

Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

Stille Revolution ist die Antwort auf die Zukunft der Unternehmen – losgelöst davon, wie die Zukunft sich tatsächlich entwickeln wird.



Günther Wagner
 Unternehmer
 Wagner Consulting



Die Macht der Gewohnheit

Der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth hat sich mit den Veränderungsschwierigkeiten von Menschen intensiv auseinandergesetzt, mit dem Ergebnis: Veränderungen im Verhalten und im Tun, auch im Beruf, sind äußerst schwierig. Der Grundstein für die Veränderungsbereitschaft bzw. Veränderungsoffenheit wird lt. Forschung in den ersten drei Lebensjahren im limbischen System, dem Hauptsitz der Gefühle und des emotionalen Gedächtnisses, gelegt. Das hat zur Folge, dass man ein Leben lang mit diesem inneren Kind und seinen Erfahrungen das Leben lebt, entsprechend der kindlichen Prägung festen Denk- und Handlungsmustern folgt und auch so den Beruf ausübt. Mag sein, dass man als Erwachsener die Entschlossenheit spürt, dass man etwas in den gewohnten Verhaltensweisen ändern möchte, weil es gut wäre. Aber dabei vergessen wir meist das innere Kind bzw. den mit dem inneren Kind verbundenen tückischen Gegenspieler: die persönlichen, individuellen Prägungen und Gewohnheiten. *Die Gewohnheit hat eine unfassbare Macht über uns. Sie ist tief im Gehirn verankert und belohnt jeden Schritt, der auf alten, ausgetretenen Pfaden gegangen wird – selbst dann, wenn diese von außen betrachtet gar nicht so gut sind.*

Das Gehirn braucht zur Verarbeitung von ungewohnten, neuen Handlungsfeldern sehr viel Energie, weit mehr als für gewohnte Reaktionen. Das Gehirn will aber gar nicht so viel Energie aufbrauchen, sondern möchte Energie sparen. Deshalb belohnt uns das Gehirn dann, wenn wir energiesparend,

sprich konform nach Gewohnheit, arbeiten. Dann schüttet das Gehirn körpereigene Opiate, also Wohlfühldrogen, aus.

Erst durch einen kaum noch zu ertragenden Leidensdruck lässt man Veränderungen zu. i Selbst Extremsportler, die regelmäßig Grenzen überschreiten, haben Hemmung, gewohnte Handlungsfelder zu verlassen, und versuchen Veränderungen in bestimmten Aspekten ihres Verhaltens aus dem Weg zu gehen. So hatte beispielsweise der Extremsportler Felix Baumgartner in der Vorbereitung auf seinen Rekordsprung aus der Stratos-Sphäre mit dem Druckanzug heftige Probleme, regelrechte Panikattacken. 2 Jahre lang versuchte er dieses Problem in der Vorbereitung zu verheimlichen, und die mit dem Anzug verbundenen Verhaltensänderungen aufzuschieben. Dabei hat er viel getrickst und die anderen angelogen.

Die meisten Menschen kämpfen nicht mit der Angst vor dem Neuem, sondern mit dem Verzicht auf den gewaltigen geirneigenen Bonus, der bei gewohnheitskonformen Verhalten ausgeschüttet wird. ii Dieses gewohnheitskonforme Verhalten orientiert sich stark nach der Prägung im Hirn.

Gewohnheiten dürfen aber jetzt nicht nur negativ betrachtet werden. Gewohnheiten ermöglichen effizientes Handeln, sind kognitiv sinnvoll und ressourcensparend. Gewohnheiten haben sich nicht zufällig herausgebildet, sondern jene Handlungen gestärkt, die zu einem als Mensch entsprechend der Prägung passen, wofür man sozusagen talentiert ist und meist auch Erfolg im Leben hat. Gewohnheiten haben somit erfahrungsbasiert eine hohe Wahrscheinlichkeit, weiterhin erfolgreich zu sein. Gerade zu Beginn der Menschheitsgeschichte war das überlebenswichtig. Gleichzeitig hindert aber die Prägung und der damit verbundene Wunsch nach Sicherheit und Wohlfühl, dass man Änderungen tatsächlich angeht. iii Nach außen hin mag man vielleicht so tun, dass man die Änderungen gutheißt, aber unbewusst wehrt man sich gegen die Veränderungen und versucht mit subtilen Tricks, die Änderungen aufzuschieben, oder so zu tun, als ob man ohnehin bemüht ist, die Veränderungen auf sich zu nehmen, was aber bei genauer Betrachtung nicht stimmt.

Auch der Psychologe Roy Baumeister von der Florida State University hat in Experimenten eindeutig zeigen können, dass es für das Gehirn ein außerordentlicher Kraftakt ist, Prägungen und Gewohnheiten zu widerstehen und Veränderungen zuzulassen. Disziplin hilft hier auch nicht, denn Disziplin erschöpft sich ähnlich wie die Muskelkraft. iv *Nur 20 Prozent der Menschen sind wendig und offen, sich immer wieder in neue Abenteuer zu stürzen und Neues auszuprobieren. Doch genau das ist ihre Prägung, und damit bei genauer Betrachtung auch eine Gewohnheit. 80 Prozent, sprich die Mehrheit der Menschen, brauchen nach Hans-Georg Häusel entsprechend ihrer Prägung die gewohnten Routinen und Verhaltensmuster, um sich sicher und wohl zu fühlen – selbst dann, wenn ihnen das Gewohnte vielleicht gar nicht guttut.* v Häusel hat festgestellt, dass Menschen wie auch Tiere und ebenso die Bakterien sich in drei verschiedenen Motivations-Emotions-Antriebssystemen (Instruktoren) bewegen: im Stimulanz-, im Dominanz- und im Balancesystem. Die limbische Prägung ist zu über 60 Prozent angeboren und arbeitet sprachlos, sprich, reagiert auf Bilder, Symbole und Rituale, und die Prägung versucht alles, um Unlustgefühle zu vermeiden und passend zur Prägung Lustgefühle hervorzurufen. vi So kann eine Änderung im Verhalten, wenn diese nicht zur entsprechenden Prägung passt, sehr schnell Unlustgefühle hervorrufen und

versucht. Es braucht mehr. Es braucht einen erweiterten Blick – einen Blick über den technischen, strukturellen Faktentellerrand hinaus. Der Microsoft-Chef Satya Nadella würde sagen, es braucht Mitgefühl, es braucht Mitgefühl im Umgang mit sich selbst und den Gewohnheiten und es braucht Mitgefühl im Umgang mit Mitarbeiter*Innen und deren Gewohnheiten.



Günther Wagner

Abstract - Verzeichnis

-
- ⁱ <http://www.stern.de/gesundheit/loslassen-lernen-warum-uns-veraenderungen-so-schwerfallen-3926206.html>. Am 2017-09-26 gelesen.
- ⁱⁱ <http://www.stern.de/gesundheit/loslassen-lernen-warum-uns-veraenderungen-so-schwerfallen-3926206.html>. Am 2017-09-26 gelesen.
- ⁱⁱⁱ http://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/wir_koennen_gewohnheiten_ausbremsen/. Am 2017-09-26 gelesen.
- ^{iv} <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2008/01/Veraenderung/seite-3>. Am 2017-09-26 gelesen.
- ^v <http://www.stern.de/gesundheit/loslassen-lernen-warum-uns-veraenderungen-so-schwerfallen-3926206.html>. Am 2017-09-26 gelesen.
- ^{vi} Häusel, Hans-Georg: Limbic Success. So beherrschen Sie die unbewussten Regeln des Erfolgs. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG. Planegg/München. 2002.
- ^{vii} <http://www.stern.de/gesundheit/loslassen-lernen-warum-uns-veraenderungen-so-schwerfallen-3926206.html>. Am 2017-09-26 gelesen.