



Selbstmanagement

Ziel ist nicht gleich Ziel!

Je nachdem wie ein Ziel formuliert ist, hat dies Einfluss auf die Motivation und Bindung zum Ziel. Diese wissenschaftliche Erkenntnis ist leider in der Praxis noch nicht hinreichend bekannt.

Von Julia Weber

Jeder Mensch hat schon die Erfahrung gemacht, dass Ziele nicht oder nicht immer leicht erreicht werden. Ein Grund für das Nichterreichen von Zielen liegt in der Art und Weise, wie Ziele gebildet und formuliert werden. Denn Ziel ist nicht gleich Ziel. Je nachdem, wie ein Ziel formuliert wird, wirkt dieses unterschiedlich im menschlichen Gehirn.

Womit hängt dieses Phänomen zusammen? Dazu ist ein kleiner Ausflug in die aktuelle Psychologie notwendig. Jeder Mensch verfügt in seinem Gehirn über zwei Systeme, die unabhängig voneinander arbeiten und Bewertungen und Handlungsvorschläge erzeugen.

Der Verstand

Der Verstand liegt in evolutionsbiologisch neuen Schichten, in der Hirnrinde. Wenn dort Aktivität zu verzeichnen ist, so ist diese dem Besitzer bewusst. Er ist in der Lage, die Bewertung des Verstandes mit Sprache zu kommunizieren. Allerdings arbeitet der Verstand recht langsam. Bis die Bewertung des Verstandes kommuniziert werden kann, vergehen mindestens 900 Millisekunden. Die Betonung liegt

auf «mindestens». Manchmal kann es auch Minuten, Stunden, Tage oder Wochen dauern, bis der Verstand etwas begriffen hat.

Die Informationsverarbeitung dieses Systems ist seriell, das bedeutet, der Verstand kann immer nur eine Information nach der anderen ver- und bearbeiten. Das wird sofort klar, wenn Sie aufgefordert werden, gleichzeitig zwei Gedanken zu denken. Dies ist nicht möglich. Diese Art der Informationsverarbeitung ist einerseits sehr genau und akribisch, andererseits jedoch auch sehr störanfällig. Der Zeithorizont des Verstandes liegt in der Zukunft. Mittels Verstand sind wir in der Lage zu planen und Berechnungen für unser zukünftiges Leben zu erstellen. Die Bewertungskategorie des Verstandes erfolgt nach «was ist richtig und was ist falsch». Hier spielen oftmals Erziehung und soziale Normen eine grosse Rolle.

Das Unbewusste

Das Unbewusste befindet sich in evolutionsbiologisch sehr alten Schichten, die im Inneren des Gehirns liegen, dem soge-

nannten limbischen System. Wie der Name schon sagt, arbeitet das Unbewusste unbewusst, ohne dass wir etwas davon mitbekommen. Das Arbeitstempo dieses System ist sehr hoch. Es passiert etwas und innerhalb von 200 Millisekunden ist eine Bewertung aus dem Unbewussten vorhanden. Wie wird die Bewertung des Unbewussten an den Besitzer kommuniziert? Dies erfolgt mittels der sogenannten somatischen Marker. Somatische Marker sind diffuse Gefühle, die im oder am Körper wahrgenommen werden. Es wird zwischen negativen und positiven somatischen Markern unterschieden. Negative somatische Marker sind zum Beispiel: Kloss im Hals, Magen zieht sich zusammen, Nackenhaare stellen sich auf, zitterige Stimme. Positive somatische Marker sind beispielsweise ein spontanes Lachen, ein warmes Gefühl im Bauch, kribbelnde Kopfhaut, freies Durchatmen. Somatische Marker sind hochindividuell und werden von Person zu Person und von Thema zu Thema unterschiedlich wahrgenommen.

Die Informationsverarbeitung des Unbewussten verläuft parallel. Es kann gleichzeitig sehr viele Informationen ver- und bearbeiten und diese in seine Bewertung einbeziehen. Der Zeithorizont des Unbewussten liegt im Hier und Jetzt auf der Basis echter Erfahrungen und Erlebnisse in der Vergangenheit. Die Bewertung des Unbewussten erfolgt nach «mag ich/mag ich nicht», was ist gut für mich und mein Wohlbefinden und was ist schlecht für mich und mein Wohlbefinden.

Das Unbewusste ist dasjenige System, das mittels der somatischen Marker positive Gefühle zu einem Thema erzeugen kann und somit ist dieses System für Motivation und Zielbindung zuständig.

