

Literatur

Sie wollen das Thema Veränderung in Ruhe vertiefen? Diese Titel bieten sich an:
 ○ Stefan Keller (Hrsg.): Motivation zur Verhaltensänderung. Lambertus 1999;
 ○ Manfred Gührs & Claus Nowak: Das konstruktive Gespräch. Limmer 2006

Veranstaltung

Unter dem Thema „Gich verändern. Die Stufen inneren Wachstums“ laden das Osterberg-Institut und der sh:z zu einem Vortrag mit Prof. Dr. Claus Nowak ein – am Dienstag, 15. Januar, in der Förder-Sparkasse in Eckernförde. Die Teilnahme ist kostenlos, es werden allerdings Anmeldungen per E-Mail erbeten an das Osterberg-Institut. Die Adresse lautet: info@osterberginstitut.de

Die weiteren Veranstaltungen:
 ○ Thema: „Mit Angst gut umgehen“; Dr. Wolfgang Schmidbauer; Donnerstag, 21. Februar, Bad Mönster, Mühlenberggalerie
 ○ Thema: „Streitlustig? So werden Sie konfliktfähig“; Dr. Friedrich Glasl; Donnerstag, 10. April, Bad Odesiole, Bürgerhaus
 ○ Thema: „Vielfältig und flexibel. Die Neue Familie“; Daniela Kobelt Neuhäus; 27. Mai, Itzehoe, Gasthof „Zur Erlörung“

Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie. Die im hessischen Bansheim ansässige Stiftung betreibt Bildungs- und Entwicklungszusammenarbeit im In- und Ausland. Seit 1995 bietet das Osterberg-Institut Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Seine Seminare und Weiterbildungsprogramme zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum.

Folgeseite

Die fünf Stufen der Veränderung

Sich selbst zu verändern, ist nicht leicht. Gelingt es uns doch, werden wir reich belohnt: Innere Veränderung öffnet die Tür für äußere Veränderung, die uns bis dato unmöglich schien. Wie Veränderung vor sich geht, beschreibt Prof. Dr. Claus Nowak aus der Sicht des Gegenübers: des Lebenspartners, des Freundes oder des wohlmeinenden Kollegen. Doch auch wer im Stillen, allein mit sich selbst, zu Rate geht, kann sich dieselben Fragen stellen.



Auf zu neuen Ufern: Wer die Veränderung, den Wechsel sucht, wird belohnt – mit dem Blick auf bislang unbekannte Horizonte.

Foto: picture alliance

Ich kann einen Menschen nicht verändern, solange dieser es nicht selbst will. Diese Alltagserfahrung betrübt und tröstet zugleich. Betrübt, weil wir unser Ziel nicht erreichen, uns hilflos fühlen. Doch der selbstquälerische Anspruch, andere verändern zu können, wenn ich nur genügend ermahne, klage, schimpfe oder drohe, ist zutiefst unrealistisch. Tröstlich ist, dass die Verantwortung für Veränderungen vor allem beim Betroffenen selbst liegt.

Und doch kann ich Einfluss auf andere nehmen, nämlich indem ich im Vorfeld den Druck erhöhe und im Anschluss an eine positive Entscheidung Unterstützung gebe – niemals umgekehrt! Aber weshalb soll sich der andere überhaupt ändern? Versichert Sie die ungewohnte Art, wie er denkt, fühlt, handelt? Ehrlich gesagt, dann sollten Sie sich mit dem Thema Toleranz auseinandersetzen.

Anders liegt der Fall, wenn das Verhalten des anderen das Zusammenleben oder -arbeiten erheblich beeinträchtigt. Dann werden tatsächlich Grenzen verletzt. In diesem Fall können Ihnen die folgenden „Fünf Stufen der Veränderung“ wertvolle Hinweise bieten.

Menschen verändern ihr Verhalten nachhaltig nur dann, wenn sie sich davon eine Verbesserung ihrer Situation versprechen, wenn Leidens- oder Problemdruck besteht, aus Gründen der

Moral, aus Angst vor Beziehungsverlust, vor finanziellen Konsequenzen oder gesundheitlichen Folgen. Menschen sind bemüht, ihre Leiden zu verringern. Steht eine aktive Verhaltensänderung für sie nicht zur Debatte, bleibt ihnen nur die Verdrängung in Form von Leugnung: übersöhnen, überhören, vergessen, bagatellisieren.

Die erste Stufe: Leugnung

Von Leugnung spricht man, wenn sich jemand weigert, ein existierendes Problem zur Kenntnis zu nehmen. Signale wie Krankheit, Konflikte, Veränderungen im sozialen Umfeld werden ignoriert („Da ist nichts!“) oder bagatellisiert („So schlimm wird es schon nicht werden!“). Der Betroffene verdreht den Sinn von Hinweisen anderer oder wehrt sie mit „Ja, aber-Schleifen“ ab.

Das Kind deutlich beim Namen zu nennen, ist ein erster wichtiger Schritt. Leugnung zu erschweren und so den Problemdruck zu erhöhen, Es ist hilfreich, sehr klar die zu erwartenden Folgen des Verhaltens zu benen-

nen und schließlich Konsequenzen zu ziehen. Das heißt: destruktives Verhalten sofort ansprechen. Passivität und Nachlässigkeit nicht länger dulden. Auf emotionale Eskalation mit Gelassenheit oder Rückzug reagieren. Wenn der andere schweigt, ist oftmals Angst vor (meist phantasierten) Folgen wie Scham, Streit, Krankheit, Trennung der Grund.

○ Merke: Alles, was dazu beiträgt, die Leugnung eines Problems zu ermöglichen (schweigen, wegsehen, „Feuerwehrsätze“), bedeutet, das Problem aufrechtzuerhalten oder gar zu verschlimmern.

Die zweite Stufe: Leidensdruck

Leidens- beziehungsweise Problemdruck ist die erste echte Stufe der Veränderung. Der Betroffene fühlt sich zunehmend unbehaglich, sucht Entlastung. Dies gelingt in der Regel über Sich-Entziehen, Jammern oder die Entwicklung eines echten Problembewusstseins. Vor dem Leidensdruck wegzulaufen, jammert der Leugner, Jammern wirkt zwar entlastend, doch entschei-

dend ist, was darauf folgt: Wird lediglich eine menschliche Klagemauer gesucht und dann weiter gelehnt? Oder beginnt der Betroffene sich als Teil des Problems zu begreifen?

Dass wir als „Klagemauer“ missbraucht werden, erkennen wir daran, dass wir immer wieder dasselbe Klage lied über das eigene Unvermögen und die böse Welt zu hören bekommen, der Klage aber jede eigene Verantwortung zurückweist.

○ Merke: Menschliche Klagemauern sind Teil des Problems, nicht Teil der Lösung.

Will ich den anderen bei einer nachhaltigen Veränderung unterstützen, sollte ich sein Verhalten klar ansprechen („Ich habe keine Lust mehr, mir dein Jammern anzuhören. Aber du bist jederzeit willkommen, wenn du dich ändern möchtest!“). Erwarten Sie anschließend keine freudige Zustimmung. Der Vorwurf der Herzlosigkeit ist das Mindeste, worauf Sie gefasst sein müssen.

Die dritte Stufe: Problembewusstsein

Die Anerkennung von Selbstverantwortung ist der entscheidende Schritt zum Problembewusstsein. Es bricht sich die Erkenntnis Bahn, dass das, worunter ich und andere leiden, etwas mit mir zu tun hat. Diese Abweisung von bisher gepflegten Selbstbild löst – neben der Einsicht in die Notwendigkeit persönlicher Veränderung – häufig auch Selbstabwertung oder Selbstbeschuldigung aus. Aufgepasst: Bei emotional vorgetragenen Eingeständnissen und Besserungswünschen kann es

sich auch um den erneuten Versuch handeln, den Druck zu mildern, um dann zur Leugnung zurückzukehren. Dann ist es sinnvoll, sich der Dramatik des Geschehens nicht hinzugeben, sondern zu helfen, Änderungsver sprechen zu konkretisieren und Selbstabwertungen in Handlungskompetenz zu verwandeln („Mir geht es nicht um Unterwerfung, sondern um eine verlässliche Partnerschaft!“ oder „Was werden Sie konkret tun?“)

○ Merke: Wenn ich machen kann, dass es mir schlecht geht, dann kann ich auch machen, dass es mir wieder besser geht.

Die Einsicht in die Notwendigkeit persönlicher Veränderung geht manchmal einher mit Zweifeln an der eigenen Veränderbarkeit, verbunden mit der Suche nach Unterstützung. Widerstehen Sie der Versuchung, in Momenten aufkeimender Einsicht Ihre guten Ratschläge unterbringen zu wollen. Sie laufen Gefahr, sich in unproduktiven „Ja, aber“-Spielen zu verheddern, denn die bewusste Entscheidung zur tatsächlichen Veränderung ist noch gar nicht getroffen worden.

Die vierte Stufe: Formulierter Wille

Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass Menschen mit Problembewusstsein sich auch tatsächlich verändern wollen. Wie wäre es sonst zu erklären, dass Menschen rauchen, ungesund essen, über ihre Verhältnisse leben, Beziehungen zerstören. Der entscheidende Schritt vorwärts führt aber von der Erkenntnis zum Willen.

○ Merke: Stellen Sie immer die Frage: Möchtest Du dich verändern? Achten Sie genau auf die Antwort!

Es sieht so aus, als würden Menschen überwiegend nach dem Aufwand-Nutzen-Prinzip entscheiden: Welche Vor- und Nachteile bringt eine Veränderung, und wie hoch ist der damit verbundene Aufwand? Dabei scheinen die kurzfristigen Effekte schwerer zu wiegen als die langfristigen. (Das Leugnen langfristiger negativer Effek-

te ließ sich über Jahrzehnte eindrucksvoll am Beispiel der globalen Erderwärmung beobachten.)

Die Entscheidung für eine Veränderung hängt also nicht so sehr von den tatsächlichen (fernen), sondern von den gefühlten (nahen) Auswirkungen ab. Günstig wirken kurzfristige Nutzenfekte wie (Selbst-)Belohnungen. Will sich der andere letztlich nicht ändern, ist dies zu respektieren, unabhängig von eigenen Interessen. Eine klare Entscheidung ist allemal besser als wertlose Versprechungen.

○ Merke: Es ist wichtig, dass der Betroffene die Verantwortung für seine Entscheidung übernimmt – und zwar mit allen Konsequenzen.

Die fünfte Stufe: Konkrete Schritte

Auf „Ja sagen“ sollte „Ja tun“ folgen. Meint es der Betroffene ernst, verdient er Unterstützung, denn Veränderungen verlaufen oft langsam und sind von Rückschlägen bedroht. Unterstützung meint hier vor allem, dabei zu helfen, Erfahrungen auszuwerten, Anfangsfrustrationen zu überwinden, Ziele nachzusteuern, weitere Schritte zu planen und kleine Erfolge anzuerkennen („Was wäre der allererste sichtbare Erfolg?“ oder „Wo oder von wem können Sie Unterstützung bekommen?“).

○ Merke: Widerstehen Sie der Versuchung, für andere zu denken, zu fühlen und zu handeln. Achten Sie auf die „50-Prozent-Regel“: Mindestens 50 Prozent der Veränderungsenergie müssen beim anderen liegen.

CLAUS NOWAK

Test: Wie veränderungsbereit sind Sie?

Eine Anregung: Manchmal dient es der Wahrheitsfindung, wenn Sie bei der Beantwortung der Fragen ein oder zwei vertraute Personen hinzuziehen.

1. Ich belohne mich auch für kleine Erfolge.
Stimmt (0) teils-teils (1) stimmt nicht (3)
2. Ich fasse häufig gute Vorsätze, die ich dann nicht einhalte.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (1)
3. Ich benutze häufig Formulierungen wie „So bin ich eben“, „Ich schaff es einfach nicht“ oder „Ja, ja, ich weiß!“
stimmt (5) teils-teils (2) stimmt nicht (1)
4. Ich reagiere auf Kritik häufig mit Abwehr und Gegenvorwürfen.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (0)
5. Ich gebe häufig anderen oder den Umständen die Schuld für eigene Fehler.
stimmt (5) teils-teils (3) stimmt nicht (1)
6. Ich klage häufig über die gleichen Sorgen und Probleme.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (1)
7. Mir ist bewusst, dass mein Verhalten manchmal schädlich ist.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (1)
8. Ich sage häufiger: Ab morgen, ab nächste Woche werde ich ...!
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (1)
9. Ich lasse mich leicht entmutigen, wenn ich keine schnellen Erfolge sehe.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (0)
10. Ich überprüfe meine Fortschritte regelmäßig.
stimmt (0) teils-teils (2) stimmt nicht (3)
11. Ich mache viele Dinge erst, wenn ich unter Druck gerate.
stimmt (4) teils-teils (2) stimmt nicht (1)

Summe der Antworten:

Auswertung zu diesem Thema

15 bis 20 Punkte:
Sie wissen, dass sich nichts ändert, wenn Sie es nicht ändern. Haben Sie einmal die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt, dann halten Sie sich nicht lange mit Jammern und Wehklagen auf, sondern gehen konsequent Ihren Weg der Selbstveränderung.

16 bis 30 Punkte:
Sie nehmen sich zwar häufiger vor, sich zu verändern, doch gibt der Wille rasch ab, wenn der Druck nachlässt. Manchmal neigen Sie auch dazu, mehr zu versprechen, als Sie einhalten können. Verfahren Sie lieber nach der Devise „weniger ist mehr“: Nehmen Sie sich nur vor, was Sie auch wirklich durchhalten wollen.

31 bis 45 Punkte:
Es fällt Ihnen schwer, Fehler zuzugeben, und Sie sitzen Probleme lieber aus, als sie offen anzugehen. Man benötigt oft erheblichen Druck, um Sie dazu zu bewegen, sich zu verändern. Machen Sie es sich und anderen nicht so schwer – es wird nicht Ihr Nachteil sein!

Telefonaktion

Claus Nowak, der Autor des Hauptartikels dieser Seite, steht sh:z-Lesern im Rahmen einer Telefonaktion als direkter Ansprechpartner zur Verfügung. Er ist am Donnerstag, 10. Januar, von 17 bis 18:30 Uhr unter der Nummer 018101 201-801 zu erreichen (aus dem Festnetz 0,9 Cent/Minute; bei Mobilfunk erhöhte Gebühren).

Prof. Dr. Claus Nowak (57) ist Trainer, Berater in freier Praxis und Honorarprofessor für Personalentwicklung an der Universität Hamburg. Seine Spezialgebiete sind Konfliktmanagement, Teamentwicklung und Coaching.

Nowak arbeitet viel im asiatischen Raum, sein Zuhause liegt im Kreis Rendsburg-Eckernförde.