



Foto: iStock/Beeldbewerking

Nachhaltige Verhaltensänderung

Die Kurve kriegen

Preview

► **Trampelpfade und Autobahnen:** Warum Verhaltensgewohnheiten so schwer zu verändern sind

► **Was statt wie:** Welche Denkfehler unsere Veränderungsbemühungen scheitern lassen

► **Schilder schauen:** Worauf wir achten müssen, um Rückfälle in unerwünschtes Verhalten zu vermeiden

► **Alternativrouten planen:** Warum es darauf ankommt, Handlungsoptionen vorzubereiten

► **Acht Wochen, eine Änderung:** Warum Rückfallpläne bescheiden, aber dafür langfristig angelegt werden müssen

Wieder nicht geschafft. Versagt. Keine Disziplin! Solche – und bitterere – Selbstwürfe jagen einem schnell durch den Kopf, wenn man etwas im eigenen Verhalten unbedingt verändern möchte, aber nicht weiß wie. Wenn man es immer und immer wieder probiert, aber es einfach nicht klappt. Dem Projektleiter eines großen Unternehmens, nennen wir ihn Thomas, geht es zum Beispiel so. Wie viele Menschen hat er das Problem, dass er zu ungeduldig ist. Wenn etwas nicht schnell genug vorangeht, regt er sich sofort auf, er steigert sich regelrecht hinein. Gerade in Teammeetings passiert ihm das häufig. Thomas muss sich unglaublich zusammenreißen, um nicht seinen ganzen Ärger auf seine Kollegen niederregnen zu lassen. Und doch platzt es manchmal aus ihm heraus, und dann wird er unfair und verletzend. Dem Schaden, den er dabei anrichtet, folgen neue Verbesserungswünsche, neue Rückschläge – und neue Selbstgeißelungen.

Solche Verhaltensmuster, von denen sie nicht wegkommen, so sehr sie es wollen, werden für die Betroffenen zu einer wachsenden Belastung. Thomas weiß genau, dass die Ungeduld sein Problem ist, er versucht, dagegen anzukämpfen, er hat sogar Rat dazu eingeholt, wie man besser reagieren kann. Aber das bessere Verhalten findet keinen Eingang in sein praktisches Leben, egal was er tut oder wen er dafür einspannt. Tatsächlich geht es vielen so: Sie haben eine gewisse Vorstellung, was sie tun sollten. Sie fangen guten Mutes an, versuchen es immer verbissener und erreichen doch nichts.

Trampelpfade im Gehirn

Warum das so ist, lässt sich am besten mit einem Vergleich beschreiben: Veränderungspsychologisch betrachtet, ähnelt das etablierte Verhaltensmuster einer Autobahn. Auf ihr fährt es sich schnell, einfach, fast automatisch rollt man auf ihr dahin, der schnellste



Verhaltensänderung ist schwer, nur zu leicht fällt man in alte Gewohnheiten zurück. Viele Menschen beklagen dann ihre fehlende Selbstdisziplin und machen sich Selbstvorwürfe. Dabei scheitern sie am inneren Schweinehund nicht, weil ihnen die innere Kraft oder der gute Wille fehlen, sondern die richtige Technik. Das aktive Rückfallmanagement verspricht Abhilfe.

Weg zwischen Start und Ziel, zwischen Auslöser und gewohntem Verhalten. Schwierig wird es, wenn es darum geht, die Autobahn zu verlassen, und quasi in voller Fahrt auf einen anderen Weg zu lenken. Der zudem erst noch gebaut werden muss. Denn Verhaltensgewohnheiten sind, wie Neurobiologe Gerald Hüther es beschreibt, „Nervenwege“, die sich nur allmählich durch Erfahrungen ausbilden. Je häufiger diese neuralen Trampelpfade gegangen bzw. gefahren werden, umso fester etablieren sie sich. Es entstehen nach und nach „feste Straßen und schließlich sogar breite Autobahnen“. Aber das dauert und je früher sie entstehen, umso schwerer wird es, sie zu verlassen oder gar umzubauen. In jedem Fall bedeutet so eine Verhaltensänderung bzw. ein Verhaltenslernen Schwerstarbeit, die jede Menge Übung, Wiederholung und Feedback erfordert.

