



Hilfreich oder zerstörerisch?

Vom Potenzial der Gewohnheiten

Wie wir zur Arbeit kommen, was wir dort als Erstes machen, ob wir täglich den Umsatz checken oder nie – all das sind Gewohnheiten. Routinen bestimmen einen Großteil unseres Tages, einen Großteil unseres Lebens. Schaden sie uns eigentlich oder sind sie nützlich?

Autorin: Christine Stahr

FOTO: GETTY IMAGES/E+


Verborgene Macht

Gewohnheiten loszuwerden ist deshalb verdammt schwierig. Und wieso auch die Mühe? Immerhin könnten wir ohne Routinen den Alltag nicht bewältigen. Jede Kleinigkeit Tag für Tag neu zu entscheiden würde uns schlicht überfordern – bis zu 50 Prozent all unserer Handlungen bestehen aus Gewohnheiten. „Durch Gewohnheiten wird unser Leben leichter“, erklärt Rainer Höger, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg. „Je mehr routiniert, also automatisiert passiert, desto mehr Energie habe ich für andere Dinge.“

Und dennoch gilt es, wachsam gegenüber Routinen zu sein, denn sie haben auch ein zerstörerisches Potenzial: Gewohnheiten sind der Feind von Veränderungen, notwendigen Anpassungen, von Flexibilität. Kurz: Sie können Lebendigkeit verhindern, denn wer automatisiert handelt, nimmt die Handlung kaum noch wahr. Andrea Montua, Geschäftsführerin von MontuaPartner Communications, warnt: „Ein regelmäßiges Meeting kann von heute auf morgen einen ungunstigen Dreh bekommen und zum Beispiel weniger effektiv sein. Um das wahrzunehmen, braucht eine Führungskraft sensible Antennen. Bei einer gewohnten Handlung sind viele allerdings oft weniger achtsam.“

Die Erfahrung, wie schnell eine hilfreiche Gewohnheit sich in eine schädliche verwandeln kann, hat Sandra Braun, CMO bei WHOW Games, erst vor Kurzem gemacht. „Wir sind ziemlich schnell gewachsen“, erzählt sie. „Wenn ich früher wollte, dass bei einem Spiel etwas verändert wird, bin ich einfach zu dem zuständigen Kollegen gegangen und habe ihn darum gebeten. Das war am effektivsten. Jetzt geht das nicht mehr, dafür sind wir inzwischen einfach zu viele. Der Entwickler würde ständig aus der Arbeit rausgerissen, wenn jeder mit einem Anliegen einfach zu ihm ginge. Zum Glück haben wir die Gewohnheit verändert: Heute muss ich ihm ein Ticket erstellen. Er hat so die Möglichkeit, zu priorisieren und alles nach und nach abzuarbeiten.“

Hilfreiche Gewohnheiten etablieren

Um Gewohnheiten zu verändern oder neue Gewohnheiten zu etablieren, ist 



Am Ende steht die Belohnung: Wir wiederholen unser Verhalten, weil wir uns etwas davon versprechen

Morgens auf dem Weg zur Arbeit beim Lieblingsbäcker das Croissant kaufen. Im Hotel zuallererst das Smartphone an die Steckdose. Meetings mit dem Status quo starten. Im Auto Deutschlandfunk hören. Nach dem Essen der Espresso.

Gewohnheiten sind Handlungen, die wir wiederholen, wieder und wieder, ohne darüber nachzudenken. Eingebettet sind Gewohnheiten meist in einen ganzen Kontext: Wir wiederholen die Handlung zur selben Zeit, am selben Ort oder mit denselben Menschen. Am Anfang einer neuen Gewohnheit steht ein Reiz von außen. Der Auslöser kann zum Beispiel das Betreten des Büros sein. An unserem ersten Arbeitstag hat uns vielleicht ein Kollege einen Kaf-

fee angeboten. Der nette Small Talk am Kaffeeautomaten wirkt als Belohnung. Da unser Gehirn Belohnungen liebt, holen wir uns am nächsten Tag als Erstes wieder einen Kaffee. Damit wir uns wieder so fühlen wie gestern, nämlich gut aufgehoben.

Je öfter wir die Handlung wiederholen, umso stärker verselbstständigt sich die damit verbundene positive Emotion: Auch ohne eine nette Unterhaltung am Kaffeeautomaten fühlen wir uns morgens besser, wenn wir als Erstes Kaffee trinken.

