

Praxistipps für dauerhaften Erfolg

Vom Vorsatz zur Gewohnheitsbildung

Vorsätze erfreuen sich grosser Beliebtheit – doch manchen Menschen fällt es schwer, sie langfristig umzusetzen. Weshalb ist das so? Und wie entsteht aus einer motivierten Absichtserklärung eine echte neue Gewohnheit? Die folgenden Praxistipps helfen, schwierige Phasen zu überstehen und gefasste Vorsätze kontinuierlich in die Tat umzusetzen.

Vorsätze sind konkrete Absichtsbekundungen, die nicht nur in vorübergehende Verhaltensweisen umgesetzt, sondern dauerhaft beibehalten werden sollen: Sportlicher Lebensstil, Achtsamkeit und Kostenbewusstsein sind beispielhafte Individual- bzw. Unternehmensvorsätze. Die Herausforderung liegt hierbei in „dauerhaft beibehalten“ und spiegelt sich in einem individuellen Lebensstil oder einer spezifischen Unternehmens- bzw. Leadership-Kultur wider.



Gewohnheitsbildung – das Handeln bestimmt die Erfolgsaussicht

Gewohnheitsbildung ist nicht gleich Gewohnheitsbildung. So ist beispielsweise die unbewusste Entstehung etwas anderes als eine bewusste Entwicklung oder gar die zielgerichtete Veränderung einer Gewohnheit. Im Folgenden liegt der Fokus auf der Entwicklung einer Gewohnheit und es wird beschrieben, wie das dadurch verinnerlichte Handeln zur besseren Umsetzung verschiedener Ziele beiträgt – sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen.

1. Schritt:

Warum soll eine Gewohnheit entwickelt werden?

Spielerisch ausgedrückt: Jeder Vorsatz hat einen Hauptsatz. Also, worum geht es wirklich? Die Aussicht, eine Gewohnheit erfolgreich zu entwickeln, wird durch den Grund bestimmt, aus dem etwas getan werden soll. Geht es um etwas Positives, eine Chance auf etwas, worauf man Lust hat oder ist externer Handlungsdruck vorhanden, der das Unternehmen in seiner Existenz bedroht oder die persönliche Gesundheit beeinträchtigt? In diesem ersten Schritt ist auch zu klären, weswegen eine Gewohnheit entwickelt werden soll. Die Intentionen können entweder extrinsisch (weil andere das von mir wollen: „Nimm endlich ab – das ist nicht schön anzusehen“) oder intrinsisch motiviert sein („Ich mache das für mich bzw. mein Unternehmen“, „Das wird mich noch gesünder machen“ bzw. „Nur wenn wir uns verändern, können wir erfolgreich bleiben“).

2. Schritt:

Commitment zur angestrebten Gewohnheit ist sehr wichtig

Nur wenn die Gewohnheitsentwicklung ein positiver intrinsischer Wunsch ist, steigt die Aussicht auf dauerhaften Erfolg. Erst dieser innere Antrieb schafft die zentrale Voraussetzung: Commitment zu der angestrebten Gewohnheit und damit in der Übersetzung zum unbedingten „Ja“ zu dieser Entwicklung. Oftmals wird in der Praxis mit Argumenten geworben, die nützliche und nicht selten moralische Aspekte zum Ausdruck bringen, so beispielsweise der erhobene Zeigefinger des Arztes: „Wenn Sie nicht abnehmen, dann drohen Ihnen ein Herzinfarkt oder Schlaganfall!“ Dieser Ansatz reicht lediglich für die Initiierung von Vorhaben, aber oft nicht für deren Verinnerlichung aus.

3. Schritt:

Bis wann soll die Gewohnheit entwickelt werden?

