

*"Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest,  
steig ab."*

Sprichwort der Dakota-Indianer

(... satirische Ergänzung zu diesem Sprichwort am Ende des Artikels ...)

## **Gewohnheiten verändern, Muster unterbrechen**

Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen zum Thema Verhaltensänderung?

Haben Sie schon öfter versucht "Kleinigkeiten" in Ihrem Leben zu verändern? Sie mussten einsehen, dass es viel schwerer ist, als Sie dachten?

Die Erfolgsfachliteratur empfiehlt: Um Verhalten zu verändern, brauchen Sie ein klares Ziel und hohe Motivation. Die meisten Menschen haben aber die Erfahrung gemacht, dass klare Ziele und hohe Motivation allein nicht ausreichen, wenn es darum geht, unser Verhalten zu ändern.

Da wir aber nicht wissen, wie wir erfolgreich Verhalten ändern können, haben wir die Erklärung der "geringen Selbstdisziplin" erfunden. Mit geringer Selbstdisziplin hat das aber oft wenig zu tun.

Was ist dann der wirkliche Grund unserer Schwierigkeiten?

### **1. Muster stabilisieren Energie**

Menschen sind Gewohnheitsmeister. Wir gewöhnen uns schnell an eine neue Stadt, eine neue Lebenssituation, neue Aufgaben, neue Kollegen, einen neuen Arbeitsplatz. Neue Mitarbeiter übernehmen gerne die in ihrer neuen Umgebung geltenden Regeln und Abläufe, da die rasche Übernahme der vorhandenen Gewohnheitsmuster und Routinen dabei hilft, mit den komplexen Problemstellungen des Tagesgeschäftes besser zu Rande zu kommen. Doch Gewohnheiten sind auch gefährlich, steckt doch in jeder Gewohnheit auch ein nicht zu unterschätzendes „Sucht“potenzial. Gewohnheiten machen abhängig, sie legen fest. Gewohnheiten beschränken unsere Flexibilität im Denken und Handeln und lassen uns in ungewöhnlichen Situationen und bei neuartigen Anforderungen ohne Vorwarnung „ins offene Messer“ laufen. Der Entlastungsfunktion guter Gewohnheiten steht die Last der schlechten Gewohnheiten gegenüber. Schlechte Gewohnheiten gefährden die Gesundheit; sie belasten soziale Beziehungen; sie führen dazu, dass man an den immer gleichen Problemen scheitert, da sie mit den gleich bleibend falschen Verhaltensmustern angegangen werden.

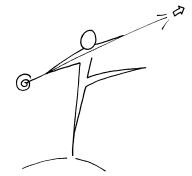
Gewohnheiten stellen verinnerlichte, das heißt erlernte Handlungsstrategien dar, deren Sinn und zugrunde liegende Motive nicht mehr bewusst sind oder hinterfragt werden.

All das verfestigt sich zu so genannten Routinemustern.

Wenn wir zum Beispiel einen Raum zum ersten Mal betreten, wählen wir sofort "unseren Platz." Wir tendieren dazu, von nun an den immer gleichen Platz zu wählen.

Diese Routinemuster sind nicht nur äußere Aktivitäten, wie zur Arbeit gehen oder immer zur gleichen Zeit essen. Auch geistige Muster haben wir verinnerlicht und wenden sie ständig an. Unser Erfolg oder Misserfolg, unsere zyklisch immer wiederkehrenden Krisen sind Ausdrucksformen unserer Lebensroutinen. Deshalb haben wir auch im Laufe unseres Lebens immer wieder mit den gleichen Arten von Problemen zu kämpfen.

Offensichtlich sind aber manche Menschen besser in der Lage, sich regelmäßig so zu verhalten, wie sie es *eigentlich* wollen. Die Frage ist nur:



## **Welches Wissen und welche Fähigkeiten haben diese Menschen, um ihr Verhalten ziieldienlich zu steuern?**

Zu den wichtigsten Elementen zählt Energie.

Es leuchtet ein, dass alles, was wir tun, Energie erfordert.

Wir können keine einzige Handlung ohne die dazu erforderliche Energie ausführen.

