

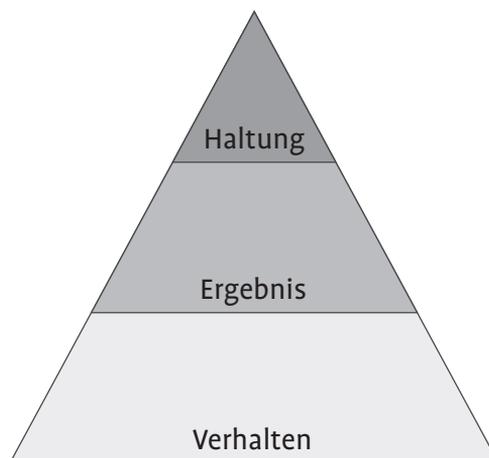
Ressourcen aktivieren mit Mottozielen

Maja Storch und Tanya Faude-Koivisto

Ziele werden in der Wissenschaft üblicherweise so definiert, dass sie in der Zukunft liegen und sich auf einen erwünschten Endzustand beziehen: »Goals are mental representations of desired end states« (Fujita/Macgregor 2012). Im Rahmen der Forschungen zum Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) wurde ein neuer Zieltyp entwickelt, die sogenannten Mottoziele. Dieser Zieltyp unterscheidet sich in wesentlichen Merkmalen von dem bis dahin in der Wissenschaft erforschten und in der Praxis von Coaching, Beratung und Psychotherapie angewendeten. Darum geht es in diesem Beitrag.

Theoretische Einführung

Mottoziele zielen nicht auf einen Endzustand in der Zukunft, sondern auf das Hier und Jetzt in der Gegenwart. Sie sind nicht konkret und spezifisch, sondern allgemein und bildhaft formuliert. Und sie beziehen sich nicht auf das Verhalten, sondern auf die Haltung eines Menschen. Als Heuristik zur Unterscheidung verschiedener Zieltypen wurde von Storch (2010) die sogenannte Zielpyramide eingeführt.



Zielpyramide

Ziele lassen sich danach unterscheiden, ob sie eine Haltung, ein Ergebnis oder ein Verhalten adressieren. Die meisten Menschen begeben sich in ein Coaching, weil sie auf der Ergebnisebene eine wie auch immer geartete Absicht verfolgen. »Ich muss eine bessere Work-Life-Balance finden«, »Ich will entscheiden, ob ich das Angebot des Headhunters annehmen soll«, »Ich möchte meine Aufschieberitis in den Griff kriegen«. Als Ziel wird etwas bezeichnet, was in der Zukunft liegt und noch nicht erfolgreich bewältigt wurde. Bisher war der Königsweg für den Umgang mit solchen Zielen, die sich auf ein Ergebnis beziehen, dass der Coach sofort auf die Verhaltensebene der Zielpyramide gewechselt ist und dort konkrete spezifische Verhaltensziele mit dem Coachee entwickelt hat.

Die Wunderfrage von Steve de Shazer ist ein typisches Beispiel für diese Art des Arbeitens (s. Beitrag von Alexander und Kreutzer »Verhalten und Verhaltensmuster ändern«, S. 297). Hier wird nach der Elaboration eines erwünschten Ergebnisbildes auf die konkrete Verhaltensebene gewechselt, und es werden konkrete Verhaltensweisen geplant, die dazu führen können, dass der Coachee das erwünschte Ergebnis erreichen kann.

Diese Vorgehensweise funktioniert manchmal, in vielen Fällen funktioniert sie aber nicht. Nicht selten hören wir zum Beispiel von Coaches, die mit der oben erwähnten Wunderfrage arbeiten, dass bei der Ausarbeitung des »Wunders« eine frohe und erwartungsvolle Stimmung beim Coachee zu beobachten war – man kann hier ohne Weiteres von gelungener Ressourcenaktivierung sprechen –, die aber bei der konkreten Ausarbeitung von Verhaltensweisen in eine gedämpfte Stimmung umschlug. Die gedämpfte Stimmungslage kann im günstigen Fall daher kommen, dass der Coachee auf ein innerpsychisches Funktionssystem umschaltet, das in der PSI-Theorie von Julius Kuhl das Intentionsgedächtnis genannt wird (s. Beitrag von Strehlau/Kuhl »Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs«, S. 70; Storch/Kuhl 2012). Wenn keine innerpsychischen Konflikte mehr bestehen, setzt der Coachee dann die Verhaltensziele zügig um. Oft werden jedoch die nötigen Schritte zur Erreichung des Ergebnisziels, die im Coaching besprochen wurden, vom Coachee einfach nicht in Handlung überführt, obwohl sie perfekt geplant sind. In diesem Fall wurde durch den Wechsel auf die Verhaltensebene der Zielpyramide die Ressourcenaktivierung unterbrochen. Dieses Problem kann mit Mottozielen behoben werden. Dieser Zieltyp arbeitet auf der Haltungsebene der Zielpyramide.

Ressourcenaktivierung findet dann statt, so unsere Definition im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells, wenn unbewusste Bedürfnisse und bewusste Motive zur Deckung gebracht wurden. Aus der Literatur sind zahlreiche Belege dafür bekannt, dass die Passung von unbewussten und bewussten Themen eine zentrale Rolle für psychisches Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit und Motivation spielt (Brunstein 2010). Während man bisher aber immer davon ausging, dass Ziele nur

mit dem bewussten Verstand verfolgt werden können, entsteht in den letzten zehn Jahren immer mehr Forschung an den Universitäten, die sich mit unbewusster Zielverfolgung befasst (Überblick bei Aarts/Custers 2012). Unbewusste Zielverfolgung hat den Vorteil, dass sie von einem psychischen Funktionssystem ausgeführt wird, das Kuhl (s. Beitrag von Strehlau/Kuhl »Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs«, S. 70) das Extensionsgedächtnis nennt. Dieses Funktionssystem beinhaltet das Selbst eines Menschen, seinen eigentlichen Kern, denn es hat Zugang zu einem Gedächtnistyp, in dem die gesamte Lebenserfahrung eines Menschen gespeichert ist. Aufgrund seiner parallelen Informationsverarbeitung ist es in der Lage, spontane, situativ adäquate Handlungen zu generieren, die einem gewünschten Ziel entsprechen. Die Zielverfolgung findet mit intrinsischer Motivation und starker Zielbindung statt (Huwyler 2012). Außerdem kann das Selbst eines Menschen bei Motivkonflikten oder bei konflikthaften Interaktionen mit anderen Personen kreative Lösungen finden.

Wenn es gelingt, ein bewusst gefasstes Ziel ins Selbst einzuspeisen, dann wird dieses Ziel mit einer besonderen Aufmerksamkeitsform, der Vigilanz verfolgt. Vigilanz ermöglicht es, aus dem Hintergrund des psychischen Geschehens heraus den gesamten Alltag auf günstige Gelegenheiten zur Zielverfolgung abzuscannen, sodass die Zielverfolgung oft scheinbar mühelos, automatisch oder wie von selbst über die Bühne geht.

Wie kann es nun gelingen, das unbewusste Selbst anzusprechen? Hierzu muss man wissen, dass dieses System über metaphorische Bildersprache am besten erreicht werden kann (Bucci 2002; Schultheiss/Strasser 2012). Nüchterne, konkrete Sprache spricht den bewussten Verstand an und ist nicht geeignet, Ziele ins Unbewusste zu transportieren (Weber 2013). Ziele, die im Unbewussten gespeichert sind, zeichnen sich aus durch mehr Optimismus, bessere Erholung nach Misserfolg und insgesamt eine positive Affektlage (ebd.).

Im ZRM-Ansatz wird darum mit Bildern gearbeitet. Die Bilder können entweder materiell in Form einer ressourcenaktivierenden Bildkartei vorgegeben (Krause/Storch 2010) oder in Form von Wunschelementen als innere Bilder evoziert werden (praktisches Beispiel bei Storch/Weber 2013). Die Frage, die der Coachee sich stellt, lautet: »Welches Bild ist geeignet, mir bei Thema X als Ressource zu dienen?« Das Spezifische an der Art und Weise, wie der Coachee sich mit der ZRM-Technik ein Bild aussucht, ist die Tatsache, dass dies nicht über den Verstand, sondern über somatische Marker geschieht. Somatische Marker sind Bewertungssignale des unbewussten Selbst, der Begriff wurde von dem Hirnforscher Damasio (1994) eingeführt.

Im ZRM werden diese Signale benutzt, um die Bewertung des Unbewussten abzufragen (Storch 2011). Auf diese Art kann der Coachee mit seinem eigenen Unbewussten in Dialog treten und eine Fähigkeit trainieren, die Oliver C. Schultheiss

und Alexandra Strasser »referenzielle Kompetenz« nennen (2012). Damit meinen sie die Fähigkeit, Themen von der bewussten Verstandessprache in die Bildsprache des Unbewussten zu übersetzen und vice versa.

Zahlreiche Studien zeigen, dass Menschen mit hoher referenzieller Kompetenz über eine bessere psychische Gesundheit verfügen als Menschen, die nicht in der Lage sind, zwischen diesen beiden Codes zu dolmetschen (ebd.). Dadurch, dass der Coachee das Bild mit den somatischen Markern auswählt, kann eine Ressource aufgebaut werden, die vom Unbewussten ausgeht und dort auch »verstanden« wird. Als Bild, das zur Weiterarbeit hinsichtlich des Ressourcenaufbaus geeignet ist, kommt nur ein solches infrage, das keinerlei negative somatische Marker aufweist und gleichzeitig starke positive somatische Marker auslöst. Zum Einsatz kommt hier die Technik der Affektbilanz, die an anderer Stelle ausführlich und mit Arbeitsanleitung beschrieben ist (Storch/Kuhl 2012).

Das Bild, das vom Coachee mit positiven somatischen Markern ausgesucht wurde, wird mit einer eigens für das ZRM entwickelten Variante des Brainstormings, dem sogenannten Ideenkorb, mithilfe von Assoziationen anderer Menschen in seiner Bedeutung entziffert. Aus einer möglichst variantenreichen Fülle von Ideen sucht der Coachee wiederum mit einer Affektbilanz von keinerlei negativem somatischem Marker und einem starken positiven somatischen Marker seine Lieblingsideen heraus. Als Destillat aus diesem Arbeitsschritt ergibt sich eine Liste mit Lieblingsideen des Coachees.

Der Coach verfügt nach diesem Arbeitsschritt über ein Ressourcenvokabular, mit dem ein Mottoziel gebaut werden kann. Ein Mottoziel bezieht sich nicht auf ein konkretes Ergebnis als einen erwünschten Endzustand, sondern beschreibt in metaphorischer Sprache eine Haltung, die sich auf die unmittelbare Gegenwart bezieht. Beispiele für Mottoziele sind:

- Ich ruhe im tiefen Blau.
- Ich tanze den Sektkorkentanz.
- Ich gönne mir friedliche Ruheinseln.
- Mit Vollgas und guter Laune steuere ich meine Vespa mitten hinein ins pralle Leben.
- Ich schnappe mir die fetten Fische.
- Ich atme Glück.

Abgesehen davon, dass Mottoziele in bildhafter Sprache in der Gegenwart die Haltungsebene der Zielpyramide adressieren, müssen sie den drei Kernkriterien für handlungswirksame Ziele genügen, die Storch und Krause (2007) formuliert haben: Es muss sich um Annäherungsziele handeln, sie müssen unter eigener Kontrolle

des Coachee stehen und eine ressourcenaktivierende Affektbilanz von 0 auf der negativen Skala und mindestens 70 auf der positiven Skala aufweisen.

Mit Mottozielen wird eine Lücke geschlossen, die man sowohl in der Theorie als auch in der Praxis bisher zu verzeichnen hatte. Während für die Entwicklung von Zielen, die den Verstand adressieren, gut abgesicherte Methoden zur Verfügung stehen, gab es bisher keine Möglichkeit, in einem systematischen Verfahren theoriegeleitet einen Zielkorridor zu generieren, der das Unbewusste auf eine erwünschte Spur setzt. Mit Mottozielen steht Coaches ein Handwerkszeug zur Verfügung, das nicht nur effektiv einzusetzen ist, sondern das wegen seiner starken ressourcenaktivierenden Wirkung auch dem Coach Freude an der Arbeit bringt.

Intervention

Im ersten Teil dieses Beitrags wurde die ressourcenaktivierende Arbeit mit Mottozielen theoretisch eingeführt. Im nun folgenden zweiten Teil wird anhand eines Coachingbeispiels die praktische Arbeit mit Mottozielen erläutert.



Mottoziele

Dauer

60 bis 90 Minuten.

Benötigte Materialien

Bildkartei, Papier und Stift.

Ziele und Anwendung

Die Anwendung von Mottozielen im Kontext von Coaching eignet sich immer dann, wenn es um persönliche Veränderungsprozesse (versus Wissensaneignung) geht. Durch die Erarbeitung von Mottozielen auf der Haltungsebene werden unbewusste Bedürfnisse und bewusste Motive zur Deckung gebracht, womit die intrinsische Motivation für die Zielerreichung sichergestellt wird, zielwirksame persönliche Ressourcen beim Klienten aktiviert werden und letztendlich eine lustvolle Umsetzung nötiger Handlungsschritte ermöglicht wird. Der Einsatz dieses Tools ist in jeder Phase eines Coachingprozesses denkbar, allerdings bietet sich der Einsatz meist in der Anfangsphase an, wenn es um die motivationale Klärung bezüglich eines Ergebnis- oder Verhaltensziels geht.

Voraussetzungen

Die Voraussetzung für den Einsatz von Mottozielen ist die Bereitschaft des Klienten, sich auf einen wahrscheinlich bisher unbekanntem Prozess der Zielgenerierung einzulassen, in

dem es zunächst darum geht, eine Haltung versus ein Verhalten zu generieren. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass der springende Punkt hier meist das Selbstverständnis des Coachs ist, mit dem sie oder er die Erarbeitung von Mottozielen vermittelt.

Methodischer Hintergrund

Mottoziele beruhen auf neuesten motivationspsychologischen und neurobiologischen Erkenntnissen zu menschlichem Lernen und Handeln.

Beschreibung

Anhand des folgenden Fallbeispiels aus der Coachingpraxis wird die Anwendung von Mottozielen exemplarisch dargestellt. An dieser Stelle soll bereits erwähnt werden, dass ein im Detail beschriebener Prozess der Mottozielbildung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde, es wird daher an den entsprechenden Stellen auf weiterführende Literatur verwiesen.

D., ein 55-jähriger leitender Angestellter, kommt ins Führungcoaching, da er sich in einer schwierigen beruflichen Situation Unterstützung erhofft. Er ist seit sechs Monaten Geschäftsführer der chinesischen Tochterfirma eines mittelständischen deutschen Mutterunternehmens. Obwohl er auf den erfolgreichen Aufbau anderer ausländischer Tochterfirmen deutscher Mittelstandsunternehmen zurückblicken kann, hat sein Wirken in dieser neuen Aufgabe bisher kein positives Ergebnis erzielt, und er hat das Gefühl, sich in dieser neuen Herausforderung selbst im Weg zu stehen und festzustecken. Das konkrete Coachinganliegen von Herrn D. lautet gemäß seinen eigenen Worten, die chinesische Filiale besser in den Griff zu bekommen und vor allem die fast durchweg chinesische Belegschaft (in der Administration und der Fertigung) effektiver zu führen. Der Vorstand sitzt ihm auch bereits im Nacken, es ist also klar, dass er etwas an seiner Vorgehensweise ändern muss, er weiß nur nicht, was und wie. In Summe wirkt Herr D. frustriert, schlecht gelaunt. Da sein Job in Gefahr ist, steht er unter großem Druck.

Das von Herrn D. beschriebene Ziel kann in der Zielpyramide (s. S. 334) auf der Ergebnisebene angesiedelt werden. – Es liegt in der Zukunft und wurde noch nicht erfolgreich bewältigt.

Anders als in vielen anderen Coachingansätzen, in denen der Hauptfokus auf der Generierung konkreter zielführender Verhaltensweisen liegt, wird in der Arbeit mit Mottozielen zunächst die Haltungsebene beschritten, um damit die Ressourcenaktivierung einzuleiten und die Motivationslage bezüglich des vorhandenen Themas zu optimieren. Konkrete Verhaltensziele werden im ZRM-Ansatz – innerhalb dessen die Mottoziele entwickelt



wurden – auch bearbeitet, allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb des Coachingprozesses.



Im Rahmen einer in Coachingprozessen üblichen Auftragsklärung wird Herrn D. zunächst die Besonderheit an der Arbeit mit Mottozielen erklärt und sein Einverständnis bezüglich des Eintritts in einen Bedürfnis- und Motivationsklärungsprozess eingeholt. Er ist damit einverstanden, zu seinem mitgebrachten Ergebnisziel in der Zukunft »Ich will die chinesische Filiale besser leiten und das Personal effektiver führen« ein Mottoziel auf der Haltungsebene im Hier und Jetzt zu erarbeiten. Ihm ist klar, dass es dabei um die Synchronisation allfällig vorhandener unbewusster Bedürfnisse mit dem bewussten Verstand geht.

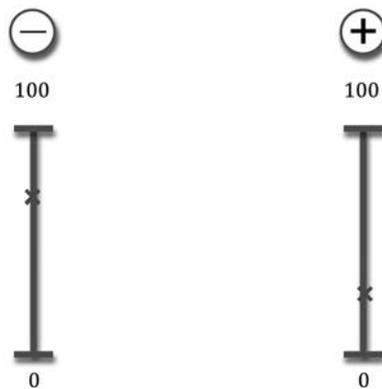
Nun kann das konkrete Vorgehen in Richtung Mottoziel beginnen. Dazu wird der Coachee zunächst über die Rolle und Bedeutung der somatischen Marker als auch der Affektbilanz informiert und deren Anwendung geübt. Herr D. wird darüber informiert, dass somatische Marker Signale des Unbewussten sind, die den Dialog zwischen der bewussten Verständesebene und den unbewussten Ebenen des psychischen Systems ermöglichen und sich als Bewertungssignale des Unbewussten über Körpersignale deutlich machen. Nach einer kurzen praktischen Einführung zu somatischen Markern wird schnell deutlich, dass Herr D. eine hohe referenzielle Kompetenz besitzt, daher muss diese Fähigkeit mit ihm nicht weiter trainiert werden. Dies erkennt der Coach daran, dass der Coachee einen einfachen Zugang zu den eigenen somatischen Markern besitzt. Es fällt ihm leicht, zu erkennen, ob ein bestimmtes Ereignis eine positive oder negative emotionale beziehungsweise körperliche Reaktion auslöst.

Bei Coachees, hingegen, bei denen sich zu diesem Zeitpunkt eine niedrige referenzielle Kompetenz zeigt, empfiehlt es sich, die Wahrnehmung der somatischen Marker an dieser Stelle oder zumindest vor Beginn der Bilderauswahl zu trainieren. Ein Vorgehen dazu ist bei Krause und Storch (2010) zu finden.



Als Nächstes wird Herrn D. die Affektbilanz als Technik zur Klassifizierung von somatischen Markern vorgestellt. Hierzu wird Herr D. zunächst gebeten, eine Maßnahme zu nennen, die ihm bezüglich seines genannten Ergebnisziels spontan in den Sinn kommt. Seine Antwort lautet: »Meinen Führungsstil ändern«, eine Maßnahme, welche ihm der Vorstand ans Herz gelegt hat. Der Coach stellt ihm darauf zwei weitere Fragen, die erste lautet: »Wie wichtig, glauben Sie, ist es, Ihren Führungsstil zu ändern?«, und die zweite: »Wie erfolgreich waren Sie bezüglich dieser Maßnahme bisher?« Herr D. entgegnet, dass er die Maßnahme für sehr wichtig erachte, vor allen Dingen, da sie sozusagen eine Anweisung vom Vorstand sei, er allerdings zugebe, dass das Ergebnis

seiner Bemühungen diesbezüglich bislang sehr mäßig ausfalle. Er wird dann gebeten, das von ihm genannte Ergebnisziel »Meinen Führungsstil ändern« auf zwei Analogskalen, eine für negativen Affekt (beziehungsweise negative somatische Marker) und eine für positiven Affekt (beziehungsweise positive somatische Marker), mit dem Wert von 0 bis 100, einzuschätzen. Er gibt diesem Thema auf der Minusskala einen Wert von 70 und auf der Pluskala den Wert 30.



Affektbilanz von Herrn D. zu seinem Ergebnisziel »Meinen Führungsstil ändern«

Ein wunderbares Beispiel, um dem Coachee die Rolle der somatischen Marker im Rahmen der Ressourcenaktivierung zu verdeutlichen. Um Ressourcen aufzubauen beziehungsweise zu aktivieren, benötigt es einen somatischen Marker von 70 oder mehr auf der Positivskala und einen Wert von 0 auf der Negativskala (s. Storch/Kuhl 2012).

Wenn eine Affektbilanz derart ausfällt wie die des Coachees zum Thema »Führungsstil ändern« – starker negativer und schwacher positiver Affekt – bedeutet dies, dass die Bewertung auf der unbewussten Ebene insgesamt eher negativ ausfällt und das psychische System daher nicht motiviert ist, entsprechend diesem Ziel zu agieren. In der Praxis bedeutet dies: Auch wenn Herr D. vom Verstand her mit dem Vorstand einig ist, dass er seinen Führungsstil ändern muss und diese Maßnahme als wichtig erachtet, steuert sein Unbewusstes dagegen und erschwert die Zielverwirklichung damit deutlich beziehungsweise macht sie fast unmöglich. In diesem Fall sind das unbewusste (beziehungsweise das Extensionsgedächtnis) und das bewusste psychische System (beziehungsweise das Intentionsgedächtnis) des Klienten nicht synchronisiert und zielwirksame Ressourcen damit nicht aktiviert, sondern blockiert. Damit erklärt sich auch das bislang mittelmäßige Ergebnis bezüglich des genannten Ergebnisziels.

Das Ergebnis der soeben beschriebenen Affektbilanz von Herrn D. bietet einen hervorragenden Übergang zur konkreten Mottozielerarbeitung. Mottoziele arbeiten an der inneren Haltung und Einstellung des Coachees und erreichen dadurch aus der Sicht der Zielhierarchie eine Synchronisation der unbewussten und bewussten Ebenen des psychischen Systems auf der höchsten Steuerungsebene, der Haltungsebene. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass auch bei nachfolgendem Einbezug der Verhaltensebene diese Arbeit mit der Unterstützung des gesamten psychischen Systems geschehen kann, was bedeutende Auswirkungen auf die Motivation und die automatische Bereitstellung von Verhaltensroutinen über die intuitive Verhaltenssteuerung hat (Kuhl 2009).

Um die unbewusste Ebene des Klienten zu seinem eingebrachten Thema anzusprechen, wird bei der Erarbeitung von Mottozielen mit einer ressourcenaktivierenden Bildkartei gearbeitet. Ressourcenaktivierend ist die Bildkartei insofern, als ihre Bilder ausschließlich ressourcenhaltige Inhalte aufweisen. Das bedeutet: solche, die konsequent auf das Aktivieren positiver Affekte abzielen. Durch die Arbeit mit der Bildkartei gleich zu Beginn des Coachings wird daher sichergestellt, dass von Anfang an Ressourcen aktiviert werden. Solche Bildkarteien finden sich bei Krause/Storch (2010), der Coach kann aber auch selbst eine Bildkartei erstellen. Am besten eignet sich eine Mischung aus unterschiedlichen Motiven wie zum Beispiel Natur, Sport, Personen und Tiere. Es ist darauf zu achten, dass die Bilder in Farbe dargestellt werden und dass die Inhalte ausschließlich positiv sind.

Für die konkrete Bildauswahl wird der Coachee gebeten, sich zunächst gedanklich mit seinem Thema in Verbindung zu setzen und dann ein Bild oder mehrere Bilder bezüglich der Frage »Welches Bild ist geeignet, mir bei meinem Thema zu helfen, welches kann mir dabei als Ressource dienen?« auszuwählen. Da es bei der Bildauswahl um den Zugang zu unbewussten Bedürfnissen des Coachees geht, wird dieser angewiesen, sich dabei ausschließlich von den Signalen des Unbewussten und nicht vom Verstand leiten zu lassen. Er soll auf das Auftreten positiver somatischer Marker achten.



Herrn D.s Wahl fällt auf ein Bild von Bergsteigerbeinen. Auf diesem Bild sind aus der Froschperspektive mit Wanderstiefeln bekleidete Beine von hinten zu sehen. Die Bergsteigerbeine gehen einen Naturpfad innerhalb einer Berglandschaft entlang, es ist allerdings nicht zu erkennen, wohin der Weg führt. Herr D. ist etwas verwundert über seine Bildwahl. Er ist zwar gern in der Natur und in seinen jungen Jahren hat er auch als Bergführer gejobbt, allerdings hat er momentan definitiv keine Zeit für eine gemütliche Wanderung. Bei genauerer Überlegung würden wohl eher Bilder von schnellen, kraftvollen Autos oder Motorrädern zu seiner Situation passen, er muss auf seinem Job ja momentan Vollgas geben, nichts kann schnell genug passieren, und als Geschäftsführer muss er Kraft und Überzeugung ausstrahlen. Er fragt an, die

Bildauswahl nochmals machen zu dürfen, da er jetzt im Nachhinein Zweifel habe, ob er das bezüglich seiner momentanen beruflichen Situation für ihn richtige Bild ausgewählt habe.

Der Coach klärt Herrn D. darüber auf, dass sich jetzt wahrscheinlich sein Verstand eingeschaltet hat und dass es vor allem zu Beginn des Synchronisierungsprozesses zwischen unbewusstem Bedürfnis und bewusstem Motiv nicht ungewöhnlich ist, dass der Verstand und die somatischen Marker unterschiedliche Bewertungen abgeben. Zur Absicherung der ressourcenaktivierenden Wirkung des Bildes wird er allerdings gebeten, eine Affektbilanz zu seinem ausgewählten Bild zu erstellen. Er bewertet dieses mit 90 auf der positiven Skala und 0 auf der negativen Skala, die Ressourcenaktivierung ist demnach gesichert. Herr D. ist neugierig auf den weiteren Prozess, und es kann zum nächsten Schritt, der Bildauswertung, übergegangen werden.

In der Auswertungsphase des Bildes geht es weiterhin darum, unbewusste oder wenig bewusste Anteile neben bewussten Anteilen zu dem bestimmten Thema des Coachees aufzudecken und in den Gesamtprozess mit einzubeziehen. Das heißt, es geht nun darum, die unbewussten Anteile über Sprache dem Bewusstsein und dem Verstand zugänglich zu machen. Die Entschlüsselung des Bildes erfolgt in zwei Schritten anhand des sogenannten Ideenkorbs. In einem ersten Schritt werden viele Ideen dazu gesammelt, was das jeweilige Bild wohl bedeuten könnte; es werden freie Assoziationen anderer Personen mit eigenen Hypothesen zu dem Bild angereichert. Die Fremdassoziationen erhält Herr D. von seinem Coach, und da die erste Coachingstunde an diesem Punkt fast zu Ende ist, wird er als Hausaufgabe darum gebeten, sich weitere Fremdassoziationen von ein bis zwei Personen einzuholen. Falls weitere Fremdassoziationen nicht in Form einer Hausaufgabe möglich sind, kann auch der Coachee selbst gebeten werden, aus der Perspektive anderer Personen oder Figuren (zum Beispiel Schriftsteller oder Filmfigur), sowie aus der Perspektive der eigenen Vergangenheit (»Was hätte ich vor 10, 20, 30 ... Jahren zu diesem Bild assoziiert?«) Ideen zu generieren.

Die zweite Coachingstunde beginnt mit dem zweiten Schritt der Bildauswertung. Herr D. wird gebeten, die angereicherten fremden und eigenen Assoziationen anhand seiner somatischen Marker beziehungsweise mithilfe der Affektbilanz auszuwerten. Benötigt werden Ideen mit einem somatischen Marker von 70 oder mehr auf der Positivskala und mit einem Wert von 0 auf der Negativskala. Herr D. wählt folgende Lieblingsideen aus seinem Ideenkorb aus: »Ich bin gerüstet für den Aufstieg«, »Ich bin offen für Neues«, »Ich kenne den Weg«, »Ich vertraue meinen Beinen« und »Ich wandere stetig und zielgerichtet in Richtung Gipfel«.