Vielen Vorhaben wird in der Praxis häufig die höchste Priorität beigemessen: Jetzt und sofort soll das Ganze umgesetzt

werden. Oft ist damit aber auch schon der Todeszeitpunkt des Vorhabens bestimmt: Nämlich kurz nach dem Start, denn der zeitliche Horizont wird falsch gesetzt. Der richtige Moment zum Beginn einer Gewohnheitsentwicklung hat mit der Komplexität und der Tiefe des jeweiligen Vorsatzes zu tun. Entsprechend gilt: Besser eine Gewohnheit nach der anderen entwickeln als mehrere auf einmal (Komplexitätsdilemma). Des Weiteren stellt sich hinsichtlich der Tiefe folgende Frage: Wie neu und herausfordernd ist die konkrete Gewohnheitsentwicklung (Beispiel: „Ich habe seit 20 Jahren keinen Sport mehr gemacht“). Während weniger komplexe und tiefe Gewohnheitsentwicklungen schneller und einfacher vonstattengehen, sollten umfassende und tiefgreifende in sogenannten „Teachable Moments“ eingebettet werden. So stellen ein Change-Prozess durch eine neue Geschäftsführung, ein neuer Beruf oder privater Umzug grössere beispielhafte Umbrüche und damit die Chance dar, gewohnte Denkstrukturen und Verhaltensmuster aufzubrechen.

4. Schritt:

Wie entwickelt sich aus einer Absicht eine Gewohnheit?

Das Herzstück der Gewohnheitsentwicklung ist eine klare Struktur, die sich in folgendem Dreiklang widerspiegelt:



1. Auslöser

Die Auslöser zur Entwicklung einer Gewohnheit sind unterschiedlich und facettenreich. Von sozialem Druck (beispielsweise in Form von Verabredungen mit anderen zum Training) über veränderte Rahmenbedingungen (präventive Kurse nach §20 SGB werden finanziell bezuschusst) bis zur Überrumpelung (Studios werden wie bei der Corona-Pandemie über Nacht geschlossen und es braucht ad hoc alternative Trainingsmöglichkeiten) sind alle Varianten erlaubt, die dem Zweck dienlich sind. Bekannte Beispiele aus der Wirtschaft sind die automatischen Check-in-Schalter am Flughafen, dem Studio oder den Messezentren bzw. SB-Kassen im Supermarkt, deren Handhabung (noch) von Mitarbeitenden betreut wird, aber die Kundschaft zielgerichtet und behutsam an die neue Handlung herangeführt wird. Lange Warteschlangen bzw. Zeitersparnis sind weitere – oft unbewusste – Argumente, um branchenübergreifend neue, innovative Varianten und Lösungen auszuprobieren.



2. Handlung

Hier geht es um das gewünschte und fest vorgenommene Handeln – Sport treiben, gesunde Ernährung, kompaktere und strukturiertere Meetings, mitarbeiterzentrierte Führung usw. In dieser Phase wird ▶

genauer betrachtet, wie die neue Handlung gerade zu Beginn der Umsetzung geschützt und unterstützt werden kann, damit sie immer wieder ausgeführt und dadurch verinnerlicht werden kann.



3. Belohnung

Besonders Belohnungen sind der Grund, weshalb man eine Handlung erneut durchführt. Durch die Belohnung bzw. ersten Erfolgserlebnisse werden Botenstoffe (wie Dopamin, Serotonin u. Ä.) ausgeschüttet, die die Handlung positiv bewerten. Erst das erneute Erlebenwollen führt zur Wiederholung. Belohnungen müssen dabei immer adäquat und variabel sein. Adäquat im Sinne der Attraktivität: Es hat keine Wirkung, wenn man den Kunden nach einem harten, fordernden Workout mit einem gratis Glas Wasser belohnt oder wenn eine Führungskraft für eine hochmotivierte Mitarbeiterin nur einen feuchten Händedruck und warme Worte übrig hat. Der Begriff „variabel“ deutet in diesem Zusammenhang an, dass die entsprechenden Belohnungen (egal ob gegenüber sich selbst oder Kundschaft und Team) abwechslungsreich gestaltet werden müssen, da sie sonst schnell ihren hormonellen Glückscharakter sowie ihren Motivationsaspekt verlieren. Nur wenn die Belohnung attraktiv und im positiven Sinne unberechenbar bleibt, ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, den Sprung von der einzelnen Handlung zur Wiederholung und final zur fixen Gewohnheit zu schaffen.

