

BE A LEADER

DAS LEADERSHIP-MAGAZIN



#LEADERPRAXIS

Lösung gegen Personalengpässe: Klare Führungsprinzipien!

Wie Thomas Hahn die Leaders Academy zum attraktiven Arbeitgeber macht!

Seite 20

#LEADERTIPP

5 Grundsätze, wie sich Führungskräfte das Leben leichter machen [Seite 34](#)

#BEALEADER

Warum interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte wichtig ist [Seite 67](#)

#LEADERTRENDS

Ohne Mut keine Zukunft, Philipp Depiereux mit einem Appell an das deutsche System [Seite 70](#)

GEWOHNHEITEN Das Geheimnis veränderungsstarker Menschen ÄNDERN

Wie Sie umsetzen, was Sie sich vorgenommen haben

Wir wissen ganz oft schon, was wir verändern sollten. Die Erkenntnis dazu hat uns ein Seminar gebracht oder ein Feedback-Gespräch hat uns die Augen geöffnet. Manchmal werden wir von einem Vortrag inspiriert oder ein Buch regte uns zum Nachdenken an.

Egal auf welchem Kanal: Es mangelt nicht daran, dass wir Ideen bekommen, wie wir zu mehr Leistung, mehr Erfolg, mehr Zufriedenheit in Beruf, Beziehung oder Familie kommen könnten. Doch obwohl wir klar vor Augen haben, wo wir unsere Gewohnheiten ändern oder neue Skills dazulernen müssten – wir tun es nicht.

Was ist nur los mit uns? Sind wir nicht motiviert genug?





Prof. Dr. Axel Koch

ist Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bei München. Er schrieb die Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslücke“ (Campus, 2008; unter Pseudonym) und „Change mich am Arsch“ (Econ, 2018).

Der promovierte Diplom-Psychologe hat knapp 30 Jahre Erfahrung als Trainer und Coach. Er entwickelte die mit dem Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichnete Transferstärke-Methode[→]. Dazu gibt es auch das gleichnamige Buch „Die Transferstärke-Methode“ (Beltz, 2018) sowie das „Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern“ (Beltz, 2022), das sich speziell der Technik des Rückfallmanagements widmet.

Kontakt: www.transferstaerke.com



Sicher kennen Sie die Situation: Sie haben sich vorgenommen, Ihr Verhalten zu ändern, doch es klappt nicht. Sie wissen genau, was sie anders machen wollen, fangen an, erleben Rückschläge und scheitern. Sie denken, es hat mit Ihrer mangelnden Selbstdisziplin und Willensstärke zu tun. Sie schimpfen auf Ihren „inneren Schweinehund“, sind frustriert und vielleicht geben Sie auf. Doch Achtung: Es ist ein hartnäckiger Mythos, dass die Umsetzung einer Verhaltensänderung nur einen festen Vorsatz und etwas Willenskraft erfordert.

Der psychologische Gewinn des Nicht-Handelns

Unser Gehirn hat mit dem Sekundärnutzen des Nicht-Handelns einen fiesen Mechanismus eingebaut. Obwohl wir vordergründig den Nutzen einer Veränderung klar sehen, läuft in unserem Oberstübchen oft ein ganz anderes Programm ab. Da gibt es nämlich einen „psychologischen Gewinn“, wenn wir alles so lassen, wie es ist. Rational ist das nicht, aber das muss es auch nicht sein. Die Hauptsache ist, dass es sich für unser Gehirn „belohnender“ anfühlt.

Malen Sie sich in allen Farben aus, wie es wäre, wenn Sie den Status Quo die nächsten ein, zwei, fünf oder gar zehn Jahre so belassen.

Dieser psychologische Gewinn des Nicht-Handelns ist den meisten Menschen gar nicht so bewusst. Sie spüren nur eine Art innere Bremse, die sie im Status Quo verbleiben lassen. Selbst wenn dieser von außen betrachtet gar nicht gut ist. Bestes Beispiel: Paare, die in toxischen Beziehungen bleiben. Warum nur? Des Rätsels Lösung liegt im besagten Sekundärnutzen. Lieber in einer schlechten Beziehung sein, als das Schreckensszenario, als Single um die Häuser zu ziehen.

Wenn Sie diesen Mechanismus kennen, können Sie Ihrem Gehirn ein Schnippchen schlagen. Nach dem Motto: „Guter Ver-

such, Du grauer Zellhaufen. Ich habe Dich durchschaut.“ Stellen Sie sich die Frage, was genau der Gewinn des Nicht-Handelns ist. Malen Sie sich dann in allen Farben aus, wie es wäre, wenn Sie den Status Quo die nächsten ein, zwei, fünf oder gar zehn Jahre so belassen. Für viele Menschen ist das schlimmer als die Geisterbahn auf der Kirmes. Es berührt sie emotional, weil sie merken, dass die aktuelle Situation immer schlimmer wird. Der psychologische Gewinn des Handelns wird dadurch sehr plastisch und damit haben Sie einen „Leuchtturm“ des Veränderungsnutzens geschaffen. Der sorgt dann dafür, dass Sie sich leichter in die gewünschte Richtung begeben können.

Transferstärke: Die Skills umsetzungsstarker Menschen

Das allein reicht jedoch nicht aus. Es braucht noch etwas anderes, was den meisten Menschen weder bewusst ist noch dass sie es in Elternhaus, Schule, Ausbildung oder Studium gelernt hätten.

Ich habe mir vor vielen Jahren Unmengen an Literatur aus der Lerntransferfor-

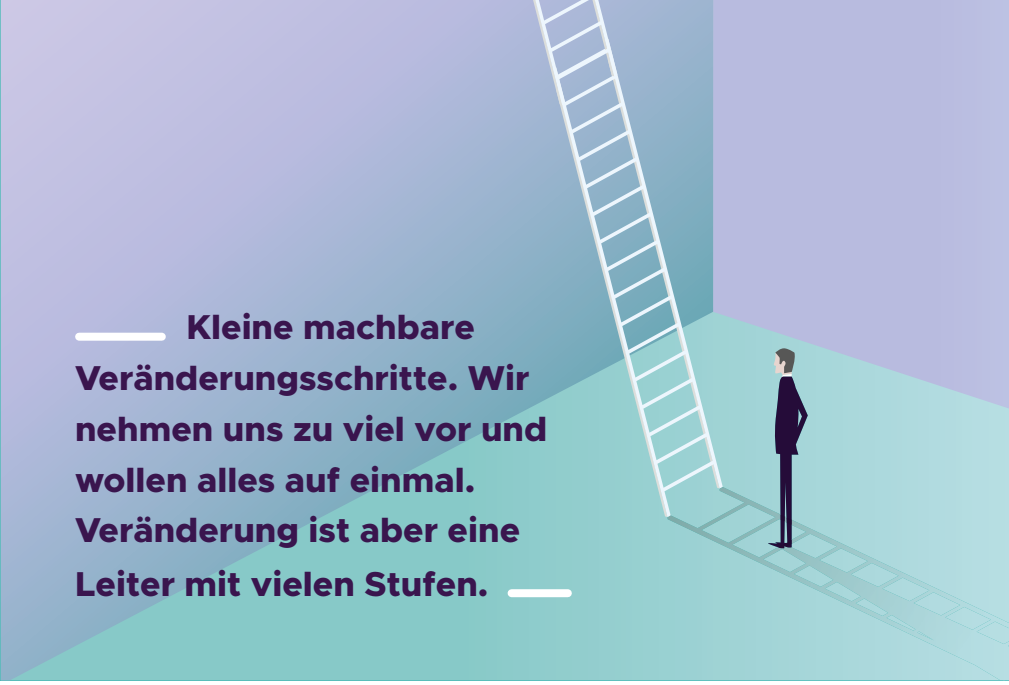
schung, der Therapieforschung und der Veränderungspsychologie durchgelesen. Insgesamt flossen 18 forschungsmäßig gut fundierte Modelle in das von mir faktorenanalytisch entwickelte und rund 2.500 Probanden umfassende Transferstärke-Modell® ein. Sozusagen ein Best-of-Modell. Es zeigt, was Menschen – zusätzlich zur Motivation – beherrschen müssen, um die gewünschten Verhaltensänderungen erfolgreich und nachhaltig zu erreichen. Die gute Nachricht: Diese Transferstärke-Skills und -Haltungen können Sie erlernen. Ich habe auf Basis des Modells einen Test entwickelt, mit dem ich das Transferstärke-Potential messe. Mit der Transferstärke-Methode → schaffen Sie dann ein Level-up für Selbstveränderungsfähigkeit.

Fünf Tipps für Ihren Veränderungsturbo

Tipp 1 | Kleine machbare Veränderungsschritte. Wir nehmen uns zu viel vor und wollen alles auf einmal. Veränderung ist aber eine Leiter mit vielen Stufen. Die sogenannte Skalierungstechnik hilft, in kleinen machbaren Teilschritten zu denken. Sie funktioniert so: 100 % beschreiben den idealen Zielzustand. Sie fragen sich, bei wie viel Prozent Sie aktuell sind und was der nächste Schritt ist, um einen Stufe höher zu kommen? Hier brauchen Sie eine Klarheit, wie bei der Waschmittelwerbung. Da heißt es immer so schön: Vor dem Waschen – nach dem Waschen. Schalten Sie Ihr „Kopfkino“ an und sehen Sie sich an, wie Ihr Leben aussieht, wenn Sie den nächsten Schritt geschafft haben.

Tipp 2 | Andere Menschen einbinden, um die Selbstverpflichtung zu steigern. Wenn Sie merken, dass Sie allein zu schwach sind, um sich verbindlich um Ihre Veränderungsziele zu kümmern, binden Sie andere Menschen als Umsetzungspartnerinnen und -partner ein. Das ist wie, sich mit jemandem zum Sport zu verabreden. Machen Sie Reflexionstermine, wo Sie über den aktuellen Stand Ihrer Veränderungsziele sprechen. Das fördert klar Ihre Selbstverpflichtung.

Tipp 3 | Realistische Vorstellung der Veränderung. Ingeheim wünschen wir uns, dass Veränderung einfach und schnell geht und am Ende „dicke, fette Effekte“ bringt.



Kleine machbare Veränderungsschritte. Wir nehmen uns zu viel vor und wollen alles auf einmal. Veränderung ist aber eine Leiter mit vielen Stufen.

In der Psychologie findet sich für diese falsche Annahme der Begriff „False Hope Syndrom“. Dieses Denken frustriert und sorgt bei vielen Menschen dafür, dass sie vorzeitig aufgeben. Machen Sie sich klar, dass Gewohnheiten in unserem Gehirn gut ausgebaute Datenautobahnen sind. Die lassen sich nicht mal eben umbauen. Das ist wie mit echten Autobahnen. Es kostet Zeit und Arbeit. Mindestens zwei bis drei Monate. Denn so lange dauert es mindestens, um Gewohnheiten zu verändern.

Tipp 4 | Rückfällen in den alten Trott vorbeugen. Sicherlich haben Sie diese Erfahrung auch schon gemacht: Sie verpassen den Moment, wo sie eigentlich ein anderes Verhalten an den Tag legen wollten. Die meisten Menschen nehmen sich nach solch einem Misserfolg vor, in Zukunft noch bewusster dran denken zu wollen, es richtig zu machen. Doch das ist die falsche Strategie. Viel wirksamer ist die kaum bekannte Technik des Rückfallmanagements.

Die Kernidee dabei ist, dass sich so ein Rückfall in das alte Verhaltensmuster frühzeitig ankündigt. Es ist vergleichbar mit Wegweisern auf der Autobahn, die mir zeigen, dass eine Ausfahrt bevorsteht. Es gilt nun, diese sogenannten Vorboten für den Rückfall in alte Muster zu identifizieren und zu jedem Vorboten einen geeigneten Notfallplan zu entwickeln, der Ihnen hilft, rechtzeitig gegenzusteuern, damit Sie die gewünschte Verhaltensänderung dauerhaft herbeiführen.

Tipp 5 | Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen. Viele Menschen gehen mit sich selbst zu hart ins Gericht, wenn sie eine gewünschte Verhaltensänderung wieder nicht geschafft haben und geiseln sich innerlich mit der neuschwänzigen Peitsche. Sie machen sich Selbstvorwürfe und beschimpfen sich als willensschwache Versager.

Doch das eigentliche Problem ist nicht der Rückschlag, sondern die Art, wie wir damit umgehen. Das innere Selbstgespräch. Um erfolgreich dran zu bleiben, ist es viel besser, Rückschritte als normalen Prozess zu betrachten. Erkennen Sie die kleinen Fortschritte und Erfolge an, statt nur zu sehen, was noch fehlt. Loben Sie sich für das Erreichte, auch wenn es nur ein Mini-Schritt sein sollte.

Ach ja – für alle, die sich jetzt fragen, wie gut es mir als Veränderungspsychologe gelingt, meine Vorsätze umzusetzen, habe ich einen kleinen Trost. Ich bin auch nicht vor inneren Schweinehunden, Sekundärnutzen oder Rückschlägen gefeit. Denn auch ich bin – wie Sie – mit einem Gehirn gesegnet, das von Grund auf Stabilität liebt, weil es so schön energiesparend ist.

Aber: Durch das Know-how, das ich über die Jahre erworben habe, geht es doch leichter – und im Laufe der Zeit bin ich auch gnädiger mit mir selbst geworden.

Deshalb lade ich Sie ein: Stärken Sie Ihre Transferstärke. ■



Video: Geben Sie Rückfällen keine Chance – Erstellen Sie jetzt Ihren Rückfallplan!