aussetzen mussten, sollten Sie so schnell wie möglich wieder auf Kurs kommen.
- Nur weil man etwas messen kann, ist es noch lange nicht das Wichtigste.

Linie

17

So kann ein Rechenschaftspartner alles ändern

Nach seiner Tätigkeit als Pilot im Zweiten Weltkrieg studierte Roger Fisher in Harvard Rechtswissenschaften und war vierunddreißig Jahre lang Fachmann für Verhandlungen und Konfliktmanagement. Er gründete das Harvard Negotiation Project und arbeitete mit zahlreichen Ländern und Staatsführern an Friedenslösungen, Geiselkrisen und diplomatischen Kompromissen. Aber erst in den 1970er- und 1980er-Jahren, als die Gefahr eines Atomkriegs eskalierte, entwickelte Fisher seine vielleicht interessanteste Idee.

Damals beschäftigte sich Fisher vornehmlich mit Strategien, die einen Atomkrieg verhindern sollten, und hatte eine beunruhigende Feststellung gemacht: Jeder amtierende Präsident hatte Zugang zu den Abschusscodes, die Millionen töten konnten, würde aber niemals wirklich einen Menschen sterben sehen, weil das immer viele Tausend Meilen entfernt geschehen würde.

»Mein Vorschlag war ganz einfach«, schrieb er 1981. »Den (Atom-)Code müsste man in eine kleine Kapsel legen und diese Kapsel dann direkt neben dem Herz eines Freiwilligen einpflanzen. Der Freiwillige müsste den Präsidenten ständig begleiten und ein großes, schweres Schlachtermesser bei sich führen. Sollte der Präsident jemals Atomwaffen abschießen wollen, müsste er dazu vorab eigenhändig einen Menschen töten. Er würde dann sagen: ›George, tut mir leid, aber zig Millionen müssen sterben.‹ Der Präsident müsste jemanden sterben sehen und erkennen, was Tod bedeutet – was ein unschuldiger Tod bedeutet. Blut auf dem Teppich des Weißen Hauses. Damit würde die Realität Einzug halten.

Als ich das meinen Freunden im Pentagon vorschlug, hieß es: ›Mein Gott, wie schrecklich. Der Präsident würde sich davon beeinflussen lassen, dass er einen Menschen töten müsste. Vielleicht drückt er dann nie den Knopf.‹« [225]

Die Kapitel zum vierten Gesetz der Verhaltensänderung haben uns gezeigt, wie wichtig es ist, dass gute Gewohnheiten unmittelbare Befriedigung verschaffen. Mit Fishers Vorschlag wird das vierte Gesetz umgekehrt: *Die Gewohnheit muss unmittelbar unbefriedigend sein.*

Wir wiederholen nicht nur Erfahrungen, die befriedigend enden, sondern sind auch eher bereit, eine Erfahrung zu vermeiden, wenn das Ende unangenehm ist. Schmerz ist ein effektiver Lehrer. Wenn ein Fehler schmerzhaft ist, wird er abgestellt. Bleibt der Fehler relativ schmerzfrei, wird

er ignoriert. Je unmittelbarer und kostspieliger der Fehler, desto schneller werden Sie daraus lernen. Der Klempner leistet gute Arbeit, wenn eine schlechte Bewertung droht. Restaurants bieten gutes Essen an, weil sie fürchten, der Gast könne nicht wiederkommen. Der Chirurg beherrscht die menschliche Anatomie und geht äußerst behutsam vor, weil ein Schnitt in das falsche Blutgefäß fatale Konsequenzen hätte. Bei schwerwiegenden Folgen lernt der Mensch sehr schnell.

Je unmittelbarer der Schmerz, desto unwahrscheinlicher das Verhalten. Sie können schlechte Gewohnheiten leichter verhindern und ungesundes Verhalten besser abstellen, wenn Sie dafür sorgen, dass bestimmte Handlungen sofort ihren Preis haben.

Wir wiederholen schlechte Gewohnheiten, weil sie bestimmte Vorteile bieten, und deshalb werden wir sie so schwer wieder los. Für mich lässt sich dieses Problem am besten lösen, indem die Bestrafung für dieses Verhalten möglichst rasch eintritt. Handlung und Folge müssen lückenlos aufeinanderfolgen.

Sobald Handlungen eine unmittelbare Folge haben, ändert sich das Verhalten. Kunden bezahlen ihre Rechnungen pünktlich, wenn ihnen eine Verzugsgebühr berechnet wird. Schüler erscheinen zum Unterricht, wenn ihre Note von der Anwesenheit abhängt. Wir nehmen so manches auf uns, um unmittelbaren Nachteilen aus dem Weg zu gehen.

Natürlich hat das auch seine Grenzen. Wenn Sie ein Verhalten durch Strafe ändern wollen, muss die Strafe zu dem Verhalten passen, das korrigiert werden soll. Wollen Sie Ihre Produktivität fördern, muss Sie Trödeln teurer zu stehen kommen als Handeln. Wollen Sie gesünder leben, muss Faulheit einen höheren Preis haben als die Bewegung. Geldstrafen für das Rauchen im Restaurant oder unerlaubte Müllentsorgung verknüpfen bestimmte Handlungen mit Konsequenzen. Das Verhalten ändert sich nur, wenn die Strafe schmerzhaft genug ist und zuverlässig durchgesetzt wird.

Im Allgemeinen gilt: Je lokaler, greifbarer, konkreter und unmittelbarer die Konsequenz, desto wahrscheinlicher wird sie das individuelle Verhalten beeinflussen. Je globaler, weniger greifbar, vager und später die Folge zu spüren ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auf das individuelle Verhalten auswirkt.

Glücklicherweise ist es ganz einfach, jede schlechte Gewohnheit mit einem unmittelbaren Preis zu verknüpfen: Erstellen Sie einen *Gewohnheitsvertrag.*

Der Gewohnheitsvertrag

Das erste Gesetz über Sicherheitsgurte wurde am 1. Dezember 1984 in New

York verabschiedet. [226] Damals legten nur vierzehn Prozent der Menschen in den Vereinigten Staaten regelmäßig einen Gurt an – doch das sollte sich ändern.

Innerhalb von fünf Jahren gab es in mehr als der Hälfte des Landes entsprechende Gesetze. Heute ist das Anlegen eines Sicherheitsgurts in neunundvierzig der fünfzig US-Bundesstaaten gesetzlich vorgeschrieben. [227] Und nicht nur die Gesetzgebung, auch die Zahl der Menschen, die angeschnallt sind, hat sich dramatisch verändert. Im Jahr 2016 legten über achtundachtzig Prozent der Amerikaner jedes Mal den Gurt an, wenn sie in ein Auto stiegen. [228] In etwas mehr als dreißig Jahren haben sich die Gewohnheiten von Millionen Menschen komplett gewandelt.

Gesetze und Vorschriften sind ein Beispiel dafür, wie die Regierung durch einen Gesellschaftsvertrag unsere Gewohnheiten ändern kann. Als Gesellschaft verpflichten wir uns gemeinsam, bestimmte Regeln einzuhalten und diese dann als Gruppe durchzusetzen. Wenn sich eine neue gesetzliche Regelung auf das Verhalten auswirkt – Gesetze, die Sicherheitsgurte vorschreiben, das Rauchen in Restaurants verbieten oder zum Recycling verpflichten –, entsteht ein Gesellschaftsvertrag, der unsere Gewohnheiten prägt. Die Gruppe erklärt sich zu einem bestimmten Verhalten bereit, und wer nicht mitmacht, wird bestraft.

So wie Regierungen ihre Bürgerinnen und Bürger mit Gesetzen verpflichten, können Sie einen Gewohnheitsvertrag abschließen, um sich selbst zu verpflichten. Ein Gewohnheitsvertrag ist eine mündliche oder schriftliche Vereinbarung, in der Sie Ihre Bereitschaft zu einer bestimmten Gewohnheit sowie die Strafe festhalten, die eintritt, wenn Sie sich nicht daran halten. Dann suchen Sie sich eine oder zwei Personen, die Ihnen als Rechenschaftspartner dienen und den Vertrag gemeinsam mit Ihnen unterzeichnen.

In der Praxis habe ich diese Strategie erstmals bei Bryan Harris erlebt, einem Unternehmer aus Nashville, Tennessee. [229] Kurz nach der Geburt seines Sohnes nahm Harris sich vor, ein paar Kilo abzunehmen. Er schloss einen Gewohnheitsvertrag mit sich, seiner Frau und seinem Personal Trainer. Die erste Version lautete: »Bryans Hauptziel für das erste Quartal 2017 besteht darin, sich wieder richtig zu ernähren, damit er sich besser fühlt, besser aussieht und sein langfristiges Ziel von neunzig Kilogramm bei zehn Prozent Körperfett erreichen kann.«

Auf diese Erklärung folgte ein Plan, mit dem Harris sein ideales Ergebnis erreichen wollte:

- Phase Nr. 1: Im ersten Quartal zurück zu einer strengen Slow-Carb-Diät.
- Phase Nr. 2: Im zweiten Quartal Beginn der konsequenten Kontrolle der Makronährstoffe.
- Phase Nr. 3: Im dritten Quartal Optimierung und Fortsetzung der einzelnen Aspekte des Ernährungs- und Trainingsprogramms.

Schließlich notierte er alle täglichen Gewohnheiten, die ihn zum Ziel führen würden. Zum Beispiel: »Alle täglich konsumierten Lebensmittel festhalten und täglich wiegen.«

Dazu führte er die Strafe für einen Verstoß gegen den Vertrag an: »Wenn Bryan diese beiden Punkte nicht einhält, wird die folgende Konsequenz durchgesetzt: Er muss sich für den Rest des Quartals an jedem Werktag und jedem Sonntagmorgen schick anziehen. Das bedeutet keine Jeans, T-Shirts, Kapuzensweatshirts oder Shorts. Zudem schenkt er Joey (seinem Trainer) zweihundert Dollar für jeden Tag, an dem er seine Ernährung nicht protokolliert.«

Diesen Vertrag unterschrieb Harris gemeinsam mit seiner Frau und seinem Trainer.

Spontan erschien mir ein solcher Vertrag übermäßig formell und unnötig, insbesondere das Unterzeichnen. Aber Harris versicherte mir, dass die Unterschrift zeige, wie ernst es ihm sei. »Wenn ich darauf verzichte«, erklärte er, »werde ich unweigerlich nachlässig.«

Drei Monate später, nachdem er seine Pläne für das erste Quartal verwirklicht hatte, steckte Harris sich höhere Ziele. Auch die Konsequenzen verschärften sich. Wenn er seine Kohlenhydrat- und Proteinziele verfehlte, musste er seinem Trainer hundert Dollar zahlen. Und wenn er sich nicht wog, musste er seiner Frau fünfhundert Dollar geben, die sie nach Belieben ausgeben durfte. Vielleicht am schmerzhaftesten war Folgendes: Wenn er seine Sprints vergaß, musste er für den Rest des Quartals bei der Arbeit jeden Tag eine Kappe des größten Rivalen seiner Lieblingsmannschaft tragen.

Die Strategie funktionierte. Mit Unterstützung seiner Frau und seinem Trainer als Rechenschaftspartner und dem Gewohnheitsvertrag, der genau vorgab, was jeden Tag zu tun war, nahm Harris erfolgreich ab. [230]

Schlechte Gewohnheiten lassen sich am besten unbefriedigend gestalten, wenn sie sofort unangenehme Folgen haben. Genau das lässt sich mit einem Gewohnheitsvertrag ganz unkompliziert erreichen.

Selbst wenn Sie keinen umfassenden Gewohnheitsvertrag erstellen wollen, ist es sinnvoll, sich einen Rechenschaftspartner zu suchen. Die Komikerin Margaret Cho verfasst jeden Tag einen Witz oder ein Lied. Die Challenge »Ein Lied pro Tag« macht sie zusammen mit einer Freundin, sodass sich die beiden gegenseitig kontrollieren. [231] Das Bewusstsein, dass jemand zusieht, ist oft eine große Motivation. Dann ist es weniger wahrscheinlich, dass Sie etwas aufschieben oder nicht durchhalten, weil unmittelbare Kosten entstehen. Wenn Sie aufgeben, könnte man Sie für unzuverlässig oder faul halten. Folglich brechen Sie nicht nur das Versprechen, das Sie sich selbst gegeben haben, sondern auch Ihr Versprechen an andere.

Dieser Prozess lässt sich sogar automatisieren. Thomas Frank, ein Unternehmer in Boulder, Colorado, wacht jeden Morgen um 5.55 Uhr auf. Wenn nicht, wird automatisch ein Tweet verschickt, den er selbst abgefasst hat: »Es ist 6.10 Uhr, und ich schlafe noch, weil ich faul bin! Für jede Antwort gibt es 5 Dollar per PayPal (höchstens 5), es sei denn, mein Wecker funktioniert nicht.« [232]

Wir wollen uns der Welt stets von unserer besten Seite zeigen. Wir kämmen uns die Haare, putzen uns die Zähne und kleiden uns sorgfältig, weil wir wissen, dass diese Gewohnheiten wahrscheinlich eine positive Reaktion hervorrufen werden. Wir wollen gute Noten bekommen und renommierte Schulen besuchen, um potenzielle Arbeitgeber und Kollegen sowie unsere Freunde und Angehörigen zu beeindrucken. Die Ansicht anderer Menschen ist uns wichtig, weil es für uns von Vorteil ist, wenn andere uns mögen. Genau deshalb kann ein Rechenschaftspartner oder ein Gewohnheitsvertrag so sinnvoll sein.

Kapitelzusammenfassung

- Die Umkehrung des vierten Gesetzes der Verhaltensänderung lautet: *Die Gewohnheit muss unbefriedigend sein.*
- Eine schlechte Gewohnheit wird seltener wiederholt, wenn sie unangenehm oder unbefriedigend ist.
- Ein Rechenschaftspartner kann dafür sorgen, dass Untätigkeit unmittelbare Folgen hat. Die Meinung anderer Menschen ist uns sehr wichtig, und wir wollen nicht, dass man schlecht von uns denkt.
- Ein Gewohnheitsvertrag kann jedes Verhalten mit gesellschaftlichen Kosten verknüpfen, denn er macht einen Verstoß gegen Ihr Versprechen öffentlich und unangenehm.

- Das Bewusstsein, dass man beobachtet wird, kann eine große Motivation darstellen.

Linie

So schafft man eine gute Gewohnheit

Das erste Gesetz	**Sie muss offensichtlich sein.**
1.1	Füllen Sie die Gewohnheits-Scorecard aus. Notieren Sie sich Ihre aktuellen Gewohnheiten, damit Sie diese richtig erkennen.
1.2	Formulieren Sie Realisierungsintentionen: »Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten).«
1.3	Koppeln Sie Gewohnheiten aneinander: »Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).«
1.4	Gestalten Sie Ihr Umfeld so, dass die Auslösereize für gute Gewohnheiten offensichtlich und deutlich sichtbar sind.
Das zweite Gesetz	**Sie muss attraktiv sein.**
2.1	Setzen Sie auf Bedürfniskombinationen. Verbinden Sie etwas, das Sie tun *möchten* , mit etwas, das Sie tun *müssen.*
2.2	Schließen Sie sich einer Kultur an, in der Ihr angestrebtes Verhalten normal ist.
2.3	Schaffen Sie ein Motivationsritual. Tun Sie unmittelbar vor einer schwierigen Gewohnheit etwas, das Ihnen Freude bereitet.
Das dritte Gesetz	**Sie muss einfach sein.**
3.1	Reduzieren Sie den Aufwand. Verringern Sie die Anzahl der Schritte, die Sie für die guten Gewohnheiten erledigen müssen.
3.2	Bereiten Sie Ihr Umfeld richtig vor. Sorgen Sie dafür, dass künftige Handlungen einfacher werden.

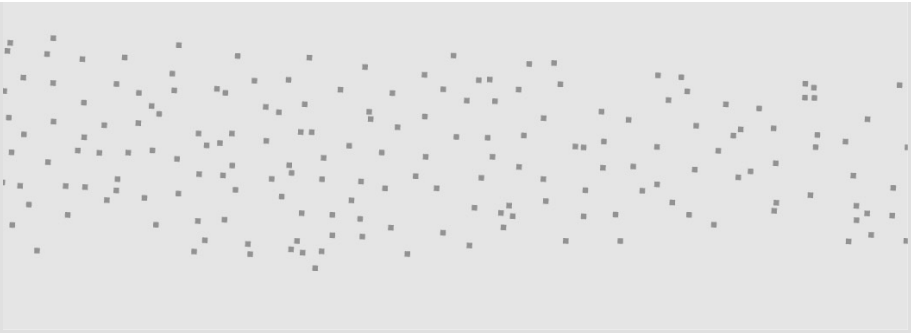
3.3	Achten Sie auf die entscheidenden Momente. Optimieren Sie die kleinen Entscheidungen, die übergroße Wirkung zeigen.
3.4	Wenden Sie die Zwei-Minuten-Regel an. Reduzieren Sie Ihre Gewohnheiten immer weiter, bis sie höchstens zwei Minuten in Anspruch nehmen.
3.5	Automatisieren Sie Ihre Gewohnheiten. Investieren Sie in Technik und einmalige Anschaffungen, die Ihr künftiges Verhalten steuern.
Das vierte Gesetz	**Sie muss befriedigend sein.**
4.1	Setzen Sie Verstärker ein. Gönnen Sie sich eine unmittelbare Belohnung, wenn Sie Ihre Gewohnheit abgeschlossen haben.
4.2	Machen Sie das »Nichtstun« angenehm. Sorgen Sie dafür, dass Sie einen Vorteil darin sehen, wenn Sie eine schlechte Gewohnheit vermeiden.
4.3	Verwenden Sie einen Gewohnheitstracker. Halten Sie die Serie Ihrer Gewohnheiten nach und lassen Sie diese nicht »abreißen«.
4.4	Setzen Sie niemals zweimal hintereinander aus. Wenn Sie eine Gewohnheit vergessen, sorgen Sie dafür, dass Sie sofort wieder in die Spur kommen.

So stellt man eine schlechte Gewohnheit ab

Umkehrung des ersten Gesetzes	**Sie muss unsichtbar sein.**
1.5	Schützen Sie sich vor Auslösern. Entfernen Sie Auslösereize für Ihre schlechten Gewohnheiten aus Ihrem Umfeld.
Umkehrung des zweiten Gesetzes	**Sie muss unattraktiv sein.**
2.4	Verändern Sie Ihre Einstellung. Betonen Sie, welche Vorteile es hat, wenn Sie Ihre schlechten Gewohnheiten meiden.
Umkehrung des dritten Gesetzes	**Sie muss schwierig sein.**
3.6	Erhöhen Sie den Aufwand. Erhöhen Sie die Anzahl der Schritte, die Sie für die schlechten Gewohnheiten erledigen müssen.

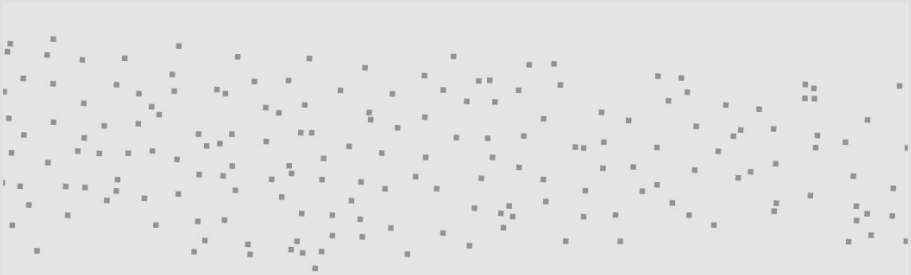
3.7	Sorgen Sie für Selbstbindung. Beschränken Sie Ihre künftigen Entscheidungsmöglichkeiten auf solche, die Ihnen guttun.
Umkehrung des vierten Gesetzes	**Sie muss unbefriedigend sein.**
4.5	Suchen Sie sich einen Rechenschaftspartner. Bitten Sie jemanden, auf Ihr Verhalten zu achten.
4.6	Erstellen Sie einen Gewohnheitsvertrag. Sorgen Sie dafür, dass schlechte Gewohnheiten publik werden und unangenehm sind.

Unter www.goldmann-verlag.de/jamesclear können Sie sich eine Druckversion dieses Gewohnheits-Spickzettels herunterladen.



TAKTIKEN FÜR FORTGESCHRITTENE

Für alle, denen gut nicht gut genug ist



18

Die Wahrheit über Talent (wann die Gene eine Rolle spielen und wann nicht)

Michael Phelps, der gemeinhin zu den größten Sportlern der Geschichte gezählt wird, dürfte den meisten Menschen ein Begriff sein. Phelps hat nicht nur mehr Olympia-Medaillen gewonnen als jeder andere Schwimmer, sondern auch mehr als jeder andere Olympionike in *irgendeiner* Sportart. [233]

Weniger bekannt ist dagegen Hicham El Guerrouj, der jedoch ebenfalls ein fantastischer Sportler war. [234] Der marokkanische Läufer holte zwei olympische Goldmedaillen und zählt zu den größten Mittelstrecklern aller Zeiten. Viele Jahre lang hielt er den Weltrekord über eine Meile, 1500 Meter und 2000 Meter. Bei den Olympischen Spielen in Athen gewann er 2004 Gold im 1500- und 5000-Meter-Lauf.

Diese beiden Sportler unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. (Zum Beispiel trat der eine an Land, der andere im Wasser an.) Aber vor allem sind sie sehr unterschiedlich groß. [235] El Guerrouj misst 176, Phelps 193 Zentimeter. Trotz dieses Größenunterschieds von siebzehn Zentimetern gibt es aber auch eine erstaunliche Gemeinsamkeit: Michael Phelps und Hicham El Guerrouj tragen Hosen mit der gleichen Beininnenlänge. [236]

Wie ist das möglich? Phelps hat für seine Größe relativ kurze Beine und dafür einen sehr langen Oberkörper, wie es für einen Schwimmer optimal ist. El Guerrouj wiederum hat unglaublich lange Beine und einen kurzen Oberkörper, also die ideale Statur für den Langstreckenlauf.

Nun stellen Sie sich einmal vor, diese Spitzenathleten würden die Sportarten tauschen. Könnte Michael Phelps, bei entsprechendem Training, mit seiner bemerkenswerten Athletik auf olympischem Niveau Mittelstrecken laufen? Das ist eher unwahrscheinlich. Bestens austrainiert wog Phelps achtundachtzig Kilo, also vierzig Prozent mehr als El Guerrouj, der mit ultraleichten sechzig Kilo antrat. Größere Läufer sind schwerer, und auf längeren Strecken ist jedes zusätzliche Kilo ein Fluch. Gegen hochkarätige Konkurrenz wäre Phelps von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Ebenso gilt, dass El Guerrouj zwar einer der besten Läufer der Geschichte sein mag, sich aber höchstwahrscheinlich niemals für einen olympischen Schwimmwettkampf qualifiziert hätte. Seit 1976 misst der Olympiasieger bei

den Männern auf der 1500-Meter-Laufstrecke im Durchschnitt 175 Zentimeter. [237] Die durchschnittliche Größe der olympischen Goldmedaillengewinner im 100-Meter-Freistil liegt dagegen bei 190 Zentimetern. [238] Schwimmer sind in der Regel groß gewachsen und haben lange Rücken und Arme, mit denen sie sich ideal durchs Wasser ziehen können. El Guerrouj wäre schon deutlich im Nachteil gewesen, noch bevor er jemals das Becken berührt hätte.

Das Geheimnis zur Maximierung Ihrer Erfolgschancen besteht darin, dass Sie sich auf die richtige Disziplin konzentrieren. Dies gilt bei Gewohnheitsänderungen ebenso wie beim Sport und in der Wirtschaft. Gewohnheiten sind leichter auszuführen und befriedigender, wenn sie Ihren natürlichen Neigungen und Fähigkeiten entsprechen. Sie sollten dort aktiv sein, wo Sie Aussicht auf Erfolg haben, wie Michael Phelps im Schwimmbecken oder Hicham El Guerrouj auf der Laufbahn.

Um diese Strategie umzusetzen, müssen Sie die einfache Wahrheit akzeptieren, dass jeder Mensch von Geburt an unterschiedliche Fähigkeiten hat. Vor dieser Tatsache verschließt so mancher gerne die Augen. Oberflächlich betrachtet ist die genetische Veranlagung unveränderlich, und mit Dingen, auf die man keinen Einfluss hat, setzt man sich nicht gerne auseinander. Außerdem erwecken Begriffe wie *biologischer Determinismus* den Anschein, als wären bestimmte Personen von Natur aus auf Erfolg programmiert und andere zum Scheitern verurteilt. Diese Sicht auf den Einfluss der Gene auf unser Verhalten greift jedoch zu kurz.

Die Stärke der Genetik ist auch ihre Schwäche. Gene sind nicht leicht zu verändern, was bedeutet, dass sie unter günstigen Umständen einen großen Vorteil und unter ungünstigen Bedingungen einen erheblichen Nachteil mit sich bringen. Will man einen Basketball versenken, ist es sehr hilfreich, wenn man mehr als zwei Meter misst. Beim Bodenturnen ist eine derartige Größe dagegen äußerst hinderlich. Ob unsere Gene vorteilhaft und unsere natürlichen Begabungen nützlich sind, richtet sich nach unserer Umgebung. In einer anderen Umgebung entscheiden andere Eigenschaften über Erfolg oder Misserfolg.

