

Leittext Konsequente Umsetzung

Zielsetzung

Man nimmt sich etwas Wichtiges vor, setzt es dann aber nicht konsequent um. Diese Methode hilft, das nachhaltig zu ändern. Das Tool kombiniert Techniken, mit denen unterschiedliche Ursachen von Umsetzungsschwierigkeiten beim Verändern fester Verhaltensgewohnheiten überwunden werden können und schwer beeinflussbar sind, weil sie unbewusst aktiviert werden.

Mit dieser Methode kann die Demotivierung nach anfänglichen Misserfolgen bei der Umsetzung sofort überwunden werden. Sie unterstützt das Coaching effizient bei der nachhaltigen Umsetzung von Veränderungszielen über kurze oder lange Zeiträume, wenn erforderlich mehrere Wochen lang. Mit dem eigenen Smartphone erinnern sich die Klient(inn)en an die geplante Umsetzung und bewerten schnell, wie konsequent die Umsetzung war und informiert den Coach per SMS oder bitten um ein Telefonat. Das Tool stützt sich auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und hilft den Klient(inn)en nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Es fördert ihre Selbstmotivation und stärkt den Willen und die Befähigung, auch ohne Coach geplantes Verhalten konsequent umzusetzen.

Kurzbeschreibung

Zielklärungen genügen nicht

Ziele werden im Durchschnitt lediglich in 28% der Fälle umgesetzt. Das belegen die Ergebnisse von 422 einzelnen Untersuchungen mit insgesamt 82.107 Untersuchungsteilnehmer(inne)n zu einer Vielzahl unterschiedlichster Ziele (Sheeran, 2002). Die Kluft zwischen Ziel und Handlung wird in der Fachwelt als Intention-Action-Gap bezeichnet. Sie zu überwinden ist eine der großen Herausforderungen für die Wissenschaft und Praxis.

In vielen Coachingkonzepten wird die Zielklärung als eine der wichtigsten Methoden angesehen (siehe das Tool *Mein Ziel immer vor Augen*). Selbst wenn dabei die Ziele sorgfältig geklärt und definiert werden und wenn ein guter Zielerreichungsplan entwickelt wurde, ist es aber keineswegs sicher, dass der Plan konsequent umgesetzt wird.

Wenn eine Zielklärung und Planung nicht zur Umsetzung führt, kann dies nach Erkenntnissen der Motivations- und Willenspsychologie daran liegen, dass in Ergänzung zur Zielklärung der bewusst ausformulierte Willensentschluss zur Umsetzung der zur Zielerreichung erforderlichen Handlungen fehlt (Gollwitzer, Kuhl, & Heckhausen, 1996). Dieser Entschluss wird fachlich als Implementierungsintention, Handlungsabsicht oder Umsetzungsabsicht bezeichnet. Zahlreiche Untersuchungen weisen bei verschiedenen Zielen nach, dass die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass Verhaltensänderungen umgesetzt werden, wenn die Personen nach der Zieldefinition zusätzlich angehalten werden, ihre Umsetzungsabsichten sorgfältig auszuformulieren und eine bewusste Willensentscheidung zu treffen, sie konsequent umzusetzen (Gollwitzer & Sheeran, 2006).

Feste Willensentscheidungen genügen allerdings oft noch immer nicht. Eingefahrene Gewohnheiten lassen sich selten durch eine einmalige bewusste Entscheidung verändern. Außerdem können unerwartete oder neue Situationen ein treten und die bisherigen Umsetzungsabsichten in den Hintergrund verdrängen.

Im Folgenden werden Erkenntnisse aus der angewandten Grundlagenforschung und praktische Erfahrungen mit Coachingmethoden vorgestellt, mit denen die Kluft zwischen Ziel und Umsetzung von Handlungen überwunden werden kann. Das zugrunde liegende komplette Phasenmodell von der Motivations- und Zielklärung bis zur Umsetzung von Handlungen und seine Anwendung im Coaching wird an anderer Stelle ausgeführt (Greif & Benning-Rohnke,

2015). In der folgenden Methodendarstellung wird davon ausgegangen, dass eine erste Zielklärung und Planung bereits vorher im Coaching durchgeführt wurde.

Schwierigkeiten beim Umsetzen von Änderungszielen und Plänen

Ja, mach nur einen Plan
sei nur ein großes Licht
und mach dann noch 'nen zweiten Plan
geh'n tun sie beide nicht.
Bert Brecht, Dreigroschenoper

Ziele und Pläne scheitern besonders dann, wenn es um die Veränderung von Verhaltensroutinen oder Gewohnheiten geht. Viele Klient(inn)en unterschätzen die Schwierigkeiten und denken, dass es dafür genügt, im Coaching ein klares Ziel und einen guten Plan auszuarbeiten. Eine der Hauptschwierigkeiten liegt darin, dass Gewohnheiten automatisch und unbewusst durch Auslösereize (englisch: Cues) aktiviert werden. Das macht es außerordentlich schwer macht, sie einfach und schnell durch bewusste Entscheidungen zu verändern (Duhigg, 2014). Insbesondere kann Stress verhindern, dass Pläne umgesetzt werden. Denn wenn man unter Stress steht, „vergisst man“ die eigenen Pläne, weil die Stressbewältigung psychisch vorrangig ist. Auch durch andere vordringliche Aufgaben können sich die Prioritäten **ändern** oder aber es können überraschend unvorhergesehene Situationen eintreten, durch die sich die Voraussetzungen für die Umsetzung grundlegend. Jede unerwartete Veränderung der Situation kann die Ausführung der ursprünglichen Pläne überlagern oder verhindern. Das kann dazu führen, dass die Person ihre ursprünglichen Ziele aufgibt und resigniert.