Das Gehirn belohnt jetzt die Routine selbst. Die Wiederholung allein gibt uns schon ein gutes Gefühl, dem Verstand ist die Handlung damit nur noch schwer zugänglich.

es sehr nützlich zu wissen, wie Gewohnheiten entstehen, nämlich durch einen Auslösereiz zu Beginn der Handlung und eine konkrete Belohnung am Ende.

Dieses Wissen hat sich WHOW Games zunutze gemacht. Das Ziel: Die Grafiker des Unternehmens sollen umsatzorientierter arbeiten. „Die meisten Grafiker wollen vor allem, dass ihr Produkt gut aussieht“, umreißt Sandra Braun die Problematik. „Um ein umsatzorientiertes Verhalten zu etablieren, haben wir unser monatliches Umsatzziel auf Tage runtergebrochen. Einen Monat lang gibt es jetzt jeden Tag, an dem das Umsatzziel erreicht wird, einen Gewinn. Gestern haben wir es zum Beispiel geschafft, deshalb bekommen wir einen Billardtisch fürs Büro. Wenn wir das Umsatzziel heute knacken, singt das ganze Management Karaoke.“ Sandra Braun grinst. „Das wird bestimmt lustig“, meint sie. Sie ist stolz auf die Idee.

Zu Recht, denn das Unternehmen hat geschickt über einen Monat hinweg regelmäßig Auslösereize gesetzt – die täglichen Umsatzziele – und ebenso regelmäßige und vor allem direkt erfahrbare Belohnungen ausgelobt.

Die Aussicht auf eine künftige Belohnung wie zum Beispiel ein langfristiges Unternehmenswachstum und damit die Aussicht auf sichere Arbeitsplätze wäre genauso wenig ausreichend für eine Verhaltensänderung wie die Aussicht, durch regelmäßigen Sport schlanker und gesünder zu werden. Die Belohnung sollte sofort spürbar sein, damit sie ein Verlangen erzeugt und so für eine erste Wiederholung des Verhaltens sorgt.

„Die Mitarbeiter werden kein Ritual verändern, wenn sie keinen Vorteil für sich darin sehen. Dieser Vorteil für die Mitarbeiter – nicht für das Unternehmen oder den Chef – sollte kommuniziert werden“, sagt Andrea Montua und fügt noch hinzu: „Der Nutzen für den Einzelnen sollte größer sein als die Kosten.“ Denn: Kosten hat jedes neue Verhalten. Allein durch den Energieaufwand, der für neue Handlungen aufgebracht werden muss. Bei WHOW Games scheint die Rechnung aufgegangen zu sein. Bei dem wöchentlichen Meeting am Montag tauschen sich die Kollegen darüber aus, wann das Umsatzziel erreicht wurde und wann nicht. „Das ist jetzt ein echtes Thema“, schwärmt Sandra Braun. „Das sehen wir auch online. Wir arbeiten mit

Slack, einem Chat-Tool, da schreibt der Chef dann, ob wir das Ziel erreicht haben oder nicht. Da hagelt es förmlich Kommentare! Die Beteiligung ist echt super.“

Das Reden über die Gewinne und die gemeinsame Anstrengung dafür unterstützen die Ritualisierung des neuen Verhaltens. „Eine Verhaltensänderung wird einfacher zur neuen Gewohnheit, wenn andere Menschen dieses Verhalten schon zeigen, denn Menschen vergleichen sich mit anderen Menschen in ihrer Umgebung“, erklärt Rainer Höger. Er betont auch die

Die Macht der Gewohnheiten

Schwieriger, als eine neue Gewohnheit zu etablieren, ist es, eine alte loszuwerden

Rolle von Vorbildern. Wie die soziale Komponente können auch sie dazu beitragen, ein Verhalten zu stabilisieren, bis es sich schließlich durch die Wiederholung automatisiert hat. Bei WHOW Games werfen dann im Optimalfall alle Mitarbeiter täglich einen Blick auf den Umsatz, die Orientierung daran ist Gewohnheit.

Schädliche Gewohnheiten loswerden

Schwieriger, als eine neue Gewohnheit zu etablieren, ist es, eine alte, wenig nützliche Gewohnheit loszuwerden und durch eine neue zu ersetzen. Das



Auto stehen zu lassen und stattdessen mit dem Bus zur Arbeit zu kommen bedeutet beispielsweise erst mal einen ziemlichen Aufwand: Busfahrpläne müssen studiert und der Weg zur Bushaltestelle recherchiert werden. Der Aufwand reduziert sich erst im Lauf der Zeit.