	Der Verstand	Das Unbewusste
Verarbeitungsmodus	bewusst	unbewusst
Arbeitstempo	langsam	schnell
Kommunikationsmittel	Sprache	somatische Marker (Gefühle)
Informationsverarbeitung	seriell	parallel
Zeithorizont	Zukunft	Hier und Jetzt (Präsens)
Bewertung	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht



Konfliktpotenzial

Nun kann es sein, dass die Bewertungen dieser beiden Systeme bei einem Thema auseinander gehen. Der Verstand sagt: «Das ist wichtig, das muss/möchte ich machen.» Gleichzeitig schickt das Unbewusste negative somatische Marker und zeigt dadurch an, dass es den Vorschlag des Verstandes nicht unterstützenswert findet. Dann wird das Umsetzen eines Vorhabens schwierig und mühselig.

Bei der Formulierung von Zielen ist es enorm wichtig, dass beide Systeme im Boot sind und das Ziel als positiv bewerten. Doch wie ist das möglich. Dazu ist ein Ausflug in die aktuelle Zielpsychoogie nötig. Abbildung 1 zeigt die Zielpyramide.

Je nachdem mit welchen Worten und in welcher sprachlichen Form ein Ziel formuliert wird, lässt es sich einer Ebene der Zielpyramide zuordnen. Meist betreten Menschen die Zielpyramide in der Mitte auf der Ergebnisebene. Hier geht es um das Was? eines Vorhabens: Was will ich machen? Beispiele sind «ich möchte mich nicht mehr so stressen lassen», «ich

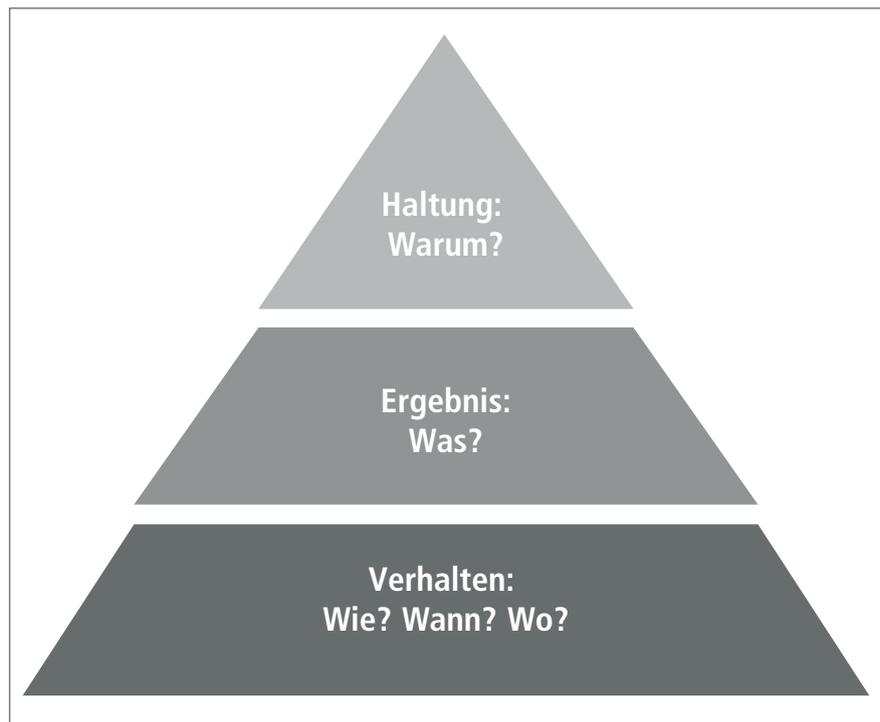


Abbildung 1: Zielpyramide (vgl. Storch & Krause, 2017)

möchte Arbeiten delegieren», «ich möchte selbstbewusst auftreten», «ich möchte zügig meine Emails abarbeiten». In einem nächsten Schritt gehen die Menschen in

der Pyramide nach unten und formulieren sich konkrete Ziele auf der Verhaltensebene. Hier geht es um die Fragen Wann? Wo? Wie? das Ziel erreicht wer-



Aussicht vom Seminarraum Brillant



Wilerbad Spa auf 1300qm



Seehotel Wilerbad

Wilerbadstrasse 6
6062 Wilen am Sarnersee
Info@wilerbad.ch
041 662 70 70
www.wilerbad.ch

Seminarhotel mit Aus- und Weitblicke

Im Herzen der Schweiz, nur 20 Minuten von Luzern, bildet das Seehotel Wilerbad mit 61 Zimmern und seinen 14 Seminarräumen von 15 bis 229m² das perfekte Umfeld für erfolgreiche Seminare. Top, der Panorama Seminarraum auf dem Dach des Hotels, mit der wohl imposantesten Aussicht der Innerschweiz.

Jetzt unverbindliche Offerte anfordern!



