

Leittext Konsequente Umsetzung

Zielsetzung

Man nimmt sich etwas Wichtiges vor, setzt es dann aber nicht konsequent um. Die folgende Methodenkombination hilft, das nachhaltig zu ändern. Der Leittext kombiniert Techniken, mit denen unterschiedliche Ursachen von Umsetzungsschwierigkeiten beim Verändern fester Verhaltensgewohnheiten überwunden werden können und schwer beeinflussbar sind, weil sie unbewusst aktiviert werden. Die nachhaltige Umsetzung von Veränderungszielen über kurze oder lange Zeiträume wird systematisch unterstützt, evtl. sogar mehrere Wochen lang, aber mit sehr geringem Aufwand.

Eine Demotivierung nach anfänglichen Misserfolgen bei der Umsetzung mit einem Telefoncoaching kann direkt nach den ersten Umsetzungsversuchen aufgefangen werden. Mit dem eigenen Smartphone bewerten die Klient/innen später schnell, wie konsequent ihnen die Umsetzung gelungen ist und informieren ihre Coaches per SMS bzw. WhatsApp oder bitten um ein Telefonat.

Die Methodenkombination stützt sich auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und hilft den Klient/innen nachhaltige Verhaltensänderungen zu erreichen. Sie fördert die Selbstmotivierung und stärkt den Willensentschluss, geplante Veränderungen umzusetzen. Am Ende steigern die Klient/innen Selbstregulationsfähigkeiten, um ohne Coach geplantes Verhalten konsequent umsetzen zu können.

Schwerpunkt sind individuelle Verhaltensänderungen, z.B. beim Einhalten von Arbeits- und Zeitplänen, insbesondere aber bei schwer veränderbarer, eingefahrener Gewohnheiten. Für die Umsetzungsbegleitung beim Managen von Veränderungen in Arbeitsteams und Organisationen ist ein abgewandeltes Vorgehen erforderlich, wie es im *Leittext Umsetzungsbegleitung bei komplexen Veränderungen* beschrieben wird.

Kurzbeschreibung

Zielklärungen genügen nicht

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. Viele meinen, dass es genügt sich ein genaues Ziel zu setzen und einen guten Plan zur Umsetzung zu entwickeln. Aber selbst wenn die Ziele geklärt und definiert werden und wenn ein Zielerreichungsplan entwickelt wurde, ist es keineswegs sicher, dass der Plan konsequent umgesetzt wird. Wie die Ergebnisse von 422 Untersuchungen mit insgesamt 82.107 Untersuchungsteilnehmer/innen zu einer Vielzahl unterschiedlichster Ziele (Sheeran, 2002) belegen, werden im Durchschnitt lediglich 50% der Ziele umgesetzt.

Wenn eine Zielklärung und Planung (siehe *Leittext Zielklärung*) 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 werden. Zahlreiche Untersuchungen zu verschiedenen Zielen weisen nach, dass Verhaltensänderungen häufiger umgesetzt werden, wenn die Personen nach der Zieldefinition zusätzlich angehalten werden, die bewusste Willensentscheidung treffen das

Geplante umzusetzen und ihre Umsetzungsabsichten sorgfältig auszuformulieren (Gollwitzer & Sheeran, 2006).

Umsetzungsbegleitung

Zielklärungen, Umsetzungspläne und ein fester Wille sie umzusetzen, reichen keineswegs immer, um die Kluft zwischen Zielen und Handlungen zu überbrücken. Stress und unerwartete oder neue Situationen können die bisherigen Umsetzungsabsichten in den Hintergrund verdrängen. Ein besonderes Problem sind Veränderungen von Gewohnheiten. Eingefahrene Gewohnheiten lassen sich selten durch eine einmalige bewusste Planung und Willensentscheidung verändern.

Im Folgenden werden Erkenntnisse aus der angewandten Grundlagenforschung und praktische Erfahrungen mit Coachingmethoden vorgestellt, mit denen die Kluft zwischen Ziel und Umsetzung von Handlungen auch bei schwierigen Änderungen von Verhalten oder Gewohnheiten überwunden werden kann (Greif, 2018b). 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 *Zielklärung, Situationsanalyse und Planung* (siehe die Leittexte dazu) 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

Viele Klient/innen unterschätzen die Schwierigkeiten beim Umsetzen von Verhaltensänderungen. Duhigg (2014) schätzt, dass mehr als 40% der Handlungen im Alltag nicht auf bewussten Entscheidungen, sondern auf Gewohnheiten bestehen. Eine der Hauptschwierigkeiten liegt hierbei darin, dass diese Verhaltensroutinen automatisch durch *Auslöserreize* (englisch: *Cues*) aktiviert werden, ohne dass dabei die Gehirnareale für eine bewusste Steuerung ihres Verhaltens beteiligt sind. Das macht es außerordentlich schwer, sie einfach und schnell durch bewusste Entscheidungen zu verändern (Duhigg, 2014). Insbesondere kann Stress verhindern, dass die Veränderungen umgesetzt werden. Wenn man unter Stress steht, „vergisst man“ die eigenen Pläne, weil die Stressbewältigung psychisch vorrangig ist. Das gilt ganz besonders für das *Einhalten von neuen Arbeits- oder Zeitplänen*. Durch neue, vordringlich erscheinende Aufgaben können sich die *Prioritäten ändern* oder aber es können überraschend unvorhergesehene Situationen eintreten, durch die sich die Voraussetzungen für die Umsetzung grundlegend ändern. Jede unerwartete Veränderung der Situation kann die Ausführung der ursprünglichen Pläne überlagern oder verhindern. Danach fällt man in die gewohnte Arbeitsroutine oder den früheren Zeithrhythmus zurück, den man eigentlich verändern wollte. Die Person gibt ihre neue Zeitplanung oder andere angestrebte neue Verhaltensziele auf und resigniert. Manche geben es generell auf, sich Sylvester zum neuen Jahr irgendwelche Vorsätze zu machen. „Ich nehme mir zukünftig vor, mir nichts mehr vorzunehmen. Bringt ja sowieso nichts...“

Besonders eindrucksvoll sind die Ergebnisse von Studien zur Veränderung des Gesundheitsverhaltens. So halten Patient/innen 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), die im *Leittext Zielklärung* beschrieben werden. Für die Patient/innen ist die Verhaltensänderung zudem sogar überlebenswichtig und sie sind hoch motiviert. Trotzdem wird sie von vielen nicht nachhaltig umgesetzt. Anfangs geben sich die Betroffenen alle Mühe und nehmen sich vermutlich ganz fest vor, dieses neue gesundheitsfördernde Verhalten konsequent beizubehalten. Nach den Ergebnissen einer Studie halten sie dies jedoch im Durchschnitt nur drei Monate durch (Tierney et al., 2011). Dies zeigt, wie schwer es für die meisten Menschen ist, ihre eingefahrenen Verhaltensgewohnheiten zu ändern.

Gewohnheiten verändern

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“
(Goethe, 1821/2019, S. 355).

Um das eigene Verhalten bewusst zu verändern, ist anfangs 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 individuelle Ressource angesehen. Sie kann durch gezieltes Training verbessert werden. Sie steht allerdings immer nur im begrenzten Umfang zur Verfügung und kann ähnlich wie andere Energien nach intensiver Verausgabung erschöpft werden und braucht dann Erholung (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006). So ist es anstrengend, beim Bearbeiten komplexer Aufgaben die eigene Aufmerksamkeit auf alle Teilaufgaben zu konzentrieren und sich nicht durch verführerische andere Tätigkeiten ablenken zu lassen. Wird ein neues Verhalten später jedoch als Gewohnheit automatisch aktiviert und ausgeführt, wird auf sehr effiziente Weise Energie gespart.

Menschen unterscheiden sich stark darin, wie lange sie brauchen, 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 zwischen 18 bis 254 Tage, um eine einfache neue Verhaltensgewohnheit zu entwickeln (zum Beispiel zum Essen Wasser zu trinken) und dies täglich konsequent und stabil an mehr als 95 % der Tage umzusetzen. Für die Unterstützung der Umsetzung im Coaching bedeutet dies, dass bei Veränderungen von Gewohnheiten zumindest bei einem großen Teil der Klient/innen eine Begleitung durch ihren Coach über einen recht langen Zeitraum erforderlich ist.

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 werden muss, sondern automatisch durch *Hinweisreize (Cues)* ausgelöst wird (Gardner & Rebar, 2019). Wie Studien über Aktivitäten im menschlichen Gehirn belegen (Yin & Knowlton, 2006), wird das gewohnheitsmäßige Verhalten jetzt nicht mehr mit Beteiligung des Frontallappens aktiviert, sondern nur noch durch nicht bewusst ablaufende Aktivitäten in den Basalganglien. Das erklärt, warum es so schwer ist, Gewohnheiten nur durch Willensentschlüsse zu ändern.