Während der Auswahl seiner Lieblingsideen und der damit einhergehenden Exploration, warum er in seiner momentanen beruflichen Situation positiv auf die ausgewählten Ideen reagiert, ist Herr D. plötzlich klar geworden, inwiefern sein Vorgehen in dieser neuen beruflichen Situation sich von seinen bisherigen Erfahrungen unterscheidet. Obwohl er es vor dem Coaching nicht hätte in Worte fassen können, ist ihm jetzt klar geworden, dass sein Führungsstil und seine unternehmerische Vorgehensweise vor der China-Erfahrung meist von seiner Intuition beziehungsweise seinem Bauchgefühl geleitet wurden. In dieser neuen Situation ist dies nicht der Fall, er trifft Entscheidungen rein aus dem Verstand und hat das Bauchgefühl ausgeschaltet beziehungsweise vertraut ihm nicht mehr.

Als Quelle dieser Veränderung sieht er die Tatsache, dass vor seinem Jobantritt in China – und auch jetzt noch – Kollegen und der Vorstand ihn vor der »Herausforderung China« warnen, als sei China ein unüberwindbares Hindernis. Ihm wurden zahlreiche Seminare und Bücher zum Thema »Doing Business in China« und »Effective Leadership with a Chinese Workforce« empfohlen. Herr D. ist überall artig hingelaufen und hat intensivste Lektüre betrieben. Anstatt sich zumindest auch teilweise auf seine Intuition – und damit seine bisherigen Erfahrungen – zu verlassen, hat er sich durch die Flut an neuen Informationen verunsichern lassen und versucht, in den letzten sechs Monaten aus der Perspektive »Was würden die Experten tun?« zu führen und handeln.

Ihm wird klar, dass China seine erste berufliche Herausforderung darstellt, an der er neben all der harten Arbeit keinen Spaß hat und wo positive zwischenmenschliche Erfahrungen Mangelware sind. Seinen eigenen Worten gemäß geht ihm langsam ein Licht auf. Was er verändern muss, ist zum einen, dass er wieder auf sein Bauchgefühl hört, und zum anderen würde ihn mehr Geduld definitiv weiterbringen.

Der Kommentar des Coachees veranschaulicht die gelungene Aufgabe des vorangegangenen Arbeitsschrittes: Ziel des Ideenkorbverfahrens beziehungsweise der Bildauswertung war es, die durch die Bildwahl aktivierten unbewussten Bedürfnisse dem Bewusstsein zugänglich zu machen und dadurch einer Synchronisierung der unbewussten und bewussten Ebene näher zu kommen. Durch diesen Prozess wurde ein Aspekt des Motivkonflikts des Coachees klar: Führen mit dem Verstand versus Führen mit dem Bauchgefühl. Als Ergebnis hat der Coachee ein Thema in Worte gefasst, das eine deutliche Arbeitsrichtung vorgibt.

Die Lieblingsideen aus dem Ideenkorb ergeben das Ressourcenvokabular des Coachees, aus dem nun im nächsten Schritt das konkrete Mottoziel gebaut wird. Dabei geht es darum, in metaphorischer Sprache eine Haltung zu beschreiben, welche sich auf die unmittelbare Gegenwart bezieht. Das Ergebnis der Mottozielbildung ist demnach ein auf dem ausgewählten Bild basierendes Motto in Form eines die Haltung beschreibenden Spruchs.



Im Fall von Herrn D. bezieht sich die Lösung seines Motivkonflikts darauf, dass er einerseits als Führungskraft seinen Verstand und Intellekt einsetzen muss, vor allem in dieser neuen beruflichen Herausforderung, und dabei mit gutem Tempo anstehende Themen umsetzen muss, dass aber das Einbeziehen seines Bauchgefühls und ein gutes Maß an Geduld in diesem Prozess die Voraussetzung für ein Gelingen sind. Sein Mottoziel lautet: »Meinem inneren Kompass und meinem Geist vertrauend, marschiere ich stetigen Schrittes auf bisher unbekannte Gipfel.«

Mit diesem Mottoziel ist der Coachee in der Lage, eine gute Balance zwischen Führen vom Verstand her und aus dem Bauchgefühl heraus zu finden und trotz energischer Vorwärtsbewegung auch Geduld mit sich und neuen Situationen aufzubringen. Das Mottoziel erfüllt zudem die drei Kriterien handlungswirksamer Ziele: Es ist als Annäherungsziel formuliert, steht unter seiner eigenen Kontrolle und weist eine ressourcenaktivierende Affektbilanz auf.