Besonders eindrucksvoll sind die Ergebnisse von Studien zur Veränderung des Gesundheitsverhaltens. So halten es Patient(inn)en nach Herz-Kreislaufkrankungen im Durchschnitt nur drei Monate durch, sich wie von ihrem Arzt dringend empfohlen, künftig regelmäßig sportlich zu bewegen und gesünder zu ernähren. Dieses Ziel erfüllt ja durchaus die so genannten SMART-Kriterien (das Ziel ist spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und relevant sowie zeitlich strukturiert). Für die Patient(inn)en ist es zudem sogar überlebenswichtig. Trotzdem wird es von vielen nicht nachhaltig umgesetzt. Anfangs geben sich die Betroffenen alle Mühe und nehmen sich vermutlich fest vor, diese neue Verhaltensroutine konsequent beizubehalten. Nach den Ergebnissen einer Studie halten sie dies jedoch im Durchschnitt nur drei Monate durch (Tierney et al., 2011)! Offensichtlich ist es nicht für alle, aber für die meisten Menschen schwer, ihre Verhaltensgewohnheiten zu verändern.

Gewohnheiten verändern

Um das eigene Verhalten bewusst zu verändern, ist Selbstregulation (Baumeister, Heatherton, & Tice, 1994) oder Selbstkontrolle erforderlich. Verstanden wird darunter die „willentliche Steuerung von Aufmerksamkeit, Gefühlen und Verhalten im Dienste von persönlich wertvollen Zielen und Standards“ (zitiert nach Duckworth, Quinn, & Tsukayama, 2012, freie Übersetzung). Selbstregulation wird als eine grundlegende Fähigkeit oder Ressource gesehen. Sie kann durch gezieltes Training verbessert werden. Sie steht allerdings immer nur eine Zeitlang im begrenzten Umfang zur Verfügung und kann ähnlich wie andere Energien nach intensiver Verausgabung erschöpft werden und braucht Erholung (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006). So ist es anstrengend, beim Bearbeiten komplexer Aufgaben die eigene Aufmerksamkeit auf die Teilaufgaben zu konzentrieren und sich nicht durch verführerische andere Tätigkeiten ablenken zu lassen.

Menschen unterscheiden sich stark darin, wie lange es dauert, bis sie eine neue Gewohnheit fest eingeübt haben und wie konsequent und ausdauernd sie sich in diesem Umlernprozess selbst steuern können. Nach einer Studie von Lally et al. (2010) brauchten Studierende zwi-

schen 18 bis 254 Tage, um eine neue feste Verhaltensgewohnheit zu entwickeln (zum Beispiel zum Essen Wasser zu trinken), die sie an mehr als 95 % der Tage konsequent umsetzen. Für die Unterstützung der Umsetzung im Coaching bedeutet dies, dass bei Veränderungen von Gewohnheiten zumindest bei einem großen Teil der Klient(inn)en eine Begleitung durch ihren Coach über einen recht langen Zeitraum erforderlich ist, um eine konsequente Umsetzung einer neuen Verhaltensroutine zu gewährleisten. Damit die Kosten für diese Begleitung niedrig bleiben, kann hier, wie unten genauer beschrieben, ein regelmäßiger kurzer Austausch mit dem Coach per SMS genügen (eine Smartphone-App zum Tool ist in Arbeit). Der SMS-Termin erinnert die Klient(inn)en an die geplante regelmäßige Umsetzung und benachrichtigt den Coach, falls dies nicht erfolgreich gelingt.

Wichtig ist, dass die Klient(inn)en verstehen, wie sie sich „schlechte Gewohnheiten“ psychologisch effektiv abgewöhnen können und warum es ihnen so schwer fällt, neue Verhaltensroutinen nachhaltig umzusetzen. Wenn sie sich dafür interessieren, empfehlen wir das (englische) Buch des Wissenschaftsjournalisten (Duhigg, 2014). Es berücksichtigt neuere Forschungsergebnisse und enthält viele Beispiele aus dem Alltag und zu wirtschaftlichen Anwendungen. Wer sich selbst besser versteht, kann sich wirksamer ändern.

Nach Erkenntnissen der Grundlagenforschung wird neues Verhalten anfangs bewusst willentlich unter Beteiligung des dafür mit zuständigen Frontallappens des Gehirns aktiviert und reguliert. Wenn das Verhalten immer direkt durch Konsequenzen bekräftigt wird, die für die Person angenehm oder befriedigend sind, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass das Verhalten wiederholt wird. Nach häufigen Wiederholungen bildet sich schließlich eine Verhaltensroutine heraus, die nicht mehr bewusst rational gesteuert wird, sondern automatisch durch Hinweisreize (englisch: Cues) ausgelöst wird. Jetzt wird das Verhalten nicht mehr mit Beteiligung des Frontallappens aktiviert, sondern nur noch durch nicht bewusst wahrnehmbare Aktivitäten der Basalganglien, wie Studien belegen (Yin & Knowlton, 2006). Das macht es so schwer, Gewohnheiten nur durch Willensentschlüsse zu ändern.

Damit sich eine neue automatisierte Verhaltensroutine herausbilden kann, genügt es nicht, das neue Verhalten über eine längere Zeit einzuüben. Erforderlich ist, herauszufinden durch welche Cues die bisherige Gewohnheit unbewusst aktiviert und bekräftigt wird. Wenn die alte Gewohnheit durch eine neue Routine abgelöst werden soll, muss zunächst der alte Auslöser deaktiviert oder überlagert werden, beispielsweise durch Ablenkung der Aufmerksamkeit oder Überlagerung durch einen neuen Auslöser für die neue Gewohnheit. Wenn Coaches ihren Klient(inn)en diese Erkenntnisse vermitteln, können diese selber überlegen, was erforderlich ist, um ihre Gewohnheiten zu verändern.