Damit sich eine neue automatisierte Verhaltensroutine herausbilden kann, genügt es nicht, das „die Gewohnheit aufzugeben“ oder das neue Verhalten über eine längere Zeit bewusst einzuüben. Erforderlich ist, herauszufinden durch welche Cues die bisherige Gewohnheit unbewusst aktiviert und wodurch es bekräftigt oder belohnt 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. Das neue Verhalten muss möglichst ebenfalls durch positiven Folgen verstärkt werden, im Ideal durch stärkere Belohnungen. Wenn Coaches ihren Klient/innen diese Erkenntnisse vermitteln, können sie sich anschließend selber beobachten, um ihre Cues und Verstärker zu entdecken und zu überlegen, was erforderlich ist, um ihre Gewohnheiten zu verändern.

Ist es der gemütliche Fernsehsessel, 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. Außerdem könnte es psychologisch wichtig sein, sich beim Entschluss zu laufen, davon konsequent 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“ bereitlegen. Dadurch überlistet man sich gewissermaßen selbst.

Es gibt viele einfache Möglichkeiten, zusammen mit den Klient/innen 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 einem bunten Post-it oder einfach Kalendereinträge im Smartphone mit Erinnerungsfunktion. Eine mit dem Coach direkt nach der geplanten Umsetzung vereinbarte kurze SMS an den Coach per Smartphone hat den Vorteil, dass die/der Coach eine Notiz erhält, wenn die Umsetzung nicht konsequent geklappt hat und per SMS nachfragen kann. Dadurch entsteht eine bewusste Selbstverpflichtung und 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/innen berichten.

Nicht einfach ist es, geeignete Belohnungen zu kreieren, die stärker wirken, als diejenigen der bisherigen Gewohnheiten, besonders, wenn man sich für neue Verhalten irgendwie „aufraffen“ oder anstrengen muss. Geeignete Ansatzpunkte für die Selbstmotivierung sind bewusstes Achten auf positive Empfindungen während der Umsetzung (beim Walking z.B. das Genießen der frischen Luft oder anregende Gespräche, wenn man das zusammen mit anderen macht). Eine gute Möglichkeit ist es auch, nach der Umsetzung eine Art Ritual zu zelebrieren, sich selber irgendetwas „besonders Gutes zu tun“, was man sonst nicht macht).

Im Coaching empfiehlt sich den Klient/innen kurz zusammenfassend die beschriebenen Erkenntnisse über die inneren biopsychologischen Prozesse bei Gewohnheiten und Methoden zur Veränderung zu erläutern. Die Erfahrung zeigt, dass diese Erkenntnisse über Gewohnheiten für nahezu alle neu sind und mit großem Interesse aufgenommen werden. Sie können bei den Klient/innen ein regelrechtes „Aha-Erlebnis“

auslösen. Wenn sich die Klient/innen intensiver für diese Erkenntnisse interessieren, empfehlen wir das Buch des Wissenschaftsjournalisten Duhigg (2014). Es berücksichtigt neuere Forschungsergebnisse und schildert viele Beispiele aus dem Alltag sowie wirtschaftliche Anwendungen.

Wichtig ist, dass die Klient/innen verstehen, wie sie sich so genannte „schlechte Gewohnheiten“ psychologisch effektiv abgewöhnen können und warum es ihnen so schwer fällt, an ihrer neue Verhaltensroutinen nachhaltig umzusetzen. Gewohnheiten sind ja keineswegs „schlecht“, wie viele sagen (oder gar ein „innerer Schweinehund, der überwunden werden muss“...), sondern sehr effiziente energiesparende Routinen.

Wer sich selbst durch Wissen über die inneren biopsychologischen Prozesse besser versteht, kann sich wirksamer ändern! Fachlich wird eine derartige Wissensvermittlung als *Psychoedukation* bezeichnet.

Ziel ist, die Klient/innen am Ende zu befähigen, den eigenen Prozess der Veränderung ihrer Gewohnheiten selbst zu beobachten und indirekt zu beeinflussen, obwohl sie unbewusst aktiviert werden. Am Ende sollen sie ohne Unterstützung durch Coaching selbst reguliert in der Lage sein, ihre eigenen Verhaltensgewohnheiten zu erkennen, zu analysieren und bewusst zu verändern. Durch derartiges selbstreflexives Lernen können sie ihre Selbstregulationsfähigkeiten (Baumeister et al., 2006) verbessern.

