

# Die schillernde Macht der Gewohnheit

*Als Gewohnheit (auch Usus, lat. uti «gebrauchen») wird eine unter gleichartigen Bedingungen entwickelte Reaktionsweise bezeichnet, die durch Wiederholung stereotypisiert wurde und bei gleichartigen Situationsbedingungen wie automatisch nach demselben Reaktionsschema ausgeführt wird, wenn sie nicht bewusst vermieden oder unterdrückt wird. Es gibt Gewohnheiten des Fühlens, Denkens und Verhaltens.*

Mit obigen Worten beschreibt Google, was unter einer «Gewohnheit» zu verstehen ist. So weit so gut. Was uns Google jedoch verschweigt ist eine Antwort auf die Frage, wie Gewohnheiten auf den Menschen wirken. Sie können entlasten, indem sie uns Struktur geben. Sie können uns aber auch herausfordern, indem sie Neues grundsätzlich erst einmal in Frage stellen. Gut 40 Prozent der Handlungen, die wir täglich vollziehen, sind keine bewussten Entscheidungen, sondern antrainierte Gewohnheiten. Fakt ist daher: Menschen sind Gewohnheitstiere. Gewohnheiten beeinflussen unser tägliches Handeln. Gewohnheiten sind mächtig, sehr mächtig. Denn sie wirken nicht nur auf Individuen, sondern auf Gruppen, Organisationen, Gesellschaften und Kulturen gleichermaßen. Aber: Gewohnheiten sind kein Schicksal, sondern sie stellen Mechanismen dar, die es zu durchschauen, erkennen



und zu beachten gilt. Gewohnheiten sind omnipräsent, und genau das macht sie so interessant für Veränderungsarbeit.

Der renommierte Wissenschaftsjournalist Charles Duhigg (2009 Finalist für den Pulitzer Preis) hat sich der Frage gestellt, wie Gewohnheiten unser Leben prägen und beeinflussen, und wie wir Gewohnheiten erkennen und verändern können. Wir präsentieren Ihnen in dieser Ausgabe ausgewählte Geschichten aus Duhiggs Buch «Die

Macht der Gewohnheit» (Berlin Verlag 2012), die deutlich machen, was Gewohnheiten in Sport, Wirtschaft, Politik aber auch in unserem Privatleben bedeuten. Dabei wird offenkundig: Routinen können inspirieren, motivieren oder animieren, aber Vorsicht: Sie haben auch dunkle Seiten.

*Oliver Haas*

# Erste Geschichte: Irgendetwas ist anders heute

Es sind noch acht Minuten und neunzehn Sekunden zu spielen, als Tony Dungy, der neue Chefcoach der Tampa Bay Buccaneers – eine der schlechtesten Mannschaften in der National Football League, ja sogar der Geschichte des Profi-Footballs – einen winzigen Hoffnungsschimmer erblickt.

Die Bucs verlieren gerade 17 zu 16. Sie verlieren jedes Spiel. Sie haben in der ganzen Saison nur verloren. Sie verlieren seit zehn Jahren. Viele der gegenwärtigen Spieler der Mannschaft waren in der Grundschule, als die Bucs zum letzten Mal eine siegreiche Saison absolvierten. Der US-Fernsehsender ESPN sagt voraus, dass Dungy, der erst im Januar eingestellt wurde, noch vor Jahresende wieder gefeuert werden könnte. Am Spielfeldrand jedoch, wo Dungy seiner Mannschaft dabei zusieht, wie sie sich für das nächste Play vorbereitet, fühlt es sich an, als wäre endlich die Sonne durch die Wolken gebrochen. Er lächelt nicht. Während eines Spiels zeigt er nie seine Gefühle. Aber etwas geschieht auf dem Spielfeld, etwas, worauf er seit Jahren hinarbeitet. Während die Buhrufe der 50.000 gegnerischen Zuschauer auf ihn herabregnen, sieht Tony Dungy etwas, das sonst niemand sieht. Er sieht Anzeichen dafür, dass sein Plan aufzugehen beginnt.

Tony Dungy hatte eine Ewigkeit auf diesen Job gewartet. Vier Mal im vergangenen Jahrzehnt hatte man ihn für Cheftrainer-Positionen bei NFL-Teams in Betracht gezogen. Jedes Mal waren die Gespräche nicht gut gelaufen. Ein Teil des Problems war Dungys Trainingsphilosophie. Jedes Mal erläuterte er geduldig seine Überzeugung, der Schlüssel zum Erfolg liege darin, die Gewohnheiten der Spieler zu verändern. Er wolle die Spieler dazu bringen, während eines Spiels nicht mehr so viele Entscheidungen zu treffen. Er wolle, dass sie automatisch reagierten. Nur wenn er den Spielern die richtigen Gewohnheiten beibringe, habe das Team eine Siegesschance. Wie aber, so fragten die Besitzer des Clubs, wolle er diese neuen Gewohnheiten schaffen?

Oh nein, er werde keine «neuen» Gewohnheiten schaffen, antwortete Dungy. Spieler verbringen ihr ganzes Leben damit, sich die Gewohnheiten anzueignen, denen sie ihren Aufstieg in die NFL verdanken. Kein Sportler wird diese Verhaltensmuster nur deshalb aufgeben, weil ein neuer Trainer dies von ihm

fordert. Statt neue Gewohnheiten zu schaffen, wollte Dungy alte Gewohnheiten der Spieler ändern. Und der Schlüssel zur Änderung alter Gewohnheiten bestand darin, das, was bereits in den Köpfen der Spieler vorhanden war, zu nutzen. Gewohnheiten sind dreistufige Schleifen, bestehend aus cue (Auslösereiz), Routine und Belohnung, und Dungy wollte nur die mittlere Stufe, die Routine, angehen. Aus Erfahrung wusste er, dass es leichter war, jemanden dazu zu bringen, eine neue Verhaltensweise anzunehmen, wenn an ihrem Anfang und Ende etwas Vertrautes vorkommt. Seine Trainingsstrategie basierte auf einem Axiom, einer Goldenen Regel der Gewohnheitsänderung, die, wie viele Studien gezeigt haben, zu den effektivsten Instrumenten der Verhaltensmodifizierung gehört. Dungy erkannte, dass sich schlechte Gewohnheiten im Grunde niemals wirklich beseitigen lassen. Vielmehr muss man, um eine Verhaltensweise zu ändern, den alten Auslösereiz beibehalten und die alte Belohnung verabreichen, aber dazwischen eine neue Routine einfügen. Fast jede Verhaltensweise lässt sich transformieren, wenn der Auslösereiz und die Belohnung erhalten bleiben.

«Dungys Trainingsphilosophie: Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Gewohnheiten der Spieler zu verändern.»

Viermal erläuterte Dungy den Teambesitzern seine gewohnheitsbasierte Trainingsphilosophie. Viermal hörten sie höflich zu, dankten ihm für seine Mühe und engagierten jemand anderen. Dann, 1996, meldeten sich die vom Pech verfolgten Buccaneers bei ihm. Dungy flog nach Tampa Bay und legte seinen Erfolgsplan dar. Am Tag nach dem letzten Treffen wurde ihm die Stelle angeboten.

Dungys System sollte am Ende die Bucs zu einem der erfolgreichsten Teams der Liga machen. Er sollte der einzige Trainer in der NFL-Geschichte werden, der in zehn aufeinanderfolgenden Jahren die Play-Offs erreichte, der erste afro-amerikanische Trainer, der einen Super Bowl gewann, und einer der angesehensten Persönlichkeiten im Profi-Sport. Seine

Trainingsmethoden verbreiteten sich in der gesamten Liga und in allen Sportarten. Mit Hilfe seiner Methode sollte deutlich werden, wie man Gewohnheiten in seinem Leben ändern kann.

Vom Spielfeldrand aus blickt Dungy auf die Uhr: Es bleiben noch 8 Minuten und 19 Sekunden. Die Bucs waren das gesamte Spiel hindurch im Rückstand und hatten in typischer Weise eine Chance nach der anderen vertan. Wenn ihre Defense jetzt nicht sofort einen entscheidenden Spielzug setzt, ist das Spiel praktisch gelaufen. San Diego hat den Ball an seiner 20-Yards-Linie, und der Quarterback der Chargers, Stan Humphries, wird jeden Moment einen Angriff starten, der, wie er hofft, das Spiel entscheiden wird. Die Spieluhr beginnt zu laufen, und Humphries ist bereit, den Snap (Aufforderung zu einem Spielzug im American Football) auszuführen.

«Statt seinen Spielern Hunderte von Formationen beizubringen, hat er sie nur eine Handvoll gelehrt.»

Aber Dungy hat nicht Humphries im Blick. Stattdessen beobachtet er, wie sich seine eigenen Spieler in einer Formation aufstellen, die sie monatelang perfektioniert haben. Traditionellerweise ist Football ein Spiel aus Täuschungsmanövern und Gegen-Täuschungsmanövern, von Tricks und Finten. Im Allgemeinen gewinnen die Coaches mit den dicksten Spielzugbüchern und den kompliziertesten Plänen. Dungy hat jedoch den umgekehrten Ansatz gewählt. Wenn Dungs Defensivspieler sich in einer Reihe aufstellen, ist es für alle offensichtlich, welchen Spielzug sie machen werden. Dungy hat sich für diese Methode entschieden, weil er, theoretisch, keine Irreführung braucht. Seine Mannschaft muss lediglich schneller sein als der Gegner, im Football kommt es auf Millisekunden an. Statt seinen Spielern Hunderte von Formationen beizubringen, hat er sie nur eine Handvoll gelehrt, aber diese haben sie so lange geübt, bis sie automatisch wurden. Wenn seine Strategie aufgeht, können sich seine Spieler mit einer Geschwindigkeit bewegen, die nicht zu übertreffen ist. Aber nur dann, wenn sie funktioniert. Wenn seine Spieler zu viel nachdenken oder zögern oder ihre Instinkte hinterfragen, bricht dieses System zusammen. Und bislang ist Dungs Team ein Fiasko gewesen.

Doch als sich die Bucs dieses Mal an der 20-Yards-Linie aufstellen, hat sich etwas geändert. Der Quarterback von San Diego nähert sich der Scrimmage Line und blickt nach rechts, dann nach links, brüllt das Startkommando für den Angriff und nimmt den Ball auf. Er lässt sich fünf Schritte zurückfallen und steht aufrecht; er dreht den Kopf hin und her, während er sich nach einem freien Passempfänger umsieht. Seit Beginn des Spiels sind drei Sekunden vergangen. Die Augen

der Zuschauer und die Fernsehkameras sind auf ihn gerichtet. Daher sehen die meisten Beobachter nicht, was bei den Buccaneers geschieht. Sobald Humphries den Snap annimmt, springt Upshaw, ein Defensive End der Buccaneers, in Aktion. Innerhalb der ersten Sekunde des Spielzugs flitzt er so schnell über die Gedrängelinie, dass der Offensive Lineman ihn nicht blocken kann. Innerhalb der nächsten Sekunde rennt Upshaw vier weitere Schritte in Richtung der gegnerischen Endzone. In der nächsten Sekunde bewegt er sich drei weitere Schritte auf den Quarterback zu, wobei der Offensive Lineman seinen Weg unmöglich vorhersagen kann.