Ist es der gemütliche Sessel mit dem Buch daneben, der nach einem anstrengenden Arbeitstag unbewusst dazu einlädt, sich lieber auszuruhen (das wäre ein Beispiel für ein Verhalten, das sich selbst bekräftigt), anstatt wie geplant zum Ausgleich für zu langes Sitzen während der Arbeit vor dem Ausruhen eine Runde Walking einzulegen? Die Frage im Coaching wäre, wie man diesen einladenden Cue für die alte Gewohnheit psychologisch überlagern könnte? Es gibt viele Möglichkeiten, die je nach Bevorzugung der Person verschieden sein können. So wäre es eine Möglichkeit, die Laufschuhe schon beim Verlassen der Wohnung vor den Sessel zu stellen oder ein Bild solcher Schuhe auf das Buch zu legen. Außerdem könnte es psychologisch wichtig sein, sich beim Entschluss zu laufen, davon abzulenken, sich jetzt sofort faul in den Sessel fallen zu lassen und sich stattdessen in diesem Moment bewusst vorzustellen, wie gut man sich beim und nach dem Walking fühlt. Vielleicht kann man sich zumindest anfangs zusätzlich eine kleine Belohnung „für danach“ bereit legen. Dadurch überlistet man sich gewissermaßen selbst.

Es gibt viele einfache Möglichkeiten, zusammen mit den Klient(inn)en neue Cues als Erinnerungshilfen zu kreieren, um alte Verhaltensgewohnheiten zu deaktivieren und neue Gewohnheiten mit neuen Auslösern zu verbinden. Sehr beliebt sind Symbole oder Stichworte auf ei-

nem bunten Post-it oder einfach Kalendereinträge im Smartphone mit Erinnerungsfunktion. Eine mit dem Coach direkt nach der geplanten Umsetzung vereinbarte kurze SMS per Smartphone hat den Vorteil, dass die/der Coach eine Notiz erhält, wenn die Umsetzung nicht konsequent geklappt hat und wenn ein kurzes Telefon-Coaching oder ein längeres Face-to-Face-Gespräch gewünscht wird. Dadurch entsteht eine bewusste Selbstverpflichtung und starkes Commitment, das verbindlicher ist, als eine bloße Kalendererinnerung, die man folgenlos übergehen kann. Wenn die Umsetzung geklappt hat, wirkt die SMS wie eine stolze Selbstbekräftigung, wie meine Klient(inn)en berichten.

Ziel ist, die Klient(inn)en zu befähigen, den eigenen Prozess der Veränderung ihrer Gewohnheiten selbst zu beobachten und zu reflektieren. Am Ende sollen sie ohne Unterstützung durch Coaching oder Tools selbst reguliert in der Lage sein, ihre eigenen Verhaltensgewohnheiten zu erkennen, zu analysieren und bewusst zu verändern. Durch das selbstreflexive Lernen können Selbstregulationsfähigkeiten (Baumeister et al., 2006) und individuelle Eigeninitiative (Frese, Tornau, & Fay, 2008) allgemein verbessert werden.

Remotivierung durch Telefon- und SMS-Shadowing

Im Coaching entwickeln Klient(inn)en große Hoffnungen, dass sie ihre Ziele und Veränderungspläne mit Unterstützung des Coachs effektiver erreichen. Wenn sie aber die geplanten Veränderungen trotzdem nicht umsetzen können, ist das für sie sehr demotivierend. Selbstkritische Klient(inn)en zweifeln jetzt vielleicht an ihrer Konsequenz. Andere „überspielen“ den Misserfolg und schützen ihr Selbstwertgefühl, indem sie die Bedeutung des Ziels nachträglich abwerten („Es war eigentlich nicht so wichtig, das Ziel zu erreichen.“). Sie bringen schnell neue, jetzt prioritäre Ziele in das Coaching ein. – Es mag ja sein, dass sich die Prioritäten geändert haben. Manche Klient(inn)en produzieren jedoch in jeder Folgesitzung immer wieder neue, aktuell vermeintlich wichtigere Ziele, ohne dass je eins davon befriedigend realisiert wurde. Hier liegt die Vermutung nahe, dass sie zum Selbstschutz ihre Demotivierung unterdrückt oder verdrängt haben. Wer seine ursprünglich als wichtig eingeschätzten Ziele immer wieder abwertet und verdrängt, schwächt allmählich seine Motivation, schwierige Ziele zu verfolgen und verliert am Ende seinen Selbstzugang. Man weiß nicht mehr, was man selbst erreichen möchte und lässt sich von außen bestimmen.

Um eine Demotivierung zu erkennen und aufzufangen, ist es erforderlich, möglichst zeitnah direkt nach der Situation zusammen mit den Klient(inn)en ihre Gefühle und Handlungen in der Situation zu reflektieren. Eine Voraussetzung für Verhaltensänderungen ist, sich über die eigenen Gefühle in der Situation im Klaren zu werden und Frustration oder Niedergeschlagenheit als natürliche Reaktion auf Misserfolgserlebnisse zu akzeptieren. Danach können diese Gefühle und die resultierende Demotivierung konstruktiv bearbeitet und wieder beruhigt werden. Der Coach fördert ergebnisorientierte Reflexionen darüber, woran es gelegen hat, dass die Umsetzung nicht erfolgte oder die Ziele nicht erreicht wurden. Er hilft dabei, realistischere Ziele zu entwickeln, sich nicht von momentanen Misserfolgsgefühlen bestimmen zu lassen und ermutigt neue Umsetzungsversuche. Diese Begleitung der Umsetzung wird als *Shadowing* bezeichnet.

Ursprünglich bezieht sich der Begriff „Shadowing“ auf eine heimliche Verfolgung und Beobachtung von Personen („Beschatten“). Als Unterstützung beim Lernen und im Coaching steht Shadowing für eine offen und transparent verabredete Begleitung in der Umsetzungssituation durch Trainer(innen) oder Coaches. Im Sport ist eine solche Beobachtung in Wettkampfsituationen selbstverständlich. Auch beim Coaching hat sich Shadowing als sehr wirksam erwiesen (Kaufel, Scherer, Scherm, & Sauer, 2006). Wenn sich z.B. eine Führungskraft vorgenommen hat, ihre Rhetorik, bei einer wichtigen Rede an Mitarbeiter/innen seiner Organisation zu verbessern, kann sich der Coach unter die Zuhörer/innen setzen und ihr Verhalten beobachten. In einem möglichst direkt anschließenden Gespräch tauschen Klient(in) und Coach ihre Beobachtungen aus und bewerten

die Umsetzung und Reaktionen der Zuhörerschaft. Wenn das beabsichtigte Verhalten nicht umgesetzt werden konnte, kann der Coach zu einem erneuten Versuch ermutigen, gegebenenfalls vorher spezielle Übungen durchführen oder mit den Klient(inn)en Klienten, falls erforderlich, leichtere Zwischenziele erarbeiten.

Als *Telefon-Shadowing (TS)* bezeichnen wir eine einfache und effiziente Alternative zur Umsetzungsbegleitung, wenn Beobachtungen in der realen Situation zu zeitaufwendig oder nicht empfehlenswert wären. Nach einer vorausgehenden Face-to-Face-Coachingsitzung begleitet der Coach die Klient(inn)en anfangs telefonisch direkt nach der Situation und wenn erforderlich zusätzlich kurz vorher (Greif, 2008, 2013, Greif & Benning-Rohnke, 2014). Voraussetzung ist, dass die Klient(inn)en über die erforderlichen Selbstbeobachtungskompetenzen verfügen und das eigene Verhalten und den situativen Kontext zutreffend beschreiben können. Erforderlich ist außerdem, dass sie zuvor im Coachinggespräch konkrete und realisierbare Ziele zur Veränderung ihres Verhaltens sowie feste Handlungsabsichten entwickelt haben.

SMS-Shadowing ist eine Begleitung der Klient(inn)en mit SMS. Dies kann sehr gut zur Ergänzung des TS verwendet werden. Besonders nützlich ist dies bei sich zyklisch wiederholenden Aufgaben in länger dauernden Veränderungsprozessen (Verändern der eigenen Gewohnheiten oder der anderer Personen im Umfeld sowie bei schwierigen oder komplexen Veränderungen, die über einen längeren Zeitraum laufen). Mit einer kurzen Eingabe einer Zahl von 0 bis 10 wird eingeschätzt, wie konsequent das Verhalten umgesetzt werden konnte (0= überhaupt nicht; 10= vollkommen konsequent; kein Eintrag bedeutet, dass es wäre in der Situation unsinnig gewesen wäre, das Verhalten umzusetzen).

Das SMS-Shadowing unterstützt das Coaching effizient zwischen den Sitzungen, ersetzt aber nicht das Gespräch mit dem Coach. Empfohlen wird, den Coach zu konsultieren, wenn der Wert unter 7 liegt oder mehrfach nichts eingegeben wurde. Der Wert wurde bewusst hoch angesetzt, um einen Standard zu setzen. Sind die Werte geringer, sollten Ziele und die Situation mit dem Coach noch einmal reflektiert werden.

Ablauf des Coachings zur Umsetzung und Umsetzungsbegleitung

Im Folgenden werden die Schritte zum Ablauf des Coachings zur Förderung der konsequenten Umsetzung mit Umsetzungsbegleitung beschrieben. Ich gehe davon aus, dass die Durchführung einer Zielklärung zum Handwerkszeug der meisten Coaches gehört und verzichte deshalb hier darauf, dies hier zu erläutern (siehe dazu meinen Leittext zum *Tool Mein Ziel immer vor Augen*). Je nachdem, ob es sich beim Thema der Klient(inn)en um eine Veränderung ihrer Verhaltensgewohnheiten handelt oder um Verhalten und Lernen bei unvorhersehbare Reaktionen der Umgebung oder um komplexe und ungewisse organisationale Veränderungen, sind unterschiedliche Aspekte zu beachten, wie erläutert wird.

Ablauf und Schritte bei der Anwendung der Methodenkombination:

In Face-to-Face- Coachingsitzungen:

0. **Vorherige Coachingsitzungen:** Klärung der Motivation und des Ziels (siehe Leittext *Mein Ziel immer vor Augen*), Analyse der Situation (siehe Leittext *Ressourcenorientierte Problemanalyse* oder *Stressanalyse* sowie geeignete Tools zur Planung der Veränderungen).
1. **Bei Verhaltensgewohnheiten Auslöser erkennen und verändern:** Wodurch werden ungewünschte Verhaltensgewohnheiten aktiviert? Ist es möglich, die auslösenden Situationen oder Auslösereize (englisch: Cues) zu verändern, durch neue zu überlagern oder die Aufmerksamkeit von ihnen abzulenken und auf neue Auslöser für neues, gewünschtes Verhalten zu lenken?
2. **Planung in welcher Situation, wann oder nach welchen Auslösereizen,** die Klientin oder der Klient das geplante Verhalten ausführen will: „Wann genau planen Sie

