



Gewohnheiten ändern – geht nicht!?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Der Jahreswechsel kam dem Chef gelegen. Nach dem erfolgreich abgeschlossenen Vorjahr und erholsamen Urlaubstagen war es jetzt an der Zeit, seinen Teams ein paar überfällige Prozessänderungen zuzumuten. Das erste Vortasten war auf Widerstand gestoßen, was er sich damit erklärte, dass die Teams seit Jahren zusammenarbeiteten und ihre Abläufe wie im Schlaf beherrschten. Das machte sie schnell und effizient.

Doch diese Gewohnheiten hatten eine Schattenseite: Sie machten gleichermaßen schwerfällig und unflexibel. Jeder Versuch der Änderung fühlte sich wie ein Kampf für den Chef an. Immer gab es Argumente dagegen, spürte er Abwehr und Unlust, wo er sich Neugier und Interesse wünschte. Daher hoffte er auf die ersten Tage im noch unverbrauchten neuen Jahr. Zwar fragte er sich insgeheim, ob derart eingeschliffene Gewohnheiten

überhaupt änderbar waren. Doch hinnehmen wollte er das auf keinen Fall. Was also sollte er tun?

Würdigen und kleine Schritte

Glücklicherweise hält die Gewohnheitsforschung Erkenntnisse bereit, die dem Chef helfen und leicht umzusetzen sind. Die folgenden drei Punkte sind der Kern.

- **Altes würdigen:** Um Gewohnheiten zu verändern, ist es das Beste, sie zu würdigen, statt sie für überholt und untauglich zu erklären. Letzteres führt zu unnötigen Widerständen, denn Menschen sind zu Recht stolz auf das, was sie tun. „Dieser Prozess hat uns über lange Zeit hervorragende Dienste geleistet“, ist ein Beispiel dafür.

- **In kleinen Schritten vorangehen:** Die Wahrscheinlichkeit für die Umsetzung eines neuen Verhaltens steigt, je leichter es fällt und je geringer die dafür benötigte Motivation ist. Daraus folgt, lieber häu-

fig kleine Schritte der Veränderung zu gehen als seltener große. Zudem wirkt ein solcher Flow Verkrustungen entgegen.

- **Neues an Gewohntes hängen:** Neues Verhalten braucht einen Trigger, der es auslöst. Das Einfachste ist es, die gewünschten neuen Aktivitäten an gewohnte alte zu hängen. Zum Beispiel: „Immer, wenn ihr ein Kick-off für eine neue Software-Version macht (alt), dann prüft danach die Ressourcenverfügbarkeit (neu).“

Sie sehen: Gewohnheiten sind veränderbar, indem Sie smart vorgehen und von der Brechstange absehen. Wenn Sie dann noch das Umsetzen der neuen Schritte würdigen und verstärken, entsteht eine neue Gewohnheit – und der Kreis schließt sich. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.