

# DIE MACHT DER GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

WARUM WIR TUN WAS WIR TUN

*Berlin Verlag*

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

GEWOHNHEIT

CHARLES DUHIGG

Veränderung ausgelöst hatte. Entscheidend war vielmehr, dass Lisa sich darauf konzentriert hatte, zunächst nur eine Gewohnheit – das Rauchen – zu ändern. Jeder Proband hatte einen ähnlichen Prozess durchlaufen. Durch Fokussierung auf ein Muster – eine sogenannte Schlüsselgewohnheit (*keystone habit*) – hatte sich Lisa selbst beigebracht, wie sie die anderen automatischen Verhaltensroutinen in ihrem Leben umgestalten konnte.

Nicht nur Individuen sind zu solchen Veränderungen imstande. Wenn sich Unternehmen zum Beispiel darauf fokussieren, Gewohnheiten zu verändern, kann sich eine komplette Organisation neu erfinden. Firmen wie Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa und Target haben sich diese

Erkenntnis zunutze gemacht, um die Arbeitsabläufe, das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern und – ohne dass diese es bemerkt hätten – die Einkaufsgewohnheiten von Konsumenten gezielt zu beeinflussen.

»Ich möchte Ihnen einen Ihrer letzten Gehirn-Scans zeigen«, sagte ein Forscher zu Lisa am Ende der Untersuchung. Er vergrößerte ein Bild auf einem Computerbildschirm, der Aufnahmen aus dem Inneren ihres Kopfes zeigte. »Wenn Sie Nahrungsmittel sehen, sind diese Areale« – er deutete auf eine Stelle in der Nähe des Gehirnzentrums –, »die mit Gier und Hunger assoziiert sind, nach wie vor aktiv. Ihr Gehirn erzeugt noch immer das Verlangen, das Sie veranlasst, zu viel zu essen. Aber in diesem

Areal« – er deutete auf die Region direkt hinter ihrer Stirn –, »von dem nach unserer Auffassung Verhaltenshemmung und Selbstkontrolle ausgehen, zeigt sich eine neue Aktivität. Diese Aktivität wurde jedes Mal, wenn wir Sie hier untersucht haben, stärker.« Deshalb war Lisa die beliebteste Studenteilnehmerin der Wissenschaftler: weil ihre Gehirn-Scans so anschaulich und klar waren, und deshalb so nützlich bei der Erstellung jener Karte der Hirnareale, in denen Verhaltensmuster – Gewohnheiten – verortet sind. »Sie helfen uns dabei, zu verstehen, wie eine Entscheidung zu einem automatischen Verhalten wird«, erklärte ihr der Arzt.

Die Anwesenden hatten das Gefühl, dass man kurz vor einer wichtigen Entdeckung

stand. Und so war es tatsächlich.

\*\*\*

Als Sie heute Morgen aufgewacht sind, was haben Sie da als Erstes getan? Sind Sie unter die Dusche gehüpft, haben Sie Ihre E-Mails durchgesehen, haben Sie einen Keks von der Küchenanrichte genommen? Haben Sie Zähne geputzt, *bevor* Sie sich abgetrocknet haben, oder danach? Haben Sie zuerst den linken oder den rechten Schuh gebunden? Was haben Sie zu Ihren Kindern gesagt, als sie zur Schule gingen? Welchen Weg sind Sie zur Arbeit gefahren? Haben Sie, als Sie an Ihren Schreibtisch kamen, zuerst die E-Mails gecheckt, mit einem Kollegen geplaudert oder eine SMS geschrieben? Salat oder

Hamburger zum Mittagessen? Haben Sie, als Sie nach Hause kamen, Ihre Laufschuhe angezogen und eine Runde gedreht, oder haben Sie einen Drink genommen und vor dem Fernseher zu Abend gegessen?

»Unser ganzes Leben setzt sich, soweit es eine bestimmte Form hat, aus einer Anzahl von Gewohnheiten zusammen«, schrieb William James 1892.<sup>2</sup> Die meisten Entscheidungen, die wir jeden Tag treffen, mögen sich wie das Resultat sorgfältiger Abwägungsprozesse anfühlen, aber das sind sie nicht. Sie sind Gewohnheiten. Und obwohl jede Gewohnheit für sich genommen relativ wenig bedeutet, haben die Speisen, die wir bestellen, das, was wir allabendlich unseren Kindern erzählen, ob wir sparen oder Geld ausgeben, wie oft wir Sport treiben, und