Doch obwohl jeder Mensch Energie hat, wird diese Energie gewöhnlich völlig durch alltägliche Routineaktivitäten verbraucht.

Der Gehirnforscher Paul D. MacLean hat herausgearbeitet, dass unser Verhalten zu einem großen Teil von unserem Stammhirn gesteuert wird. Und das Schlüsselwort, das die Organisation von Energie in unserem Stammhirn am besten charakterisiert, heißt Muster.

Neurowissenschaftler vermuten, dass Muster gerade wegen ihrer Funktion als Energie-Stabilisierer so schwer zu verändern sind. Wir wissen heute auch, dass einmal gefestigte Muster im Gehirn gespeichert bleiben. Sie werden nicht gelöscht – können aber durch neue Muster überlagert werden (vgl. Peter Schipek).

Unser Verhaltensgedächtnis codiert unsere Erfahrungen als Muster mit dem Ziel, sie in ähnlichen Zusammenhängen wieder abrufen zu können. Zentrale Zusammenhänge, Kontexte, nach denen wir unser Verhalten organisieren, sind beispielsweise die von Zeit und Raum: Kontexte der Zeit sind beispielsweise:

"Zeit zum Arbeiten", "Zeit für mich", "Zeit für Weiterbildung", "Zeit für die Familie".

Kontexte des Raums sind zum Beispiel unser Lieblingssessel, der Platz, an der wir uns erholen usw.

Zeit und Raum sind wichtige Kontexte unseres Verhaltens, aber keineswegs die einzigen. Unsere Rhythmen, Rituale und Werte sind weitere entscheidende Kontexte, die unser Verhalten strukturieren.

### **Wie können wir dann die Regie über die Musterbildung im Stammhirn übernehmen?**

Die Antwort nach MacLean lautet: Indem wir die Kontrolle über die Parameter übernehmen, die die Kontexte für unser Verhalten bilden.

Und das sind vor allem Rhythmen, Zeit- und Raumparameter.

Mit diesem Wissen denken wir nicht mehr über "mein Verhalten" nach, sondern nur noch über "mein Verhalten im Kontext X".

Unser Verhalten hängt nur zu einem Teil von unseren Zielen und von unserer Motivation ab. Zu einem Großteil wird es durch die (uns regelmäßig nicht bewussten) Muster unseres Stammhirns bestimmt.

## **2. Vom Umgang mit Rhythmen**

Wir alle kennen den Einfluss von Rhythmen auf unser Leben, auf unser Wohlergehen, auf unsere Leistung.

Besonders klar ist uns der richtige Rhythmus beim Sport. In keiner Ballsportart wird auf das Einspielen verzichtet. Turner turnen sich ein, Rennfahrer drehen eine Aufwärmrunde. Spitzensportler wissen um die Wichtigkeit des Einschwingens in den richtigen Rhythmus.

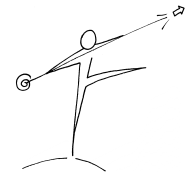
Warum ist uns im Alltag die Notwendigkeit des Hineingleitens in unseren Rhythmus so wenig bewusst?

Warum klingt es komisch, wenn wir sagen würden: "Ich muss erst noch meinen Rhythmus zum Aufräumen finden." Bei einer Bergtour finden wir das völlig normal.

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi bezeichnet den Zustand des Mitschwingens im eigenen Rhythmus als Flow - Erlebnis. Er weist nach, dass wir in diesem Zustand die besten Leistungen erbringen. Wir alle haben diesen Flow – Zustand schon erlebt. "Flow" ist das Gefühl, im Einklang mit sich und der Welt zu sein, das Gefühl der Übereinstimmung von Anforderung und Fähigkeit.

Fragen Sie sich also:

1. Welche wiederkehrenden Tätigkeiten fallen mir viel leichter (bringen auch bessere



- Ergebnisse und machen mehr Spaß), wenn ich im richtigen Rhythmus bin?
- Beobachten Sie, mit welchen Schritten Sie sich in die Rhythmen zu diesen Tätigkeiten "einschwingen".
- Finden Sie heraus, was Ihnen bei welchen Tätigkeiten Sie nicht "im Rhythmus" sind.