Als das Play in die vierte Sekunde geht, ist Humphries, der San-Diego-Quarterback, plötzlich ungeschützt. Er zögert, erblickt Upshaw aus den Augenwinkeln. Und genau jetzt macht er einen Fehler. Er beginnt nachzudenken. Humphries erblickt einen Mannschaftskameraden, einen Tight-End-Rookie namens Brian Roche, zwanzig Yards in der gegnerischen Hälfte. Ein anderer San-Diego-Receiver, der mit den Armen winkt und nach dem Ball ruft, ist viel näher. Der kurze Pass ist die sichere Wahl. Stattdessen führt Humphries, unter Druck, im Bruchteil einer Sekunde eine Analyse durch, beugt seinen Arm und schleudert den Ball zu Roche. Diese übereilte Entscheidung ist genau das, was sich Dungy erhofft hat. Sobald der Ball in der Luft ist, läuft ein Buccaneer-Safety namens John Lynch los. Lynchs Aufgabe war einfach: Als der Spielzug begann, rannte er zu einem bestimmten Punkt auf dem Feld und wartete auf seinen Auslösereiz. In dieser Situation besteht ein enormer Druck, zu improvisieren. Aber Dungy hatte Lynch so lange gedrillt, bis ihm diese Routine in Fleisch und Blut übergegangen war. Und als der Ball die Hand des Quarterbacks verlässt, steht Lynch daher zehn Yards von Roche entfernt und wartet.

Als der Ball durch die Luft wirbelt, nimmt Lynch seine Auslösereize wahr – die Richtung der Facemask und der Hände des Quarterbacks, der Abstand zwischen den Receivern – und beginnt loszulaufen, bevor klar ist, wo der Ball landen wird. Roche, der San-Diego-Receiver springt vor, aber Lynch schlägt einen Haken um ihn und fängt den Pass ab. Bevor Roche reagieren kann, läuft Lynch in Richtung der gegnerischen Goal-line, zur Endzone der Chargers. Die anderen Buccaneers sind perfekt aufgestellt, um ihm den Weg freizuhalten. Lynch läuft 10, dann 15, dann 20, dann fast 25 Yards, bevor er schließlich aus dem Spielfeld gestoßen wird. Das ganze Play hat weniger als zehn Sekunden gedauert. Zwei Minuten später erzielen die Bucs einen Touchdown und übernehmen zum ersten Mal während des gesamten Spiels die Führung. Die Buccaneers gewinnen 25:17, einer der höchsten Siege der Saison.

Nach Spielende verlassen Lynch und Dungy gemeinsam das Spielfeld. «Diesmal war irgendetwas anders», sagt Lynch, als sie in den Kabinengang gehen. «Wir fangen an, an uns zu glauben», antwortet Dungy.

# Die schillernde Macht der Gewohnheit

## Zweite Geschichte: Blind zum Sieg

Als Michael Phelps' Wecker am Morgen des 13. August 2008 um 06:30 Uhr morgens läutete, stieg er im Olympischen Dorf in Peking aus seinem Bett und verfiel sofort in die übliche Routine. Er zog sich eine Jogginghose an und ging zum Frühstück. Er hatte in dieser Woche schon drei Goldmedaillen gewonnen und er hatte an diesem Tag zwei Wettkämpfe. Um 7 Uhr war er in der Cafeteria und verzehrte sein übliches Wettkampftag-Frühstück aus Eiern, Haferflocken und vier Energy-Shakes, die ersten von über 6000 Kalorien, die er im Verlauf der nächsten Sechzehn Stunden zu sich nehmen würde.

Phelps erster Wettkampf – 200-Meter-Schmetterling, seine Paradedisziplin – sollte um 10 Uhr stattfinden. Zwei Stunden ehe der Startschuss fiel, begann er wie üblich mit seinen Dehnübungen, wobei er mit den Armen anfang, mit dem Rücken weitermachte und sich schließlich bis zu den Fußknöcheln vorarbeitete. Um 8:30 Uhr sprang er ins Schwimmbecken und begann seine erste Aufwärmrunde, 800 Meter in verschiedenen Stilen, gefolgt von 600 Metern Beinschlagübungen, 400 Meter eine Boje zwischen den Beinen ziehen, 200 Meter Schwimmzug-Übungen und eine Reihe von 25-Meter-Sprints, um den Herzschlag zu beschleunigen. Um 9:15 Uhr verließ er das Schwimmbecken und begann sich in seinen LZR Racer hinein zu quetschen, einen so engen Bodysuit, dass er zwanzig Minuten brauchte, um ihn anzuziehen. Dann setzte er sich den Kopfhörer auf, drehte den Hip-Hop-Mix auf, den er vor jedem Wettkampf spielte, und wartete.

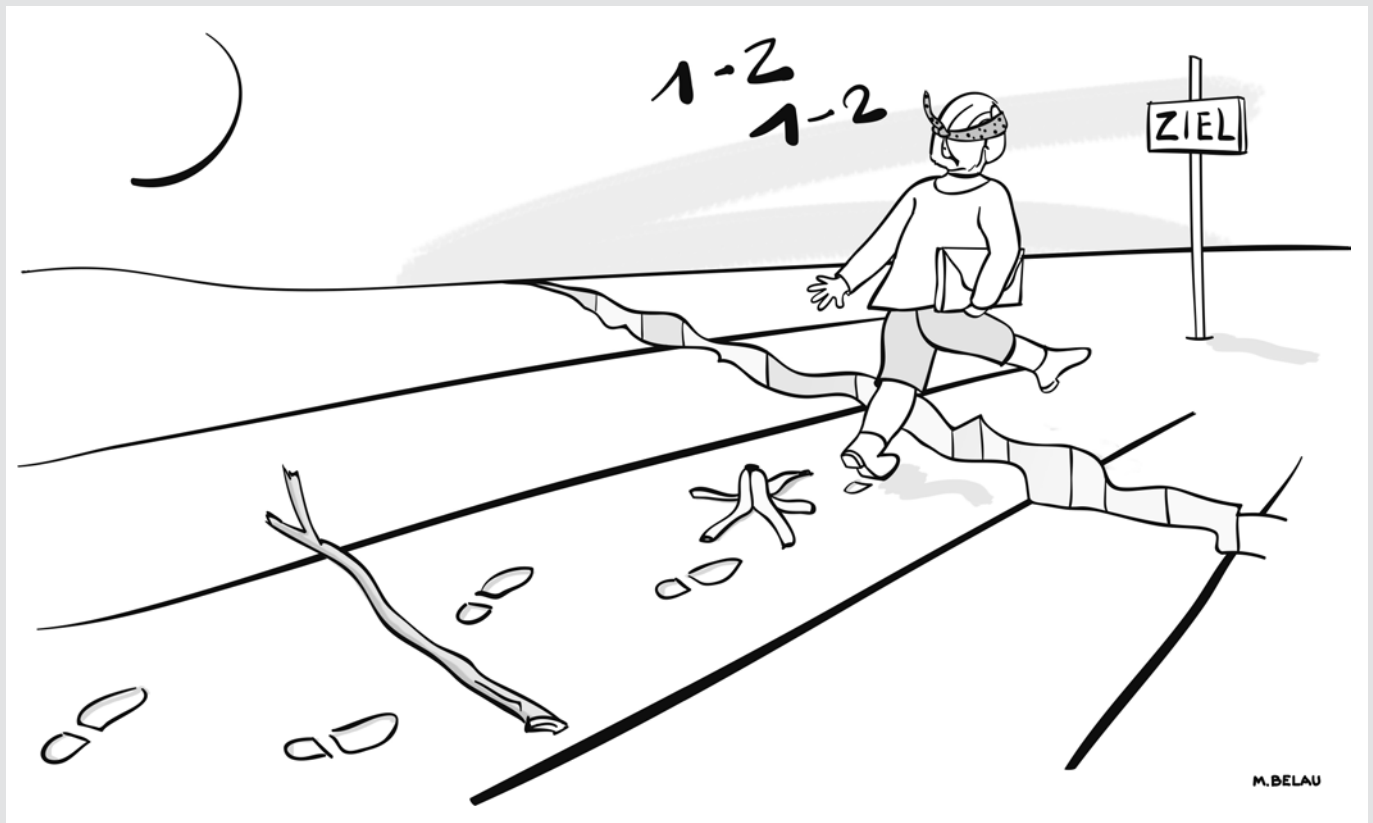
Als Phelps noch ein Teenager war, erklärte ihm Bob Bowman, sein Trainer, am Ende jeder Trainingseinheit, er solle sich zuhause «das Video ansehen. Schau es dir an, bevor du schlafen gehst und wenn du aufwachst». Es war kein reales Video. Vielmehr war es eine mentale Visualisierung eines perfekten Wettkamps. Jeden Abend vor dem Einschlafen und jeden Morgen nach dem Aufwachen stellte sich Phelps vor, wie er von dem

Startblock sprang und wie er in Zeitlupe fehlerlos schwamm. Er visualisierte jeden einzelnen Schwimmzug, die Wände des Beckens, seine Wendungen und das Finish. Er stellte sich die Heckwelle hinter seinem Körper vor, das von seinen Lippen abperlende Wasser, wenn sein Mund die Oberfläche durchstieß, und wie es sich anfühlte, sich am Ende die Badekappe herunterzureißen. Er lag mit geschlossenen Augen im Bett und beobachtete den gesamten Wettkampf, bis ins kleinste Detail, immer wieder, bis er jede Sekunde auswendig kannte.

«Jeden Abend vor dem Einschlafen und jeden Morgen nach dem Aufwachen stellte sich Phelps vor, wie er vom Startblock sprang und wie er in Zeitlupe fehlerlos schwamm.»

Als Bob Bowman mit Phelps und seiner Mutter an den Schlüsselgewohnheiten der Visualisierung und Entspannung zu arbeiten begann, hatten weder Bowman noch Phelps die leiseste Ahnung, was dabei herauskommen würde. «Wir experimentierten und probierten verschiedene Dinge aus, bis wir etwas fanden, das funktionierte», erzählte Bowman. «Schließlich gelangten wir zu der Überzeugung, es wäre am besten, sich auf diese kleinen Erfolgsmomente zu konzentrieren und sie zu mentalen Auslösereizen zu machen. Auf ihrer Grundlage entwickelten wir eine Routine. Es gibt eine Reihe von Dingen, die wir vor jedem Wettkampf tun und die Michael das Gefühl vermitteln sollen, sich systematisch auf Sieg zu programmieren».

In Peking war es 9:56 Uhr – vier Minuten vor dem Start des Wettkampfs – ,und Phelps stand hinter seinem Startblock und wippte leicht mit den Zehen. Als der Ansager seinen Namen verlas, stieg Phelps auf den Block, wie er es immer vor einem



Wettkampf tat, und stieg dann wieder herunter, wie er es immer tat. Er schwang seine Arme dreimal, wie er es vor jedem Wettkampf tat, seit er zwölf war. Er stieg abermals auf den Block, ging in Stellung und sprang, als der Startschuss ertönte. Als er auf der Wasseroberfläche aufschlug, wusste er, dass etwas nicht stimmte. In seiner Brille war Feuchtigkeit. Er wusste nicht, ob sie oben oder unten undicht war, aber als er auftauchte und zu schwimmen begann, hoffte er, dass die Undichtigkeit sich in Grenzen hielt.

«Als er auf der Wasseroberfläche aufschlug, wusste er, dass etwas nicht stimmte.»

An der zweiten Wende sah er alles nur noch verschwommen. Als er sich der dritten Wende und der letzten Bahn näherte, waren die Schalen seiner Brille komplett mit Wasser gefüllt. Phelps sah nichts mehr. Nicht die Linie auf dem Beckenboden und auch nicht das schwarze T, das die näher kommende Wand markierte. Er sah nicht wie viele Schwimmzüge er noch machen musste. Die meisten Schwimmer würden in Panik geraten, wenn sie mitten in einem Olympischen Finale nichts mehr sehen würden.