Institut für Selbstmanagement

Das Institut für Selbstmanagement (ISMZ, Spin-off der Universität Zürich) hat sich auf die Arbeit mit dem Unbewussten spezialisiert. Aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse und Theorien beforscht das ISMZ die Wirksamkeit von Motto-Ziele und anderen Methoden des ZRM®.

Einen ersten Einblick in die Arbeit mit den Motto-Zielen können Sie sich mittels unseres ZRM® Online-Tools verschaffen, welches gratis auf unserer Homepage (www.ismz.ch) zur Verfügung steht. Die Daten werden nicht gespeichert.

den soll. Ziele auf der Verhaltensebene sind unter anderem die S.M.A.R.T.-Ziele, welche häufig im beruflichen Kontext, beispielsweise im Rahmen eines MbO-Zielvereinbarungsgesprächs formuliert werden. Motivationspsychologisch ist dieses Vorgehen falsch, da sich Verhaltensziele ausschliesslich an den Verstand wenden und das Unbewusste nicht einbezogen ist. Motivationspsychologisch richtig ist es, zuerst in der Zielpyramide zuerst nach oben auf die Haltungsebene zu gehen und dort mit Verstand und Unbewussten ein Ziel auf der Haltungsebene zu bilden. Nur hier ist die Beteiligung des Unbewussten möglich. Auf dieser Ebene geht es um das Warum? eines Ziels, welches grossen Einfluss auf Zielbindung und Motivation hat. Erst wenn das Unbewusste bei einem Vorhaben mit im Boot

Thema	Bild	Motto-Ziel
Kritikgespräch mit Mitarbeitenden führen		In diesem Saustall hab ich das Sagen!
Kundengespräche führen		Im Adlerflug verschaffe ich mir Überblick und nutze die Thermik.
Stressmangement		Ich verschaffe mir Himbeermomente und Genuss.
Umgang mit Veränderungen		Ich segle mein Schiff ins Abenteuer.

ist, ist es sinnvoll auf die Verhaltensebene zu wechseln und sich um das konkrete Verhalten zu kümmern.

Zürcher Ressourcen Modell

Im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®) wurde ein Zieltyp auf der Haltungsebene entwickelt, der Verstand und Unbewusstes miteinander in Einklang bringt. Die Motto-Ziele ermöglichen diese Synchronisation und erzeugen wissenschaftlich nachgewiesene Motivation und Zielbindung (z.B. Weber, 2013). Motto-Ziele werden auf der Haltungsebene formuliert und sind im Präsens (der Zeit des Unbewussten verfasst). Motto-Ziele führen zu Einstellungsänderungen im Umgang mit einem Thema. Motto-Ziele werden höchst individuell gebildet, da sie auf das Erfahrungswissen der einzelnen Personen zurückgreifen, welches im Unbewussten liegt. Da das Unbewusste nicht über die Sprache kommuniziert, wird für die Synchronisation der beiden Systeme ein Dolmetschprozess nach dem Zürcher Ressourcen Modell für das Unbewusste eingeleitet. Dieser startet mit der Arbeit mit Bildern, da Bilder eine Schnittstelle zwischen der Welt der Worte

(Verstand) und der Welt der Gefühle (das Unbewusste) bilden.

Da die Arbeit mit den Motto-Zielen für viele Menschen noch neu und ungewohnt ist, sehen Sie oben ein paar Beispiele für Motto-Ziele aus unseren Coachings und Trainings mit den entsprechenden Themen und gewählten Bildern.

Literatur

Storch, M. & Krause, F. (2015). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). 6., überarbeitete Auflage. Bern: Hogrefe Verlag.
Weber, J. (2013). Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.

Autorin



Dr. Julia Weber ist Geschäftsführerin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ, Spin-off der Universität Zürich) und zertifizierte ZRM® Ausbildungstrainerin und Trainerin. Sie ist Autorin dreier Bücher und hat sich in ihrer Doktorarbeit auf die Bereiche Motivation und Selbstmanagement bei unangenehmen Pflichten spezialisiert.

Seminartipp

Persönlichkeitstraining: Turning DUTY into JOY

In diesem Persönlichkeitstraining lernen Sie, mit Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®), selbstbestimmt Ihre Gefühle zu regulieren, eine Technik gegen die «Aufschieberitis» und das «Sich-ablenken-lassen» und unangenehme Pflichten und Aufgaben mit Freude zu versehen. Das Seminar führt im Umgang mit Ihrer unangenehmen Pflicht zu einer Erhöhung des Optimismus, einer Verbesserung des Umgangs mit Misserfolg, guten Gefühlen, Veränderungen in Ihrem Verhalten und Erleben sowie einer positiven Zielbindung gegenüber Ihrer Pflicht.

Seminarleitung: Dr. Julia Weber
Termine: 28. Juni 2018 / 5. Dezember 2018
Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch