



## Gewohnheiten verändern – Ein Erfolgsfaktor für gelingende Change-Prozesse

Wie schafft man es, gute Vorsätze in die Praxis zu bringen? Oft scheitern wir dabei und es bleibt bei der Absicht oder dem Versuch. Dabei leben Veränderungsprozesse von neuem Verhalten. Wer die richtigen Ansatzpunkte dabei im Blick hat, kann auch langjährig eingebrannte Gewohnheiten verändern.

■ Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Gewohnheiten und Routinen sind «mächtig» und betreffen sämtliche Lebensbereiche. In vielen Lebenssituationen sind sie sehr hilfreich und nützlich. Ob Arbeitsverhalten, Ernährung, Einkauf, die Verwendung von Technologie oder Sport, ein grosser Teil unseres täglichen Verhaltens ist durch Gewohnheiten geprägt. Es wäre sehr aufwändig und kraftraubend, wenn wir uns in jeder Lebens- oder Arbeitssituation erst überlegen müssten, wie wir konkret vorgehen wollen. Die positive Macht und der Nutzen von Gewohnheiten zeigen sich z.B. beim Sport, bei der Zahngesundheit, beim Lernen, bei der Sicherheit im Auto oder auch beim beruflichen Arbeiten. Typische Beispiele für die dunkle Macht der Gewohnheit sind umgekehrt das Rauchen, das Zu-spät-ins-Bett gehen, Unpünktlichkeit oder schlechte Ernährung.

Gewohnheiten beinhalten somit die Bereitschaft, in einem bestimmten Kontext jeweils in gleicher oder zumindest ähnlicher Weise zu agieren. Dabei besteht eine gewisse «Automatisierung» von Verhaltensmustern, die aber nicht gänzlich dem Unbewussten zuzuordnen ist. Vielmehr wirken Bewusstes und Unbewusstes zusammen. Gewohnheiten sind Ausdruck unseres Charakters, unserer Persönlichkeit. Sie betreffen ebenso unser Selbstverständnis. In Gewohnheiten realisieren wir, wie wir uns selbst verstehen: Ich bin ein Sportler. Ich bin eine Macherin. Ich bin pragmatisch, erfahren, stark, schwach, kooperativ ... Das Selbstverständnis kann auch unser Rollenverständnis («Ich bin die Chefin, die sagt, wo es lang geht») oder Selbstzuschreibungen betreffen, sowohl in positiver («ich bin jemand, der sich reinhängt») wie auch in negativer Weise («mir fällt es schwer, auf andere Menschen zuzugehen»). Somit kann sowohl verstärkendes als auch vermei-

ndendes Verhalten zur Gewohnheit werden: Z.B. in Konflikten oder in Veränderungssituationen. Wird das eigene Selbstverständnis – etwa im Kontext von Change – in Frage gestellt, kann dies auch dazu führen, dass die Gewohnheit gegen das Neue verteidigt wird.

Eine Veränderung vorzunehmen, heisst dann, neue Denk- und Handlungsweisen bewusst einzuüben. Wir können geistige Gewohnheiten («mental habits») von praktischen Gewohnheiten («habits of action») unterscheiden. Auf der einen Seite helfen uns Gewohnheiten, das Handeln und Denken zu entlasten. Auf der anderen Seite verhindern sie, dass wir uns verändern oder uns mit veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Gewohnheiten lassen sich damit als in der Vergangenheit bewährte Erfolgsmuster beschreiben, die in veränderten Kontexten allerdings dysfunktional werden und künftigen Erfolg geradezu sabotieren können.

### Ein Praxisbeispiel

Im Zuge einer umfassenden Neuausrichtung des gesamten Unternehmens ist eine Gruppe von Key Account Managern dazu aufgerufen, verstärkt auch Neukunden- bzw. Kaltakquise zu betreiben. Die Key Account Manager waren es in der Vergangenheit gewohnt, ausschliesslich bei langjährigen Bestandskunden aktiv zu sein und sich ganz deren Betreuung, «Pflege» und Weiterentwicklung zu widmen. Kaltakquise passte weder in ihr Selbstbild noch war diese in ihren Arbeitsroutinen bzw. Gewohnheiten verankert. Die Key Account Manager waren durchaus bereit, Kaltakquise zu betreiben und sahen – nach anfänglichen Einwänden und Widerständen – die Notwendigkeit mehrheitlich auch ein. Im Verlauf des Transformationsprozesses zeigte sich aber sehr schnell, dass reine Skill-Trainings nicht

ausreichen würden, den erwünschten Effekt zu erzielen. Können und Wollen waren also vorhanden. Was fehlte, war die schrittweise Ausbildung von Routinen und Gewohnheiten, Kaltakquise im beruflichen Alltag auch tatsächlich zu verankern. Während die Kolleginnen und Kollegen aus dem Telefonverkauf den Tag damit begannen, ab 8:00 den ersten potenziellen Neukunden anzurufen, waren es die Key Account Manager gewohnt, den Vormittag damit zu verbringen, die wichtigsten Ansprechpartner ihrer Bestandskunden zu kontaktieren, interne Prozesse zu koordinieren, Problemlösung zu betreiben, Beziehungsarbeit zu leisten und strategische Analysen vorzunehmen. Es galt also, ganz gezielt neue Gewohnheiten zu etablieren. Umgekehrt erforderte dies auch alte Gewohnheiten zu «verlernen».