Klar, dass es eine immense Motivation und Entschlossenheit braucht, um überhaupt eine Veränderung anzugehen. So meinen wir zumindest. Nicht

umsonst legen wir den Fokus oft ganz auf den Wunsch, etwas zu ändern, sei es ein Neujahrsvorsatz oder ein Besserungsgelöbnis nach einem Führungsworkshop. Doch genau hier unterliegen wir einem Denkfehler, dem ersten in einer ganzen Reihe: Wir überschätzen die Rolle der Motivation für eine Veränderung. Die Psychologin Wendy Wood hat sich in ihrem Buch „Good Habits, Bad Habits“ intensiv mit dem Thema befasst, und nennt es einen „Mythos“, dass eine Verhaltensänderung vor allem einen festen Vorsatz erfordert. Denn dauerhafte Veränderungen passieren nicht auf einen Schlag, sondern bilden sich erst aus, indem wir neue Handlungen oft wiederholen. Und so lange hält der initiale Entschluss oft nicht, früher oder später kommt der Einbruch.

Guter Vorsatz allein reicht nicht

Natürlich bleibt Motivation eine wichtige Basis für Veränderung, aber eben nicht die einzige. Der Psychologe Sieg-

Wir überschätzen die Rolle der Motivation für eine Veränderung. Denn dauerhafte Veränderungen passieren nicht auf einen Schlag, sondern bilden sich erst aus, indem wir neue Handlungen oft wiederholen. Und so lange hält der initiale Entschluss oft nicht.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Selbst-Check: Falsche Annahmen bei Veränderungen

Das Ändern oder Neulernen von bestimmten Verhaltens- und Reaktionsweisen ist Schwerstarbeit. Dass eine ganze Reihe falscher Annahmen kursieren, ist dabei keine Hilfe. Prüfen Sie sich selbst, ob Sie vielleicht auch in die eine oder andere der fünf Fallen tappen.



Die Vorsatz-Falle: Ein typisches Beispiel ist der Silvester- oder Neujahrsvorsatz nach dem Muster „Ab jetzt esse ich nur noch Gesundes“.

Das Problem: Wer so denkt, betrachtet Veränderung als eine Tür, durch die man durchgeht, und dann ist schlagartig die Veränderung passiert. Tatsächlich ist aber Veränderung besser vergleichbar mit einer Leiter und Sprossen. Die Lösung: nicht nur in absoluten Zielen (was), sondern in machbaren Teilschritten (wie) denken. Von Stufe zu Stufe gehen. Und sich über jeden Teilschritt freuen.



Die Kampf-Falle: Wer Veränderung vor allem als Kampf mit dem inneren Schweinehund ansieht, wird früher oder später scheitern. Denn

psychologisch gesehen ist das, wie einen Ball unter Wasser zu drücken: Es geht eine gewisse Zeit lang gut, irgendwann kommt er jedoch wieder an die Oberfläche. Und dann wird der Ärger auf sich selbst immer größer. Die Lösung: Anstatt den inneren Schweinehund zu bekämpfen, gilt es, ihm freundlich die Hand zu reichen. Das klingt für viele erst mal widersinnig, weil man ihn ja loswerden will. Doch ihn zu begrüßen und seine – durchaus gut gemeinte – Absicht zu erkennen, hilft, Alternativen zu entwickeln. Der Umgang mit ihm gleicht dann weniger einem Kampf als einer Diskussion mit dem inneren Team.



Die Rückfall-Falle: Sehr ehrgeizige Menschen, die viel von sich erwarten und zumeist auch eine perfektionistische Ader haben, denken bei

einem Rückfall ins alte Verhalten oft etwas wie „Es klappt gar nichts“. Sie bewerten einen Rückfall in alte Verhaltensweisen als Katastrophe und machen sich mit ihrem Schwarz-Weiß-Denken das Leben unnötig schwer. Die Lösung: Nicht der Rückfall ist das Problem, sondern die Art, wie wir darüber denken. Wesentlich ist, Rückschläge als normalen Prozess einer Veränderung zu betrachten, und den Blick darauf zu lenken, was zumindest schon ein bisschen funktioniert. Und die kleinen Erfolge zu feiern.



Die Hoffnungs-Falle: Wer davon ausgeht, dass Veränderung schnell

und umfangreich passieren kann, tappt leicht in eine Falle, die die Psychologen Janet Polivy und Peter Herman von der Universität Toronto als sog. „False Hope Syndrom“ beschreiben. Es sind unrealistische Erwartungshaltungen, die uns überdies anfällig für vollmundige Versprechen machen wie „Lernen Sie im Schlaf ...“ Oder: „7 Kilo in 7 Tagen“. Die Lösung: sich selbst immer wieder die Funktionsweise unseres Gehirns vor Augen führen. Gewohnheiten sind breite und gerade Autobahnen im Gehirn – ebenso wenig schnell und einfach umzubauen wie echte Autobahnen.