Gewohnheitsbildung lässt sich in folgender Erfolgsformel darstellen:



Denken



Tun



Anders denken



Verinnerlichen

Die vereinfachte Formel umfasst die Prozesskette von der grundlegenden Einstellung zu einer Handlung (Denken), über die Handlung selbst (Tun), dem Reflektieren und Erkennen („Gar nicht so schlecht“/Anders denken) bis hin zur wiederholten unbewussten Durchführung der Handlung (nicht mehr denken/verinnerlichen).

„Wie ein zartes Pflänzlein“ – Fallstricken umgehen

Bevor sich die Gewohnheit voll entwickeln kann, ist die immer wieder durchzuführende Handlung noch sensibel und im wahrsten Sinne des Wortes anfällig „wie ein zartes Pflänzlein“. Die unterschiedlichen Barrieren können physikalischen, sozialen oder psychologischen Charakter haben. Die bekanntesten psychologischen Barrieren sind Verlockungen oder der „innere Schweinehund“. Diese Barrieren wie „Bleib bequem zu Hause, anstatt dich im Studio zu quälen“ oder „Warum Management-

prozesse ändern, wenn es doch auch so geht“ verhindern die erneute Handlungsdurchführung. Auch Pausen – in Form von Unterbrechungen – haben „toxische“ Wirkung auf die Gewohnheitsentwicklung. Das gilt insbesondere dann, wenn im Change-Management nicht die adäquate Geschwindigkeit eingehalten wird und Pausen das Prinzip von wiederkehrender Anwendung der neuen Prozesse unterbinden. Um diesen Fallstricken zu entgehen, braucht es zusätzlich ein entsprechend strukturiertes Barrieremanagement. Wie in jedem Management geht es hier in einem ersten Schritt um die Analyse eventuell auftretender individueller und unternehmerischer Barrieren. In einem zweiten Schritt geht es um die Überlegung, wie man diese Barrieren entweder umgehen („get around“) oder ihnen begegnen kann („get through“).

Wenn-Dann-Pläne für die Umsetzung in die Praxis

Die wirksamsten Mittel, um eine neu entwickelte Gewohnheit zu schützen, sind sogenannte Wenn-Dann-Pläne. Sie beruhen auf dem gleichen Wirkungsprinzip wie Gewohnheiten und haben als Kernidee folgende Überlegung: „Wenn ich in die Situation komme, in der mich mein ‚innerer Schweinehund‘ auf die Couch locken will, dann mache ich ...“. Der Situation aus dem Weg gehen ist eine psychologische Variante der Wenn-Dann-Pläne. Eine soziale Variante der Wenn-Dann-Pläne ist es, Ressourcen zu aktivieren, z. B. beruflich einen Mitarbeiter oder privat die Lebensgefährtin um Unterstützung zu bitten oder für den Trainingseinstieg einen geeigneten Trainingspartner zu suchen. Die psychologische Wenn-Dann-Variante stellt das Commitment in Form des unbedingten Willens („Ja, ich will“) in den Fokus.

Resümee und Ausblick

Scheuen Sie sich nicht vor Veränderungen und arbeiten Sie im Alltag kontinuierlich an neuen Gewohnheiten! Sie gelten zwar als die grössten Verhinderer von individueller und unternehmerischer Weiterentwicklung bzw. Veränderung, aber sie sind gleichzeitig auch die Grundlage für Innovation, Performance und Exzellenz. ■



Prof. Dr. Oliver Schumann

Der studierte Sportökonom und ausgebildete Sportpsychologe ist für die BSA-Akademie und die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent, Tutor und Autor tätig. Die Schwerpunkte seiner Professur liegen in den Bereichen Strategisches Management, Neurokommunikation und Sportökonomie.

Literaturliste

Myers, D. G. (2014). Psychologie (3. Auflage). Heidelberg: Springer.

Verplanken, B. (2018): The Psychology of habit. Theory, Mechanisms, Change, and Contexts Heidelberg: Springer.

Statista (2019). Die guten Vorsätze für 2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/20341/umfrage-beliebteste-vorsaetze-fuer-2020/>

ZEIT ONLINE (2018). Am liebsten würde ich damit aufhören ... die Frage ist nur: Wann? Und vor allem: Wie?. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2018/01/psychologie-gewohnheiten-verhalten-muster-aenderung>