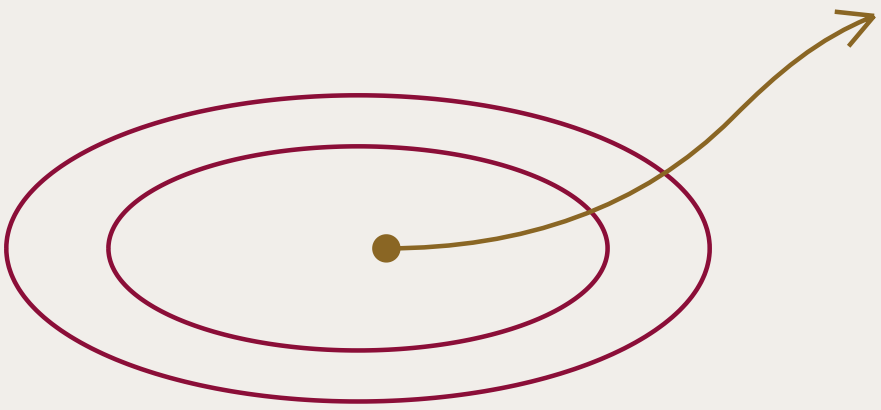
GRIKSCHEIT PRAXIS FÜR MANAGEMENT-TRAINING

KURZER LEITFADEN · 2026

Die Macht der Gewohnheit im Management

Wie Routinen, Angst, Tradition und Selbstoptimierung Führung prägen



Erich Grikscheit · Grikscheit Praxis für Management-Training
Max-Planck-Straße 27 · 61184 Karben bei Frankfurt · Telefon 0 60 39 / 45 45 8 · B.Grikscheit@t-online.de · pfmm.de

1. Einleitung – Führung ist Gewohnheitsarbeit

Führung wird häufig als Ergebnis von Strategie, Persönlichkeit oder Fachkompetenz verstanden. In der täglichen Praxis zeigt sich jedoch, dass Gewohnheiten eine weit größere Rolle spielen, als es Führungskräften bewusst ist. Unter Zeitdruck, Unsicherheit und hoher Verantwortung greifen Menschen auf vertraute Muster zurück. Diese entstehen aus Erfahrungen, Erfolgen, Misserfolgen und sozialen Erwartungen. Gewohnheiten reduzieren Komplexität und ermöglichen schnelle Entscheidungen, ohne jede Situation neu analysieren zu müssen.

Organisationen verstärken diesen Effekt. Sie entwickeln eigene Routinen, Rituale und ungeschriebene Regeln, die das Verhalten der Mitglieder steuern. Was als Unternehmenskultur bezeichnet wird, ist häufig ein Geflecht kollektiver Gewohnheiten. Neue Mitarbeitende passen sich diesen Mustern an, um akzeptiert zu werden. So reproduziert sich das System selbst, auch wenn es nicht mehr optimal funktioniert.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie nicht nur Strategien formulieren, sondern auch Gewohnheiten gestalten müssen. Wer Veränderung erreichen will, muss verstehen, welche Routinen Stabilität geben und welche Entwicklung blockieren. Führung ist daher weniger ein einmaliger Akt der Entscheidung als vielmehr ein kontinuierlicher Prozess der Reflexion und Anpassung.

2. Die unsichtbare Macht organisationaler Routinen

Organisationale Routinen entstehen aus wiederholten Problemlösungen. Was einmal funktioniert hat, wird erneut angewendet. Mit der Zeit wird daraus ein Standardverfahren, das kaum noch hinterfragt wird. Diese Stabilität ist notwendig, um komplexe Abläufe effizient zu bewältigen. Gleichzeitig kann sie Innovation verhindern. Besonders problematisch ist, dass viele dieser Routinen unsichtbar sind. Sie bestehen aus impliziten Erwartungen, informellen Machtstrukturen und kulturellen Normen. Mitarbeitende wissen oft intuitiv, was akzeptiert ist und was nicht, ohne dass dies offiziell festgelegt wäre. Abweichungen werden subtil sanktioniert, etwa durch Kritik, Ausgrenzung oder Karrierehindernisse.

