

Psychologie

Die Macht der Gewohnheit – Fluch oder Segen?

Gewohnheiten sind der grosse Stopper von Veränderung. Dies ist wiederum fatal, wenn es darum geht, neue Wege zu gehen. Die Macht der Gewohnheit scheint vielen Innovationen den Weg zu versperren. Sind Gewohnheiten grundsätzlich etwas Hinderliches, und wenn sie hinderlich sind, gibt es ein Mittel dagegen?

› Monica Camuglia

Der Gehirnforscher Professor Dr. Ernst Pöppel von der Universität in München konnte 2007 nachweisen, dass wir bis zu 20 000 Entscheidungen pro Tag treffen. Jede Handlung und jede Tätigkeit braucht eine Entscheidung. Der weitverbreitete Irrtum ist, dass wir diese überwiegend bewusst treffen. Es sind mehrheitlich unbewusste Prozesse. Ein Grossteil davon wird den Gewohnheiten zugeordnet.

Sind Gewohnheiten grundsätzlich hinderlich? Ganz im Gegenteil! Sie reduzieren den kognitiven Aufwand, in einfachen Worten den Aufwand im Rechenzentrum, und der Mensch hat dadurch Ressourcen für Aufgaben wie abwägen, analysieren, entscheiden und lernen frei. Denn obwohl die Leistungsfähigkeit von Mensch zu Mensch variiert, so gibt es doch für jeden Grenzen.

Der Wunsch nach Wiederholung

Das bedeutet wiederum, dass es eine neurobiologische Instanz beziehungsweise ein System gibt, welches diese Verfügbarkeit organisiert. Unter diesem Aspekt müssen wir dankbar sein, dass wir in der Lage sind, uns an Abläufe so zu gewöhnen,

dass sie mit einem Minimum an neurologischer Aktivität in erster Linie im stark limitierten Arbeitsgedächtnis, auch der Flaschenhals genannt, sicher bewerkstelligt werden.

Gewohnheiten, unabhängig ihrer Qualität, vermitteln uns ausserdem ein Gefühl der Sicherheit und damit verbunden

emotionales Wohlbefinden, was oft mit Komfortzone betitelt wird. Die neurochemische Grundlage dafür ist der Neurotransmitter Dopamin. Dieses Wohlgefühl führt dann zu dem Wunsch nach Wiederholung. Ausserdem, was wir aus Gewohnheit tun, tun wir häufig richtig, was jedoch nicht automatisch bedeutet, dass es gut für die Situation oder die Sache ist.

Nehmen wir das Autofahren als Beispiel: Wenn wir lernen, Auto zu fahren, muss jede Bewegung bewusst ausgeführt werden. Eine hohe Komplexität kognitiver Leistungen führt uns an die Grenze des Machbaren. So stellt uns das Auto ab, wenn wir losfahren möchten, weil wir die Kupplung zu früh losgelassen haben – oder wir übersehen einen Fussgänger am Strassenrand, weil unsere Aufmerksamkeit beim abbiegenden Lastwagen vor uns liegt.

Je besser die wiederholenden Routinen eingeübt sind, desto mehr Aufmerksamkeit steht uns für das ständig Ändernde zur Verfügung, und es passieren weniger Fehler. Das Risiko sinkt – sofern das Gehirn nicht in einen passiven oder schlafartigen Zustand gerät. Die Statistik zeigt, dass das hohe Vorkommen von Auto-

kurz & bündig

- › Je besser Routinen eingeübt sind, desto mehr unserer Aufmerksamkeit steht für jenes zur Verfügung, das ständig ändert, und es passieren weniger Fehler.
- › Gewohnheiten begrenzen oft die möglichen Handlungen und sie machen blind für Neues oder sie behindern die Agilität.
- › Menschen können dazu veranlasst werden, die eingefahrenen Meinungen und Verhaltensweisen zu verändern, indem sie in Prozesse eingebunden sowie zu Mitverantwortlichen einer Mission gemacht werden.



unfällen bei Junglenkern nicht primär wie angenommen auf zu hohe Tempi zurückzuführen ist, sondern auf ein «Übersehen» einer relevanten Gegebenheit. Ein ähnliches Phänomen stellen wir bei älteren Autofahrern fest. Hier geht es nicht um den Mangel an Gewohnheit, der hinderlich ist, sondern eine Reduktion der Leistungsfähigkeit des Arbeitsgedächtnisses – mit demselben bedauerlichen Ergebnis allerdings.

Gewohnheiten begrenzen

Was auf der einen Seite gut ist, wird allerdings auf der anderen zum grossen Problem: Gewohnheiten begrenzen uns oft in unseren möglichen Handlungen, sie machen uns blind für neue Wege oder sie behindern uns in unserer Agilität. Heutzutage ist gerade Agilität eine unabdingbare Voraussetzung für das Bestehen einer Unternehmung. Die Rahmenbedingungen des Marktes, inklusive der Währungsschwankungen, ändern fortlaufend und die Unternehmen versuchen auf diese Veränderungen zu reagieren. Oft scheint die Reaktionszeit eher träge – was nicht verwunderlich ist, wenn wir bedenken, was diese permanente Veränderungsflut

mit uns macht. Sie verunsichert. Aus neurologischer Perspektive müsste man in der Tat die kritische Frage stellen, wie viel Veränderung wirklich notwendig ist. Oder wird auch häufig verändert, nur damit der Schaden der letzten Veränderung im Dunst der Restrukturierung verblasst?

Eine Führungskraft sollte sich gut überlegen, wo Veränderung wirklich notwendig ist, und diese konsequent und auf allen Ebenen durchdringend durchsetzen. Mit einem Übermass an Veränderungen riskieren wir, dass die Mitarbeiter nicht mehr mitkommen, dass sie in den Widerstand gehen, dass sie verunsichert sind und die Fehlerquote massiv steigt, dass resigniert wird, weil Mann oder Frau das einfach nicht schafft.

Wäre sich die Führungsetage darüber bewusst, wie viele Ressourcen vergeudet werden für Veränderungen, die nicht zwingend sind, würden sie häufig anders entscheiden. Denn diese Änderungswut belastet die Produktivität des Unternehmens in einem krassen Ausmass. Keine Frage: Gewisse Veränderungen sind nützlich, aber nur dann, wenn wir sie um- und durchsetzen.

Oftmals sorgen sich die Führungskräfte um die innere Einstellung ihrer Mitarbeiter. Woher kommt diese bedrückte Stimmung? Dafür gibt es viele Argumente. Wenn man aber zwischen den Zeilen liest, dann läuft es meist in eine Richtung. Die längst überholte Binsenwahrheit: Fleiss und Betroffenheit gehen einher mit Erfolg. Heute ist nach wie vor beides wichtig, aber ein Garant für Erfolg ist es längst nicht mehr. Selbst intelligente Geschäftsideen setzen sich nicht durch. Das ist anstrengend und führt vielerorts zu Erschöpfungszuständen und Frustration. Um diese Frustration zu vermeiden, ist es notwendig, die gewohnte Einstellung zu verändern. Auch das ist kein Geheimnis und wird in vielen Mitarbeiterinformationen vorgetragen. Nur allein damit ändert sich nichts.

Im Prinzip gibt es ja nur zwei Ansatzpunkte: Entweder die Mitarbeiter bleiben in der kollektiven Depression (von lateinisch *deprimere*: «niederdrücken») oder sie brechen aus. Beide Wege sind heute gang und gäbe, beide Wege sind jedoch in der Haltung jedes Einzelnen völlig unterschiedlich. In der kollektiven Depression werden Sorgen und Ängste nach

ausen projiziert. Das bedeutet, dass diese Menschen andere kritisieren und das Haar in der Suppe suchen, selbst wenn gute Nachrichten verkündet werden. Hingegen bei den Ausbrechern legen die Mitarbeiter und die Vorgesetzten Wert auf konstruktives Feedback, sie sind lösungsorientiert und betrachten jede Aufgabe als eine Entwicklung hin zum Besseren. Dies ist eine anhaltende Bewegung hin zu einem besseren Zustand. Und wenn dieser Zustand erreicht ist, dann wird der nächstbessere Zustand angepeilt. Den Mängeln wird lediglich so viel Aufmerksamkeit geschenkt, wie sie brauchen, um verstanden zu werden, um korrektive Massnahmen zu identifizieren. Hier hat man Spass am Prozess, Spass an der Verbesserung und Spass daran, als Gemeinschaft am selben Strick zu ziehen.

Die «kognitive Dissonanz»

Der US-amerikanische Psychologe Prof. Dr. Elliot Aronson dozierte an der Universität von Kalifornien in Santa Cruz. In seiner Zeit als Professor beobachtete Aronson, dass seine Studenten ein ziemlich unbeschwertes Sexleben führten. Der Respekt vor Aids war kaum vorhanden. Nur 17 Prozent der Studenten hatten gemäss seiner Umfrage geschützten Sex. Aronson war überrascht und wollte etwas für die jungen Menschen tun. Im Prinzip gab es dazu nur zwei Ansatzpunkte: Entweder weniger Sex oder Präservative nutzen. Er begann mit einer anonymen Umfrage – die dann auch seine Befürchtung bestätigte. Dann lancierte er ein Projekt. Sein Ansatz war simpel und wirkungsvoll zugleich: Er machte die Studenten zu Botschaftern. Er liess sie Studien schreiben und Vorträge halten. Er entwickelte also eine Kampagne, bei der die Studenten eine Botschaft formulierten und verkündeten, die sie selber anders lebten.

Dieses Prinzip nennt man «kognitive Dissonanz», das heisst eine innere Spannung erzeugen, die jeden persönlich aufwühlt und zum Denken anregt. Sechs Monate später, als Aronson seine Probanden noch einmal interviewen liess, stellte sich her-

aus, dass bis zu 70 Prozent der Studenten, die an seiner Kampagne teilnahmen, etwas mehr Zurückhaltung übten oder Kondome benutzten.

Diese Theorie an einem einfachen Beispiel angewendet, zeigt grundsätzlich, wie wir Menschen dazu bringen, eingefahrene Meinungen und Verhaltensweisen zu verändern. Wir binden sie in den Prozess ein. Wir machen sie zu Mitverantwortlichen einer Mission und geben ihnen Gelegenheit, sich damit tiefgründig auseinanderzusetzen, sich zu profilieren, sich sichtbar zu machen. Über geschicktes Coaching wird dafür gesorgt, dass sie sich über einen längeren Zeitraum hinweg mit dem Thema befassen. Wichtig ist die Kontinuität – ein Workshop zu dem Thema und ein paar Transferaufgaben werden im Sand verlaufen. Zusätzliche grosse Projekte würden den Rahmen der bereits sehr belasteten Mitarbeiter und Führungskräfte sprengen.

Fluch und Segen zugleich

Die Übungen müssen in den Alltag hineinfließen. So wie Sie beim Laufen Musik hören können, so können Sie auch eine Prise neues Denken, neue Routinen, neue

Betrachtungsweisen in alle Besprechungen und Sitzungen einfließen lassen. Ihre Sprache wird sich verändern, so dass das Gegenüber spürt, dass es Fehler machen darf, solange die Richtung stimmt. Wer keine Fehler machen darf, der steht still. Was es braucht, ist ein Experte, der die Dosen in einer adäquaten Menge an die Leader verabreicht und ihnen hilft, die eigenen Erfahrungen nach «unten» zu tragen, wenn es auch bei dieser Form von Leadership kein Oben und Unten gibt, sondern in erster Linie ein Gemeinsames-nach-vorne.

Gewohnheiten sind folglich sowohl Fluch wie Segen. Sie geben uns Sicherheit und legen Ressourcen frei. Viele Höchstleistungen wären nicht möglich, wenn nicht der Grossteil des kognitiven Prozesses im unbewussten, limbischen System automatisiert würde. Die Gewohnheit wird erst dann zum Fluch, wenn sie wie das Rauchen der Gesundheit schadet oder wie das Lästern ein Arbeitsklima vergiftet oder wenn Skeptiker sinnvolle Prozesse blockieren. Gewohnheiten sind folgerichtig ein Segen, wenn sie der Entwicklung einer Unternehmung – der Entwicklung eines Menschen – und generell der Entwicklung des Lebens dienen. «



Porträt



Monica Camuglia

Coach

«Führungsverhalten und Lernen bedingen sich gegenseitig», sagt Monica Camuglia. Sie ist Coach für Führungskräfte, Projektleiterin und Referentin für das Thema «Value Based Leadership». Sie versteht sich als Brückenbauerin zwischen bewährten Management-Techniken sowie neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie unterstützt Unternehmen und deren Management, Potenziale zu erkennen und nachhaltig auf die Strategie ausgerichtet auszuschöpfen.



Kontakt

monica.camuglia@contradanza.ch
www.contradanza.ch