- das beabsichtigte Verhalten praktisch umzusetzen?“ Nachfrage: „An welchem Tag und um welche Uhrzeit?“ oder „Als Reaktion auf welche Situation und Auslöser?“
3. Formulierung einer **festen Handlungsabsicht**: „Bitte nehmen Sie sich ganz fest vor, das Verhalten praktisch auszuführen und sagen Sie ganz genau, wann Sie das tun wollen oder in der folgenden Form: ‚Wenn X passiert, dann mache ich Y.‘“ (Beispiele: „Morgen früh um 9 Uhr werde ich wie geplant mit der Umsetzung beginnen.“ oder „Wenn ich merke, dass ich ärgerlich werde, atme ich erst einmal tief durch und beruhige mich, bevor ich etwas sage.“)
 4. **Erklärung der Zielsetzung** und des Ablaufs der Telefonate und der Verwendung des Terminplaners im Smartphone für eine Erinnerung daran, dem Coach eine kurze SMS über die Umsetzung zu schicken.
 5. **Vereinbarung der Telefontermine**: Die Termine können vor und/oder nach der Situation erfolgen, in der die Klient(inn)en ihr neues Verhalten umsetzen wollen. Normalerweise sollen die Termine zeitlich so nah wie möglich nach den Situationen angesetzt werden. Zusätzlich kann es erforderlich sein, Telefon-Termine *vor* der kritischen Situation anzusetzen, wenn der Stress oder die Ablenkungen groß sind oder wenn bei Klient(inn)en, die zum ständigen Aufschieben neigen (Prokrastination) oder wenn Vermeidungstendenzen stark sind oder auch wenn die Situation starke Unsicherheit oder Ängstlichkeit auslöst (z.B. leistungsblockierende Prüfungsangst vor Prüfungen oder Ängste vor wichtigen Redebeiträgen).
 6. **Fragebogen zur Umsetzung**: Am Ende der Face-to-Face-Sitzung zur Umsetzungsbegleitung wird die/der Klient(in) gebeten, den Fragebogen im Anhang auszufüllen. Das ist nicht nur für die wissenschaftliche Begleitforschung erforderlich. Die praktische Erfahrung zeigt, dass dies am Ende der Sitzung nochmal eine bewusste Reflexion über die eigene Umsetzungsabsicht und die Erinnerung daran fördert.

Telefon-Shadowing (TS):

7. **Ablauf der TS-Termine**: Im Telefongespräch werden die Klient(inn)en aufgefordert zu berichten, ob und wie es möglich war, das beabsichtigte Verhalten umzusetzen und ob die erwarteten Folgen und Ergebnisse erzielt wurden. Die/der Coach bittet die Klientin/den Klienten, die Abläufe detailliert zu beschreiben und wie sie oder er sich dabei gefühlt haben und wie die Umgebung reagierte. Wenn es nicht möglich war, das beabsichtigte Verhalten umzusetzen, explorieren Klient(inn)en und Coaches mögliche innere und äußere Barrieren, z.B.:
 - a. Klientin/Klient hat sich in der Situation nicht an seine Umsetzungsabsicht erinnert.
 - b. Der Druck war groß, etwas Anderes, als das Beabsichtigte zu tun.
 - c. Ablenkende Aufgaben und Gedanken oder unerwartetes Verhalten anderer Personen haben die Umsetzung verhindert.
 - d. Zu wenig Zeit in der Situation, um das Verhalten auszuprobieren oder Überlagerung der Absicht durch Gefühle, wie Stress oder Ärger.
 - e. Plötzliche Befürchtung, dass das Verhalten unangemessen ist oder negative Reaktionen auslöst.
 - f. Entmutigendes Feedback durch andere Personen vor oder in der Situation.

Gemeinsam werden die Ressourcen analysiert, die genutzt werden können, um die Barrieren zu überwinden. Die/der Coach ermutigt und remotiviert, erinnert an die von erwarteten positiven Folgen und regt an, die Umsetzung noch einmal auf eine etwas andere Art Weise zu versuchen oder das Ziel und die Handlungsabsicht umzuformulieren.

Als Honorar für die Telefontermine hat es sich übrigens problemlos bewährt, den gleichen Stundensatz wie bei Face-to-Face-Terminen zu nehmen, allerdings auf Viertelstunden auf- oder abgerundet.

8. **Häufigkeit der TS-Termine:** Oft genügen nur ein bis zwei kurze TS-Sitzungen, um einen erfolgreichen Start zu machen. Wenn die Umsetzung schwierig ist, sollte man sich genügend Zeit und Ruhe für das Telefongespräch nehmen, wenn erforderlich eine zusätzliche Sitzung von Angesicht zu Angesicht. Wenn die Umsetzung erfolgreich abläuft, kann die Umsetzungsbegleitung per SMS weitergeführt werden.
9. **Erinnerung an die Umsetzungsabsicht mit Smartphone oder PC:** Am Es empfiehlt sich, die Termine für die geplante Umsetzung in den Kalender des Smartphones oder PC-Kalenders einzutragen. Zum eingetragenen Termin meldet sich das Smartphone oder der PC mit einer Erinnerung an die Umsetzungsabsicht.
10. **SMS-Shadowing zur Begleitung und Bewertung der Umsetzung:** Zusätzlich empfiehlt es sich mit den Klient(inn)en zu vereinbaren, dass sie der/dem Coach eine kurze SMS mit ihrer Einschätzung zur folgende Frage eingeben werden:
„Inwieweit konnten die Veränderungen im Alltag konsequent umgesetzt werden? Bitte geben Sie eine Zahl von 0 (0%) bis 10 (100%) ein.“
Wenn der Wert nicht im Bereich 7 (70%) bis 10 (100%), also unter 7 liegt oder wenn sich Schwierigkeiten ergeben haben (z.B. wenn öfter kein Wert eingegeben werden konnte, weil es in der Situation unsinnig gewesen wäre, das Verhalten umzusetzen), empfehlen wir den Klient(inn)en, dies kurz zu kommentieren.
Der Eintrag der Termine in den Kalender des Smartphones dient (1) als Erinnerungshilfe, dass der Coach eine SMS über den Erfolg der Umsetzung erwartet, (2) zur Unterstützung der Umsetzung über einen längeren Zeitraum und (3) zur Bewertung und Dokumentation der Konsequenz bei der Umsetzung. Bei Schwierigkeiten kann die/der Coach auf diesem Wege um einen Gesprächstermin gebeten werden.
Die Eingabe soll bewusst kurz gehalten werden, damit sie sehr schnell ausgeführt werden kann, wenn die Umsetzung problemlos und konsequent erfolgte. Wenn gewünscht, können die Klient(inn)en einen Kommentar mit Kontaktwunsch zum Coach eingeben. Gelegentliche kurze ermunternde oder anerkennende Rückantworten der Coaches sind erfahrungsgemäß sehr motivierend. Sie zeigen Präsenz und Interesse des Coachs. Wenn Klient(inn)en die Termine nicht einhalten, ist es psychologisch wichtig, dass die/der Coach konsequent nachfragt, was los ist.
Das Honorar für die Umsetzungsbegleitung ist vor dem Start mit den Klient(inn)en zu vereinbaren. Als fair eingeschätzt wird, für den zusätzlichen Zeitaufwand für die Beobachtung und Bearbeitung von ca. sechs SMS ein Stundenhonorar auf die Rechnung zu setzen.
11. **Rückfall in alte Gewohnheiten:** Oft gibt es nach einer ersten sehr ermutigenden Umsetzungsphase, wenn die Aufmerksamkeit nachlässt, einen Rückfall alte Gewohnheiten. Es ist deshalb wichtig, nicht zu früh mit der Erinnerung und Bewertung der Umsetzung mit SMS aufzuhören. Auch die/der Coach sollte nach ein paar Wochen noch einmal nachhaken, um herauszufinden, ob die geplante Umsetzung beibehalten wurde. Um eingefahrene Gewohnheiten zu ändern, sind über mehrere Wochen, manchmal sogar Monate viele beharrliche Erinnerungen und Bewertungen erforderlich und gelegentliche TS-Sitzungen mit persönlichem, unterstützendem Feedback bis nachhaltige Veränderungen mit den gewünschten Ergebnissen erreicht werden.
12. **Ausblenden und Selbstregulation:** Wenn die Ergebnisse erreicht wurden, soll sich die/der Coach soll sich allmählich ausblenden. Damit die Klient(inn)en bewusster lernen können, ihre Umsetzungspläne zukünftig selbstreguliert zu verwirklichen, wird gemeinsam in einer Face-to-Face-Sitzung analysiert, welche Ressourcen die Klient(inn)en konkret genutzt haben, um die Veränderungen und Ergebnisse zu erzielen.

Dabei ist es wichtig herauszuarbeiten, das und wie die Klient(inn)en in der Umsetzungssituation im Grunde nur mit einer gedachten Unterstützung durch den Coach gehandelt haben und wie sie in der Zukunft ohne diese Unterstützung bei dieser Umsetzungsaufgabe oder neuen Herausforderungen individuelle Eigeninitiative entfalten und selbstreguliert für eine konsequente Umsetzung ihrer Veränderungspläne sorgen können.

Erwartete Ergebnisse

Wie in den ersten Vorstudien mit Coachingpraktiker(innen) mit Telefon-Shadowing (ohne SMS), erwarten wir eine hohe Akzeptanz der Methode bei den Klient(inn)en und Coaches (Leder, 2013). Die Coaches in dieser Studie haben die Methode allerdings nur in stark verkürzter Form durchgeführt (meist nur ein bis zwei Telefonate von ca. 10 Minuten Dauer) und die Umsetzung betraf keine anspruchsvollen Veränderungen von Verhaltensgewohnheiten. Die Einschätzung der Zielerreichungsgrade lagen nach dem Coaching zwar trotzdem in der erwarteten Größenordnung und Richtung (auf der Skala von 0 bis 10 im Durchschnitt bei $M_1=8,71$). Da die Stichprobe ($N=14$) aber sehr klein ist, ist der Unterschied zum geringeren Mittelwert in der Vergleichsgruppe ($M_2=7,21$) nicht signifikant. Damit solche Unterschiede signifikant werden, müsste die Stichprobe größer sein.

Eigene Erfahrungen mit der Anwendung der kompletten Methodenkombination bei Verhaltensänderungen einschließlich SMS sowie von über 30 Teilnehmer(inn)en aus meinen Coachingausbildungen mit unterschiedlichen Klient(inn)en lassen erwarten, dass Effekte noch stärker ausfallen können. Wir vermuten, dass der Zielerreichungsgrad kein sehr geeignetes, trennscharfes Ergebniskriterium ist. Wir haben deshalb im Bewertungsfragebogen die strengere Frage Nr. 13 ergänzt, wie perfekt die Umsetzung war.

Ziel ist, mit der kombinierten Methode bei Frage 13 **Umsetzungsraten von 70 bis 100 %** zu erreichen. Konkret soll die Veränderung aus der Sicht der Klient(in)en in 8 von 10 Fällen in hohem Maße (d.h. mindestens 7 auf der Skala von 0 bis 10 zur Frage Nr. 13) und über einen Zeitraum von mehreren Wochen überwiegend konsequent umgesetzt werden. Die Veränderungen können langfristig und nachhaltig werden, wenn die Umsetzung auch nach dem Coaching weiter verfolgt und durch gelegentliche Rückfragen und Auffrischung durch die/den Coach gefördert wird. Solche Umsetzungsraten sind zweifellos sehr ehrgeizig und werden bei anspruchsvollen Handlungsabsichten von keiner mir bekannten Intervention erzielt. Sie sind nach meinen Erfahrungen mit der vorliegenden Methode aber durchaus möglich! Solche Ergebnisse zeichnen die Teilnehmer(in)en unserer Coachingausbildungen im Vergleich zu anderen Coaches besonders aus. Voraussetzung ist allerdings, dass die Methode systematisch eingesetzt wird (und nicht nur ein- bis zweimal, wie die Coaches in der Studie von Leder, 2013). Allerdings müssen die Ziele für die Methode geeignet sein:

1. Veränderung von konkreten Verhaltensroutinen, insbesondere nachhaltige Stabilisierung neuer für die Klient(inn)en wichtiger Verhaltensgewohnheiten,
2. konsequentes und gleichzeitig flexibles, Situation angemessenes Handeln über einen längeren Zeitraum bei ständigen unvorhersehbaren Reaktionen der Umgebung.