Dies gilt nicht nur für körperliche, sondern auch für geistige Eigenschaften. Ich weiß gut Bescheid, wenn man mich nach Gewohnheiten und menschlichem Verhalten fragt, aber eher weniger, wenn es um Stricken, Raketenantrieb oder Gitarrenakkorde geht. Kompetenz ist stark kontextabhängig.

Wer in einem bestimmten Bereich führend ist, ist nicht nur gut ausgebildet, sondern für die jeweilige Aufgabe auch gut geeignet. Und deshalb muss man

den richtigen Schwerpunkt wählen, wenn man wirklich großartig werden will.

Kurz gesagt: Ihr Schicksal wird nicht durch Ihre Gene bestimmt. Diese entscheiden lediglich über Ihre Möglichkeiten. Der Arzt Gabor Mate stellte einst fest: »Gene können Voraussetzungen schaffen, aber sie bestimmen nichts vorher.« [239] In den Bereichen, in denen Sie genetisch zum Erfolg veranlagt sind, werden Gewohnheiten eher befriedigend sein. Der Schlüssel liegt darin, Ihre Bemühungen auf die Bereiche zu konzentrieren, für die Sie sich begeistern können und die gleichzeitig Ihren natürlichen Fähigkeiten entsprechen, also dafür zu sorgen, dass Ziele und Können harmonieren.

Damit stellt sich natürlich die Frage: »Wie finde ich heraus, wo die Chancen für mich günstig stehen? Wie ermittle ich, welche Möglichkeiten und Gewohnheiten für mich die richtigen sind?« Auf der Suche nach einer Antwort müssen Sie sich zunächst Klarheit über Ihre Persönlichkeit verschaffen.

So werden Ihre Gewohnheiten von Ihrer Persönlichkeit beeinflusst

Hinter jeder Gewohnheit sind Ihre Gene am Werk – genauer genommen hinter jedem *Verhalten.* Man hat festgestellt, dass Gene alles beeinflussen, von der Anzahl der Stunden, die Sie vor dem Fernseher verbringen, über Ihre Wahrscheinlichkeit, zu heiraten oder sich scheiden zu lassen, bis hin zu Ihrer Neigung zu Drogen-, Alkohol- oder Nikotinkonsum. [240] Ob Sie folgsam oder rebellisch sind, wie Sie zu Autoritäten stehen, wie empfindlich oder robust Sie auf Stress reagieren, ob Sie sich eher aktiv oder reaktiv verhalten und sogar, wie sehr Sie von Sinneseindrücken wie Konzertbesuchen fasziniert oder gelangweilt werden – all das hat eine genetische Komponente. [241] Robert Plomin, ein Verhaltensgenetiker am King’s College in London, sagte mir: »Mittlerweile überprüfen wir gar nicht mehr, ob bei bestimmten Merkmalen genetische Faktoren eine Rolle spielen, weil wir buchstäblich kein einziges finden können, das *nicht* von den Genen beeinflusst wird.« [242]

Zusammengenommen sorgen Ihre einzigartigen genetischen Eigenschaften dafür, dass Sie eine bestimmte Persönlichkeit entwickeln. Ihre Persönlichkeit wird von der Gruppe von Eigenschaften gebildet, die in jeder Situation gleich bleiben. Das bewährteste Modell zur wissenschaftlichen Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen ist als »Big Five« bekannt und unterscheidet fünf Hauptfaktoren des Verhaltens.

1. Offenheit für Erfahrungen: von neugierig und erfinderisch auf der einen Seite bis hin zu vorsichtig und konservativ auf der anderen Seite.

2. Gewissenhaftigkeit: von organisiert und effektiv bis hin zu unbekümmert und spontan.
3. Extroversion: von gesellig und energiegeladen bis hin zu einsam und reserviert (Sie kennen wahrscheinlich die Wesenszüge extrovertiert oder introvertiert).
4. Verträglichkeit: von freundlich und mitfühlend bis hin zu wettbewerbsorientiert und distanziert.
5. Neurotizismus: von ängstlich und verletzlich bis hin zu selbstsicher, ruhig und ausgeglichen.

Alle fünf Merkmale haben biologische Grundlagen. Extroversion beispielsweise kann von Geburt an beobachtet werden. Wenn Wissenschaftler auf der Säuglingsstation ein lautes Geräusch machen, wenden sich einige Babys dem Geräusch zu, andere dagegen davon ab. Forscher, die Kinder über längere Zeit begleiteten, stellten fest, dass die Babys, die sich dem Lärm zuwandten, im späteren Leben eher extrovertiert waren, während diejenigen, die sich abwandten, eher introvertiert wurden. [243]

Menschen mit einem hohen Grad an Verträglichkeit sind freundlich, rücksichtsvoll und warmherzig. [244] Zudem haben sie meist von Natur aus einen höheren Oxytocinspiegel [245] – dieses Hormon spielt eine wichtige Rolle bei der sozialen Bindung, stärkt das Vertrauen und kann als natürliches Antidepressivum wirken. Sie können sich sicher vorstellen, dass jemand mit mehr Oxytocin eher dazu neigt, Danksagungen zu versenden oder Veranstaltungen zu organisieren.

Ein drittes Beispiel ist der Neurotizismus, ein Persönlichkeitsmerkmal, das bei allen Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Personen mit starkem Neurotizismus sind in der Regel ängstlich und sorgen sich mehr als andere. Dieser Wesenszug wird mit einer Überempfindlichkeit der Amygdala in Verbindung gebracht, dem Teil des Gehirns, der für die Wahrnehmung von Bedrohungen verantwortlich ist. [246] Mit anderen Worten: Wer empfindlicher auf negative Signale in der Umgebung reagiert, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit Merkmale des Neurotizismus aufweisen.

Unsere Gewohnheiten werden nicht nur von unserer Persönlichkeit bestimmt, sondern es ist unbestritten, dass unsere Gene uns in eine bestimmte Richtung lenken. Unsere tief verwurzelten Vorlieben sorgen dafür, dass bestimmte Verhaltensweisen manchen Menschen leichter fallen als anderen. [247] Diese Unterschiede müssen Sie weder bedauern noch bereuen, aber Sie

müssen daran arbeiten. Wer zum Beispiel bei der Gewissenhaftigkeit schlechter abschneidet, ist vermutlich von Natur aus weniger ordentlich und sollte seine Umwelt am besten so gestalten, dass er gute Gewohnheiten leichter beibehalten kann. (Als Erinnerung für die weniger gewissenhaften Leser: Die Strategie der Umfeldgestaltung wurde in Kapitel 6 und 12 erörtert.)

Somit wird deutlich, dass Sie Gewohnheiten aufbauen sollten, die zu Ihrer Persönlichkeit passen. [248] Natürlich kann man sich wie ein Bodybuilder Muskeln antrainieren, aber wer lieber klettert, Rad fährt oder rudert, sollte seine Trainingsgewohnheit den eigenen Interessen anpassen. Wenn Ihre Freundin eine Low-Carb-Diät macht, Sie selbst aber mit fettarmer Ernährung besser zurechtkommen, dann essen Sie entsprechend. [249] Wenn Sie mehr lesen möchten, sollten Sie sich nicht dafür schämen, wenn Ihnen schwülstige Liebesromane besser gefallen als Sachbücher. Lesen Sie das, was Sie fesselt. [250] Sie müssen nicht darauf hören, was Ihnen andere raten. Entscheiden Sie sich für die Gewohnheiten, die am besten zu Ihnen passen, nicht für die beliebtesten.

Von jeder Gewohnheit lässt sich eine Version finden, die Ihnen Freude macht und Zufriedenheit verschafft. Machen Sie sich auf die Suche. Gewohnheiten müssen angenehm sein, damit man sie beibehält. Das ist der Grundgedanke hinter dem vierten Gesetz.

Wenn Sie Ihre Gewohnheiten Ihrer Persönlichkeit anpassen, ist das ein guter Anfang, doch noch längst nicht alles. Sie sollten außerdem Situationen ermitteln und gestalten, in denen Sie von Natur aus optimale Voraussetzungen mitbringen.

So finden Sie ein Spiel, bei dem Sie im Vorteil sind

Damit Sie motiviert bleiben und Erfolgserlebnisse haben, müssen Sie ein Spiel erlernen, bei dem die Chancen zu Ihren Gunsten stehen. Theoretisch kann man fast alles genießen. In der Praxis jedoch finden Sie eher Freude an etwas, das Ihnen leichtfällt. Wer über eine besondere Begabung verfügt, kann Aufgaben in diesem Bereich in der Regel kompetenter ausführen und wird dann für seine Leistung gelobt. Man bleibt am Ball, weil man Fortschritte macht, wo andere gescheitert sind, und weil man mit höherer Bezahlung und besseren Chancen belohnt wird – das macht nicht nur glücklicher, sondern beflügelt auch zu noch besseren Leistungen. So entsteht ein positiver Kreislauf.

Wenn Sie die richtige Gewohnheit wählen, machen Sie mühelos Fortschritte. Mit der falschen Gewohnheit ist das Leben ein Kampf.

Wie wählt man nun die richtige Gewohnheit? Den ersten Schritt kennen Sie aus dem dritten Gesetz: *Sie muss einfach sein.* Eine falsche Gewohnheit ist oft einfach zu schwierig. Mit einer einfachen Gewohnheit werden Sie mit höherer Wahrscheinlichkeit Erfolg haben. Und wenn Sie Erfolg haben, verspüren Sie eher Befriedigung. Allerdings gilt es noch eine weitere Ebene zu berücksichtigen. Wenn Sie sich weiterentwickeln und immer besser werden, können in jedem Bereich Herausforderungen auftreten. Deshalb müssen Sie sicherstellen, dass Ihr Spiel zu Ihren Fähigkeiten passt. Wie finden Sie das heraus?

Die naheliegende Strategie lautet Ausprobieren. Das bringt natürlich ein Problem mit sich: Das Leben ist kurz. Man kann nicht jede berufliche Laufbahn testen, jeden geeigneten Junggesellen treffen oder jedes Musikinstrument erlernen. Zum Glück gibt es einen effektiven Weg aus diesem Dilemma, nämlich das *Abwägen von Exploration und Exploitation*, also Erkundung und Ausnutzung. [251]

Zu Beginn einer neuen Aktivität sollte es eine Phase der Exploration geben. Im zwischenmenschlichen Bereich würde man das als Dating bezeichnen, im akademischen Bereich als Studium Individuale und in der Wirtschaft als Split-Testing. Hier geht es darum, viele Alternativen auszuprobieren, ein breites Spektrum an Ideen zu erkunden und ein weites Netz auszuwerfen.

Nach dieser Anfangsphase konzentrieren Sie sich auf die beste Lösung, die Sie im Rahmen der Exploration gefunden haben, experimentieren aber gelegentlich weiter. Inwieweit Sie das tun, hängt davon ab, ob Sie gerade gewinnen oder verlieren. Wenn alles gut läuft, sollten Sie das uneingeschränkt ausnutzen. Wenn Sie nicht den erwünschten Erfolg haben, müssen Sie weiter erkunden, erkunden und nochmals erkunden.

Langfristig ist es oft am effektivsten, wenn man zu achtzig bis neunzig Prozent auf die Strategie setzt, die offenbar die besten Ergebnisse liefert, und in den restlichen zehn bis zwanzig Prozent der Zeit weiter erkundet. Bei Google widmen die Beschäftigten achtzig Prozent der Arbeitszeit ihrer offiziellen Tätigkeit und zwanzig Prozent Projekten ihrer Wahl, aus denen Erfolgsprodukte wie AdWords und Gmail hervorgegangen sind. [252]

Der optimale Ansatz hängt auch davon ab, wie viel Zeit Sie haben. Steht viel Zeit zur Verfügung – zum Beispiel zu Beginn der Karriere –, empfiehlt sich gründliche Exploration, denn wenn man das Richtige findet, bleibt reichlich Gelegenheit zur Nutzung. Bei Zeitdruck dagegen – zum Beispiel, weil der Abgabetermin für ein Projekt ansteht – sollten Sie die beste Lösung, die Sie bisher gefunden haben, umsetzen und damit Ergebnisse erzielen.

Bei der Erkundung der verschiedenen Optionen können Sie sich eine Reihe

von Fragen stellen, um genauer zu ermitteln, welche Gewohnheiten und Bereiche Ihnen persönlich die größte Befriedigung verschaffen werden:

Was macht mir Spaß, ist anderen aber lästig? Ob man für eine Tätigkeit geschaffen ist, erkennt man nicht daran, dass man sie liebt, sondern daran, dass man sie leichter ertragen kann als die meisten anderen. Bei welcher Tätigkeit geht es Ihnen gut, während andere sich beklagen? Sie sind für die Arbeit gemacht, unter der Sie weniger leiden als andere.

Wobei vergesse ich die Zeit? Flow ist der geistige Zustand, der sich einstellt, wenn man so in einer Aufgabe aufgeht, dass man alles um sich herum vergisst. [253] Diese Mischung aus Glück und Spitzenleistung erleben Sportler und Künstler, wenn sie »in ihrem Element« sind. Ein Flow lässt sich eigentlich nur dann erreichen, wenn man in der jeweiligen Aufgabe eine gewisse Erfüllung findet.

Was gelingt mir überdurchschnittlich gut? Wir vergleichen uns unablässig mit den Menschen in unserem Umfeld, und ein Verhalten ist eher befriedigend, wenn wir bei dem Vergleich gut wegkommen. Als ich meine ersten Texte auf *jamesclear.com* veröffentlichte, wuchs die Anzahl meiner Abonnenten sehr schnell an. Mir war nicht klar, was mir so gut gelang, doch dass ich offenbar schneller Erfolg hatte als einige Kollegen, motivierte mich zum Weiterschreiben.

Was ist für mich ganz selbstverständlich? Vergessen Sie kurz, was Sie gelernt haben, was die Gesellschaft Ihnen vermittelt hat und was andere von Ihnen erwarten. Horchen Sie in sich hinein und fragen Sie sich: »Was ist für mich ganz selbstverständlich? Wobei fühle ich mich lebendig? Wann habe ich mich richtig wohl in meiner Haut gefühlt?« Ganz ohne innere Vorbehalte oder Rücksicht auf die Meinung anderer. Ganz ohne Zweifel oder Selbstkritik. Einfach ganz in die Aufgabe vertieft und glücklich. Immer wenn Sie das Gefühl haben, wirklich Sie selbst zu sein, sind Sie auf dem richtigen Weg.

Ehrlich gesagt gehört zu diesem Prozess auch eine Portion Glück. Michael Phelps und Hicham El Guerrouj hatten das Glück, mit seltenen, von der Gesellschaft hoch geschätzten Fähigkeiten geboren zu werden und das ideale Umfeld für diese Fähigkeiten vorzufinden. Wir alle haben nur begrenzte Zeit auf diesem Planeten, und die wirklich Großen arbeiten nicht nur hart, sondern haben auch das Glück, auf günstige Rahmenbedingungen zu treffen.

Aber was, wenn Sie sich nicht auf das Glück verlassen wollen?

Wenn Sie kein Spiel finden, bei dem die Chancen für Sie sprechen, müssen Sie selbst eines erschaffen. Scott Adams, der Karikaturist, der *Dilbert*

ersonnen hat, sagt: »Für jeden gibt es mindestens eine Handvoll Bereiche, in denen er es mit etwas Anstrengung unter die besten fünfundzwanzig Prozent schaffen könnte. [254] Ich persönlich kann besser zeichnen als die meisten Menschen, aber ein Künstler bin ich sicher nicht. Und ich bin auch nicht lustiger als der durchschnittliche Stand-up-Comedian, der nie den großen Durchbruch schafft, aber immerhin lustiger als viele andere. Der springende Punkt ist, dass nur wenige Menschen gleichzeitig gut zeichnen und Witze schreiben können. Die Kombination aus beidem macht das, was ich tue, so selten. Und in Verbindung mit meinen Erfahrungen im Wirtschaftsleben hatte ich plötzlich ein Thema, mit dem sich nur wenige Cartoonzeichner auskennen, weil sie es nie selbst erlebt haben.«

Wenn Sie nicht gewinnen, weil Sie besser sind, können Sie gewinnen, indem Sie sich von anderen abheben. Die Kombination Ihrer Fähigkeiten reduziert die Konkurrenz und macht es leichter, sich von anderen zu unterscheiden. Auf den genetischen Vorteil (oder jahrelanges Training) können Sie verzichten, indem Sie neue Regeln aufstellen. Ein guter Spieler strengt sich an, um das Spiel zu gewinnen, das alle spielen. Ein großartiger Spieler erfindet ein neues Spiel, das seinen Stärken entspricht und seine Schwächen unwichtig macht.

Im College entwarf ich mir ein eigenes Schwerpunktfach, nämlich Biomechanik, eine Kombination aus Physik, Chemie, Biologie und Anatomie. Für überragende Leistungen in Physik oder Biologie war ich nicht schlau genug, deshalb entwickelte ich mein eigenes Spiel. Und weil das Studium zu mir passte – ich besuchte nur Kurse, die mich wirklich interessierten –, war es mir keine Last. Außerdem lief ich nicht so leicht Gefahr, mich mit allen anderen zu vergleichen. Schließlich belegte niemand sonst die gleiche Fächerkombination, also ließ sich nicht sagen, ob andere besser oder schlechter waren als ich.

Spezialisierung ist ein wirksames Mittel, um den »Unfall« einer ungünstigen genetischen Veranlagung auszugleichen. Je besser Sie eine bestimmte Fähigkeit beherrschen, desto schwieriger wird es für andere, mit Ihnen zu konkurrieren. Viele Bodybuilder sind stärker als der durchschnittliche Armdrücker, aber sogar ein mächtiger Bodybuilder hat beim Armdrücken oft das Nachsehen, weil der Armdrück-Champion über eine sehr spezifische Kraft verfügt. Auch wenn Sie von Natur aus nicht der begabteste Mensch der Welt sind, können Sie gewinnen, wenn Sie in einer sehr kleinen Kategorie der Beste sind.

In kochendem Wasser wird eine Kartoffel weich, ein Ei jedoch hart. Ob Sie eine Kartoffel oder ein Ei sind, liegt nicht in Ihrer Hand, aber Sie können ein Spiel wählen, in dem entweder Hartsein oder Weichsein von Vorteil ist. Wenn Ihre Situation nicht aussichtsreich ist, suchen Sie sich eine günstigere

Umgebung, in der die Chancen für Sie sprechen.

So nutzen Sie Ihre Gene optimal aus

Die genetische Veranlagung bedeutet nicht, dass wir uns nicht anstrengen müssen. Sie schafft Klarheit. Sie verrät uns, *wo* wir uns anstrengen müssen. Sobald wir unsere Stärken erkannt haben, wissen wir, wofür sich Zeit und Energie lohnen. Wir wissen, nach welchen Möglichkeiten wir Ausschau halten sollten und welche Herausforderungen wir besser vermeiden. Je besser wir unsere Natur verstehen, desto besser können wir eine Strategie entwickeln.

Biologische Unterschiede spielen durchaus eine Rolle, doch es ist produktiver, das eigene Potenzial richtig auszuschöpfen, statt sich mit anderen zu vergleichen. Die Tatsache, dass Sie bei einer bestimmten Fähigkeit an eine natürliche Grenze stoßen, bedeutet noch lange nicht, dass Sie die Grenze Ihrer Fähigkeiten erreicht haben. Die meisten Menschen lassen sich von der Tatsache, dass sie überhaupt Grenzen *haben* , so hemmen, dass sie diese Grenzen nicht einmal annähernd erreichen.

Außerdem führen Gene allein nicht zum Erfolg, wenn man nichts dafür tut. Ja, möglicherweise hat der muskelbepackte Trainer im Fitnessstudio bessere Gene als Sie, aber solange Sie nicht genauso oft trainieren wie er, lässt sich nicht sagen, ob die Natur es mit Ihnen besser oder schlechter gemeint hat. Solange Sie sich nicht genauso anstrengen wie diejenigen, die Sie bewundern, sollten Sie deren Erfolg nicht als Glück abtun.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sie sich Gewohnheiten aussuchen sollten, die zu Ihrer Persönlichkeit und Ihren Fähigkeiten passen, damit sie auf lange Sicht befriedigend bleiben. Arbeiten Sie fleißig an den Dingen, die Ihnen leichtfallen.

Kapitelzusammenfassung

- Ihre Erfolgsaussichten steigen, wenn Sie sich den richtigen Wettbewerb aussuchen.
- Mit der richtigen Gewohnheit fallen Fortschritte leicht. Mit der falschen Gewohnheit ist das Leben ein Kampf.
- Gene lassen sich nicht leicht verändern, deshalb bedeuten sie unter günstigen Umständen einen großen Vorteil und unter ungünstigen einen erheblichen Nachteil.
- Gewohnheiten fallen leichter, wenn sie Ihren natürlichen Fähigkeiten

entsprechen. Suchen Sie sich die Gewohnheiten aus, die am besten zu Ihnen passen.

- Spielen Sie ein Spiel, das Ihren Stärken entspricht. Wenn Sie kein Spiel finden, in dem Sie im Vorteil sind, schaffen Sie ein neues.
- Gene machen Anstrengung nicht überflüssig, sondern schaffen Klarheit und verraten uns, *wo* wir uns anstrengen müssen.

Linie

19

Die Goldlöckchen-Regel: So bleibt man im Leben und bei der Arbeit motiviert

1955 hatte Disneyland gerade in Anaheim, Kalifornien, eröffnet, als ein zehnjähriger Junge dort um einen Job bat. Die Arbeitsgesetze waren damals weitaus weniger streng, sodass der Junge eingestellt wurde, um Informationsbroschüren für fünfzig Cent pro Stück zu verkaufen.

Innerhalb eines Jahres wechselte er in den Disney-Zauberladen, wo er von den älteren Mitarbeitern lernte. Er probierte Scherze aus und vollführte an den Besuchern einfache Tricks. Bald fand er heraus, dass er nicht das Zaubern an sich liebte, sondern die öffentlichen Auftritte. Er nahm sich vor, Komiker zu werden.

Schon als Jugendlicher trat er in kleinen Clubs in Los Angeles auf. Das Publikum war überschaubar und sein Auftritt kurz. Selten stand er länger als fünf Minuten auf der Bühne. Die meisten Zuschauer hörten gar nicht richtig zu, weil sie sich ihren Getränken widmeten oder mit Freunden unterhielten. An einem Abend lieferte er seine Stand-up-Nummer im wahrsten Sinne des Wortes in einem menschenleeren Club ab.

Die Arbeit war nicht glamourös, doch er wurde unbestreitbar besser. Seine ersten Nummern dauerten nur ein bis zwei Minuten. Als Highschoolschüler reichte sein Material für einen fünfminütigen Auftritt, einige Jahre später für eine zehnminütige Show. Mit neunzehn Jahren trat er wöchentlich zwanzig Minuten lang auf. Während der Show musste er drei Gedichte vorlesen, um etwas Zeit zu überbrücken, doch seine Fähigkeiten entwickelten sich weiter.

Er verbrachte weitere zehn Jahre damit, zu experimentieren, zu korrigieren und zu üben. Er bekam einen Job als Autor beim Fernsehen und konnte irgendwann selbst in Talkshows auftreten. Mitte der 1970er-Jahre war er regelmäßig in der *Tonight Show* und *Saturday Night Live* zu Gast.

Schließlich, nach fast fünfzehn Jahren Arbeit, kam der junge Mann zu Ruhm. Er tourte in dreiundsechzig Tagen durch sechzig Städte. Dann in achtzig Tagen durch zweiundsiebzig Städte, schließlich in neunzig Tagen durch fünfundachtzig Städte. Zu einer seiner Shows in Ohio kamen 18 695 Besucher, für seine dreitägige Show in New York wurden 45 000 Tickets verkauft. Er katapultierte sich an die Spitze seiner Branche und wurde einer der erfolgreichsten Komiker seiner Zeit. [255]

Sein Name ist Steve Martin.

Martins Geschichte zeigt auf faszinierende Weise, was nötig ist, damit man langfristig an Gewohnheiten festhält. Comedy ist nichts für Angsthasen. Man kann sich kaum etwas Furchteinflößenderes vorstellen, als allein auf der Bühne zu stehen und keinen einzigen Lacher zu ernten. Und doch stellte sich Steve Martin achtzehn Jahre lang jede Woche dieser Angst. Er drückt es so aus: »Zehn Jahre lernen, vier Jahre optimieren und vier Jahre Bombenerfolg.« [256]

Warum bleiben manche Menschen wie Martin bei ihren Gewohnheiten – seien es Witze, Cartoons oder Gitarre spielen –, während die meisten von uns schnell die Motivation verlässt? Wie gestalten wir Gewohnheiten, die uns anspornen und nicht verblassen? Mit dieser Frage befassen sich Wissenschaftler seit vielen Jahren. Vieles ist zwar noch unklar, doch es zeigt sich immer wieder, dass sich dauerhafte Motivation und ein starkes Verlangen am ehesten einstellen, wenn man sich Aufgaben sucht, die »gerade noch zu bewältigen« sind. [257]

Das menschliche Gehirn liebt Herausforderungen, aber nur wenn sie der optimalen Schwierigkeitsstufe entsprechen. Wenn Sie sich für Tennis begeistern und versuchen, ernsthaft gegen einen Vierjährigen zu spielen, werden Sie sich schnell langweilen. Das ist zu einfach, Sie werden jeden Punkt gewinnen. Spielen Sie dagegen gegen Profis wie Roger Federer oder Serena Williams, werden Sie schnell die Motivation verlieren, weil das Spiel zu schwierig ist.