Demotivierung erkennen und abfangen

Im Coaching entwickeln Klient/innen große Hoffnungen, dass sie ihre Ziele und Veränderungspläne mit Unterstützung des Coachs effektiver erreichen. Wenn sie aber die geplanten Veränderungen wie in vielen Coachings ohne Umsetzungsunterstützung oder ohne Wissen über die Veränderung von Gewohnheiten trotz Coaching nicht umsetzen können, ist das für sie umso demotivierender. Selbstkritische Klient/innen zweifeln jetzt vielleicht an ihrer Konsequenz oder Willensstärke. 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, vermeintlich prioritäre Ziele in das Coaching ein. Es mag ja sein, dass sich ihre Prioritäten geändert haben. Wenn Klient/innen jedoch in jeder Folgesitzung immer wieder neue, aktuell vermeintlich wichtigere Ziele produzieren, ohne dass je eins davon befriedigend realisiert wurde, 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 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 abzufangen, ist es erforderlich, möglichst zeitnah direkt nach der Situation zusammen mit den Klient/innen 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. Diese Gefühle und die resultierenden Demotivierungen können jedoch im Coaching leichter konstruktiv bearbeitet und wieder beruhigt werden, wenn dies unmittelbar nach der Situation erfolgt. Der Coach fördert ergebnisorientierte Reflexionen darüber, woran es gelegen hat, dass die Umsetzung nicht erfolgte oder die Ziele nicht erreicht wurden. Er hilft dabei, sich nicht von momentanen Misserfolgserlebnissen bestimmen zu lassen und ermutigt neue Umsetzungsversuche oder die Formulierung realistischerer Ziele.

Umsetzungsbegleitung, Telefon- und SMS-Shadowing

Die Beobachtung und 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 durch Trainer/innen selbstverständlich. Auch beim Führungskoaching hat sich Shadowing als sehr wirksam erwiesen (Kaufel, Scherer, Scherm, & Sauer, 2006). Wenn sich z.B. eine Führungskraft vorgenommen hat, ihre Rhetorik in 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 Führungskraft 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/innen 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/innen anfangs telefonisch direkt nach der Situation und wenn erforderlich zusätzlich kurz vorher (Greif, 2008, 2013, Greif & Benning-Rohnke, 2014). Voraussetzung ist, dass die Klient/innen 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/innen mit SMS oder WhatsApp. Dies kann anschließend sehr gut zur Ergänzung des TS eingesetzt werden. Wie bereits oben beschrieben, bietet sich dies besonders bei länger dauernden Verändern von individuellen Verhaltensgewohnheiten an. Damit der zeitliche Aufwand geringgehalten wird, empfehlen wir die Kommunikation so kurz wie möglich zu halten. In der Nachsorge in der Psychotherapie mit Online-Fragebögen oder beim Virtuellen Transfercoaching (Geißler, 2011) müssen relativ viele Fragen beantwortet werden. Hier wäre zu befürchten, dass diese Beantwortungen wegen des Aufwands nicht lange beibehalten werden (gewissermaßen ein Umsetzungscoaching benötigen...). Als Standard sollen die Klient/innen bei unserer Methode lediglich mit der sehr kurzen Eingabe einer einzigen Zahl von 0 bis 10 einschätzen, wie konsequent das Verhalten umgesetzt werden konnte (0= überhaupt nicht; 10= vollkommen konsequent). Nur wenn es ihnen erforderlich erscheint, können sie ergänzend kurze Stichworte zur Erläuterung eingeben. Dadurch bleibt der Zeitaufwand für diese Begleitung sehr niedrig (meist nur 5-10 Minuten pro SMS; erst 6-12 SMS summieren sich zu einem Stundenhonorar der Coaches).

Das SMS-Shadowing unterstützt das Coaching effizient zwischen den Sitzungen, ersetzt aber nicht das Gespräch mit dem Coach. Empfohlen wird, als Regel zu vereinbaren, baldmöglichst einen telefonischen Coachingtermin zu planen, wenn der Wert unter 7 liegt oder mehrfach nichts eingegeben wurde. Sind die Werte geringer, sollten Ziele und die Situation noch einmal mit dem Coach reflektiert werden.

Die Veränderung fester alter Gewohnheiten braucht Zeit. In Einzelfällen kann das SMS-Shadowing über mehrere Wochen dauern, bis die neue Gewohnheit die alte stabil überlagert. Nur durch lange Begleitung kann eine nachhaltig konsequente Umsetzung einer neuen Verhaltensroutine gewährleistet werden. Der vereinbarte SMS-Termin erinnert die Klient/innen an die geplante regelmäßige Umsetzung und benachrichtigt die Coaches, falls dies nicht erfolgreich gelingt.

Ablauf des Coachings zur Umsetzung mit Umsetzungsbegleitung

Im Folgenden werden die Schritte beim Coachings zur Förderung der konsequenten Umsetzung mit Umsetzungsbegleitung in ihrem typischen Ablauf beschrieben. Die Durchführung einer Zielklärung geht voraus (siehe *Leittext Zielklärung*).

Ablauf und Schritte bei der Anwendung der Methodenkombination:

In Face-to-Face- Coachingsitzungen:

0. *Vorherige Coachingsitzungen:* Klärung der Motivation und des Ziels und Analyse der Situation (siehe *Leittexte Zielklärung* und *Situationsanalyse*).
1. *Bei Verhaltensgewohnheiten Auslöser und Verstärker erkennen und verändern:* Wodurch werden ungewünschte Verhaltensgewohnheiten aktiviert und durch welche Verstärker werden sie bekräftigt? Ist es möglich, die auslösenden Situationen oder Auslösereize (Cues) zu verändern, durch neue zu überlagern oder die Aufmerksamkeit von ihnen abzulenken und auf neue Auslöser für neues, gewünschtes Verhalten zu lenken? Welche Verstärker können kreiert werden, damit sich der/die Klient/in selber für das neue Verhalten motivieren kann.
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 Auslösereize?“
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 nutzen Sie die folgende Satzform: ‚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. *Erläutern, warum und wie die Umsetzung durch Telefon- und SMS-Shadowing unterstützt werden kann.* Ablauf der Telefonate besprechen und Verwendung des Terminplaners im Smartphone für eine Erinnerung daran.
5. *Vereinbarung der Telefontermine:* Die Termine sollen möglichst kurz nach der Situation erfolgen, in der die Klient/innen ihr neues Verhalten umsetzen wollen (mitunter auch Abends und in manchen Fällen bei schwierigen Aufgaben zusätzlich vorher zur Vorbereitung).

Telefon-Shadowing (TS):

1. *Ablauf der TS-Termine:* Im Telefongespräch werden die Klient/innen aufgefordert zu berichten, ob und wie es möglich war, das beabsichtigte Verhalten umzusetzen und ob die erwarteten Folgen und Ergebnisse erzielt wurden. Als Einstieg im Telefonat die Klient/innen um ein Rating bitten, wie konsequent das Geplante umgesetzt werden konnte (0= überhaupt nicht, ..., 10= vollkommen). Die Coaches fordern die Klient/innen dann auf, die Abläufe detailliert zu beschreiben, wie sie sich dabei gefühlt haben und wie die Umgebung reagierte. Wenn es nicht möglich war, das beabsichtigte Verhalten umzusetzen, explorieren Klient/innen und Coaches mögliche innere und äußere Hindernisse, z.B.:
 - a. Der Druck war groß, etwas Anderes, als das Beabsichtigte zu tun.

- b. Ablenkende Aufgaben und Gedanken oder unerwartetes Verhalten anderer Personen haben die Umsetzung behindert.
- c. Zu wenig Zeit in der Situation, um das Verhalten auszuprobieren oder Überlagerung der Absicht durch Gefühle, wie Stress oder Ärger.
- d. Plötzliche Befürchtung, dass das Verhalten unangemessen ist oder negative Reaktionen auslöst.
- e. Entmutigendes Feedback durch andere Personen vor oder in der Situation.

Die/der Coach ermutigt und remotiviert, erinnert an die 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. Gemeinsam werden die Ressourcen analysiert, die genutzt werden können, um die Hindernisse zu überwinden oder geeignetere Cues und Verstärker werden kreiert.

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. Telefoncoachings sind meist kürzer als Fache-to-Face-Termine.

2. *Häufigkeit der TS-Termine:* Oft genügen nur ein bis zwei kurze TS-Sitzungen für einen erfolgreichen Start. 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. Erst wenn die Umsetzung erfolgreich abläuft, kann die Umsetzungsbegleitung per SMS weitergeführt werden.
3. *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 sowohl der Klient/innen, als auch der Coaches einzutragen. Zum eingetragenen Termin meldet sich das Smartphone oder der PC mit einer Erinnerung an die Umsetzungsabsicht bzw. bei Coach, dass eine Umsetzung geplant ist.
4. *SMS-Shadowing zur Begleitung und Bewertung der Umsetzung:* Mit den Klient/innen wird vereinbart, dass sie der/dem Coach eine kurze SMS oder WhatsApp mit ihrer Einschätzung zur folgende Frage schicken:
„Wie konsequent konnte das Geplante konsequent umgesetzt werden?
Bitte geben Sie eine Zahl von 0 (überhaupt nicht) bis 10 (vollkommen ein.“

Eine Umsetzung von 70% und höher wird erfahrungsgemäß als „Erfolg“ gewertet. Wenn der Wert unter 7 liegt (entspricht ca. 70%) kann man als Regel (vereinbarte Ausnahmen sind natürlich möglich) die Klient/innen bitten, das kurz in Stichworten zu erklären und baldmöglichst zu telefonieren, um evtl. Verbesserungen vorzunehmen. Manchmal erscheint es in der Situation unsinnig, das Verhalten umzusetzen. Durch kurze SMS-Kommunikationen kann sehr schnell herausgefunden werden, ob ein Gespräch erforderlich ist.

Der Eintrag der Termine in den Kalender des Smartphones dient (1) als Erinnerungshilfe dafür, dass die/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 Erfolge bei der Umsetzung.

Gelegentliche können die Coaches kurze ermunternde oder anerkennende Rückantworten geben. Diese Kommentare sind erfahrungsgemäß sehr motivierend. Sie zeigen Präsenz und Interesse des Coachs. Auch die Klient/innen kommentieren oft spontan ihre positiven Empfindungen, wenn die

Umsetzung erfolgreich war. Wenn Klient/innen die Termine nicht einhalten, ist es psychologisch wichtig, dass die/der Coach bald nachfragt, was los ist.

5. *Rückfall in alte Gewohnheiten*: Oft gibt es nach einer ersten sehr ermutigenden Umsetzungsphase, einen Rückfall alte Gewohnheiten, weil die Aufmerksamkeit und Konsequenz nachlässt. 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 geplanter Pausierung der Umsetzungsbegleitung 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.

6. *Ausblenden und Selbstregulation*: Wenn die Ergebnisse erreicht wurden, soll sich die/der Coach allmählich ausblenden. Damit die Klient/innen bewusster lernen können, ihre Umsetzungspläne zukünftig selbstreguliert zu verwirklichen, wird gemeinsam in einer Face-to-Face-Sitzung analysiert, welche Ressourcen die Klient/innen konkret genutzt haben und wie die neuen Cues und Verstärker gewirkt haben. Dabei ist es wichtig herauszuarbeiten, dass und wie die Klient/innen in der Umsetzungssituation selber gehandelt haben. Im Grunde war die Unterstützung durch die/den Coach genau betrachtet ja nur mental! Danach können die Klient/innen überlegen, wie sie bei neuen Änderungsplänen in der Zukunft selber ohne diese Unterstützung 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/innen und Coaches (Leder, 2013). Eigene Erfahrungen mit der Anwendung der kompletten Methodenkombination bei Verhaltensänderungen mit WhatsApp mit den Teilnehmer/innen aus unseren Coaching-Weiterbildungen mit einem großen Spektrum unterschiedlicher Klient/innen und Ziele lassen sehr starke Effekte erwarten.

Ziel ist, mit den kombinierten Methoden *Umsetzungsraten von 7 bis 10 (70 bis 100 %)* zu erreichen. Solche hohen Werte sind nicht immer erreichbar. Erfahrungsgemäß können sie aber in 8 von 10 Fällen aus der Sicht der Klient/innen in diese Höhe erreicht werden. Die Veränderungen können langfristig und nachhaltig beibehalten werden, wenn die Umsetzung auch nach dem Coaching weiter verfolgt und durch gelegentliche Rückfragen und Auffrischung durch die/den Coach gefördert wird. Solche Umsetzungs-raten sind zweifellos sehr ehrgeizig und werden bei Veränderungen von eingefahrenen Verhaltensgewohnheiten von keiner mir bekannten anderen Intervention erzielt. Diese möglichen Ergebnisse zeichnen die Coaches besonders aus, die sie verwenden. Beharrliche Umsetzungsbegleitung ist deshalb eine prototypische Schlüssel-methode für *Ergebnisorientiertes Coaching* (Greif, 2008).

Die Methode ist nicht bei allen Arten von Zielen sinnvoll. Geeignet ist die Methodenkombination besonders für die folgenden Zielarten:

1. Veränderung von konkreten Verhaltensroutinen, Einhaltung von Arbeits- und Zeitplänen und insbesondere zur nachhaltigen Stabilisierung neuer Verhaltensgewohnheiten.