Anders ausgedrückt, muss es möglich sein, konkrete Handlungsabsichten zu formulieren, die in genau beschreibbaren Situationen umgesetzt werden können. Die konsequente Umsetzung muss außerdem Einfluss auf die Ergebnisse und Zielerreichung haben. (Es könnte ja sein, dass man etwas umsetzt, was gar nicht zum Ziel führt...)

Wir nehmen an, dass die meisten Klient(inn)en durch die Methode außerdem ihre Fähigkeiten zur Selbstbeobachtung, Selbstmotivierung, zur willentlichen Selbstregulation und Ausdauer sowie ihre individuelle Eigeninitiative beim Verfolgen schwieriger Ziele verbessern. Wenn sie die gewünschten Ergebnisse erzielen, fördert dies ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung (ihr Selbstvertrauen, dass sie fähig sind, die Ergebnisse zu erreichen). Daraufhin werden sie

stolz auf ihre Erfolge und die erworbenen oder weiterentwickelten Fähigkeiten sein. Die Klient(inn)en und Coaches gewinnen ferner wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse über Möglichkeiten und Schwierigkeiten, wie sie trotz Schwierigkeiten Ergebnisse erzielen können. Die Methode ist deshalb eine Schlüssel­methode des *Ergebnisorientierten Coachings* (Greif, 2008).

Offene Fragen und Probleme

1. Wenn die Veränderungen von anderen Personen vorgegeben wurden und die intrinsische Motivation der Klient(inn)en gering ist, erschwert dies besonders lang andauernde und psychisch anstrengende Umsetzungsprozessen. Zusätzliche Anreize und Unterstützungen durch die/den Coach müssen so gestaltet werden, dass sie über einen längeren Zeitraum eine fehlende Eigenmotivation ersetzen können.
2. Ungünstig ist es auch, wenn ein einflussreiches soziales Umfeld Widerstand gegen die angestrebten Veränderungen ausübt oder wenn das Transferklima in der Organisation negativ ist (z.B. wenn Veränderungsversuche informell abgelehnt werden). Hier wäre es erforderlich, zuerst diese Widerstände zu verringern und das Transferklima zu verbessern, bevor Verhaltensänderungen versucht werden (Schnieders, 2016).
3. Einzelne Klient(inn)en könnten eine Abhängigkeit vom Coach entwickeln und ihre Motivierung und ihre Willensentscheidungen an den Coach „delegieren“. Daher ist es absolut erforderlich, die Unterstützung systematisch wieder auszublenden.
4. Die Selbstregulationsfähigkeiten verschiedener Personen können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Sie sind zwar zumindest teilweise trainierbar (Baumeister et al., 2006), es macht beim derzeitigen Erkenntnisstand nachdenklich, dass bei Studierenden durch die Verwendung von Methoden zur Lösungsfokussierten Beratung keine signifikanten Verlängerungen der Zeiten beim Lernen für Prüfungen erzielt werden konnten. Hoch signifikante und starke Effekte hatte dagegen die Personen mit hohen mit einem Standardfragebogen erfassten Selbststeuerungsfähigkeiten (Terni, 2014). Möglicherweise profitieren auch bei unserer Coachingmethode vor allem diejenigen, die diese Fähigkeit bereits in genügendem Umfang mitbringen.

Autor: Siegfried Greif

Literatur

- Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. *Journal of Personality, 74*(6), 1773-1802. doi:10.1111/j.1467-6494.2006.00428.x
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA, US: Academic Press.
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Tsukayama, E. (2012). What No Child Left Behind leaves behind: The roles of IQ and self-control in predicting standardized achievement test scores and report card grades. *Journal of Educational Psychology, 104*(2), 439-451. doi:10.1037/a0026280
- Duhigg, C. (2014). *Die Macht der Gewohnheiten. Warum wir tun, was wir tun*. München: Piper.
- Frese, M., Tornau, K., & Fay, D. (2008). Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative. Love it, leave it or change it. [Research on analysis and promotion of individual initiative: Love it, leave it or change it]. *Personalführung, 41*(3), 48-57.
- Gollwitzer, P. M., Kuhl, J., & Heckhausen, H. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie, Bd 4, Motivation, Volition und Handlung* (pp. 531-582). Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology, 38*, 69-120.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

