



Nachhaltigkeit von Trainings sicherstellen

«Veränderte Ergebnisse entstehen nur durch verändertes Verhalten.» Die Euphorie nach einem Seminar ist meist gross. Doch das beste Seminar hilft Ihnen als Führungskraft nicht weiter, wenn Sie die Inhalte nicht umsetzen. Im Folgenden erhalten Sie 16 Tipps, um möglichst viel in Ihre eigene Praxis zu überführen.

■ Von Matthias Hettl



6 Schritte um Gewohnheiten zu verändern

Um Gewohnheiten zu verändern und Ihren Arbeitsstil anpassen brauchen Sie im ersten Schritt den nötigen Willen dazu.

1. **Entschluss:** Bestimmen Sie, welche Ihrer bestehenden Gewohnheiten Sie ablegen wollen. Was stört Sie schon lange, welche «schlechte» Gewohnheit behindert Ihren weiteren Erfolg, worüber ärgern Sie sich bei sich selbst? Schreiben Sie sich diese Gewohnheit auf.

Es gilt die 72-Std. Regel, das heisst der Entschluss alleine hilft noch nicht. Wenn Sie innerhalb von 72-Std. nicht aktiv werden, sondern nur darüber nachdenken, was Sie den tun könnten, wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 99% nichts passieren.

2. **Aktionsplan:** Beschreiben Sie für sich möglichst genau auf, welche neue Gewohnheit Sie zukünftig praktizieren. Halten Sie schriftlich fest, was Sie ändern werden. Visualisieren Sie vor Ihrem geistigen Auge, dass Sie diese Veränderung bereits umgesetzt hätten. Wie fühlen Sie sich dabei, was empfinden Sie wenn Sie es schon geschafft hätten. Tun Sie in Ihrer Vorstellung so «als ob» Sie schon dort wären. Das hilft Ihnen ungemein für die Umsetzung und stellt Ihr Unterbewusstsein auf Erfolg ein.

Erstellen Sie einen realistischen Aktionsplan zur Änderung dieser Gewohnheit und dann fangen Sie unmittelbar an (72-Std. Regel!).

3. **Konsequent anfangen:** Beginnen Sie mit dem neuen Verhalten so konsequent wie irgend möglich. Erzählen Sie Ihren

Arbeitskollegen und Ihrem persönlichen Umfeld, was Sie vorhaben. Schaffen Sie für sich eine Routine, die Sie immer und immer wieder praktizieren, wenn Sie die neue Gewohnheit praktizieren. Hängen Sie sich Post-it Notes auf. Da hängt eines, wenn Sie morgens in den Spiegel sehen, ein anderes in Ihrem Auto, wenn Sie zur Arbeit fahren und wiederum eines, wenn Sie an Ihrem PC sitzen. Erinnern Sie sich überall und immer wieder an Ihr neues Verhalten und motivieren Sie sich dadurch selbst.

Lassen Sie sich nicht vom ISH – dem inneren Schweinehund zurückhalten mit allerlei Ausreden. Wer hat bei Ihnen das sagen, Sie oder der innere Schweinehund. Es gibt nichts Gutes ausser man tut es, wusste schon Erich Kästner zu berichten.

4. **Selbstdisziplin:** Weichen Sie nicht von Ihrem neuen Verhalten ab, bevor sich dieses sicher etabliert hat. Nur Selbstdisziplin und Ausdauer helfen Ihnen dabei, bis Sie einen Automatismus des neuen Verhaltens, der neuen Gewohnheit haben. Denken Sie nicht darüber nach, handeln Sie konsequent und zwar so lange, bis die neue Gewohnheit die alte Gewohnheit ersetzt hat und Sie gar nicht mehr an die alte Gewohnheit denken.

Sie brauchen ungefähr vier bis sechs Wochen, bei hartnäckigen Gewohnheiten auch etwas länger. Aber dann haben Sie es geschafft. Sie haben sich aus der Umklammerung Ihrer schlechten Gewohnheit befreit.