Führungskräfte stehen daher vor der Herausforderung, zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit zu balancieren. Zu viel Veränderung erzeugt Unsicherheit, zu wenig führt zu Erstarrung. Erfolgreiche Organisationen schaffen Räume, in denen bestehende Routinen regelmäßig überprüft und bei Bedarf modifiziert werden können. Dies erfordert Mut, Transparenz und eine Kultur des Lernens.

3. Persönliche Gewohnheiten von Führungskräften

Jede Führungskraft bringt ihre eigene Biografie in die Organisation ein. Erfahrungen aus früheren Positionen, persönliche Werte und individuelle Stärken prägen das Verhalten. Was in einer Situation erfolgreich war, wird zur bevorzugten Strategie in ähnlichen Situationen. So entstehen persönliche Führungsgewohnheiten.

Beispiele sind ein starkes Kontrollbedürfnis, ausgeprägte Entscheidungsfreude oder die Tendenz zur Konfliktvermeidung. Diese Muster können in bestimmten Kontexten hilfreich sein, in anderen jedoch problematisch. Besonders kritisch wird es, wenn Führungskräfte ihre eigenen Gewohnheiten nicht reflektieren. Dann reagieren sie automatisch, ohne die Besonderheiten der aktuellen Situation zu berücksichtigen.

Selbstreflexion ist daher eine Schlüsselkompetenz moderner Führung. Sie ermöglicht es, zwischen hilfreichen und hinderlichen Mustern zu unterscheiden. Coaching, Feedback und regelmäßige Standortbestimmungen können dabei unterstützen. Langfristig führt dies zu einem flexibleren Führungsstil, der sich an den Anforderungen der Organisation orientiert.

4. Angst als Treiber von Managemententscheidungen

Angst ist ein grundlegendes menschliches Gefühl und spielt auch im Management eine wichtige Rolle. Führungskräfte tragen Verantwortung für Menschen, Ressourcen und Ergebnisse. Fehler können erhebliche Konsequenzen haben, sowohl für das Unternehmen als auch für die eigene Karriere. Diese Situation erzeugt Druck und Unsicherheit. Oft führt Angst zu defensiven Strategien. Entscheidungen werden hinausgezögert, Risiken vermieden oder Verantwortung verteilt. Gleichzeitig kann Angst auch motivierend wirken, indem sie Aufmerksamkeit und Leistungsbereitschaft erhöht. Entscheidend ist, ob sie konstruktiv genutzt oder verdrängt wird.

Organisationen, die Fehler bestrafen, verstärken Angst und fördern Risikovermeidung. Unternehmen mit einer offenen Fehlerkultur hingegen ermöglichen Lernen und Innovation. Führungskräfte prägen diese Kultur maßgeblich durch ihr Verhalten. Wer eigene Unsicherheiten transparent macht und Feedback zulässt, schafft Vertrauen und psychologische Sicherheit.

5. Denkgewohnheiten in Organisationen

Neben sichtbaren Handlungen existieren tief verankerte Denkgewohnheiten. Sie bestimmen, wie Probleme wahrgenommen und interpretiert werden. Organisationen entwickeln typische Narrative über Erfolg, Risiko und Verantwortung. Diese beeinflussen Entscheidungen oft stärker als objektive Daten. Ein Beispiel ist die Fokussierung auf kurzfristige Ergebnisse. Wenn

Quartalszahlen dominieren, geraten langfristige Strategien in den Hintergrund. Ebenso kann eine ausgeprägte Sicherheitsorientierung Innovation behindern. Neue Ideen werden dann primär unter Risikoaspekten bewertet.