Nun stellen Sie sich vor, Sie spielen gegen einen Gegner auf Ihrem Niveau. Im Laufe des Matchs werden Sie ein paar Punkte gewinnen und ein paar verlieren. Sie haben gute Chancen auf den Sieg, aber nur wenn Sie sich richtig anstrengen. Sie konzentrieren sich entsprechend, lassen sich nicht ablenken und widmen sich voll und ganz der aktuellen Aufgabe. Dies ist eine Herausforderung, die »gerade noch zu bewältigen« ist, und damit ein hervorragendes Beispiel für die *Goldlöckchen-Regel.*

Nach der Goldlöckchen-Regel ist der Mensch optimal motiviert, wenn er Aufgaben zu bewältigen hat, die am Rande seiner aktuellen Fähigkeiten liegen. Nicht zu schwierig, nicht zu simpel, sondern genau richtig.

Martins Comedy-Karriere zeigt ausgezeichnet, was die Goldlöckchen-Regel in der Praxis bedeutet. Jahr für Jahr entwickelte sich sein Comedy-Programm weiter – aber nur um ein oder zwei Minuten. Er fügte ständig neues Material hinzu, behielt jedoch ein paar Witze bei, die garantierte Lacher lieferten. Damit gab es gerade so viel Erfolg, dass er motiviert blieb, und gerade so viele Niederlagen, dass er weiter hart an sich arbeitete.

Wenn Sie eine neue Gewohnheit anfangen, müssen Sie das Verhalten so einfach wie möglich gestalten, damit Sie es auch dann durchhalten, wenn die Bedingungen nicht perfekt sind. Darauf sind wir bereits im Rahmen des dritten Gesetzes der Verhaltensänderung ausführlich eingegangen.

Sobald sich eine Gewohnheit jedoch etabliert hat, ist es wichtig, sich in kleinen Schritten weiterzuentwickeln. Diese kleinen Verbesserungen und neuen Herausforderungen sorgen dafür, dass Sie am Ball bleiben. Und wenn Sie den Goldlöckchen-Bereich exakt treffen, können Sie einen *Flow* erleben. [258]

Im Flow befindet man sich, wenn man ganz »in seinem Element« ist und vollständig in eine Aktivität eintaucht. Wissenschaftler, die dieses Gefühl messen wollten, fanden heraus, dass man dann einen Flow erlebt, wenn die Aufgabe die aktuellen Fähigkeiten um etwa vier Prozent übersteigt. [259] Im wahren Leben kann man den Schwierigkeitsgrad einer Handlung in der Regel nicht derart genau beziffern, doch der Grundgedanke der Goldlöckchen-Regel gilt dennoch: Damit die Motivation erhalten bleibt, ist es offenbar nötig, dass eine Aufgabe gerade noch zu bewältigen ist, also am Rande Ihrer Fähigkeiten liegt.

Verbesserungen erfordern ein empfindliches Gleichgewicht. Sie müssen regelmäßig nach Herausforderungen suchen, die Sie weiterbringen, aber dennoch so viel Fortschritt machen, dass Sie motiviert bleiben. Verhaltensweisen müssen neuartig bleiben, damit sie weiterhin attraktiv und erfüllend sind. Ohne Abwechslung wird uns langweilig. Und Langeweile ist möglicherweise das größte Hindernis auf dem Weg zur Selbstoptimierung. [260]

Die Goldlöckchen-Regel

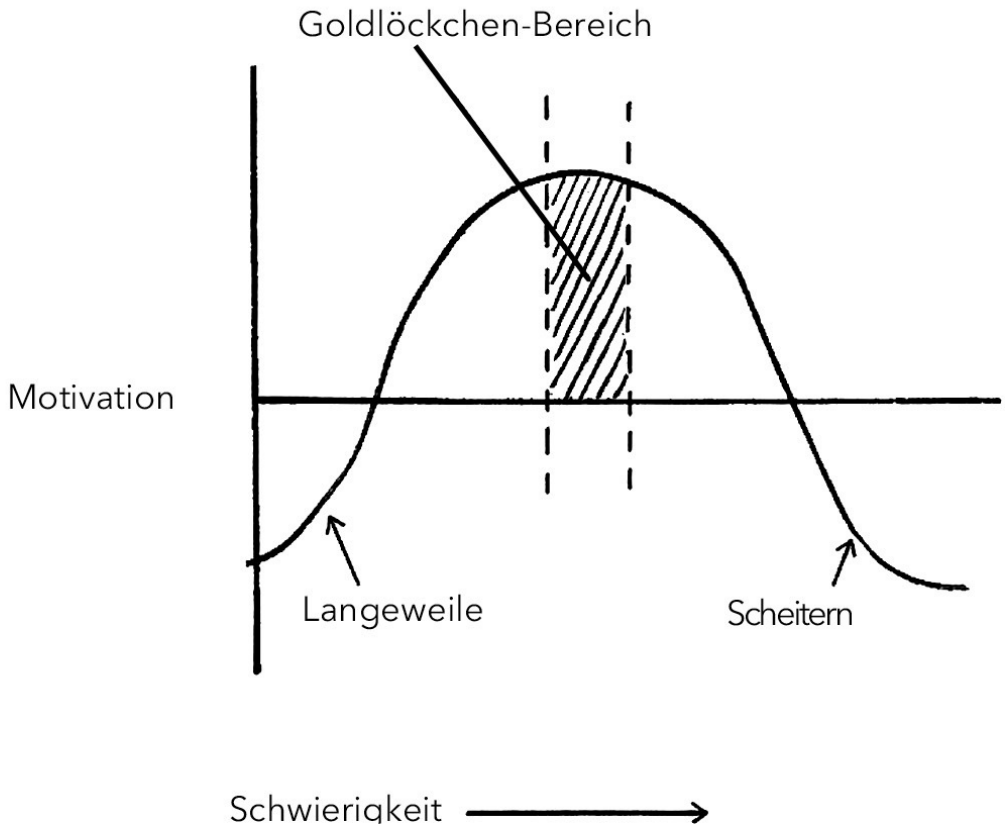


Abbildung 15: Die höchste Motivation stellt sich ein, wenn eine Herausforderung einen Schwierigkeitsgrad aufweist, der gerade noch zu bewältigen ist. In der Psychologie bezeichnet man dies als Yerkes-Dodson-Gesetz, welches die optimale Erregung als Mittelpunkt zwischen Langeweile und Angst definiert.[6]

So bleiben Sie konzentriert, wenn Sie die Arbeit an Ihren Zielen langweilt

Nach dem Ende meiner Baseballkarriere suchte ich nach einer neuen Sportart und schloss mich einem Gewichtheberteam an. Eines Tages besuchte ein Spitzentrainer unsere Trainingshalle. In seiner langen Karriere hatte er mit Tausenden von Athleten gearbeitet, darunter auch einigen Olympiateilnehmern. Ich stellte mich vor, und wir unterhielten uns darüber, wie man seine Leistung verbessern kann.

»Wie unterscheiden sich die besten Sportler von allen anderen?«, fragte ich. »Was machen die wirklich erfolgreichen anders?«

Er nannte die üblichen Faktoren: Veranlagung, Glück, Talent. Dann jedoch sagte er etwas, mit dem ich nicht gerechnet hatte: »Letztendlich kommt es darauf an, wer die Langeweile des täglichen Trainings ertragen kann und immer wieder die gleichen Bewegungen ausführt.«

Seine Antwort überraschte mich, weil sie eine ungewöhnliche Einstellung zur Arbeitsmoral zeigt. In der Regel heißt es, man müsse sich für seine Ziele »begeistern«. In der Wirtschaft, im Sport oder in der Kunst gilt stets: »Auf die Leidenschaft kommt es an.« Oder: »Man muss es wirklich wollen.« Folglich sind wir meist sehr niedergeschlagen, wenn wir die Begeisterung verlieren oder keine Motivation mehr verspüren, weil wir davon ausgehen, dass erfolgreiche Menschen über unerschöpfliche Leidenschaft verfügen. Dieser Trainer verriet jedoch, dass die wirklich Erfolgreichen genauso die Motivation *verlieren* wie alle anderen. Der Unterschied besteht darin, dass sie sich trotz der Langeweile dennoch irgendwie aufraffen können.

Übung macht den Meister. Aber je mehr man etwas übt, desto langweiliger und routinemäßiger wird es. Sobald sich die ersten Erfolge einstellen und wir wissen, was uns erwartet, lässt unser Interesse langsam nach. Manchmal passiert das sogar recht bald. Wenn Sie ein paar Tage hintereinander ins Fitnessstudio gehen oder fristgerecht ein paar Blog-Posts veröffentlichen, finden Sie es nicht weiter dramatisch, einmal einen Tag auszusetzen. Alles läuft nach Plan. Man kann leicht begründen, wieso man sich einen freien Tag gönnt, denn man ist ja auf dem richtigen Weg.

Die größte Gefahr für den Erfolg ist nicht das Scheitern, sondern die Langeweile. Gewohnheiten langweilen uns, wenn wir daran keine Freude mehr empfinden. Das Ergebnis ist keine Überraschung mehr. Und wenn unsere Gewohnheiten alltäglich werden, behindern wir unseren Fortschritt, weil wir nach etwas Neuem suchen. Vielleicht sind wir deshalb in einem endlosen Kreislauf gefangen, wechseln von einem Training zum anderen, von einer Diät zur anderen, von einer Geschäftsidee zur anderen. Sobald unsere Motivation auch nur das geringste bisschen nachlässt, suchen wir nach einer neuen Strategie – obwohl die alte noch funktioniert. Dazu stellte Machiavelli fest: »Der Mensch strebt so sehr nach Neuem, dass sich diejenigen, denen es gut geht, genauso eine Veränderung wünschen wie diejenigen, denen es schlecht geht.« [261]

Vielleicht ist dies der Grund, warum Gewohnheiten besonders schnell bei Produkten entstehen, die ständig etwas Neues bieten. Videospiele liefern visuelle Neuheiten. Pornos sorgen für sexuelle Neuheiten. Junkfood bringt kulinarische Neuheiten. Jede dieser Erfahrungen verspricht unablässig Überraschungsmomente.

In der Psychologie bezeichnet man dies als *variable Belohnung.* [262] , [263] In der Praxis lässt sich das vor allem bei Spielautomaten beobachten. Ein Spieler gewinnt ab und zu den Jackpot, aber nicht in einem vorhersehbaren Rhythmus. Die Belohnungen treten mit unterschiedlicher Häufigkeit ein.

Diese Varianz führt zur höchsten Dopaminspitze, verstärkt die Erinnerung und beschleunigt die Gewohnheitsbildung. [264]

Variable Belohnungen können kein Verlangen *erzeugen* – das heißt, mit einer uninteressanten Belohnung, die in unterschiedlichen Abständen gewährt wird, kann man nichts erreichen –, eignen sich jedoch gut zur Verstärkung eines bereits vorhandenen Verlangens, weil sie die Langeweile reduzieren.

Das optimale Verlangen entsteht, wenn das Verhältnis von Erfolg zu Misserfolg bei fünfzig zu fünfzig liegt. In der Hälfte der Fälle bekommt man, was man will, in der anderen nicht. Sie brauchen gerade genug »Gewinne«, um Befriedigung zu empfinden, und gerade genug »Wollen«, um Verlangen zu verspüren. Das zeichnet die Goldlöckchen-Regel aus: Wenn bereits Interesse an einer Gewohnheit besteht, bleibt sie interessant, wenn gerade noch zu bewältigende Herausforderungen auftreten.

Natürlich gibt es nicht bei allen Gewohnheiten eine variable Belohnungskomponente, und das wäre auch nicht sinnvoll. Wenn Google nur manchmal ein nützliches Suchergebnis liefern würde, würde ich ziemlich schnell zu einem Konkurrenzanbieter wechseln. Wenn Uber nur bei jeder zweiten Fahrt erscheinen würde, würde ich diesen Service sicherlich nicht sehr oft nutzen. Und wenn ich jede Nacht meine Zähne mit Zahnseide reinigen würde und nur manchmal einen sauberen Mund hätte, würde ich wohl nicht dabeibleiben.

Ob mit oder ohne variable Belohnungen, keine Gewohnheit bleibt dauerhaft interessant. Auf dem Weg zur Selbstoptimierung steht jeder vor der gleichen Herausforderung: Man muss sich in die Langeweile verlieben.

Wir alle möchten bestimmte Ziele erreichen oder uns gewisse Träume erfüllen, doch wenn Sie etwas nur tun, solange es bequem oder spannend ist, fehlt Ihnen die Ausdauer, die für bemerkenswerte Ergebnisse unverzichtbar ist.

Ich kann Ihnen garantieren: Wenn Sie es schaffen, eine Gewohnheit anzufangen und durchzuhalten, wird es immer auch Tage geben, an denen Sie am liebsten wieder damit aufhören würden. Wenn Sie ein Unternehmen gründen, werden Sie an manchen Tagen am liebsten zu Hause bleiben wollen. Wenn Sie im Fitnessstudio trainieren, wird es Sets geben, die Sie am liebsten abbrechen möchten. Wenn Sie schreiben sollten, wird es Phasen geben, an denen Sie keine Lust zum Tippen haben. Doch ob man Profi oder Amateur ist, zeigt sich darin, ob man sich auch dann zu einer Tätigkeit aufrafft, wenn sie unangenehm, anstrengend oder ermüdend ist.

Profis ziehen den Plan durch, Amateure lassen sich vom Alltag behindern.

Profis wissen, was ihnen wichtig ist, und arbeiten zielgerichtet darauf hin, Amateure geraten beim kleinsten Hindernis aus der Spur.

David Cain, ein Autor und Meditationslehrer, schärft seinen Schülern ein, keine »Schönwetter-Meditierenden« zu sein. Genauso wollen Sie kein Schönwetter-Sportler, Schönwetter-Autor oder keine sonstige Schönwetter-Person sein. Wenn Ihnen eine Gewohnheit wirklich wichtig ist, müssen Sie bereit sein, sie in jeder Stimmung beizubehalten. Profis handeln auch dann, wenn sie nicht bei Laune sind. Auch wenn es ihnen schwerfällt, sorgen sie dafür, dass die Serie nicht abreißt.

Es gab schon viele Trainingssets, die ich am liebsten abgebrochen hätte, aber ich habe mein Durchhalten nie bereut. Ich hatte schon oft keine Lust, einen Artikel zu schreiben, aber ich habe die fristgerechte Veröffentlichung nie bereut. Schon oft hätte ich gerne einen ganzen Tag gefaulenzt, aber ich habe es nie bereut, mich aufzuraffen und an etwas zu arbeiten, das mir wichtig war.

Exzellente Leistungen erzielt man nur, wenn man sich davon fesseln lässt, immer wieder das Gleiche zu tun. Man muss sich in die Langeweile verlieben.

Kapitelzusammenfassung

- Die Goldlöckchen-Regel besagt, dass die Motivation des Menschen dann am größten ist, wenn die Aufgaben am Rande seiner aktuellen Fähigkeiten liegen.
- Die größte Gefahr für den Erfolg ist nicht das Scheitern, sondern die Langeweile.
- Wenn Gewohnheiten zur Routine werden, werden sie weniger interessant und weniger befriedigend. Uns wird langweilig.
- Bei entsprechender Motivation kann jeder fleißig sein. Entscheidend ist, ob man dabeibleibt, wenn die Tätigkeit nicht spannend ist.
- Profis ziehen den Plan durch, Amateure lassen sich vom Alltag behindern.

Linie

20

Die Kehrseite guter Gewohnheiten

Gewohnheiten schaffen die Grundlage für Können. Beim Schach kann sich ein Spieler erst dann auf die nächste Stufe des Spiels konzentrieren, wenn er die Grundbewegungen der Figuren verinnerlicht hat. Jede Information, die das Gehirn speichert, eröffnet geistige Möglichkeiten zum gezielteren Denken. Dies gilt für jegliches Unterfangen. Wenn die einfachen Abläufe so automatisiert sind, dass Sie sie ohne Überlegen ausführen können, sind Sie in der Lage, auf kleinere Einzelheiten zu achten. In dieser Hinsicht bilden Gewohnheiten die Basis für jedes Streben nach Exzellenz.

Allerdings haben die Vorteile von Gewohnheiten auch ihren Preis. Anfangs steigt mit jeder Wiederholung Geläufigkeit, Geschwindigkeit und Geschicklichkeit. Hat sich die Gewohnheit jedoch automatisiert, reagieren Sie weniger sensibel auf Feedback. Sie führen Wiederholungen gedankenlos aus, nehmen Fehler nicht so ernst. Wenn Sie eine Tätigkeit wie von selbst »gut genug« erledigen können, arbeiten Sie nicht mehr daran, sie zu optimieren.

Der Vorteil von Gewohnheiten besteht darin, dass wir etwas ohne Nachdenken tun können. Ihr Nachteil ist, dass man sich an einen bestimmten Ablauf gewöhnt und kleinen Fehlern keine Beachtung mehr schenkt. Man geht davon aus, dass man mit wachsender Erfahrung immer besser wird. Dabei werden die aktuellen Gewohnheiten nur verstärkt, nicht aber verbessert. Einige Untersuchungen weisen sogar darauf hin, dass die Leistung im Laufe der Zeit etwas *nachlässt* , sobald man eine Fertigkeit beherrscht. [265]

Dieser kleine Leistungsabfall ist in der Regel kein Grund zur Sorge. Sie brauchen kein System, das ständig verbessert, wie Sie sich die Zähne putzen, die Schuhe zubinden oder den morgendlichen Tee zubereiten. Bei solchen Gewohnheiten ist »gut genug« in der Regel gut genug. Je weniger Energie man für triviale Entscheidungen aufwendet, desto mehr bleibt für die wirklich wichtigen Dinge übrig.

Wenn Sie jedoch Ihr Potenzial maximieren und Spitzenleistungen erreichen wollen, ist ein differenzierterer Ansatz erforderlich. Man wird nicht herausragend, wenn man stets blindlings das Gleiche wiederholt. Um etwas meisterhaft zu beherrschen, sind Gewohnheiten notwendig, aber nicht ausreichend. In diesem Fall benötigen Sie eine Kombination aus automatischen Gewohnheiten und gezielter Übung.

Gewohnheiten + gezieltes Üben = Meisterschaft

Um Bestleistungen zu erzielen, *müssen* bestimmte Fähigkeiten automatisch ablaufen. Basketballspieler müssen, ohne nachzudenken, dribbeln können, bevor sie versuchen, mit ihrer schwächeren Hand Korbleger zu schaffen. Chirurgen müssen den ersten Schnitt so oft wiederholen, dass sie ihn mit geschlossenen Augen ausführen könnten, um sich auf die vielen Hundert Unwägbarkeiten zu konzentrieren, die während einer Operation auftreten.

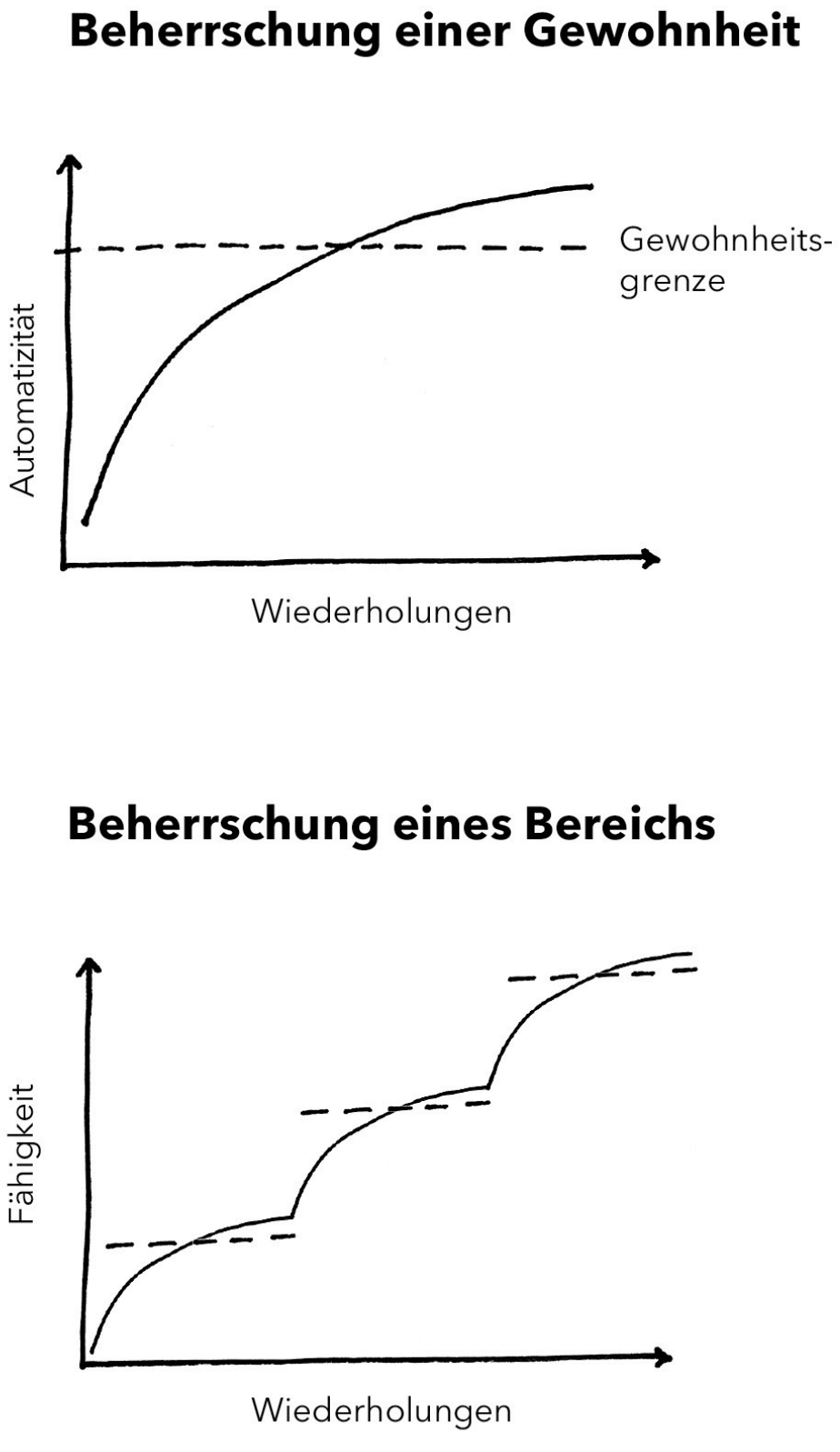


Abbildung 16: Um etwas richtig zu beherrschen, muss eine Verbesserung auf die nächste folgen, sodass jede Gewohnheit auf der nächsten aufbaut, bis eine neue Leistungsstufe erreicht ist und bessere Fähigkeiten verinnerlicht wurden.

Doch sobald man eine Gewohnheit beherrscht, muss man sich wieder anstrengen, um die nächste aufzubauen.

Meisterschaft bedeutet, dass man sich ganz auf ein winziges Element des Erfolgs konzentriert, dieses so oft wiederholt, bis man die Fähigkeit verinnerlicht hat, und diese neue Gewohnheit dann als Ausgangspunkt für den nächsten Entwicklungsschritt nutzt. Vertraute Aufgaben fallen beim nächsten Mal leichter, insgesamt jedoch bleibt der Schwierigkeitsgrad unverändert, weil man seine Energie nun in die nächste Herausforderung steckt. Mit jeder Gewohnheit tut sich eine neue Leistungsstufe auf. So geht es endlos weiter.

Obwohl Gewohnheiten sehr wirkungsvoll sind, müssen Sie Ihre Leistung genau im Blick behalten, damit Sie sich weiter optimieren und verbessern können. Genau dann, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie eine Fertigkeit meisterhaft beherrschen – in dem Augenblick, in dem etwas scheinbar automatisch abläuft und Sie sich dabei wohlfühlen –, dürfen Sie nicht in die Falle der Selbstzufriedenheit tappen.

Die Lösung? Schaffen Sie ein System der Reflexion und kritischen Prüfung.

So können Sie Gewohnheiten überprüfen und Anpassungen vornehmen

1986 spielte bei den Los Angeles Lakers eines der begabtesten Basketballteams aller Zeiten, doch daran erinnert sich kaum noch jemand. Das Team startete mit dem erstaunlichen Rekord von 29:5 in die NBA-Saison 1985/1986. »Experten hielten uns für das vielleicht beste Team in der Geschichte des Basketballs«, sagte Cheftrainer Pat Riley nach der Saison. [266] In den Playoffs des Jahres 1986 strauchelten die Lakers jedoch unerwartet und mussten die Saison nach einer Niederlage im Finale der Western Conference beenden. Die »beste Mannschaft in der Geschichte des Basketballs« spielte nicht einmal um Meisterschaft mit.

