

ANLEITUNG **ZUR SELBST-** **ÜBERLISTUNG**

Machen Sie Ihr Leben zu einem Spiel,
in dem Sie stets gewinnen



CHRISTIAN RIECK

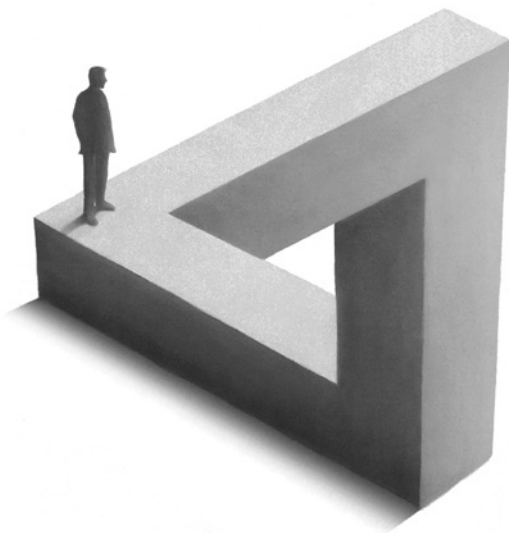
YES

CHRISTIAN RIECK

ANLEITUNG ZUR SELBSTÜBERLISTUNG

ANLEITUNG ZUR SELBST- ÜBERLISTUNG

Machen Sie Ihr Leben zu einem Spiel,
in dem Sie stets gewinnen



CHRISTIAN RIECK

YES

Wichtiger Hinweis

Die Ratschläge und Angaben in diesem Buch sind sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eventuell entstehende – mittelbare oder unmittelbare, verschuldete oder unverschuldete – Schäden oder andersartige Nachteile, die aufgrund von Äußerungen aus diesem Buch entstanden sind, berechtigen nicht zu irgendwelchen Ansprüchen (auch nicht seitens Dritter) gegen den Autor oder den Verlag und deren Beauftragte, soweit mit den gesetzlichen Regelungen vereinbar. Insbesondere die Haftung für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Obwohl Verlag und Autor größte Sorgfalt bei der Recherche haben walten lassen, wird keine Gewähr dafür übernommen, dass die Angaben richtig, vollständig oder anwendbar sind. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Autor und Verlag dankbar. Die Benutzung von Markennamen, Zeichen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese frei verwendbar wären. Alle Angaben dienen ausschließlich zur allgemeinen Information und sind kein finanzieller oder medizinischer Rat oder gar eine persönliche Empfehlung. Informieren Sie sich bitte immer aus mehreren unabhängigen Quellen und suchen Sie professionellen Rat für Ihre Entscheidungen, insbesondere in den Bereichen Investments oder Medizin. Die geäußerten Meinungen stellen keinerlei Aufforderung zum Handeln dar, weder zum Kauf oder Verkauf von Vermögenswerten aller Art, insbesondere von Wertpapieren oder Sachwerten, noch zu irgendeiner Form der Selbsttherapie oder Selbstdiagnose.

Originalausgabe

1. Auflage 2024

© 2024 by Yes Publishing – Pascale Breitenstein & Oliver Kuhn GbR

Türkenstraße 89, 80799 München

info@yes-publishing.de

Alle Rechte vorbehalten.

Illustrationen: Thomas Hoyer

Redaktion: Rainer Weber

Umschlaggestaltung: Imran Bashir Shaikh

Umschlagabbildung: Fran_kie/stock.adobe.com

Bild auf Seite 40: © Arcoss/Dreamstime.com

Layout und Satz: Carsten Klein

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-96905-240-2

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96905-241-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96905-242-6

Inhalt

Prolog

Die Prinzipien der Selbstüberlistung	11
Sie sind umgeben von Nichtsnutzen	13
Die Direktorin-Angestellten-Theorie	15
Die Welt als Spiel: Spieltheorie und Spieltheorie	18
Was erwartet mich, wenn ich jetzt weiterlese?	22

Kapitel 1

Zeitinkonsistenz: Wenn die linke Hand nicht will, was die rechte tut	25
Die Oma, der Räuber und die Kaffeemühle	26
Marshmallows und der innere Konflikt	35
Wie lange lebt ein Agent?	38
Die Agenten sind mehr als Zeitgestalten: mentale Konten	41
Referenzpunkte: Normal ist die Welt nur bei der Geburt	44
Inkonsistente Zeitpräferenz: Wann unsere Gier die eigene Zukunft auffrisst	46
Exkurs: Verhältnis zu <i>Schnelles Denken, langsames Denken</i>	48

Kapitel 2

Die verschrobene Arbeitsmoral der Agenten	51
Aktivierungsenergie	51
Vorzieheritis (Präkrastination)	54
Aufschieberitis (Prokrastination)	57
Ach ja: noch mal zur Präkrastination	61
Nichtfertigstelleritis (Nonfinisierung)	63

Kapitel 3

Wieso wir uns das Leben schwer machen sollten	67
Was wir von (Computer-)Spielen für unser Leben lernen können ...	69
Die acht Elemente guter Spiele	73

Kapitel 4

Im produktiven Panikmodus: der Deadline-Sprint	83
Wie stelle ich die Uhr immer auf fünf vor zwölf?	85
Der Sprint: Lieber schnell arbeiten als gar nicht arbeiten	88
Der Tag ist voll produktiver Deadlines	90
Deadlines, wo keine sind	90
Die Geheimnisse des Deadline-Sprints	93

Kapitel 5

Wann es klug ist, dumm zu sein: Kybernetik und Nichtspieler	101
Kybernetik	102
Die Agenten auf Autopilot	105
Sollwerte für Ihre kybernetischen Agenten	107
Ihr Leben ist voll unbemerkter Sollwerte	112

Kapitel 6

Ihr Guru spielt falsch – Referenzpunkte, die keine sind	117
Sollwerteinstellung für Selbstüberlister	119
Der vergiftete Geheimagent und die abgebrochene Fritte	120
Der Agent, der nicht zu spät kommen will	121
Der Agent und sein Gegenspieler	123
Die Quest und die Faktor-10-Methode	125

Kapitel 7

Weitere Techniken der Selbstüberlistung	129
So sprechen Sie mit Ihrem zukünftigen Ich	129
Ein Ziel engt ein, ein Weg macht frei	135
Der letzte Tag des Lebens ist überbewertet	139
Der kleine Tod – besser als der letzte Tag des Lebens	141
Schenken Sie Ihren Agenten ein längeres Leben	142
Selbstbindung als Lebensverlängerung eines Agenten	145
Persönliche Regeln: »Ich bin Antialkoholiker«	148
Gewohnheiten, Routinen und Rituale	152
Wieso wir die Schule hätten lieben sollen	155
Der Stundenplan	159
Hausaufgaben und Minigewohnheiten	161

Kapitel 8	
Was ist wichtig – im Leben und am Tag?	165
Lebenswichtigkeit	166
Alltagswichtigkeit	169
Unwichtigkeit	171
Eimer mit Steinen	172

Kapitel 9	
Die Formen des Glücks: Nutzen – Hedonie – Eudämonie	175
Die zwei Dimensionen des Glücks: Hedonie und Eudämonie	179
Akrasia – wieso wir wider besseres Wissen handeln	183
Glück und Verzicht	184
Woran erkennt man Eudämonie?	186
Für Praktiker: Nein, Sie brauchen kein Mission Statement	187
Persönliche Projekte	189
Das Glück des glücklichen Fischers	190

Kapitel 10	
Die dunkle und die helle Seite der Belohnungen	193
Bestrafende Belohnungen, Handicap und Adversity	194
Extrinsische Belohnungen und der Sawyer-Effekt	198
Intrinsische Belohnungen und der Flow	200
Der Reboundeffekt: Dick durch Sport	206
Falsche Belohnungen erkennen	209
Flow-Belohnungen: Verbinden Sie das Nützliche mit dem Angenehmen	212
Belohnungen, aber richtig	213
Der Saturn-Tüten-Effekt: Gewinnpunkte, Badges, Achievements und Levels	217

Kapitel 11	
Anfangen hilft!	225
Den Einstieg planen, den Weg gehen	226
Beginnen Sie die Arbeit ungewaschen: Aktivierungsenergie verringern	228
Große Projekte beginnen: Speedrunning, Glitches und Cheats	229

Den Übergang von »Es ist ja noch viel Zeit« zu »Jetzt lohnt es sich auch nicht mehr« meistern	235
Essen Sie Ihren Obstkuchen von der Seite!	238
Die Sol-Technik	241
Cliffhanger statt Zeigarnik-Effekt	243

Kapitel 12

Die Kunst, etwas nicht zu tun	245
Timeboxing und Monotasking	245
Zeitschloss und Yogapositionen	246
Nullbasis statt Detox und Fasten	249
Nicht »nicht«, sondern »sondern«	251
Behavioral Design und Nudging	253

Bonuskapitel

Die Wahrheit über Prokrastination	259
Ohne Priorisierung keine Prokrastination	261
Wieso Sie Arbeiten immer aufschieben, bis sie zeitkritisch werden . .	262
<i>Dringend</i> ist wichtiger als <i>wichtig</i>	266
Vorsicht, Falle: absolute und relative Dringlichkeit	271

Kapitel 14

Antiprokrastination in der Praxis	277
Sind Sie überdreht? Dann tun Sie Unwichtiges zuerst!	277
Dinge erledigen mit strukturierter Prokrastination	280
Eine kleine Schulung zwischendurch: Wie Sie Selbstbetrug erkennen	285
Aktive Prokrastination: Gründe, wieso Sie verschieben sollten	289
Von der To-do-Liste zur Ideenliste und zu Ivy Lee	293

Kapitel 15

Methoden der Priorisierung	297
Wo bekomme ich am meisten für meine Zeit?	298
Priorisierungsfaustregeln für den Alltag	301
Eisenhower-Matrix: die missverstandene Methode	311
Wenn Ihnen das Wasser bis zum Hals steht: Triage	316

Kapitel 16

Schulden: zugleich besser und schlechter als ihr Ruf	319
Zeitliche Schulden: Kredit bei Ihrem zukünftigen Ich	321
Wieso Sie immer einen Berg Arbeit vor sich haben	325
Die Planungsfalle des freien Terminkalenders	327
Der Schuldzyklus	330
Der Weg aus dem Schuldzyklus	333

Kapitel 17

Wieso Aufräumen Zeitverschwendung ist	337
Die Ordnung der vermeintlichen Unordnung	342
Organische Ordnung ist keine Unordnung	345
Das Ordnungssystem für den Selbstüberlister	348
Epilog	353
Anmerkungen	355

PROLOG

Die Prinzipien der Selbstüberlistung

Unter Akrasia (... Handeln wider besseres Wissen) versteht man den Fall, dass eine Person eine Handlung ausführt, obwohl sie eine alternative Handlung für besser hält.

Wikipedia

Ich habe eine schlechte Nachricht für Sie: Sie sind ein Spieler mit gespaltener Persönlichkeit. Eine Ihrer Persönlichkeiten ist organisiert, gesund, freundlich und gibt immer rechtzeitig die Steuererklärung ab. Die andere trödelt, ernährt sich schlecht, verplempert die Zeit mit Streaming-Serien oder »Social« Media und bekommt hohen Blutdruck, weil sie sich ständig über die eigenen Unzulänglichkeiten aufregt.

Sie sind nicht die eine Person, die Sie und Ihre Freunde zu kennen glauben, sondern Ihr Kopf ist voller kleiner Ichs, die eigene Pläne haben. Ihr Ich von heute spielt gegen Ihr Ich von morgen; Ihr großes übergeordnetes und immer pünktliches Ich spielt gegen die vielen kleinen Ichs, die die schlaunen Ideen des großen Ichs auch umsetzen sollen. Was sie nicht tun. Sondern sie verdrücken sich lieber und trinken in einer Hängematte Piña Colada, während Ihr großes Ich Bluthochdruck bekommt. Diese kleinen Ichs, wir nennen sie im vorliegenden Zusammenhang »Agenten«¹, sind gerissen.

Wenn Sie sie anschreien, dass sie endlich mit diesem dämlichen Piña-Colada-Getrinke aufhören und mit der Arbeit anfangen sollen, dann hören sie zwar auf, Piña Colada zu trinken, aber arbeiten werden sie deshalb noch lange nicht. Diese Agenten trinken noch nicht einmal genug Wasser, geschweige denn dass sie Sport machen oder vernünftige Bücher lesen (okay,

in diesem Punkt sind zumindest Sie gerade auf einem guten Weg). Am Ende des Tages haben Sie ein Ziepen im Bauch, weil Sie weder Qualitätszeit in der Hängematte verbracht haben noch die Arbeit getan ist. Selbst der Ausflug und die Party fanden nicht statt, die Sie der Arbeit vorgezogen hätten. Stattdessen verläuft das Leben in der Vorhölle zwischen dem Berg unvollrichteter Dinge und nicht genutzter Freizeit.

Sie werden es schon bemerkt haben, aber zur Sicherheit sage ich es Ihnen besser noch mal: Sie können Ihren Agenten nicht mit Vernunftargumenten kommen. Versuchen Sie mal, Ihrem Agenten, der gerade ein großes Stück Schokolade in Ihren Mund stopft, zu erklären, wie großartig Sie sich in einem Jahr fühlen würden, wenn Sie ab jetzt keine großen Stücke Schokolade mehr in sich hineinstopfen würden.

»Das stimmt«, antwortet Ihr Agent mit vollem Mund, »aber was habe *ich* davon?«

»Na, du wärst gesünder und hättest einen dünnen Bauch! Wieso muss ich dir solche Selbstverständlichkeiten erklären?«

»Nein, mein Lieber« (bricht ein weiteres Stück Schokolade ab und sucht den Raum nach der Chipstüte ab), »*du* hättest einen dünnen Bauch, nicht ich. Ich bin fürs Jetzt zuständig, und jetzt ist dieses Stück Schokolade das, was mir Vergnügen bereitet. So viel Dopamin musst du mir erst mal besorgen, und das schafft dein blöder Bauch im nächsten Jahr ganz bestimmt nicht. Über ein TikTok-Video könnten wir mal nachdenken, aber die Sache mit der Steuererklärung kannst du vergessen.« (Die rechte Hand greift nach dem Handy und öffnet die TikTok-App, die linke nimmt sich das letzte Stück der Schokolade.)

»Man kann mit dir einfach nicht vernünftig reden! Ich bitte dich, wenigstens dieses eine Mal ...« (hier wiederholt Ihr Agent »dieses eine Mal« mit verdrehten Augen) »... keine Schokolade zu essen, und du machst gleich das Fass mit der Steuerklärung und TikTok auf! Sei doch ein einziges Mal vernünftig!«

»Also gut«, sagt Ihr Agent, »ich versuche vernünftig zu sein. Was würdest du denn tun, wenn du ich wärst?«

An dieser Stelle fällt Ihnen etwas auf. Sie selbst sind ja dieses Ich. Und es hat völlig recht. Hier und jetzt ist eine Schokolade mit TikTok sehr viel angenehmer als eine Steuererklärung. Den Bauch sieht man frühestens im nächsten Frühjahr; bis dahin ist noch viel Zeit abzunehmen, Sport zu treiben und Deadlines einzuhalten. Die Schokolade ist inzwischen aufgegessen, aber es gibt ja noch die Chips, und außerdem könnte man diese tolle Serie weiterschauen, die auf Netflix läuft.

Wie gesagt, Sie können Ihren Agenten nicht mit Vernunftargumenten kommen, denn die Vernunft ist auf deren Seite. Je rationaler Sie zu argumentieren versuchen, desto stärker geraten Sie ins Hintertreffen. Wenn wir einmal akzeptiert haben, dass es diese Agenten gibt, dann müssen wir zähneknirschend akzeptieren, dass sie andere Interessen haben als unser Ich in seiner Gesamtheit. Deshalb versuchen Sie gar nicht erst, sich (denn niemand anderes sind ja Ihre Agenten) mit Rationalargumenten zu überzeugen. Es gibt nur einen erfolgreichen Weg, Ihre Agenten endlich dazu zu bringen, etwas Sinnvolles zu tun: Sie müssen sie überlisten.

Deshalb sind Sie hier. Um zu lernen, sich selbst zu überlisten.

Sie sind umgeben von Nichtsnutzen

Lassen Sie uns kurz nochmals über Ihr Selbstbild sprechen. Ich hoffe, Sie sind mir bereits so weit gefolgt zu akzeptieren, dass Sie nicht der eine adrette Erdenbewohner mit ausschließlich edlen Absichten und höchster Disziplin sind. Stattdessen bestehen Sie aus einer Belegschaft katastrophaler Angestellter, die Sie (das ist der adrette Erdenbewohner) irgendwie unter Kontrolle bekommen wollen. Wenn es irgendwelche negativ besetzten Eigenschaften gibt, dann haben Ihre Angestellten sie auch. Sie sind faul, egoistisch, verfressen und kurzsichtig, denken also nur bis zur Nasenspitze.

Wenn Sie das jetzt für sich akzeptiert haben, dann können Sie den nächsten Schritt gehen und sich vergegenwärtigen, dass jede Organisation aus einer Zusammenstellung solch katastrophaler Mitglieder besteht.

Das große Ganze entsteht, indem diese vielen kleinen Flachpfeifen, Nergeigen, Müßiggänger und Herumposauner so orchestriert werden, dass ein Gesamtkunstwerk auf höherer Ebene entsteht. Sehen Sie sich die großen Leistungen der Menschheit an: Fast immer entstehen sie durch das *Zusammen*-Spiel vieler einzelner Individuen, die für sich allein genommen in der Regel faul, egoistisch und kurzsichtig sind. Und verfressen.

Aber mit der richtigen gemeinschaftlichen Ausrichtung entstehen die Wunder der Welt. Zugegeben, es gibt meist eine Person, die für die Ausrichtung und die Organisation sorgt; aber diese wäre nichts ohne die vielen kleinen Agenten, die die großen Ideen schließlich umsetzen. Ein Orchester besteht nicht nur aus einem Dirigenten. Dieser hat zwar eine herausragende Rolle, weil er die Leistungen aller anderen koordiniert und damit überhaupt erst zu einer Gemeinschaftsleistung macht. Er hat auch mehr Möglichkeiten, eine Richtung vorzugeben. Aber letztlich ist auch seine Rolle nur eine der vielen Spezialaufgaben, die ein Orchester braucht, um ein Orchester zu sein.

Ich habe eben nicht umsonst vom *Zusammen*-Spiel gesprochen. Das Kunstwerk entsteht aus dem Zusammenwirken der vielen Bestandteile. Aber dieses Zusammenwirken funktioniert nicht wie eine Maschine, in der Hebel und Zahnradchen deterministisch ineinandergreifen und sich zu 100 Prozent dem einen großen Plan unterordnen. Vielmehr entsteht dieses Zusammenwirken, indem alle Mitglieder lokal für sich arbeiten und optimieren, kleine Probleme aus dem Weg räumen, das tun, was für sie am besten ist, und am Ende dennoch im Sinne des großen Ganzen handeln. Ein solches System aus lokalen Entscheidern ist dem Uhrwerk fast immer überlegen – zumindest in einer komplexen und variablen Umwelt. Denn das mechanische Getriebe ist viel zu starr, um sich auch nur an die kleinsten Abweichungen vom Plan anzupassen. Ein einzelnes Sandkorn bringt das Zahnradgetriebe zum Stillstand; ein lebender Organismus hingegen kann ganze Berge aus dem Weg räumen.

Das letzte Jahrhundert war das Jahrhundert der Maschinen; dieses ist das der Organismen.

Wie so etwas funktioniert, das untersucht die Spieltheorie. Ich möchte Sie an dieser Stelle nicht mit den technischen Details dazu langweilen, aber die Theorie ist keineswegs so verspielt, wie ihr Name nahelegt, denn ursprünglich

war sie eine mathematische Theorie. Schon die verwendeten Bezeichnungen sind für Uneingeweihte abschreckend und unverständlich, weil sie oft genug aus deutsch ausgesprochenen englischen Wörtern bestehen. Nehmen wir als Beispiel den Begriff *principal agent theory*, dessen ungelenke Eindeutschung zu Prinzipal-Agenten-Theorie mehr zur Verschleierung als zur Aufklärung beiträgt. Kaum nehmen wir aber geeignete Übersetzungen, wie gleich in der folgenden Zwischenüberschrift, schon hellt sich das Bild auf.

Die Direktorin-Angestellten-Theorie

Wir definieren eine Agency-Beziehung als einen Vertrag, unter dem [...] die Direktorin eine andere Person (den Agenten) anstellt, um in ihrem Auftrag eine Aufgabe auszuführen, und dabei die Freiheit mitdelegiert, eigene Entscheidungen zu treffen.

Etwas frei übersetzt nach Michael C. Jensen und William H. Meckling, die als Urheber der Prinzipal-Agenten-Theorie angesehen werden können²

Bleiben wir einmal in dem Bild, dass eine Direktorin ihre Angestellten dazu bringen will, gemeinsam etwas Sinnvolles zu tun. Es gibt zwei Extreme, wie sie das umsetzen kann: In dem einen Extrem macht sie präzise Anweisungen für jeden Spezialfall, der auftreten kann; in dem anderen Extrem gibt sie lediglich das Ziel vor und hofft, dass die Angestellten selbst eine Methode entwickeln, dort anzukommen. Sie brauchen sich nicht für einen der beiden Wege zu entscheiden: Beide sind zum Scheitern verurteilt.

Genaue Anweisungen für jeden Spezialfall zu geben, ist in einer komplexen Welt ein Ding der Unmöglichkeit. In der Spieltheorie beschäftigen wir uns mit stark vereinfachten Fällen, und schon dort sind derartige vollständige Pläne sogar mit den leistungsfähigsten Computern nicht zu handhaben. Aber selbst wenn sie möglich wären: Ständig tauchen neue Informationen auf, und diese hat zuerst der Ausführende. Die Chefin würde also ständig der Realität hinterherlaufen und faktisch doch alles selbst machen

müssen. Deshalb lebt eine Organisation davon, dass die Angestellten vor Ort selbständig Probleme lösen, Umwege gehen, Fehler ausmerzen und Methoden entwickeln, auf anderen Wegen zum Ziel zu kommen.

Wer aber ausschließlich auf diese Wunderheilung vor Ort vertraut, macht die Rechnung ohne den Wirt. Denn die Angestellten wissen ja, dass sie mehr wissen als ihre Chefin. Vor die Wahl gestellt, viel zu arbeiten und den Bonus der Chefin zu erhöhen oder Kaffee zu trinken und selbst das Leben zu genießen, entscheiden sie sich immer für Letzteres. Die Chefin hat nun einmal nicht die nötigen Informationen, um herauszufinden, ob das Projekt wegen der Kaffeetrinkerei oder wegen widriger Umstände von außen gescheitert ist.

Wenn die Direktorin die Sache falsch angeht, dann wird sie deshalb immer auf traurig dreinschauende Mitarbeiter stoßen, die ihr hochgradig plausible Gründe nennen, wieso alles nicht funktioniert hat. Und wieso sie mit dem Misserfolg nichts, aber auch gar nichts zu tun haben. Ehrlich! Große Hundeaugen.

Das Direktorin-Angestellten-Problem:³ Wie bekommt die Direktorin ihre Angestellten dazu, das zu tun, womit sie sie beauftragt, obwohl sie nicht alles kontrollieren kann?

Natürlich hat die Theorie eigentlich einen englischen Namen: *Principal Agent Theory*.⁴

Merken Sie sich den englischen Namen bei Bedarf gern für die nächste Cocktailparty.

Die Lösung zu diesem Problem besteht darin, Voraussetzungen zu schaffen, unter denen die Angestellten ihre Aufgabe freiwillig so gut wie möglich ausführen. *Freiwillig* heißt nicht unbedingt *gern*. Das liegt an der kleinen Asymmetrie in den Rollen der beiden Beteiligten. Denn die Direktorin kann die Spielregeln vorgeben, nach denen die Agenten zu spielen haben. Wenn

diese Regeln geschickt gestaltet sind, dann kann es sein, dass die Agenten zwar eigentlich nach wie vor lieber Kaffee trinken würden, aber im Lichte der neuen Regeln zu dem Schluss kommen, zähneknirschend doch besser etwas anderes zu tun: zufälligerweise das, was die Direktorin von ihnen will.

Nehmen Sie folgende Regel: »Entweder der Job ist bis zum Ende des Jahres in hinreichend hoher Qualität erledigt, oder Sie sind danach in die Poststelle versetzt!« Diese Vorgabe ist erstaunlich motivierend, das eigene Wissen im Sinne der Direktorin einzusetzen (sofern der Agent die Poststelle nicht als positiven Karriereschritt ansieht). Diese Regel ist übrigens in totalitären Staaten gang und gäbe, weil dort jeder jedem misstraut; nur dass dort die Poststelle oft durch Straflager ersetzt wird. Ein etwas besseres Arbeitsklima könnte entstehen, wenn statt der Peitsche das Zuckerbrot eingesetzt wird und der Angestellte einen dicken Bonus bekommt, wenn er das vorgegebene Ziel erreicht.

In der Praxis ist beides nicht so einfach, wie es sich hier anhört, denn die Regeln müssen den Gegebenheiten geschickt angepasst sein. Hat der Angestellte keine Chance, das Ziel zu erreichen, versucht er es gar nicht erst; ebenso, wenn die Belohnung zu klein ist. Ist das Ziel hingegen zu leicht zu erreichen oder die Belohnung zu hoch, dann kostet das Spiel die Direktorin mehr, als es ihr bringt. Macht sie es hingegen aus ihrer Sicht richtig, dann ist es ein übelst abgekartetes Spiel, bei dem sich die Angestellten ihren Wünschen unterordnen müssen.

Nicht, dass es wichtig wäre, aber vielleicht möchten Sie in diesem Zusammenhang noch einen weiteren gelehrt klingenden Namen für Ihre nächste Cocktailparty kennenlernen:

Mechanismusdesign ist die Kunst, Spielregeln so zu gestalten, dass die Spieler »freiwillig« ein gewünschtes Ergebnis hervorbringen.

Für das Gebiet des Mechanismusdesigns wurde sogar ein Nobelpreis vergeben.⁵

Sie merken jetzt schon, worauf die Sache mit der Selbstüberlistung hinausläuft. Die Direktorin denkt sich ein cleveres Spiel aus, und indem es die Agenten nach den somit vorgegebenen Regeln spielen, tun sie das, was die Direktorin will.

Das war ein erster Blick in die Kunst der Selbstüberlistung. Aber gehen wir die Sache langsam an. Schließlich sind wir noch im ersten Level.

Die Welt als Spiel: Spieltheorie und Spieltheorie

*Je komplexer das Modell, desto schwieriger ist es,
Einsichten daraus zu gewinnen.*

Paul Papayoanou: *Game Theory for Business*⁶

Ich habe es ja bereits angedeutet: Die bisherigen Überlegungen entstammen durchweg der Spieltheorie. Normalerweise ist das eine ziemlich komplizierte Theorie, in der alles von oben bis unten mit Formeln gespickt ist, sodass man selten auch nur erahnt, was man damit wohl anfangen könnte.

Die wahrscheinlich einfachste Beschreibung lautet: Spieltheorie ist eine mathematische Theorie darüber, wie man Entscheidungen trifft. Dabei geht es um Entscheidungen in einem bestimmten Typus von Situationen, nämlich solchen, bei denen es andere »vernunftbegabte Gegenspieler« gibt, die ebenfalls Einfluss auf das Ergebnis der eigenen Entscheidung haben.

Das Wort *vernunftbegabt* besagt in diesem Zusammenhang, dass die betreffende Person

- ▶ weiß, was sie gut und was sie schlecht findet,
- ▶ und dass sie die Konsequenzen des eigenen Handels zumindest teilweise abschätzen kann.

Wir dürften uns darüber einig sein, dass wir selbst und die meisten Menschen um uns herum in diese Klasse fallen. Auch viele Tiere und zu-

nehmend technische Geräte dürften mit dabei sein. Hunde haben nicht umsonst »treue Hundeaugen«, mit denen sie uns zur Fütterung bringen, und technische Geräte verhalten sich ebenfalls zunehmend vernunftbegabt, indem sie uns zum Beispiel durch clevere Tricks immer wieder dazu bringen, eine App zu öffnen, oder indem sie autonom Entscheidungen treffen, die ihre Programmierer nur sehr mittelbar auf den Weg geschickt haben.

Ein vernunftbegabter Spieler wird solche Entscheidungen treffen, von denen er annehmen kann, dass sie für ihn eher zu guten Konsequenzen führen als zu schlechten. Das muss nicht immer perfekt funktionieren, aber solange die beiden oben genannten Zutaten vorhanden sind, liegt Vernunftbegabung vor und die Situation fällt in den Bereich der Spieltheorie.

Wenn Sie sich fragen, wieso eine solche Theorie ausgerechnet Spieltheorie heißt: Das liegt daran, dass die eben beschriebene Situation in den klassischen Gesellschaftsspielen vorliegt. Schach ist ein gutes Beispiel: Sie müssen im Rahmen vorgegebener Regeln eine Abfolge von Entscheidungen treffen und verfolgen dabei ein Ziel; aber es gibt einen Gegenspieler, der ein anderes Ziel verfolgt, der ebenfalls entscheiden kann und der versucht, Ihre Pläne zu durchkreuzen. Tatsächlich ist dies die universelle Situation unseres Lebens. Fast immer sind wir umgeben von anderen Entscheidern, deren Interessen andere sind als unsere, vom Konkurrenten unseres Unternehmens bis zur Social-Media-App. Falls Sie sich wundern, dass eine App ein Gegenspieler sein kann: Das liegt daran, dass sie von einem vernunftbegabten Gegenspieler entwickelt worden ist, der eigene Interessen verfolgt. Dessen strategische Überlegungen fließen daher in das Verhalten der App ein.

Spieltheorie

Neben der Spieltheorie gibt es auch die Spieltheorie (mit einem E in der Mitte). Das ist die Bezeichnung für Theorien, die sich mit Spielen beschäftigen, die wir zur Unterhaltung spielen. Am Beispiel Schach sehen

Sie sofort, dass es eine Überschneidung zwischen Spieltheorie und Spieltheorie geben muss. Es sind aber unterschiedliche Blickwinkel auf dieselbe Sache.

Die mathematische Spieltheorie fragt, wie man ein Spiel optimal spielt, was Rationalität ist oder wie man die Regeln so gestaltet, dass sich ein rationaler Spieler auf eine gewünschte Weise verhält (Sie erinnern sich an das Mechanismusdesign). Die Spieltheorie erklärt auch, wieso sich ein Spieler in einer bestimmten Situation (einem Spiel) auf bestimmte Weise verhält, indem er Überlegungen anstellt, die man erst auf den zweiten Blick sieht: Beim Schach reicht es nicht, nur das Offensichtliche zu tun, sondern man muss mehrere Schritte durchdenken beziehungsweise vorausdenken. Diese Theorie hat also einen sehr allgemeinen Begriff von »Spiel«: Fast jede Entscheidungssituation mit einem vernunftbegabten Spieler ist ein Spiel. Gibt es nur einen solchen Spieler und der Rest ist Zufall, dann handelt es sich um ein Glückspiel⁷ (Einpersonenspiel); sind mehrere vernunftbegabte Spieler beteiligt, dann ist es ein strategisches Spiel.

Die Spieltheorie hingegen fragt, wie man ein Spiel interessant gestaltet (zum Beispiel bei Computerspielen oder bei Lernspielen) oder welche Wirkung ein Spiel auf die Spieler hat (zum Beispiel in der Pädagogik). Die Theorie ist ebenfalls aus ihrer schmalen Ecke herausgekommen und tritt im Alltag in Erscheinung. *Gamification* beschäftigt sich damit, wie man Elemente von Unterhaltungsspielen in anderen Bereichen des Lebens einsetzen kann. Rabattgutscheinssysteme sind zum Beispiel mit solchen Elementen gestaltet (»Heute doppelte Punkte!«; »Rubbeln Sie das Feld frei!«). Auch hat der typische Schulunterricht viele Elemente der Spielgestaltung, obwohl es nicht immer danach aussieht (mehr dazu im Abschnitt »Wieso wir die Schule hätten lieben sollen« ab Seite 155).

Unser ganzes Leben besteht aus Spielen im Sinne dieser beiden Theorien. Stellen Sie sich vor, Sie wollen in die Bäckerei gehen, um ein Brot zu kaufen. Wenn Sie zu früh hingehen, dann schleppen Sie das Brot länger mit sich herum; gehen Sie aber zu spät, hat es vielleicht schon ein anderer gekauft. Dies wäre ein strategisches Spiel gegen Ihnen unbekannte Gegenspieler

und gegen Zufallselemente (die S-Bahn ist ausgefallen, deshalb kommen die anderen Kunden nicht an). Die Bäckerei muss Preise und Einkaufsmengen festlegen, die wiederum von den anderen Bäckereien, den Kunden und ausgefallenen S-Bahnen abhängen.⁸ Vielleicht stellt die Bäckerei Brötchen in Form kleiner Männchen mit Pfeife her; das ist ein spielerisches Element im Sinne der Gamification.

Selbstüberlistung nutzt Elemente beider Theorien mit Schwerpunkt auf der Spieltheorie. Was die strategischen Spiele angeht, betrachtet sie hier aber einen ganz besonderen Typus von Gegenspieler: uns selbst. Spiele gegen uns selbst sind eine Anwendung der spieltheoretischen Forschung, die erstaunlicherweise zu kurz gekommen ist, obwohl auch dieser Fall unser Leben von vorn bis hinten durchzieht. Wenn Sie am Morgen verschlafen auf die Schlummertaste Ihres Weckers drücken, dann spielen Sie ein Spiel gegen Ihr Selbst vom Vorabend, das diese Höllenmaschine scharf gestellt hat. Indem Sie auf »Schlummern« statt auf »Aus« drücken, spielen Sie ein Spiel gegen Ihr Selbst in fünf Minuten, dem Sie nicht so weit über den Weg trauen, dass es ohne weiteren Lärm aufstehen wird.

Wenn Sie einen Job annehmen, anstatt zu studieren, dann spielen Sie ein Spiel gegen Ihr zukünftiges Ich, das dann ohne Studium arbeiten geht und sich vielleicht ärgert, dass sein vergangenes Ich zu wenig an die Zukunft gedacht hat. Vielleicht hatte Ihr früheres Ich aber auch so viel mehr Spaß, dass es sich gelohnt hat, dafür auf mehr Geld später im Leben zu verzichten. Und vielleicht taucht ein Zufallselement auf, das Sie genau deshalb reich werden lässt, weil Sie nicht studiert haben. Oder Sie machen Ihren Meister in einem gefragten Handwerk, gründen eine eigene Firma und hängen Ihr dann kontrafaktisches Akademiker-Ich ab. Da kann – von der gesicherten Auftragslage und vom Verdienst her – kein Akademiker mehr mithalten.

Wie Sie sehen werden, stehen wir uns nicht nur selbst im Weg, sondern haben oft genug auch gute Gründe dafür, das zu tun. Manchmal besteht die List darin, das Im-Weg-Stehen zu vermeiden; manchmal besteht sie darin, es zu fördern.

Was erwartet mich, wenn ich jetzt weiterlese?

Machen wir nun einen kleinen Test, ob es sich für Sie lohnen wird, dieses Buch weiterzulesen. Gehen Sie dafür einfach die folgende Liste durch. Je mehr der Punkte auf Sie zutreffen, desto eher sind Sie ein Kandidat für Selbstüberlistung.

- ▶ Sie wollen etwas tun, machen es aber nicht.
- ▶ Sie wollen etwas nicht tun, machen es aber trotzdem.
- ▶ Sie wissen, was Sie tun sollten, fangen aber einfach nicht damit an.
- ▶ Sie fangen etwas an, aber anstatt es zu Ende zu führen, machen Sie etwas ganz anderes.
- ▶ Sie tun fast zwanghaft Dinge, die Sie keinen Schritt weiterbringen.
- ▶ Sie beobachten an sich Sucherscheinungen, nicht nur gegenüber Substanzen, sondern auch gegenüber Tätigkeiten.
- ▶ Am Abend wissen Sie nicht, was Sie den ganzen Tag getan haben.
- ▶ Am Ende des Monats wissen Sie nicht, wo Ihr Geld geblieben ist.
- ▶ Am Ende des Jahres wissen Sie nicht, wo Ihr Geld oder Ihre Zeit geblieben sind.
- ▶ Am Ende des Jahrzehnts ist es genauso.
- ▶ Sie hätten Angst, Ihren eigenen Nachruf zu schreiben.
- ▶ Sie haben ständig das Gefühl, dass Sie mal aufräumen sollten.
- ▶ Sie räumen dauernd auf, leben aber im Chaos, zumindest im gefühlten.
- ▶ Ihr Leben ist gesäumt von halbfertigen oder geplanten und nie begonnenen Projekten.
- ▶ Sie legen To-do-Listen an, aber die werden nur länger, nie kürzer.
- ▶ Sie erlernen Zeitmanagement-Methoden, aber der Stress und der Berg unerledigter Arbeit bleiben.
- ▶ Sie wären gern strukturiert, sind es aber nicht.
- ▶ Sie haben ewig viel zu tun, langweilen sich aber trotzdem oft.
- ▶ Sie würden sich gern gesund ernähren, tun es aber meistens nicht.
- ▶ Sie würden gern Sport treiben, tun es aber meistens auch nicht.

- ▶ Dafür nutzen Sie zu oft Ihr Smartphone, essen zu viel oder zocken zu oft Computerspiele.
- ▶ Sie haben dauernd ein schlechtes Gewissen, weil Sie irgendetwas nicht erledigt, aufgeschoben, halbfertig unterbrochen, nicht überwiesen oder vergessen haben.

Wenn Sie sich in dieser Liste wiedererkennen, dann dürfen Sie hoffen. Denn die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass der zuvor beschriebene Konflikt in Ihnen tobt und in Ihnen zwei Instanzen gleichzeitig laufen, die unterschiedliche Ziele verfolgen: die Direktorin und die Agenten.

Sie werden sehen, dass viele der obigen Handlungen oder Unterlassungen, die zunächst irrational erscheinen, in Wahrheit das Ergebnis völlig rationaler Optimierungen sind. Es hilft deshalb nichts, sich einfach vorzunehmen, etwas zu ändern. Solange das Prinzip dahinter nicht verstanden ist, werden wir immer wieder rückfällig. Aber mit dieser Erkenntnis stoßen wir auf Hebel, die uns sonst verborgen geblieben wären.

Ein Indikator dafür, dass hier eine überraschende Form der Rationalität vorliegt, ist, dass Sie auf der Liste mitunter Aktivitäten finden können, die Ihnen eigentlich Spaß machen. Es kann durchaus sein, dass Ihnen Sport eigentlich Spaß macht, Sie aber trotzdem viel zu selten damit anfangen. Es würde Ihnen auch Spaß machen, übers verlängerte Wochenende wegzufahren, aber die meisten Wochenenden vergehen ohne den Ausflug.

Die Lösung für diese Probleme entsteht, wenn Sie die unterschiedliche Natur der beiden Instanzen in Ihnen erkennen und die Existenzberechtigung beider akzeptieren. Vordergründig wirkt es oft so, als sei nur der eine Typus in Ihnen »rational« und der andere ein Störenfried (wobei wir je nach Situation den einen oder den anderen für den rationalen halten). Tatsächlich sind aber immer beide anwesend und immer haben beide aus ihrer jeweiligen Warte recht.

Dieses Buch will Ihnen helfen, mithilfe der Spieltheorie die beiden zu Partnern zu machen, die sich gegenseitig ergänzen. Es ist vollgestopft mit anwendbaren Tipps und Hintergrundinformationen, die ich wie ein Kurator für Sie aus Zigtausenden Seiten anderer Bücher zusammengemischt

habe. Und zwar so, dass Sie durch die Theorie der Selbstüberlistung verstehen, wieso und wann manche Methoden so gut funktionieren und andere nicht.

Behandeln Sie das Buch daher wie eine gute Playlist in Ihrer Musiksammlung: Es lohnt sich, auf Wiederholungsschleife zu stellen und per Zufallswiedergabe immer mal wieder hineinzusehen. Verschlingen Sie es gern beim ersten Lesen, aber legen Sie es dann ans Bett oder auf Ihren Schreibtisch und sehen Sie immer mal wieder hinein. Sie stoßen auf das eine oder andere Juwel, das Sie vielleicht nicht auf Anhieb erkennen. Mir selbst zumindest ist es so gegangen.

Und jetzt bleiben wir nicht länger im Abstrakten, sondern sehen uns genauer an, wie die Spieltheorie arbeitet und wie der beschriebene innere Konflikt genau aussieht.

Werfen wir als Erstes einen Blick darauf, wie die Agenten denken und was genau der Unterschied zur Sicht der Direktorin ist. Denn erst mit diesem Verständnis für uns selbst können wir die Werkzeuge entwickeln, mit denen wir uns überlisten.

KAPITEL 1

Zeitinkonsistenz: Wenn die linke Hand nicht will, was die rechte tut

*Du bist dir nur des einen Triebs bewusst,
O lerne nie den andern kennen!
Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust,
Die eine will sich von der andern trennen;
Die eine hält, in derber Liebeslust,
Sich an die Welt mit klammernden Organen;
Die andre hebt gewaltsam sich vom Dust
Zu den Gefilden hoher Ahnen.*

Johann Wolfgang von Goethe, *Faust*

Auf einer jährlich stattfindenden Konferenz gab es das Problem, dass die Redner ständig ihre Redezeit überzogen und auf diese Weise das gesamte Tagesprogramm durcheinanderkam. Die Veranstalter versuchten so ziemlich alles: einen riesigen Countdown-Timer prominent im Gesichtsfeld der Referenten zu platzieren (wurde beständig ignoriert); einen Moderator einzusetzen, der mit Warnkärtchen in der Luft herumfuchtelte (wurde ignoriert); einen Wecker klingeln zu lassen (wurde auch ignoriert). In einem Jahr gab es deshalb den Beschluss, fünf Sekunden nach Ablauf der Redezeit das Licht anzuschalten und weitere fünf Sekunden später das Mikro abzuschalten.

Einer der ersten Sprecher war ein in seinem Bereich berühmter honorierter alter Herr. Es war eine Auszeichnung für den Veranstalter, dass diese Koryphäe sich die Ehre gab, dort vorzutragen. Natürlich ignorierte er die

Zeitvorgabe und den Timer. Mitten im Satz schaltete der Veranstalter das Licht an und kurz darauf den Ton aus. Der Referent sprach tonlos weiter, gestikulierte noch einige Zeit und verließ dann entrüstet die Bühne. Es war ein Affront, eine Ungeheuerlichkeit. Wie konnte der Veranstalter es wagen, ihm, der Berühmtheit, mit der sich die Veranstaltung schmückte, den Ton abzustellen? Wer hatte es gewagt, ihn so bloßzustellen? Es war eine teure Entscheidung für den Veranstalter, denn er hatte nun einen wichtigen Kontakt und Gönner weniger.

Tatsächlich hatte er nicht verstanden, in welcher Entscheidungssituation er sich befand. Er hatte das Prinzip, das der Agententheorie zugrunde liegt, nicht verstanden. Das ursächliche Problem bestand darin, dass es für den Agenten am Ende des Vortrags die theoretische Möglichkeit gegeben hätte, den Referenten überziehen zu lassen. Egal, wie sehr vereinbart war, die Zeit genau einzuhalten – kaum ist der Zeitpunkt erreicht, ist es nicht mehr rational, den Ton tatsächlich abzuschalten. Die Kosten für den Veranstalter sind in jenem Augenblick viel zu hoch, seine eigenen Regeln durchzusetzen.

Sehen wir uns die Theorie dahinter etwas genauer an, indem wir in die Welt der Spieltheorie wechseln, bevor wir zu einer einfachen Methode kommen, die das Problem des Veranstalters gelöst hätte.

Die Oma, der Räuber und die Kaffeemühle

Betrachten wir dafür ein Spiel zwischen zwei Spielern, der Oma und dem Räuber Hotzenplotz aus dem bekannten Kriminalroman *Der Räuber Hotzenplotz*. Ich muss Sie warnen: Dieser Abschnitt ist zwar durchaus unterhaltsam, aber etwas technischer als der Rest des Buches.

Steigen wir also ein mit der spieltheoretischen Darstellung des Kriminalfalls zwischen den beiden Spielern *Räuber Hotzenplotz* und *Oma*.

Oma hat eine Kaffeemühle, die Hotzenplotz auch gern hätte. Hotzenplotz hat neben seinem fragwürdigen Charakter eine Pfeffergranate. Wenn er diese zündet, dann haben die Anwesenden (ihn eingeschlossen) schreckliches Augentränen, was daher alle zu vermeiden suchen. Um die Situation

als Spiel abzubilden, müssen wir sie als strukturierte Abfolge möglicher Züge (= Einzelentscheidungen) darstellen. Diese Abfolge sieht folgendermaßen aus:

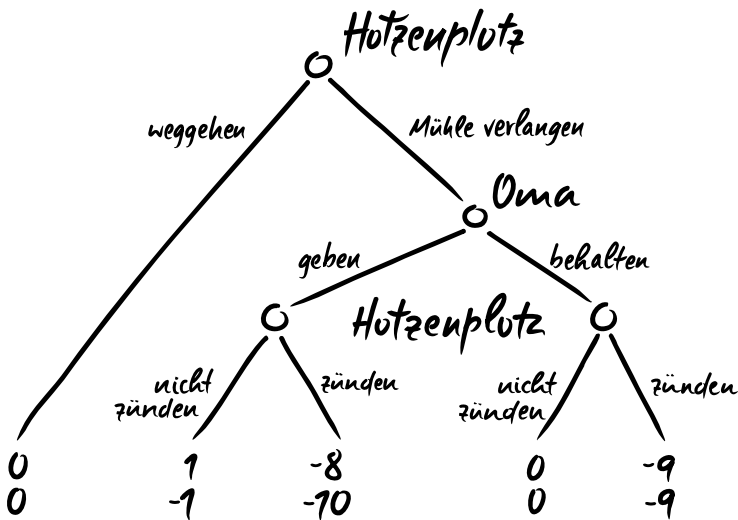
- ▶ Hotzenplotz sieht die Oma mit ihrer Kaffeemühle und fragt sich, ob er diese Tatsache einfach ignorieren sollte oder ob er sie zur Herausgabe der Mühle auffordern sollte. Dies ist sein erster Spielzug: die Entscheidung zwischen *nichts tun* und *Kaffeemühle verlangen*.
- ▶ Falls er die Mühle verlangt, ist die Oma an der Reihe. Bei ihrem Zug muss sie sich entscheiden, ob sie die Mühle *hergibt* oder *behält*.
- ▶ In beiden Fällen ist danach wieder Hotzenplotz am Zug und muss sich entscheiden zwischen Pfeffergranate *zünden* oder Pfeffergranate *nicht zünden*. Wir gehen hier davon aus, dass er keine Möglichkeit hat, die Mühle einfach an sich zu nehmen; wenn die Oma sie nicht herausgibt, dann kann er zwar seine Granate zünden, bekommt aber nicht die Mühle.
- ▶ Anschließend ist das Spiel vorbei und die Spieler erhalten *Auszahlungen*, je nachdem wie die Partie verlaufen ist.

Kenner der Hotzenplotz-Literatur werden hier möglicherweise Abweichungen von der Primärquelle erkennen; die wurden vorgenommen, um den Fall spieltheoretisch einfacher handhabbar zu machen. Außerdem ist der Fall nun analog zu unserem Eingangsbeispiel: Statt Hotzenplotz verlangt dort der Veranstalter etwas (nämlich die Redezeit einzuhalten), der Redner kann sich daran halten oder nicht, und der Veranstalter kann abschließend die Granate zünden, indem er das Mikrofon abstellt, oder er kann das Überziehen ignorieren.

Stellen wir nun das Spiel in seiner Hotzenplotz-Variante als Spielbaum dar. Es beginnt oben mit dem ersten Zug von Hotzenplotz, dann kommt die Oma dran, anschließend noch einmal Hotzenplotz. Ein Spieldurchlauf vom Start bis zu einem Endknoten heißt *Partie*. Nach jeder Partie (also an jedem Endknoten) erhalten beide Spieler je eine *Auszahlung*. Diese Auszahlung ist ein Maß dafür, wie gut oder schlecht die Spieler die verschiedenen Spielausgänge finden. Dieses Gut- oder Schlechtfinden drücken wir mit der Höhe der Auszahlung aus; je höher diese ist, desto besser findet der jeweilige Spieler den betreffenden Spielausgang. Die Auszahlung

an den ersten Spieler (hier: Hotzenplotz) steht immer oben, die an den zweiten Spieler (die Oma) darunter.

Sagen wir, die Kaffeemühle habe für beide Spieler einen Wert von 1. Wenn die Granate gezündet wird, dann führt dies zu einem negativen Wert von -9 . Stören Sie sich nicht daran, dass die Auszahlungspunkte willkürlich erscheinen. Für die hiesige Analyse kommt es nur darauf an, in welcher Reihenfolge die Spieler die verschiedenen Spielausgänge bringen. Mit den Zahlenwerten veranschaulichen wir das, ohne viel Mathematik einführen zu müssen. Wir könnten das verkomplizieren und die Auszahlungen mit griechischen Buchstaben bezeichnen und durch Integrale herleiten; eine tiefergehende Erkenntnis würde das aber nicht bringen. Der gesamte Spielbaum mit Auszahlungen sieht nun so aus:



Das Spiel zwischen Hotzenplotz und der Oma.

Anleitung zum Lesen des Spielbaums: An jedem Knoten entscheidet ein Agent des jeweiligen Spielers, welchen Zug er wählt. Jedes Baumende entspricht einem Spielausgang. Die Zahlen sind die Auszahlungen an die beiden Spieler; Hotzenplotz als erster Spieler erhält jeweils die obere Zahl, Oma erhält die zweite.