Die Motivations-Falle: Wer glaubt, dass ein fester Wille für erfolgreiche

Veränderung ausreicht, überbewertet die Macht der Motivation. Um eine Verhaltensänderung erfolgreich zu schaffen, braucht es neben Wunsch und Vorsatz auch die richtigen Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten, die einen erst in die Lage versetzen, lange genug an einem Vorsatz dranzubleiben, bis ein neues Verhalten etabliert ist. Die Lösung: Techniken, wie die Rückfallmanagement-Technik lernen, um sich erfolgreich zu steuern.

Quelle: www.managerseminare.de; Axel Koch/www.transferstaerke.com

fried Greif betont, dass für die Änderung von Gewohnheiten auch noch andere Faktoren maßgeblich sind. Dazu gehören vor allem volitionale Kompetenzen – also Willenskraft und spezielle Selbstregulationsstrategien –, um einen gefassten Vorsatz auch lange genug verfolgen zu können, bis sich eine neue Gewohnheit etabliert hat. Greif verweist auf Befunde in der Coachingforschung, wonach es im Durchschnitt 66 Tage dauert, bis sich neue Denk- und Verhaltensweisen gut stabilisiert haben. Die Zahl kann im Einzelfall schwanken, die Quintessenz bleibt aber: Änderung braucht Ausdauer.

Wir konzentrieren uns auf das Was und vergessen das Wie

Das führt zu einem zweiten Denkfehler, wenn es um die Abkehr von gewohntem Verhalten geht: Wenn das Ob geklärt ist, konzentrieren uns vor allem auf das Was einer Veränderung. Um zu Thomas aus dem Eingangsbeispiel zurückzukehren: Sobald ihm klar wird, dass er sein Verhalten ändern muss, steht für ihn fest, dass es seine Ungeduld ist, die er zähmen muss, um nicht immer wieder Schaden anzurichten. Das ist zwar eine wichtige Einsicht, doch damit ist noch nicht viel erreicht. Denn er hat damit immer nur das Problem, das Entwicklungsthema, das Veränderungsziel, das er erreichen will, im Blick. Worauf er nicht schaut, ist das Wie.

Damit steht er nicht allein, die meisten von uns lernen weder in Elternhaus, Schule, Ausbildung noch im Studium, wie es geht. Vielmehr besteht die irri- ge Annahme, alle Erwachsenen seien gute Selbstveränderer, wenn sie nur wollten, schließlich sind sie ja schon weit gekommen. Aber das stimmt so nicht. Daher ist es in Veränderungen die wahrscheinlich wichtigste Frage, wie wir uns nach den Gesetzmäßigkeiten der Veränderungspsychologie steuern müssen, um Verhaltensänderungen nachhaltig und wirksam zu schaffen.

Keine Änderung ohne Rückschläge

Noch ein Denkfehler (weitere siehe Kasten „Selbst-Check: Falsche Annah-

men bei Veränderungen“) macht uns das Ablegen unerwünschter Gewohnheiten schwer: Wir übersehen gerne, dass dabei Rückfälle und Fehlschläge absolut normal sind. Projektleiter Thomas zum Beispiel erlebt Rückfälle in den alten Trott als persönliches Versagen und niederschmetternden Beweis, dass alle Bemühungen um Besserung vergebens sind. Entsprechend heftig fallen seine Reaktionen folglich aus, die zwischen Selbstgeißelung und dem Verlangen, einfach aufzugeben, schwanken. Eine Überreaktion, die von falschen Voraussetzungen ausgeht, und damit eine Entwicklung zum Besseren erschwert.

Doch es gibt eine Alternative: eine Herangehensweise an Verhaltensänderungen, die nicht vom Vorsatz allein getragen wird; die nicht nur auf die Änderung an sich fokussiert, sondern vor allem auf den Weg, wie sie umgesetzt werden kann; und die dabei auch Schwankungen ausgleichen kann. Die Lösung ist eine spezielle Selbststeuerungstechnik namens „Aktives Rückfallmanagement“.

Diese Technik ist, obwohl gut erforscht, erstaunlich wenig bekannt. Sie geht ursprünglich auf den Psychologen Gordon Alan Marlatt zurück, der damit die Suchtbehandlung nachhaltig beeinflusst hat, wo sie sich als sehr wirksam erwiesen hat. Renommiertere Psychologen wie Peter Gollwitzer oder Gabriele Öttingen haben Prinzipien dahinter erforscht, andere nur die Technik aufgegriffen, wie zum Beispiel Robert D. Marx von der Western Washington University oder Frank Krause und Maja Storch in ihrem Zürcher Ressourcenmodell. Dennoch ist die Technik selbst Profis aus der Personal- und Organisationsentwicklung nur selten geläufig. Im Folgenden will ich eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells vorstellen, die ich in Trainings und Coachings einsetze und die den Teilnehmenden (nach deren Selbsteinschätzung) in ihren Veränderungsvorhaben weiterhilft, weil sie ihnen ein Mittel an die Hand gibt, den Rückfall in alte Gewohnheiten frühzeitig zu erkennen und damit zu vermeiden.

Warnschilder für drohende Rückfälle

Die Idee des Rückfallmanagements lässt sich ebenfalls mit einer Fahrt auf der Autobahn erläutern. Die Autobahn hatten wir ja schon, sie bzw. das Fahren darauf steht für eine gut etablierte Gewohnheit, ein Ver-

haltensmuster, das nahezu automatisch abläuft, gewissermaßen im Autopilot-Modus. Wenn man nun etwas ändern möchte – zum Beispiel das erwähnte Muster übermäßiger Ungeduld –, entspricht das dem Versuch, die gewohnte Autobahn zu verlassen und bewusst eine Abfahrt zu nehmen, die auf neue Wege, sprich: zu neuen Verhaltensweisen führt. Im Fall von Thomas wäre das etwa „statt auszurasen, gelassen bleiben, loslassen, durchatmen – und die Sache mit Abstand



Mehr zum Thema

► Axel Koch: Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern – Die Technik des Rückfallmanagements.

Beltz 2022, 24,95 Euro.

Rückfallmanagement ist eine Strategie, sich selbst so zu steuern, dass Veränderungsziele besser erreicht werden können. Im Mittelpunkt des Buches stehen die sogenannten Rückfallpläne, die es dazu zu entwickeln gilt.

► Wendy Wood: Good Habits, Bad Habits – Gewohnheiten für immer ändern.

Piper 2022, 18 Euro.

Wie wir auf Menschen reagieren; wie wir uns bei der Arbeit verhalten; wann und wie wir uns bewegen, essen und trinken: All das wird von Gewohnheiten bestimmt. Dieses Buch erklärt, warum wir schlechte Gewohnheiten nicht allein mit Selbstdisziplin und Willensstärke loswerden und wie wir wirklich positive Veränderungen erreichen.

► Christoph Harff, Christopher McLachlan: Corporate Nudging – Verlockende Veränderungen.

www.managerseminare.de/MS294AR03

Gewohnheiten der Organisationsmitglieder sind einer der Faktoren, die Wandel im Unternehmen häufig im Weg stehen. Ein guter Weg, um sie aus diesen herauszuholen und für neue Verhaltensweisen zu gewinnen, bietet Corporate Nudging. Der Ansatz setzt auf – im besten Sinne des Wortes – Verführung und kleine sanfte Stupser (Nudges).