Wünscht sich ein Unternehmen, dass Mitarbeiter das eigene Auto stehen lassen und stattdessen die öffentlichen Verkehrsmittel oder das Fahrrad nutzen, sollte es ihnen den Umstieg also so einfach und bequem wie möglich machen. Wichtig ist, den ohnehin höheren Energieaufwand des neuen, nicht automatisierten Verhaltens möglichst weit zu reduzieren. Ein Schubser, ein Nudge, kann dazu beitragen, Mitarbeiter zu bewegen, das neue Verhalten einmal auszuprobieren. Der Verhaltensökonom Richard H. Thaler hat die Theorie des Nudgings entwickelt und dafür den Wirtschaftsnobelpreis erhalten.

Das Unternehmen, das ein grüneres Image anstrebt, kann zum Beispiel Ich-fahre-umweltfreundlich-Aufkleber an die Mitarbeiter verteilen, das wäre ein Nudge, ein Anschubser. Anreize wie kostenlose Fahrkarten sind für Arbeitgeber deutlich teurer. Sie verschaffen demjenigen einen Vorteil, der mit dem Bus statt mit dem Auto zur Arbeit kommt, und motivieren so zum Ausprobieren.

Zudem ist es wichtig, ein Verlangen nach dem neuen Verhalten hervorzurufen. Das gelingt durch Belohnungen. Eine Belohnung ist es, wenn sich der Mitarbeiter nach der Busfahrt und dem kurzen Spaziergang zur Bushaltestelle entspannter fühlt als nach der Autofahrt. Hetzt er dagegen im strömenden Regen zur Haltestelle, festigt die Erfahrung die alte Gewohnheit, mit dem Auto zu fahren.


„Kontraproduktiv sind bereits negative Bilder“, betont Rainer Höger. „Wenn ein Unternehmen das Verhalten der Mitarbeiter ändern möchte, dann sollte es auf positive Bilder achten. Wer also Mitarbeiter dazu bewegen will, mit dem Fahrrad oder den öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen, fängt damit am besten im Sommer an. Dann werden die Fahrradfahrer braun und sehen gesund aus. Im nächsten Winter, wenn das Fahren unangenehmer wird, ist das Verhalten im Optimalfall schon etabliert, der Schalter ist erfolgreich umgelegt.“

Besonders offen für ein verändertes Verhalten sind Menschen in Krisen und Umbruchsituationen, denn dann ändert sich der Kontext, in den Gewohnheiten eingebettet sind. Ein Jobwechsel, die Geburt des ersten Kindes, eine Trennung – das alles sind sogenannte teachable moments. Die Menschen in diesen Situationen sind ohnehin auf der Suche nach Informationen und neuen Wegen.

Andrea Montua fasst es so zusammen: „Der Veränderungswille ergibt sich aus der Summe von Leidensdruck, also dem teachable moment, einer positiven Vision und den konkreten ersten Schritten.“ Diese Change-Formel sei der Schlüssel für alle Change-Prozesse.

Aufmerksam bleiben

Um auch ohne großen Leidensdruck fähig zu sein, Gewohnheiten zu verändern, zum Beispiel, weil sie ins Negative gekippt sind oder weil sich ein Unternehmen durch ein einfaches Weiter-so auf Dauer nicht am Markt halten kann, gilt es, stets aufmerksam zu bleiben. „Achtsamkeit ist ein Erfolgskriterium, um hilfreiche Gewohnheiten zu etablieren“, unterstreicht Andrea Montua. Wer dann etwas ändern will, der kann sich aus einem ganzen Köcher an Instrumenten bedienen, die dazu beitragen, eine alte Gewohnheit leichter abzustreifen und durch eine passendere zu ersetzen. Sie reichen von Belohnungen über Nudges und Anreize bis hin zu positiven Visionen und Vorbildern. Hat sich das neue Verhalten einmal verregelmäßigt, geht damit häufig eine Abwertung der alten Gewohnheit einher. „Auch dadurch wird die neue Gewohnheit stabilisiert“, erklärt Rainer Höger. Durch das geänderte Verhalten, mit dem Bus oder dem Fahrrad statt dem eigenen Auto zur Arbeit zu kommen, kann sich also ein stärkeres Umweltbewusstsein entwickeln.

„Umgekehrt funktioniert das übrigens nicht so leicht. Überzeugungen oder Einstellungen lassen sich in der Regel nicht einfach in ein neues Verhalten umsetzen“, sagt Höger und zuckt bedauernd mit den Schultern. Der Energieaufwand, die eigenen Gewohnheiten im Auge zu behalten und bei Bedarf zu verändern, lohnt sich also – für jeden Einzelnen, für Unternehmen, für die Gesellschaft. 