### Neue Gewohnheiten etablieren

#### Das «Wo» und das «Wann» förderlich gestalten

Für die Veränderung von bestehenden Gewohnheiten bzw. die Etablierung neuer Gewohnheiten gilt, dass Situationen und Kontexte oft wichtiger sind als Ziele oder die persönliche Motivation. Wir neigen dazu, Motivation zu überschätzen. Hilfreicher kann es sein, das «Wo» und das «Wann» förderlich zu gestalten – also so, dass es leichtfällt, das gewünschte Verhalten an den Tag zu legen und die neue Gewohnheit einzuüben. Es ist einfacher, eine neue Gewohnheit mit einem neuen Kontext zu verbinden als diese im alten Kontext zu etablieren. Für unser Fallbeispiel bedeutete dies, dass sich die Key Account Manager sehr genau überlegten, wann und wo sie ihre «kalten» Anrufe machen wollten: Zu welcher Tageszeit, an welchen Wochentagen und vor allem auch an welchem Ort. Für viele hat es sich als sinnvoll erweisen, die Kaltakquise an einem speziellen Ort vorzunehmen, an dem keine anderen Aufgaben (eintreffende Mails, Anrufe, Kollegen, die in der Tür stehen etc.) ablenkende Trigger darstellen.

### Gewohnheiten verknüpfen

James Clear hat den Begriff sog. «habit stacks» geprägt. Dabei geht es darum, verschiedene Aktivitäten in einer Weise zu verknüpfen, welche die Realisierung der einzelnen Gewohnheit erleichtert. Beispiel: «Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, ziehe



ich als erstes meine Laufschuhe an.» Denn: Mit Laufschuhen das erste Bier aufzumachen und sich aufs Sofa vor den Fernseher zu setzen, fühlt sich nicht wirklich stimmig an. «Wenn ich gelaufen bin (und seien es auch nur 10 Minuten), dann trinke ich ein Glas Wasser.» Bezogen auf unser Fallbeispiel kann das bedeuten: «Wenn ich drei potenzielle Kunden «kalt» angerufen habe, widme ich mich den dringendsten Mails und rufe danach drei meiner besten bestehenden Kunden an.» Die mit der neuen Gewohnheit verknüpfte alte Gewohnheit kann dann auch den Charakter einer «Belohnung» einnehmen.

## Wechselseitige Unterstützung, Verstärkung und Nachahmung

Besonders effektiv lassen sich bessere Gewohnheiten aufbauen, wenn man sich in einer Gruppe bewegt, in der das angestrebte Verhalten das «normale» Verhalten darstellt und von allen sichtbar vorgelebt wird. Für die Key Account Manager aus unseren Fallbeispiel bedeutete dies, dass sie bestimmte Tage zu gemeinsamen «Neukunden-Tagen» erklärten und sich sehr regelmässig und in hoher Frequenz zu einem Erfahrungsaustausch verabredeten – mit der Möglichkeit für kollegiale Beratung und wechselseitige Unterstützung.

## Wiederholungen

Für die Etablierung neuer Gewohnheiten spielt Häufigkeit eine grössere Rolle als die Dauer. Nehmen wir das Laufen. Um regelmässiges

Laufen zur Gewohnheit zu machen, ist es wichtiger, eher häufig (am besten jeden Tag, dafür aber gerne kürzer) zu laufen, als am Samstag zu versuchen, die Versäumnisse der Woche durch eine längere Strecke oder Dauer wieder wettzumachen. Für unsere Key Account Manager bedeutete dies: Lieber häufiger und regelmässiger in der Woche Kaltakquise zu betreiben (Dienstag, Mittwoch und Donnerstag, jeweils von 8:00–9:00 Uhr) als am Freitag in einer «Hauruck-Aktion» den ganzen Tag zu telefonieren.

## Tracking

Erfolgslebnisse sind wichtig und tragen dazu bei, dass wir «dranbleiben». Im Kontext der Veränderung von Gewohnheiten ist es deshalb entscheidend, was wir messen. Konkret geht es darum, zunächst das neue Verhalten (Key Actions) zu zählen und nicht zu schnell die Ergebnisse (Key Goals) zu messen. Die Zielerreichung stellt sich oft erst verzögert ein. Wir neigen dazu, Zielen eine zu grosse Bedeutung beizumessen und die geeigneten Verhaltensweisen zu unterschätzen. Für unsere Key Account Manager bedeutete dies, dass sie sich zunächst ausschliesslich auf die «Messung» der getätigten Neukundenkontakte konzentrierten.

## Fazit

Im Rahmen von Veränderungsprozessen konzentrieren sich Unternehmen typischerweise stark darauf, die Notwendigkeit und Sinnhaf-

tigkeit der Veränderung zu kommunizieren und positive Zielzustände zu formulieren. Ebenso, Mitarbeitende zu überzeugen, am sogenannten Mindset der handelnden Personen zu arbeiten und erforderliche Skills zu trainieren. Aus unserer Erfahrung fehlt es bei den handelnden Personen oftmals nicht an gutem Willen oder den notwendigen Fähigkeiten. Verhaltensänderungen scheitern häufig daran, dass etablierte Gewohnheiten sich als «mächtiger» erweisen als gute Absichten. Diese Erfahrung machen wir auch in anderen Lebensbereichen wie Gesundheit, Ernährung oder Sport. Es zahlt sich aus, im Design von Change-Architekturen Mitarbeitende sehr gezielt darin zu unterstützen, neue Gewohnheiten und Routinen zu etablieren. Entscheidend ist dabei die Gestaltung der Dimensionen Selbstverständnis, Ort, Zeit, Verknüpfung von Verhaltensmustern, gegenseitige Unterstützung, Wiederholung und Messung.

## AUTOREN



**Dr. Alexander Wittwer** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.



**Dr. Tobias Heisig** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.