Phelps blieb ruhig.

Alles andere an diesem Tag war planmäßig verlaufen. Die undichte Brille war eine geringfügige Abweichung, aber eine, auf die er vorbereitet war. Er hatte mental eingeübt, wie er auf ein Problem mit der Brille reagiert. Als Phelps seine letzte Bahn in Angriff nahm, schätzte er ab, wie viele Schwimmzüge er für den Endspurt brauchte, neunzehn oder zwanzig, vielleicht einundzwanzig, und begann zu zählen. Er fühlte sich völlig entspannt, während er mit voller Kraft schwamm. Als er die Hälfte der Bahn zurückgelegt hatte, aktivierte er die letzten Energie-reserven, eine abschließende Explosion, die ihn gegenüber seinen Konkurrenten auszeichnete. Nach achtzehn Armzügen begann er, die Wand zu antizipieren. Er hörte die jubelnde Menge, doch da er blind war, wusste er nicht, ob sie ihm oder einem anderen zujubelten. Neunzehn Züge, dann zwanzig. Es fühlte sich so an, als bräuchte er noch einen. Das sagte das Videoband in seinem Kopf. Er machte einen gewaltigen 21. Zug, ließ sich mit ausgestrecktem Arm gleiten und berührte die Wand. Sein Timing war perfekt. Als er seine Brille herunterriss und auf die Anzeigetafel sah, las er dort «WR» neben seinem Namen. Er hatte erneut Gold geholt – und war Weltrekord geschwommen.

Nach dem Wettkampf fragte ihn ein Reporter, wie es sich angefühlt habe, blind zu schwimmen. «Es fühlte sich so an, wie ich es mir vorgestellt habe», sagte Phelps.

# Die schillernde Macht der Gewohnheit

## Dritte Geschichte: Entscheidende Momente

Als Travis seinen Vater zum ersten Mal nach einer Überdosis sah, war er neun Jahre alt. Seine Familie hatte gerade eine kleine Wohnung am Ende einer Gasse bezogen – dies war der vorerst letzte in einer fast endlosen Reihe von Umzügen. Vor kurzem hatten sie all ihre Habe in schwarze Müllsäcke gestopft und ihre frühere Bleibe mitten in der Nacht verlassen, nachdem sie einen Räumungsbescheid erhalten hatten. In seinem alten Haus kam Travis manchmal von der Schule nach Hause und fand die Zimmer feinsäuberlich aufgeräumt vor. Er wusste, was dies bedeutete: Seine Eltern hatten statt Heroin Metamphetamine konsumiert und einen Tag eine regelrechte Putzorgie veranstaltet. Das nahm für gewöhnlich ein böses Ende. Travis fühlte sich sicherer, wenn das Haus unaufgeräumt war und seine Eltern mit halbgeschlossenen Augen auf dem Sofa lagen und sich Zeichentrickfilme ansahen. Am Ende eines Heroinrauschs gibt es kein Chaos.

«Was Mitarbeiter tatsächlich brauchten, waren klare Anweisungen für den Umgang mit Wendepunkten: eine Routine, an die sie sich halten konnten.»

Als Travis sechzehn war, brach er die Highschool ab. Er zog nach Fresno und arbeitete in einer Autowaschanlage. Wegen Aufsässigkeit wurde ihm gekündigt. Er jobbte bei McDonald's und Hollywood Video, aber wenn die Kunden unhöflich waren, verlor er die Selbstbeherrschung. Manchmal war er dermaßen durch den Wind, dass er mitten in einer Schicht losschrie. Er kam oft zu spät oder nahm sich grundlos einen Tag frei. Morgens brüllte er sein Spiegelbild an, ermahnte sich selbst zur Besserung und zum Durchhalten. Aber er kam mit Menschen

nicht klar, und er war nicht stark genug, um den stetigen Strom von kritischen und beleidigenden Äußerungen zu ertragen.

Eines Tages meinte ein Stammkunde bei Hollywood Video, der sich mit Travis recht gut verstand, er solle darüber nachdenken, bei Starbucks anzufangen. «Wir machen einen neuen Laden in Fort Washington auf, und ich werde dort als stellvertretender Filialleiter arbeiten», sagte der Mann. «Du solltest dich bewerben.» Ein Monat später war Travis in der Morgenschicht.

Das war vor sechs Jahren. Heute, mit 25, ist Travis Leiter zweier Starbucks-Filialen, wo er für vierzig Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von über zwei Millionen Dollar verantwortlich ist. Er verliert nie die Nerven. Wenn eine seiner Mitarbeiterinnen in Tränen ausbrach, nachdem ein Kunde sie angebrüllt hatte, nahm Travis sie beiseite. «Ihre Schürze ist ihr Schild», sagte er ihr. «Nichts, was irgendjemand sagt, kann Sie verletzen. Sie sind immer so stark, wie Sie es sein wollen.» Diese Lektion hatte er in einem seiner Starbucks-Schulungskurse gelernt, einem Ausbildungsprogramm, das gleich am ersten Arbeitstag beginnt und während der gesamten Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters fortgesetzt wird. Bei Starbucks habe er gelernt, wie man lebt, wie man sich konzentriert, wie man pünktlich zur Arbeit kommt und seine Emotionen kontrolliert. Vor allem aber habe man ihm dort Willensstärke beigebracht.

Was ist das Erfolgsrezept von Starbucks? Wie gelingt es dem Unternehmen, Menschen wie Travis beizubringen, Dutzende von Mitarbeitern zu führen und Zehntausende von Dollar pro Monat zu erwirtschaften? Was lernte Travis?

Die Unternehmensleitung von Starbucks sah, dass die Mitarbeiter versagten, wenn sie auf «Wendepunkte» stießen. Was sie brauchten, waren institutionelle Gewohnheiten, die es ihnen erleichterten, ihre Selbstdisziplin zu aktivieren. Die Topmanager mussten sich eingestehen, dass sie, in mancher Hin-

sicht, die Psychologie der Willenskraft nicht richtig verstanden hatten. Mitarbeiter, bei denen die Willenskraft hin und wieder versagte, hatten, wie sich zeigte, die meiste Zeit über keine Probleme damit, den Arbeitsanforderungen zu genügen. Aber manchmal, insbesondere wenn sie unerwartetem Stress oder Unsicherheiten ausgesetzt waren, verloren diese Mitarbeiter ihre Selbstbeherrschung und beschimpften Kunden. Was Mitarbeiter tatsächlich brauchten, waren klare Anweisungen für den Umgang mit Wendepunkten: eine Routine, an die sie sich halten konnten, wenn ihre Willenskraft-Muskeln erschlafften. Also entwickelte das Unternehmen neue Schulungsunterlagen, die Routinen darlegten, die Mitarbeiter anwenden sollten, wenn sie in eine Krisensituation gerieten. Aus den Handbüchern erfuhren die Mitarbeiter, wie sie auf spezifische Auslöser reagieren sollten, etwa einen pöbelnden Kunden oder eine lange Schlange vor der Kasse. Manager drillten die Beschäftigten regelrecht und machten mit ihnen so lange Rollenspiele, bis die Reaktionen automatisiert waren. Das Unternehmen identifizierte spezifische Belohnungen – einen dankbaren Kunden, Lob von einem Vorgesetzten –, die Mitarbeiter als Belege für gute Arbeit ansehen konnten. Starbucks brachte seinen Mitarbeitern also bei, mithilfe von Willenskraft-Gewohnheitsschleifen mit unangenehmen Situationen zurechtzukommen.

Als Travis bei Starbucks anfang, machte ihn sein Vorgesetzter sofort mit den Gewohnheiten vertraut. «Zu den schwierigsten Dingen bei diesem Job gehört der Umgang mit einem wütenden Kunden», sagte ihm sein Manager. «Wenn jemand auf Sie zukommt und Sie anbrüllt, weil er das falsche Getränk bekommen hat, wie reagieren Sie dann spontan?» «Ich weiß nicht», sagte Travis. «Vermutlich wird mich das erschrecken oder wütend machen.» «Das ist normal», sagte sein Vorgesetzter. «Aber unsere Aufgabe ist es, den besten Service zu bieten, auch wenn wir unter Druck stehen.» Der Vorgesetzte schlug das Starbucks-Handbuch auf und zeigte Travis eine Seite, die größtenteils unbeschrieben war. Ganz oben stand: «Wenn ein Kunde unzufrieden ist, beabsichtige ich ...»

«Dieses Arbeitsbuch dient dazu, dass Sie sich unangenehme Situationen vorstellen und einen Plan ausarbeiten, wie Sie darauf reagieren wollen», sagte der Vorgesetzte. «Eines der Systeme, das wir benutzen, wird LATTE-Methode genannt. Wir hören dem Kunden zu (Listen), nehmen seine Beschwerde zur Kenntnis (Acknowledge), ergreifen Schritte zur Lösung des Problems (Take Action), danken ihm (Thank) und erklären (Explain), wie es zu dem Problem kam.»

Starbucks bringt seinen Mitarbeitern Dutzende selbst konzipierter Routinen für Stresssituationen bei. Da gibt es das What-Why-System, um Kritik zu äußern, und das Connex, Discover, Respond-System, um in einer hektischen Situation Weisungen entgegenzunehmen. Die Schulungshandbücher enthalten Dutzende von leeren Seiten, auf die Mitarbeiter Pläne

schreiben können, die vorwegnehmen, wie sie Stresssituationen entschärfen wollen. Anschließend üben sie diese Pläne immer wieder, bis sie zu einem spontan ablaufenden Verhaltensmuster werden.

Starbucks ist nicht das einzige Unternehmen, das solche Schulungsmethoden einsetzt. So werden beispielsweise bei Deloitte Consulting, der größten Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft der Welt, die Mitarbeiter in einem Programm unterrichtet, das «Moments That Matter» («entscheidende Momente») genannt wird und sich auf den Umgang mit Stresssituationen konzentriert, etwa wenn sich ein Klient über die Höhe des Honorars beschwert, wenn ein Kollege entlassen wird oder wenn ein Deloitte-Berater einen Fehler gemacht hat. Für jeden dieser Momente gibt es vorprogrammierte Routinen, die Mitarbeiter anleiten, wie sie reagieren sollten.

«Für jeden dieser Stressmomente gibt es vorprogrammierte Routinen, die Mitarbeiter anleiten, wie sie reagieren sollten.»

Eines Tages rief Travis' Vater an, um ihm mitzuteilen, seine Mutter habe sich durch eine der Einstichstellen in ihrem Arm eine lebensbedrohliche Infektion zugezogen. Travis fuhr sofort ins Krankenhaus, aber als er dort ankam, hatte sie bereits das Bewusstsein verloren. Sie starb eine halbe Stunde später. Eine Woche danach wurde Travis' Vater mit einer Lungenentzündung ins Krankenhaus eingeliefert. Travis fuhr abermals ins Krankenhaus, aber es war kurz nach 20 Uhr, als er in der Notaufnahme eintraf. Eine Pflegerin erklärte ihm schroff, er müsse morgen wiederkommen; die Besuchszeit sei vorbei. Travis hat später viel über diesen Moment nachgedacht. Er arbeitete noch nicht bei Starbucks. Er hatte noch nicht gelernt, seine Emotionen zu kontrollieren. Er hatte noch nicht die Gewohnheit entwickelt, die er inzwischen seit vielen Jahren pflegt. «Wenn er ein Jahr später gestorben wäre, wäre alles anders gewesen», sagte Travis. Dann hätte er gewusst, wie er in aller Ruhe die Schwester hätte überreden können. Er hätte ihre Autorität anerkannt und dann höflich um eine kleine Ausnahme ersucht. Er hätte sich Zutritt ins Krankenhaus verschafft. Stattdessen gab er auf und ging weg.

«Ich sagte: Ich will doch nur einmal kurz mit ihm reden, worauf sie nur erwiderte: Er ist nicht bei Bewusstsein, die Besuchszeiten sind vorbei, kommen Sie morgen wieder. Ich wusste nicht was ich sagen sollte. Ich fühlte mich machtlos.»

Travis' Vater starb in jener Nacht.

Jedes Jahr, wenn sich sein Todestag jährt, steht Travis früh auf, nimmt eine besonders lange Dusche, plant seinen Tag minutiös voraus und fährt dann zur Arbeit. Er kommt immer pünktlich.

# Die schillernde Macht der Gewohnheit

## Vierte Geschichte: Sehnsucht nach dem Altbekannten

Im Sommer 2003 fing ein Promotion-Manager bei Arista Records namens Steve Bartels an, Radio DJs anzurufen, um ihnen von einem neuen Song zu erzählen, der ihnen bestimmt gefallen würde. Es war «Hey Ya!» von der Hip-Hop-Gruppe Outkast. «Hey Ya!» war eine fröhliche Mischung aus Funk, Rock und Hip-Hop mit einem Schuss Big-Band-Swing von einer der populärsten Bands der Welt. So etwas war im Radio neu. «Als ich den Song zum ersten Mal hörte, bekam ich eine Gänsehaut», sagte Bartels. «Es klang nach einem Hit an, den man immer wieder bei Bar-Mizwas und Highschool-Abschlussbällen hören würde.» In den Büroetagen von Arista sangen sich Manager auf den Gängen den Refrain – «shake it like a Polaroid picture» – zu. Dieser Song, da waren sich alle einig, würde ein ganz großes Ding werden.

Diese Überzeugung beruhte nicht nur auf Intuition. Damals machte die Plattenindustrie gerade einen Wandel durch, der mit den Veränderungen bei Einzelhändlern vergleichbar war. So wie Einzelhändler Käufergewohnheiten mit Hilfe von Computeralgorithmen vorhersagten, so benutzten Manager von Musikfirmen und Radiosendern Computerprogramme, um die Gewohnheiten von Hörern vorauszusagen.

Ein in Spanien ansässiges Unternehmen namens Polyphonic HMI – ein Team von Experten auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz und Statistikern – hatte ein Programm namens Hit Song Science entwickelt, das die mathematischen Eigenschaften eines Songs analysierte und seine Popularität vorhersagte. Durch Vergleich von Tempo, Tonhöhe, Melodie, Akkordfolge und anderen Faktoren eines bestimmten Songs mit den entsprechenden Profilen von Tausenden von Hits, die in der Datenbank von Polyphonic HMI gespeichert waren, konnte Hit Song Science einen Score ermitteln, der vorhersagte, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Song erfolgreich sein würde.

Als Manager von Radiosendern «Hey Ya!» durch Hit Song Science jagten, schnitt er gut ab. Der Score gehörte zu den

höchsten, die je verzeichnet wurden. Am 4. September 2003 begann die Top-40 Station WIOQ in Philadelphia «Hey Ya!» zur besten Sendezeit um 19:15 Uhr zu spielen. Die Station spielte den Song in jeder Woche noch weitere sieben Mal und den ganzen Monat hindurch 37-mal.

Damals testete ein Unternehmen namens Arbitron eine neue Methode, mit der man berechnen konnte, wie viele Personen zu jedem beliebigen Zeitpunkt das Programm einer bestimmten Radiostation hörten und wie viele während eines bestimmten Songs umschaltete. Die Manager des Radiosenders waren überzeugt davon, dass «Hey Ya!» die Hörer an ihren Radios kleben lassen würde.

«Männliche Hörer hassten Céline Dion Songs. Aber immer, wenn ein Dion-Hit im Radio kam, konnten sie nicht umschalten.»

Dann trafen die Daten ein.

Nicht nur gefiel den Hörern «Hey Ya!» nicht. Den Daten zufolge konnten sie den Song nicht ausstehen. Sie hassten ihn so sehr, dass fast ein Drittel innerhalb der ersten 30 Sekunden den Sender wechselte. Und das passierte nicht nur bei WIOQ. Im ganzen Land, bei Radiostationen in Chicago, Los Angeles, Phoenix und Seattle schalteten extrem viele Hörer um, sobald das Lied gespielt wurde.

Arista hatte sich die Promotion für «Hey Ya!» eine Menge Geld kosten lassen. Die Musik- und Radioindustrie waren darauf angewiesen, dass er ein Erfolg wurde. Jetzt stand einer der Songs, der die höchsten Erwartungen geweckt hatte, kurz vor dem Aus. Radio-Manager suchten verzweifelt nach etwas, das ihn zu einem Hit machen würde.

Diese Frage – wie macht man aus einem Song einen Hit? – hat die Musikindustrie seit ihren Anfängen umgetrieben, aber



erst in den letzten Jahrzehnten haben Menschen versucht, wissenschaftliche Antworten darauf zu geben. Einer der Pioniere war der ehemalige Radiomanager Rich Meyer, der 1985 zusammen mit seiner Frau Nancy im Keller ihres Hauses in Chicago eine Firma namens Mediabase gründete. Jeden Morgen nahmen sie ein Paket mit Bändern von Stationen, die am Vortag in verschiedenen Städten aufgenommen worden waren, und analysierten jeden Song, der gespielt worden war. Anschließend veröffentlichte Meyer einen wöchentlichen Newsletter, der die Entwicklung der Popularität der einzelnen Songs verfolgte.

Eine der Fragen, die Meyer umtrieb, lautete: Wieso wechselten Hörer bei manchen Songs niemals den Sender? DJs nennen diese Songs «Ohrwürmer» (sticky songs). Meyer hatte im Laufe der Jahre Hunderte von Ohrwürmern analysiert, um herauszufinden, welchen Prinzipien sie ihre Popularität verdankten. Einige der größten Ohrwürmer damals waren aus offenkundigen Gründen «klebrig» – «Crazy in Love» von Beyoncé und «Señorita» von Justin Timberlake zum Beispiel waren gerade erschienen und schon ungemein populär, aber das waren großartige Songs etablierter Stars, was ihre Ohrwurm-Qualität leicht erklärte. Andere Songs dagegen begeisterten ihre Hörer aus Gründen, die niemand so richtig verstand. Dann gab es Songs, die Hörer nach eigenem Bekunden überhaupt nicht gefielen, und trotzdem lauschten sie ihnen wie gebannt. Etwa von Christina Aguilera oder Celine Dion. In vielen Umfragen erklärten männliche Hörer, sie hassten Celine Dion und könnten ihre Songs nicht ausstehen. Aber immer wenn ein Dion-Hit im Radio kam, konnten die Männer nicht umschalten.

«Radiohörer wollen nicht jedes Mal, wenn ihnen ein neuer Song begegnet, eine bewusste Entscheidung treffen. Vielmehr will ihr Gehirn einer Routine folgen.»

Eines Abends setzte sich Meyer hin und begann, nacheinander eine ganze Reihe von sticky songs anzuhören, einen direkt nach dem anderen, immer und immer wieder. Nach einiger Zeit fiel ihm eine Ähnlichkeit zwischen ihnen auf. Nicht, dass sich die Songs alle gleich angehört hätten, sie schienen sich jedoch alle darin zu ähneln, dass sie sich genauso anhörten, wie es Meyer von diesem speziellen Genre erwartete. Sie hörten sich vertraut an, nur etwas geschliffener, etwas näher an dem goldenen Mittelweg des perfekten Songs.

Es gibt Hinweise darauf, dass die Präferenz für Dinge, die sich «vertraut» anhören, neuronal verankert ist. Wissenschaftler haben untersucht, was im Gehirn geschieht, wenn Menschen Musik hören, und sie haben die Hirnareale identifiziert, die an der Verarbeitung von akustischen Reizen beteiligt sind.

Musikhören aktiviert zahlreiche Hirnareale wie etwa die Hörrinde, den Thalamus und den oberen Scheitellappen. Dieselben Regionen sind mit der Mustererkennung und der Aufmerksamkeitssteuerung verknüpft. Mit anderen Worten, die Areale, die Musik verarbeiten, versuchen Muster zu erkennen und halten Ausschau nach Vertrautem. Das ist sinnvoll. Schließlich ist Musik komplex aufgebaut. Unser Gehirn sehnt sich nach Altbekanntem in der Musik, weil Vertrautheit uns ermöglicht, zu hören, ohne durch Nebengeräusche abgelenkt zu werden. So wie Wissenschaftler am MIT entdeckt haben, dass Verhaltensgewohnheiten uns vor der Überforderung durch die Vielzahl von Entscheidungen schützt, die wir sonst tagtäglich treffen müssten, existieren Hörgewohnheiten deshalb, weil wir ohne sie unmöglich entscheiden könnten, ob wir uns bei einem Fußballspiel auf die Stimme unseres Kindes, den Pfiff des Schiedsrichters oder die Geräusche einer vielbefahrenen Straße konzentrieren sollten.

Diese Erkenntnis hilft uns zu verstehen, wieso «Hey Ya!» im Radio floppte, obwohl alle davon überzeugt waren, dass es ein Hit werden würde. Das Problem war nicht, dass der Song schlecht war. Das Problem war, dass er ungewohnt war. Radiohörer wollen nicht jedes Mal, wenn ihnen ein neuer Song begegnet, eine bewusste Entscheidung treffen. Vielmehr will ihr Gehirn einer Routine folgen. Wie also bringen DJs Hörer dazu, sich Songs wie «Hey Ya!» so oft anzuhören, dass er ihnen am Ende vertraut vorkommt?

«Hey Ya!» musste an eine etablierte Hörgewohnheit anschließen, um zu einem Hit zu werden. Und um Teil dieser Gewohnheit zu werden, musste der Song zunächst leicht getarnt werden. Bei WIOQ in Philadelphia – ebenso wie bei anderen Sendern landesweit – achteten DJs daher darauf, dass «Hey Ya!», immer wenn es gespielt wurde, von zwei bereits populären Songs eingerahmt wurde. Sie spielten es nicht zwischen Hits, sondern rahmten es zwischen jenen Arten von Songs ein, die Rich Meyer als besonders eingängige Ohrwürmer identifiziert hatte.

Als WIOQ Anfang September begann, «Hey Ya!» zu spielen – vor der «Einbettung» in bestehende Hits –, wechselten 26,6 Prozent der Hörer den Sender, sobald es eingespielt wurde. Nachdem der Song dann im Oktober immer zusammen mit altbewährten Ohrwürmern gespielt wurde, fiel dieser «Abschaltfaktor» auf 13,7 Prozent. Im Dezember betrug er nur noch 5,7 Prozent. Andere große Radiosender im ganzen Land benutzten die gleiche Sandwich-Technik, und die Abschaltquote folgte dem gleichen Muster.

Und je öfter die Hörer «Hey Ya!» hörten, umso vertrauter wurde ihnen der Song. Die Hörgewohnheiten hatten sich dahingehend geändert, dass sie jetzt darauf warteten. Der Song gewann einen Grammy, verkaufte sich mehr als 5,5 Millionen Mal und brachte den Radiostationen Millionen von Dollar ein.