



**Juliane Feldner & Rainer König**

## **Gewohnheiten ablegen**

### **Anmerkungen zu Peter Konings „Toolkit für agile Führungskräfte“**

1. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“, will sagen: Menschen brauchen Gewohnheiten, weil sie Handlungssicherheit, Berechenbarkeit benötigen – u.a. um damit auch sichere Anschlussmöglichkeiten für andere Handlungen zu schaffen. Ohne Gewohnheiten oder Handlungssicherheiten wäre weder eine subjektive Identität noch eine Gesellschaft möglich. Und Kultur als das gemeinsam geteilte Hintergrundwissen ist eigentlich nichts anderes als das Ensemble solcher Routinen.
2. Eine „Verbesserung der Kultur beginnt mit der Verbesserung von Gewohnheiten“. Das schreibt Peter Koning in seinem Toolkit für agile Führungskräfte.<sup>1</sup> Dazu muss man die alten, die „ungesunden Gewohnheiten“ zunächst identifizieren. Aber welche Gewohnheiten sind ungesund?
3. Nach Koning die, die zu „unerwünschten Langzeiteffekten“ führen. Ergo sollte man bei diesen Effekten ansetzen und von hieraus die zugrunde liegenden Gewohnheiten suchen. Also rät Koning:
  - Beschreiben Sie den gegenwärtig unerwünschten Effekt.
  - Beschreiben Sie sehr konkret eine exemplarische Situation, durch die die Gewohnheit ausgelöst wird.
  - Beschreiben Sie dann die derzeitige Routine.
  - Beschreiben Sie die unmittelbare Belohnung.
  - Machen Sie die Auswirkungen von Disziplin deutlich. Mit Disziplin ist das willentliche Handeln ohne positive Belohnung gemeint.
  - Sammeln Sie Ideen für alternative Gewohnheiten. „Versuchen Sie dabei, die derzeitige Routine so gut wie möglich mit der kurzfristigen Belohnung abzugleichen.“<sup>2</sup>
4. „Der wichtigste Schlüssel zum Entwickeln gesunder Gewohnheiten besteht darin, ein neues Verhalten zu finden, das beinahe die gleiche kurzfristige Belohnung auslöst, jetzt aber mit einem positiven Langzeiteffekt verbunden ist.“ Dazu braucht man oft „viel gemeinsames Brainstorming, Suchen, Experimentieren und Erforschen von Alternativen“<sup>3</sup>. Das klingt erfrischend unkonkret, ist nicht wirklich neu und zudem noch sehr naiv, weil die hinter den Gewohnheiten steckenden Emotionen völlig außer Acht gelassen werden.

---

<sup>1</sup> Peter Koning: Toolkit für agile Führungskräfte, Heidelberg 2019, p1974.

<sup>2</sup> Ebd., p2015

<sup>3</sup> Ebd.

5. Gleichwohl lassen Konings Äußerungen für die Praxis einige sehr konkrete Schlussfolgerungen zu - auch für das Emotionsmanagement von Gewohnheiten:
- Gewohnheiten lassen sich nur ändern, wenn es ´Effekte´ gibt, die von den Betroffenen als so unangenehm empfunden werden, dass sie sich zum Handeln gezwungen sehen. Das kann nie eine Entscheidung von „oben“ sein. Es muss sich vielmehr immer um ein ganz persönliches Leidgefühl handeln. Und das ist fast immer mit dem Grundgefühl der Angst und des Schmerzes verbunden. Und selbst dann kann es noch dauern, bis der Schritt zum Handeln erfolgt. Das gilt schon für einzelne Individuen: Vor allem, wenn eine Gewohnheit zur Sucht geworden ist, muss das persönliche Leidgefühl sehr groß sein, um sich z.B. das Rauchen endlich abzugewöhnen. Da es sich aber natürlich auch beim Leidgefühl um ein ganz persönliches Empfinden handelt, nimmt es jede Person unterschiedlich wahr. Bei dem einen reicht der Raucherhusten, um die Angschwelle zum Handeln zu überwinden, bei dem anderen die fehlende Kondition, beim Dritten die Angst vor Lungenkrebs. Aber es gibt auch Menschen, bei denen reicht weder das eine, noch das andere. Sie gewöhnen sich das Rauchen nie ab. Die Gewohnheit bleibt stabil, weil sie keine alternative Gewohnheit kennen, die ihnen den gleichen subjektiven Nutzen verschafft. Mein Vater gehörte dazu.
  - „Beschreiben Sie sehr konkret eine exemplarische Situation, durch die die Gewohnheit ausgelöst wird.“ Es sind manchmal Schlüsselreize, die z.B. den Impuls zum Rauchen auslösen. Aber es reicht nicht, nur diese Schlüsselreize zu meiden. Man muss tiefer gehen.
  - „Beschreiben Sie dann die derzeitige Routine“. Ok. Das macht Sinn. Aber der eigentlich entscheidende Schritt, den Koning nennt, ist der nächste:
  - „Beschreiben Sie die unmittelbare Belohnung“, die solch eine Routine ergibt. Das greift aber zu kurz. Wichtiger ist es u.E., die ´tiefere` Belohnung zu beschreiben: damit ist der ´exemplarische´ Nutzen gemeint, den die Gewohnheit dem einzelnen verschafft. Erst wenn dieser subjektive Nutzen (der oft ein mehrfacher ist) klar wird, kann sinnvoll darüber nachgedacht werden, welche funktional äquivalente Alternativroutinen es gibt. Und „Nutzen“ meint nichts anderes als das Befriedigen von Bedürfnissen. Welche Bedürfnisse sollen also durch die „ungesunden“ Routinen befriedigt werden und welche alternativen Routinen gibt es, die das Vergleichbare erreichen? Das ist die eigentlich spannende Frage, die beim Abbau bzw. bei der Änderung von Gewohnheiten zu klären ist. Und nur über die Klärung dieser Bedürfnisse macht Konings „Sammeln“ von Ideen für alternative Gewohnheiten Sinn.
6. Besonders interessant: Koning setzt beim Ändern von Betriebs-Gewohnheiten ganz auf die agile Führungskraft. Klar, so heißt ja auch sein Buch. Aber – und das ist seine Pointe – die agile Führungskraft ist voll und ganz abhängig von sog. „Helden“: „Die Helden bzw. die informellen Anführer sind die Menschen, die mit ihrer Einstellung und ihrem Verhalten so erfolgreich sind, dass dieses Verhalten von anderen kopiert

wird.“<sup>4</sup> Diese Helden – und nicht etwa die agile Führungskraft – sind die ‘Grundpfeiler’ der neuen Kultur, denn ihre Einstellungen werden ‘kopiert’ und ihrem ‘Verhalten’ wird gefolgt. Etwas ketzerisch könnte man sagen: nicht die Führungskräfte, sondern die Helden führen sowohl *zur* neuen Kultur und auch *in* ihr. Die agile Führungskraft muss sie nur entdecken.<sup>5</sup> Dazu braucht sie ein „feines Gespür“<sup>6</sup> Diese Helden zu finden und „an die neue Arbeitsweise heranzuführen, ist ein äußerst effektiver Weg, Veränderungen voranzubringen.“

7. So muss sich die agile Führungskraft „nur noch auf einige wenige Helden bzw. informelle Anführer fokussieren, um die Kultur für viele zu verändern.“ Denn diese Helden beeinflussen die anderen (quasi automatisch).<sup>7</sup>
  - „Entdecken Sie die Helden. Wer erfährt Anerkennung und wem folgen andere Mitarbeiter? Wessen Verhalten wird kopiert? Führen Sie mit diesen Mitarbeitern Vieraugensprache, um ihre Motivation, ihre Leidenschaft und ihre Talente zu verstehen.“<sup>8</sup>
  - „Sprechen Sie offen im Team darüber, was Sie von Helden erwarten, und zeichnen Sie ein klares Bild, wie positives Verhalten aussieht.
  - Sorgen Sie dafür, dass die Helden mit dem neuen Verhalten erfolgreich sind – entweder dadurch, dass Sie bestehende Helden unterstützen, ... oder indem Sie neue Helden erschaffen.“
  - Ergreifen Sie, wenn es erforderlich ist, drastische Maßnahmen gegen die falschen Helden, denn sie sind wie das Unkraut zwischen den Kulturpflanzen.“<sup>9</sup>
  
8. Sorry, das für uns so simpel wie ein DSDS-Casting. Aber selbst diesem Format ist es noch nie gelungen, einen echten Superstar zu entdecken. Alle Sternchen versanken kurz nach jeder Staffel wieder im Sumpf der Vergessenheit, aus dem kurz zuvor aufgetaucht waren. Nein Herr Koning, eine erfolgreiche Kulturveränderung ist kein Helden-Casting durch agile Führungskräfte. Sämtliche uns bekannten Changeprozesse wurden angestoßen, angetrieben und erhalten durch Führungskräfte, die mitreißen, entwickeln und kontrollieren konnten. Und zwar zunächst und zuallererst von denen, die ganz oben standen. Brachen diese Personen weg, brach auch die ganze Kultur(-veränderung) wieder zusammen – egal wie agil sie einst dahergekommen war. Deshalb: Diese Vorgesetzten sind die eigentlichen „Helden“ einer jeden Kulturveränderung. Konstruktiver formuliert: die Kulturveränderung beginnt mit der Auswahl von Führungskräften, die a) selbst keine „ungesunden Gewohnheiten“ besitzen, b) über eine klare Vorstellung von einer „gesunden“ Kultur verfügen und zudem c) den Elan, die Durchsetzungskraft und die Ausdauer haben, diese Vorstellung auch umzusetzen.

---

<sup>4</sup> Ebd., p2111

<sup>5</sup> Ebd., p2117

<sup>6</sup> Ebd., p2125

<sup>7</sup> Ebd., p2132

<sup>8</sup> Ebd., p2152

<sup>9</sup> Ebd., p2158