



„Dieses Jahr werde ich endlich...“ Wir alle kennen sie, diese perfiden Neujahrsvorsätze. Zuerst machen sie sich in unserem Bewusstsein breit, nur um sich später doch wieder feige zu verflüchtigen. Wenn überhaupt, so kehren sie als schlechtes Gewissen zurück.

Was an Neujahr klappt, funktioniert bei Seminaren, Coachings & Co. analog. Nur: Was braucht es, damit Absichten im Alltag nachhaltig Fuß fassen? Wo lauern Fußangeln und wie können sie umgangen werden? Das Rubikon-Modell liefert Antworten auf diese Fragen und zeigt einige interessante Ansatzpunkte auf.

Wie aus Vorsätzen stabiles Verhalten wird – das Rubikon-Modell

Eine Absicht durchläuft verschiedene Stadien, bis sie zu stabilem Verhalten heranreift. Diese Idee ist der Ausgangspunkt des Rubikon-Modells, entwickelt von den Motivationsforschern Heckhausen und Gollwitzer. Storch und Krause nutzen das Modell als Grundlage für ihr Züricher Ressourcenmodell und ergänzen es mit neurobiologischen Erkenntnissen. Beide Autorengruppen liefern zudem Methoden, mit denen der Transfer von Absichten in den Alltag besser gelingen soll - alles unterlegt mit Wirksamkeitsstudien.

Der Text stellt eine abgewandelte Form des Rubikon-Modells vor, um entlang des Modells die wesentlichen Fallstricke für die Umsetzung von Vorhaben in die Praxis herauszustellen und zeigt auf, wie diesen Fallstricken begegnet werden kann. Der Beitrag schließt mit einigen Gedanken zur Nutzung des Rubikon-Modells in Personalentwicklungsmaßnahmen ab.

Zur Illustration läuft ein Praxisbeispiel mit: Eine Führungskraft erkennt, dass sie Burnout gefährdet ist. Sie beschließt, sich künf-

tig stärker abzugrenzen, indem sie häufiger „Nein“ sagt.

Das Rubikon-Modell

In unserer Fassung des Rubikon-Modells unterscheiden wir sechs Elemente:

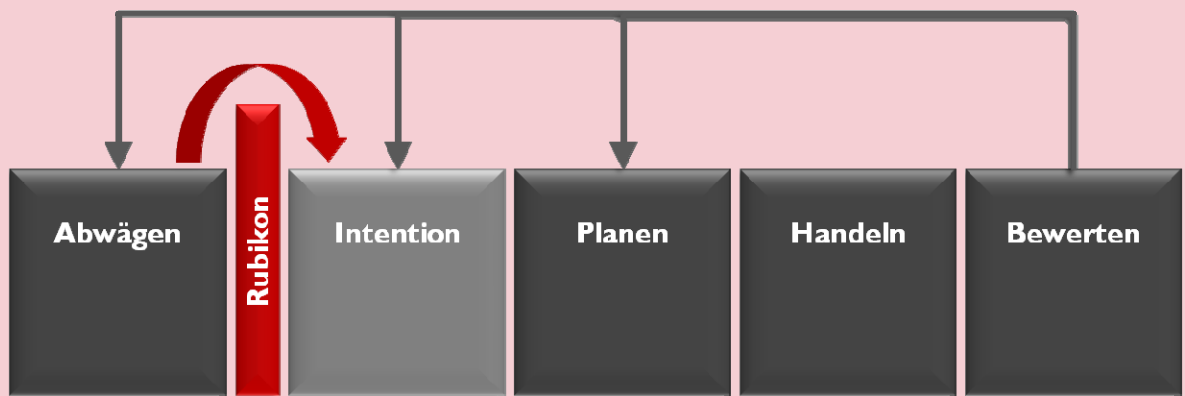
- abwägen
- überschreiten des Rubikon,
- Intention
- planen
- handeln
- bewerten

Was steckt hinter diesen Elementen?

Vom Abwägen zur Intention

Beim Abwägen werden Absichten hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit eingeschätzt und der vermutete Aufwand den potentiellen Handlungsergebnissen gegenübergestellt. Der Abwägungsprozess endet schließlich mit dem Überschreiten des Rubikons. Dabei entsteht im Idealfall eine Intention - ein Ziel, verbunden mit einem starken Verpflichtungsgefühl. Der Wahrnehmungsfokus verengt sich auf die Realisierung des Ziels - für Zweifel ist nun kein Platz mehr.

Rubikon-Modell



Die Metapher des Rubikons wählen Heckhausen und Gollwitzer in Anlehnung an „Julius Cäsar, der 49 v. Chr. mit den Worten "alea jacta est“ (lat.: der Würfel ist gefallen) kundtut, dass er nach einer Phase des Abwägens den Entschluss gefasst hat, mit seinen Soldaten den Fluss mit dem Namen "Rubikon" zu überschreiten und damit den Krieg begann. D.h. es gab kein Zurück mehr.“ (Faude-Koivisto & Gollwitzer 2009, S. 209)

Vom Abwägen bis zur Intention lauern an zwei Stellen Fallstricke :

1. Zum einen kann der gesetzte Vorsatz von „unbewussten“ Bedürfnissen blockiert werden. Beispielsweise dürfte ein unbewusstes, aber ausgeprägtes Harmoniebedürfnis vom konsequenten Nein-Sagen abhalten, wenn das Ablehnen des Wunsches beim Gegenüber erkennbar zu Unmut führt.
2. Zum zweiten weisen aktuelle Forschungsergebnisse darauf hin, dass ein nachhaltiges Überschreiten des Rubikons einen stark positiven Affekt voraussetzt. Demnach dürfte „Abgrenzen & Nein-Sagen“ für Har-

moniebedürftige kaum nach etwas Reizvollem klingen.

Beide Problempunkte berücksichtigen Storch und Krause in ihrem Konzept zur Entwicklung von Handlungszielen. Dabei schlagen sie folgende Schritte vor:

- Zunächst wird aus einer Auswahl ein Bild gesucht, das in Bezug auf den Vorsatz positiv besetzt ist. Hinter dem Verfahren liegt die Idee, dass ein analoges Verfahren wie etwa die Bildauswahl jene unbewussten Bedürfnisse (Harmonie) aktiviert, die mit dem Vorsatz (Nein-Sagen) verbunden sind.
- In einem assoziativen Verfahren wird aus dem Bild ein individuelles Handlungsziel in Form eines attraktiven Leitsatzes, dem Motto, erarbeitet.

Dieser Arbeitsschritt soll sicherstellen, dass der Vorsatz mit einer Haltung unterlegt ist, die zu den Möglichkeiten der Person passt und die Wahrnehmung auf hilfreiche Strategien lenkt. Ein attraktives Motto könnte in unserem Beispiel die Aufmerksamkeit dahingehend fokussieren, dass nach Wegen gesucht wird, diplomatisch

„Nein“ zu sagen oder Situationscharakteristika identifiziert werden, bei denen der Vorsatz unpassend erscheint, weil er nicht zur Haltung passt.

- Abschließend wird eine Reihe von persönlichen Erinnerungshilfen entwickelt. Diese sollen dafür sorgen, dass das Handlungsziel im Alltag präsent bleibt. So kann unsere Führungskraft etwa das gewählte Bild als Bildschirmschoner am PC hinterlegen, das Motto auf einen Klebezettel schreiben und in der Geldbörse befestigen oder einen passenden Klingelton auf dem Handy einrichten, der bei „verdächtigen“ Personen an das Ziel erinnert.

Planen und Handeln

Eine starke Zielverpflichtung löst gewöhnlich schon einen mehr oder weniger bewussten Prozess der Handlungsplanung aus.

Die Realisierung der Handlungspläne (hier: Nein-Sagen) kann im Alltag jedoch durch vier Faktoren erschwert oder verhindert werden:

1. ungünstige situative Variablen (z.B. saisonal hoher Arbeitsdruck im Team),
2. ein kritisches Umfeld (z.B. cholertischer Kollege),
3. eigene Gewohnheiten (z.B. unmittelbares Antworten auf eine Frage) oder
4. für eine Umsetzung nachteilige innere Zustände (z.B. Niedergeschlagenheit).

Wertvolle Dienste leistet hier das Konzept der „Wenn-Dann-Pläne“ von Gollwitzer. Wenn-Dann-Pläne helfen dabei, detaillierte Verhaltensziele zu ausarbeiten. Der erste Teil des Planes (Wenn...) beschreibt die auslösenden situativen Faktoren und der zweite Teil (dann...) das als zielführend angesehene Verhalten. Unsere Führungskraft könnte sich beispielsweise folgendes Verhaltensziel formulieren: „Wenn ich niedergeschlagen bin, dann erbitte ich mir 15 min Bedenkzeit aus, bevor ich eine Antwort gebe.“

Gollwitzer weist ausdrücklich darauf hin, dass eine starke Zielverpflichtung die Wirkung von Wenn-Dann-Plänen wesentlich begünstigt.

Wenn-Dann-Pläne weisen zwei bedeutende Vorteile auf:

- Sie übertragen die Verantwortung von der Person auf die situativ-auslösenden Faktoren und
- sie können unterschiedliche situative Schwierigkeitsgrade berücksichtigt und so Enttäuschungspotential vorweg nehmen.

Bewerten

Nach dem Ausprobieren folgt eine Bewertung des neuen Verhaltens.

Gelang es, das gesetzte Ziel zu erreichen, wird das Verhalten als nützlich abgespeichert, bei Bedarf wiederholt und mit der Zeit zur Gewohnheit.

Wurde das Ziel nicht erreicht, sind drei Reaktionen möglich:

1. Die Senkung des Anspruchsniveaus.
2. Ein Veränderung der Handlungspläne, so dass sie eine bessere Zielerreichung versprechen.
3. Das Aufgeben des Ziels als unerreichbar oder zu anstrengend.

Transferschwierigkeiten entstehen insbesondere dann, wenn frustrierende Handlungsergebnisse zum vorschnellen Aufgeben führen.

Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass das Gespräch mit einer vertrauten Person eine differenzierte Reflexion von Misserfolgen und Erfolgen erlaubt. Lösungsorientierte Beratungsansätze können die Auswertung zusätzlich bereichern. Sie erlauben, Erlebnisse ressourcenorientiert (und zeitsparend) auszuwerten, so dass die handelnde Person wieder Zutrauen in das eigene Tun bekommt.

So könnte unsere Führungskraft beispielsweise frustriert sein, weil sie in letzter Zeit häufig niedergeschlagen war und es ihr in 70 Prozent der etwa 20 Auftragsanfragen von Kollegen und Vorgesetzten nicht gelang, sich 15 Minuten Bedenkzeit zu verschaffen. In einer gemeinsamen

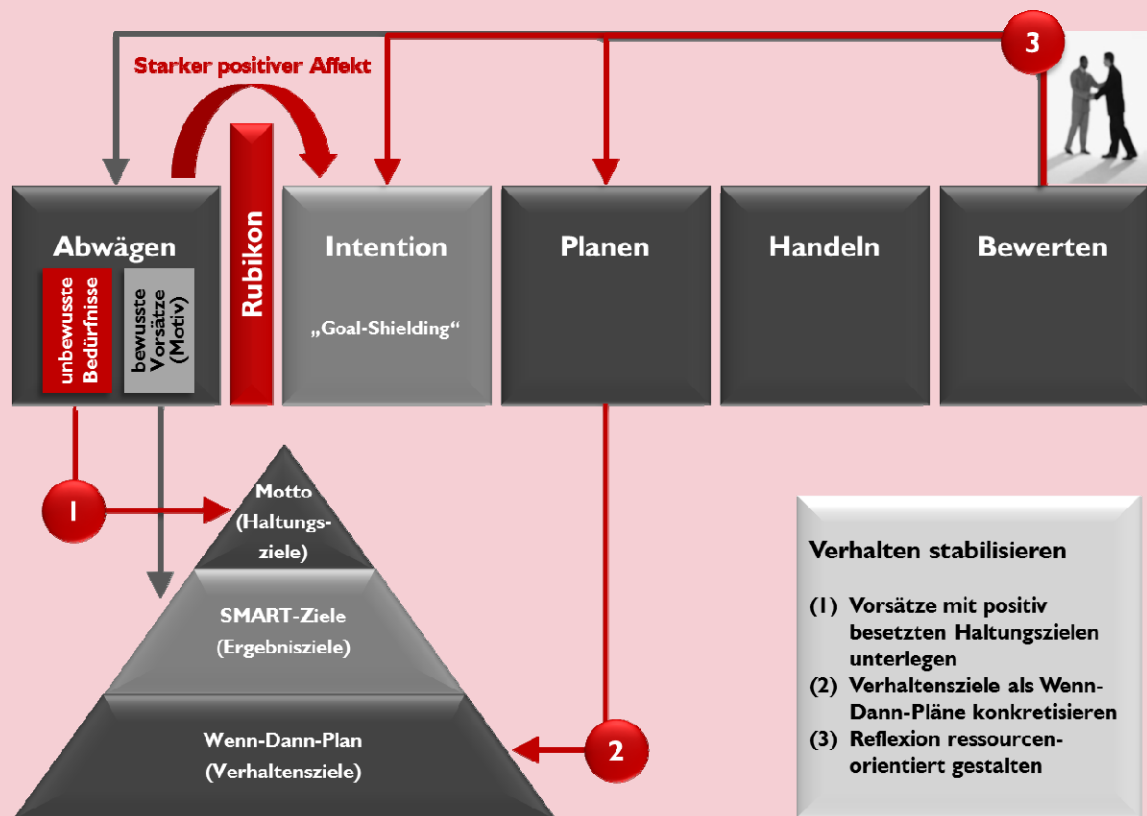
Reflexion sollte die Enttäuschung angemessen „gewürdigt“ werden - gleichzeitig aber auch ihre Hartnäckigkeit, mit der unsere Führungskraft am Ball geblieben ist. Als förderlich erweist es sich gewöhnlich, den „Motor“ dieser Hartnäckigkeit herauszuarbeiten: Wie hat es die Führungskraft geschafft, sich trotz Niedergeschlagenheit immer wieder für einen neuen Versuch zu aktivieren? Die Energie dafür hat sie schließlich alleine aufgebracht! Wichtig ist es zudem, den Blick auf die Erfolge zu richten. Immerhin hat der Wenn-Dann-Plan in 30 Prozent der Fälle schon funktioniert! Was hat unsere Führungskraft in den geglückten Situationen anders gemacht, als bei den missglückten Versuchen? - und - Wie kann sie diese persönlichen Erfolgsfaktoren auch in anderen Situationen nutzbar machen? Das Extrahieren der zielführenden eigenen Beiträge erlaubt es, die Wenn-Dann-Pläne weiter zu verfeinern. Die so erlangte Zuversicht in das eigene Agieren und die spezifizierten Verhaltensziele sollten dann sukzessive mehr Erfolgserlebnisse verschaffen und das Verhalten stabilisieren.

Das Schaubild auf der nächsten Seite fasst die vorgestellten Konzepte noch einmal im Kontext des Rubikon-Modells zusammen.

Einige Anwendungsmöglichkeiten

Die vorgestellten Verfahren sind in Personalentwicklungsmaßnahmen vielfältig nutzbar.

Rubikon-Modell—die Ansatzpunkte



▪ Coachings

In Coachings können Haltungs- und Verhaltensziele situativ aufgegriffen werden, um erarbeitete Maßnahmen motivational abzusichern. Die Reflexion von Handlungsergebnissen sollte ohnehin Gegenstand eines Coachings sein.

▪ Verhaltensorientierte Trainings

Auch in Trainings lässt sich das Rubikon-Modell nutzen, um einen nachhaltigen Transfer zu gewährleisten: Im Anschluss an die inhaltliche Arbeit können mit den Teilnehmern ein persönliches Motto und Wenn-Dann-Pläne erarbeitet werden. Für den Reflexionsschritt bedarf es gegenüber dem Coaching allerdings einer Anpassung. Diese kann beispielsweise wie folgt aussehen:

Den Teilnehmern wird zunächst anhand des Rubikon-Modells die Bedeutung des Bewertungsschrittes erklärt.

Danach bilden die Teilnehmer Transfer-Partnerschaften und werden mit grundlegendem lösungsorientierten Beratungs-Know how ausgestattet - (beispielsweise die Idee und Nutzungsmöglichkeiten der Skalierungsfrage, siehe Literatur). Abschließend vereinbaren die Transferpartner noch Reflexionstermine miteinander.

Dieses Vorgehen hat gegenüber aufwändigeren Transferkonzepten, wie etwa Action Learning, den Vorteil, dass die Transferverantwortung komplett in den Händen der Teilnehmer verbleibt. Folglich kommt keine logistische Zusatzbelastung auf die Personalentwicklungsabteilung

oder die Linienorganisation zu. Je nach thematischer Konstellation und geforderter Intensität benötigt diese Art der Transferarbeit zusätzlich zwischen vier und sechs Stunden.

▪ Selbstmanagement, Führung, Teamentwicklung

Das Züricher Ressourcen-Modell wurde ursprünglich als dreitägiges Selbstmanagement-Programm entwickelt und ist damit selbstredend für ein solches geeignet.

Auch für Führungskräfte ist eine Kenntnis des Rubikon-Prozesses hilfreich: Geht es in Beratungsgesprächen mit Mitarbeitern um Verhaltensänderungen, können die Transferhürden aufgezeigt und gezielt Umsetzungsschritte abgeleitet werden.

Bei Teamentwicklungs-Workshops ist zu prüfen, ob individuelle Verhaltensänderungen notwendig sind, damit vereinbarte Regeln greifen können. Inwieweit die gemeinsame Veranstaltung dann das richtige Setting ist, um Verhaltensvorsätze abzusichern, hängt von der jeweiligen Zielsetzung ab.

Zusammenfassung

Ziel des Textes war es, zu beschreiben, wie Verhaltensvorsätze in den Alltag kommen.

Hierbei liefert das Rubikon-Modell eine nützliche Orientierung. Als Hebelstellen wurden beleuchtet: das Entwickeln von Haltungszielen, das Formulieren von Wenn-Dann-Plänen und eine bewusste, ressourcenaktivierende Reflexion von Handlungsergebnissen.

Aktuelle Studien ermutigen darin, dass

ein solches Vorgehen nachhaltig auf den Transfer wirkt.

Literatur

- Bamberger, G. G. (2001, 2. Auflage). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz PVU.
- De Jong, P., & Berg, I. K. (2002, 4. Auflage). Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Faude-Koivisto, T., & Gollwitzer, P. (2009). Wenn-Dann-Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? (S. 209-225). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Gebhardt, R. (Juli 2007). Komplexität reduzieren mittels Skalierungsfragen. Profil-Concept Einblick (07/2007).
- Gollwitzer, P., & Achtziger, A. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, Motivation und Handeln. 3. Auflage (S. 277-302). Heidelberg: Springer Verlag.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? (S. 183-205). Wiesbaden: VS Verlag.
- Storch, M., & Krause, F. (2009). Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Bern: Verlag Hans Huber.

Der Autor

Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre, Kernthemen: Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie.

Ab 1989 studienbegleitend Trainer für Lernmethodik und Rhetorik. Nach dem Studium Vertriebstätigkeit in der Industrie. Seit 1995 Trainer, Coach und Transformationsberater - von 2000 an selbständig.