Impressum

JAHRGANG 61

HERAUSGEBER

Deutscher Marketing
Verband e. V.,
Düsseldorf
Georg Altrogge (v. i. S. d. P.)

ORGANZEITSCHRIFT

Verein Deutscher
Ingenieure e. V.
Gesellschaft Produkt- und
Prozessgestaltung

HERAUSGEBERBEIRAT

Peter Buoke,
Carsten Cramer,
Axel Dahm,
Prof. Dr. Margit Enke,
Florian Haller,
Prof. Dr. Peter Kenning,
Dr. Matthias Kottenhahn,
Johannes H. Mauss,
Corinne Nauber,
Dr. Jesko Perrey,
Hans Piechatzek,
Prof. Dr. Henrik Sattler,
Prof. Dr. Ralf E. Strauß,
Michael Vagedes

REDAKTION

Chefredaktion:

Georg Altrogge,

Vera Hermes

Artdirection:

Hans-Jürgen Polster

Redaktion dieser Ausgabe:

Peter Hanser*, Sarah Hötling,

Klaus Janke*, Roland Karle*,

Christine Mattauch*, Frank

Puscher*, Christine Stahr*,

Anja Sturm*

(* freie/r Mitarbeiter/in)

Redaktionsassistent:

Lea Steinhäuser

Grafik/Gestaltung/Produktion:

Katja Hagen

Schlussredaktion:

Lektornet

Titelmotiv:

Hans-Jürgen Polster

Anzeigenleitung:

Regina Hamdorf,

Tel. 0211 887-1484

fz.marketing@

handelsblattgroup.com

Crossmediasales:

Martina Kosch,

Tel. 0211 887-1472

fz.marketing@

handelsblattgroup.com

Disposition:

Lea Steinhäuser,

Tel. 040 431 794 716

lea.steinhaeuser@meedia.de

SERVICE:

Inland
Tel. 0800 000-1637
Fax 0800 000-2959

Ausland

Tel. +49 (0)211 887-3670

Fax +49 (0)211 887-3671

kundenservice@fachmedien.de

ANSCHRIFT DES VERLAGS:

planet c GmbH
Dorotheenstraße 64
22301 Hamburg
www.planetc.co

Handelsregister Hamburg HRB
141007; Geschäftsführung:
Andrea Wasmuth (Vorsitzende),
Thorsten Giersch, Jan Leiskau

Geschäftsführung: ,
Andrea Wasmuth

Anzeigenpreisliste:

zzt. gilt Nr. 1 ab 1. Januar 2019

Erscheinungsweise:
monatlich

Bezugspreise:

Einzelheft € 14,80 zzgl.

Versandkosten

Jahresvorzugspreis

Inland € 141,- inkl. 7/19 % MwSt.

zzgl. € 9,- Versandkosten

Abo für Studenten

gegen Vorlage einer gültigen

Bescheinigung jährlich

€ 75,50 inkl. 7/19 % MwSt.

zzgl. € 9,- Versandkosten

Auslandsabonnent

jährlich € 129,78

zzgl. € 30,- Versandkosten,

für EU-Länder zzgl. MwSt.,

Luftpostgebühren auf Anfrage.

Mitglieder des Deutschen

Marketing Verbandes e. V. (DMV)

und des Vereins Deutscher

Ingenieure e. V. (VDI) beziehen

die absatzwirtschaft in der

Printversion bzw. als E-Paper

im Rahmen des jeweiligen

Mitgliederbeitrags.

Abbestellungsfristungen

sind nur mit einer Frist von

21 Tagen zum Ende eines

Bezugsjahres möglich.

Im Falle höherer Gewalt

(Streik oder Aussperrungen)

besteht kein Belieferungs- oder

Entschädigungsanspruch.

Bankverbindung:

MEEDIA GmbH & Co. KG

HypoVereinsbank

IBAN:

DE32 3022 0190 0025 3421 78

SWIFT-Code / BIC:

HYVEDEMM414

Litho, Druck,

Verarbeitung, Versand:

Vogel Druck, Würzburg

ISSN 0001-3374



Sofern Sie Beiträge dieser Zeitschrift in Ihren internen elektronischen Pressespiegel übernehmen wollen, erhalten Sie die erforderlichen Rechte und/oder digitalen Beiträge unter pressemonitor.de oder unter Tel. 030 284930 PMG Presse-Monitor Deutschland GmbH & Co KG., DPV Vertriebservice GmbH, Süderstr. 77, 20097 Hamburg, dpv-vertriebservice.de