

# Axel Koch

Wie wir  
endlich  
Veränderung  
umsetzen

Morgen fang  
ich an!

Morgen fang ich  
wirklich an!

Morgen fang ich  
aber wirklich an!

campus

Morgen fang ich aber wirklich an!



Axel Koch

# Morgen fang ich aber wirklich an!

Wie wir  
endlich  
Veränderung  
umsetzen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

## Impressum

ISBN 978-3-593-52000-1 Print

ISBN 978-3-593-46026-0 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-46025-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2025. Alle Rechte bei Campus Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Werderstr. 10, 69469 Weinheim, [info@campus.de](mailto:info@campus.de)

Umschlaggestaltung: zeichenpool, Milena Djuranovic

Illustrationen: © Jeanine Hogrefe-Reble

Grafiken: © enzwo Mediendesign, Nadine Alles und Nicolai Raulwing GbR

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus: Minion Pro, Adobe Caslon Pro und Futura PT

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

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

# Inhalt

Prolog	<b>Erstarrt zu Eis</b>	7
<b>1</b>	<b>Das Veränderungsparadoxon</b>	
	Wir wissen, was wir verändern müssen, tun es aber nicht	9
<b>2</b>	<b>Reine Willenssache</b>	
	Die Überschätzung des inneren Schweinehundes	49
<b>3</b>	<b>Der Feind in meinem Kopf</b>	
	Der psychologische Nutzen und die Folgen	75
<b>4</b>	<b>Das Lemminge-Phänomen</b>	
	Normen sind der Tod jeder Veränderung	113
<b>5</b>	<b>Dagegen ist kein Kraut gewachsen</b>	
	Die veränderungsresistente Persönlichkeit – und nun?	161
<b>6</b>	<b>Update für unser Gehirn</b>	
	Transferstärke – das Geheimnis veränderungsstarker Menschen	177
<b>7</b>	<b>Keim erkannt, Keim gebannt</b>	
	Wie wir uns als Gesellschaft aus der Veränderungslähmung befreien	215
	Epilog <b>Eisschmelze</b>	229
	Anmerkungen	231



# Erstarrt zu Eis

Es streicht ein kühler, frischer Wind über mein Gesicht, als ich eintrete. Wir bewegen uns in Zweierreihen hintereinander. Es ist ganz schön eng hier. Fast beklemmend. Ich muss aufpassen, dass ich nicht mit dem Kopf an den scharfen Felskanten über mir anstoße. Ob es wohl eine richtige Entscheidung war, hier hineinzugehen? Unsere Schritte knirschen auf dem steinigen Untergrund. Mich fröstelt es. Wir dringen weiter nach innen vor in die Rieseneishöhle im Dachsteingebirge in Österreich. Es ist dunkel, nur wenig Licht, das von einigen Strahlern kommt. Vor mir zieht sich wie ein schlafender Riese eine kühle, glitzernde Fläche über den Boden. Und da: Ein sagenhafter Monolith erhebt sich fast mannshoch in wilden Zacken. Strahlend weiß türmt er sich über mir auf und ich fühle mich plötzlich ganz klein. Alles voller Eis. Als hätte jemand riesige Eimer voll Wasser ausgeschüttet, das sofort gefroren ist. Eine erstarrte Welt, schießt es mir durch den Kopf. Ohne jede Lebendigkeit! Und ich muss an die vielen Menschen denken, die zu mir als Coach gekommen sind, eingefroren in ihren Gewohnheiten. Alles verhärtet, kein Millimeter Bewegung möglich.

Ja, denke ich, Gewohnheiten sind wie ein Eispanzer. Es bröckelt nichts, auch wenn das Leiden, das sie mit sich bringen, groß ist. Es geht keinen Schritt vor und keinen zurück. Es ist eine Welt, die stillsteht, wie hier. Ich schaue mich in der Höhle um. Tonnen von Wasser, riesige Eisflächen, unendlich scheinende Eislandschaften. Jahrhunderte, vielleicht Jahrtausende alt liegen sie hier tief verborgen im Berg. Faszinierend, aber irgendwie auch schaurig, wenn ich daran denke, dass Gewohnheiten über Jahre bis Jahrzehnte genauso stabil sein können wie dieses Eis. Nichts bewegt sich.

Wenn ich versuchen würde, mit dem Eispickel etwas von dem Eis hier abzutragen, würde ich kaum durchdringen. Der Eispickel würde abprallen, vielleicht könnte ich winzige Eissplitter lösen. Ich weiß, so fühlt es sich für viele Menschen an, wenn sie Gewohnheiten loswerden wollen. Jede Veränderungsbemühung prallt ab. Auch ich kenne dieses Gefühl nur zu gut. Wie die eisige Hand der Gewohnheiten mich in die Tiefe des Eislochs zieht, aus dem ich endlich herauswill. Ich weiß genau, wie das ist. Alles in mir schreit: Ich will raus!

