

Die Macht der Gewohnheit

Das Seminar war überaus motivierend, der Rückfall in alte Handlungsautomatismen umso härter. Wer sich neue Gewohnheiten aneignen will, muss diese auf der Denk-, Gefühls-, und Körperebene verankern.

Von Margarete Lang-Henrich (*)

Trotz vieler guter Vorsätze war der Abteilungschef eine Woche nach dem Seminar wieder im alten Trott. Die Aktenstapel häuften sich auf dem Schreibtisch, ständig läutete das Telefon und zahlreiche Mitarbeitergespräche standen auf dem Terminplan. Wie so oft musste er aufs Wochenende zählen, um nicht im Chaos zu versinken. Im Stressmanagement Seminar hatte alles so gut geklappt, die Materie wurde kompetent vermittelt, die Fallbeispiele und Teamarbeit waren praxisnah und bereichernd. Er war mit der Überzeugung «jetzt bekomme ich den Laden in den Griff» ins Büro gegangen, voller Zuversicht und Selbstvertrauen. Gleich sofort wollte er das Gelernte umsetzen, neue Spielregeln einführen, effizienter mit der Zeiteinteilung umgehen. Doch der Berufsalltag hatte ihn bald eingeholt.

Gelerntes Umsetzen

Viele kennen diesen Frust. In den Seminaren werden neue Konzepte vermittelt, wie der ständige Zeit- und Handlungsdruck auf ein erträgliches Mass reduziert und die Effizienz erhöht werden kann. Das ist alles sehr einleuchtend, warum aber klappt es bei vielen nicht im Berufsalltag? Am guten Willen liegt es bestimmt nicht. Schliesslich heisst es ja auch: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg... Die Problematik der Umsetzung des in Fortbildungsseminaren Gelernten in den

Berufs- und Privatalltag wurde durch zahlreiche Untersuchungen belegt. Wo liegen die Gründe dieser geringen Transfereffizienz? Ein Grund, warum der Abteilungschef das im Kurs erworbene Wissen nicht umsetzen kann, liegt in der «Macht der Gewohnheit», seinen vertrauten Handlungsautomatismen und Reflexen. Der deutsche Neurobiologe Gerhald Hütther vergleicht unsere Gehirnfunktionen mit einem Strassennetz, das aus Autobahnen, Landstrassen und kleineren Wegen besteht. Anhand des Strassennetzes erklärt er die Verschaltungen zwischen den verschiedenen Nervenzellen, die unser Denken, Fühlen und Handeln dirigieren. Stark befahrene Strassen entsprechen alten, wohl vertrauten Denk- und Handlungsmustern, die uns prägen, aber auch die Gefahr der Unflexibilität in sich tragen.

Gehirn ist anpassungsfähig

Bei neuen, unbekanntem Erfahrungen geraten wir in Stress, da wir die gewohnten Strassen verlassen und neue Lösungswege finden müssen. Nun haben wir zwei Handlungsvarianten: Entweder wir reagieren mit dem Gefühl der Ohnmacht (passiv) oder wir betrachten das Unbekannte als Herausforderung (aktiv). Letztere Variante beinhaltet das Erlernen eines neuen Handlungsmusters und entspricht der Bahnung eines neuen (Handlungs-) Weges, der erst durch wiederholte Benutzung zu einer ausgefahrenen Strasse wird. Für Gerhald Hütther ist unser Gehirn ein sich selbst organisierendes System, dass sich ständig neuen Situationen anpassen kann.

Die Neurowissenschaft konnte die «neuronale Plastizität» nachweisen, d.h. unser Gehirn ist – entgegen der weit verbreiteten Auffassung – auch im Erwachsenenalter an-

passungs- und lernfähig. Diese Anpassungsfähigkeit ist die Voraussetzung, Stress zu bewältigen und flexibel auf Ungewohntes reagieren zu können.

Diffuse Bedürfnisse analysieren

Der Ressourcenansatz des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) besagt, dass jeder Mensch die Möglichkeiten in sich trägt, anfallende Situationen erfolgreich zu meistern. Darum wird im ZRM auch kein fixes, persönlichkeitsfremdes Handlungsmuster vermittelt. Die Kursteilnehmer werden dazu animiert, ihre eigenen, oft unbewussten Ressourcen ausfindig zu machen, um sie nutzbringend einsetzen zu können. Dabei wird nach dem Rubikonmodell, einem motivations-psychologischen Prozessmodell vorgegangen, mit dem Ziel, aus einem diffusen Bedürfnis einen Wunsch heraus zu kristallisieren, dessen Realisierbarkeit im eigenen Ermessen liegen muss, um daraus ein Handlungsziel zu formulieren. Ausschlaggebend dafür ist, dass die Auswahl eines Handlungskriteriums von einem motivationsgeladenen, guten Gefühl begleitet sein muss.

Handlungsmuster multicodieren

In der Sprache der Neurowissenschaft heisst es jetzt, das mit der Bildung des neuen Handlungszieles geformte neuronale Netz zu festigen, d.h. den Fusspfad zu einer breiten, befahrbaren Strasse auszubauen. Damit das neue Handlungsmuster wirkungsvoll entwickelt werden kann, wird es auf möglichst vielen Informationsebenen gespeichert, es wird «multicodiert»; es wird auf der Denkebene, der Gefühlsebene und der Körperebene verankert.

Dazu gehört die Ausarbeitung des Handlungszieles in Kleingruppen, damit von An-

fang an die Unterstützung des sozialen Umfelds gesichert ist. Das implizite Gedächtnis, das auch für die nicht verstandsgesteuerten Reflexe und Automatismen zuständig ist, wird beansprucht, damit das neue Handlungsziel so schnell als möglich «automatisiert» werden kann. Das «neugeborene» Handlungsziel wird auch auf der Körperebene verankert. Alles in allem werden fünf Phasen durchlaufen, um den Werdegang eines Bedürfnisses von der Selektion bis zur einsatzbereiten Handlung zu gewährleisten.

Anforderungen meistern

Das Zürcher Ressourcenmodell für effizientes Selbstmanagement ist eine zeitsparende Trainingsmethode, um Zugang zu den inneren, oft unbewussten Ressourcen zu erhalten. Vorkenntnisse sind keine erforderlich. Worauf es ankommt, ist die persönliche Bereitschaft zur Veränderung von Handlungsmustern. Unbewusste Wünsche und Bedürfnisse werden bewusst gemacht, nach Prioritäten geordnet und auf der Basis überprüfter psychologischer Methoden und empirisch belegter Forschungsergebnisse der Neurowissenschaft zu neuen Handlungsstrategien ausgearbeitet.

Zur Erinnerung, unser Gehirn ist keine statische Einrichtung; es ist anpassungsfähig, d.h. lernfähig, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Gerade in den heutigen turbulenten Zeiten, in denen die gewohnten Handlungsmuster fortlaufend durch neue ersetzt werden müssen, kommt es auf die Anpassungsfähigkeit des Menschen an, um sich in den schwierigen Umweltbedingungen zu behaupten. Fertige Rezepte dafür gibt es keine, doch hat jeder von uns ein ganz persönliches Potenzial, d.h. die Ressourcen, um die Anforderungen des Lebens zu meistern.

(*) Margarete Lang-Henrich, NDS in Kommunikationswissenschaft und Journalismus, ist freie Journalistin. (www.zrm.ch, m.l-h@bluewin.ch)