Die Veränderung solcher Denkgewohnheiten erfordert neue Erfahrungen. Workshops, Perspektivwechsel und interdisziplinäre Zusammenarbeit können helfen, eingefahrene Denkmuster aufzubrechen. Führungskräfte sollten gezielt Fragen stellen, die alternative Sichtweisen ermöglichen. So entsteht ein organisationales Lernen, das über inkrementelle Verbesserungen hinausgeht.

6. Traditionen und Unternehmenskultur

Traditionen sind kollektive Erinnerungen einer Organisation. Sie erzählen Geschichten über Erfolge, Krisen und Wendepunkte. Rituale, Symbole und Veranstaltungen stärken die Identität und fördern den Zusammenhalt. Gerade in unsicheren Zeiten können sie Stabilität geben. Doch Traditionen können auch zur Last werden. Wenn sie unkritisch fortgeführt werden, verhindern sie Anpassung an neue Bedingungen. Besonders in etablierten Unternehmen besteht die Gefahr, dass historische Erfolge als Garantie für zukünftigen Erfolg interpretiert werden. Eine moderne Führungskultur muss daher zwischen Bewahrung und Erneuerung vermitteln. Nicht jede Tradition ist hinderlich, aber jede sollte auf ihre aktuelle Funktion hin überprüft werden. So bleibt die Organisation anschlussfähig, ohne ihre Identität zu verlieren.

7. Ausreden, Schuldverlagerung und Verantwortungsdiffusion

In komplexen Organisationen besteht die Gefahr, dass Verantwortung unklar wird. Probleme werden auf andere Abteilungen, externe Faktoren oder strukturelle Zwänge zurückgeführt. Diese Mechanismen schützen kurzfristig vor Konflikten, verhindern jedoch nachhaltige Lösungen. Ausreden haben auch eine psychologische Funktion. Sie stabilisieren das Selbstbild und vermeiden Gesichtsverlust. In Kulturen, in denen Fehler sanktioniert werden, sind sie besonders verbreitet. Mitarbeitende lernen, Risiken zu vermeiden und Probleme zu kaschieren. Führungskräfte müssen eine Atmosphäre schaffen, in der Verantwortung übernommen werden kann, ohne sofort negative Konsequenzen zu befürchten. Transparente Prozesse und klare Zuständigkeiten fördern Vertrauen und Effizienz. Langfristig stärkt dies die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation.

8. Selbstoptimierung und Leistungsdruck in der Führung

Die moderne Arbeitswelt verlangt kontinuierliche Leistungssteigerung. Führungskräfte sollen effizient, innovativ und gleichzeitig empathisch sein. Digitale Technologien verstärken diesen Druck durch permanente Erreichbarkeit. Viele reagieren darauf mit intensiver Selbstoptimierung. Trainings, Coaching und digitale Tools sollen helfen, die eigene

Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Doch ohne ausreichende Regeneration drohen Erschöpfung und Burnout. Nachhaltige Führung erfordert daher ein Gleichgewicht zwischen Leistung und Gesundheit. Organisationen profitieren langfristig von Führungskräften, die ihre Energie bewusst steuern. Dies setzt eine Kultur voraus, die nicht nur Ergebnisse, sondern auch Prozesse und Wohlbefinden berücksichtigt.

9. Bildung, Charakter und Führungspersönlichkeit

Neben fachlicher Kompetenz gewinnt die persönliche Reife an Bedeutung. Bildung im humanistischen Sinne umfasst die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Perspektivübernahme. Führungskräfte müssen unterschiedliche Interessen ausbalancieren und verantwortliche Entscheidungen treffen. Charaktereigenschaften wie Integrität, Verlässlichkeit und Fairness schaffen Vertrauen. Mitarbeitende orientieren sich weniger an formalen Regeln als am Verhalten ihrer Vorgesetzten. Diese fungieren als Vorbilder und prägen die Kultur ihres Teams. Kontinuierliches Lernen ist daher ein wesentlicher Bestandteil moderner Führung. Es umfasst nicht nur fachliche Weiterbildung, sondern auch persönliche Entwicklung. So entsteht eine Führungspersönlichkeit, die in komplexen Situationen Orientierung geben kann.

10. Wege zur bewussten Gestaltung neuer Gewohnheiten

Gewohnheiten entstehen nicht nur aus sichtbaren Handlungen, sondern ebenso aus inneren Bildern, Erinnerungen und Bewertungen, die häufig unbewusst wirken. Jede Erfahrung hinterlässt Spuren im psychischen System des Menschen. Diese Spuren werden bewertet – im Sinne von „richtig“ oder „falsch“, „gefährlich“ oder „sicher“, „lohnend“ oder „vermeidbar“. Aus dieser Bewertung entstehen Erwartungshaltungen, die zukünftiges Verhalten prägen.

Der Verstand spielt dabei eine zentrale Rolle. Er greift auf vorhandenes Wissen, Erfahrungen und Vergleichsmuster zurück, um Situationen einzuordnen und Entscheidungen zu ermöglichen. Seine Stärke liegt in der pragmatischen Orientierung an Fakten, Zahlen und plausiblen Zusammenhängen. Im organisationalen Kontext äußert sich dies etwa in Budgetplanungen, Kennzahlen, Risikoanalysen oder Kosten-Nutzen-Rechnungen. Der Verstand stabilisiert Gewohnheiten, indem er sie rational rechtfertigt: Was bisher funktioniert hat, erscheint auch künftig als vernünftig.

Gleichzeitig kann der Verstand auch verhindern, dass neue Erfahrungen überhaupt in das bewusste Handlungsrepertoire aufgenommen werden. Wenn eine Situation als potenziell bedrohlich bewertet wird, etwa aufgrund früherer Misserfolge oder negativer Erwartungen, kann sie aus Angst heraus vermieden werden. Die damit verbundenen Möglichkeiten gelangen dann gar nicht erst in das Gedächtnis als positive Handlungsoption. Auf diese Weise entstehen Gewohnheiten der Vermeidung, die nach außen oft als Vorsicht oder Rationalität erscheinen, tatsächlich aber aus innerer Unsicherheit gespeist werden.

Besonders deutlich zeigt sich dieses Phänomen in Krisenzeiten. Wenn wirtschaftliche Unsicherheit zunimmt, greifen Organisationen reflexhaft zu Sparmaßnahmen. Bildungs- und Entwicklungsbudgets gehören häufig zu den ersten Bereichen, die reduziert oder gestrichen werden. Der Verstand liefert dafür scheinbar zwingende Argumente: sinkende Umsätze, unsichere Prognosen, kurzfristige Ergebnisverantwortung. Zahlen und Bilanzen erscheinen als objektive Realität, gegen die schwer zu argumentieren ist.

Doch diese Perspektive blendet einen entscheidenden Faktor aus: die langfristige Wirkung menschlicher Ressourcen. Kompetenzen, Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit lassen sich nur begrenzt in kurzfristigen Kennzahlen abbilden. Dennoch bestimmen sie maßgeblich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Wenn Weiterbildung gerade in schwierigen Zeiten reduziert wird, verstärkt dies oft die Probleme, die eigentlich gelöst werden sollen.

Hier tritt eine andere Dimension in Erscheinung: die Vernunft. Während der Verstand vor allem analytisch und vergangenheitsbezogen arbeitet, ist Vernunft auf Ganzheit, Zukunft und Sinnorientierung gerichtet. Sie fragt nicht nur: „Was ist faktisch gegeben?“, sondern auch: „Was ist möglich?“, „Was ist langfristig sinnvoll?“ und „Welche Konsequenzen ergeben sich für das Ganze?“

Vernunft kann daher bestehende Gewohnheiten relativieren. Sie erkennt, dass vergangene Erfahrungen nicht automatisch zuverlässige Prognosen für zukünftige Entwicklungen liefern. Statt rückwärtsgewandter Vergleiche eröffnet sie neue Perspektiven. In wirtschaftlich schwierigen Situationen könnte dies bedeuten, gezielt in Kompetenzen zu investieren, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder innovative Formen der Zusammenarbeit zu erproben.

Erst dort, wo Vernunft wirksam wird, verwandelt sich Gewohnheit von einem stabilisierenden Mechanismus in ein gestaltbares Instrument. Der Mensch – und insbesondere die Führungskraft – gewinnt die Fähigkeit, nicht nur auf Umstände zu reagieren, sondern aktiv Zukunft zu entwerfen. Gewohnheiten werden dann bewusst gewählt, überprüft und angepasst, anstatt unreflektiert fortgeführt zu werden.

Für Trainerinnen und Trainer, Berater oder Führungskräfte bedeutet dies, dass ihre Aufgabe nicht allein darin besteht, Argumente auf der Ebene des Verstandes zu liefern. Zahlen und Fakten sind notwendig, reichen aber nicht aus, um tief verankerte Gewohnheiten zu verändern. Entscheidend ist, eine Perspektive zu eröffnen, die Sinn, Möglichkeit und langfristigen Nutzen sichtbar macht. Erst wenn diese Ebene erreicht wird, kann sich eine Organisation von rein defensiven Reaktionsmustern lösen.

Die bewusste Gestaltung neuer Gewohnheiten setzt daher einen inneren Entwicklungsprozess voraus. Sie verlangt die Bereitschaft, Unsicherheit auszuhalten, eingefahrene Denkweisen zu hinterfragen und neue Erfahrungen zuzulassen. In diesem Sinne ist Gewohnheitsveränderung nicht nur eine Frage der Methodik, sondern auch der geistigen Haltung.

Für das Management bedeutet dies letztlich eine Verschiebung vom reaktiven zum proaktiven Handeln. Statt abzuwarten, bis äußere Umstände Veränderungen erzwingen, können Organisationen aktiv gestalten. Sie nutzen Krisen nicht nur zur Kostensenkung, sondern als Anlass für Innovation und Lernen. Gewohnheiten werden damit zu Trägern von Zukunft statt zu Relikten der Vergangenheit. Veränderung ist ein Prozess, der Zeit und Wiederholung erfordert. Neue Gewohnheiten entstehen nicht durch einmalige Entscheidungen, sondern durch kontinuierliche Praxis. Strukturelle Unterstützung, klare Ziele und Feedback sind entscheidend. Führungskräfte sollten Veränderungen vorleben und sichtbar machen. Erfolge müssen anerkannt werden, um Motivation zu erhalten. Gleichzeitig sollten Rückschläge als Lernchance betrachtet werden. Organisationen, die Experimente zulassen und Innovation fördern, entwickeln eine hohe Anpassungsfähigkeit. So können sie auf neue Herausforderungen reagieren, ohne ihre Stabilität zu verlieren.

11. Schlussbetrachtung – Gewohnheitskompetenz der Zukunft

In einer zunehmend komplexen Welt wird die Fähigkeit, Gewohnheiten bewusst zu gestalten, zu einer Schlüsselkompetenz. Organisationen stehen vor permanenten Veränderungen, die flexible Strukturen erfordern. Gleichzeitig benötigen Menschen Orientierung und Stabilität. Gewohnheitskompetenz bedeutet, hilfreiche Routinen zu bewahren und hinderliche zu verändern. Sie verbindet Selbstreflexion, strategisches Denken und kulturelle Sensibilität. Führungskräfte, die diese Fähigkeit entwickeln, schaffen lernfähige Organisationen. Die Zukunft gehört daher nicht denjenigen, die starre Systeme aufrechterhalten, sondern denen, die bewusst mit ihren Gewohnheiten umgehen. So entsteht nachhaltiger Erfolg in einer dynamischen Umwelt.

Erich Grikscheit · Grikscheit Praxis für Management-Training
Max-Planck-Straße 27 · 61184 Karben bei Frankfurt · Telefon 0 60 39 / 45 45 8 · B.Grikscheit@t-online.de · pfmm.de
Vervielfältigung nur nach vorheriger Absprache.