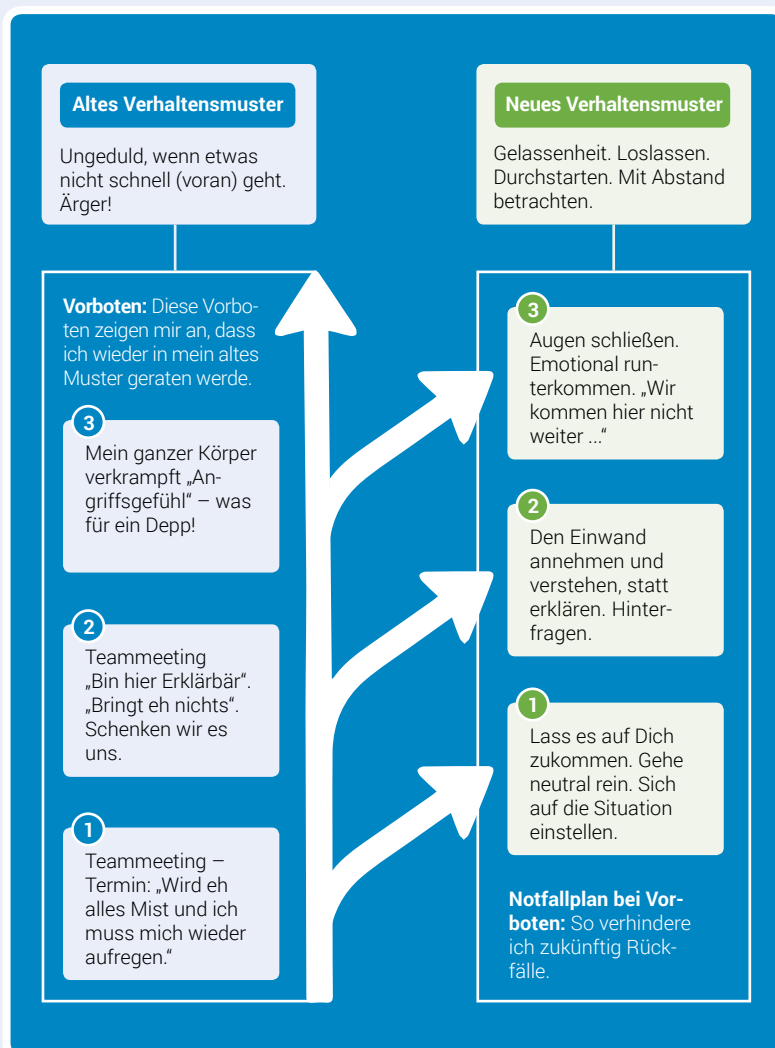
► Sascha Reimann: Effiziente Organisationsentwicklung – Wandel durch Wiederholung.

www.managerseminare.de/MS215AR01

Gewohnheiten bestimmen Handlungen ohne willentliche Entscheidung. Solche Automatismen können für Unternehmen ungemein nützlich sein, wenn es die richtigen sind. Der Text zeigt, wie Gewohnheiten funktionieren, wie sie die Kultur einer Organisation prägen – und wie sie gezielt verändert werden können.

Rückfallplan, Teil 1: Verbote und Notfallpläne

Auf der linken Seite (blau) des Rückfallplans stehen die Verbote, die unerwünschtem Verhalten vorangehen. Für eine Selbstveränderung müssen diese oft eher unspezifischen Warnzeichen zunächst als solche erkannt werden. Das Problem: Selbst wenn wir die Auslöser für Rückfälle wahrnehmen, weiß unser Gehirn immer noch nicht, was es stattdessen tun soll. Vielleicht reagieren wir ab und zu sogar richtig. Vielleicht auch nicht. Und von daher ist es nicht verwunderlich, dass wir immer wieder im alten Trott landen. Es nützt halt nichts, dem Gehirn zu sagen: „Ich will!“, wenn es gar nicht den Weg kennt. Indem man sich die Prozesse vor einem Rückfall bewusst macht und Lösungen in Form der Notfallpläne (grün) schriftlich entwickelt, lassen sich Verhaltensänderungen wirksamer steuern.



Quelle: www.managerseminare.de; Axel Koch/www.transferstaerke.com

betrachten“. Normalerweise ist an diesem Punkt Schluss mit der Veränderungsgeschichte: Die Zielrichtung ist klar, jetzt erwarten wir von uns, dass wir unseren Vorsatz auch umsetzen – mit dem bekannten, oft unbefriedigenden Ergebnis.

Doch jetzt kommt die spezielle Logik des Rückfallmanagements ins Spiel. Um bei der Autobahn-Metapher zu bleiben: Dort gibt es Wegweiser, die uns zeigen, wann wir abfahren müssen. Und es gibt vorher schon Schilder, die uns darauf hinweisen, dass sich eine Ausfahrt nähert. Auch beim Rückfallmanagement gibt es solche Hinweise, die sogenannten „Verbote“, die uns frühzeitig zeigen, dass wir dringend etwas tun müssen, wenn wir nicht wieder in das alte Verhaltensmuster hineinrauschen wollen. Aktives Rückfallmanagement beginnt daher damit, diese Hinweise überhaupt erst einmal als solche erkennen zu lernen.

Ausfahrt ohne Autopilot

Da liegt die erste Schwierigkeit, denn es handelt sich nicht um klare Zeichen, auf denen „schlechte Gewohnheit in 3.000 m“ oder „Ausfahrt zu besserer Alternative in 1.000 m“ steht. Vielmehr äußern sich solche Verbote unspezifisch, zum Beispiel durch diffuse emotionale Reaktionen. Bei Thomas zum Beispiel, indem sich sein ganzer Körper verkrampft, und sich ein starkes innerliches Angriffsgefühl in ihm ausbreitet. Solche Verbote signalisieren, dass wir aufpassen und Maßnahmen ergreifen müssen, um das gewünschte Verhalten umzusetzen. Dabei gilt: Wie die Hinweisschilder auf der Autobahn kommen mehrere Verbote nacheinander. Und je mehr frühe Verbote wir von uns kennen, umso besser können wir „die Kurve kriegen“. Wenn auf der inneren Autobahn also drei Schilder nacheinander die kommende Ausfahrt anzeigen, haben wir dreimal die Chance, uns darauf vorzubereiten.

Die zweite Schwierigkeit besteht darin, auch tatsächlich auf die Schilder zu reagieren und eine andere Route zu nehmen. Das erfordert, „Stopp“ zu sagen und abzubremesen. In dem Moment beginnen wir,



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS296AR05

Tutorial

5 Schritte zur Erstellung eines Rückfallplans



Beim Ändern von Gewohnheiten sind Rückschläge normal. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig zu erkennen, wie sich das alte Verhalten ankündigt – und zu lernen, rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ein Rückfallplan hilft dabei.

Schritt 1: Altes Verhaltensmuster identifizieren

Gewohnheitsmäßiges Verhalten und spontane Reaktionen finden oft ohne Kenntnis statt, was genau dabei passiert, oder warum. Der erste Schritt zur Änderung eines unerwünschten Verhaltens – zum Beispiel Wutanfälle in zähen Teammeetings – besteht darin, sich dieses Verhalten bewusst zu machen.

► Notieren Sie mit ein paar Stichpunkten, in welches Verhalten Sie in einer bestimmten Situation automatisch hineinrutschen, ohne dass Sie sich dabei anstrengen oder zu regulieren versuchen.

Schritt 2: Neues Verhaltensmuster definieren

Ein häufiger Fehler bei Gewohnheitsänderungen besteht darin, sich vor allem auf das Verhalten zu konzentrieren, das man ablegen möchte. Dabei kommt oft zu kurz, was man stattdessen tun möchte bzw. womit das unerwünschte Verhalten ersetzt werden soll, zum Beispiel: gelassen bleiben, Verständnis entwickeln, sachlich antworten.

► Beschreiben Sie mit ein paar Stichpunkten, wie Sie sich ab sofort verhalten wollen. Die Leitfrage ist: Was wollen Sie in Ihrem Alltag umsetzen? Formulieren Sie ein Verhaltensziel, das Sie in den nächsten zwei Monaten verfolgen wollen – und auch motiviert sind, durchzuhalten.

Schritt 3: Vorboten wahrnehmen

Unerwünschtes Verhalten passiert nicht einfach, sondern kündigt sich an, z.B. durch körperliches Verkrampfen oder ein

inneres Angriffsgefühl. Diese Vorboten, oft sind es mehrere hintereinander, gilt es zu erkennen und im Ernstfall wahrzunehmen.

► Identifizieren Sie mindestens drei aufeinander folgende Vorboten, die Ihnen frühzeitig anzeigen, dass Sie wieder in Ihr altes Verhaltensmuster fallen werden. Oft sind es auch vier oder fünf Vorboten. Das können Merkmale der Situation, Gedanken bzw. innere Sätze oder Gefühle sein.

Schritt 4: Stopp-Signal festlegen

Ein gewohntes und daher fast automatisch ablaufendes Verhalten zu ändern, macht es notwendig, für einen Moment

bewusst innezuhalten, sobald ein Vorbote

auftaucht. Es gilt, sich selbst zu

sagen: „Achtung, Vorbote!“

Wenn ich jetzt nicht aufpasse, falle ich wieder in meinen alten Trott.“

► Legen Sie eine körperliche Aktion – z.B. das Ballen der Faust – zur Unterstützung des Stopp-Signals fest, die über alle Vorboten hinweg anzeigt, dass es nun nötig ist, bewusst auf den Notfallplan umzuschalten.



Schritt 5: Notfallplan vorbereiten

Dieser fünfte Schritt ist sehr wichtig für das aktive Rückfallmanagement. Hier wird festgelegt, was bei jedem einzelnen Vorboten passieren soll, um eine unerwünschte Gewohnheit zu vermeiden. Das kann etwas sein, das man zu sich selbst sagt, oder das man tut, um sich zum gewünschten neuen Verhalten zu steuern – z.B. Durchatmen oder Argumente annehmen.

► Formulieren Sie den Notfallplan – für jeden Vorboten einen – wie die Regieanweisung für einen Schauspieler. Je klarer und konkreter, desto eher gelingt es, diesen Plan im akuten Moment umzusetzen.

Quelle: www.managerseminare.de, Axel Koch; Grafik: Manuela Kordel; © www.trainerkoffer.de

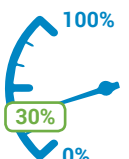
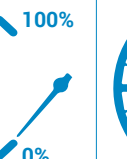
uns bewusst selbst zu steuern. Wir schalten unseren Autopiloten aus, übernehmen die Kontrolle über unser inneres Fahrzeug, um bewusst in Richtung des gewünschten Verhaltens zu steuern. Das kostet zunächst einmal Energie, bis die neue Strecke nach einer gewissen Zeit breiter und schließlich zur gewohnten Stammstrecke wird. Deshalb sind Motivation und Entschlossenheit auch grundsätzlich notwendig, um eine Verhaltensänderung zu erreichen. In der Rückfallmanagement-Technik müssen sie aber an der richtigen Stelle zum Einsatz kommen, nicht nur am Anfang, sondern bei den vielen Wiederholungen, die eine

neue Routine braucht, um sich zu etablieren.

Alternativrouten für den Notfall planen

Die dritte Herausforderung besteht darin, sich auf die möglichen Ausfahrten und die Wege, zu denen sie führen, richtig vorzubereiten. Denn es reicht nicht, nur die Vorboten zu erkennen und zu stoppen, sondern es braucht auch einen Notfallplan, was jeweils zu tun ist. Oder um es in Autobahn-Metaphern auszudrücken: Weil es kein Navi gibt, das automatisch

Rückfallplan, Teil 2: Die Umsetzungskurve

Skala	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4	Woche 5	Woche 6	Woche 7	Woche 8
								
Datum	5.11.	12.11.	19.11.	26.11.				
Fazit	Hat ganz gut funktioniert.	Neue Stationen, die noch nicht als Vorboten definiert sind.	Noch besser gelungen, Stopp-Signale zu erkennen.	Immer mehr Routine bei der Umsetzung des Rückfallplans.				

Der Rückfallplan sollte gut sichtbar im (Arbeits-)Alltag platziert werden, damit er präsent bleibt. Mindestens einmal in der Woche findet ein verbindlich terminierter Reflexionstermin von etwa 15 Minuten statt, zu dem die folgenden zwei Leitfragen reflektiert werden.

► Leitfrage 1: Zu wie viel Prozent habe ich mein Veränderungsziel erreicht?

Der „gefühlte“ Wert wird in Prozent in den Plan eingetragen, mit Datum der Reflexion, um den Überblick zu behalten.

► Leitfrage 2: Zu wie viel Prozent hat mein Rückfallplan funktioniert?

Daneben wird notiert, wie der erreichte Status des Veränderungsziels mit dem Rückfallplan zusammenhängt. Daran schließen sich die Fragen, was hilfreich war und was optimiert werden muss, und in welchen Situationen der Rückfall passiert ist bzw. ob sich daraus noch undefinierte Vorboten ableiten lassen. So lernt man, die Technik immer besser anzuwenden.

Am Ende der Reflexion wird ein Fazit in die Umsetzungskurve eingetragen, das die wichtigsten Erkenntnisse für das weitere Vorgehen notiert. Was und wie viel dabei eingetragen wird, unterscheidet sich individuell. Entscheidend ist am Ende, wie erfolgreich der Prozess ist.

Quelle: www.managerseminare.de; Axel Koch/www.transferstaerke.com

die beste neue Route berechnet, muss man diese Arbeit selbst erledigen und Alternativ-Strecken vorbereiten. Unser Gehirn ist nämlich in dieser Situation nicht in der Lage, direkt Lösungen zu entwickeln. Wir müssen aber angesichts der Verbote alternative Handlungsoptionen an der Hand haben, um nicht in alte Gewohnheiten zu verfallen. Das setzt voraus, dass diese bereits verinnerlicht sind, weswegen es auch nicht genügt, diesen Notfallplan bloß zu durchdenken. Stattdessen muss man sie sich aufschreiben und regelrecht lernen, damit man im kritischen Moment nicht bewusst nachdenken muss, sondern einfach den zurechtgelegten Anweisungen folgt.

Für Thomas könnte der Notfallplan zu dem Verbot „Mein ganzer Körper verkrampft sich. Es gibt innerlich ein Angriffsgefühl“ so aussehen, dass er die Augen schließt und sich dann innerlich sagt „Komm runter“, um seine Emotionen etwas zu drosseln. Vor allem könnte er sich vor Augen halten, dass er deshalb so aggressiv wird, weil er das Gefühl hat, das Gespräch dreht sich im Kreis – eine Hilflosigkeit, die ihn stinkwütend macht. Bei der Entwicklung des Notfallplans gibt es keine Patentrezepte, vielmehr müssen alle Betroffenen selbst überlegen, was ihnen als Handlungsalternative, sei es eine Erinnerung an eine ähnliche Situation oder eine Gesprächstechnik aus dem Konfliktseminar („Wir kommen hier nicht weiter ...“), hilft. Den meisten Menschen fallen tragfähige Lösungen ein. Das ist auch wichtig, denn wenn ein Feld des Notfallplans blank bleibt oder sich die Lösung nicht stimmig anfühlt, geht unser Gehirn wieder den alten Weg. Beim Nachdenken kann der Austausch mit einer vertrauten Person oder die professionelle Unterstützung durch einen Trainer bzw. Coach hilfreich sein.

Eine Änderung in acht Wochen

Doch damit die Technik ihre Kraft entfalten kann, braucht es Zeit. Die meisten Menschen wollen zu viel, zu schnell und alles auf einmal, wenn es um Veränderung geht. Tatsächlich reicht es voll und ganz, sich für mindestens acht Wochen auf einen einzigen Rückfallplan zu konzentrieren – selbst, wenn dieser auf den ersten Blick niederschwellig und schnell machbar erscheint. Veränderung ist ein Prozess, der Übung

und Wiederholung braucht, unser Gehirn und seine Autobahnen lassen grüßen. Um den Rückfallplan erfolgreich umzusetzen und auch mit der Technik selbst noch vertrauter zu werden, hilft die sogenannte Umsetzungskurve (s. Kasten „Rückfallplan, Teil 2“).

Neben dem Notfallplan ist das ein zweites Tool, mit dem sich Veränderung aktiv unterstützen lässt. Es dient dazu, den graduellen Fortschritt der Verhaltensänderung zu dokumentieren, indem es zwei Leitfragen stellt: Inwieweit wurde die angestrebte Verhaltensänderung erreicht; und inwieweit hat der Rückfallplan dabei geholfen? Durch die wochenweise Einschätzung werden Schwankungen und Rückschritte erfasst, aber auch in den generellen Trend eingebettet, sodass ein schlechter Tag nicht als Scheitern der gesamten Veränderung gesehen werden muss. Außerdem dient die Umsetzungskurve der Reflexion, inwieweit Verbote und Notfallpläne richtig definiert sind (mehr dazu im Tutorial).

Fazit: Die Veränderung von Gewohnheiten ist in Zeiten von permanentem und schnellem Wandel wichtiger denn je. Doch wie das effizient geht, das lernen wir nirgends. Mit der Technik des Rückfallmanagements gibt es jedoch ein Tool, das hilft, Verhaltensänderung zu strukturieren, ohne dabei zu sehr auf Motivation und Ziele zu fokussieren, sondern vor allem auf den Weg dahin. Aber wie auch beim Lernen neuen Verhaltens gilt: Damit die Technik ihre Wirkung entfaltet, braucht es Übung.

Axel Koch

Wenn Verbote das unerwünschte Verhalten ankündigen, braucht es alternative Handlungsoptionen. Die muss man sich aufschreiben und regelrecht lernen, damit man im kritischen Moment nicht bewusst nachdenken muss, sondern einfach den zurechtgelegten Anweisungen folgt.



Der Autor: **Dr. Axel Koch** ist Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Der Autor und Diplom-Psychologe entwickelte die Transferstärke-Methode, zu der es auch ein gleichnamiges Buch gibt. Kontakt: transferstaerke.com



Foto: Axel Koch