Durch die Erarbeitung seines Mottoziels hat Herr D. nun eine Haltung, in welcher sein unbewusstes und sein bewusstes System handlungswirksam und ressourcenaktivierend aufeinander abgestimmt sind. Damit ist die Voraussetzung intrinsischer Motivation und einer positiven Affektlage bezüglich seines weiteren beruflichen Vorgehens gegeben. Oft genügt die Erarbeitung des Mottoziels bereits, um handlungswirksames Handeln in die Wege zu leiten. So fallen Herrn D. auch sofort Dinge ein, die er verändern kann. Beispielsweise ist ihm jetzt klar, dass eine sprachliche Umformulierung seines Ergebnisziels für ihn wichtig ist: Er will sein Führungsverhalten *anpassen* und nicht *verändern*. Obwohl dies für einige Menschen wahrscheinlich dasselbe bedeutet, machen diese beiden Formulierungen für ihn bezüglich der eigenen affektiven Bewertung einen großen Unterschied, und er hat ja jetzt gelernt, dass diese Bewertung eine erhebliche Auswirkung auf seine Motivation und Ressourcenaktivierung hat. Des Weiteren wird er sich umgehend einen externen Übersetzer zulegen und sich nicht wie bisher auf das Übersetzen durch einen internen Mitarbeiter verlassen – der interne Übersetzer war eine Empfehlung einiger Kollegen, weil es in deren Augen seine Akzeptanz innerhalb der chinesischen Belegschaft erhöhe.

Wie geht es nun nach der Mottozielbildung in diesem Coachingprozess weiter? Entsprechend dem ZRM-Ansatz würde sich eventuell ein weiterer Ressourcenaufbau zur Stärkung des Mottoziels anschließen. Dies vor allen Dingen dann, wenn es darum geht, alte, festeingepärgte und nicht zielwirksame Verhaltensmuster zu verlernen und durch neue, zielführende Verhaltensmuster zu ersetzen (Storch/Krause 2007). Nach der Sicherung der motivationalen Basis auf der Haltungsebene würde dann entsprechend dem ZRM-Coachingprozess die Bearbeitung der konkreten Verhaltensebene anstehen. Das Vorgehen der konkreten Umsetzung auf der Verhaltensebene entsprechend dem ZRM-Ansatz findet sich bei Storch und Krause (2007). Es können sich an dieser Stelle jedoch auch andere bewährte

Methoden zur Generierung von Verhaltenszielen anschließen. Abschließend hoffen wir, mit diesem Beitrag vielen als Coach tätigen Personen Lust darauf gemacht zu haben, ihre Klienten dabei zu unterstützen, Ressourcen sowohl auf der bewussten als auch auf der unbewussten Ebene systematisch aufzubauen und zu aktivieren.

Erfahrungen

Mottoziele finden als Bestandteil des ZRM®-Ansatzes seit mehr als zehn Jahren mit Hunderten von Teilnehmern Anwendung. Die Wirksamkeit von Mottozielen konnte durch Erfahrungswerte im Gesundheits- und Sozialbereich, in der Wirtschaft und mit Topathleten gezeigt und wissenschaftlich bestätigt werden.



Literatur

Aarts, H./Custers, R.: *Unconscious goal pursuit*. Nonconscious goal regulation and motivation. In: Ryan, R. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford: Oxford University Press 2012, S. 232–247

Brunstein, J.: *Implicit motives and explicit goals*. The role of motivational congruence in emotional well-being. In: Schultheiss, O./Brunstein, J. (Hrsg.): *Implicit motives*. Oxford: Oxford University Press 2010, S. 347–374

Bucci, W.: *The Referential Process, Consciousness and the Sense of Self*. *Psychoanalytical Inquiry* 22 (5). 2002, S. 776–793

Damasio, A.: *Descartes' Irrtum*. München: List 1994

Fujita, K./Macgregor, K.: *Basic goal distinctions*. In: Aarts, H./Elliot, A. (Hrsg.): *Goal-directed behavior*. New York: Psychology Press 2012, S. 85–114

Huwylar, R.: *Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen durch Selbstmanagement*. Masterarbeit an der Universität St. Gallen 2012

Krause, F./Storch, M.: *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten*. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. Bern: Huber 2010

Kuhl, J.: *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Göttingen: Hogrefe 2009

Schultheiss, O./Strasser, A.: *Referential processing and competence as determinants of congruence between implicit and explicit motives*. In: Vazire, S./Wilson T. (Hrsg.): *Handbook of self-knowledge*. New York: Guilford 2012, S. 39–62

Storch, J./Weber, M.: *Wolf packt La(h)ma*. Wie sie die Dinge zügig anpacken und souverän erledigen. Bern: Huber 2013

Storch, M.: *Mottoziele, SMART-Ziele und Motivation*. In: Birgmeier, B. (Hrsg.): *Coachingwissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010, S. 183–206

Storch, M.: *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*. Von Bauchgefühlen und Körpersignalen. München: Piper 2011

Storch, M./Krause, F.: *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Grundlagen und Manual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Bern: Huber, 4. Auflage 2007

Storch, M./Kuhl, J.: *Die Kraft aus dem Selbst*. 7 Psychogymys für das Unbewusste. Bern: Huber 2012

Weber, J.: *Turning Duty into Joy!* Optimierung der Selbstregulation durch Mottoziele. Dissertation am Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück 2013