2. Konsequentes und gleichzeitig flexibles, für die Situation angemessenes Handeln über einen längeren Zeitraum bei ständigen unvorhersehbaren Reaktionen der Umgebung. Wenn sich Veränderungen ergeben, bei denen gemeinsames Reflektieren nützlich erscheint, sind zwischengeschaltete häufigere Telefon-Shadowings zu empfehlen. Für die Umsetzungsbegleitung bei komplexen Changemanagement-Prozessen wird auf den *Leittext Umsetzungsbegleitung bei komplexen Veränderung* verwiesen.

Anders ausgedrückt: Erforderlich ist, dass konkrete Handlungsabsichten formuliert werden können, die in genau beschreibbaren Situationen umgesetzt oder flexibel angepasst werden sollen. Die konsequente Umsetzung muss einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse und Zielerreichung haben. (Es könnte ja sein, dass man etwas umsetzt, was nicht zum Ziel führt...)

Wir nehmen an, dass die meisten Klient/innen durch die Methode am Ende ihre Fähigkeiten zur Selbstbeobachtung, Selbstmotivierung, zur willentlichen Selbstregulation und Ausdauer sowie ihre individuelle Eigeninitiative beim Verfolgen schwieriger Ziele verbessern. Wenn sie ihre gewünschten Ergebnisse erzielen, fördert dies ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung (ihr Selbstvertrauen, dass sie fähig sind, die angestrebten Veränderungen umzusetzen). Sie sind zu Recht stolz auf ihre Erfolge und die erworbenen oder weiterentwickelten Fähigkeiten.

Offene Fragen und Probleme

Die zugrunde liegenden einzelnen Methoden zu Zielklärung nach der *Zielsetzungstheorie* (Locke & Latham, 2002) und zum *Mentalen Kontrastieren* (Oettingen et al., 2009) stützen sich auf eine sehr umfangreiche anwendungsorientierte Grundlagenforschung (siehe *Leittext Zielklärung*). Auch die Steigerung der Umsetzung nach der Förderung bewusster Willensentscheidungen bei der Formulierung von *Umsetzungsabsichten* ist, wie oben dargelegt ebenfalls empirisch gut durch Grundlagenforschung belegt. Die erwarteten Effekte bei der *Veränderung von Gewohnheiten* durch Überlagerung von Cues und neue Verstärker lässt sich aus Forschungserkenntnissen ableiten, wurde allerdings meines Wissens nicht genau wie beschrieben als Interventionsmethode zur Steigerung der Umsetzung untersucht. Wie die Forschungsübersicht von Gardner und Rebar (2019) jedoch zeigt, ist es eine offene Frage, ob und wie sich langfristige Verhaltensänderungen erzielen lassen. *Shadowing* gilt unter Praktiker/innen hier als eine Art „Geheimtipp“. Eine Feldstudie zur Anwendung im Coaching von Offizieren in der Bundeswehr bringt sehr beeindruckende Effekte. Eine systematische Forschung fehlt jedoch, insbesondere zum Telefon-Shadowing oder SMS-Shadowing.

Im Coachingfeld gibt es zum Telefon-Shadowing ledig eine Pilotstudie (Leder, 2013) und eine Feldstudie in einer Großbank (Greif & Benning-Rohnke, 2015). Zwar zeigen sich eindrucksvolle Verbesserungen wichtiger KPIs (Kundengewinnung und Gewinn). Da hier aber verschiedene Interventionsmethoden zusammen eingesetzt wurde, lässt sich der spezielle Effekt des Shadowings nicht isolieren.

Im Rahmen unserer Coaching-Weiterbildung erheben wir routinemäßig Vorher-Nachher-Vergleiche der Effekte (mit den Fragebögen im Anhang zum *Leittext Zielklärung*), die sehr ermutigende, aber noch nicht voll ausgewertete Ergebnisse zeigen. An der Universität Bochum wurden in Kooperation mit Anette Kluge mit den Leittexten Master-Studierende der Psychologie ausgebildet und supervidiert, um Studienteilnehmer/innen anderer Studienfächer (randomisierte Wartegruppen-Anordnung) zu coachen. Ziel war, dass diese Teilnehmer/innen ihre Lernpläne beim Lernen für Klausuren konsequenter einhalten. Die ersten ausgewerteten Ergebnisse zeigen starke Effekte z.B. bei

der Zielzufriedenheit nach dem Coaching im Vergleich zur Kontrollgruppe (Greif, 2018a).

Mehr systematische Forschung ist geplant, aber auch erforderlich, um die Effekte der Methodenkombination sowie der einzelnen verwendeten Methoden abzusichern. Solange wie die erwarteten Effekte nicht durch mehr Studien mit Praktiker/innen abgesichert sind, wird Praktiker/innen geraten, in der Anwendung sorgfältig zu beobachten, ob und wie die Methodenkombination wirkt und ob sich ungewünschte Nebenwirkungen ergeben. Die Begleitung der Umsetzungsversuche am Telefon und die SMS-Kommunikation ist dafür ein sehr geeigneter Zugang. Damit erfährt man als Coach schnell, ob etwas schief läuft und kann sich vergewissern, ob die erwartete Umsetzung klappt. Dieses „Dranbleiben“ ist eine vorsichtige Absicherungsmethode sowie gleichzeitig Mittel zum Erfolg.

Empfohlen wird, auf die folgenden Aspekte zu achten:

1. Wenn die Veränderungen von anderen Personen vorgegeben wurden und die intrinsische Motivation der Klient/innen gering ist, erschwert dies die Umsetzung besonders bei lang andauernde und psychisch anstrengende Veränderungen. Zusätzliche Anreize und Unterstützungen durch die/den Coach müssten in diesem Fall 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 ungünstig ist (z.B. wenn Veränderungsversuche informell abgelehnt werden). Hier wäre es erforderlich, zuerst zusammen mit der Führung und Personalentwicklung der Organisation zu versuchen diese Widerstände zu verringern und das Transferklima zu verbessern (Schnieders, 2016).
3. Wenn in Einzelfällen unsichere Klient/innen ihre Motivierung und ihre Willensentscheidungen an den Coach „delegieren“ und nicht lernen sie eigenverantwortlich selber zu steuern, wäre das sehr problematisch. Wie oben beschrieben ist es absolut erforderlich, die Unterstützung durch Coaching spätestens am Ende 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 aber 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 hatten in diesen Untersuchungen lediglich hohe Selbststeuerungsfähigkeiten der Personen (Terni, 2014). Möglicherweise profitieren auch bei unseren Coachingmethoden vor allem diejenigen, die diese Fähigkeiten (Geißler, 2011) bereits in genügendem Umfang besitzen.

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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=22952755&site=ehost-live>. 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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2011-29379-001&site=ehost-live>
duckworth@psych.upenn.edu. doi:10.1037/a0026280
- Duhigg, C. (2014). *Die Macht der Gewohnheiten. Warum wir tun, was wir tun*. München: Piper.
- Gardner, B., & Rebar, A. (2019). Habit Formation and Behavior Change. In *Oxford Research Encyclopedia*.
- Geißler, H. (2011). Coaching meets Training - zur Lösung des Transferproblems durch "virtuelles Transfercoaching (VTC)". In M. Loebbert & R. Wegener (Eds.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (pp. 123-134). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Goethe, J. W. v. (1821/2019). *Wilhelm Meisters Wanderjahre oder Die Entsagenden*. Altenmünster: Jazzybee Verlag. Kindle-Version.
- 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. (2018a). *How to bridge the intention-action gap*. Paper presented at the Conference "Coaching in Leadership and Healthcare" of the Institute of Coaching (McLean Hospital, Harvard Medical School Affiliate) 28-29th September 2018, Boston.
- Greif, S. (2018b). Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Eds.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 401-414). Heidelberg: Springer.
- 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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=53843531&site=ehost-live>.
- Leder, S. (2013). *Telefon-Shadowing: Wirksamkeit einer neuen Coaching-Methode zur Umsetzung von Verhaltensänderungen*. (Diplomarbeit), Diplomarbeit, Universität Bielefeld Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Oettingen, G., Mayer, D., Sevincer, A. T., Stephens, E. J., Pak, H.-j., & Hagenah, M. (2009). Mental contrasting and goal commitment: The mediating role of energization. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(5), 608-622. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdx&AN=0219250&site=ehost-live>
doi:10.1177/0146167208330856
- Schnieders, T. (2016). *Einflussfaktoren auf den Transfererfolg von Coaching im Vergleich zum Training. Eine vergleichende Analyse anhand des deutschen Lerntransfer-System-Inventars*. (Dr. phil), Dissertation im Fachbereich Humanwissenschaften, Universität 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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=hea-30-4-401&site=ehost-live>
stephanie.tierney@manchester.ac.uk. 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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=21553604&site=ehost-live>
doi:10.1038/nrn1919