### 3. Vom Umgang mit Zeitkategorien

Wenn Sie Ihr Bewusstsein für Zeitkategorien schärfen, werden Sie eine faszinierende Beobachtung machen. Wann immer Menschen keine Zeit für sich selbst, keine Zeit für Weiterbildung, oder keine Zeit für ihre Familien finden, dann haben diese Menschen für diese Kategorien keinen fest definierten "Platz".

Menschen finden in ihrem Leben klar definierte "Zeiträume" für alles Mögliche (zum Beispiel "Zeitungslesen von Montag bis Freitag von 6.30 bis 7.00 Uhr" – oder "Samstag von 17.00 bis 19.00 Uhr Sport im Fernsehen".) Aber es gelingt oft nicht "Familien-Zeit" unterzubringen, weil alle Plätze der "Zeiträume" unbewusst oder bewusst durch Muster strukturiert und damit belegt sind.

Und solange derjenige, der Zeit für seine Familie will, nicht hinget und seine Muster durchschaut, seine "Zeiträume" umbaut, wird seine durch Verhaltensmuster strukturierte Energie auch nicht in andere Zeitkategorien fließen.

Wer dagegen eine neue Zeitkategorie schafft – indem er zum Beispiel morgens in der Zeitung nur die wesentlichen Nachrichten liest - hat auf einmal 15 Minuten Zeit für seine Familie oder für sich selbst.

- Erstellen Sie eine Liste mit allen Zeitkategorien, die Ihnen wichtig sind.
- Überprüfen Sie, welche Kategorien Sie bereits leben und welche nur auf dem Papier stehen.
- Prüfen Sie, welche Kategorien sich überschneiden.  
(Wenn Sie immer dann aufräumen, wenn "Familienzeit" ist, ist Ihre Wohnung zwar immer sauber, aber irgendwann ist vielleicht niemand mehr da!)
- Geben Sie neuen Kategorien einen Zeitraum, in dem Sie sie praktizieren können.

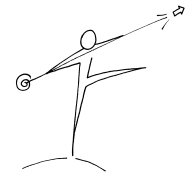
### 4. Vom Umgang mit Raumkategorien

Ein Manager, der noch stundenlang im Bett arbeitet und sich wundert, warum er so schlecht einschlafen kann, zeigt wohl keine große Verhaltensintelligenz bei der Nutzung von Raumkategorien.

Grundsätzlich gilt: Je mehr Kontexte wir übereinander legen, umso fester wird die Musterbildung. Wenn Sie also ein neues Verhalten festigen wollen legen Sie "mehrere Muster" übereinander.

Sie wollen z.B. regelmäßig laufen. Dann kategorisieren Sie zunächst einmal die Zeit morgens zwischen 6.00 und 7.00 Uhr als "Zeit für mich zum Laufen". Wenn Sie nun am Anfang immer auch die gleiche Dehnungsgymnastik machen und die gleiche Strecke laufen, dann optimieren Sie die Musterbildung. Je bewusster wir uns werden, wie sehr wir mit unseren Verhaltensmustern von Zeit- und Raumkategorien abhängig sind, umso bewusster werden wir nach dem suchen, wovon wir abhängig sein wollen.

So wird nachvollziehbar, wie wichtig es ist, das wir und unsere Familie zuhause feste Plätze zum Arbeiten, Spielen, Kommunizieren und auch zum Zurückziehen in uns selbst haben. Wir erkennen, dass wir mit den Raumkontexten sehr bewusst umgehen sollen, weil sie zu "Raumankern" werden.



## 5. Gewohnheitsmuster verändern

*„Die Dinge verändern sich nicht,  
nur wir verändern uns.“*  
Henry David Thoreau

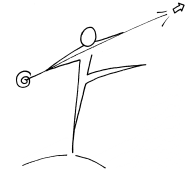
Das Interessante und zugleich Schwierige an der Arbeit mit Gewohnheiten ist, dass sie aktiv „vergessen“ werden müssen, um verändert werden zu können. Denn Gewohnheiten funktionieren wie praktizierte Erinnerungen, die zu vergessen nur gelingt, wenn sie durch die Präsenz faktisch anderer Verhaltensweisen oder Einstellungen überlagert werden.

Ein Beispiel:

„**Runter mit dem Winterspeck**“, lautet für viele Menschen die Devise zu Beginn eines neuen Jahres. Mehr Sport kann eine Möglichkeit sein, diesem Vorsatz nachzukommen. Um ihn in die Tat umzusetzen, müssen jedoch einige körperliche Gewohnheiten umgestellt werden. Ab jetzt wird zum Beispiel unerbittlich gejoggt. Der Schwung der guten Vorsätze hält jedoch meist nicht lange an und die meisten fallen, von allerlei guten Begründungen begleitet wie „Schlechtes Wetter heute“ oder „Keine Zeit gefunden“, wieder in ihre alten Gewohnheitsmuster zurück und stellen ihre Laufbemühungen ein. So weit, so normal. Die Fähigkeit zum Aufbau von Gewohnheitsmustern ist angeboren. Der Inhalt von Gewohnheitsmustern nicht. Eine wirkliche Veränderung eines etablierten Gewohnheitsmusters tritt erst ein, wenn das faktisch neue Gewohnheitsmuster die körperliche Erinnerung an den alten Zustand vollständig überlagert. Sportler kennen dieses Phänomen. Der menschliche Körper stellt sich auf regelmäßige Belastungen ein. Er erinnert sich sozusagen an die vorangegangenen Belastungssituationen und reagiert auf zu erwartende Belastungen durch eine Steigerung seiner Leistungsfähigkeit. Im Sport ist dieses Phänomen als „Trainingseffekt“ bekannt. Nach zwei bis drei Monaten hat sich der Körper auf diese Art und Weise so radikal umgestellt, dass es sich - für einen Nichtläufer kaum nachvollziehbar! - ernsthaft unangenehm anfühlt, wenn man sich nicht alle zwei bis drei Tage die entsprechende Dosis körperlicher Belastung gönnt. Im Grunde ist erst zu diesem Zeitpunkt der Zustand erreicht, in dem ein neues Gewohnheitsmuster (regelmäßig joggen) sich gegenüber einem alten Gewohnheitsmuster (regelmäßig nicht joggen) durchgesetzt hat. Ab jetzt kann das Leben gewissermaßen in ein Leben als Nicht-Läufer und ein Leben als Läufer unterschieden werden.

Dieses Beispiel kann auf jedes beliebige Verhaltensmuster übertragen werden, da alle Gewohnheitsmuster analoge psychische wie physische Aspekte beinhalten, auch wenn die Gewichtungen unterschiedlich verteilt sein mögen. Rauchen, Essen, Konsumverhalten jedweder Art, Denken, kreativ sein - alle Gewohnheitsmuster, die Menschen im Laufe ihres Lebens entwickeln, wurden einmal erlernt und können aus diesem Grund auch wieder verlernt werden. Erfolgreich verändert sind Gewohnheiten im Übrigen auch dann, wenn das Gewohnheitsmuster als Muster zwar noch erhalten bleibt, die Inhalte dieses Musters jedoch erneuert oder ausgetauscht werden konnten. Aus dem Bereich der Suchtforschung kennt man dieses Phänomen - dort wird es allerdings bislang nur unter negativen Vorzeichen diskutiert, und zwar als Suchtverlagerung. Jedes Suchtverhalten stellt im Prinzip ein extrem stabiles Gewohnheitsmuster dar. Suchtverlagerung geschieht zum Beispiel dann, wenn ein Kettenraucher das Rauchen von einem Tag auf den anderen einstellt, um im selben Moment dazu überzugehen, eine Unmenge an Süßigkeiten zu sich zu nehmen oder aber - gesellschaftlich legitimer, den vorhandenen Suchtmechanismen jedoch nicht weniger analog - Marathon zu laufen oder wie ein Verrückter zu arbeiten.

In komplexen biologischen Systemen vollzieht sich die Veränderung von Gewohnheitsmustern jedoch meist nur unter einem für das System als relevant erlebten Anstoß von außen oder innen.



Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass komplexe lebende Systeme zunächst nach der Stabilisierung ihres Status quo streben, ist doch das oberste Ziel jedes lebendigen Organismus der Erhalt seiner Existenz. Da nun der erreichte Status quo quasi bestätigt, dass die Existenz bislang ausreichend gesichert wurde, ist es nur zu verständlich, wenn das System sich Veränderungen gegenüber zunächst prinzipiell konservativ verhält. Das heißt: Ohne Störung des Status quo verändert sich erst einmal nichts. Diese Störung kann interner oder externer Natur sein, also aus dem Innenleben des Systems selbst kommen oder von außen einwirken. Die Störung muss jedoch immer groß genug sein, um vom System als relevant erachtet werden zu können.

Einfach formuliert:

**Ohne Leidensdruck (bzw. ohne große Hoffnung) keine Veränderung.**

Dies gilt für Einzelpersonen genauso wie für Organisationen.

Auch in Organisationen muss ein ausreichender Leidensdruck bestehen, da ansonsten bei der Mehrheit der MitarbeiterInnen die für Veränderungsprozesse notwendigen emotionalen Voraussetzungen für eine wirkliche Umstellung der Gewohnheitsmuster nicht gegeben sind.

... satirische Ergänzung zum Sprichwort der Dakota-Indianer ...

***"Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab."***

*Spruchwort der Dakota-Indianer*

... und weitere Möglichkeiten, mit nicht funktionierenden Gewohnheiten umzugehen ...

Wir besorgen eine stärkere Peitsche

Wir wechseln den Reiter

Wir sagen: So haben wir das Pferd doch immer geritten

Wir machen eine Besprechung, um den Zustand des Pferdes zu analysieren

Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet

Wir erhöhen die Anspruchsvoraussetzungen für den Beritt toter Pferde

Wir machen eine Weiterbildung, um besser reiten zu lernen

Wir stellen Vergleiche unterschiedlich toter Pferde an

Wir ändern die Kriterien, die besagen, wann ein Pferd tot ist

Wir holen Leute von außerhalb, um das tote Pferd zu reiten

Wir schirren mehrere tote Pferde zusammen, damit sie schneller werden

Wir erklären: Kein Pferd kann so tot sein, dass man es nicht noch antreiben könnte

Wir machen zusätzliche Mittel locker, um die Leistung des Pferdes zu erhöhen

Wir erklären, dass unser Pferd "besser, schneller und billiger" tot ist

Wir bilden einen Ausschuss, um eine Verwendung für tote Pferde zu finden

Wir überarbeiten die Leistungsbedingungen für tote Pferde

Wir befehlen Mehrarbeit und tragen das tote Pferd selbst

Wir strukturieren den Stall um

Wir verdoppeln die Futtermenge

Wir erklären, dass ein totes Pferd von Anfang an unser Ziel war

Wir befördern den Reiter

Wir leugnen, jemals ein Pferd besessen zu haben

Wir bleiben sitzen, bis das Pferd wieder aufsteht

[www.haag-coaching.at](http://www.haag-coaching.at)



### **Verwendete und /oder empfohlene Literatur zum Thema**

- „Free your mind - Das kreative Selbst: Selbstbestimmt fühlen und denken - mehr Freiheit schöpfen“, Albert Metzler, Businessvillage Verlag, 2007
- „Coach dich selbst, sonst coacht dich keiner“, Talane Miedaner, mvg 2005
- „Werde was du bist“, Piero Ferrucci, Rowohlt Tb, 1986 (15. Auflage)
- „Managing personal change“, Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Crisp Publications

[www.schaefer-beratungsunternehmen.de](http://www.schaefer-beratungsunternehmen.de)

[www.lernwelt.at](http://www.lernwelt.at)

[www.lutzland.de](http://www.lutzland.de)

[www.philognosie.net](http://www.philognosie.net), Artikel Peter Scherpek