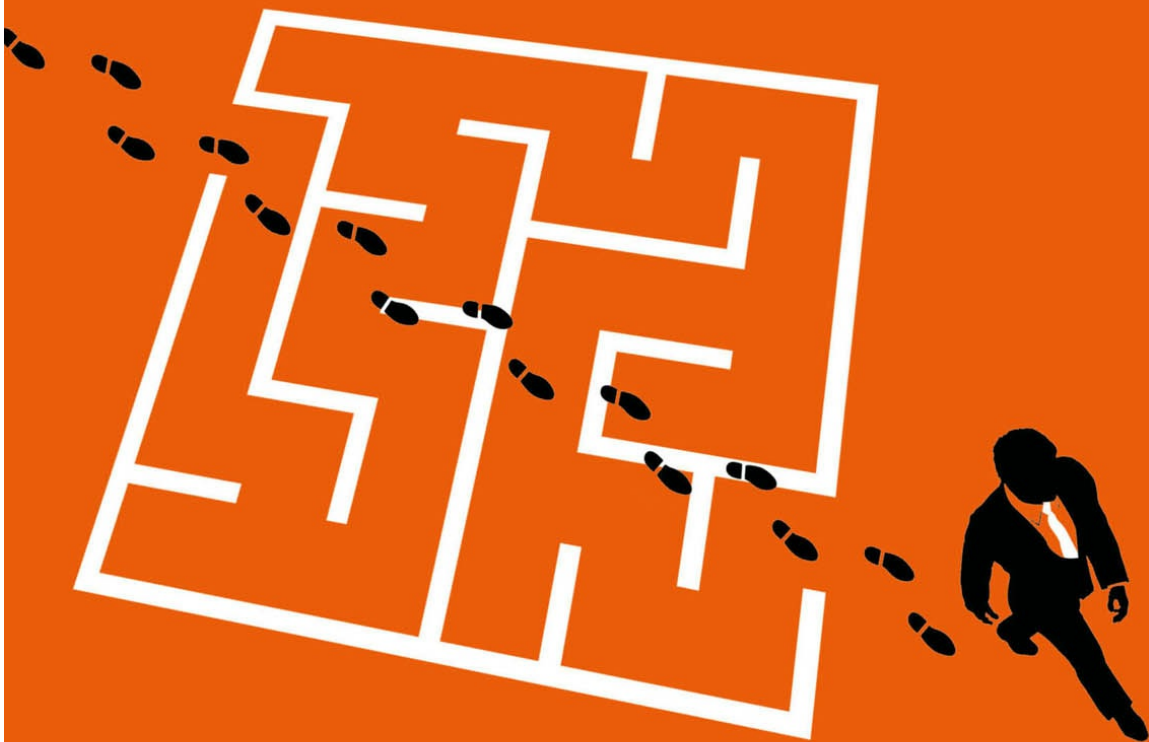


REDLINE | VERLAG

Charles Duhigg

SMARTER SCHNELLER BESSER

**Warum manche Menschen so viel
erledigt bekommen – und andere nicht**



andernfalls seid ihr gescheitert und müsst von vorn anfangen.«

Quintanillas Team bildete einen Kreis und setzte eine Technik ein, die sie in der Grundausbildung gelernt hatten.

»Was ist unser Hindernis?«, fragte einer der Rekruten.

»Ein Feld zu überqueren«, antwortete ein anderer.

»Wie setzen wir die Bretter ein?«, fragte ein weiterer Rekrut und zeigte auf die beiden Planken, an denen Seile befestigt waren.

»Wir könnten das jeweils hintere an das vordere legen und uns einen Weg bauen«, antwortete jemand. Der Teamführer erteilte einen verbalen Befehl und der Kreis löste sich auf, um die Idee längs des Felds zu testen. Sie stellten sich auf ein Brett und zogen das andere vor. Niemand konnte das Gleichgewicht halten. Sie bildeten wieder einen Kreis. »Wie nutzen wir die Seile?«, fragte ein Rekrut.

»Um die Bretter anzuheben«, antwortete jemand. Er schlug vor, sich hintereinander auf beide Bretter zu stellen und mithilfe der Seile jeweils ein Brett anzuheben, wie beim Skifahren.