Ich schüttele mich und löse mich von diesen Gedanken. Meinen Blick richte ich wieder nach außen. Aufpassen, da ist diese lange Passage über das Eis aus Metall. Jetzt geht es zurück. Da vorne ist Licht, da geht es raus.

# 1

## Das Veränderungsparadoxon



Wir wissen,  
was wir verändern  
müssen, tun es  
aber nicht



»ACH, AXEL, DU SETZT DAS JA EH NICHT UM. Wir haben schon so oft darüber gesprochen.« Meine Frau schaut mich verschmitzt aus ihren großen braunen Augen an. Sie sitzt mir gegenüber auf unserem Sofa und grinst mit einer Wonne, als hätte ich ihr einen Cappuccino mit Glühwein kredenzt. Sie hat ein sonniges Gemüt, doch ich fühle diesen harten Kern der Wahrheit. Ihre Aussage sitzt. Das Wort ist mächtiger als das Schwert. Es ist ein Stich mitten ins Herz, sie hat mich an meinem wundesten Punkt erwischt. Und noch viel schlimmer: Ich fühle mich ertappt. Eben war ich noch voller Zuversicht. Ich war zu ihr ins Wohnzimmer geeilt, um ihr zu sagen, dass nun endlich alles besser würde. Ich hatte einen Plan. Doch offenbar läuft gerade vor ihrem geistigen Auge ein Film aus der Vergangenheit ab. Die vielen Versprechen. Die neuen Anläufe. Immer wieder die Hoffnung, dass ich es endlich schaffen würde: mehr Zeit für die Familie, mehr Zeit für meinen Sohn ... Das klingt so einfach und ist doch so schwer.

Ich rechne es ihr hoch an, dass sie ihren Humor noch nicht verloren hat. Sie hat ja so recht. So viele Vorsätze, so wenig Besserung. Aber ich mache das ja nicht aus böser Absicht. Ich stelle mich auch nicht jeden Morgen vor den Spiegel und sage mir mit Inbrunst: »So, heute setze ich mal wieder rein gar nichts um. Das wird ein Spaß. High five.« Es passiert einfach. So wie kürzlich, als ich zu meinem Sohn gesagt hatte: »Ich bin um halb vier unten.« Später erfahre ich von meiner Frau: »Der hat die ganze Zeit auf dich gewartet.« Oh ja. Mir fallen meine Sünden ein. Ich hatte das dann ganz vergessen. Ich war in einem Online-Meeting und es war noch dies und jenes zu tun. Und so tauchte ich erst eine Stunde später als angekündigt auf. Ich hätte ihm zumindest sagen

können, dass es später wird. Dazu hätte ich nur einmal kurz die Treppe hinuntergehen müssen, denn mein Arbeitszimmer befindet sich im Obergeschoss und eine Etage darunter ist sein Zimmer. »Macht nichts, Digga«, kam es lässig über die Lippen meines pubertierenden Sohnes, als ich mich entschuldigte. Und schon war er wieder in den Sphären eines anderen Gedankens unterwegs. Doch selbst wenn er es offenbar leichtnahm, so schmerzte es mich doch.

Ganz zu schweigen davon, dass ich aufgrund meiner Arbeit zeitweilig tageweise unterwegs bin. Dann bin ich weg und nicht mal eben greifbar, wenn mein Sohn seinen Vater braucht. Es geht nicht um Stunden, die ich Zeit für ihn habe. Das würde ihn sogar nerven. Nein, es geht darum, präsent zu sein, wenn er gerade den Kontakt braucht und mir etwas erzählen möchte. Es wäre eigentlich so einfach, wenn ich ihm bestimmte Zeiten sagen würde, in denen ich voll und ganz für ihn da bin und er sich dann darauf verlassen kann. Klappt aber nicht. Intensive Arbeitstage kosten Energie. Ich bin danach leer. Deshalb brauche ich auch Abstand und Zeit für mich. Ich gehe deshalb zweimal die Woche ins Fitnessstudio. Doch wenn ich dann abends sage: »Ich bin dann mal weg zum Sport«, treffen mich die überraschten Blicke meiner Frau. Echt jetzt? Da schwingt diese Enttäuschung mit. Wieder keine Familienzeit.

Verdammt. Ich weiß, was ich ändern möchte. Ich nehme es mir auch immer wieder fest vor. Doch ich rutsche da immer wieder rein. Ich fühle mich ohnmächtig, geradezu hilflos. Ich habe es nicht im Griff. Ein scheußliches Gefühl.