5. **Support Team:** Bitten Sie andere, Sie bei der Veränderung zu unterstützen. Suchen Sie sich ein Support Team um Sie herum. Wer sind Ihre Cheerleader, die Sie pushen. Bitten Sie Ihr persönliches Umfeld, Sie darauf hinzuweisen, falls Sie etwas «schleifen lassen», falls Sie nachlassen. Es fällt Ihnen dann leichter, sich selbst auf Kurs zu halten.

Wer kann Ihnen helfen und wer kann Sie immer wieder mal, wenn es Ihnen schwerfällt, den nötigen Drive geben. Suchen Sie sich Ihre Unterstützer.



6. **Just do it:** Konzentrieren Sie sich nur auf diese eine Gewohnheit, die Sie verändern wollen. Wichtig ist, dass Sie sofort anfangen.

Wenn nicht jetzt – wann dann? Wollen Sie noch zwei Stunden, zwei Tage, zwei Wochen, zwei Monate oder zwei Jahre warten? «Just do it», sagt Nike!

Nacharbeiten

Die erste Stunde bzw. die ersten beiden Stunden, wenn Sie wieder an Ihrem Arbeitsplatz sind, machen Sie keine Termine sondern arbeiten Sie Ihre Notizen aus dem Seminar durch. Schauen Sie sich die Unterlagen, Tests und Checklisten noch einmal genau an.

Umsetzungsplan

Erstellen Sie dann einen Umsetzungsplan, was Sie genau ändern werden. Hierzu machen Sie eine Liste, welche die einzelnen Punkte aus Ihren Notizen aufgreift und in konkrete Massnahmen fasst. Zum Beispiel: An Herrn Huber das Thema «Budgetplanung» übergeben.

Prioritätenliste

Dann legen Sie eine Prioritätenliste fest, welche 10 Punkte die absolut entscheidenden sind. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern die einzelnen Punkte und legen Sie einen Zeitplan zur Umsetzung fest.

Hamsterrad verlassen

Steigen Sie aus dem Hamsterrad aus. Ihr Ziel muss es sein, dass Sie sich mehr Zeitraum schaffen, damit Sie nicht «im Unternehmen/Abteilung/Team» sondern «am Unternehmen/Abteilung/Team» arbeiten.

Initiativen starten

Bringen Sie über «Initiativen» also konkrete Aufgaben und Projekte, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter beauftragen, mehr Drive und Ergebnisorientierung in Ihr Unternehmen/Abteilung/Team. Zum Beispiel Verbesserungs-, Optimierungs- bzw. Rationalisierungsprojekte, bei denen Ihnen Ihre Mitarbeiter laufend über den Fortgang und ihre Weiterentwicklung berichten.

Feedbackgespräche

Schätzen Sie aus Führungssicht Ihre Mitarbeiter und deren aktuelle Performance ein und führen Sie zeitnah Feedbackgespräche zum

momentanen Status, zu Ihrer Zufriedenheit und zu den individuellen Entwicklungspotentialen Feedbackgespräche sind Wasserstandsgespräche, die Sie alle 3 Monate durchführen.

Verbesserungs-Workshop

Wann führen Sie einen Verbesserungs-Workshop mit Ihrem Team durch. In diesem geht es darum, das Wissen und Know-how Ihrer Mitarbeiter zur konkreten Verbesserung von Strukturen und Prozessen zu nutzen, diese aktiv in die Veränderung mit einzubinden, der in konkrete Umsetzungsmassnahmen in Form von einzelnen To do's mündet.

Rückdelegation vermeiden

Welche Aufgaben befinden sich auf Ihrem Schreibtisch, die da gar nicht hingehören. Geben Sie diese an Ihre Mitarbeiter, mit der Bitte und der konkreten Erwartungen zu Lösungsvorschlägen zurück.

Schreibtisch befreien

Nehmen Sie keine Schriftstücke an, die auch bei Ihrem Mitarbeiter verbleiben können. Wenn Sie diese in die Hand nehmen, dann liegt alles bei Ihnen auf dem Schreibtisch und Ihr Mitarbeiter ist seine Verantwortung los.

Achtung Monkey-Management

Lassen Sie sich nicht weitere «Affen» aufbinden, wenn Führungskräfte bzw. Mitarbeiter Sie zwischen «Tür und Angel» bzw. auf einem Ihrer Rundgänge ansprechen. Das heisst konkret, zeigen Sie sich zwar interessiert, wenn Sie von Mitarbeitern auf Missstände hingewiesen werden, sagen Sie jedoch, diese sollen ihre direkte Führungskraft ansprechen. direkt die Führungskraft anse Information an den jeweiligen Vorgesetzten ansprechen und machen Sie sich eine Notiz darüber. Sie können sich dann, je nach Thema, an den jeweiligen Vorgesetzten wenden. Alternativ können Sie einen Ihrer Mitarbeiter, der Sie anspricht, dann sagen, er soll Ihnen doch bitte das Thema kurz in einer E-Mail schildern, so dass Sie sich der Thematik dann ggfs. annehmen können bzw. direkt an den Verantwortlichen weiterleiten.

Wirksamere Kommunikation

Fragen Sie sich, wie Sie mehr Wirksamkeit in Ihrer Kommunikation schaffen. In welchen Bereichen bzw. bei welchen Mitarbeitern

brauchen Sie mehr «Schriftlichkeit», wo müssen Sie mehr «Fragen stellen», wie schaffen Sie mehr Transparenz und wie beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter mehr, für mehr Involvement, Commitment und Ownership.

Erfolgstagebuch führen

Schreiben Sie sich jeden Abend auf, was Ihnen gut gelungen ist, worüber Sie sich gefreut haben und wer Sie positiv angesprochen hat.

Notizen machen

Wichtig ist, dass Sie sich jeden Abend Notizen über jeden Ihrer Mitarbeiter machen. Konkret, was ist Ihnen positiv aufgefallen und wo gibt es noch Verbesserungspotential.

Freitagsroutine etablieren

Nehmen Sie sich am Freitag 15 Minuten Zeit um einen Review durchzuführen, wie Sie mit Ihren Umsetzungspunkten weitergekommen sind.

Positive Affirmationen helfen

Affirmationen sind einfache, klare und positiv formulierte Sätze. Laut oder leise wiederholt ausgesprochen, dienen Ihnen diese dazu, Ihr Unterbewusstsein mit positiven Informationen zu belegen. Konkret: «Ich schaffe das», «Ich bin erfolgreich», «Ich bin gesund». Nehmen Sie sich dafür Zeit. Richten Sie für die Durchführung ein persönliches (morgendliches) Ritual ein. Sagen Sie die Affirmation nicht nur im Stillen auf, sondern sprechen Sie diese laut aus. Dadurch erhöht sich deren Wirkung, denn das Gehör dient zur Kontrolle über das gesprochene Wort und ist eine zusätzliche Sinnesquelle. Schreiben Sie Ihre Affirmationen zusätzlich auch auf mehrere Zettel und kleben Sie diese an Stellen, zu denen Sie erfahrungsgemäss häufiger hinschauen. Immer wenn Ihnen ein mit ihrer Affirmation beschriebener Zettel ins Blickfeld kommt, werden Sie erinnert. Die Wirksamkeit einer Affirmation erhöht sich mit der Häufigkeit, mit der das Gehirn mit ihr trainiert wird.



AUTOR

Dr. Matthias Hettl ist Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Er ist mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker», «Top Consultant», Fach- und Hörbuchautor sowie einer der führenden Experten für Mitarbeiterführung und Management im deutschen Sprachraum.