Nach diesem Schlag wollte Riley nichts mehr davon hören, wie talentiert seine Spieler und wie vielversprechend die Mannschaft seien. Er wollte keine brillanten Höhepunkte, nach denen die Leistung nach und nach abflachte. Er wollte, dass die Lakers Spiel für Spiel ihr Potenzial abriefen. Im Sommer 1986 überlegte er, wie sich genau das erreichen ließ, und entwickelte ein System, das er *Career Best Effort*- Programm oder CBE nannte. [267]

»Wenn Spieler neu zu den Lakers kommen«, erklärte Riley, »schauen wir uns ihre Basketballstatistik bis zur Highschool an. Ich nenne das ›Ersteinschätzung‹. Wir versuchen, genau zu ermitteln, was ein Spieler leisten kann, und weisen ihm dann einen Platz im Team zu, wobei wir davon ausgehen, dass er mindestens seine Durchschnittswerte erreicht und diese im Laufe der Zeit verbessern wird.«

Nachdem Riley das Ausgangsniveau der Leistung eines Spielers bestimmt

hatte, folgte ein entscheidender weiterer Schritt. Er verlangte von jedem Spieler, dass er »seine Leistung im Laufe der Saison um mindestens ein Prozent verbessert. Wenn ihm das gelang, war das eine CBE oder Career Best Effort«. [268] Ähnlich wie das britische Radsportteam aus Kapitel 1 versuchten die Lakers Spitzenleistungen zu erzielen, indem sie jeden Tag etwas besser wurden.

Riley legte großen Wert darauf, dass es bei der CBE nicht nur um Punkte oder Statistiken ging, sondern auch darum, »geistig, mental und körperlich höchsten Einsatz zu zeigen«. Die Spieler konnten Punkte sammeln, wenn sie »einen Gegner absichtlich in sich hineinlaufen ließen und er dadurch ein Foul kassierte, wenn sie sich auf freie Bälle stürzten oder scheinbar aussichtslosen Rebounds hinterherjagten, wenn sie Teamkollegen halfen, die von ihrem Gegenspieler überlaufen worden waren, sowie für andere ›stille Heldentaten‹«.

Gehen wir beispielsweise davon aus, dass Magic Johnson – damals der Starspieler der Lakers –, 11 Punkte, 8 Rebounds, 12 Assists, 2 Steals und 5 Turnovers in einem Spiel verbuchen konnte. Zudem wurde Magic eine »stille Heldentat« angerechnet, weil er sich auf einen freien Ball stürzte (+1). In diesem imaginären Spiel war er insgesamt dreiunddreißig Minuten auf dem Feld.

Die positiven Zahlen (11 + 8 + 12 + 2 + 1) ergeben zusammen 34. Dann ziehen wir die 5 Turnovers (34 – 5) ab, sodass das Ergebnis 29 lautet. Schließlich teilen wir 29 durch dreiunddreißig gespielte Minuten.

$$29/33 = 0{,}879$$

Magics CBE-Zahl läge in diesem Fall bei 879. Dieser Wert wurde für alle Spiele eines Spielers berechnet und stellte die durchschnittliche CBE dar, die ein Spieler im Laufe der Saison um ein Prozent verbessern sollte. Riley verglich die aktuelle CBE eines Spielers nicht nur mit seinen bisherigen Leistungen, sondern auch mit denen anderer Spieler in der Liga. Er drückte es so aus: »Wir stellen die Teammitglieder den Ligagegnern gegenüber, die auf der gleichen Position eine ähnliche Rolle übernehmen.«

Sportjournalist Jackie MacMullan bemerkte: »Jede Woche notierte Riley die Spitzenreiter der Liga in Großbuchstaben auf einer Tafel und verglich sie mit den entsprechenden Spielern aus seinem eigenen Team. Solide, zuverlässige Spieler erzielten im Allgemeinen eine Punktzahl im 600er-Bereich, während Starspieler mindestens 800 erreichten. Magic Johnson, der in seiner Karriere 138 Triple-Doubles schaffte, bekam oft über 1000 Punkte.«

Die Lakers achteten auch auf die Fortschritte gegenüber dem Vorjahr, indem

sie historische Vergleiche der CBE-Daten anstellten. Riley sagte: »Wir stellten den Monat November 1986 dem November 1985 gegenüber und zeigten den Spielern, ob ihre Leistung besser oder schlechter war als zum gleichen Zeitpunkt der letzten Saison. Dann lieferten wir ihnen ihre Werte für Dezember 1986 im Vergleich zum November.«

Die Lakers führten das CBE-Programm im Oktober 1986 ein. Acht Monate später waren sie NBA-Champions. Im folgenden Jahr führte Pat Riley sein Team zu einem weiteren Titel, sodass die Lakers nach zwanzig Jahren als erstes Team wieder die NBA-Meisterschaft verteidigen konnte. Danach sagte er: »Bei jedem Unterfangen ist es das Allerwichtigste, dass man nicht nachlässt. Der Weg zum Erfolg besteht darin, dass man lernt, wie etwas richtig gemacht wird, und es dann jedes Mal ganz genauso wiederholt.« [269]

Das CBE-Programm ist ein Paradebeispiel für die Kraft der Reflexion und Überprüfung. Talent hatten die Lakers bereits. Dank CBE konnten sie das Beste aus sich herausholen und dafür sorgen, dass ihre Gewohnheiten sich verbesserten und nicht verschlechterten.

Mit Reflexion und Überprüfung lassen sich alle Gewohnheiten verbessern, da Sie Ihre Fehler erkennen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermitteln können. Ohne Reflexion können wir Ausflüchte finden, Gegenargumente formulieren und uns selbst belügen. Wir sind uns nicht darüber im Klaren, ob unsere Leistung heute besser oder schlechter ist als gestern.

In allen Bereichen setzen diejenigen, die Topleistungen bringen, auf verschiedene Formen der Reflexion und Überprüfung. Das muss nicht zwangsläufig komplex sein. Der kenianische Läufer Eliud Kipchoge, Olympiasieger und einer der größten Marathonläufer aller Zeiten, macht sich nach jedem Training nach wie vor Notizen, um seine Tagesleistung kritisch zu prüfen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. [270] Auch die Goldmedaillenschwimmerin Katie Ledecky zeichnet ihr Befinden auf einer Skala von 1 bis 10 auf und fügt Anmerkungen zu Ernährung und Schlaf hinzu. Außerdem hält sie die Zeiten anderer Schwimmerinnen fest. Nach jeder Woche geht ihr Coach diese Notizen durch und kommentiert sie. [271]

Auf diese Strategie setzen nicht nur Sportler. Wenn der Komiker Chris Rock neues Material vorbereitet, tritt er zunächst Dutzende Male in kleinen Nachtclubs auf und testet Hunderte von Witzen. Auf einem Notizblock vermerkt er bereits auf der Bühne, was gut ankommt und wo er etwas ändern muss. Die wenigen durchschlagenden Sprüche, die überleben, bilden dann die Grundlage für seine neue Show. [272]

Ich kenne Führungskräfte und Investoren, die ein »Entscheidungstagebuch«

führen, in dem sie Woche für Woche ihre wichtigsten Entscheidungen, ihre jeweiligen Gründe und das erwartete Ergebnis festhalten. Einmal pro Monat oder einmal im Jahr überprüfen sie ihre Entscheidungen, um zu ermitteln, wo sie richtiglagen und wo nicht. [273]

Bei der Verbesserung geht es nicht nur darum, Gewohnheiten zu erlernen, sondern auch darum, diese genau zu justieren. Durch Reflexion und Überprüfung wird sichergestellt, dass Sie Ihre Zeit den richtigen Dingen widmen und bei Bedarf Kurskorrekturen vornehmen – wie Pat Riley, der die Leistung seiner Spieler nach jedem Spiel anpasste. Wenn eine Gewohnheit nicht mehr effektiv ist, sollten Sie sie nicht länger ausführen.

Ich persönlich setze auf zwei Hauptmethoden zur Reflexion und Überprüfung. Im Dezember erstelle ich immer eine *Jahresbilanz* , bei der ich das Vorjahr Revue passieren lasse. [274] Ich kontrolliere meine Gewohnheiten im jeweiligen Jahr, indem ich zähle, wie viele Artikel ich veröffentlicht habe, wie oft ich trainiert habe, wie viele neue Orte ich besucht habe und so weiter. [275] Dann reflektiere ich, welche Fortschritte ich gemacht (oder nicht gemacht) habe, indem ich drei Fragen beantworte:

1. Was lief dieses Jahr gut?
2. Was lief dieses Jahr nicht so gut?
3. Was habe ich gelernt?

Sechs Monate später, wenn es Sommer wird, erstelle ich einen *Integritätsbericht.* Wie jeder Mensch mache ich viele Fehler. Mein Integritätsbericht hilft mir zu erkennen, was ich falsch gemacht habe, und motiviert mich, wieder auf Kurs zu kommen. Ich nutze ihn, um meine grundlegenden Werte zu überprüfen und zu ermitteln, ob ich diese beherzigt habe. Dabei reflektiere ich meine Identität und was ich tun kann, um der Mensch zu werden, der ich sein möchte. [276]

Mein jährlicher Integritätsbericht beantwortet drei Fragen:

1. Welche Grundwerte bestimmen mein Leben und meine Arbeit?
2. Wie lebe und arbeite ich im Moment mit Integrität?
3. Wie kann ich für die Zukunft einen höheren Maßstab ansetzen?

Diese beiden Berichte nehmen nicht viel Zeit in Anspruch, nur ein paar Stunden pro Jahr, sind für die Optimierung aber ganz entscheidend. Sie

verhindern das allmähliche Nachlassen, das unvermeidlich wäre, wenn ich nicht genau aufpassen würde. Außerdem erinnern sie mich Jahr für Jahr daran, meine angestrebte Identität zu überprüfen und darüber nachzudenken, wie meine Gewohnheiten mir dabei helfen, der Mensch zu werden, der ich sein möchte. Sie zeigen, wann ich meine Gewohnheiten verbessern und neue Herausforderungen annehmen sollte und wann ich einen Schritt zurückmachen sollte, um mich verstärkt auf die Grundlagen zu konzentrieren.

Reflexion kann auch einen Blick für die Verhältnismäßigkeit vermitteln. Die täglichen Gewohnheiten sind effektiv, weil sie in bestimmter Weise zusammenwirken, aber wenn man sich um jede tägliche Entscheidung zu viele Gedanken macht, ist das so, als würde man sich aus nächster Nähe im Spiegel betrachten. Man sieht den kleinsten Makel und verliert den Gesamteindruck aus dem Blick. Es gibt zu viel Feedback. Würde man seine Gewohnheiten dagegen niemals überprüfen, wäre das wiederum so, als würde man niemals in den Spiegel schauen. Mängel, die sich leicht abstellen lassen – ein Fleck auf dem Hemd, ein Essensrest zwischen den Zähnen –, nimmt man gar nicht wahr. Dann gibt es zu wenig Feedback. Bei einer regelmäßigen Reflexion und Überprüfung betrachtet man sein Spiegelbild aus Gesprächsdistanz. Man erkennt, ob wichtige Änderungen erforderlich sind, ohne den Gesamteindruck aus den Augen zu verlieren. Schließlich wollen Sie die gesamte Bergkette sehen und sich nicht auf jeden Gipfel und jedes Tal konzentrieren.

Und zu guter Letzt sind Reflexion und Überprüfung die ideale Gelegenheit, um sich erneut dem wichtigsten Aspekt der Verhaltensänderung zu widmen: der Identität.

So stellt man hinderliche Überzeugungen ab

Anfangs ist die Wiederholung einer Gewohnheit unerlässlich, um den Beweis für Ihre gewünschte Identität zu erbringen. Wenn Sie sich jedoch zu fest an diese neue Identität klammern, können ebendiese Überzeugungen verhindern, dass Sie die nächste Entwicklungsstufe erreichen. Wenn Ihre Identität gegen Sie arbeitet, entsteht eine Art »Stolz«, der bewirkt, dass Sie Ihre Schwächen verleugnen und sich nicht richtig weiterentwickeln. Dies ist einer der größten Nachteile bei der Entstehung von Gewohnheiten.

Je heiliger uns eine Vorstellung ist, also je fester sie mit unserer Identität verbunden ist, desto stärker werden wir sie gegen Kritik verteidigen. Das ist in jeder Branche zu beobachten. Die Lehrerin, die innovative Unterrichtsmethoden ignoriert und an ihren bewährten Konzepten festhält. Der erfahrene Manager, der darauf besteht, etwas »auf seine Weise« zu tun. Die Chirurgin, die die Vorschläge ihrer jüngeren Kollegen ablehnt. Die Band,

die ein atemberaubendes erstes Album produziert und dann keine neuen Ideen mehr hat. Je enger wir uns an eine Identität klammern, desto schwieriger wird es, darüber hinauszuwachsen.

Eine Lösung besteht darin, dass man darauf achtet, dass kein Aspekt der Identität die Oberhand gewinnt. Der Investor Paulus riet: »Halte deine Identität klein.« [277] Je mehr Sie sich über eine einzelne Überzeugung definieren, desto schlechter können Sie sich anpassen, wenn das Leben Ihnen Steine in den Weg legt. Wenn Sie alles daransetzen, der Starspieler im Team oder Teilhaber der Firma oder irgendetwas anderes zu werden, sind Sie am Boden zerstört, wenn Sie diesen Aspekt Ihres Lebens einbüßen. Wenn Sie Veganer sind und dann aus gesundheitlichen Gründen Ihre Ernährung umstellen müssen, steht Ihnen eine Identitätskrise bevor. Wer sich zu fest an eine Identität klammert, wird anfällig, denn wenn diese Sache wegbricht, stürzt auch die eigene Persönlichkeit in sich zusammen.

In meiner Jugend war der Sport ein wichtiger Teil meiner Identität. Nach dem Ende meiner Baseballkarriere fiel es mir schwer, zu mir selbst zu finden. Wenn man sich sein ganzes Leben auf eine bestimmte Weise definiert und diese dann wegbricht, wer ist man dann?

Kriegsveteranen und ehemalige Unternehmer berichten Ähnliches. Wenn die eigene Identität auf einer Überzeugung wie »Ich bin ein toller Soldat« beruht, was passiert dann nach Ende der Dienstzeit? Für viele Unternehmer lautet die Identität »Ich bin der Geschäftsführer« oder »Ich bin der Firmengründer«. Wenn Sie jahrelang jede Sekunde Ihrem Unternehmen gewidmet haben, wie fühlen Sie sich dann, wenn es verkauft wurde?

Diese Identitätsverluste lassen sich eindämmen, wenn man sich so neu definiert, dass wichtige Aspekte der Identität beibehalten werden, auch wenn sich die Rolle an sich verändert.

- »Ich bin Sportler« wird zu »Ich bin jemand, der psychisch belastbar ist und körperliche Herausforderungen liebt«.
- »Ich bin ein toller Soldat« ändert sich in »Ich bin diszipliniert, zuverlässig und arbeite gut im Team«.
- »Ich bin der Geschäftsführer« entspricht »Ich bin jemand, der etwas aufbaut und erschafft«.

Eine richtig gewählte Identität ist nicht fragil, sondern vielmehr flexibel. Ihre Identität passt sich veränderten Umständen an und arbeitet nicht dagegen, wie Wasser, das um ein Hindernis herumfließt.

Das folgende Zitat aus dem *Tao de king* fasst diese Vorstellung perfekt zusammen:

Der Mensch ist weich und schwach, wenn er geboren wird,

fest und stark, wenn er stirbt.

Pflanzen sind weich und biegsam, wenn sie entstehen,

dürr und hart, wenn sie sterben.

So gehört der Feste und Starke dem Tode,

der Weiche und Nachgiebige dem Leben.

Die Harten und Festen werden brechen.

Die Weichen und Nachgiebigen werden bestehen.

Laotse

Gewohnheiten bringen zahlreiche Vorteile, haben jedoch den Nachteil, dass sie uns an unsere früheren Denk- und Handlungsmuster binden können, obwohl sich die Welt um uns herum verändert. Nichts hat Bestand. Das Leben ändert sich ständig, deshalb müssen Sie regelmäßig prüfen, ob Ihre alten Gewohnheiten und Überzeugungen noch sinnvoll sind.

Ein Mangel an Selbsterkenntnis ist Gift. Das Gegenmittel heißt Reflexion und Überprüfung.

Kapitelzusammenfassung

- Der Vorteil von Gewohnheiten besteht darin, dass wir etwas ohne Nachdenken tun können. Der Nachteil ist, dass wir kleinen Fehlern keine Beachtung mehr schenken.
- Gewohnheit + gezieltes Üben = meisterhafte Beherrschung.
- Mit Reflexion und kritischer Prüfung können Sie dafür sorgen, dass Sie Ihre Leistung richtig im Blick behalten.
- Je fester wir uns an eine Identität klammern, desto schwieriger wird es, über sie hinauszuwachsen.

Linie

Fazit

Das Geheimnis dauerhaften Erfolgs

Eine altgriechische Parabel, die sogenannte Soriten-Paradoxie [278] , berichtet, welche Wirkung eine kleine Aktion haben kann, wenn sie oft genug wiederholt wird. Eine Variante der Paradoxie lautet: Kann eine einzige Münze reich machen? Wenn jemand einen Stapel von zehn Münzen hat, würde man nicht behaupten, dass die betreffende Person reich ist. Aber was, wenn noch eine dazukommt? Und noch eine? Und noch eine? Letztendlich muss man zugeben, dass Reichtum nur durch eine weitere Münze entstehen kann. [279]

Das Gleiche gilt für winzige Gewohnheiten. Kann eine minimale Veränderung dem Leben eine andere Richtung geben? Das würden Sie wahrscheinlich bestreiten. Aber was, wenn Sie noch eine Veränderung vornehmen? Und noch eine? Und noch eine? Irgendwann müssen Sie zugeben, dass eine kleine Veränderung Ihr Leben gewandelt hat.

Der heilige Gral der Gewohnheitsänderung ist nicht eine einzige einprozentige Verbesserung, sondern Tausende davon. Es sind viele winzige Gewohnheiten, die zusammenkommen und gemeinsam das Gesamtsystem bilden.

Anfangs scheinen kleine Verbesserungen oft irrelevant, weil sie gegen das Gewicht des Systems nicht ankommen. Genau wie eine Münze Sie nicht reich macht, ist es unwahrscheinlich, dass eine einzige positive Veränderung, zum Beispiel eine Minute lang zu meditieren oder jeden Tag eine Seite zu lesen, einen spürbaren Unterschied bewirkt.

Wenn Sie jedoch weitere kleine Änderungen folgen lassen, gerät die Waage des Lebens allmählich in Bewegung. Mit jeder Verbesserung wird ein Sandkorn auf die positive Seite der Waage gelegt, sodass sie sich langsam zu Ihren Gunsten neigt. Wenn Sie am Ball bleiben, erreichen Sie irgendwann den Punkt, an dem die Waage kippt. Auf einmal ist es leichter, an guten Gewohnheiten festzuhalten. Das Gewicht des Systems arbeitet nun für Sie und nicht mehr gegen Sie.

Im Laufe dieses Buches haben wir zahlreiche Geschichten von Menschen erfahren, die Spitzenleistungen bringen. Wir haben von Olympiasiegern, preisgekrönten Künstlern, Geschäftsführern, Ärzten, die Leben retten, und Starkomikern gehört, die allesamt auf die Wissenschaft von den kleinen

Gewohnheiten gesetzt haben, um ihr Handwerk zu meistern und den Sprung an die Spitze ihres Fachs zu schaffen. All die Menschen, Teams und Unternehmen, mit denen wir uns befasst haben, hatten unterschiedliche Voraussetzungen, haben letztlich jedoch auf die gleiche Weise Fortschritte erzielt: durch die Verpflichtung zu kleinen nachhaltigen und konsequenten Verbesserungen.

Erfolg ist kein Ziel, das man erreicht, und keine Ziellinie, die es zu überqueren gilt. Es ist ein System zur Verbesserung, ein endloser Prozess der Optimierung. In Kapitel 1 habe ich gesagt: »Wenn es Ihnen schwerfällt, Ihre Gewohnheiten zu ändern, liegt das nicht an Ihnen. Ihr System ist das Problem. Schlechte Gewohnheiten wiederholen sich nicht deshalb, weil Sie sich nicht ändern wollen, sondern weil Ihr System keine Veränderungen zulässt.«

Hier ist Verhalten mühelos. **Hier ist Verhalten schwierig.**

offensichtlich ---------- unsichtbar
attraktiv ---------- unattraktiv
einfach ---------- schwierig
befriedigend ---------- unbefriedigend

Sie sollten Ihre guten Gewohnheiten auf die linke Seite verschieben, indem Sie sie offensichtlich, attraktiv, einfach und befriedigend gestalten. Ihre schlechten Gewohnheiten sollten sich dagegen auf die rechte Seite konzentrieren, indem sie unsichtbar, unattraktiv, schwierig und unbefriedigend gemacht werden.

Nun, da sich dieses Buch dem Ende zuneigt, ist hoffentlich das Gegenteil der Fall. Mit den vier Gesetzen der Verhaltensänderung steht Ihnen eine Reihe von Werkzeugen und Strategien zur Verfügung, mit denen Sie bessere Systeme aufbauen und bessere Gewohnheiten gestalten können. Manchmal ist es schwer, sich an eine Gewohnheit zu erinnern, sodass man sie *offensichtlich* gestalten muss. Manchmal hat man keine Lust, damit anzufangen, deshalb muss sie *attraktiv sein.* In vielen Fällen werden Sie feststellen, dass eine Gewohnheit zu schwierig ist, und müssen sie *einfach gestalten.* Und manchmal ist es nicht so leicht dabeizubleiben, deshalb muss die Gewohnheit *befriedigend sein.*

Dies ist ein kontinuierlicher Prozess. Es gibt keine Ziellinie und keine dauerhafte Lösung. Immer wenn Sie sich verbessern möchten, können Sie die vier Gesetze der Verhaltensänderung durchgehen, bis Sie den nächsten Engpass finden. *Die Gewohnheit muss offensichtlich sein. Sie muss attraktiv sein. Sie muss einfach sein. Sie muss befriedigend sein.* Immer wieder. Stets auf der Suche nach der nächsten Möglichkeit, ein Prozent besser zu werden.

Das Geheimnis guter, nachhaltiger Ergebnisse besteht darin, das Bemühen um Verbesserung niemals einzustellen. Wer einfach nicht aufhört, kann Bemerkenswertes erreichen. Wer unablässig arbeitet, kann ein bemerkenswertes Geschäft aufbauen. Wer weitertrainiert, kann einen bemerkenswerten Körper entwickeln. Wer unablässig lernt, kann bemerkenswert viel Wissen erwerben. Wer immer weiter spart, kann sich ein bemerkenswertes Vermögen sichern. Wer stets für andere da ist, kann bemerkenswerte Freundschaften pflegen. Kleine Gewohnheiten summieren sich nicht. Sie steigen exponentiell an.

Das ist die Kraft der kleinen Gewohnheiten. Minimale Veränderung. Maximale Wirkung.

Anhang

Was Sie als Nächstes lesen könnten

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Buch genommen haben. Es war mir eine Freude, meine Arbeit mit Ihnen zu teilen. Wenn Sie überlegen, was Sie jetzt lesen sollten, möchte ich Ihnen gerne einen Vorschlag machen.

Wenn Ihnen *Die 1%-Methode* gefallen hat, könnten Sie auch meine anderen Texte interessieren. Meine neuesten Artikel verschicke ich in einem kostenlosen wöchentlichen englischsprachigen Newsletter. Abonnenten erfahren auch als Erste von meinen neuesten Büchern und Projekten. Außerdem versende ich neben meiner eigenen Arbeit jedes Jahr eine Leseliste mit meinen Lieblingsbüchern anderer Autoren zu einer breiten Palette an Themen.

Anmelden können Sie sich unter:

atomichabits.com/newsletter

Kleine Erkenntnisse aus den vier Gesetzen

In diesem Buch habe ich ein vierstufiges Modell des menschlichen Verhaltens vorgestellt: Auslösereiz, Verlangen, Reaktion, Belohnung. Dieser Rahmen zeigt uns nicht nur, wie wir neue Gewohnheiten schaffen können, sondern liefert auch einige interessante Erkenntnisse über das menschliche Verhalten.

Problemphase		Lösungsphase	
1. Auslösereiz	2. Verlangen	3. Reaktion	4. Belohnung

Dieser Abschnitt fasst einige Erkenntnisse (und ein paar logische Schlüsse) zusammen, die das Modell bestätigt. Mit diesen Beispielen möchte ich verdeutlichen, wie nützlich und allgemeingültig dieser Rahmen für die Beschreibung menschlichen Verhaltens ist. Sobald Sie das Modell verstanden haben, werden Sie dafür überall Beispiele entdecken.

Bewusstsein kommt vor Begehren. Ein Verlangen entsteht, wenn Sie einem Auslösereiz eine Bedeutung zuweisen. Ihr Gehirn konstruiert eine Emotion oder ein Gefühl, um Ihre aktuelle Situation zu beschreiben, sodass ein Verlangen erst entstehen kann, wenn Sie eine Gelegenheit bemerkt haben.

Glück ist lediglich die Abwesenheit von Begehren. Wenn Sie einen Auslösereiz wahrnehmen, Ihren Zustand aber nicht ändern wollen, sind Sie mit der aktuellen Situation zufrieden. Glücklich ist man nicht dann, wenn man Genuss (also Freude oder Befriedigung) empfindet, sondern wenn man kein Begehren verspürt. Das ist der Fall, wenn Sie nicht den Drang haben, sich anders zu fühlen. Glück ist der Zustand, den Sie erreichen, wenn Sie Ihren Zustand nicht mehr ändern wollen.

Allerdings ist Glück vergänglich, weil stets ein neues Begehren entsteht. Caed Budris sagt dazu: »Glück ist die Phase zwischen der Erfüllung des einen Verlangens und der Entstehung des nächsten.« [280] Ebenso ist Leiden die Phase zwischen dem Wunsch nach einer Zustandsänderung und der Erfüllung dieses Wunsches.

Wir streben nach der *Vorstellung* von Genuss. Wir versuchen, den Genuss zu verwirklichen, den wir uns ausmalen. Während wir handeln, wissen wir noch nicht, wie es sein wird, das Ausgemalte zu erreichen (oder ob es uns

überhaupt zufriedenstellen wird). Das Gefühl der Befriedigung stellt sich erst nachträglich ein. Das meinte der österreichische Neurologe Victor Frankl, als er sagte, Glücklichsein könne man nicht *ver* folgen, es müsse *er* folgen. [281] Das Begehren wird verfolgt. Genuss erfolgt durch Handeln.

Frieden stellt sich ein, wenn man seine Beobachtungen nicht zu Problemen macht. Beobachtung ist d er erste Schritt bei jedem Verhalten. Man bemerkt einen Auslösereiz, eine Information, ein Ereignis. Wenn Sie auf diese Beobachtung nicht reagieren wollen, empfinden Sie Frieden.

Verlangen bedeutet, dass man alles in Ordnung bringen will. Beobachten ohne Verlangen ist die Erkenntnis, dass nichts in Ordnung gebracht werden muss. Ihr Begehren gerät nicht außer Kontrolle. Sie sehnen sich nicht nach einer Zustandsänderung. Ihr Verstand erzeugt kein Problem, das Sie lösen sollen. Sie beschränken sich darauf, zu beobachten und zu leben.

Wenn das *Warum* groß genug ist, lässt sich jedes *Wie* überwinden . V on dem deutschen Philosophen und Dichter Friedrich Nietzsche stammen die berühmten Worte: »Wer ein Warum hat zu leben, erträgt fast jedes Wie.« [282] Dieser Satz birgt eine wichtige Wahrheit über das menschliche Verhalten. Wenn Motivation und Begehren (also das Warum, das Sie zum Handeln veranlasst) groß genug sind, werden Sie selbst dann aktiv, wenn es ziemlich schwierig ist. Großes Verlangen kann zu großen Taten führen – selbst wenn der Aufwand hoch ist.

Neugier ist besser als Klugheit. Motivation und Neugier zählen mehr als Klugheit, weil sie zum Handeln veranlassen. Klugheit allein führt niemals zu Ergebnissen, weil sie nicht zum Handeln bewegt. Verhalten wird durch Begehren und nicht durch Intelligenz ausgelöst. Naval Ravikant sagt dazu: »Der Trick, etwas zu tun, besteht darin, erst den Wunsch danach zu wecken.«

Emotionen steuern das Verhalten. Jede Entscheidung ist auf gewisser Ebene eine emotionale Entscheidung. Welche logischen Gründe auch für eine Handlung sprechen mögen, nur Gefühle veranlassen Sie dazu, diesen zu folgen. Menschen, bei denen die emotionalen Zentren des Gehirns geschädigt sind, können viele Gründe für bestimmte Maßnahmen auflisten, werden aber trotzdem nicht handeln, weil ihnen der Antrieb durch die Emotionen fehlt. Deshalb kommt das Verlangen *vor der Reaktion.* Erst entsteht das Gefühl, dann das Verhalten.

Rational und logisch können wir nur sein , *nachdem* wir emotional waren. Der primäre Modus des Gehirns ist das Empfinden, das Denken ist der sekundäre. Unsere erste Reaktion – der schnelle, nicht bewusste Teil des Gehirns – ist auf Fühlen und Vorausahnen optimiert. Die zweite Reaktion – der langsame, bewusste Teil des Gehirns – ist der Teil, der das »Denken«

übernimmt.

Psychologen bezeichnen dies als System 1 (Gefühle und schnelle Urteile) gegenüber System 2 (rationale Analyse). Das Gefühl kommt zuerst (System 1), die Rationalität schaltet sich erst später ein (System 2). [283] Dies funktioniert großartig, wenn die beiden aufeinander abgestimmt sind, führt jedoch zu unlogischem und emotionalem Denken, wenn dies nicht der Fall ist.

Ihre Reaktion folgt in der Regel Ihren Gefühlen. Unser Denken und Handeln ist in dem verwurzelt, was wir attraktiv finden, nicht unbedingt im Logischen. Verschiedene Menschen können auf die gleichen Fakten sehr unterschiedlich reagieren, weil diese Fakten ihren ganz persönlichen emotionalen Filter durchlaufen. Deshalb ist die Wirkung oft größer, wenn Gefühle angesprochen werden und nicht die Vernunft. [284] Wenn ein Thema starke Gefühle weckt, interessiert man sich seltener für genaue Details, sodass Emotionen eine besonnene Entscheidungsfindung stark gefährden können.

Anders ausgedrückt: Die meisten Menschen halten die Antwort für vernünftig, die ihnen nützt, also diejenige, die ihr Begehren erfüllt. Um eine Situation aus einer neutraleren emotionalen Position einzuschätzen, können Sie Ihre Reaktion auf die Daten und nicht auf die Emotion stützen.

Leiden fördert den Fortschritt. Der Ursprung allen Leidens ist der Wunsch nach einem Zustandswechsel. Gleichzeitig ist dies auch der Ursprung allen Fortschritts. Der Wunsch, Ihren Zustand zu ändern, versetzt Sie in die Lage, etwas zu unternehmen. Die Menschheit bemüht sich um Verbesserungen, entwickelt neue Technologien und strebt ein höheres Niveau an, weil sie mehr will. Wenn wir Verlangen verspüren, sind wir unzufrieden, aber voller Energie. Ohne Verlangen sind wir zufrieden, haben aber keinen Ehrgeiz.

Ihr Handeln zeigt, wie sehr Sie etwas wollen. Wer immer wieder sagt, etwas habe Priorität, aber nie danach handelt, der will es nicht wirklich. Sie sollten sich ehrlich hinterfragen. Ihr Handeln zeigt Ihre wahre Motivation.

Belohnung gibt es nicht ohne Opfer. Die Reaktion (geopferte Energie) geht der Belohnung (dem Ergebnis) immer voraus. Das »Läuferhoch« verspürt man erst nach dem anstrengenden Lauf. Die Belohnung gibt es erst, wenn die Energie aufgewendet wurde.

Selbstkontrolle ist schwierig, weil sie nicht zur Befriedigung führt. Eine Belohnung ist ein Ergebnis, das Ihr Verlangen befriedigt. Deshalb ist Selbstkontrolle ineffektiv, da sich unser Verlangen in der Regel nicht legt, wenn man es unterdrückt. Widerstand gegen die Versuchung kann das Verlangen nicht befriedigen, sondern ignoriert es lediglich. Das Verlangen kann dann vergehen. Wenn Sie sich beherrschen, wird Ihr Verlangen nicht

befriedigt, sondern aufgegeben.

Unsere Zufriedenheit richtet sich nach unseren Erwartungen. W ie zufrieden wir nach einer Handlung sind, hängt davon ab, inwieweit sich Verlangen und Belohnung decken. Ist die Diskrepanz zwischen Erwartung und Ergebnis positiv (Überraschung und Freude), werden wir ein Verhalten in der Zukunft eher wiederholen. Ist sie dagegen negativ (Enttäuschung und Frustration), so sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Wiederholung.

Wenn Sie beispielsweise mit zehn Dollar rechnen und hundert bekommen, fühlen Sie sich großartig. Erwarten Sie jedoch hundert Dollar und bekommen nur zehn, sind Sie enttäuscht. Ihre Erwartung verändert Ihre Zufriedenheit. Eine durchschnittliche Erfahrung nach großen Erwartungen ist eine Enttäuschung. Eine durchschnittliche Erfahrung, die nach geringen Erwartungen eintritt, ist eine Freude. Wenn Mögen und Wollen ungefähr gleich stark sind, empfinden Sie Zufriedenheit.

Zufriedenheit = Mögen – Wollen [285]

Diese Erkenntnis steckt hinter Senecas berühmtem Zitat: »Arm ist nicht der, der zu wenig hat, sondern der, der nicht genug bekommen kann.« [286] Wenn das Wollen gegenüber dem Mögen überwiegt, werden Sie dauerhaft unzufrieden sein. Sie messen dem Problem stets mehr Bedeutung zu als der Lösung.

Glück ist relativ. Als ich meine ersten Texte veröffentlichte, dauerte es drei Monate, bis ich tausend Abonnenten hatte. Nachdem ich diesen Meilenstein erreicht hatte, berichtete ich meinen Eltern und meiner Freundin davon. Wir haben den Erfolg gemeinsam gefeiert. Ich war begeistert und motiviert. Ein paar Jahre später realisierte ich, dass sich jeden Tag tausend Menschen anmelden. Und doch kam es mir gar nicht in den Sinn, jemandem davon zu berichten. Es erschien mir normal. Mein Erfolg stellte sich neunzigmal schneller ein als vorher, doch ich empfand daran wenig Freude. Erst einige Tage später erkannte ich, wie absurd es war, dass ich das, was noch vor wenigen Jahren mein Wunschtraum gewesen wäre, nicht feierte.

Der Schmerz des Scheiterns hängt von der Höhe der Erwartung ab. Wenn das Verlangen groß ist, tut es weh, wenn Sie das Ergebnis nicht *mögen* . Wenn man etwas, das man möchte, *nicht* erreicht, leidet man mehr, als wenn man etwas nicht erreicht, über das man nicht weiter nachgedacht hatte. Deshalb heißt es oft: »Ich will mir nicht zu große Hoffnungen machen.«

Gefühle treten vor und nach dem Verhalten auf. Vor dem Handeln fühlen Sie etwas, das Sie zum Handeln motiviert – das Verlangen. Nach der Handlung tritt ein Gefühl auf, aufgrund dessen Sie die Handlung in der

Zukunft wiederholen – die Belohnung.

Auslösereiz > Verlangen (Gefühl) > Reaktion > Belohnung (Gefühl)

Unsere Gefühle beeinflussen unser Handeln, und unser Handeln beeinflusst unsere Gefühle.

Verlangen gibt den Anstoß. **Genuss sorgt für Nachhaltigkeit.** Das Verhalten wird durch Wollen und Mögen gesteuert. Ist etwas nicht erstreben swert, so gibt es keinen Grund, es zu tun. Begehren und Verlangen geben den Anstoß zu einem Verhalten. Doch wenn es keinen Genuss verschafft, besteht kein Anlass, es zu wiederholen. Nur Genuss und Zufriedenheit bewirken, dass ein Verhalten beibehalten wird. Motivation veranlasst Sie zum Handeln. Das Gefühl des Erfolgs veranlasst Sie zur Wiederholung.

Mit zunehmender Erfahrung weicht Hoffnung der Akzeptanz. Wenn sich eine Gelegenheit zum ersten Mal ergibt, entsteht Hoffnung auf das, was geschehen könnte. Ihre Erwartungen (das Verlangen) beruhen ausschließlich auf *Versprechen.* Beim zweiten Mal gründet sich Ihre Erwartung auf die Realität. Sie durchschauen allmählich, wie der Prozess abläuft, und statt zu hoffen, können Sie mit der Zeit das wahrscheinliche Ergebnis genauer vorhersagen und akzeptieren.

Das ist einer der Gründe, weshalb wir ständig nach dem neuesten System suchen, mit dem man angeblich schnell reich wird oder Gewicht verliert. Neue Pläne geben Hoffnung, weil wir keine Erfahrungen haben, auf denen unsere Erwartungen beruhen. Neue Strategien scheinen attraktiver als alte, weil sie grenzenlose Hoffnung bieten können. Wie Aristoteles bemerkte: »Die Jugend ist leicht zu täuschen, denn sie hofft leicht.« [287] Vielleicht könnte man das abändern zu »Jugend ist leicht zu täuschen, weil sie *nur* hofft«. Sie hat keine Erfahrung, auf die sie ihre Erwartung gründet. Anfangs hat man nichts außer Hoffnung.

So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen

Im Laufe der Jahre habe ich in Vorträgen bei Fortune-500-Unternehmen und aufstrebenden Start-ups erläutert, wie man mit der Wissenschaft der kleinen Gewohnheiten Unternehmen effektiver führen und bessere Produkte entwickeln kann. Ich habe viele praktische Strategien in einem kurzen Bonuskapitel zusammengefasst und hoffe, dass es für Sie eine nützliche Ergänzung zu den Grundgedanken aus *Die 1%-Methode* darstellt.

Dieses Kapitel gibt es als Download unter: www.goldmann-verlag.de/jamesclear

So lassen sich diese Erkenntnisse in der Erziehung nutzen

Besonders häufig fragen mich meine Leserinnen und Leser sinngemäß: »Wie kann ich meine Kinder dazu bringen, sich so zu verhalten?« Die Grundgedanken aus *Die 1%-Methode* gelten generell für jegliches menschliche Verhalten (auch Teenager sind Menschen!), sodass Sie im Haupttext viele nützliche Strategien finden sollten. Allerdings bringt die Elternrolle ganz spezielle Herausforderungen mit sich. Als Bonuskapitel habe ich eine kurze Anleitung zusammengestellt, die zeigt, wie sich diese Grundgedanken in Erziehungsfragen umsetzen lassen.

Dieses Kapitel gibt es als Download unter: www.goldmann-verlag.de/jamesclear

Dank

An der Entstehung dieses Buches hatten viele Menschen großen Anteil. Zuallererst möchte ich meiner Frau Kristy danken, die mir die ganze Zeit über unentbehrlich war. Sie hat alle Rollen übernommen, die es bei der Arbeit an einem Buch nur geben kann: Ehepartnerin, Freundin, Fan, Kritikerin, Lektorin, Rechercheurin, Therapeutin. Ohne sie – das ist wirklich wahr – wäre dieses Buch nicht dasselbe. Vielleicht wäre es gar nicht zustande gekommen. Wie alles in unserem Leben haben wir es gemeinsam gemacht.

Zweitens bin ich meiner Familie sehr dankbar, nicht nur für ihre Unterstützung und Ermutigung bei diesem Buch, sondern auch dafür, dass sie bei all meinen Projekten immer an mich glaubt. Meine Eltern, Großeltern und Geschwister unterstützen mich schon seit vielen Jahren. Insbesondere sollen meine Eltern wissen, dass ich sie liebe. Es ist ein ganz besonderes Gefühl, wenn man weiß, dass die eigenen Eltern die größten Fans sind.

Drittens danke ich meiner Assistentin Lyndsey Nuckols. Ihre Tätigkeit lässt sich unmöglich beschreiben, denn sie hat fast alles erledigt, was es in einem kleinen Unternehmen zu tun gibt. Mit ihren Fähigkeiten und Begabungen macht sie meinen fragwürdigen Führungsstil zum Glück wieder wett. An einigen Passagen in diesem Buch hatte sie genauso großen Anteil wie ich. Ich bin ihr für ihre Hilfe zutiefst dankbar.

Bezüglich Inhalt und Entstehung dieses Buches habe ich einer langen Liste von Menschen zu danken. Zunächst einmal wären das einige Leute, von denen ich so viel gelernt habe, dass sie unbedingt eine namentliche Erwähnung verdienen. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal und BJ Fogg haben meine Gedanken über Gewohnheiten entscheidend beeinflusst. Ihre Arbeit und ihre Konzepte finden sich an verschiedenen Stellen in diesem Text wieder. Wenn Ihnen dieses Buch gefallen hat, sollten Sie auch ihre Texte lesen.

In verschiedenen Phasen der Arbeit konnte ich mich auf die Unterstützung vieler guter Lektoren verlassen. Vielen Dank an Peter Guzzardi, der mich in der Anfangsphase des Schreibprozesses betreute und mir in den Hintern trat, wenn es dringend nötig war. Ich bin Blake Atwood und Robin Dellabough dankbar dafür, dass sie aus meinen unschönen, wahnsinnig langatmigen ersten Entwürfen ein straffes, gut lesbares Manuskript gemacht haben. Und Anne Barngrover danke ich für ihre Fähigkeit, meinem Schreibstil ein wenig Klasse und Poesie zu verleihen.

Ich möchte den vielen Leuten danken, die erste Versionen des Manuskripts

gelesen haben, darunter Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis und Ari Zelmanow. Das Buch hat von eurem Feedback sehr profitiert.

Dank auch an das Team von Avery und Penguin Random House, durch das dieses Buch zustande gekommen ist. Ein besonderer Dank geht an meine Verlegerin Megan Newman für ihre grenzenlose Geduld, da ich immer wieder Termine verschoben habe. Sie gab mir den Raum, den ich brauchte, um ein Buch zu schreiben, auf das ich stolz sein kann, und setzte sich in jeder Phase für meine Ideen ein. An Nina für ihre Fähigkeit, meinen Schreibstil zu verändern und gleichzeitig meine ursprüngliche Botschaft beizubehalten. An Lindsay, Farin, Casey und den Rest des PRH-Teams dafür, dass sie mein Buch mehr Menschen vorgestellt haben, als ich jemals allein erreicht hätte. An Pete Garceau für die Gestaltung eines schönen Umschlags für dieses Buch.

Und an meine Agentin, Lisa DiMona, für ihre Betreuung und ihr Wissen in jeder Phase des Veröffentlichungsprozesses.

An die vielen Freunde und Angehörigen, die sich immer wieder erkundigten: »Wie geht es mit dem Buch voran?«, und mich aufmunterten, wenn ich notgedrungen »Langsam« antworten musste – vielen Dank. Jeder Autor erlebt bei der Arbeit düstere Momente, und oft reicht schon ein freundliches Wort, damit man sich am nächsten Tag wieder aufrafft.

Ich bin sicher, dass ich manche Leute vergessen habe, aber unter *jamesclear.com/thanks* führe ich eine aktuelle Liste aller Menschen, die mein Denken entscheidend beeinflusst haben.

Und schließlich vielen Dank an Sie. Das Leben ist kurz, und Sie haben etwas Ihrer kostbaren Zeit für mein Buch geopfert. Ich danke Ihnen.

Anmerkungen

Dieser Abschnitt enthält eine ausführliche Liste von Notizen, Referenzen und Zitaten für jedes Kapitel im Buch. Ich gehe davon aus, dass diese Liste den meisten Lesern ausreichen wird. Allerdings ist mir klar, dass sich die wissenschaftliche Literatur im Laufe der Zeit ändert und die Referenzen für dieses Buch möglicherweise aktualisiert werden müssen. Darüber hinaus rechne ich fest damit, dass ich irgendwo in diesem Buch einen Fehler gemacht habe – entweder, weil ich einen Gedanken der falschen Person zugeschrieben habe oder weil ich jemandem die gebührende Anerkennung vorenthalten habe. (Wenn Sie meinen, dass dies der Fall ist, senden Sie mir bitte eine E-Mail an james@jamesclear.com , damit ich das so schnell wie möglich beheben kann.)

Zusätzlich zu den folgenden Anmerkungen finden Sie unter *atomichabits.com/endnotes* eine umfassende Liste mit aktualisierten Endnoten und Korrekturen.

Einführung: Meine Geschichte

1. Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten

1 »Aber was ist mit Glück?«, fragen Sie sich vielleicht. Natürlich spielt auch Glück eine Rolle. Ihr Erfolg hängt nicht nur von Ihren Gewohnheiten ab, aber sie sind vermutlich der wichtigste Faktor, den Sie selbst beeinflussen können. Und wenn man sich verbessern möchte, sollte man sich nur auf die Aspekte konzentrieren, die man auch beeinflussen kann.

2 Wer sich dafür interessiert, findet auf habitsacademy.com weitere Informationen.

3 Naval Ravikant (@naval), »Um ein gutes Buch zu schreiben, muss man erst zu dem Buch werden«, Twitter, 15. Mai 2018, https://twitter.com/naval/status/996460948029362176

4 B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

5 Charles Duhigg, *Die Macht der Gewohnheit: Warum wir tun, was wir tun* (Piper, 2013).

6 Matt Slater, »How GB Cycling Went from Tragic to Magic«, BBC Sport, 14. April 2008, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm

7 Tom Fordyce, »Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?« BBC Sport, 23. Juli 2017, https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045

8 Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).

9 Matt Slater, »Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance«, BBC, 8. August 2012, https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302

10 Tim Harford, »Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform«, Tim Harford, April 2017, http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform

11 »How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold«, *Harvard Business Review* , 30. Oktober 2015, https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold; Kevin Clark, »How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions«, *The Ringer*, 12. September 2017, https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky

12 Streng genommen gewannen die britischen Radfahrer bei den Olympischen Spielen 2008 insgesamt 57 Prozent der Radsportmedaillen. Bei Straßen- und Bahnrennen wurden insgesamt vierzehn Goldmedaillen vergeben, die Briten sicherten sich acht davon.

13 »World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics«, Wikipedia, 8. Dezember 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycl

14 Andrew Longmore, »Bradley Wiggins«, *Encyclopaedia Britannica* , https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins, zuletzt geändert am 21. April 2018.

15 Karen Sparks, »Chris Froome«, *Encyclopædia Britannica* , https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome, zuletzt geändert am 23. Oktober 2017.

16 »Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000«, British Cycling, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History-0?c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99, abgerufen am 8. Juni 2018.

17 Bei Drucklegung sind neue Informationen über das britische Radsportteam erschienen. Was ich darüber denke, können Sie auf atomic-habits.com/cy cling nachlesen.

18 Der Unternehmer und Autor Jason Shen bekam eine Vorabversion dieses Buches. Nachdem er dieses Kapitel gelesen hatte, merkte er an: »Wenn der Zuwachs linear verlaufen würde, stünde man 3,65-mal besser da. Da er sich jedoch potenziert, ist die Verbesserung um das Zehnfache größer.« 3. April 2018.

19 Viele Menschen haben festgestellt, dass sich Gewohnheiten im Laufe der Zeit vervielfachen. Einige

meiner Lieblingsartikel und -bücher zu diesem Thema: Leo Babauta, »The Power of Habit Investments«, Zen Habits, 28. Januar 2013, https://zenhabits.net/bank; Morgan Housel, »The Freakishly Strong Base«, Collaborative Fund, 31. Oktober 2017, http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

20 Ich habe das tatsächlich ausgerechnet: Washington, D.C., liegt etwa 360 Kilometer von New York City entfernt. Ändert man die Abflugrichtung in Los Angeles um 3,5 Grad, so verschiebt sich die Flugzeugnase bei einer Boeing 747 oder einem Airbus A380 um 218 bis 233 Zentimeter. Eine so geringfügige Richtungsänderung kann das Ziel also ganz erheblich beeinflussen.

21 Diese Beschreibung für Gewohnheiten verdanke ich Jason Hreha. Jason Hreha (@jhreha), »Sie sind ein zweischneidiges Schwert«, Twitter, 21. Februar 2018, https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984

22 Sam Altman sagt dazu: »Eine kleine Produktionssteigerung, die sich über 50 Jahre lang weiterentwickelt, ist sehr viel wert.« Sam Altman, »Productivity«, 10. April 2018, http://blog.samaltman.com/productivity

23 Michael (@mmay3r), »Gewohnheiten sind die Grundlage der Produktivität. Je mehr man automatisch ausführt, desto mehr Kapazitäten hat man für anderes frei. Diese Wirkung potenziert sich.« Twitter, 10. April 2018, https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216

24 Diese Denkweise – dass der Wert alter Vorstellungen steigt, wenn man Neues lernt – habe ich erstmals von Patrick O'Shaughnessy gehört, der schreibt: »Deshalb potenziert sich Wissen. Altes, das einen Wert von 4/10 hatte, kann sich auf 10/10 erhöhen, wenn es in der Zukunft durch ein anderes Buch erschlossen wird.« http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm

25 »How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.«, Investor's Field Guide, 7. März 2017, http://investorfieldguide.com/attia

26 Matt Moore, »NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty in Game 7«, CBS Sports, 21. Juni 2013, https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7

27 Zu dieser Zeichnung wurde ich von einem Tweet mit dem Titel »Deception of linear vs exponential« von @MlichaelW inspiriert. 19. Mai 2018. https://twitter.com/MlichaelW/status/997870861328179 20

28 Dieser Absatz gründet sich auf ein Zitat von Mr Mircea, einem Twitter-Ac count, welches lautet: »Jede Gewohnheit ist aus einer Einzelentscheidung hervorgegangen.« https://twitter.com/mistermircea

29 Dank an CrossFit-Coach Ben Bergeron, der mich in einem Gespräch am 28. Februar 2017 auf dieses Zitat brachte.

30 Diese Zeile beruht auf dem folgenden Zitat von Archilochos: »Wir steigen nicht auf das Niveau unserer Erwartungen, sondern fallen auf das Niveau unserer Ausbildung.«

2. So prägen Ihre Gewohnheiten Ihre Identität (und umgekehrt)

31 Dank an Simon Sinek. Sein »Goldener Kreis« ist ein ähnlich konzipierter Rahmen, geht jedoch auf andere Themen ein. Mehr dazu bei Simon Sinek, *Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren* (Redline, 2014).

32 Die Zitate in diesem Abschnitt sind der Lesbarkeit halber als Gespräch formuliert, wurden aber ursprünglich von Clark verfasst. Siehe Brian Clark, »The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits«, Further, 14. November 2017, https://further.net/pride-habits

33 Erfolgt etwas ohne Bewusstsein oder konkrete Gedanken, so lässt sich dies als *unbewusst*, *nicht bewusst* oder *unterbewusst* beschreiben. Selbst in akademischen Kreisen werden diese Begriffe häufig synonym und (ausnahmsweise) ohne genaue Differenzierung verwendet. Ich selbst werde *nicht bewusst* benutzen, weil dieser Begriff so umfassend ist, dass er sich nicht nur auf die Abläufe im Gehirn erstreckt, auf die wir nicht bewusst zugreifen können, sondern auch auf die Augenblicke, in

denen wir einfach nicht auf unsere Umgebung achten. *Nicht bewusst* beschreibt alles, über das Sie nicht bewusst nachdenken.

34 Christopher J. Bryan et al., »Motivating Voter Turnout by Invoking the Self«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, Nr. 31 (2011): 12653–2656.

35 Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

36 Natürlich gibt es bestimmte Aspekte Ihrer Identität, die sich mit der Zeit meist nicht ändern – zum Beispiel Ihre Körpergröße. Doch selbst bei eher unveränderlichen Eigenschaften und Merkmalen entscheidet Ihre Lebenserfahrung darüber, ob Sie diese positiv oder negativ bewerten.

37 Streng genommen stammt das Wort *identidem* aus dem Spätlateinischen. In diesem Zusammenhang danke ich auch Tamar Shippony, einer Leserin von jamesclear.com, die mich über die Etymologie des Wortes *identity* unterrichtete, über die sie sich im American Heritage Dictionary informiert hatte.

38 Auch deshalb lassen sich mit winzigen Gewohnheiten so effektive Veränderungen bewirken. Wenn man seine Identität zu schnell ändert und über Nacht ein anderer Mensch wird, hat man das Gefühl, das eigene Ich zu verlieren. Wird die Identität dagegen nach und nach angepasst und ausgebaut, entwickelt man sich zu einem ganz neuen Menschen, der einem aber dennoch vertraut ist. Langsam – Gewohnheit für Gewohnheit, Stimme für Stimme – gewöhnt man sich an die neue Identität. Winzige Gewohnheiten und allmähliche Verbesserung sind die Schlüssel zu einer Identitätsänderung ohne Identitätsverlust.

3. In vier einfachen Schritten zu besseren Gewohnheiten

39 Peter Gray, *Psychology* , 6. Ausgabe (New York: Worth, 2011), 108–09.

40 Edward L. Thorndike, »Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals«, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, Nr. 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.

41 Das ist eine verkürzte Version des Originalzitats von Thorndike, das wie folgt lautet: »Reaktionen, die in einer bestimmten Situation befriedigende Folgen hervorrufen, treten in dieser Situation mit höherer Wahrscheinlichkeit erneut auf, und Reaktionen, die unangenehme Folgen haben, treten in dieser Situation mit geringerer Wahrscheinlichkeit erneut auf.« Mehr dazu bei Peter Gray, *Psychology* , 6. Ausgabe (New York: Worth, 2011), 108–09.

42 Charles Duhigg, *Die Macht der Gewohnheit: Warum wir tun, was wir tun* (Piper, 2013); Ann M. Graybiel, »Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways«, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, Nr. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

43 Jason Hreha, »Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty«, *Revue* , https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131, abgerufen am 8. Juni 2018.

44 John R. Anderson, »Acquisition of Cognitive Skill«, *Psychological Review* 89, Nr. 4 (1982), doi:10.1037/0033–95X.89.4.369.

45 Shahram Heshmat, »Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others«, *Psychology Today* , 8. Oktober 2015, https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others

46 William H. Gladstones, Michael A. Regan und Robert B. Lee, »Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited«, *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, Nr. 1 (1989), doi:10.1080/146407 48908402350.

47 Daniel Kahneman, *Schnelles Denken, langsames Denken* (Penguin, 2016).

48 John R. Anderson, »Acquisition of Cognitive Skill«, *Psychological Review* 89, Nr. 4 (1982), doi:10.1037/0033–95X.89.4.369.

49 Wer *Die Macht der Gewohnheit* von Charles Duhigg gelesen hat, kennt diese Begriffe sicher. Duhigg hat ein tolles Buch geschrieben, und ich möchte da weitermachen, wo er aufgehört hat, indem ich diese Phasen in vier einfache Regeln verpacke, mit denen Sie im Privat- und Berufsleben bessere Gewohnheiten entwickeln können.

50 Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

51 Charles Duhigg und Nir Eyal haben maßgeblichen Anteil an der Entstehung dieser Abbildung. Diese Darstellung der Gewohnheitsschleife kombiniert die Bezeichnungen, die Duhigg in seinem Buch *Die Macht der Gewohnheit* geprägt hat, mit einer Grafik aus Eyals Buch *Hooked* .

4. Der Mann, mit dem irgendetwas nicht stimmte

52 Diese Geschichte hörte ich erstmals von Daniel Kahneman, doch Gary Klein hat sie in einer E-Mail vom 30. März 2017 bestätigt. Klein berichtet davon auch in seinem eigenen Buch, verwendet dazu aber etwas andere Zitate: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43–4.

53 Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38–0.

54 Ein bekanntes Beispiel ist die Geschichte über den Kouros im Getty Center aus Malcolm Gladwells Buch *Blink* . Die angeblich antike griechische Statue wurde für zehn Millionen US-Dollar gekauft und sorgte später für große Kontroversen, als ein Experte sie auf den ersten Blick als Fälschung entlarvte.

55 Siddhartha Mukherjee, »The Algorithm Will See You Now«, *New Yorker* , 3. April 2017, https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md

56 Die Bezeichnung des Gehirns als »Vorhersagemaschine« stammt vom deutschen Physiker Hermann von Helmholtz.

57 Helix van Boron, »What's the Dumbest Thing You've Done While Your Brain Is on Autopilot«, Reddit, 21. August 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_

58 SwordOfTheLlama, »What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work«, Reddit, 4. Januar 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_fro

59 SwearImaChick, »What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work«, Reddit, 4. Januar 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_fro

60 Obwohl dieses Zitat von Jung sehr bekannt ist, konnte ich die Originalquelle nicht ausfindig machen. Vermutlich wurde damit diese Passage paraphrasiert: »Die psychologische Regel sagt, dass eine innere Situation, die nicht bewusst gemacht wird, sich außen ereignet als Schicksal. Das heißt, wenn das Individuum sich seiner inneren Widersprüche nicht bewusst wird, muss die Welt den Konflikt gewaltsam aufarbeiten und wird in entgegengesetzte Hälften zerrissen.« Mehr dazu bei C. G. Jung, *Aion: Beiträge zur Symbolik des Selbst* (Walter, 1980).

61 In Japan habe ich einmal miterlebt, wie diese Vorgehensweise einer Frau das Leben rettete. Kurz bevor sich die Türen schlossen, stieg ihr kleiner Sohn in den Shinkansen, einen der berühmten japanischen Hochgeschwindigkeitszüge, die über dreihundert Stundenkilometer erreichen. Die Frau blieb auf der Plattform zurück, doch ihr Arm war in der Tür eingeklemmt, weil sie nach dem Kind gegriffen hatte. Der Zug wollte losfahren, während ihr Arm noch feststeckte. Allerdings nahm ein Mitarbeiter direkt vor dem Anfahren eine Sicherheitsprüfung vor, bei der er auf der Plattform Zeichen gab und Kommandos rief. In Sekundenschnelle hatte er die Frau entdeckt und den Zug am Losfahren gehindert. Die Tür ging auf, die – mittlerweile tränenüberströmte – Frau eilte zu ihrem Sohn, und eine Minute später konnte das Zug ungefährdet starten.

62 Alice Gordenker, »JR Gestures«, *Japan Times* , 21. Oktober 2008, https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1

63 Allan Richarz, »Why Japan's Rail Workers Can't Stop Pointing at Things«, *Atlas Obscura* , 29. März 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains

64 Auf atomichabits.com/scorecard finden Sie eine Vorlage für Ihre ganz persönliche Gewohnheits-

Scorecard.

5. Der beste Weg zu neuen Gewohnheiten

65 Sarah Milne, Sheina Orbell und Paschal Sheeran, »Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions«, *British Journal of Health Psychology* 7 (Mai 2002): 163–84.

66 Peter Gollwitzer und Paschal Sheeran, »Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes«, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69–19.

67 Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson und Brigitte C. Madrian, »Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, Nr. 26 (Juni 2011): 10415–10420.

68 Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson und Brigitte C. Madrian, »Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates«, *Preventive Medicine* 56, Nr. 1 (Januar 2013): 92–3.

69 David W. Nickerson und Todd Rogers, »Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making«, *Psychological Science* 21, Nr. 2 (2010): 194–99.

70 »Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science«, *The Economist* , 18. Mai 2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around

71 Edwin Locke und Gary Latham, »Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey«, *American Psychologist* 57, Nr. 9 (2002): 705–17, doi:10.1037//0003–66x.57.9.705.

72 Hengchen Dai, Katherine L. Milkman und Jason Riis, »The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior«, *PsycEXTRA Dataset* , 2014, doi:10.1037/e513702014–58.

73 Jason Zweig, »Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig«, Interview mit Shane Parrish, *The Knowledge Project* , Farnam Street, Audio, https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project

74 Den Begriff *Gewohnheitskopplung* habe ich S. J. Scott zu verdanken, der ein Buch zu diesem Thema geschrieben hat. Wenn ich es richtig verstehe, geht er ein wenig anders vor, doch der Begriff hat mir gefallen und schien mir für dieses Kapitel geeignet. Andere Autoren wie Courtney Carver und Julien Smith haben ebenfalls von *Gewohnheitskopplung* gesprochen, allerdings in anderem Kontext.

75 »Denis Diderot«, *New World Encyclopedia* , http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, zuletzt geändert am 26. Oktober 2017.

76 Katharina die Große zahlte nicht nur für die Bibliothek, sondern bat Diderot auch, die Bücher vorerst für sie aufzubewahren, und bot ihm ein Jahresgehalt für seine Tätigkeit als Bibliothekar.

77 *Encyclopædia Britannica* , Band 8 (1911), s.v. »Denis Diderot«. Diderots scharlachroter Rock wird häufig als Geschenk eines Freundes beschrieben. Allerdings konnte ich keine Originalquelle finden, die ihn als Geschenk bezeichnete, und auch keinen Hinweis auf den Freund, von dem der Rock stammte. Falls Sie zufällig Historiker mit dem Fachgebiet Kleidererwerb kennen, lassen Sie mich das gerne wissen, damit wir das Rätsel um den Ursprung von Diderots berühmtem scharlachrotem Rock lösen können.

78 Denis Diderot, »Regrets for My Old Dressing Gown«, ins Englische übersetzt von Mitchell Abidor, 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm

79 Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need* (New York: HarperPerennial, 1999).

80 In diesem Kapitel habe ich den Begriff *Gewohnheitskopplung* verwendet, wenn eine neue Gewohnheit mit einer bereits vorhandenen verknüpft wird. Diese Idee habe ich von BJ Fogg. In seiner Arbeit bezeichnet Fogg diesen Ansatz als *Verankerung* , da die alte Gewohnheit als »Anker« dient, welche die neue festhält. Unabhängig von der Bezeichnung halte ich diese Strategie für äußerst

effektiv. Mehr über die Arbeit von Fogg und seine Methode der kleinen Gewohnheiten unter https://www.tinyhabits.com

81 Fogg bezeichnet diese Strategie als »Tiny-Habits-Rezept«, ich nenne sie in diesem Buch jedoch Gewohnheitskopplung.

82 Dev Basu (@devbasu), »Wenn Sie Dinge kaufen, sollte die Devise ›One in, one out‹ lauten«, Twitter, 11. Februar 2018, https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704

83 Falls Sie weitere Beispiele und Anleitungen brauchen, können Sie sich unter atomichabits.com/habitstacking eine Vorlage für die Gewohnheitskopplung herunterladen.

6. Motivation wird überbewertet, oft ist das Umfeld wichtiger

84 Anne N. Thorndike et al., »A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices«, *American Journal of Public Health* 102, Nr. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.

85 Zahlreiche Forschungsstudien haben nachgewiesen, dass wir schon beim bloßen Anblick von Nahrungsmitteln Hunger verspüren können, auch wenn wir rein körperlich betrachtet nicht hungrig sind. Ein Forscher meinte dazu: »Ernährungsverhalten ist zum größten Teil die Folge automatischer Reaktionen auf kontextbedingte Auslöser durch Nahrungsmittel.« Mehr dazu bei D. A. Cohen und S. H. Babey, »Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices«, *Obesity Reviews* 13, Nr. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467–89x.2012.01001.x; sowie Andrew J. Hill, Lynn D. Magson und John E. Blundell, »Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food«, *Appetite* 5, Nr. 4 (1984), doi:10.1016/s0195–663(84)80008–2.

86 Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: Mc-Graw-Hill, 1936).

87 Hawkins Stern, »The Significance of Impulse Buying Today«, *Journal of Marketing* 26, Nr. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.

88 Michael Moss, »Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror«, *New York Times*, 27. August 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0

89 Je häufiger jemand mit Nahrungsmitteln in Kontakt kommt, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass diese gekauft und verzehrt werden. T. Burgoine et al., »Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study«, *British Medical Journal* 348, Nr. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.

90 Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Massachussetts: Belknap Press, 2004), 24.

91 B. R. Sheth et al., »Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex«, *Science* 274, Nr. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.

92 Das berichtete Donella Meadows 1973 bei einer Konferenz in Kollekolle, Dänemark. Mehr dazu bei Donella Meadows und Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

93 Der geschätzte Wert lag bei acht, doch angesichts der angesetzten Variablen kann man von einem Wert zwischen fünf und zehn Prozent ausgehen. Blake Evans-Pritchard, »Aiming to Reduce Cleaning Costs«, *Works That Work* , Winter 2013, https://worksthatwork.com/1/urinal-fly

94 »Techniken zur Reizkontrolle konnten sogar Menschen helfen, die an Schlaflosigkeit litten. Vereinfacht ausgedrückt bekamen diejenigen, die schlecht einschlafen konnten, die Anweisung, sich nur dann ins Schlafzimmer zu begeben und ins Bett zu legen, wenn sie müde waren. Wenn sie nicht einschlafen konnten, sollten sie aufstehen und ein anderes Zimmer aufsuchen. Das klingt zwar seltsam, doch im Laufe der Zeit stellten die Forscher fest, dass die Teilnehmer allmählich besser einschlafen konnten, weil sie das Bett mit ›Schlafenszeit‹ und nicht mit anderen Aktivitäten (Lesen, einfach Daliegen etc.) assoziierten. Die häufige Wiederholung bewirkte, dass sie im Bett fast automatisch einschliefen, weil ein Auslösereiz geschaffen worden war.« Mehr dazu bei Charles M. Morin et al.,

»Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–004)«, *Sleep* 29, Nr. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/ 29.11.1398; sowie Gregory Ciotti, »The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment«, Sparring Mind, https://www.sparringmind.com/changing-habits

95 S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley und A. Simms, » *Moments of Change* « *as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), http://sciencesearch.defra.gov.uk/Default.aspx?Menu=Menu&Module=More&Location=None&Completed=0&ProjectID=16193

96 Verschiedene Forschungsstudien haben festgestellt, dass sich das Verhalten leichter ändern lässt, wenn sich auch das Umfeld ändert. So ändern Schüler beispielsweise das Fernsehverhalten, wenn sie die Schule wechseln. Wendy Wood und David T. Neal, »Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change«, *Behavioral Science and Policy* 2, Nr. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam und M. G. Witt, »Changing Circumstances, Disrupting Habits«, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, Nr. 6 (2005), doi:10.1037/0022–514.88.6.918.

97 Das könnte erklären, wieso 36 Prozent der erfolgreichen Verhaltensänderungen mit einem Umzug zusammenfielen. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood und Leona Tam, »Changing Circumstances, Disrupting Habits« *PsycEXTRA Dataset* 88, Nr. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014–44.

7. Das Geheimnis der Selbstbeherrschung

98 Lee N. Robins et al., »Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin«, *American Journal on Addictions* 19, Nr. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521–391.2010.00046.x.

99 »Excerpts from President's Message on Drug Abuse Control«, *New York Times* , 18. Juni 1971, https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html

100 Lee N. Robins, Darlene H. Davis und David N. Nurco, »How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?«, *American Journal of Public Health* 64, Nr. 12 (Suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

101 Bobby P. Smyth et al., »Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence«, *Irish Medical Journal* 103, Nr. 6 (Juni 2010).

102 Wilhelm Hofmann et al., »Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires«, *PsycEXTRA Dataset* 102, Nr. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013–46.

103 »Selbstbeherrschung stellen wir uns in der Regel so vor, dass ein Engel auf der einen Seite und der Teufel auf der anderen gegeneinanderkämpfen. (…) Wir gehen gemeinhin davon aus, dass willensstarke Menschen diesen Kampf für sich entscheiden können. Dabei müssen diejenigen, die über wirklich gute Selbstbeherrschung verfügen, diese Kämpfe gar nicht erst ausfechten.« Mehr dazu bei Brian Resnick, »The Myth of Self-Control«, *Vox* , 24. November 2016, https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth

104 Wendy Wood und Dennis Rünger, »Psychology of Habit«, *Annual Review of Psychology* 67, Nr. 1 (2016), doi:10.1146/anurev-psych-122414–33417.

105 »The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball«, *Therapist Uncensored)* , 20:00, http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits, abgerufen am 8. Juni 2018.

106 Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken und Jane Wardle, »Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status«, *Obesity* , 2014, doi:10.1002/oby.20891.

107 Kelly McGonigal, *Glücksfaktor Stress: Warum Stress uns erfolgreich und gesund macht* (TRIAS, 2018).

108 Fran Smith, »How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction«, *National Geographic* ,

September 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain

8. So wird eine Gewohnheit unwiderstehlich

109 Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World* (London: Collins, 1953); »Nikolaas Tinbergen«, *New World Encyclopedia* , http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen, zuletzt geändert am 30. September 2016.

110 James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36–1.

111 Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

112 »Tweaking Tastes and Creating Cravings«, *60 Minutes* , 27. November 2011. https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc

113 Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

114 Michael Moss, *Das Salz-Zucker-Fett-Komplott: Wie die Lebensmittelkonzerne uns süchtig machen* (Ludwig, 2014).

115 Dieses Zitat erscheint ursprünglich bei Stephan Guyenet, »Why Are Some People ›Carboholics‹?« 26. Juli 2017, http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics. Den Abdruck der geänderten Version hat der Autor im April 2018 per E-Mail gestattet.

116 Dopamin ist nicht der *einzige* chemische Stoff, der sich auf Ihre Gewohnheiten auswirkt. An jedem Verhalten sind zahlreiche Gehirnregionen und neurochemischen Stoffe beteiligt, und wer behauptet, für »Gewohnheiten ist Dopamin verantwortlich«, übersieht einige wichtige Elemente. Dopamin ist lediglich einer der Faktoren, die zur Entstehung von Gewohnheiten beitragen. Ich gehe in diesem Kapitel deshalb so ausführlich auf den Dopaminkreislauf ein, weil dieser Einblick in die biologischen Grundlagen von Begehren, Verlangen und Motivation liefert, die hinter jeder Gewohnheit stecken.

117 »Die Bedeutung von Dopamin wurde per Zufall entdeckt. 1954 setzten James Olds und Peter Milner, zwei Neurowissenschaftler an der McGill University, eine Elektrode mitten in das Gehirn einer Ratte ein. Die genaue Position der Elektrode war mehr oder weniger zufällig; damals war die Geografie des Gehirns noch nicht bekannt. Doch Olds und Milner landeten einen Glückstreffer. Sie stachen die Nadel direkt neben den Nucleus Accumbens (Ncl. Acc.), einen Teil des Gehirns, der angenehme Gefühle auslöst. Wenn Sie ein Stück Schokoladenkuchen essen, einen schönen Popsong hören oder Ihre Lieblingsmannschaft spielen sehen, sorgt der Ncl. Acc. dafür, dass Sie Glück empfinden. Allerdings erkannten Olds und Milner sehr bald, dass zu viel Genuss tödlich sein kann. Sie pflanzten die Elektroden in die Gehirne mehrerer Ratten ein und setzten dann jeden Draht leicht unter Strom, sodass der Ncl. Acc. in ständiger Erregung war. Die Wissenschaftler stellten fest, dass die Nager jegliches Interesse verloren. Sie hörten auf zu fressen und zu trinken. Jegliches Balzverhalten wurde eingestellt. Die Ratten hockten nur in den Käfigecken, ganz in ihre Seligkeit versunken. Innerhalb weniger Tage waren sämtliche Tiere verendet. Sie waren verdurstet.« Mehr dazu bei Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

118 James Olds und Peter Milner, »Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain«, *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, Nr. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.

119 Qun-Yong Zhou und Richard D. Palmiter, »Dopamine-De-ficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic«, *Cell* 83, Nr. 7 (1995), doi:10.1016/0092–674(95)90145–0.

120 Kent C. Berridge, Isabel L. Venier und Terry E. Robinson, »Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function«, *Behavioral Neuroscience* 103, Nr. 1 (1989), doi:10.1037//0735–044.103.1.36.

121 Ross A. Mcdevitt et al., »Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry«, *Cell Reports* 8, Nr. 6 (2014), doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.

122 Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2014), 55.

123 Den Begriff *dopamingesteuerte Feedbackschleife* habe ich erstmals von Chamath Palihapitiya gehört. Mehr dazu in »Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change«, Stanford Graduate School of Business, 13. November 2017, https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk

124 Forscher stellten später fest, dass für die angenehme Reaktion Endorphine und Opioide verantwortlich waren. Mehr dazu bei V. S. Chakravarthy, Denny Joseph und Raju S. Bapi, »What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective«, *Biological Cybernetics* 103, Nr. 3 (2010), doi:10.1007/s00422–10–401-y.

125 Wolfram Schultz, »Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data«, *Physiological Reviews* 95, Nr. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, Abb. 8; Fran Smith, »How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction«, *National Geographic* , September 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain

126 Dopamin veranlasst Sie zum Suchen, Erkunden und Handeln: »Unter dem Einfluss von Dopamin motiviert dieses mesolimbische SUCH-System, das in der Area tegmentalis ventralis (VTA) entsteht, zu Nahrungssuche, Erkundung, Nachforschung, Neugier, Interesse und Erwartung. Dopamin ist immer dann am Werk, wenn Ratten (oder Menschen) ihr Umfeld erkunden. (…) Ein Blick auf das Tier verrät mir, wann ich das SUCH-System auslöse, weil es dann erkundet und schnüffelt.« Mehr dazu bei Karin Badt, »Depressed? Your ›SEEKING‹ System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp«, *Huffington Post*, 6. Dezember 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html

127 Wolfram Schultz, »Multiple Reward Signals in the Brain«, *Nature Reviews Neuroscience* 1, Nr. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.

128 Kent Berridge, Gespräch mit dem Autor am 8. März 2017.

129 Hackster Staff, »Netflix and Cycle!«, Hackster, 12. Juli 2017, https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb

130 »Cycflix: Exercise Powered Entertainment«, Roboro, 8. Juli 2017, https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY

131 Jeanine Poggi, »Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps«, *AdAge* , 16. Mai 2016, http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996

132 Jon E. Roeckelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

9. Die Rolle von Familie und Freunden bei der Gestaltung Ihrer Gewohnheiten

133 Harold Lundstrom, »Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught«, *Deseret News* , 25. Dezember 1992, https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all

134 Ich bin so froh, dass ich hier ein Zitat aus *Game of Thrones* unterbringen konnte!

135 Peter J. Richerson und Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

136 Nicholas A. Christakis und James H. Fowler, »The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years«, *New England Journal of Medicine* 357, Nr. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, »The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years«, *Yearbook of Pediatrics 2009* (2009), doi:10.1016/s0084–954(08)79134-6.

137 Amy A. Gorin et al., »Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses«, *Obesity* 26, Nr. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.

138 Mike Massimino, »Finding the Difference Between ›Improbable‹ and ›Impossible‹«, Interview mit James Altucher, *The James Altucher Show* , Januar 2017, https://jamesaltucher.com/podcast/mike-massimino/

139 Ryan Meldrum, Nicholas Kavish und Brian Boutwell, »On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?«, *PsyArXiv* , 10. Februar 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

140 Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–90.

141 Folgestudien zeigen, dass die Testperson ihre wahre Überzeugung, nämlich dass die Linien unterschiedlich lang sind, viel eher äußert, wenn nur ein Schauspieler in der Gruppe widersprach. Wenn die eigene Meinung vom Stamm abweicht, können Sie diese Meinung viel leichter verfechten, wenn Sie einen Verbündeten haben. Deshalb suchen Sie sich einen Partner, wenn Sie sich gegen die gesellschaftliche Norm stellen wollen. Mehr dazu bei Solomon E. Asch, »Opinions and Social Pressure«, *Scientific American* 193, Nr. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155–1; sowie William N. Morris und Robert S. Miller, »The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity«, *Journal of Experimental Social Psychology* 11, Nr. 3 (1975), doi:10.1016/s0022–031(75)80023–0. Fast fünfundsiebzig Prozent der Testpersonen entschieden sich mindestens einmal für die falsche Lösung. Angesichts der Gesamtzahl der Antworten im Laufe des Experiments waren jedoch etwa zwei Drittel richtig. So oder so bleibt unbestritten: Gruppenzwang kann unsere Fähigkeit zu richtigen Entscheidungen erheblich beeinflussen.

142 Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry und Christophe Boesch. »Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups«, *Animal Behaviour* 137 (2018): 63–3.

10. Ursachen für schlechte Gewohnheiten ermitteln und abstellen

143 Ein ähnliches Beispiel habe ich von einem Twitter-Account, simpolism (@simpolism): »Diese Metapher möchte ich noch etwas weiterführen. Wenn die Gesellschaft ein menschlicher Körper ist, dann wäre der Staat das Gehirn. Die Menschen sind sich über ihre Motive nicht im Klaren. Auf die Frage ›Wieso essen Sie?‹, könnte man antworten: ›Weil es lecker schmeckt‹ und nicht ›Weil ich sonst verhungere.‹ Was könnte die Nahrung des Staates sein? (Tipp: Sind Tabletten Nahrung?)«, Twitter, 7. Mai 2018, https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624

144 Diese Auflistung der grundlegenden Motive ist nicht umfassend. Eine ausführlichere Liste und weitere Beispiele dafür, wie man sie auf das Geschäftsleben übertragen kann, finden Sie auf *www.goldmann-verlag.de/jamesclear*

145 Antoine Bechara et al., »Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex«, *Cognition* 50, Nr. 1 (1994), doi:10.1016/0010–277(94)90018–3.

146 »When Emotions Make Better Decisions – Antonio Damasio«, 11. August 2009. https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I

147 Diese einfache Änderung der Einstellung verdanke ich Mark Watts, meinem Kraft- und Ausdauertrainier am College.

148 RedheadBanshee, »What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking«, Reddit, 22. Oktober 2014, https://www.reddit.com/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/c

149 WingedAdventurer, »Instead of Thinking ›Go Run in the Morning,‹ Think ›Go Build Endurance and Get Fast.‹ Make Your Habit a Benefit, Not a Task«, Reddit, 19. Januar 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morn st=izmz9pks&sh=059312db

150 Alison Wood Brooks, »Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues«, *PsycEXTRA Dataset* , Juni 2014, doi:10.1037/e578192014–21; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238. »Wendy Berry Mendes und Jeremy Jamieson haben verschiedene Studien durchgeführt, (die) zeigen, dass Menschen bessere Leistung bringen, wenn sie die Beschleunigung von Puls und Atmung als ›Ressource zur Leistungssteigerung‹ betrachten.«

151 Ed Latimore (@EdLatimore), »Seltsame Erkenntnis: Fokussierung und Konzentration steigen, wenn ich beim Schreiben meine Kopfhörer aufsetze. Ich muss nicht einmal Musik anmachen.«

Twitter, 7. Mai 2018, https://twitter.com/EdLatimore/status/993496496493171662849.

11. Gehen Sie langsam, aber niemals rückwärts

152 Diese Geschichte stammt aus *Kunst und Angst* von David Bayles und Ted Orland. Am 18. Oktober 2016 erläuterte Orland per E-Mail, wie die Geschichte zustande kam. »Ja, die ›Töpfergeschichte‹ in ›Kunst und Angst‹ ist tatsächlich wahr, auch wenn sie für das Buch ein wenig abgewandelt wurde. In Wirklichkeit wollte der Fotograf Jerry Uelsmann mit diesem Schachzug die Studierenden in seinem Fotografie-Einsteigerkurs an der University of Florida motivieren. Die Version in ›Kunst und Angst‹ gibt die Szene, die Jerry mir beschrieb, genau wieder – ich habe lediglich Fotografie durch Töpfern ersetzt. Zugegeben, es wäre leichter gewesen, Fotografie als Kunstform beizubehalten, aber da David Bayles (der Co-Autor) und ich beide selbst fotografieren, wollten wir ganz gezielt dafür sorgen, dass im Text noch weitere Medien zur Sprache kommen. Mich fasziniert, dass es im Grunde keine Rolle spielt, von welcher Kunstform die Rede ist – die Moral hinter der Geschichte gilt für das gesamte Spektrum der Kunst (und selbst außerhalb der Kunst).« In der gleichen E-Mail sagt Orland außerdem: »Sie haben die Erlaubnis, die ›Töpfer‹-Passage in Ihrem Buch uneingeschränkt zu verwenden.« Letztlich habe ich mich für eine veränderte Version entschieden, welche ihre Darstellung der Töpfergeschichte mit Fakten aus der Originalquelle zu Uelsmanns Fotografie-Kurs verbindet. David Bayles und Ted Orland, *Kunst und Angst: Feststellungen über die Gefahren (und Belohnungen) des Kunstschaffens* (Samuel Wachtman's Sons, 2014).

153 Voltaire, *La B é gueule. Conte Moral* (1772).

154 Die Langzeitpotenzierung wurde 1966 von Terje Lømo entdeckt. Genauer gesagt entdeckte er, dass sich eine anhaltende Wirkung einstellte, wenn eine Reihe von Signalen wiederholt durch das Gehirn geschickt wurde, sodass diese Signale in Zukunft leichter übermittelt werden konnten.

155 Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).

156 S. Hutchinson, »Cerebellar Volume of Musicians«, *Cerebral Cortex* 13, Nr. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.

157 A. Verma, »Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study«, *Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008* (2008), doi:10.1016/s0513–117(08)79083–5.

158 Eleanor A. Maguire et al., »Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers«, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, Nr. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett und Eleanor A. Maguire, »Acquiring ›the Knowledge‹ of London's Layout Drives Structural Brain Changes«, *Current Biology* 21, Nr. 24 (Dezember 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett und Hugo J. Spiers, »London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis«, *Hippocampus* 16, Nr. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.

159 George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

160 Offenbar sagt Brian Eno in seinem hervorragenden Oblique-Strategies-Kartenset zur Förderung der Kreativität genau das Gleiche – diese waren mir nicht bekannt, als ich diese Zeile verfasste! Zwei Seelen, ein Gedanke …

161 Phillippa Lally et al., »How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World«, *European Journal of Social Psychology* 40, Nr. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

162 Hermann Ebbinghaus beschrieb Lernkurven erstmals in seinem Buch *Über das Gedächtnis* aus dem Jahr 1885. Hermann Ebbinghaus, *Über das Gedächtnis: Untersuchungen zur experimentellen Psychologie* (Leipzig, Duncker & Humblot, 1885).

12. Das Gesetz der geringsten Anstrenung

163 Jared Diamond, *Arm und Reich* (Fischer, 2006).

164 Deepak Chopra nennt eine seiner sieben spirituellen Yoga-Gesetze »Gesetz der geringsten Anstrengung«. Dieses Konzept hat nichts mit dem hier beschriebenen Prinzip zu tun.

165 Das ist ein grundlegendes Prinzip der Physik und wird dort als Prinzip der kleinsten Wirkung bezeichnet. Es besagt, dass zwischen zwei beliebigen Punkten immer derjenige Weg gewählt wird, der den geringsten Energieaufwand erfordert. Dieses einfache Prinzip liegt den Gesetzen des Universums zugrunde und bildet die Basis für die Bewegungs- und Relativitätsgesetze.

166 Diese Analogie ist eine abgewandelte Version einer Idee, die Josh Waitzkin in seinem Interview mit Tim Ferriss darlegte. »The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin«, 2. Mai 2014, Audio, https://www.youtube.com/watch?v=LYaMtGuCgm8

167 James Surowiecki, »Better All the Time«, *New Yorker* , 10. November 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time

168 Addition durch Subtraktion ist ein Beispiel für das umfassendere Prinzip der Inversion, über das ich bereits geschrieben habe: https://jamesclear.com/inversion. Dank Shane Parrish, der darüber schrieb, wieso »es leichter ist, Dummheit zu vermeiden, als großartige Leistungen zu erreichen«, konnte ich meine Ansichten zu diesem Thema weiterentwickeln. Shane Parrish, »Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance«, Farnam Street, Juni 2014, https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity

169 Den Ausdruck *Addition durch Subtraktion* verwenden Teams und Unternehmen auch, wenn Personen aus einer Gruppe entfernt werden, damit das Team insgesamt leistungsfähiger wird.

170 Owain Service et al., »East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights«, Behavioural Insights Team, 2015, http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

171 Oswald Nuckols ist ein Aliasname, den ich auf Wunsch verwende.

172 Saul_Panzer_NY, »[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?« Reddit, 5. Juni 2017, https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed

13. Mit der Zwei-Minuten-Regel dem Aufschieben ein Ende setzen

173 Twyla Tharp und Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

174 »Habits Across the Lifespan«, 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan

175 Benjamin Gardner, »A Review and Analysis of the Use of ›Habit‹ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour«, *Health Psychology Review* 9, Nr. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.

176 Ich muss zugeben, das klingt nach wie vor verlockend.

177 Henri Cartier-Bresson, einer der größten Straßenfotografen aller Zeiten, hat den Begriff *entscheidender Moment* geprägt, wenn auch für einen ganz anderen Zweck: nämlich für den richtigen Zeitpunkt für wundervolle Aufnahmen.

178 Dank an David Allen, dessen Version der Zwei-Minuten-Regel lautet: »Wenn etwas weniger als zwei Minuten dauert, mach es jetzt.« Mehr dazu bei David Allen, *Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag* (Piper, 2015).

179 Autor Cal Newport hat ein Abschlussritual, bei dem er ein letztes Mal den E-Mail-Eingang überprüft, seine To-do-Liste für den nächsten Tag erstellt und »Abschluss komplett« sagt, um die Arbeit für diesen Tag zu beenden. Mehr dazu bei Cal Newport, *Konzentriert arbeiten: Regeln für eine Welt voller Ablenkungen* (Redline, 2017).

180 Ich habe ein Gewohnheitstagebuch entworfen, um das Tagebuchführen zu erleichtern. Dazu gehört der Bereich »Eine Zeile pro Tag«, in dem Sie einfach einen Satz über Ihren Tag festhalten. Mehr dazu unter atomichabits.com/journal

181 Greg McKeown, *Essentialismus: Die konsequente Suche nach Weniger. Ein neuer Minimalismus erobert die Welt* (Narayana, 2018).

182 Gail B. Peterson, »A Day of Great Illumination: B. F. Skinner's Discovery of Shaping«, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, Nr. 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82–17.

14. So werden gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte Gewohnheiten unmöglich

183 Adèle Hugo und Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

184 Ich muss zugeben, dass ich bei der Arbeit an diesem Buch ganz ähnlich vorgegangen bin wie in dieser Geschichte. Mein Verleger war zwar weitaus gnädiger, und mein Kleiderschrank blieb voll, aber ich musste mir selbst Hausarrest auferlegen, um mit dem Manuskript fertig zu werden.

185 Gharad Bryan, Dean Karlan und Scott Nelson, »Commitment Devices«, *Annual Review of Economics* 2, Nr. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

186 Man bezeichnet dies auch als »Odysseus-Pakt« oder »Odysseus-Vertrag«, da Odysseus sich von seinen Seeleuten an den Schiffsmast fesseln ließ, damit er den betörenden Gesang der Sirenen zwar hörte, aber das Schiff nicht auf sie zusteuern konnte, wo es an den Felsen zerschellt wäre. Odysseus erkannte, dass es sinnvoll war, zukünftige Handlungen festzulegen, solange man noch klar denken kann, statt sich vom spontanen Verlangen leiten zu lassen. Peter Ubel, »The Ulysses Strategy«, *The New Yorker* , 11. Dezember 2014, https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control.

187 »Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking – #260«, Interview mit Dave Asprey, Bulletproof, 13. November 2015, https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/

188 »John H. Patterson – Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier«, Dayton Innovation Legacy, http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, abgerufen am 8. Juni 2016.

189 James Clear (@james_clear), »What are one-time actions that pay off again and again in the future?« Twitter, 11. Februar 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659

190 Alfred North Whitehead, *Einführung in die Mathematik* (Humboldt, 1948).

191 »GWI Social«, GlobalWebIndex, 2017, Q3, https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI% 20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf

15. Das oberste Gebot der Verhaltensänderung

192 »Population Size and Growth of Major Cities, Pakistan Bureau of Statistics, http://www.pbs.gov.pk/content/population-size-and-growth-major-cities

193 Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, Vereinigtes Königreich: Cambridge Scholars, 2015).

194 Atul Gawande, *Checklist-Strategie: Wie Sie die Dinge in den Griff kriegen* (btb, 2013).

195 Sämtliche Zitate in diesem Abschnitt stammen aus dem E-Mail-Verkehr mit Stephen Luby am 28. Mai 2018.

196 Stephen P. Luby et al., »Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial«, *Lancet* 366, Nr. 9481 (2005), doi:10.1016/s0140–736(05)66912–7.

197 Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq und Stephen P. Luby. »Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan«, *Tropical Medicine & International Health* 18, Nr. 3 (2013): 259–67. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/

198 Mary Bellis, »How We Have Bubble Gum Today«, ThoughtCo, 16. Oktober 2017, https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856

199 Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44–6.

200 »William Wrigley, Jr.«, *Encyclopædia Britannica* ,

https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, abgerufen am 8. Juni 2018.

201 Charles Duhigg, *Die Macht der Gewohnheit: Warum wir tun, was wir tun* (Piper, 2013), Kap. 2.

202 Sparkly_alpaca, »What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?«, Reddit, 11. November 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_

203 Ian McDougall, Francis H. Brown und John G. Fleagle, »Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia«, *Nature* 433, Nr. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

204 Einige Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass das menschliche Gehirn vor etwa dreihunderttausend Jahren seine heutige Größe erreicht hat. Die Evolution geht natürlich immer weiter, und die Struktur hat sich offenbar entscheidend weiterentwickelt, bis sie zu einem Zeitpunkt, der zwischen einhunderttausend und fünfunddreißigtausend Jahre zurückliegt, die aktuelle Größe und Form erreicht hat. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin und Philipp Gunz, »The Evolution of Modern Human Brain Shape«, *Science Advances* 4, Nr. 1 (2018): eaao5961.

205 Diese Wandlung setzte vermutlich mit dem Aufkommen der Landwirtschaft vor zehntausend Jahren ein, als Bauern Nutzpflanzen säten, die sie mehrere Monate später ernten wollten. Doch erst seit wenigen Jahrhunderten gibt es in unserem Leben viele Entscheidungsmöglichkeiten, die sich erst später auszahlen: Karriereplanung, Rentenplanung, Urlaubspläne und all die vielen anderen Dinge, die in unseren Kalendern stehen.

206 In der ursprünglichen Forschungsarbeit zu diesem Thema werden die Begriffe *Delayed-Return-Gesellschaften* und *Immediate-Return-Gesellschaften* verwendet. James Woodburn, »Egalitarian Societies«, *Man* 17, Nr. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. Von dem Unterschied zwischen Immediate-Return-Systemen und Delayed-Return-Systemen habe ich erstmals in einer Vorlesung von Mark Leary erfahren. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012)

207 Die rasante Veränderung der Umwelt in den letzten Jahrhunderten geht weit über unsere biologische Anpassungsfähigkeit hinaus. Im Schnitt dauert es etwa fünfundzwanzigtausend Jahre, bis sich in einer menschlichen Population entscheidende genetische Veränderungen durchsetzen. Mehr dazu bei Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

208 Daniel Gilbert, »Humans Wired to Respond to Short-Term Problems«, Interview mit Neal Conan, *Talk of the Nation* , NPR, 3. Juli 2006, https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483

209 Die Zeitinkonsistenz wird auch als *hyperbolische Diskontierung* bezeichnet.

210 Die Themen irrationales Verhalten und kognitive Verzerrung sind in den letzten Jahren recht beliebt geworden. Allerdings haben viele Handlungen, die irrational *erscheinen*, eine rationale Ursache, wenn man ihr unmittelbares Ergebnis betrachtet.

211 Frédéric Bastiat und W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson* (London: Smith, 1859).

212 Dank an den Verhaltensökonomen Daniel Goldstein, der sagte: »Das ist ein ungleicher Kampf zwischen dem aktuellen und dem künftigen Ich. Seien wir ehrlich: Das aktuelle Ich ist aktuell vorhanden. Es hat die Kontrolle. Es hat das Sagen. Es hat starke, kräftige Arme, die Doughnuts in den Mund befördern können. Und das künftige Ich ist gar nicht da. Es wartet irgendwo in der Zukunft. Es ist schwach. Es ist nicht einmal durch einen Anwalt vertreten. Niemand spricht sich für das künftige Ich aus. Deshalb kann das aktuelle Ich all seine Träume zunichtemachen.« Mehr dazu bei Daniel Goldstein, »The Battle between Your Present and Future Self«, TEDSalon NY2011, November 2011, Video, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self

213 Das kann auch unsere Entscheidungsfindung auf Abwege führen. Das Gehirn überschätzt das Risiko vermeintlicher unmittelbarer Gefahren, die aber höchstwahrscheinlich niemals eintreten werden: dass Ihr Flugzeug bei leichten Turbulenzen abstürzt, dass bei Ihnen eingebrochen wird, wenn Sie allein zu Hause sind, dass ein Terrorist den Bus in die Luft sprengt, in dem Sie gerade sitzen. Dagegen unterschätzt es scheinbar weit in der Ferne liegende Gefahren, die allerdings sehr

wahrscheinlich sind: die stetige Ansammlung von Fett bei ungesunder Ernährung, der allmähliche Abbau der Muskulatur, weil Sie nur am Schreibtisch sitzen, die langsame Entstehung von Chaos, weil Sie nie richtig aufräumen.

214 Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen und Antonette Raskoff Zeiss, »Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification«, *Journal of Personality and Social Psychology* 21, Nr. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda und M. Rodriguez, »Delay of Gratification in Children«, *Science* 244, Nr. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda und Philip K. Peake, »The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification«, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, Nr. 4 (1988), doi:10.1037//0022–514.54.4.687; 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), doi:10.1037//0012–649.26.6.978.

16. So behält man gute Gewohnheiten im Alltag bei

215 Trent Dyrsmid, E-Mail an den Verfasser, 1. April 2015.

216 Benjamin Franklin und Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.

217 Gruß an meinen Freund Nathan Barry, von dem das inspirierende Mantra »Jeden Tag kreativ« stammt.

218 Benjamin Harkin et al., »Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence«, *Psychological Bulletin* 142, Nr. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.

219 Miranda Hitti, »Keeping Food Diary Helps Lose Weight« WebMD, 8. Juli 2008, http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight; Kaiser Permanente, »Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests«, Science Daily, 8. Juli 2008, https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm Jack F. Hollis et al., »Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial«, *American Journal of Preventive Medicine* 35, Nr. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang und Mary Ann Sevick, »Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature«, *Journal of the American Dietetic Association* 111, Nr. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

220 Diese Zeile ist eine Abwandlung der Äußerung von Greg McKeown, der schrieb: »Forschungen haben ergeben, dass Fortschritt die effektivste Form der Motivation ist.« Greg McKeown, *Essentialismus: Die konsequente Suche nach Weniger. Ein neuer Minimalismus erobert die Welt* (Narayana, 2018).

221 Bei Interesse finden Sie auf atomichabits.com/tracker eine Vorlage für einen Gewohnheitstracker.

222 Forschungen haben nämlich ergeben, dass die Wahrscheinlichkeit, langfristig eine Gewohnheit zu entwickeln, so gut wie gar nicht darunter leidet, wenn die Gewohnheit einmal ausgelassen wird, unabhängig davon, wann sich der Fehler ereignet. Sofern man wieder in die Spur kommt, ist alles in Ordnung. Siehe Phillippa Lally et al., »How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World«, *European Journal of Social Psychology* 40, Nr. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

223 »Einmal Aussetzen ist ein Versehen. Ein zweites Mal Aussetzen ist der Anfang einer neuen Gewohnheit.« Ich könnte schwören, dass ich diese Zeile irgendwo gelesen habe oder vielleicht in etwas anderer Form, aber trotz aller Bemühungen konnte ich keine Quelle ermitteln. Vielleicht habe ich mir das selbst ausgedacht, aber vermutlich stammt das Zitat von einem unbekannten Genie.

224 Diese Definition von Goodharts Gesetz stammt von der britischen Anthropologin Marilyn Strathern. »›Improving Ratings‹: Audit in the British University System«, *European Review* 5 (1997): 305–21, http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997–2.pdf. Goodhart selbst äußerte die Vorstellung angeblich etwa 1975 und formulierte sie 1981 schriftlich. Charles Goodhart, »Problems of Monetary Management: The U.K. Experience«, in Anthony S. Courakis (Hrsg.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London:

Rowman and Littlefield, 1981), 111–46.

17. So kann ein Rechenschaftspartner alles ändern

225 Roger Fisher, »Preventing Nuclear War«, *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, Nr. 3 (1981), doi:10.1080/00963402.1981.11458828.

226 Michael Goryl und Michael Cynecki, »Restraint System Usage in the Traffic Population«, *Journal of Safety Research* 17, Nr. 2 (1986), doi:10.1016/0022–375(86)90107–6.

227 New Hampshire ist die einzige Ausnahme und schreibt Sicherheitsgurte nur für Kinder vor. »New Hampshire«, Governors Highway Safety Association, https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, abgerufen am 8. Juni 2016.

228 »Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent«, National Highway Traffic Safety Administration, 21. November 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent.

229 Bryan Harris, E-Mail-Verkehr mit dem Verfasser, 24. Oktober 2017.

230 Auf atomichabits.com/contract finden Sie den Gewohnheitsvertrag von Bryan Harris sowie eine Blanko-Vorlage.

231 Courtney Shea, »Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy«, *Globe and Mail* , 1. Juli 2013, https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile

232 Thomas Frank, »How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day«, College Info Geek, 2. Juli 2014, https://collegeinfogeek.com/early-waking-with-buffer/

18. Die Wahrheit über Talent (wann die Gene eine Rolle spielen und wann nicht)

233 »Michael Phelps Biography«, Biografie, https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192, zuletzt geändert am 29. März 2018.

234 Doug Gillan, »El Guerrouj: The Greatest of All Time«, IAFF, 15. November 2004, https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time

235 Größe und Gewicht von Michael Phelps und Hicham El Guerrouj stammen aus ihren Sportlerprofilen während der Sommerolympiade 2008. »Michael Phelps«, ESPN, 2008, http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29547l; »Hicham El Guerrouj«, ESPN, 2008, http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886

236 David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, Missouri: Turtleback Books, 2014).

237 Alex Hutchinson, »The Incredible Shrinking Marathoner«, *Runner's World* , 12. November 2013, https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner

238 Alvin Chang, »Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More«, *Vox* , 9. August 2016, http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights

239 Gabor Maté, »Dr. Gabor Maté – New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction«, *The Tim Ferriss Show* , 20. Februar 2018, https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/

240 »Alle Wesenszüge sind erblich« ist etwas übertrieben, aber nicht sehr. Konkrete Verhaltensweisen, die von Inhalten abhängen, die durch das Zuhause oder die Kultur vermittelt werden, sind natürlich alles andere als erblich: Die Sprache, die man spricht, die Religion, die man ausübt, die Zugehörigkeit zu einer politischen Partei. Verhaltensmerkmale, die grundlegende Begabungen und Temperamente ausmachen, werden dagegen vererbt: wie sprachbegabt Sie sind, wie religiös, wie liberal oder konservativ. Die allgemeine Intelligenz ist ebenso erblich wie die fünf entscheidenden Ausprägungen der Persönlichkeit (…) Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion/Introversion, Antagonismus/Verträglichkeit sowie Neurotizismus. Und erstaunlich spezielle Wesenszüge werden offenbar auch vererbt, wie die Abhängigkeit von Nikotin oder Alkohol, der Fernsehkonsum und die

Wahrscheinlichkeit einer Scheidung. Thomas J. Bouchard, »Genetic Influence on Human Psychological Traits«, *Current Directions in Psychological Science* 13, Nr. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963–214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996); Robert Plomin, »Why We're Different«, Edge, 29. Juni 2016, https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin

241 Daniel Goleman, »Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited«, *New York Times* , 2. Dezember 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all

242 Robert Plomin, Telefonat mit dem Verfasser, 9. August 2016.

243 Jerome Kagan et al., »Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison«, *Developmental Psychology* 30, Nr. 3 (1994), doi:10.1037//0012–649.30.3.342; Michael V. Ellis und Erica S. Robbins, »In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan«, *Journal of Counseling and Development* 68, Nr. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556–676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99–00.

244 W. G. Graziano und R. M. Tobin, »The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness«, in M. D. Robinson, E. Watkins und E. Harmon-Jones, Hrsg., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347–64.

245 Mitsuhiro Matsuzaki et al., »Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders«, *Journal of Physiological Sciences* 62, Nr. 6 (2012), doi:10.1007/s12576–12–232–9; Angeliki Theodoridou et al., »Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness«, *Hormones and Behavior* 56, Nr. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., »Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One's Emotions«, *International Journal of Psychology* 48, Nr. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., »Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?« *Psychoneuroendocrinology* 38, Nr. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen. 2013.05.006.

246 J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen und A. Aleman, »The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions«, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, Nr. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306; R. A. Depue and Y. Fu, »Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders«, *International Review of Psychiatry* 23, Nr. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.

247 »So haben zum Beispiel alle Menschen Gehirnsysteme, die auf Belohnungen reagieren, aber bei unterschiedlichen Personen reagieren diese Systeme unterschiedlich stark auf eine bestimmte Belohnung, und die durchschnittliche Reaktionsstufe des Systems kann mit gewissen Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängen.« Mehr dazu bei Colin G. Deyoung, »Personality Neuroscience and the Biology of Traits«, *Social and Personality Psychology Compass* 4, Nr. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751–004.2010.00327.x.

248 Wenn Sie gerne einen Persönlichkeitstest machen wollen, finden Sie hier Links zu den zuverlässigsten Tests: atomichabits.com/personality

249 Bei Forschungen in umfassenden randomisierten klinischen Studien ergeben sich bei kohlenhydratarmen oder fettarmen Ernährungsweisen keine Unterschiede in Bezug auf die Gewichtsabnahme. Wie bei vielen Gewohnheiten führen viele Wege zum Ziel, wenn man konsequent bleibt. Mehr dazu bei Christopher D. Gardner et al., »Effect of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion«, *Journal of the American Medical Association* 319, Nr. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

250 Und wenn es immer wieder Harry Potter ist, habe ich volles Verständnis.

251 M. A. Addicott et al., »A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research«, *Neuropsychopharmacology* 42, Nr. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.

252 Bharat Mediratta und Julie Bick, »The Google Way: Give Engineers Room«, *New York Times* , 21. Oktober 2007, https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html

253 Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

254 Scott Adams, »Career Advice«, Dilbert Blog, 20. Juli 2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html

19. Die Goldlöckchen-Regel: So bleibt man im Leben und bei der Arbeit motiviert

255 Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, Vereinigtes Königreich: Charnwood, 2008).

256 Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, Vereinigtes Königreich: Charnwood, 2008), 1.

257 Nicholas Hobbs, »The Psychologist as Administrator«, *Journal of Clinical Psychology* 15, Nr. 3 (1959), doi:10.1002/1097–4679(195907)15:33.0.co; 2–4; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

258 Ich habe eine Lieblingstheorie dazu, was geschieht, wenn wir in den Flow geraten. Sie ist nicht wissenschaftlich bestätigt, sondern beruht nur auf meiner Vermutung. Psychologen gehen gemeinhin davon aus, dass das Gehirn in zwei Modi arbeitet: System 1 und System 2. System 1 ist schnell und instinktgesteuert und lenkt vereinfacht ausgedrückt alle Prozesse, die Sie sehr schnell ausführen können (wie Gewohnheiten). System 2 dagegen ist für anstrengendere und langsamere Denkprozesse zuständig, zum Beispiel für die Lösung einer schwierigen Mathematikaufgabe. Hinsichtlich des Flows stelle ich mir gerne vor, dass System 1 und System 2 auf gegenüberliegenden Seiten des Denkspektrums liegen. Je automatischer ein kognitiver Prozess abläuft, desto stärker bewegt er sich auf System 1 zu. Je anspruchsvoller eine Aufgabe, desto mehr neigt sie zu System 2. Der Flow liegt meiner Ansicht nach genau auf der Grenze zwischen System 1 und System 2. Man greift auf sämtliche automatisierten und impliziten Kenntnisse über die jeweilige Aufgabe zurück, strengt sich aber gleichzeitig sehr an, um eine Herausforderung zu meistern, die über die eigenen Fähigkeiten hinausgeht. Beide Gehirnmodi sind voll aktiviert. Das Bewusste und das Nichtbewusste arbeiten vollkommen synchron.

259 Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). In seinem Buch zitiert Kotler: »Chip Conley, AI, September 2013. Das tatsächliche Verhältnis beträgt laut Berechnung von [Mihaly] Csikszentmihalyi 1:96.«

260 Robert Yerkes und John Dodson, »The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation«, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459–82.

261 Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella und Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).

262 C. B. Ferster und B. F. Skinner, »Schedules of Reinforcement«, 1957, doi:10.1037/10627–00. Mehr dazu bei B. F. Skinner, »A Case History in Scientific Method«, *American Psychologist* 11, Nr. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

263 Variable Belohnungen wurden per Zufall entdeckt. Der berühmte Harvard-Psychologe B. F. Skinner hatte eines Tages bei einem Experiment nicht mehr genug Futterpellets. Die Herstellung war sehr zeitaufwendig, weil er die Pellets von Hand in einer Maschine pressen musste, deshalb »fragte ich mich, wieso jeder Druck auf den Hebel verstärkt werden musste«. Er beschloss, den Ratten nur noch hin und wieder eine Leckerei zu geben, und zu seiner Überraschung wurde das Verhalten durch die variable Futtergabe nicht reduziert, sondern sogar noch mehr verstärkt.

264 Das »Matching Law« zeigt, dass sich der Belohnungsplan auf das Verhalten auswirkt: »Matching Law«, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law

20. Die Kehrseite guter Gewohnheiten

265 K. Anders Ericsson und Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

266 Pat Riley und Byron Laursen, »Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All«, *Los Angeles Times Magazine*, 19. April 1987, http://articles.latimes.com/1987–04–9/magazine/tm-1669_1_lakers

267 MacMullan behauptet in seinem Buch, Riley habe sein CBE-Programm in der Basketballsaison 1984/1985 eingeführt. Nach meinen Nachforschungen verfolgten die Lakers damals zwar die Statistiken von einzelnen Spielern nach, setzten das hier beschriebene CBE-Programm aber erst 1986/1987 ein.

268 Larry Bird, Earvin Johnson und Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

269 Pat Riley und Byron Laursen, »Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All«, *Los Angeles Times Magazine*, 19. April 1987, http://articles.latimes.com/1987–04–19/magazine/tm-1669_1_lakers

270 Cathal Dennehy, »The Simple Life of One of the World's Best Marathoners«, *Runner's World* , 19. April 2016, https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners. »Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt«, Sweat Elite, 2017, http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/

271 Yuri Suguiyama, »Training Katie Ledecky«, American Swimming Coaches Association, 30. November 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/

272 Peter Sims, »Innovate Like Chris Rock«, *Harvard Business Review* , 26. Januar 2009, https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock

273 Für Leserinnen und Leser, die ein Entscheidungstagebuch führen möchten, habe ich eine Vorlage erstellt. Sie ist Teil des Gewohnheitstagebuchs unter atomichabits.com/journal

274 Vielen Dank an Chris Guillebeau, der mich zu meiner persönlichen Jahresbilanz inspirierte, indem er seine Jahresbilanz alljährlich unter https://chrisguillebeau.com veröffentlicht.

275 Meine bisherigen Jahresbilanzen finden Sie unter jamesclear.com/annual-re view.

276 Meine bisherigen Integritätsberichte finden Sie unter jamesclear.com/integri ty.

277 Paul Graham, »Keep Your Identity Small«, Februar 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html

Anhang

278 Sorites stammt von dem griechischen Wort *sorós* , das *Haufen* oder *Stapel* bedeutet.

279 Desiderius Erasmus und Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31. Dank an Gretchen Rubin. Diese Parabel habe ich erstmals in ihrem Buch *Erfinde dich neu* gelesen und dann die ursprüngliche Geschichte recherchiert. Mehr dazu bei Gretchen Rubin, *Erfinde dich neu: Verändere deine Verhaltensmuster und werde glücklicher, produktiver und besser als je zuvor* (CBX, 2015).

280 Caed (@caedbudris), »Glück ist die Phase zwischen der Erfüllung des einen Verlangens und der Entstehung des nächsten.« Twitter, 10. November 2017, https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304

281 Das komplette Zitat von Frankl lautet wie folgt: »Streben Sie nicht nach Erfolg. Je mehr man danach strebt und darauf abzielt, desto eher wird man ihn verfehlen. Denn Erfolg lässt sich genau wie Glück nicht *ver* folgen; er muss *er* folgen, und das geschieht nur als unbeabsichtigte Nebenwirkung der persönlichen Hingabe an ein Anliegen, das größer ist als man selbst, oder als Nebenprodukt der Zuwendung zu einem anderen Menschen.« Mehr dazu bei Viktor E. Frankl, … *trotzdem Ja zum Leben*

sagen, Kösel, 2009

282 Friedrich Nietzsche und Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

283 Daniel Kahneman, *Schnelles Denken, langsames Denken* (Penguin, 2016).

284 »Wer überzeugen will, sollte das Interesse ansprechen und nicht die Vernunft.« (Benjamin Franklin).

285 Das entspricht David Meisters fünftem Gesetz des Dienstleistungssektors: Zufriedenheit = Wahrnehmung – Erwartung.

286 Lucius Annaeus Seneca und Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

287 Ob Aristoteles das tatsächlich gesagt hat, steht nicht eindeutig fest. Das Zitat wird ihm seit Jahrhunderten zugeschrieben, aber ich konnte dafür keine Primärquelle finden.

Register

Abhängigkeit, Drogenkonsum
Abläufe vereinfachen
Ablenkung
Adams, Scott
Addition durch Subtraktion
Aggregation marginaler Gewinner
Aktivität, neurologische
Akzeptanz
Amygdala
Analyse, rationale (System 2)
Anerkennung
Ängste abbauen, vergessen
Annahmen
Anpassung
Anreize zur Gewohnheit
Anstrengung

- Gesetz der geringsten

Area tegmentalis
Ärgernisse
Ash, Solomon
Aristoteles
Assoziation
Aufgaben, gerade noch zu bewältigende
Aufmerksamkeit

- erhöhen

Aufwand

- erhöhen
- geringer
- reduzieren

Ausdauer
Auslösereiz

- entfernen
- negativer, unerwünschter
- positiver
- übertriebener
- umdeuten
- visueller

Ausnutzung, Exploitation
Auswirkung, positive
Automatisieren, das Leben s. a. Mittel, technische

- Nachteil

Automatizität
Bastiat, Frédéric
Bedrohung, bedrohlich
Bedürfnis

- -kombination

Befriedigung

- durch Fortschritte
- intrinsische
- sofortige
- verzögerte

Begabung, s. Fähigkeiten, Talent
Begehren
Beherrschung eines Bereich
Belastung, kognitive
Belohnung

- bevorstehende, erwartete
- intrinsische
- kurzfristige
- primäre
- sekundäre
- sofortige, unmittelbare
- -system
- Tracking als

- variable
- Verknüpfung mit dem Auslösereiz
- verzögerte, langfristige
- Zweck der

Beschäftigung
Bestrafung

- sofortige
- konkrete, greifbare

Bewältigungsstrategie
Bewunderung
Bewusstsein

- fehlendes

Beziehungen
Big Five s. Persönlichkeitsmerkmale, Modell zur wissenschaftlichen Analyse von
Bliss Point
Brailsford, Dave
British Cycling.
Budris, Caed
Buffett, Warren
Büroklammer-Strategie
Byrne, Ronan
Cain, David
Career Best Effort-Programm (CBE)
Carr, Allen
Cho, Margaret
Clark, Brian
Damasio, Antonio
Darwin, Charles
Delayed-Return-System
Denkmuster
Denkweise, zielorientierte s. Ziel, -setzung
Determinismus, biologischer
Deutung des Erlebten
Diamond, Jared
Diderot, Denis

Diderot-Effekt
Dopamin

- -spitze

Duhigg, Charles
Durchhaltevermögen
Dyrsmid, Trent
Ebene des Nicht-Bewussten
Eigenschaft, orosensorische.
Einflüsse

- schlechte
- soziale

Einstellung ändern s. Sichtweise ändern
Einstiegsgewohnheit
El Guerrouj, Hicham
Emotionen

- negative
- positive
- und schnelle Urteile (System 1)

Energie

- sparen 1
- -verbrauch

Entscheidung

- automatische
- bewusste, freie
- gute, schlechte

Entscheidung

- -architektur, -findung
- -tagebuch

Entschlüsse, bewusste
Enttäuschung

Entweder-oder-Konflikt
Erfahrung

- lohnende
- nicht befriedigende
- Offenheit für
- positive
- unangenehme

Erfolg

- -chancen, -aussichten
- durchschlagender
- -gefühl, -erlebnis
- messen
- verzögerter

Ergebnisse

- ändern
- anstreben, erzielen
- gewohnte
- nicht erwünschte
- verzögerte

Erwartung
Essverhalten
Exploration, Erkundung
Extroversion
Eydal, Nir
Fähigkeiten s. a. Talent

- eigene, aktuelle
- Grenzen der
- Kombination von
- unbewusste, automatisierte

Familie, Freunde s. Umfeld, soziales
Federer, Roger
Feedbackschleife

- dopamingesteuerte
- erkennen
- reduzieren

Fischer, Bobby
Fisher, Roger
Fogg, BJ
Fortschritte

- als Motivation
- behindern
- festhalten, messen
- klare, deutliche
- langfristige

Frank, Thomas
Frankl, Victor
Franklin, Benjamin
Freude
Froome, Chris
Gedanken

- negative

Gefühle s. Emotionen
Gehirn

- Automatisierung
- Belohnung bewerten
- Belohnungspfad stimulieren
- Belohnungszentrum
- Informationen verarbeiten
- Kodierung von Gewohnheiten
- umprogrammieren

Genuss
Geschmackserlebnis
Gewissenhaftigkeit
Gewohnheit

- alltägliche, aktuelle

- ändern, neue Gewohnheit aufbauen
- attraktiv machen
- attraktive
- aufgeben
- auslassen, aussetzen
- automatisieren
- befriedigende
- Beherrschung einer
- beibehalten s. a. Verhalten beibehalten
- bewerte
- -bildung
- Definition
- einfache
- einüben, lernen
- falsche
- Funktionsweise, Aufbau der
- -gestaltung
- -grenze
- grundlegende, tägliche
- gute
    - bequem gestalten
    - fördern
- Häufigkeit
- identitätsbasierte
- imitieren
- Kehrseite guter
- kleine s. a. Veränderungen, kleine
- -kopplung
- negative Potenzierung
- offensichtliche
- Ortszuordnung
- positive Potenzierung
- resultatorientierte
- richtige
- schlechte, alte
    - erschweren, abstellen
    - verändern
- -schleife s. vier Stufen der Gewohnheit

- schwierige attraktiver machen
- -Scorecard
- Tipps zur Ermittlung befriedigender.
- -tracker, -tracking
    - ist attraktiv.
    - ist befriedigend
    - ist offensichtlich
    - -training
    - Trainings-
    - überprüfen, anpassen
- umgestalten
- und Umgebung
- verbessern (Versuch)
- vergessen
- -vertrag
- vier Stufen der
- Vorteile
- wiederholen
- Zweifel an.

Glück, glücklich 41, 167, 284, 312, 316
Goldlöckchen-Regel 281 ff., 286 ff.
Goodhart, Charles 246
Gruppenidentität 53
Gruppenzwang 148, 150 ff.
Guyenet, Stephan 132
Handeln, Handlung

- automatisches
- befriedigendes
- Drang zum
- einfacher gestalten, erleichtern.
- gewohnheitsmäßiges
- gezieltes
- in der Gruppe
- mit sofortigem Ergebnis
- mit verzögerten Ergebnissen
- -muster
- Schwierigkeitsgrad

- Signal zum
- -spielraum
- steuern
- Voraussetzung schaffen für

Harris, Bryan
Hebb, Donald
Hebbsche Regel
Hemingway, Ernest
Herausforderungen
Hippocampus .
Hirnstamm
Hoffnung
Homo sapiens sapiens
Hreha, Jason
Hugo, Victor
Identität

- beeinflussen
- gemeinsame
- Gewohnheit als Teil der
- -konflikt, -krise
- neue, gewünschte
- persönliche
- Prägung durch Gewohnheiten
- reflektieren
- stärken
- verändern
- Verhalten als Spiegel der
- -verlust

Immediate-Return-System.
Instinkte
Integritätsbericht
Jahresbilanz
Jung, Carl
Junkfood
Kamb, Steve
Kapazitäten, geistige

Kipchoge, Eliud
Klein, Gary
Kleinhirn
Kombination: Gewohnheit und gezielte Übung
Konditionierung, unbewusste
Konflikt
Konkurrenz
Konsequenz, befriedigende s. Belohnung
Konsequenz, unangenehme s. Bestrafung
Konsumspirale
Kontrast, dynamischer
Konzentration
Kortex, präfrontaler
Kreativität
Kubitz, Andrew
Kultur s. a. Umfeld, soziales
Langeweile
Langzeitpotenzierung
Laotse
Latimore, Ed
Lebensqualität
Lebensziel s. Ziel
Ledecky, Katie 296
Leistung, -niveau

- nachlassende

Lernprozess, lernen
Lewes, George Henry
Lewin, Kurt
Lob .
Los Angeles Lakers
Lösung, -phase

- bequeme

Luby, Stephen.
Macchiavelli, Niccolò
MacMullan, Jackie

Magic Johnson
Martin, Steve
Massimino, Mike
Mate, Gabor
McKeown, Greg
Medien, soziale.
Messen, notieren (Gewohnheitstracking) .
Messgröße, falsche
Methoden, erlernte
Mikroaggressionen
Milner, Peter
Misserfolg
Mittel, technische
Modell der Gewohnheiten s. Gewohnheit ändern, aufbauen, Gewohnheitsschleife
Mögen (Wollen)
Momente, entscheidende.
Montaigne, Michel de
Motiv, grundlegendes, Beweggrund
Motivation

- aufrechterhalten
- - geringe
- intrinsische
- optimale
- -ritual
- verlieren

Munger, Charlie
Murphy, Morgan
Müssen und dürfen
Nachahmung

- der Mächtigen
- der Mehrheit
- von Nahestehenden

Nachdenken
Nahrungsmittel

- natürliche

- optimierte

Neocortex
Nervensystem, sensorisches
Neurotizismus
Nietzsche, Friedrich
Nixon, Richard
Normen, gesellschaftliche
Nuckols, Oswald
Nucleus accumbens
Nutzen, größter, langfristiger
Olds, James
Olwell, Patty
Optimierung
Oxytocin, -spiegel
Parietallappen
Patterson, John Henry
Paulus, Investor
Perfektion
Persönlichkeit

- -merkmale, Modell zur wissenschaftlichen Analyse von

Phelps, Michael
Plateau des schlummernden Potenzials
Plomin, Robert
Pointing and Calling s. Zeigen und Benennen
Polgár, László
Potenzial, eigenes
Premack, David
Premack-Prinzip
Prinzipien
Problem

- erkennen
- -lösung
- -phase

Produktion, schlanke
Produktivität

Produktpräsentation
Prozesse

- ändern
- neurologische

Rauchen
Ravikant, Naval
Reaktion

- körperliche, automatische

Realisierungsintension
Realität

- künstlich geschaffene Version der
- objektive
- überhöhte Version der

Rechenschaftspartner
Reflexion
Reize

- externe
- erkennen

Respekt
Resultate ändern
Riis, Jacob
Riley, Michael
Riley, Pat
Ritty, James
Ritual, ritualisieren
Robins, Lee
Rock, Chris
Routine
Rückschläge
Schaltkreis, neuronaler
Scheitern
Schwäche
Sehvermögen

Seinfeld, Jerry
Selbstachtung
Selbstbeherrschung
Selbstbewusstsein
Selbstbild
Selbstbindung
Selbstkontrolle
Selbstoptimierung
Selbstvertrauen
Selbstzufriedenheit
Seneca
Sichtweise ändern
Signal, positives sensorisches
Skinner, B. F.
Soriten-Paradoxie
Stärken
Status
Steele, Robert
Stern, Hawkins
Stimmung
Stimuli, supernormale
Stolz
Stress
Striatum, dorsales
Suchterkrankung s. Abhängigkeit
Suggestionsimpulskauf
Surowiecki, James
Survivorship Bias
System des Vorgehens

- ändern
- Entwicklung von

Talent, Eignung
Technik s. Mittel, technische
Tharp, Twyla
Thorndike, Anne
Thorndike, Edward
Tinbergen, Niko

Überprüfung
Überzeugung

- ändern der

Übung, Training
Uelsmann, Jerry
Umfeld, soziales
Umgebung, Umfeld

- ändern
- -bedingungen
- negative
- optimieren
- umgestalten, neue

Unsicherheit
Veränderung

- einmalige
- größere
- kleine, minimale
- langfristige
- Plan, optimaler
- positive

Veranlagung, genetische

- ungünstige genetische

Verbesserung s. a. Veränderungen, positive

- bahnbrechende

Verhalten, -änderung, -weise

- abstellen
- angestrebtes, attraktives
- automatisieren
- beibehalten
- bewusst machen
- drei Schichten der Verhaltensänderung

- drittes Gesetz der Verhaltensänderung
- Einfluss der Gene auf das.
- erstes Gesetz der Verhaltensänderung
- erwünschtes, angestrebtes, gutes
- falsches
- fördern
- Hauptfaktoren
- in der Gruppe
- -kontext
    - mischen
    - -kontrolle
- künftiges
- programmiertes
- schlechtes erschweren, bestrafen
- schwieriges
- Techniken zur Verhaltensänderung
- Umkehrung des ersten Gesetzes der Verhaltensänderung
- Umkehrung des dritten Gesetzes der Verhaltensänderung
- Umkehrung des vierten Gesetzes der Verhaltensänderung
- Umkehrung des zweiten Gesetzes der Verhaltensänderung
- unbewusstes
- unerwünschtes verhindern
- vermeiden
- verstärken
- vier Gesetze der Verhaltensänderung
- viertes Gesetz der Verhaltensänderung
- Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens erhöhen
- wiederholen
- zweites Gesetz der Verhaltensänderung

Verlangen

- reizinduziertes
- zwanghaftes

Vermeidungsgewohnheiten

Verstärkung

Verträglichkeit

Verzicht, spürbarer.

Voltaire
Vorfreude
Vorhersage
Wachstum
Wahrnehmung

- bewusste

Walsh, Bill
Whitehead, Alfred North
Wiggins, Bradley
Willenskraft
Williams, Serena
Wirkung von Gewohnheiten
Wollen (Mögen)
Wrigley
Zeigen und Benennen
Zeitinkonsistenz
Zeitpunkt, richtiger
Ziel, -setzung

- Definition

Zufriedenheit
Zugehörigkeit (Gruppe)
Zwei-Minuten-Regel

- Ersatz für die
- Zweig, Jason

Contents

1. Einführung
2. DIE GRUNDLAGEN: Wieso minimale Veränderungen Großes bewirken
    1. 1. Die überraschende Macht kleiner Gewohnheiten
    2. 2. So prägen Ihre Gewohnheiten Ihre Identität (und umgekehrt)
    3. 3. In vier einfachen Schritten zu besseren Gewohnheiten
3. DAS ERSTE GESETZ: Die Gewohnheit muss offensichtlich sein
    1. 4. Der Mann, mit dem irgendetwas nicht stimmte
    2. 5. Der beste Weg zu neuen Gewohnheiten
    3. 6. Motivation wird überbewertet, oft ist das Umfeld wichtiger
    4. 7. Das Geheimnis der Selbstbeherrschung
4. DAS ZWEITE GESETZ: Die Gewohnheit muss attraktiv sein
    1. 8. So wird eine Gewohnheit unwiderstehlich
    2. 9. Die Rolle von Familie und Freunden bei der Gestaltung Ihrer Gewohnheiten
    3. 10. Ursachen für schlechte Gewohnheiten ermitteln und abstellen
5. DAS DRITTE GESETZ: Die Gewohnheit muss einfach sein
    1. 11. Gehen Sie langsam, aber niemals rückwärts
    2. 12. Das Gesetz der geringsten Anstrengung
    3. 13. Mit der Zwei-Minuten-Regel dem Aufschieben ein Ende setzen
    4. 14. So werden gute Gewohnheiten unvermeidlich und schlechte Gewohnheiten unmöglich
6. DAS VIERTE GESETZ: Die Gewohnheit muss befriedigend sein

    1. 15. Das oberste Gebot der Verhaltensänderung
    2. 16. So behält man gute Gewohnheiten im Alltag bei
    3. 17. So kann ein Rechenschaftspartner alles ändern
7. TAKTIKEN FÜR FORTGESCHRITTENE: Für alle, denen gut nicht gut genug ist . 261
    1. 18. Die Wahrheit über Talent (wann die Gene eine Rolle spielen und wann nicht)
    2. 19. Die Goldlöckchen-Regel: So bleibt man im Leben und bei der Arbeit motiviert
    3. 20. Die Kehrseite guter Gewohnheiten
    4. Fazit
8. Anhang
    1. Was Sie als Nächstes lesen könnten
    2. Kleine Erkenntnisse aus den vier Gesetzen
    3. So lassen sich diese Erkenntnisse auf Unternehmen übertragen
    4. So lassen sich diese Erkenntnisse in der Erziehung nutzen
    5. Dank
    6. Anmerkungen
    7. Register
9. Newsletter-Anmeldung



Jetzt anmelden

DATENSCHUTZHINWEIS