Alle setzten ihre Gasmasken auf und stellten sich hinter dem Anführer auf die Bretter. »Links!«, brüllte er und die Rekruten zogen das entsprechende Brett langsam vorwärts. »Rechts!« Sie schoben sich langsam über das Feld. Nach zehn Minuten stand jedoch fest, dass es nicht funktionieren würde. Einige hoben das Brett zu schnell, andere schoben es zu weit nach vorn. Und weil sie alle Gasmasken trugen, war es unmöglich, die Anweisungen des Teamführers zu hören. Sie waren bereits zu weit, um umkehren zu können – aber in diesem Tempo würden sie für die Überquerung Stunden brauchen. Die Rekruten brachten einander durch Zurufen zum Anhalten.

Der Teamführer befahl eine Pause. Dann wandte er sich dem Mann hinter ihm zu. »Achte auf meine Schultern«, brüllte er durch seine Gasmasken. Der Teamführer zuckte erst mit der linken, dann mit der rechten Schulter. Indem er den Rhythmus des Teamführers

beobachtete, konnte der Rekrut hinter ihm das Anheben der Bretter koordinieren. Das einzige Problem bestand darin, dass diese Vorgehensweise gegen eine der Grundregeln verstieß. Man hatte ihnen gesagt, sie dürften nur auf ein verbales Kommando von ihrem Teamführer reagieren. Durch die Gasmasken konnten sie jedoch nichts hören. Es gab aber keine andere Möglichkeit weiterzukommen. Also begann der Teamführer mit den Schultern zu zucken und die Arme zu schwingen, während er Befehle brüllte. Anfangs kapierte es niemand, also begann er, eines der Lieder zu brüllen, die sie auf langen Märschen gelernt hatten. Der Rekrut hinter ihm konnte genug davon aufschnappen, um mit einzustimmen. Sein Hintermann tat es ihm gleich. Schließlich sangen sie alle, zuckten im Gleichtakt mit den Schultern und schwangen mit den Armen. Sie überquerten das Feld in 28 Minuten.

»Rein technisch gesehen hätten wir sie zurück zum Start zurückschicken können, denn keiner konnte einen direkten verbalen Befehl vom Teamführer hören«, erzählte mir später ein Ausbilder. »Aber genau darum geht es bei der Übung. Wir wissen, dass man durch die Gasmaske nichts hören kann. Der einzige Weg, dieses Feld zu überqueren, besteht darin, das Problem zu umgehen. Wir versuchen, ihnen beizubringen, dass man nicht immer nur Befehlen gehorchen kann. Du musst die Kontrolle übernehmen und selber Lösungen finden.«

24 Stunden und ein Dutzend Hindernisse später versammelte sich Quintanillas Einheit am Fuß der letzten Herausforderung der Feuerprobe, einem lang gezogenen steilen Hügel, den sie Grim Reaper nannten. »Ihr *müsst* euch auf dem Reaper nicht gegenseitig helfen«, betonte Krulak. »Ich habe das schon erlebt. Rekruten stürzen, haben keine Kameraden und werden zurückgelassen.«

Zu diesem Zeitpunkt marschierte Quintanilla seit zwei Tagen und hatte weniger als vier Stunden geschlafen. Sein Gesicht war taub und seine Hände mit Blasen und Schnitten übersät vom Tragen der mit Wasser gefüllten Fässer über Hindernisse. »Es gab Kerle, die haben sich auf dem Reaper übergeben«, erzählte er mir. »Einer trug den Arm in einer Schlinge.« Als die Gruppe anfing, den Hügel hinaufzusteigen, stolperten die Männer nur so vor sich hin. Sie waren alle so erschöpft, dass sie sich wie in Zeitlupe bewegten und kaum vorankamen. Also bildeten sie eine Kette, Arm in Arm, um sich gegenseitig davor zu bewahren, den Hang hinabzustürzen.

»Warum tust du das?«, keuchte Quintanillas Kamerad und fiel in ein Frage-und-Antwort-Ritual, das sie bei Wanderungen trainiert hatten. Wenn die Situation am schlimmsten ist, so hatten ihre Ausbilder ihnen gesagt, sollten sie sich gegenseitig Fragen stellen, die mit »Warum« anfangen.

»Um ein Marine zu werden und meiner Familie ein besseres Leben bieten zu können«, sagte Quintanilla.

Seine Frau hatte eine Woche zuvor eine Tochter zur Welt gebracht, Zoey. Nach der Geburt war ihm erlaubt worden, ganze fünf Minuten mit ihr zu telefonieren. Es war der einzige Kontakt zur Außenwelt in fast zwei Monaten. Wenn er die Feuerprobe hinter sich hatte, würde er seine Frau und sein neugeborenes Kind sehen.

Wenn Sie etwas stark mit einer Entscheidung verbinden können, an der Ihnen etwas liegt, fällt Ihnen die anstehende Aufgabe leichter, hatten Quintanillas Ausbilder ihm gesagt.

Deshalb stellten sie einander Fragen, die mit »Warum« anfangen. Machen Sie eine lästige Pflicht zu einer *bedeutungsvollen* Entscheidung, und Selbstmotivation wird einsetzen.

Als die Sonne ihren Zenit erreichte, erklimmte die Einheit den Gipfel und stolperte zu einer Lichtung mit einem Flaggenmast. Alle wurden ganz still. Sie hatten es geschafft. Die Feuerprobe war überstanden. Ein Ausbilder ging durch ihre Reihen und blieb vor jedem Mann stehen, um ihm das Abzeichen mit Adler, Erdball und Anker zu überreichen. Sie waren jetzt offiziell Marines.

»Du denkst, das Bootcamp besteht nur aus Kämpfen und Herumgebrülle«, erzählte mir Quintanilla. »Aber so ist das nicht. Ganz und gar nicht. Es geht vielmehr darum zu lernen, wie du dich selbst dazu bringst, Dinge zu tun, die du dir nicht zugetraut hättest. Es geht um Gefühle.«

Die Grundausbildung, wie die Laufbahn beim Marinekorps auch, bietet nur wenige materielle Belohnungen. Das Anfangsgehalt eines Marines liegt bei 17 616 Dollar im Jahr. Allerdings weist das Korps eine der höchsten Jobzufriedenheiten überhaupt auf. Das Training, das jedes Jahr mit etwa 40 000 Rekruten durchgeführt wird, hat das Leben von Millionen Menschen verändert, die, so wie Quintanilla, keine Ahnung hatten, wie sie die nötige Motivation und Eigenregie aufbringen können, um die Kontrolle über ihr Leben zu übernehmen. Seit Krulaks Reformen sind sowohl die Verbleibensrate neuer Rekruten wie auch die Leistungswerte der Marines um mehr als 20 Prozent gestiegen. Umfragen zeigen, dass die durchschnittliche interne Kontrollüberzeugung während der Grundausbildung deutlich zunimmt.³² Delgados Experimente waren ein Einstieg in das Verstehen von Motivation. Die Marines ergänzen diese Einsichten, indem sie uns verstehen helfen, wie man Menschen, die ungeübt sind in Selbstbestimmung, Tatendrang vermittelt. Wenn man den Menschen die Möglichkeit gibt, ein Gefühl von Kontrolle zu spüren, und sie üben lässt, Entscheidungen zu treffen, können sie lernen, ihre Willensstärke zu gebrauchen.

Um uns selbst beizubringen, uns besser zu motivieren, müssen wir darüber hinaus lernen, unsere Entscheidungen nicht nur als Ausdruck von Kontrolle zu betrachten, sondern auch als Bestätigung unserer Werte und Ziele. Aus diesem Grund fragen die Rekruten einander jeden Tag »warum« – weil es ihnen zeigt, wie sie kleine Aufgaben in einen Zusammenhang mit größeren Bestrebungen bringen können.

Die Bedeutung dieser Erkenntnis zeigt sich in einer Reihe von Studien, die in den 1990er-Jahren in Altersheimen durchgeführt wurden. Wissenschaftler untersuchten, warum manche Senioren in derartigen Einrichtungen förmlich aufblühen, während andere einem raschen physischen und psychischen Verfall anheimfallen. Sie stellten fest, dass ein entscheidender Unterschied darin besteht, dass die Senioren, die förmlich aufblühten, die Entscheidung getroffen hatten, gegen starre Zeitpläne, fixe Speisepläne und strenge Regeln zu rebellieren, die das Altersheim ihnen aufzwingen wollte.³³

Einige Forscher bezeichnen diese Heimbewohner als »Umstürzler«, weil viele ihrer Entscheidungen kleine Rebellionen gegen den Status quo sind. Zum Beispiel begann eine Gruppe in einem Altersheim in Santa Fe jede Mahlzeit damit, Lebensmittel untereinander zu tauschen, um sich ihre eigenen Mahlzeiten zusammenzustellen, statt klaglos zu akzeptieren, was man ihnen servierte. Ein Bewohner erzählte einem der Wissenschaftler, dass er stets seinen Kuchen weggebe, da er, obwohl er Kuchen möge, »lieber ein

zweitklassiges Essen zu sich nehmen würde, das er aber selbst zusammengestellt habe«.

Eine Gruppe von Bewohnern eines Altersheims in Little Rock verstieß gegen die Regeln der Einrichtung, indem sie die Möbel umstellten, um ihre Zimmer persönlicher zu gestalten. Weil die Kleiderschränke an der Wand festgeschraubt waren, benutzten sie ein Brecheisen – das sie sich in einem Werkzeugschrank besorgt hatten –, um die Schränke von den Wänden zu lösen. Als Reaktion darauf setzte der Heimleiter ein Meeting an, in dem er erklärte, dass es keine Notwendigkeit gäbe, selbstständig Umräumaktionen durchzuführen. Wenn die Bewohner Hilfe bräuchten, sollten sie sich an die Mitarbeiter wenden. Die Bewohner teilten ihm mit, dass sie keine Hilfe wollten, keine Erlaubnis bräuchten und weiterhin machen würden, was ihnen verdammt noch mal in den Kram passe.

Im Gesamtzusammenhang waren diese kleinen Verstöße relativ unbedeutend. Aber sie waren psychologisch wirkungsvoll, weil die Umstürzler die Rebellionen als Zeichen dafür ansahen, dass sie immer noch die Kontrolle über ihr Leben besaßen. So gingen sie zum Beispiel im Schnitt doppelt so lange spazieren wie die anderen Heimbewohner. Sie aßen ein Drittel mehr. Sie waren besser darin, die Anweisungen des Arztes zu befolgen, ihre Medizin einzunehmen, Sport zu betreiben und den Kontakt zu Familie und Freunden aufrechtzuerhalten. Diese Bewohner waren mit genauso vielen gesundheitlichen Problemen in dieses Heim gekommen wie die anderen, aber sobald sie einmal hier waren, lebten sie länger, berichteten von größerer Zufriedenheit, waren wesentlich aktiver und geistig agiler.

»Es ist der Unterschied zwischen dem Treffen von Entscheidungen, die Ihnen beweisen, dass Sie immer noch Herr über Ihr Leben sind, gegenüber dem Verfallen in eine Geisteshaltung, bei der man nur noch darauf wartet, zu sterben«, erklärte Rosalie Kane, eine Gerontologin an der University of Minnesota. »Es spielt nicht wirklich eine Rolle, ob Sie Kuchen essen oder nicht. Aber wenn Sie sich weigern, *deren* Kuchen zu essen, machen Sie sich selbst klar, dass die Entscheidung darüber immer noch bei Ihnen liegt.« Die Umstürzler blühten derart auf, weil sie wussten, wie man die Kontrolle übernimmt. Auf die gleiche Weise, wie Quintanillas Truppe gelernt hat, während der Feuerprobe »umstürzlerisch« ein Matschfeld zu überqueren, indem sie selbstständig entschieden, wie man die Regeln interpretieren kann.

Anders ausgedrückt sind jene Entscheidungen, die am stärksten Motivation generieren, jene Entscheidungen, die zwei Dinge tun: Sie überzeugen uns davon, dass wir die Kontrolle haben, *und* sie verleihen unseren Handlungen mehr Bedeutung. Sich zu entscheiden, einen Berg hinaufzuklettern, kann zu einer Liebeserklärung für die Tochter werden. Zu entscheiden, einen Aufstand im Altersheim zu veranstalten, kann zum Beweis werden, dass Sie noch am Leben sind. Eine interne Kontrollüberzeugung entsteht, wenn wir eine mentale Gewohnheit entwickeln, lästige Pflichten in bedeutungsvolle Entscheidungen umzuwandeln, wenn wir bestätigen, dass wir die Macht über unser Leben haben.

Quintanilla beendete 2010 seine Grundausbildung und diente drei Jahre im Korps. Dann verließ er es. Er fühlte sich endlich bereit für das wahre Leben. Er fand einen anderen Job, war jedoch enttäuscht über den Mangel an Kameradschaft unter den Kollegen. Niemand schien motiviert zu sein, gute Leistungen zu bringen. Also ging er 2015 zurück

zur Armee. »Ich vermisste die beständige Erinnerung, alles schaffen zu können«, erzählte er mir. »Ich vermisste es, dass Leute mich drängen, mich für ein besseres Ich zu entscheiden.«

V.

Viola Philippe, die Frau des früheren Autoteile-Tycoons von Louisiana, war eine Art Expertin der Selbstmotivation, bevor sie und Robert nach Südamerika flogen. Sie war mit Albinismus zur Welt gekommen – ihr Körper konnte den Farbstoff Melanin nicht produzieren – und so enthielten ihre Haut, ihre Haare und Augen keine Pigmente und sie konnte nicht gut sehen. Sie war fast blind und konnte nur lesen, wenn sie das Gesicht ganz dicht vor das Blatt hielt und ein Vergrößerungsglas benutzte. »Aber Sie werden nie einem entschlosseneren Menschen begegnet sein«, erzählte mir ihre Tochter Roxann. »Sie schafft alles.«

Als Viola ein Mädchen war, versuchte die Schule, sie in Förderkurse zu stecken, obwohl lediglich ihre Augen und nicht ihr Verstand Probleme bereiteten. Aber sie weigerte sich, die Klasse zu verlassen, in der ihre Freunde waren. Sie blieb in dem Raum, bis die Lehrer einlenkten. Nach ihrem Schulabschluss ging sie an die Louisiana State University und teilte der Hochschule mit, dass sie erwarte, jemanden zur Seite gestellt zu bekommen, der ihr die Fachbücher laut vorlas. Die Universität willigte ein. Während ihres zweiten Studienjahres traf sie Robert, der schon bald die Uni verließ, um für einen örtlichen Ford-Händler Autos zu waschen und zu polieren. Er ermutigte sie, ebenfalls das Studium abzubrechen. Sie lehnte höflich ab und machte ihr Examen. Vier Monate später, im Dezember 1950, heirateten sie.

Sie bekamen kurz hintereinander sechs Kinder, und während Robert sein Imperium aufbaute, führte Viola den Haushalt. Es gab Morgenbesprechungen und Charts, auf denen jedes Kind sehen konnte, was es an diesem Tag zu erledigen hatte. Freitagabends setzte man sich zusammen und jeder stellte seine Ziele für die folgende Woche vor. »Die beiden waren wie ein Paar Schuhe, beide voller Elan«, sagte Roxann. »Mom ließ nicht zu, dass ihre Behinderung sie einschränkte. Deshalb war es vermutlich auch so hart für sie, als Dad sich veränderte.«

Als Roberts Apathie sich verfestigte, konzentrierte Viola ihre Energie anfangs darauf, sich um ihn zu kümmern. Sie engagierte Krankenschwestern, die mit ihm Übungen machten, und zusammen mit seinem Bruder stellte sie ein Team auf, das Roberts Firmen verwalten und dann verkaufen sollte. Nach einer Weile blieb für sie jedoch nichts mehr zu tun. Sie hatte einen lebensfrohen Mann geheiratet, der so voller Leben steckte, dass es schwierig war, mit ihm in den Supermarkt zu gehen, weil er ständig stehen blieb und sich mit jedem unterhielt. Und nun saß Robert den ganzen Tag in seinem Sessel vor dem Fernseher. Viola war unglücklich. »Er redet nicht mit mir«, erzählte sie im Gerichtssaal, als die Familie die Versicherung verklagte, weil ihnen ihrer Meinung nach Geld wegen