## Die Ohnmacht im Angesicht des Musters

Vielleicht kennst du solch ein Gefühl. Vielleicht ist das auch der Grund, warum du dieses Buch in den Händen hältst. Du hoffst, genau davon loszukommen. Du möchtest endlich machen, was du dir so sehnlichst vorgenommen hast.

Nun, nachdem ich dir meine kleine Story erzählt habe, magst du dich vielleicht fragen: Wie soll der Autor mir helfen, wenn er selbst

nicht dagegen gefeit ist? Ganz einfach: Weil die Botschaft ist, dass auch Psychologen wie ich keine Superhelden der Veränderung sind. Sie unterliegen denselben Mechanismen wie alle anderen Menschen auch. Doch mit einem kleinen Unterschied – ich habe durch meine Ausbildungen, meine langjährige Arbeit als Trainer und Coach und durch meine Forschung viel darüber gelernt, was dabei hilft, Gewohnheiten zu verändern. Dazu gehört auch anzuerkennen, dass manche Veränderungsthemen »Millimeterarbeit« sein können. Warum das so ist, erfährst du in diesem ersten Kapitel.

Aufgrund meiner eigenen Erfahrungen kann ich aber auch nur zu gut verstehen, wie es anderen Menschen geht, die diese Ohnmacht erleben, wenn sie in den Sog unliebsamer oder sogar schädigender Denk- und Verhaltensmuster geraten. Das ist wie ein überdimensionaler Staubsauger, der einen gnadenlos in seinen Schlund zieht. Es gibt kein Entrinnen. Doch lass dir von mir sagen: Das ist normal. Du musst dich dafür nicht verurteilen. Wobei – nun ja, ich gebe zu, die Versuchung dazu ist schon da. Und manchmal gönne ich mir auch die neunschwänzige Peitsche, wenn ich mal wieder einen Rückschlag erlebt habe. Aber nur, wenn die nicht gerade zum Trocknen auf der Leine hängt. Spaß beiseite. Es ist bedrückend, wenn blitzschnell das volle Programm abläuft. Du bist wie ferngesteuert, obwohl du weißt, dass ein anderes Verhalten besser wäre. Die Gewohnheit erfasst dich wie ein vorbeifahrender Zug und reißt dich in den Abgrund. Und hinterher sitzt du da mit deinem schlechten Gewissen. Es ist wieder passiert. Du hast es wieder einmal nicht geschafft. Dabei ist dir doch völlig klar, dass du damit aufhören willst. Dir ist auch völlig klar, was du anders machen willst. Und dann passiert es doch noch einmal. Und täglich grüßt das Murmeltier – wie in der gleichnamigen Filmkomödie wiederholt sich die unangenehme Situation wieder und wieder. Was für ein Mist.

Dabei ist es ganz egal, um welche Gewohnheiten es sich handelt. Es sind die kleinen und die großen Dinge, die uns stören – sei es im Privat- oder im Berufsleben. Mal betrifft es nur uns selbst, mal auch den Umgang mit unseren Mitmenschen. Ein Blick in die Topliste der Silvestervorsätze offenbart fast jedes Jahr das gleiche Bild an Themen: mehr Geld sparen, mehr Sport treiben, sich gesünder ernähren, mehr

Zeit mit Familie beziehungsweise Freunden verbringen, abnehmen, weniger Stress bei der Arbeit oder mit dem Rauchen aufhören. Mittlerweile hat es auch das Thema »Mehr für die Umwelt beziehungsweise das Klima tun« auf die Liste geschafft. Wenn es um unliebsame Gewohnheiten geht, fallen den meisten von uns Verhaltensweisen ein, die unseren Lebensstil und unsere Gesundheit betreffen. Vielleicht, weil uns aus allen Ecken warnende Worte entgegenschallen. Weg mit dem Alkohol, weg mit den Zigaretten, weg mit hochverarbeiteten, industriellen Lebensmitteln und Fast Food!

## Schön wäre es: Gesunde Gewohnheiten

Auch in der Welt der Wissenschaft ist das Interesse an einem gesunden Lebensstil groß, da die Art, wie wir leben, das Risiko birgt, uns vorzeitig ins Grab zu bringen. So warnt die Weltgesundheitsorganisation (WHO) mit eindringlichen Prognosen, dass die Zahl der Krebserkrankungen weltweit bis 2050 rasant steigen wird – um bis zu 77 Prozent. Die Hauptursachen: Rauchen, Alkohol, Fettleibigkeit und Luftverschmutzung.<sup>1</sup> Oft hören wir aber auch, dass unser Lebensstil das Risiko für Herzerkrankungen oder Diabetes erhöht. Schlechte Gewohnheiten sind todsicher unser Tod, wenn wir nichts dagegen tun. Und nicht nur das. Wenn wir alle krank sind, dann töten die ganzen Kosten obendrein noch unser Gesundheitssystem. Das ist schon eine schwere Kost. Zur Beruhigung habe ich mir gerade ein paar Chips geholt und knabbere die vor mich hin. Kauen beruhigt. Und ich brauche viel Beruhigung ...

Doch Schluss mit dem Galgenhumor. Essgewohnheiten sind ein ernstes Thema, und vielleicht leidest du da auch an dir selbst – ähnlich wie Angelika, die ich eines Tages im Coaching habe. Sie will gerne ihr Gewicht reduzieren und Fettgewebe abbauen. Deshalb hat sie sich vorgenommen, als ersten Schritt abends nur noch Basenkost zu sich zu nehmen, also vor allem Gemüse und Obst, da diese Ernährungsform nicht nur die Pfunde purzeln lässt, sondern auch gut für den Säure-Basen-Haushalt des Körpers ist. Das klingt erst mal nicht

nach Raketenwissenschaft. Einfach nur etwas anderes am Abend essen als sonst? Easy. Sie hat ein klares Ziel vor Augen, wie die neue Gewohnheit aussehen soll. Auf geht's! Doch ihr natürlicher Feind ist das leckere Wurstbrot. Dieses knusprige, dunkle Holzofenbrot. Schon das Schmieren des Brotes ist ein Fest, wie sie mir erzählt. Wie es da vor ihr liegt. Wie sie die weiche Butter auf die Scheibe aufträgt. Dann kommt noch die herzhafteste Hausmacherleberwurst darauf. Allein der Geruch. Sie spürt dann schon, wie ihr das Wasser im Munde zusammenläuft. Und dann der Biss in diese Köstlichkeit. Eine Explosion der Geschmacksknospen. Eine Serenade nach einem langen Arbeitstag.

Und wie geht es ihr, wenn dann das Brot in ihrem Magen verschwunden ist? »Ich fühle mich wohl, aber gleichzeitig ist da auch ein schlechtes Gewissen, es wieder einmal nicht geschafft zu haben«, erzählt sie mir mit einem Gesichtsausdruck, als hätte sie in eine Zitrone gebissen. Und warum lässt sie es nicht einfach sein? »Es ist ja bequem, sich einfach ein Brot zu holen, an den Kühlschrank zu gehen und es mit Butter und Wurst zu bestreichen.« Und wie ein Mantra wiederholt sie es nochmal: »Es ist echt bequem.«

Während sie mir das erzählt, spüre ich den inneren Kampf, der in ihr tobt. Ihr ist klar, dass sie mehr Zeit in die Vorbereitung ihrer Mahlzeit investieren muss, wenn sie ihr Basenkost-Ziel erreichen will. Eine ungeschöne Erkenntnis. Sie rückt nachdenklich ihre Brille zurecht. Veränderung ist anstrengend. Und noch etwas fällt ihr auf: »Ein Wurstbrot hat sowas Belohnendes. Du hast es dir verdient nach einem langen, anstrengenden Arbeitstag. Ich esse das total gerne«, schwelgt sie mit einem Lächeln. »Dieser Geschmack.« Sie ist entzückt. Längst hat sie mich mit ihrem Wurstbrot in ihren Bann gezogen. Mir läuft jetzt auch schon selbst das Wasser im Mund zusammen, wenn ich ihren Worten lausche. Sie könnte Werbung für Wurstbrote im Fernsehen machen. Ich würde ihr den ganzen Laden leer kaufen.

Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, wie gut Gewohnheiten in uns verankert sind und welche inneren Kämpfe wir durchleiden, wenn wir etwas anders machen wollen. Also keine Sorge, wenn du das bei dir auch erlebst. Du machst weder etwas falsch, noch bist du unfähig.

Aus diesen inneren Konflikten herauszukommen, ist Teil des Prozesses, wenn du Gewohnheiten verändern willst.

Doch jetzt bin ich neugierig. Wie ist das eigentlich bei dir?



## LEBENSSTIL UND GESUNDHEITSVERHALTEN

Bitte nimm dir einen Moment Zeit und überlege einmal, welche ungünstigen Gewohnheiten du hast, die deinen Lebensstil und deinen Umgang mit deiner Gesundheit betreffen. Im Folgenden nenne ich dir ein paar Themen zur Auswahl:

- Was ist typisch für deine Ernährung? Welche Lebensmittel landen in deinem Einkaufskorb? Eher fett- und kalorienreiche beziehungsweise industriell verarbeitete Nahrungsmittel? Viel Obst und Gemüse? Greifst du gerne zu Fast Food?
- Wie sind deine Essgewohnheiten? Isst du regelmäßig zu viel? Liebst du Süßigkeiten, Chips & Co? Hast du Übergewicht?
- Wie sieht es mit Bewegung und Sport aus? Bewegst du dich gerne oder ist die sportliche Betätigung für dich ein Fremdwort?
- Gehörst du zu den Menschen, die regelmäßig Alkohol trinken oder rauchen?
- Putschst du dich mit bestimmten Mitteln wie Energydrinks auf?
- Bist du jemand, der riskantes Verhalten an den Tag legt, wie z. B. Aktivitäten mit deutlich erhöhter Unfallgefahr, ausgiebiges Sonnenbaden, ungeschützter Sex mit verschiedenen Partnerinnen oder Partnern?
- Sorgst du für ausreichend Pausen, Erholung und Schlaf, um deinen Akku wieder zu laden, oder stehst du unter permanentem Stress und Anspannung?

- Gehst du zu Vorsorgeuntersuchungen für die Früherkennung von Krebserkrankungen?

→ Ziehe zum Schluss ein Fazit: Inwiefern gibt es bei deinem aktuellen Lebensstil beziehungsweise Gesundheitsverhalten ein Verhaltensmuster, das du auf jeden Fall ändern möchtest, weil es dir nicht guttut?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Aber ungünstige Gewohnheiten können ja nicht nur den eigenen Lebensstil und die Gesundheit betreffen, sondern auch das Arbeitsleben. Aus meiner langjährigen Erfahrung als Trainer und Coach kann ich sagen, dass es da einiges gibt, was die eigene Leistung oder die Karriere behindert. Allerdings fällt das vielen überhaupt nicht auf. Vielleicht geht es dir auch so, wie es mir jemand mal sagte: »Ich bin in meinem Trott. Man reflektiert sich auch selten. Die Dinge schleichen sich einfach so ein.« Deshalb lade ich dich jetzt ein, mal über deine Arbeitsgewohnheiten nachzudenken.

## Bad Habits in der Arbeit

Bei einer Arbeitswoche von 37,5 bis 40 Stunden hast du eine Menge Zeit für schlechte Gewohnheiten. Du weißt nicht, wovon ich rede?

Frage mal deine Kolleginnen und Kollegen. Die können meistens ein Lied davon singen.

Eine Bekannte von uns arbeitet im Kundenservice und hat eine Kollegin, die die Königin der schlechten Schwüngen ist. Wo sie ist, wabert der schwarze Rauch der schlechten Laune. Die Arbeit ist blöd, die Kundinnen und Kunden sind doof, die Vorgesetzten sind Vollpfosten und die Kolleginnen und Kollegen verstehen nichts. Dass sie selbst mit ihrer Art und Weise der Schrecken des Großraumbüros ist, weiß sie nicht. Und es traut sich auch keiner, ihr das zu sagen. Dann würden nämlich die Bürostühle wackeln und die Zornesröte in ihr rundes Gesicht schießen, wie rot-lodernde Lavaströme aus einem Vulkan.

Doch hier geht es um ein anderes Thema, nämlich darum, dass es uns an der Offenheit und der Erkenntnis mangelt, wie wir mit unseren Gewohnheiten anecken oder uns das Leben schwermachen. Hier in diesem Buch bist du richtig, wenn bei dir das Problembewusstsein schon gereift ist und du ehrlich gewillt bist, Dinge anders zu machen. So wie Rainer, eine Führungskraft, Anfang 40, der sich bei mir mit einem Veränderungsthema meldete. Er kam zu mir, weil er unter einem zu hohen Arbeitspensum litt. Früh in die Arbeit, spät abends heim. »Das hat einen selbstausbeuterischen Charakter und ich merke, dass ich da gegensteuern muss.« Als ich mehr über seine Situation wissen wollte, sprudelte es aus ihm heraus: »Ich bin in zu vielen Einzelthemen drin. Ich delegiere auch viel zu zögerlich. Es gibt Punkte, da könnte ich abends auch einfach mal was liegenlassen. Aber das fällt mir schwer. Ich glaube, ich bin auch gewohnt, viel zu arbeiten. Ich mag es, gefragt zu werden, wie ich etwas sehe, und bringe auch Themen gerne voran, weil sie mich interessieren. Ich habe zudem die Ambition weiterzukommen und finde es gut, wenn ich Anerkennung für das erhalte, was ich erreiche.« Mir brummte schon beim Zuhören der Kopf. Die Intensität seines Arbeitspensums schwappte direkt zu mir herüber und mich wunderte nicht, dass er schlecht schlief und sich ausgelaugt fühlte. »Viele Sachen sind mir eigentlich schon klar. Ich müsste einfach besser delegieren und mit meinen Leuten die Aufgaben klar und ordentlich besprechen. Es muss nur umgesetzt werden«, schloss er schließlich seine Lagebeschreibung ab.

Ich habe in meinen Trainings und Coachings viel mit Führungskräften zu tun, und das Thema mangelnde Delegation ist ein echter

Klassiker. Anstatt die Aufgaben abzugeben, machen die Chefs ganz viel selbst. Eine Bad Habit, wie sie im Buche steht. Schlechte Gewohnheiten im Job drehen sich typischerweise um die eigene Arbeitsweise, das Verhalten im Team oder den zwischenmenschlichen Kontakt und Umgangston. Ganze Heerscharen von Trainerinnen und Trainern sind unterwegs, um Menschen fit für die Arbeit zu machen und Verhaltensweisen auszubügeln, die sich nachteilig auf die Leistung und die Zusammenarbeit auswirken. Themen sind kundenorientiertes Verhalten, Führung, Verkauf, Konflikt- oder Zeitmanagement und vieles mehr. Wenn Menschen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und dafür Geld bekommen, sollen sie schließlich das Beste leisten.

Mit den verschiedenen Formen des Arbeitsverhaltens befasst sich die Arbeits- und Organisationspsychologie. Richtig üble Gewohnheiten sind unter dem Sammelbegriff »kontraproduktives Verhalten« zusammengefasst,<sup>2</sup> also wenn sich jemand unzivilisiert verhält, mobbt, sabotiert, Schuld auf andere schiebt oder beschimpft. Aber die – sagen wir mal – ganz alltäglichen schlechten Gewohnheiten sind nicht Gegenstand der Forschung, wie ich bei meinen Recherchen feststellte. Zu dieser Einschätzung kommt auch die Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie Sabine Sonntagag von der Universität Mannheim.<sup>3</sup> Sie bewertet dies als »schwerwiegendes Versäumnis«, da viele Gewohnheiten am Arbeitsplatz (z. B. häufiges Abrufen von E-Mails oder Aufgabenhopping) oft eng mit der tatsächlich zu erledigenden Arbeit verbunden sind und am Ende negative Folgen auf die Arbeitsleistung haben.

Und noch ein Punkt ist spannend, wenn du gerade mal über dich selbst und deine Arbeitsweise nachdenkst: Schlechte Angewohnheiten sind ein zweiseitiges Schwert. Ich hatte mal einen Coachee, der die »Politik der offenen Tür« pflegte. Jeder konnte also jederzeit bei ihm in sein Büro hereinplatzen und etwas von ihm wollen. Was gut bei den Kolleginnen und Kollegen ankam, bescherte ihm selbst Bauchschmerzen. Ständig musste er seine Aufgaben unterbrechen. »Ich komme zu keinem klaren Gedanken«, klagte er. Aus der Arbeitspsychologie ist bekannt, dass häufige Unterbrechungen Gift für die Arbeitsleistung sind und eine psychische Belastung darstellen.<sup>4,5,6</sup> Kurzum: Für ihn war die Angewohnheit schlecht, für die Kolleginnen und Kollegen gut.

Nach der Recherche hat mich die Frage nicht mehr losgelassen, was es eigentlich alles an schlechten Arbeitsgewohnheiten gibt und welche Folgen sie haben. Und so schrieb ich dieses Thema für eine Abschlussarbeit an meiner Hochschule aus und freute mich riesig, als die Wirtschaftspsychologie-Studentin Maren Schultheiss<sup>7</sup> Lust hatte, Licht ins Dunkel zu bringen. Für ihre Bachelorarbeit mit dem Titel »Die Kosten von Bad Habits in der Arbeit« hat sie Führungskräfte befragt und kommt zu der Erkenntnis, dass es nicht die eine spezielle Sorte von schlechten Gewohnheiten gibt, sondern dies auch immer im Auge der Betrachtenden liegt. Das erwähnte zweischneidige Schwert lässt also auch hier grüßen.

Ein großes Thema betrifft die ineffiziente Meeting-Kultur. Es sind Verhaltensweisen wie diese, die nerven: Meetings sind nicht vorbereitet, eine Agenda fehlt, Kolleginnen und Kollegen kommen unvorbereitet oder sagen bei Besprechungen weder zu noch ab. Durch ausgedehnte Wortbeiträge dauern Besprechungen länger als geplant oder am Ende kommt kein greifbares Ergebnis heraus. Weiterhin beklagen die befragten Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden zu lange Rauch- und Kaffeepausen, unangemessene Kleidung, egoistisches Handeln, mangelnde Teilnahme an Team-Events, fehlendes Interesse daran, was andere Abteilungen machen, einen unaufgeräumten Arbeitsplatz oder dass jemand einfach die Räume lüftet, ohne sich mit den Kolleginnen und Kollegen abzustimmen. Sicherlich alles Themen, die du auch kennst.

In ihrer Bachelorarbeit hat Maren Schultheiss dann gefragt, welche Auswirkungen die schlechten Gewohnheiten haben. Auch hier ist das Spektrum der Antworten groß. Was sich aber deutlich abzeichnet, ist, dass dadurch Zeit verloren geht, die die Mitarbeitenden für andere Aufgaben nutzen könnten. Wichtige Arbeiten bleiben liegen. Aber auch eine schlechte Außenwirkung und Imageschaden sind die Folgen. Bedenklich ist auch, wenn bestimmte Arbeitsgewohnheiten dazu führen, dass die anderen Teammitglieder unzufrieden oder sogar demotiviert sind und der Teamspirit verloren geht.

Und jetzt lade ich dich ein, dir mal zu deinen Arbeitsgewohnheiten bewusst ein paar Gedanken zu machen.



## ARBEITSGEWOHNHEITEN UND DEREN AUSWIRKUNGEN

Überlege einmal, welche Arbeitsgewohnheiten du hast und welche Auswirkungen diese auf dich selbst, deine Kolleginnen und Kollegen oder auf den Erfolg deiner Firma haben. Im Folgenden ein paar Themen zur Auswahl:

- Was nervt dich an dir und deiner Art, wie du deine Aufgaben erledigst? Neigst du zu Aufschieberitis? Hast du Probleme beim Zeitmanagement? Verzettelst du dich oder springst du von einer Aufgabe zu anderen?
- Wie sieht die Qualität deiner Arbeit aus? Müssen andere für dich nacharbeiten? Machst du häufig Fehler? Hängst du zu lange an einer Aufgabe fest, weil du eine perfektionistische Ader hast?
- Wie ist dein Kommunikationsverhalten? Sprichst du Themen an, die dich stören, oder vermeidest du Konflikte? Sprichst du vorwurfsvoll und beschuldigst gerne andere?
- Wie ist dein Umgang mit Kundinnen und Kunden? Stellst du Fragen, um deren Bedarf genau zu erkunden, oder textest du sie zu? Eskalieren die Gespräche mit unzufriedenen Kundinnen und Kunden? Wirkst du freundlich und bemüht oder spüren sie eine »Ist-mir-doch-egal«-Haltung bei dir?
- Wenn du deine Kolleginnen und Kollegen fragen würdest: Was für ein Feedback bekämst du? Was finden sie gut beziehungsweise welche Veränderungen in deinem Verhalten wünschten sie sich? Bist du ein Teamplayer oder eine Einzelkämpferin?
- Wie ist dein Verhalten in Besprechungen? Leistest du Beiträge oder bleibst du lieber still, weil du dich nicht traust, deine Meinung zu sagen?

- Welches Verhalten loben deine Vorgesetzten bei dir beziehungsweise wo sehen sie Verbesserungsbedarf?
- Welche Gewohnheiten in deiner Arbeit betreffen Freunde und Familie? Machst du viele Überstunden? Arbeitest du daheim und die Arbeit hat immer Vorrang vor allem anderen? Kreisen deine Gedanken ständig um die Arbeit?
- Welche Erkenntnisse hast du bereits in Schulungen gesammelt, die dir gezeigt haben, wie du dich in deiner Arbeit oder auf dem Karriereweg verbessern kannst?

→ Ziehe zum Schluss ein Fazit: Inwiefern gibt es bei deinen aktuellen Arbeitsgewohnheiten ein Verhaltensmuster, das du unbedingt ändern möchtest, weil es zu Nachteilen für dich führt? Welche Nachteile sind dies genau? Sorgt diese Arbeitsgewohnheit für Zeitverschwendung und macht dich oder deine Kolleginnen und Kollegen unproduktiv? Lässt sich in etwa beziffern, was die Gewohnheit an Geld kostet (z. B. wenn Fehler passieren)? Inwiefern schädigt dein Verhaltensmuster deinen guten Ruf? Hemmt dein Verhalten vielleicht sogar dein berufliches Vorankommen?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Durch den Boxenstopp ist dir vermutlich noch deutlicher bewusst geworden, dass wir mit unseren Arbeitsgewohnheiten nicht im luftleeren Raum sind. Die Art, wie wir arbeiten, bedeutet Wohl und Wehe für die Firma, die uns angestellt hat, sie berührt aber auch unser Privatleben, insbesondere wenn uns die Abgrenzung zwischen Arbeit und Familie nicht so gut gelingt. Doch wie ist das eigentlich, wenn du es noch ein Stück größer denkst?

## Wir sind Zahnrädchen im großen Getriebe

»Hilfe, ich komme nicht von der Tube los!« Ja, ich muss es dir gestehen. Ich quetsche mit Begeisterung die Zahnpasta aus der Tube. Morgens und abends kommt sie auf die Zahnbürste. Wenn ich die schäumende Substanz im Mund spüre, habe ich das Gefühl, dass der Karies der Garaus gemacht wird. Ich fühle mich blitzblank und sauber. Leider ist das eine echt blöde Gewohnheit, was mir aber erst bewusst wurde, als ich einen Zeitungsartikel von Lea Hampel las.<sup>8</sup> Davor griff ich ganz automatisch ins Regal des Supermarktes. Nichts Böses ahnend. Die Auswirkungen meiner Zahnhygiene-Gewohnheit auf uns alle hatte ich überhaupt nicht auf dem Schirm. Doch der Reihe nach. Das Thema Nachhaltigkeit ist seit etlichen Jahren in aller Munde. Es geht um den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen wie Wasser, Umweltschutz oder die Bekämpfung von Armut. Aber groß sich damit befassen, das tun die wenigsten. Oder kennst du die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung?<sup>9</sup> Sie hat 2017 festgelegt, wie wir die Nachhaltigkeitsziele in Deutschland erreichen wollen, und hat aufbauend auf der Agenda 2030 dafür 169 Unterziele beschlossen.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang gab es auch die Kampagne »Die Glorreichen 17«.<sup>11</sup> Schon mal gehört, magst du jetzt denken. Aber Vorsicht. Ich spreche hier nicht von dem Film »Die glorreichen Sieben«. Das ist ein Western von 1960, in dem eine böse Banditenbande ein armes mexikanisches Dorf terrorisiert.

Zurück zur Zahnpastatube. Die erwähnte Autorin hat sich die Tube mit Zahnpasta ausgewählt, um die Zusammenhänge sichtbar zu ma-

chen, warum wir es mit der Nachhaltigkeit nicht hinbekommen. Der Tubenverbrauch ist laut ihrer Recherche allein von 2005 bis 2018 um 20 Prozent gestiegen. Sie schreibt: »Die Zahnpastatube ist vielleicht der kleinste gemeinsame Nenner der umweltverschmutzenden Völker dieser Erde. Sie macht nur einen Bruchteil des globalen Mülls aus, und sie allein korrekt zu recyceln, wird die Welt sicher nicht retten. Aber wo, wenn nicht hier, sollte Umweltschutz beginnen?« Recht hat sie. Aber wo ist das Problem?

Das hat mit unseren Vorstellungen als Verbraucherinnen und Verbraucher zu tun und auch mit Qualitätskriterien, wie etwa den Anforderungen an das Mindesthaltbarkeitsdatum. Im Ergebnis haben wir eine Tube, die außen aus Plastik besteht und innen aus einer dünnen Schicht Aluminium. Für den Deckel braucht es noch einen anderen Kunststoff. Diese Gesamtkomposition ist nicht recycelbar. Also ab in die Müllverbrennung. Auch wenn es Ideen gibt, etwas an dieser Situation zu verbessern, so bleibt doch alles beim Alten. Denn der Autorin zufolge gibt es zu viele Stationen in der gesamten Kette von Produktion, Kauf bis Entsorgung, wo es einer Änderung und eines Umdenkens bedarf. Hier die gewohnten Routinen zu verändern, sei sowohl zu kosten- als auch zu zeitaufwendig. Aber halt mal. Im Prinzip ist die Lösung doch recht einfach: Wir könnten uns zurück zu den Wurzeln der Zahnreinigung begeben. Wir kaufen einfach Zahnpulver, etwa in Glasbehältnissen. Zahnpulver ist in seinen Ursprüngen schon seit Römerzeiten bekannt. Erst im Laufe der Zeit machte es den Wandel zur Zahnpasta in der Tube durch, den wir heute ausbaden müssen. Und während die Zahnpastatube im Jahr 1850<sup>12</sup> als Innovation gefeiert wurde, ist sie heute ein Symbol für eine müllproduzierende Gewohnheit. Die fällt bei uns als Einzelperson erst mal nicht so groß ins Gewicht, aber kollektiv gesehen richtet sie einen Riesenschaden an. Dabei ist ihr Anteil am Verpackungsmüll eher der Tropfen im Wasserfall – mehr noch: der Tropfen einer Sintflut von Verpackungsmüll, den wir produzieren. 237 Kilogramm Verpackungsmüll fallen in Deutschland jedes Jahr pro Kopf an, sagt das Statistische Bundesamt. Seit 2005 ist danach die Pro-Kopf-Menge an Verpackungsmüll um 26 Prozent gestiegen.<sup>13</sup> Noch eindrucksvoller liest sich eine andere Zahl. Die Produktion von Plastik hat ihren Beginn Anfang der frü-