- Greif, S., & Benning-Rohnke, E. (2015). Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching - Praktisch nützliche Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihre Anwendung. *Coaching – Forschung und Praxis (e-Pub)*, 1. doi:DOI 10.1365/s40896-015-0003-8
- Kaufel, S., Scherer, S., Scherm, M., & Sauer, M. (2006). Führungsbegleitung in der Bundeswehr - Coaching für militärische Führungskräfte. In W. Backhausen & J.-P. Thommsen (Eds.), *Coaching. Durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung* (pp. 419-438). Wiesbaden: Gabler.
- Lally, P., Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998-1009.
- Leder, S. (2013). *Telefon-Shadowing: Wirksamkeit einer neuen Coaching-Methode zur Umsetzung von Verhaltensänderungen*. (Diplomarbeit), Diplomarbeit, Universität Bielefeld Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Schnieders, T. (2016). *Einflussfaktoren auf den Transfererfolg von Coaching im Vergleich zum Training. Eine vergleichende Analyse anhand des deutschen Lerntransfer-System-Inventars (in prepar.)*. (Dr. phil), Osnabrück, Osnabrück.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 12, pp. 1–30). New York: Wiley.
- Terni, P. (2014). Finding what works, works; But doing requires self-control: An evaluation of a Solution-Focused online intervention to increase goal striving. from Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projekts; http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/54/ (retrieved from 11.8.2014) http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/54/
- Tierney, S., Mamas, M., Skelton, D., Woods, S., Rutter, M. K., Gibson, M., . . . Deaton, C. (2011). What can we learn from patients with heart failure about exercise adherence? A systematic review of qualitative papers. *Health Psychology*, 30(4), 401-410. doi:10.1037/a0022848
- Yin, H. H., & Knowlton, B. J. (2006). The role of the basal ganglia in habit formation. *Nature Reviews Neuroscience*, 7(6), 464-476. doi:10.1038/nrn1919

Fragebogen zur Beschreibung, Reflexion und Bewertung der Umsetzung

Code:

Datum:

Umsetzungsplan

Genaue Beschreibung der geplanten Umsetzung

1) Was genau wollen Sie ändern und umsetzen? Ein bestimmtes Verhalten, eine Gewohnheit oder anderes? (In Stichworten)

2) Worin liegen mögliche Barrieren oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung?
(In Stichworten)

3) Wie können Sie die Barrieren und Schwierigkeiten überwinden? (In Stichworten)

4) Wie groß sind die Hindernisse in Ihrem Umfeld beim Umsetzen des Verhaltens?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
extrem gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	extrem hoch

5) Welches Ziel wollen Sie durch die Umsetzung des Verhaltens erreichen? (In Stichworten)

6) Wie wichtig ist das Ziel, das Sie erreichen wollen?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
sehr unwichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	extrem wichtig

7) Wenn Sie ein **Verhaltensmuster (z.B. einen Routineablauf oder eine Gewohnheit)** verändern wollen: Gibt es in der Situation Auslösereize (englisch: Cues), die das Verhalten aktivieren oder aufrechterhalten? (In Stichworten)

8) Wenn Sie eine **Verhaltensroutine oder Gewohnheit** verändern wollen: Wie können Sie die Auslöser (Cues) überlagern oder verändern, wie können Sie innere Veränderungswiderstände überwinden und wie die konsequente Umsetzung belohnen oder bekräftigen? (In Stichworten)

9) Formulieren Sie Ihren Entschluss, die Veränderungen umzusetzen, wenn möglich als „Wenn..., dann...“ Satz und tragen Sie ihn in die beiden freien Felder unten ein.

Beispiel: „**Wenn ich** merke, dass ich unter Stress stehe und dadurch unkonzentriert und ineffizient arbeite (mein bisheriges Verhaltensmuster unter Stress), **dann werde ich** eine kurze Atemübung (1 Minute) durchführen, mich bewusst beruhigen und konzentrierter arbeiten.“ Oder: „**Wenn ich** morgens aufstehe, **dann werde ich** künftig täglich eine kurze Atemübung (3 Minuten) durchführen, um den Tag ruhig zu beginnen.“

Wenn ich...

dann werde ich....

Schauen Sie sich einen Moment Ihren Entschluss an und nehmen Sie sich ganz fest vor, ihn konsequent umzusetzen!

10) Wie entschlossen sind Sie, die Veränderungen umzusetzen?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
extrem wenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	extrem stark

Wenn Sie hier nicht mindestens den Wert 8 markiert haben, versuchen Sie sich darauf zu konzentrieren, Ihren Willen und Entschluss bewusst weiter zu verstärken!! Wenn Ihnen das gelungen ist, kreuzen Sie bitte bei Frage 10 zusätzlich einen höheren Wert an.

Wie ist der Umsetzungsstand heute, falls Sie es schon früher zumindest teilweise versucht haben, diese Veränderungen umzusetzen? Wenn Sie es noch nie versucht haben, kreuzen Sie bitte 0% an.

11) Inwieweit konnten die Veränderungen im Alltag konsequent umgesetzt werden?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

12) Wie zufrieden sind Sie mit dem jetzigen Zielerreichungsgrad?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
überhaupt nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vollkommen

13) Haben Sie die Termine geplant und in Ihren Kalender (Smartphone- oder PC) eingetragen, damit Sie Sie an Ihren Umsetzungsplan und an eine SMS zur Bewertung (wie in Frage 11), wie konsequent die geplanten Veränderungen umgesetzt werden konnten?

Startdatum und Uhrzeit:

Erinnerungswiederholung:

- nie
- täglich
- wöchentlich
- monatlich
- andere:

Dieser Fragebogen kann auch im weiteren Verlauf der Umsetzungsversuche nochmal verwendet werden, um die erzielten Ergebnisse zu bewerten. Deshalb hier noch weitere Fragen.

14) Wie viele Coachingsitzungen (Face-to-Face) haben Sie bereits durchgeführt?
Sitzungsanzahl:

15) Wie viele Telefonate mit Ihrem Coach hatten Sie zusätzlich zur Umsetzungsbegleitung?
Anzahl Telefonate:

16) Wie viele SMS haben Sie an Ihren Coach zur Bewertung der Umsetzung geschickt?
Ungefähre Anzahl der SMS:

17) Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Sie das Coaching mit der Umsetzungsbegleitung als Methode (nicht den Coach als Person) weiterempfehlen?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

18) Kommentare zur aktuellen Situation, Erläuterungen: