

[ZRM]

[Annette Diedrichs &
Dominique Krüsi]



[Einführung und Begleitung neuer Führungskräfte]

[Einführung und Begleitung neu eingesetzter Führungskräfte anhand des
New Manager Assimilation Programms und des Zürcher
Ressourcen Modells]

[Betreuung]

Dr. Maja Storch
Pädagogisches Institut
Universität Zürich

[Autorinnen]

Annette Diedrichs
Florastrasse 56
8008 Zürich

Dominique Krüsi
Zollikerstrasse 212
8008 Zürich

[Prüfungstermine]

Schriftliche Prüfung: 31. August 2007
Durchführung des ZRM Trainings: 12. / 13. März & 15. April 2008

Zürich, Juli 2008

Abstract

Damit Führungskräfte, die ein Team neu übernehmen, möglichst schnell effektiv mit diesem zusammenarbeiten und ihre Leitungsfunktion wahrnehmen können, wird in der Wirtschaft das New Manager Assimilation Program (kurz: NMAP) eingesetzt. Das Ziel des NMAP beinhaltet einerseits das gegenseitigen Kennenlernen von Team und Führungskraft und andererseits die Erarbeitung eines Action Plans für die nächsten Monate. Im Rahmen dieser Arbeit wird das NMAP vorgestellt und auf seine Schwäche (die rein rationale Zielsetzung in Form eines Action Plans) eingegangen. Ausgehend von der theoretischen Grundlage von Führung, Team und jener des Zürcher Ressourcen Modells (kurz: ZRM) von Storch & Krause (2007), wird dann aufgezeigt, wie durch den Einsatz von Elementen des ZRM-Trainings, das Team am Ende des Trainings sowohl über einen Action Plan, als auch über ein Teammotto in Form eines Haltungsziels verfügt und so auch emotionale Aspekte der Zusammenarbeit berücksichtigt werden können. Die Dramaturgie des kombinierten NMAP-ZRM Workshops wird vorgestellt und Einsatzmöglichkeiten werden diskutiert.

Schlüsselwörter: Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), New Manager Assimilation Program (NMAP), kombinierter NMAP-ZRM Workshop, Teammotto, Haltungsziel, Führung, Team.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
I Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Führungsansätze	3
2.2 Führungsrollen	4
2.3 Team	6
2.3.1 Gruppen und Teams	6
2.3.2 Vor- und Nachteile von Teamarbeit.....	8
2.3.3 Zeitliche Entwicklung und Veränderung von Teams	9
2.3.4 Teamrollen	11
3 Das New Manager Assimilation Programm	12
3.1 Theoretischer und empirischer Hintergrund	13
3.2 Praktische Konsequenzen und Erfahrungen	16
3.3 Kritik am New Manager Assimilation Programm.....	20
4 Das Zürcher Ressourcen Modell	21
4.1 Die zentralen Pfeiler des ZRM-Trainings	21
4.2 Neurowissenschaftliche Grundlage des ZRM.....	23
4.2.1 Das Gehirn als selbstorganisierender Erfahrungsspeicher	24
4.2.2 Das Emotionale Bewertungssystem und das Konzept der somatischen Marker.....	25
4.3 Motivationspsychologische Grundlagen des ZRM.....	28
4.4 Der Rubikon-Prozess.....	29
4.4.1 Phase 1: Vom Bedürfnis zum Motiv	30
4.4.2 Phase 2: Vom Motiv zur Intention	31
4.4.3 Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool	34
4.4.4 Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen	36
4.4.5 Phase 5: Integration und Transfer.....	37
5 Elemente des ZRM-Trainings im kombinierten ZRM-NMAP Workshop	38
6 Der kombinierte NMAP-ZRM Workshop	41
6.1 Organisation des kombinierten Workshops	42
6.2 Ablauf und Dramaturgie des kombinierten Workshops	43
7 Diskussion und Ausblick	49

Literaturverzeichnis	51
Anhang	52
A) Zeitlicher und organisatorischer Ablauf des kombinierten NMAP-ZRM Workshop	52
B) Impulsreferate für den kombinierten NMAP-ZRM Workshop	53

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Phasenmodell der Teamentwicklung.....	9
Abbildung 2:	Querschnitt durch das menschliche Gehirn	26
Abbildung 3:	Der hohe und der niedere Weg der Informationsverarbeitung.....	27
Abbildung 4:	Das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer.....	29
Abbildung 5:	Der Rubikon-Prozesses und seine fünf Trainingsphasen wie sie ZRM-Training durchlaufen werden.....	30
Abbildung 6:	Die vier Möglichkeiten der Zielformulierung: Situationsübergreifende oder -spezifische Verhaltens- oder Haltensziele.....	34
Abbildung 7:	Zeitlicher und organisatorischer Ablauf des NMAP Workshops mit ZRM Komponenten.....	44
Abbildung 8:	Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Rubikon-Prozesses.....	55
Abbildung 9:	Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Ideenkorbverfahrens	57
Abbildung 10:	Mögliche Flip-Chart-Darstellung der drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel.....	59
Abbildung 11:	Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Unterschiedes der verschiedenen Zieltypen.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Teamrollen nach Belbin	11
Tabelle 2:	Organisation des kombinierten Workshops.....	43
Tabelle 3:	Dramaturgie des kombinierten NMAP-ZRM Workshops.....	44

1 Einleitung

Die zunehmende Globalisierung des wirtschaftlichen Umfeldes der meisten Unternehmen und die permanente Veränderung der betrieblichen Gegebenheiten fordern von allen Betroffenen ein ständiges Sich - Neu - Ausrichten. Change Management ist eines der Schlagwörter unserer Zeit. Bei Firmenfusionen werden Teams immer wieder neu zusammengesetzt, sie erhalten andere Vorgesetzte, neue Ziele und es gelten veränderte Spielregeln der Zusammenarbeit.

Die Erwartungen an die Effizienz und Flexibilität der Mitarbeiter¹ nehmen ständig zu und führen zu erhöhtem Leistungsdruck, der für viele Betroffene eine psychische und physische Belastung darstellt. Stressbedingte Erkrankungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen und bedeuten für die Wirtschaft eine wachsende finanzielle Herausforderung. Die mit den Veränderungen einhergehende Verunsicherung (z.B. drohender Personalabbau) und die stressbedingten Erkrankungen (z.B. Burnout) vieler Beschäftigter sind im Arbeitsalltag deutlich spürbar. Sie beeinträchtigen in vielen Fällen die Zusammenarbeit im Team (z.B. Mehrarbeit durch stressbedingten Krankheitsausfall) und können auch Auswirkungen auf das Privatleben haben.

Eine stabile Persönlichkeit, die beispielsweise durch erfolgreiches ressourcenorientiertes Selbstmanagement entwickelt werden kann und ein guter Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern, unterstützt durch eine kompetente Führungskraft, erhöhen das individuelle Kontrollerleben, wirken der Unsicherheit entgegen und tragen somit zum Erhalt des psychobiologischen Wohlbefindens bei.

In ihrer langjährigen Erfahrung in der Personalentwicklung haben die Autorinnen immer wieder mit Change Prozessen und ihren Konsequenzen zu tun gehabt und die oben beschriebenen Phänomene selbst erlebt. Sie haben einerseits beobachtet, dass Teams und ihre Vorgesetzte, die an einem New Manager Assimilation Programm (kurz: NMAP) teilgenommen hatten, als Team schneller zusammen wuchsen und später meistens kompetenter geführt wurden. In der Konsequenz konnten sie mit Unsicherheiten besser umgehen und wiesen weniger Fluktuation auf. Auch in Change Prozessen entstehende Projektteams können von diesem Ansatz profitieren. Andererseits haben sie festgestellt, dass Individuen, die an einem Selbstmanagementtraining nach dem Zürcher Ressourcen Modell (kurz: ZRM) in Phasen der Unsicherheit teilgenommen hatten, über

¹ Mitarbeiter können sowohl männlich als auch weiblich sein. Mangels einer sprachlich überzeugenden Lösung wird im Folgenden die männliche Form verwendet, wobei jedoch stets die Vertreter beider Geschlechter gemeint sind.

ein höheres Kontrollerleben und mehr Handlungsorientierung berichteten. Diese Erkenntnisse haben die Autorinnen bewogen, ein Konzept für einen Workshop zu entwickeln, der sowohl die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Teams gemäss dem Konzept des NMAP optimiert, als auch den individuellen Bedürfnissen aller Teammitglieder in der zielorientierten Ausrichtung des Teams mit Hilfe des ZRM Rechnung trägt. Das Konzept dieses kombinierten NMAP-ZRM Workshops wird in dieser Arbeit vorgestellt.

Im nachfolgenden Kapitel wird zuerst der theoretische Hintergrund dieser Arbeit aufgezeigt. Es wird auf verschiedene Führungsansätze und das Rollenmodell der Führung eingegangen, um den Führungsbegriff dieser Arbeit einzugrenzen. Daran anschliessend wird der Begriff Team definiert und mögliche Vor- und Nachteile von Teamarbeit aufgezeigt. Die Phasen der Teamentwicklung werden anhand des Modells von Tuckman und Jensen (1977) erklärt. Das Kapitel endet mit der Beschreibung der verschiedenen Teamrollen gemäss Belbin (1993, zitiert nach van Dick & West, 2005), um auf die Vielfalt von Teams aufmerksam zu machen.

Im dritten Kapitel wird schliesslich das theoretische Konzept des New Manager Assimilation Programs ausführlich vorgestellt und Kritikpunkte dieses Konzeptes diskutiert.

Das vierte Kapitel widmet sich der Darstellung des Züricher Ressourcen Modells. Hier wird zuerst auf die neurowissenschaftlichen und dann auf die motivationspsychologischen Grundlagen eingegangen. Das Kapitel endet mit einer kurzen Darstellung der verschiedenen Phasen des ZRM-Trainings.

Im anschliessend fünften Kapitel werden die für den kombinierten NMAP-ZRM Workshop verwendeten ZRM Elemente vorgestellt und deren Verwendung im kombinierten NMAP-ZRM Workshop begründet.

Schliesslich wird im sechsten Kapitel das Konzept des kombinierten NMAP-ZRM Workshops beschrieben und dieses anhand des Drehbuchs konkret aufgezeigt. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf den zukünftigen Einsatz dieses Workshops.

2 Theoretischer Hintergrund

Das in der vorliegenden Arbeit dargestellte Konzept eines kombinierten NMAP - ZRM - Workshops hat seine Wurzeln in vielen Bereichen der psychologischen Grundlagenforschung, die in den Kapiteln zum NMAP und zum ZRM im Detail besprochen werden. Aus sozial- und arbeitspsychologischer Perspektive sind vor allem die Forschungsansätze und Theorien zu den Themen Führung und Team relevant, deshalb werden sie in diesem Kapitel dargestellt und diskutiert.

2.1 Führungsansätze

Das Phänomen Führung hat gemäss Steiger (1999) Einfluss auf alle Formen des menschlichen Zusammenlebens. In sozialen Systemen aller Art, wie Organisationen, Gruppen, Familie etc. sind Vorherrschaft, Macht und Einfluss sensible Themen, die mit Führung in Verbindung gebracht werden.

Führung ist ein komplexes Phänomen, das kulturellen und geschichtlichen Einflüssen ausgesetzt ist und das Denken der Menschen in verschiedenen Disziplinen beeinflusst hat. Aufgrund dieser Komplexität ist es unmöglich, das Führungsverständnis abschliessend einzugrenzen. Die Führungsforschung hat sich im letzten Jahrhundert vor allen auf vier Theorieansätze konzentriert, die heute noch in unterschiedlicher und wechselhafter Bedeutung nebeneinander weiter existieren. Hierbei geht der **Eigenschaftsansatz** davon aus, dass erfolgreiches Führen von bestimmten Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmalen der Führungsperson abhängt, die über Verhaltensbeobachtungen beschrieben werden können. Die ausschliessliche Bedeutung der Persönlichkeit für Führungserfolg ist inzwischen stark relativiert worden, da die Bedingungen der Situation, in welcher Führung stattfindet, häufig einen bedeutenden Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Es können also nicht die Eigenschaften der Person alleine für den Führungserfolg verantwortlich sein (Steiger, 1999).

Im Zentrum des **Verhaltensansatzes** stehen nicht mehr die Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft im Vordergrund, sondern die Frage nach dem typischen reproduzierbaren Verhalten, welches sich günstig auf den Führungserfolg auswirken soll. Es werden die beiden Kategorien arbeits- und aufgabenzentriertes Verhalten mit einem eher autoritären Führungsstil und personen- oder mitarbeiterzentriertes Verhalten mit einem eher partizipativen Führungsstil voneinander unterschieden. Der Ansatz der Führungsstile wurde im Führungsstilgitter von Blake und Mouton (1964, zitiert nach Steiger, 1999) dann noch weiter verfeinert. Der Hauptkritikpunkt an diesem

Ansatz bezieht sich aber ebenfalls auf die fehlende Berücksichtigung der eigentlichen Führungssituation.

Der **Situationsansatz** mit der Kontingenztheorie von Fiedler (1967, zitiert nach Steiger, 1999), berücksichtigt die Überlegungen von Führungserfolg und Führungsstil der Verhaltenstheoretiker und ergänzt sie um die Frage: Welcher Führungsstil bringt unter welchen situativen Bedingungen den besten Führungserfolg? Die Merkmale der Führungssituation sind gekennzeichnet durch den Einfluss der Führungskraft, die Art der Aufgabe, die Beziehungen zwischen Führungskraft und Gruppenmitgliedern und die Charakterisierung der Gruppenmitglieder. Wenngleich bei diesem Ansatz davon ausgegangen wird, dass es je nach Führungssituation einen optimalen Führungsstil gibt und damit der Situationsaspekt in die Erklärung des Führungserfolges integriert wird, ist nach heutigen Erkenntnissen Führungserfolg nicht durch enge, deterministische Zusammenhänge zwischen Situation, Führung und Erfolg erklärbar (Steiger, 1999).

Beim **Systemansatz**, welcher der neueren Führungsforschung zugrunde liegt, wird Führung als Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter welchen Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können, definiert. Gemäss Steiger (1999) ist Führung das „Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation“, wie sie im folgenden Rollenkonzept der Führung dargestellt wird. Anstelle der allgemeingültigen Beschreibung von Funktionen und Aufgaben der Führungskraft, werden typische Erwartungen an sie formuliert. Zur Erfüllung dieser Erwartungen stehen ihr mehr oder weniger angemessene Voraussetzungen von Seiten der Organisation und ein mehr oder weniger nützliches eigenes Verhalten zur Verfügung. Der Führungserfolg ergibt sich hier aus der komplexen Interaktion der Beteiligten, welche auf einer subjektiv erfahrenen Wirklichkeit basiert (Steiger, 1999). Es ist folglich davon auszugehen, dass das zunehmende Verständnis der eigenen Führungsrolle für den Erfolg der Führungskraft entscheidend ist.

2.2 Führungsrollen

Die soziologische Rollentheorie befasst sich unter anderem mit der Frage, wie Menschen die gegenseitige Anpassung zwischen „Individuum“ und „Organisation“ schaffen. Menschen leben und arbeiten in sozialen Systemen mit Aufgaben- und Machtteilungen, die als Stellen im Unternehmen meist hierarchisch definiert werden. Bei der Besetzung dieser Stellen nimmt ein Individuum eine Position ein, die an einen bestimmten Status und an ein gewisses Prestige, gebunden ist. Die Erwartungen, die von den anderen Personen des sozialen Systems (Vorgesetzte, Kollegen, Kunden

etc.) an das Verhalten des Positionsinhabers gestellt werden, werden gemäss Steiger (1999) als Rolle bezeichnet. Es gibt demnach Rollensender (z.B. die Mitarbeiter), die diese Erwartungen formulieren und Rolleneempfänger (z.B. die Führungsperson), die versuchen, diesen gerecht zu werden. Allerdings sind diese Rollenerwartungen den involvierten Personen meist nicht bewusst und auch nicht klar definiert, sondern müssen in einem dynamischen Prozess immer wieder ausgehandelt werden. Ob eine Führungskraft als solche erfolgreich ist, hängt demnach davon ab, ob die Erwartungen der Rollensender und die Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten des Rolleneempfängers miteinander in Einklang gebracht werden können.

Zwischen den einzelnen Rollenträgern und der Organisation findet ein komplexer und dynamischer Austauschprozess zur Rollenübernahme mit den drei Komponenten, der Rollendefinition, Rollengestaltung und der Rollendurchsetzung statt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Rollen und die damit einhergehenden gegenseitigen Erwartungen, hinsichtlich Aufgaben und Kompetenzen, in seinem Verantwortungsbereich zu klären und zu steuern. Die definierten Rollen und ihre Handlungsspielräume müssen dann von der Organisation und von der Person des Rollenträgers ausgestaltet werden. Die Organisation schafft die Rahmenbedingungen, welche die Erfüllung der gegenseitigen Erwartungen möglichst unterstützen sollen und der Rollenträger bringt die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten ein. Er stellt die persönliche Energie mehr oder weniger den Interessen der Organisation zur Verfügung. Basierend auf der Abstimmung zwischen der fachlichen und persönlichen Autorität des Rollenträgers und der institutionellen Autorität der Organisation wird die Rollenübernahme durchgesetzt (Steiger, 1999).

Führung wird folglich als ein permanenter Prozess des Aushandelns der rollenspezifischen Gegebenheiten im Austausch mit den betroffenen Personen angesehen. Die Führungsrolle ergibt sich aus der Begegnung von Organisation und Führungskraft. Wie verschiedene Studien, beispielsweise von Mintzberg (1973, zitiert nach Steiger, 1999) zeigen konnten, werden an die Führungskraft konkrete Erwartungen in Bezug auf ihr Rollenverhalten gestellt. Mintzberg unterscheidet die interpersonellen Rollen der Führungskraft in den Repräsentanten, den Führer und den Koordinator, die informationellen Rollen sieht er in dem Informationssammler, dem Informationsverteiler und dem Sprecher und die Entscheidungsrollen definiert er als den Unternehmer, den Krisenmanager, den Ressourcenzuteiler und den Verhandlungsführer. Alle diese Rollen sinnvoll einzunehmen und miteinander zu kombinieren, stellen hohe Anforderungen an die Führungskraft (Steiger, 1999).

Um diesen vielfältigen Rollen auch nur annähernd gerecht zu werden, braucht die Führungskraft einerseits eine balancierte Persönlichkeitsstruktur und andererseits die Unterstützung ihres Vor-

gesetzten sowie ein Team, das gut zusammenarbeitet, sich austauscht, hinter den definierten Zielen steht und diese gemeinsam mit seinem Vorgesetzten erreichen will.

Das vorliegende Konzept eines kombinierten NMAP - ZRM – Workshops orientiert sich am Systemansatz der neueren Führungsforschung mit seiner Ausleuchtung der verschiedenen Führungsrollen. Konkret fokussiert das NMAP auf die wechselseitigen Erwartungen zwischen Führungskraft und Organisation bzw. Team und schafft eine Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit. Im ZRM wird die Motivation des Einzelnen, sich in das Teamgeschehen ausgehend von seiner persönlichen Grundhaltung einzubringen, unter die Lupe genommen. Zunächst soll aber auf die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit in Teams und des Teamgeschehens näher eingegangen werden, bevor dann die beiden zentralen Ansätze des NMAP und des ZRM ausführlich erörtert werden.

2.3 Team

Bereits in der Steinzeit haben sich Menschen zu Gruppen zusammengeschlossen, um dadurch ihre Jagdchancen zu erhöhen. Heute finden sich Arbeitsteams in nahezu allen Berufssparten – in der Verwaltung, im Gesundheitswesen, in der Produktion, in Banken und Versicherungen, im Sport, in Schulen etc. Durch Teamarbeit hat die Menschheit in der Vergangenheit wie auch heute bedeutende Erfindungen gemacht. Ohne Teamarbeit wäre es wohl nie möglich gewesen, auf den Mond zu fliegen, oder ein Herz zu transplantieren (van Dick & West, 2005).

Im Anschluss wird zunächst eine Definition von Gruppen und Team sowie mögliche Kriterien für die Teamarbeit vorgestellt und daran anschliessen auf Vor- und Nachteile von Teamarbeit eingegangen. Das Kapitel endet mit der Darstellung des Phasenmodells der Teamentwicklung von Tuckman und Jenens (1977) und der Aufführung unterschiedlicher Teamrollen nach Belbin (1993, zitiert nach van Dick & West, 2005) die sowohl auf die Teamentwicklung wie auch die Vielfältigkeit von Teams aufmerksam zu machen.

2.3.1 Gruppen und Teams

Gemäss van Dick und West (2005) gibt es eine Vielzahl von Teamdefinitionen. Stellvertretend wird hier die Definition von Cohen und Mohrmann (1995, zitiert nach van Dick & West, 2005) aufgeführt. Gemäss diesen ist ein Team eine Arbeitsgruppe von Individuen, die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten, und die für die Qualität dieser Leistung Rechenschaft ablegen. Mitglieder eines Teams haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der

anderen Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander. Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Mitgliedern des Teams (ebd., S. 3). Van Dick und West (2005, S. 4) führen, in Anlehnung an West, Borril und Unsworth (1998), folgende drei weitere Eigenschaften von Teams auf:

Als erstes verfügt innerhalb des Teams jedes Teammitglied über eine bestimmte Rolle (z.B. Innerhalb eines Operationsteams: Krankenschwester, Chirurg, Kardiotechniker etc.). Zudem verfügen Teams innerhalb einer Organisation über eine bestimmte Identität (z.B. Verkauf, Buchhaltung, Marketing etc.) und schliesslich umfassen Teams zwischen 2-20 Mitglieder, d.h. sie sind weder zu klein noch zu gross.

Die eingangs dargestellte Definition soll nun in Anlehnung an van Dick und West (2005) anhand von zwei Beispielen veranschaulicht werden. Das klassische Beispiel für ein Team ist die Fussballmannschaft. Die Anzahl Teammitglieder (elf Spieler), das gemeinsame Ziel (ein Spiel zu gewinnen), die Rollenaufteilung (Sturm, Abwehr etc.) entsprechen dem Prototypen eines Teams. Einem Fussballspieler alleine, wäre er auch noch so gut, würde es nie gelingen, ein Fussballspiel zu gewinnen. Erst die Zusammenarbeit der Spieler führt zum Sieg. Anders sieht die Situation einer Arbeitsgruppe in einer Grossbäckerei aus. Hier wäre das gemeinsame Ziel etwa das Brotbacken: also das Abwägen der verschiedenen Zutaten, das Kneten des Teiges und das Formen und Backen des Brotes. Solange diese Arbeiten als isolierte Arbeiten ausgeführt werden, werden sich die einzelnen Arbeiter nicht als Team mit einem gemeinsamen Ziel verstehen. Erst wenn die Arbeit so gestaltet wird, dass die Teammitglieder selbst entscheiden können, wer welchen Teil der Arbeit ausführt, d.h. wenn sich das Team koordinieren muss, entsteht Teamarbeit. Damit überhaupt von Teamarbeit gesprochen werden kann und damit Teamarbeit effektiv ist, hat Hackman (1987, zitiert nach van Dick & West, 2005) folgende Richtlinien aufgestellt:

Die Tätigkeit muss für Teamarbeit geeignet sein.

1. Die Teammitglieder sehen sich selbst als Team und das Team wird von anderen innerhalb der Organisation als Team wahrgenommen.
2. Das Team hat Entscheidungsbefugnisse über die Bewältigung der Aufgaben.
3. Die Teamstruktur, inklusive der Aufgaben, der Mitglieder und der Normen, muss Teamarbeit fördern.
4. Die Organisation muss die Bedürfnisse des Teams durch Routinen und Richtlinien unterstützen.

5. Rückmeldungen und Coaching durch Experten sind verfügbar, wenn die Teammitglieder diese benötigen und einfordern (S. 7).

Die beiden Beispiele zeigen, dass Teammitglieder auf unterschiedliche Art zusammenarbeiten können. Dies hängt stark von der jeweiligen Aufgabe und den damit verbundenen Zielen zusammen.

Für die Unterstützung eines Vorgesetzten mithilfe eines kombinierten NMAP-ZRM Workshops wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass er eine Gruppe führt, die durch Teamarbeit im obigen Sinne miteinander verbunden ist und die so schnell wie möglich als Team effizient und arbeitsfähig werden soll.

2.3.2 Vor- und Nachteile von Teamarbeit

Vorteile von Teamarbeit

Die Arbeit in Gruppen und Teams ist keine neue Erfindung. In verschiedenen Produktionsbereichen wird bereits seit längerer Zeit in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen in Teams und Gruppen gearbeitet (van Dick & West, 2005). Gemäss Thompson (2004, zitiert nach van Dick & West, 2005) ist Teamarbeit in den Bereichen Kundenorientierung, Wettbewerb, Informationsgesellschaft und Globalisierung besonders vorteilhaft. Teams können flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren, sie können komplexere Produkte entwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken. In Teams können die Mitarbeiter voneinander lernen und bestehendes Wissen aktiv weiterentwickeln. Zudem fördern Teamstrukturen die Synchronisierung und Koordinierung des Wissens über nationale Grenzen hinweg (van Dick & West, 2005, S. 16). Es kommt hinzu, dass gemäss van Dick und West (2005), Mitarbeiter gerne in Teams arbeiten, wodurch das Commitment, die Identifikation (mit der Firma, dem Produkt, dem Team selbst) und das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigt. Teambasierte Strukturen steigern die Effizienz und die Qualität und erhalten das Wissen der Firma, da bei Abwanderungen stets ein Teil des Wissens im Team bleibt (van Dick & West, 2005).

Nachteile von Teamarbeit

Einer der bekanntesten Effekte ist das gut dokumentierte Phänomen des sozialen Faulenzens (social loafing). Die Leistung einer Gruppe nimmt ab, weil sich einzelne Gruppenmitglieder weniger anstrengen als sie tatsächlich könnten (z.B. beim Seilziehen). Ähnlich ist es beim Trittbrettfahrer-Effekt (free riding). Die Leistung einer Gruppe reduziert sich, weil einzelne Teammitglieder auf die Leistungen anderer Teammitglieder verlassen. Der Sucker-Effekt entsteht schliesslich daraus,

dass Teammitglieder ihre Leistung reduzieren, weil sie annehmen, dass andere Teammitglieder faulzen (van Dick & West, 2005).

Bis sich jedoch sowohl die Vor- wie auch die Nachteile von Teamarbeit zeigen, muss ein Team bereits einige Zeit zusammen arbeiten. Dabei durchlaufen Teams unterschiedliche Phasen die nachfolgend dargestellt werden.

2.3.3 Zeitliche Entwicklung und Veränderung von Teams

Das Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman und Jensen (1977) geht von einem zeitlichen Verlauf bei der Teamentwicklung aus und basiert auf dem vierstufigen Modell von Tuckman (1965). Die wesentliche Annahme von Tuckman und Jensen (1977) besteht darin, dass Teams nicht von Beginn an funktionsfähig sind, sondern verschiedene Phasen durchlaufen müssen, bis sie schliesslich produktiv arbeiten können.

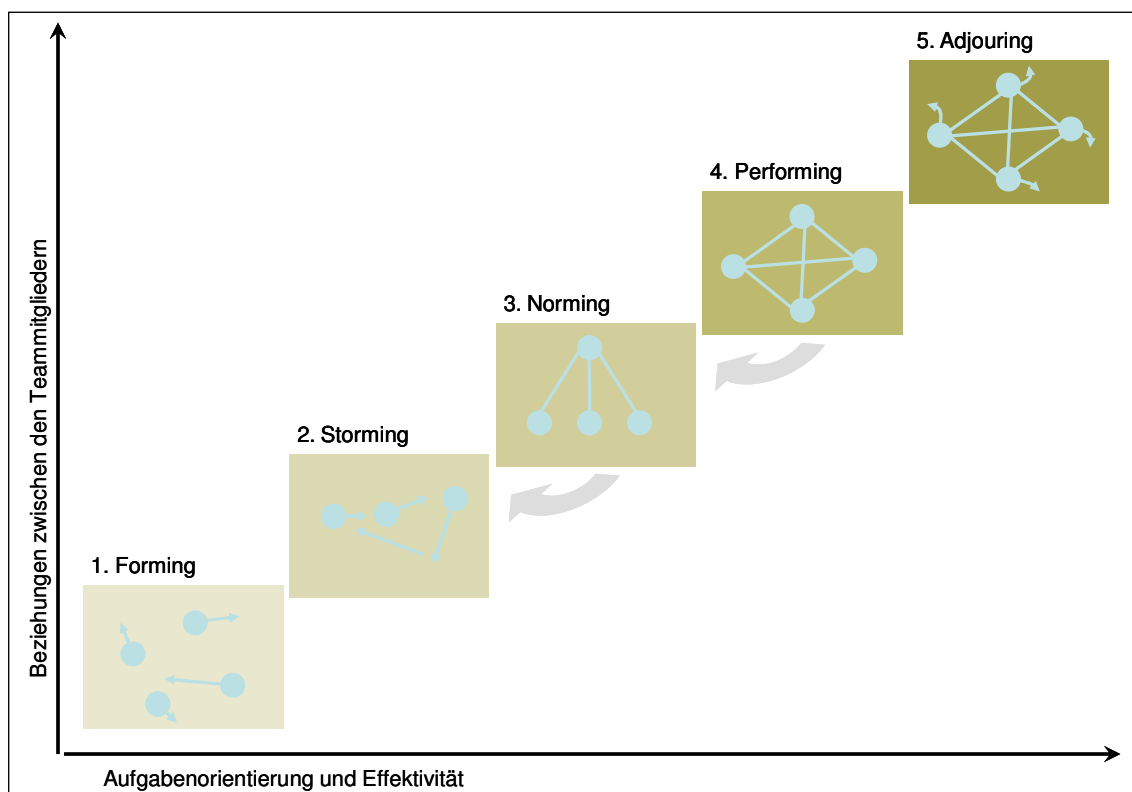


Abbildung 1: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen (1977) in Anlehnung an van Dick & West (2005, S. 23)

Wie in Abbildung 1 dargestellt, gehen Tuckman und Jensen (1977) davon aus, dass ein Team die folgenden fünf Phasen durchläuft: 1. Forming, 2. Storming, 3. Norming, 4. Performing und 5. Ad-

journing. Ein Team wird also erst in der vierten Phase produktiv. In einer ersten Phase, dem Forming dominieren im Team Unsicherheit und Konfusion. Es geht darum, erste Regeln zu definieren, Grenzen auszuloten, sich miteinander bekannt zu machen und erste Ziele festzulegen. Die Beziehungen zueinander sind noch offen (van Dick & West, 2005). In einer zweiten Phase, dem Storming, kommt es im Team zu Machtkämpfen um die Führungsrolle, zu Unstimmigkeiten über die Prioritätensetzung bei Zielen und zur Bildung von Untergruppen. In dieser Phase dominieren die Spannungen innerhalb der Gruppe. Dennoch beginnen sich die Individuen langsam aufeinander abzustimmen und Arbeits- und Organisationsabläufe zu definieren (van Dick & West, 2005). In der Norming Phase steht schliesslich der Konsens im Vordergrund. Es hat sich idealerweise eine von allen akzeptierte Führungsperson herauskristallisiert und auch die anderen Teammitglieder haben ihre Rolle gefunden. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe sind harmonischer und die Aufgabe rückt in den Vordergrund. Schliesslich wird die Gruppe in der vierten Phase, dem Performing, richtig produktiv. Jetzt arbeitet man erfolgreich zusammen und ist kooperationsbereit. Im Vordergrund steht nun klar die Aufgabenbearbeitung (van Dick & West, 2005). In der letzten Phase, die nicht für jedes Team relevant ist, löst sich das Team schliesslich auf. Dies ist etwa bei Projektteams, die über einen längeren Zeitraum zusammengearbeitet haben, der Fall. Meistens sind die Teammitglieder in dieser Phase traurig über die Auflösung der Gruppe und sie sorgen sich um ihre eigene Zukunft. Dennoch ist ein reibungsloser Ablauf dieser Phase enorm wichtig, da nun etwa die Projektdokumentation oder Fehlerkorrekturen gemacht werden müssen (van Dick & West, 2005).

Van Dick & West (2005) machen darauf aufmerksam, dass nicht immer von einem linearen Verlauf dieser Phasen ausgegangen werden kann. Es kann durchaus auch zu Rückschritten in der Teamentwicklung kommen. Diese dynamische Sichtweise die von Brodbeck (2004, zitiert nach van Dick & West, 2005) eingeführt wurde, wird in Abbildung 1 durch die Rückwärtspfeile veranschaulicht. Es kann durchaus sein, dass ein Team etwa von der Performing Phase zurück in die Norming Phase oder noch einen Schritt weiter zurück in die Storming Phase fallen kann. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein Team neue Mitarbeiter integrieren muss, und somit die Rollen im Team neu geklärt werden müssen oder wenn sich die Aufgaben verändern (van Dick & West, 2005), oder wenn ein Team einen neuen Vorgesetzten erhält, und etwa die Regeln der Zusammenarbeit, die Aufgabenverteilung und die Rollen etc. neu definiert werden müssen. An dieser Stelle setzt das New Manager Assimilation Program (kurz: NMAP) an. Es bietet dem Team und seinem neuen Vorgesetzten die Möglichkeit, die ersten drei Phasen unter mit Hilfe des NMAP Leiters zu durchlaufen und innerhalb von einem bis zwei Tagen, zu einer gewissen Abstimmung zu gelangen. Es wäre vermessen, zu denken, dass am Ende des NMAP ein funktionsfähiges Team am

nächsten Tag seine Arbeit aufnimmt, aber die Fokussierung auf das gegenseitige Kennen lernen, die Definition gemeinsamer Regeln für die Zusammenarbeit und das Festlegen gemeinsamer Ziele bewirkt, dass das Team eine klare Ausrichtung erhält und dadurch schneller effizient arbeiten kann.

2.3.4 Teamrollen

Wie bereits im vorangehenden Kapitel erwähnt, erfüllen Teammitglieder verschiedene Rollen (z.B. die Führungsrolle). Belbin (1993, zitiert nach van Dick & West, 2005) geht davon aus, dass die verschiedenen Rollen einerseits wichtig für eine erfolgreiche Teamarbeit sind und andererseits, dass Teammitglieder auf Grund ihrer Persönlichkeit und ihrer Vorlieben unterschiedliche Rollen im Team einnehmen. Basierend auf der Auswertung seiner Studien mit über 200 Teams, hat Belbin neun verschiedene Rollen beschrieben. Meistens wird eine der neun Rollen bei verschiedenen Menschen als dominant beschrieben, ihr Denken, Fühlen und Handeln besteht dann allerdings aus einem Rollenmix. In Tabelle 1 sind die neun Rollen von Belbin beschrieben.

Tabelle 1: Teamrollen nach Belbin (vgl. Beck & Fischer, 2003, zitiert nach van Dick & West, S. 27-28).

Rolle	Zentrale Merkmale
Der Koordinator	<p>Positive Eigenschaften: Mitarbeiter-orientierter Führer, den Teamzielen verpflichtet, dominant, vertrauensvoll, im Team akzeptiert.</p> <p>Schwächen: Nicht unbedingt ein Ideenlieferant.</p>
Der Macher	<p>Positive Eigenschaften: Aufgaben-orientierter Führer, hoch leistungsmotiviert, will Ziele erreichen und bringt andere dazu, in diesem Sinne zu handeln, fordert heraus, provoziert, kann Hindernisse überwinden.</p> <p>Schwächen: Neigt zu Aggressionen – zwei oder drei Macher können zu Kämpfen und Konflikten im Team führen.</p>
Der Erfinder	<p>Positive Eigenschaften: In der Regel hochintelligent, dominant, kreativ, zeichnet sich durch originelle Ideen sowie radikale und unkonventionelle Problemlösestrategien aus.</p> <p>Schwächen: Berücksichtigt manchmal wichtige praktische Aspekte nicht, schwach in Führung und Kommunikation.</p>
Der Wegbereiter	<p>Positive Eigenschaften: Knüpft Verbindungen und Netzwerke, exploriert Möglichkeiten, umgänglich, enthusiastisch und unterstützend bei der Umsetzung von Ideen.</p> <p>Schwächen: Entwickelt selbst kaum Ideen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus häufig das Interesse.</p>
Der Teamarbeiter	<p>Positive Eigenschaften: Hält den Teamgeist aufrecht, diplomatisch, humorvoll, kann gut zuhören und mit schwierigen Menschen umgehen.</p> <p>Schwächen: Häufig unentschieden, und manchmal zu rücksichtsvoll.</p>

Rolle	Zentrale Merkmale
Der Beobachter	<p>Positive Eigenschaften: Urteilt überlegt und genau nach Abwägung aller Argumente, ist zentral in Zeiten wichtiger Entscheidungen.</p> <p>Schwächen: Wirkt oft trocken und langweilig, manchmal auch überkritisch, kann nicht inspirieren und begeistern.</p>
Der Umsetzer	<p>Positive Eigenschaften: Zuverlässig, diszipliniert, praktisch veranlagt und vertrauensvoll, übernimmt Verantwortung und setzt Ideen in die Tat um.</p> <p>Schwächen. Wenig innovativ, nicht flexibel, greift neue Ideen und Möglichkeiten nur zögerlich auf.</p>
Der Perfektionist	<p>Positive Eigenschaften: Kümmert sich sorgfältig und gewissenhaft um die Details, bringt Dinge zu Ende, ist pünktlich und beharrlich.</p> <p>Schwächen: Manchmal überängstlich und kann schlecht delegieren.</p>
Der Spezialist	<p>Positive Eigenschaften: Hat wichtiges Spezialwissen, oft introvertiert und einzelgängerisch, sehr engagiert.</p> <p>Schwächen: Interessiert sich oft nur für Dinge in seinem engen Bereich, kümmert sich wenig um die Interessen anderer.</p>

Mit Hilfe der Rollenbeschreibung von Belbin (1993, zitiert nach van Dick & West, 2005) soll darauf hingewiesen werden, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Rollen im Team einnehmen und folglich in jedem Team auch unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten vorhanden sind. Es geht im Rahmen dieser Arbeit weder um eine Bewertung der Rollen noch um die Diskussion, wie Teams optimal zusammengesetzt werden sollten, sondern um eine Sensibilisierung für die Vielfältigkeit von Teams. Diese Vielfältigkeit, bzw. die einzelnen Rollen, zeigen sich im kombinierten NMAP-ZRM Workshop. Es sollte daher die Haltung der Workshop-Leitung sein, dieser Vielfältigkeit wertschätzend zu begegnen und auf die Ressourcen, die jede Rolle mit sich bringt (vgl. Tabelle 1; positive Eigenschaften), d.h. die jedes Teammitglied in sich trägt, hinzuweisen, um damit der Ressourcenorientierung des ZRM Rechnung zu tragen (vgl. Kap. 4.1, S. 21).

3 Das New Manager Assimilation Programm

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen zu den Themen Führung und Team werden im Weiteren die Konzepte des New Manager Assimilation Programms (NMAP) und des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) mit ihren theoretischen und praktischen Implikationen für die Entwicklung und Durchführung eines kombinierten Workshops, der allen genannten Aspekten gerecht werden soll, dargestellt.

Wenn Führungspositionen neu besetzt werden, gibt es sowohl für das Team als auch für den neuen Vorgesetzten eine Zeit des Eingewöhnens und der Neuorientierung. Das NMAP ist eine konkre-

te Massnahme, die einem neuen Team dabei hilft, wesentlich schneller als gewöhnlich eine effiziente und reibungslose Arbeitsfähigkeit zu erreichen.

3.1 Theoretischer und empirischer Hintergrund

John Gabarro (1985), Professor der Harvard Business School, hat sich intensiv mit der Phase der Führungsübernahme und Einarbeitung von neuen Führungskräften beschäftigt. Seine Erkenntnisse haben die Entstehung des NMAP entscheidend beeinflusst. Unter der Übernahme der Führung (taking charge) versteht er den Lernprozess und das Ergreifen von Massnahmen einer neuen Führungskraft, bis diese ihr Aufgabengebiet soweit meistert, das sie die Organisation oder ihre Abteilung mit den gegebenen Ressourcen und Einschränkungen leiten kann. Gabarro (1985) hat in einer Langzeitstudie 14 Führungsnachfolger über einen Zeitraum von drei Jahren untersucht. Er konnte wichtige Gemeinsamkeiten herausarbeiten und die folgenden fünf zentralen, vorhersehbaren Phasen der Führungsübernahme postulieren. Eine seiner zentralen Erkenntnisse ist seine Abkehr vom Mythos, dass man jeden „Allzweck-General-Manager“ auf jede Führungsposition setzen kann, und dass dies von Erfolg gekrönt sein wird. Im Gegenteil, er hat herausgefunden, dass die Erfahrung der Führungskraft einen grossen und unausweichlichen Einfluss auf die Art und Weise ihrer Führungsübernahme, ihrer Fokussierung und ihres nachhaltigen Erfolgs in der neuen Situation hat (Gabarro, 1985).

Gemäss den Erkenntnissen von Gabarro (1985) verstehen sich manche Führungskräfte rasch gut mit ihren Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, sie arbeiten sich zügig ein und haben nach einer gewissen Zeit ihre Aufgabe im Griff. Andere versagen kläglich. Der Erfolg hängt häufig mit der Branchenkenntnis, klaren Erwartungen, der Unterstützung von Vorgesetzten und guten zwischenmenschlichen Beziehungen zusammen. Meist dauert der Prozess der Führungsübernahme aber sehr lange. In den USA zwei bis zweieinhalb Jahre und in Europa teils noch länger. Ausserdem steigen die Lernkurve und das Handeln nicht stetig, sondern verlaufen in fünf unterschiedlichen Phasen. Nicht alle in Gabarro's Studie untersuchten Führungskräfte verweilten gleich lange in den einzelnen Phasen, sondern die Zeitspanne variierte zwischen 4 und 11 Monaten (Gabarro, 1985).

3.1.1 Die fünf Phasen der Führungsübernahme

1. Taking hold (Einfluss übernehmen) dauert als erste Phase meistens zwischen 3 und 6 Monaten. Sie gibt die Richtung für den restlichen Übernahmeprozess vor und ist eine Zeit des intensiven Lernens und Handelns. In dieser Phase geht für die Führungskraft darum, sich zu orientieren, die

Produkte und die Organisation kennen zu lernen, und gleichzeitig das laufende Geschäft zu erhalten. Wenn es sich für die Führungskraft um eine grössere Beförderung oder einen Branchenwechsel handelt, kann diese Phase überwältigend sein. Auch für Insider der Branche sind die Bewertung der neuen Situation und der spezifischen Produkte entscheidend. In dieser Übernahmephase nimmt die Führungskraft in der Regel erste Korrekturen vor und löst die ersten erkannten kurz- oder mittelfristigen bzw. kurz- oder mittelfristigen Probleme (Gabarro, 1985).

2. Immersion (Eintauchen) ist im Vergleich zur ersten Phase wesentlich ruhiger, denn nach 6 Monaten der Einarbeitung sind die ersten organisatorischen und personellen Veränderungen abgeschlossen. In dieser sechsmonatigen Phase führt der Verantwortliche seine Organisation fachkundig und lernt die Details besser kennen. Da die Führungskraft jetzt richtig in die neue Tätigkeit „eintauchen“ kann, versteht sie die täglichen Interaktionen und Konflikte und erlangt am Ende dieser Phase ein klares Verständnis davon, was sie zukünftig tun muss. Durch die zunehmende Erfahrung erkennt sie Zusammenhänge und Muster, die ihr vorher nicht bewusst waren. Die Analysen, Diskussionen und Auseinandersetzungen in dieser Phase resultieren in einem tieferen Verständnis der Dynamiken der Branche, der Organisation und hinsichtlich der Mitarbeiter. An dieser Stelle werden manchmal radikale Veränderungen der eigenen Strategie und Organisation vorgenommen und die Führungskraft geht der Frage nach, ob sie die richtigen Mitarbeiter an Bord hat. Grundsätzlich ist dies aber die ruhigste Phase des gesamten Übernahmeprozesses (Gabarro, 1985).

3. Reshaping (Umgestaltung) ist in den meisten Fällen eine weitere Phase von sechs Monaten. In dieser Phase kommt es zu einem Aktionsschub basierend auf den eingeführten Veränderungen, während das Lernen langsam in Routine übergeht und vor allem darin besteht, von den einzelnen Bereichen Feedback über die bestehenden Prozesse etc. einzuholen. Es werden häufig einer oder mehrere Aspekte des Unternehmens umgestaltet, damit die Führungskraft ihr geplantes Konzept abschliessend umsetzen kann. In dieser Phase kommt es durchschnittlich zu 32% der personellen und 29% der strukturellen Veränderungen. Wenn diese gross sind, gibt es entsprechend viel zu tun. Diese Phase endet damit, dass die Führungskraft ihr Konzept so weit eingeführt hat, wie das die gegebenen Umstände erlauben (Gabarro, 1985).

4. Consolidation (Konsolidierung) ist die dritte und letzte Phase in der ein grösserer Aktionsschub auftreten kann. Die Veränderungen der letzten Phase werden kritisch hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert. Offen gebliebene Themen oder unerwartete Probleme, die aus in den vorherigen Phasen getroffenen Massnahmen resultieren, werden jetzt angegangen. Zuletzt geht die Füh-

rungskraft die Dinge an, die sie vorher nicht verwirklichen konnte, wie beispielsweise eine zentrale Position mit dem richtigen Kandidaten zu besetzen (Gabarro, 1985).

5. Refinement (Verfeinerung) ist als letzte Phase von wenigen Veränderungen und zunehmender Routine geprägt. Die Führungskraft wird jetzt nicht mehr als wirklich neu im Unternehmen wahrgenommen und zunehmend an ihren Ergebnissen gemessen. Herausforderungen durch Entwicklungen in der Branche, der Technologie oder dem Marktumfeld müssen gemeistert werden und führen zu weiteren Erkenntnissen. Die Führungskraft hat sich jetzt in ihrer Rolle etabliert und sucht neue Möglichkeiten (Gabarro, 1985).

3.1.2 Erkenntnisse aus den Studien von Gabarro

Gabarro (1985) hat einige zentrale Faktoren gefunden, die darauf hinweisen, wie die Führungskraft in diesen fünf Übernahmephasen vorgeht, und wie erfolgreich sie ist. Zu diesen Determinanten gehören: die Erfahrung der Führungskraft, ihr Führungsstil, ihre persönlichen Bedürfnisse und ihr Verhältnis zu den wichtigsten Personen im Unternehmen nach einem Jahr. Hinzu kommen die Fragen, ob der Geschäftsbereich eine Umkehr („Turnaround“) braucht oder nicht und ob der Führungsstil der Führungskraft zu der ihres Vorgesetzten passt oder nicht.

Beim Vergleich zwischen neuen Führungskräften, die Brancheninsider waren, und denen, die nicht aus der Branche kamen, fand Gabarro (1985) heraus, dass die Insider (mit 5 oder mehr Jahren Erfahrung in der Branche) wesentlich schneller ihre neue Aufgabe in den Griff bekamen als die Branchenfremden. Ausserdem haben erstere 33% der strukturellen Veränderungen bereits in den ersten 6 Monaten vorgenommen und über alle Phasen hinweg mehr als doppelt so viele Veränderungen implementiert als letztere. Die Führungskräfte, die innerhalb von 3 Jahren in ihrer neuen Aufgabe scheiterten und entlassen wurden, waren in drei von vier Fällen branchenfremd (Gabarro, 1985).

Nach Gabarro (1985) stehen neue Führungskräfte in einer „Turnaround“ Situation des Unternehmens stark unter Druck und der Übernahmeprozess dauert entgegen der Erwartungen länger als unter normalen Umständen. Die einzelnen Massnahmen brauchen ähnlich lange unter allen Gegebenheiten, aber in einer „Turnaround“ Situation werden die zentralen Aktivitäten der „Reshaping“ und „Consolidation“ Phasen früher eingeleitet, was auf die Dringlichkeit des Handelns in dieser Situation hinweist. Grundsätzlich starten Führungskräfte bei einem „Turnaround“ mit einer grösseren Machtbasis und weniger Rivalitäten von Mitarbeiter, die gerne ihre Posten gehabt hätten (Gabarro, 1985).

Auch hinsichtlich des Führungsstils gibt es gemäss Gabarro (1985) ebenfalls grosse Unterschiede, wie Mitarbeiter von Anfang an auf ihren neuen Vorgesetzten reagieren. Dies beeinflusst den gesamten Übernahmeprozess. Der grösste und auffälligste Unterschied zwischen erfolgreichen und gescheiterten Übernahmen zeigt sich in der Qualität der Arbeitsbeziehungen der neuen Führungskraft zu ihren Mitarbeitern am Ende des ersten Jahres. So hatten beispielsweise drei von vier der gescheiterten Führungskräfte ein schlechtes Verhältnis zu mindestens zwei ihrer direkten Mitarbeiter, zu mindestens zwei ihrer Peers und vor allem zu ihrem Vorgesetzten. Wenn kein gemeinsames gegenseitiges Verständnis vorhanden war, so entstand auch kein Vertrauensverhältnis. Über alle Phasen hinweg, ist der Aufbau von guten Arbeitsbeziehungen kritisch für den Erfolg der neuen Führungskraft. Fast alle der gescheiterten Führungskräfte hatten Probleme mit ihren Vorgesetzten, die sich besonders auf zu viel Kontrolle und umfangreiches Delegieren bezogen. Die Ursache der Konflikte lag meist darin, dass die Führungskräfte und ihre Vorgesetzten, die gegenseitigen Erwartungen zu wenig geklärt hatten (Gabarro, 1985).

Die folgenden Implikationen leitet Gabarro (1985) aus seiner Langzeitstudie ab. Erstens lässt sich erkennen, dass die Situationsanalyse und die Einflussnahme nicht über Nacht stattfinden. Überstürzte Arbeitseinsätze dienen weder dem Individuum noch der Abteilung oder der Organisation. Zweitens gibt es nicht den „Allzweck-General-Manager“, der in jeder Situation erfolgreich ist, sondern Erfahrung und Kompetenzen sind entscheidend. Zuletzt machen verschiedene menschliche Variablen, wie der Führungsstil, einen Unterschied für das Betriebsklima, sowie das Treffen und Umsetzen von Geschäftsentscheiden (Gabarro, 1985).

Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist für alle Führungskräfte eine Herausforderung. Die erfolgreichen Führungskräfte bemühten sich darum, ihren Auftrag so explizit und klar wie nur möglich zu machen und ihre Vorgesetzte regelmässig über ihr Vorgehen, vor allem in den frühen Übernahmestadien, zu informieren. Sie waren sich ausserdem auch stärker ihrer eigenen Grenzen hinsichtlich ihrer Erfahrung und Fähigkeiten bewusst und versuchten, diese durch gezieltes Lernen oder durch den Einbezug der Fähigkeiten von Kollegen auszugleichen (Gabarro, 1985).

3.2 Praktische Konsequenzen und Erfahrungen

Abschliessend beschäftigt sich Gabarro (1985) mit der Frage, was das Top Management eines Unternehmens tun kann, um die Probleme der neuen Führungskraft zu minimieren. Gabarro gelangte zum Schluss, dass der Übernahmeprozess dadurch erleichtert wird, indem eine Firma (etwa General Electric) so genannte Assimilation Meetings für die Führungskraft und ihre Hauptmitar-

beiter anbietet, um so schneller die gegenseitigen Erwartungen herausarbeiten zu können. Unter der Leitung einer Person der Personalabteilung sprechen in diesen Meetings alle Beteiligten frühzeitig über ihre Befürchtungen und Erwartungen. Das Top Management kann auf diesem Weg Führungskräften, die noch nicht viel Erfahrung in einem bestimmten Bereich haben, spezifische Rückenstärkung geben (Gabarro, 1985).

Ein Wechsel im Top Management braucht in jedem Fall ausreichend Zeit. Werden nur kurzfristige Aufgaben zugeteilt, so kommt es zu schnellen Lösungen und die Führungskraft wird nur die Dinge in Angriff nehmen, deren Lösung sie schon kennt. Die Konzentration auf kurzfristige Aufgabenteilungen ist auch nicht sinnvoll für die mittel- und langfristige Nachfolgeplanung des Unternehmens, da neue Führungskräfte dann selten über die „Immersion“ Phase herauskommen. Genau in dieser Phase beginnt aber für einen Outsider der Branche das eigentliche Lernen, weil er dann genügend mit den Themen vertraut ist, um dahinter liegende Schwierigkeiten und Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erkennen (Gabarro, 1985).

Der mitgebrachte Erfahrungsschatz erleichtert der Führungskraft den Übernahmeprozess und stellt das Konzept des „General Managers“ (der nur Führungs- aber keine Branchen Erfahrung hat) in Frage, wie bereits mehrfach angedeutet. Das Top Management muss bei der Nachfolgeplanung abwägen, was gut für die Person, die Einheit und das Unternehmen als Ganzes ist. Wenn das Unternehmen einen Pool von gut trainierten Führungstalenten einrichten will, dann sollten sie ihren Kandidaten Aufgaben geben, die sie fordern und ihre Erfahrungen erweitern. Dies hat zwangsläufig zur Konsequenz, dass unerfahrenen Personen für einen kurzen Zeitraum Teams oder Projektgruppen zugeteilt werden, deren Leistung dadurch zunächst absinken könnte. Hier ist eine sorgfältige Kosten-Nutzen Analyse nötig, denn auch neue Führungskräfte lernen durch Feedback aus positiven und negativen Erfahrungen und sollten nicht zu lange Zeit nur mit Problemen konfrontiert werden. Auf der anderen Seite bedeutet der konsequente Einsatz von Branchenkennern, dass der Erwerb weiterführender Erfahrungen für andere Führungskräfte eingebüsst wird. Idealerweise sollten Arbeitseinsätze für neue Führungskräfte so gestaltet sein, dass sie nicht völlig außerhalb ihrer Sachkenntnis liegen und lange genug dauern, dass sie eine massgebliche Lehre daraus ziehen können (Gabarro, 1985).

In einem weiteren Artikel zum Thema Führungswechsel im Top Management eines Unternehmens gehen Davis und Clark (1993) darauf ein, wie das dadurch entstandene Trauma in der Organisation abgemildert werden kann. Nichts erschüttert ein Unternehmen so sehr wie ein Wechsel im Top Management und die neue Führungskraft sieht sich dabei mit grossen Herausforderungen

konfrontiert. In den ersten 90 Tagen der Machtübernahme entstehen gewaltige Eindrücke für und über die Führungskraft. Entstandene Fehler können bleibende und teure Folgen haben. Von der amerikanischen Armee wurde ein Anpassungsverfahren („assimilation technique“) entwickelt, das den Abteilungsleitern im Unternehmen helfen soll, schnell und wirksam das Zepter zu übernehmen. Mit diesem Verfahren wird gemäss Davis und Clark (1993) die Lernkurve auf die Hälfte der Zeit reduziert und die gegenseitige Akzeptanz und Kooperation werden gefördert. Das Ziel dieses Programms ist es, den Mitarbeitern zu ermöglichen, dass sie ihren neuen Vorgesetzten in kurzer Zeit kennen lernen, schnell gute Arbeitsbeziehungen aufbauen und eine gemeinsame Basis für Problemlösungen und Arbeitsplanung schaffen. Bei einem Wechsel im Top Management müssen immer einerseits die wichtigsten Fragen und Eindrücke der Mitarbeiter hinsichtlich der dringenden geschäftlichen und organisatorischen Belange an ihren neuen Vorgesetzten kommuniziert werden und andererseits muss letzterer in einem Treffen seinen neuen Mitarbeitern die Gelegenheit geben, Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen, die ihn als Person entmystifizieren. Davis und Clark (1993, S. 39) berichten, dass sie innerhalb weniger Stunden einen Meinungswechsel bei Mitarbeitern wahrnehmen konnten von: „warum haben sie diesen Typ eingestellt?“ zu „okay, jetzt ist nachvollziehbar, warum er hier ist.“ Diese Wandlung kommt durch die Beantwortung von Fragen wie: „was war bisher deine wichtigste Arbeit?“ oder „wie bist du ausserhalb der Arbeit?“ oder „was hast du in den letzten drei Jobs gelernt, was uns helfen wird, diese Organisation weiter zu bringen?“ etc. (Davis & Clark, 1993, S. 39). Aufgrund dieser Fragen und den Antworten des neuen Vorgesetzten erkennen die Mitarbeiter Verbindungen, die sie vorher nicht wahrgenommen haben. Dieser Assimilationsprozess kann je nach Bedürfnis der Führungskraft recht unterschiedlich gestaltet sein. Es findet mindestens ein dreistündiges Meeting mit den Mitarbeitern statt, es kann aber auch aus mehreren Treffen mit Mitarbeitern verschiedener Ebenen bestehen. In einer verbreiteten Form dieses so genannten New Manager Assimilation Programms spricht die Leitung zunächst nur mit einzelnen Mitarbeitern oder mit der ganzen Gruppe, sammelt ihre Fragen und garantiert ihnen Anonymität bezüglich ihrer Bedenken, bevor sie sich dann gemeinsam mit dem neuen Vorgesetzten unterhalten. Die Mitarbeiter wollen in der Regel wissen, warum eine Führungskraft eingestellt wurde, was er dem Unternehmen bringt, wie er führt, Leistung sicher stellt, kommuniziert etc. Die Leitung fordert die Mitarbeiter auf, sich Gedanken über die wichtigsten Herausforderungen für den neuen Vorgesetzten in den nächsten 6-12 Monaten zu machen, wie sie diese selbst angehen würden, was sie von ihm erwarten, wie sie sich als Arbeitsgruppe wahrnehmen und was er über sie wissen muss (s. Kap. 6.2, Ablauf und Dramaturgie des kombinierten Workshops, NMAP Fragen). Danach berichtet die Leitung die Ergebnisse dieses ersten Teils ohne die Mitarbeiter an die Führungskraft, die sich Gedanken dazu macht und sich auf den

Dialog mit ihren neuen Mitarbeitern vorbereitet. Jetzt ist die Plattform für eine Teamentwicklung gegeben, da die Führungskraft die meisten Fragen direkt beantwortet und ihnen sagt, was er bzw. was er nicht für sie tun kann, welches Geschäftsmodell er sieht etc.. Bestenfalls ist dieses Zusammentreffen ein wirklicher Dialog (und kein Vortrag) zwischen Chef und Mitarbeitern bei dem neue offene Fragen generiert werden. Manche Vorgesetzte sind über die offenen und persönlichen Fragen ihrer Mitarbeiter (z.B. „was bringt dich auf die Palme“) überrascht, gestehen aber ein, dass dieser Prozess zu wechselseitiger Kommunikation, mehr Engagement, grösserem Vertrauen und besserem Teamgefühl beiträgt. Die Mitarbeiter müssen nicht mehr ihre Zeit für Spekulationen über den neuen Chef vergeuden und er bekommt das Gefühl, sie mit ihren Stärken, Schwächen und ihrem Hintergrund schon lange zu kennen. Manchmal decken die Fragen der Mitarbeiter im ersten Teil Kritisches auf, wie etwa die Tatsache, dass sie im Vorfeld nicht über die Ankunft eines neuen Vorgesetzten informiert wurden. Teilweise kann der Inhalt dieser Fragen den Vorgesetzten auch davor warnen, was auf ihn zukommt (Davis & Clark, 1993).

Eine Leiterin, Nancy Badore², versucht mit dem NMAP den Verbund zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern zu festigen, indem sie den Vorgesetzten dazu veranlasst, persönliche Werte und seine eigene Verletzlichkeit zum Vorschein zu bringen. Wenn der neue Vorgesetzte sich Gedanken über die Beantwortung der Fragen macht, muss er auch Anliegen angehen, die für ihn bisher unklar waren und einen Weg finden, diese klar zu kommunizieren. Ein Grossteil des Rätselns von beiden Seiten wird durch diesen Prozess hinfällig. Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass dieser Prozess dem neuen Vorgesetzten auch schaden kann, wenn er den „falschen“ Eindruck macht. So wurde etwa eine neue Führungskraft eingestellt, die schon den Ruf hatte, arrogant und ein schlechter Zuhörer zu sein. Ein mehrstündiges Meeting zwischen ihm und seinen Leuten bestätigte ihnen, dass dies tatsächlich so war. Er ging in keiner Weise auf sie ein und wurde nach einigen Monaten wieder entlassen. Ohne das NMAP wäre es zu diesem Entscheid erst nach mindestens einem Jahr gekommen. Laut Nancy Badore stellt das NMAP eine sehr wirksame Form der Kommunikation und damit den erste Schritt zur Entwicklung des Teams dar. Es sollte aber nicht der letzte sein. Die Mitarbeiter werden ihren Vorgesetzten daran messen, ob er einhält, was er verspricht. Falls er das nicht tut, wird er an Glaubwürdigkeit verlieren. Eine Follow-up Veranstaltung drei bis sechs Monate nach dem ersten Meeting ist empfehlenswert, um festzuhalten, was aus den Zielen des ersten Treffens geworden ist. Es steht ausser Frage, dass dieser Assimilationsprozess die Erfolgchancen einer neuen Führungskraft drastisch erhöht. Diese geteilte Erfahrung

² Die Leiterin ist den Autorinnen dieser Arbeit aus einem Training bekannt. Es liegen von ihr keine Texte vor.

schaft eine Vertrauensbasis und ermöglicht, eine gemeinsame Vision aufzubauen (Davis & Clark, 1993).

Falls sich nach der Absolvierung des NMAP oder ein paar Monate später herausstellt, dass es Konflikte innerhalb des Teams oder mit dem Vorgesetzten gibt, so können weitere Massnahmen, etwa eine Teamentwicklung für das ganze Team oder ein gezieltes Coaching für einzelne Teammitglieder oder den Vorgesetzten eingeleitet werden.

3.3 Kritik am New Manager Assimilation Programm

Das NMAP ist als Massnahme für das schnelle Kennen lernen von Vorgesetztem und Team, den raschen Abbau von gegenseitigen Vorurteilen und die zügige Definition gemeinsamer Ziele sehr geeignet. Die Bearbeitung der Fragen des NMAP, die zunächst nur mit dem Team, dann mit dem Vorgesetzten und im dritten Teil mit allen Beteiligten erfolgt, ermöglicht die Wahrung der Anonymität der Teammitglieder und trägt so zu einer offenen Kommunikation bei.

Wenn wir aber davon ausgehen, dass jegliches menschliches Verhalten sowohl vom bewussten Verstand als auch vom Unbewussten beeinflusst wird (Storch & Krause, 2007), so zeigt sich, dass das NMAP nur auf die Verarbeitung der bewussten Informationen seiner Teilnehmenden fokussiert. Das was bei jedem einzelnen unbewusst abläuft wird nicht thematisiert, obwohl es beispielsweise für die Entwicklung individueller und gemeinsamer Ziele eine sehr zentrale Rolle spielt. Storch und Krause (2007) erläutern die grundlegenden Unterschiede zwischen bewusstem Verstand und adaptiven Unbewussten, den beiden Verarbeitungssysteme im menschlichen Gehirn, die unser Verhalten steuern folgendermassen: alles, was wir über unsere Wahrnehmungskanäle aufnehmen, gelangt ins adaptive Unbewusste und wird dort sehr schnell über Assoziationen, Erinnerungen und Ähnlichkeiten zu bisherigen Erfahrungen verarbeitet. Jeder Mensch legt sich so im Laufe seines Lebens einen persönlichen Erfahrungsspeicher an, dessen Inhalte sich über diffuse Körperempfindungen, Emotionen oder eine Mischung aus beiden bemerkbar machen. Das adaptive Unbewusste ist dauernd im Einsatz und wenig störungsanfällig durch äussere Reize oder innere Bedürfnisse. Es bewertet jeden Input danach, ob er für das Individuum gut oder schlecht ist, und bezieht dieses implizite Wissen in das individuelle Verhalten ein, meist ohne dass dies bemerkt wird (Storch & Krause, 2007). Der bewusste Verstand hingegen erhält Informationen aus dem adaptiven Unbewussten nur dann, wenn der Mensch aufmerksam ist, und seine Basisbedürfnisse befriedigt sind. Der bewusste Verstand befasst sich mit der Bedeutung der Informationen, und seine Inhalte sind gemäss den Regeln der Logik verbunden. Seine Bewertungen werden

demnach in richtig oder falsch eingeteilt und er kann, wenn er tätig ist, beispielsweise Gedanken sehr flexibel unterbrechen und langfristige Ziele formulieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen, berücksichtigt das ZRM beide Verarbeitungssysteme (Storch & Krause, 2007).

Im NMAP wird zwar am Ende des Programms ein Action Plan mit konkreten Handlungszielen für das Team definiert, es werden aber neben den unbewussten Anteilen auch die emotionalen Aspekte bei der Formulierung dieser Ziele vernachlässigt. Aus diesem Grund wird das NMAP in seiner bisherigen Form um Komponenten des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) ergänzt, die vor allem den unbewussten und emotionalen Einflussfaktoren auf das Verhalten der Teammitglieder zunächst in Form von individuellen Haltungszielen und dann als Mottoziel für das gesamte Team, Rechnung tragen sollen. Im den folgenden beiden Kapiteln werden zu diesem Zweck das ZRM allgemein und die Elemente daraus, die für das Konzept des kombinierten NMAP-ZRM Workshops von besonderer Bedeutung sind, erläutert.

4 Das Zürcher Ressourcen Modell

Das Zürcher Ressourcen Modell (kurz: ZRM) wurde vor gut zehn Jahren von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause entwickelt. Es ist ein Selbstmanagement-Training das Menschen dazu befähigen soll, immer öfter so zu handeln, wie es diese selbst wollen. Das ZRM basiert auf einem ressourcenorientierten Ansatz. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Mensch die meisten Ressourcen die er zur Problembewältigung benötigt, bereits in sich trägt (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 23). Die zentralen Elemente, sowohl des theoretischen Modells wie auch des Trainings, bilden die Integrationsabsicht, die Ressourcenorientierung und die Transfereffizienz. Das ZRM basiert auf Erkenntnissen der Neurowissenschaften und der Motivationspsychologie (vgl. Storch & Krause, 2007). Nachfolgend werden zuerst die zentralen Element des ZRM-Trainings und daran anschließend sein theoretischer Hintergrund dargestellt.

4.1 Die zentralen Pfeiler des ZRM-Trainings

Die **Integrationsabsicht** beim ZRM zeigt sich darin, dass verschiedene psychologische Ansätze und Theorien (z.B. aus der Verhaltenstherapie, dem Psychodrama oder der Gesprächstherapie nach Rogers, das Konzept der somatischen Marker von Antonio Damasio etc.) so integriert sind, dass diese in der Praxis angewendet und von Laien verstanden werden. Der Anspruch des ZRM Trainings besteht zudem darin, dass die verwendeten Theorien empirisch gut belegt sind und deren Nutzen für die Praxis gegeben ist (Storch & Krause, 2007).

Die **Ressourcenorientierung** im ZRM basiert unter anderem auf der Ressourcenforschung von Bandura (1981, zitiert nach Storch & Krause, 2007). Dieser plädierte für eine Abkehr von der Belastungsforschung³ und für die Ressourcenforschung. Das heisst, nicht die krankmachenden Einflüsse (z.B. Stress, Zeitdruck, Lärm, Schichtarbeit etc.) sondern vielmehr die Ressourcen, die einen Menschen gesund erhalten, sollen im Vordergrund stehen. In der Psychotherapie geht man davon aus, dass der Mensch die meisten Ressourcen, die seiner physischen und psychischen Gesundheit zuträglich sind, in sich selbst trägt. Das bedeutet, dass der Patient die Lösung zu einem guten Stück bereits kennt (bewusst und/oder unbewusst) und dem Therapeuten die Rolle des Prozessbegleiters (Hebammenprinzip) zukommt (Storch & Krause, 2007). Der Zugang zu den Ressourcen, also die Ressourcenaktivierung, ist gemäss Grawe (1998, zitiert nach Storch & Krause, 2007) wesentlich um Veränderungen herbeizuführen. Denn „woher sollen Kraft und Mut für die Veränderung kommen, wenn nicht aus dem, was der Patient und seine Lebenssituation bereits an Intentionen und Möglichkeiten mitbringen bzw. enthalten?“ (Grawe, 1998, S. 96, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 24).

Im ZRM, so Storch und Krause (2007) orientiert sich der Ressourcenbegriff weniger an der Psychotherapie sondern mehr an den Neurowissenschaften. Als Ressource gelten im ZRM neuronale Erregungsmuster, die einen Klienten hinsichtlich seiner Absichten positiv unterstützen.

Das Wort Transfer bedeutet gemäss Duden (2005, S. 1050) „Übertragung, Überführung“. Storch und Krause (2007) verfolgen mit der **Transfereffizienz** das Ziel, dass die im Training erlernten Techniken und Massnahmen von den Teilnehmenden in den Alltag übertragen werden können. Dabei spielt die Motivation der Teilnehmenden eine zentrale Rolle. Bei vielen Trainings formulieren die Teilnehmenden zwar Verhaltensvorsätze, die dann im Alltag aber schnell wieder vergessen sind. Als möglichen Grund dafür nennen Storch und Krause (2007), dass die Verhaltensvorsätze zwar sehr vernünftig sind, aber leider keinen Spass machen (z.B. weniger zu essen um das Gewicht zu reduzieren). Darum wird im ZRM Training von Beginn an darauf geachtet, dass „der Lern- und Entwicklungsprozess als lustvoll und belohnend [...] und nicht als eine beschwerliche Prozedur [erlebt wird]“ (Storch & Krause, 2007, S. 26). Neben der Motivation bilden im ZRM Training die Ressourcen des Teilnehmenden, eine weitere, den Transfer sichernde Grösse (ebd).

Da bei Veränderungsprozessen das soziale Umfeld (z.B. (Ehe)Partner, Kinder, Geschwister, Arbeitskollegen etc.) eine wichtige Rolle spielt, wird im ZRM Training den Ressourcen der Aussen-

³ Die Belastungsforschung, auch pathogenetischer Ansatz genannt, sucht nach Faktoren, welche den Menschen krank machen.

welt (social support) ein wichtiger Platz zugewiesen. In vielen Fällen reagiert das soziale Umfeld auf die Veränderungsbemühungen einer Person eher ablehnend (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 25). Beispielsweise dann, wenn eine Person sich zum Ziel setzt, sich besser abzugrenzen, folglich weniger Aufträge anzunehmen versucht und entsprechend das soziale Umfeld vermehrt ein „Nein“ an Stelle eines „Jas“ zu hören bekommt. Nach dem Training können sich die Teilnehmer untereinander als soziale Ressourcen unterstützen. Als weiteren, transfersichernden Aspekt, wird beim ZRM auf die **Expertenunabhängigkeit** der Teilnehmer geachtet. Das Training wurden von Storch und Krause (2007) so konzipiert, dass einerseits wichtige Arbeitsschritte in Kleingruppen von den Teilnehmern selbst erarbeitet werden und andererseits den Teilnehmern das Expertenwissen etwa anhand von Impulsreferaten oder Lehrbeispielen von der Trainingsleitung vermittelt wird. Am Ende des Trainings haben die Teilnehmer ein eigenes Thema bearbeitet und sie haben sich das dafür notwendige Wissen angeeignet und sind somit in der Lage zukünftig schwierige Situationen eigenständig zu bearbeiten. Dennoch kann es natürlich vorkommen, dass Teilnehmer nach dem Training in ihre alten Verhaltensmuster zurückfallen. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, werden im ZRM Training neurowissenschaftliche Erkenntnisse (vgl. Kap. 4.2) wie auch psychologisch-psychotherapeutischen Methoden (vgl. Kap. 4.4.1; Bilderkartei) und psychologischen Theorien (vgl. Kap. 4.3; Rubikon Modell) miteinander verbunden und den Teilnehmern praktisch und theoretisch vermittelt. Das heisst die Integrationsabsicht des Trainings dient ebenfalls der Transfersicherung (Storch & Krause, 2007).

Ein wesentliches Element des ZRM ist seine neurowissenschaftliche Fundierung, auf die nachfolgend eingegangen wird.

4.2 Neurowissenschaftliche Grundlage des ZRM

Der Mythos, dass der Menschen nur in jungen Jahren lernfähig ist, wurde von den Neurowissenschaften widerlegt und im Gegenzug dazu bewiesen, dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig und veränderbar ist. Nachfolgend wird zuerst dargestellt, wie das Gehirn Erfahrungen speichert und anhand des Konzepts der somatischen Marker von (Damasio, 1994, zitiert nach Storch & Krause, 2007) aufgezeigt, wie Erfahrungen vom Organismus bewertet werden.

Die Motivationspsychologische Grundlage des ZRM wird dann anhand des Rubikon-Modells von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) vorgestellt und der Unterschied zum im ZRM-Training verwendeten Rubikon-Prozesses aufgezeigt. Das Kapitel endet mit einer kurzen Darstellung aller ZRM-Trainingsphasen und der darin enthaltenen Element.

4.2.1 Das Gehirn als selbstorganisierender Erfahrungsspeicher

In den vergangenen Jahren haben die Neurowissenschaften viele neue Erkenntnisse an den Tag gebracht. Einige wesentliche und für das ZRM relevante Befunde sind gemäss Storch und Krause (2007, S. 31):

- dass das Gehirn als selbstorganisierender Erfahrungsspeicher arbeitet,
- wie das Gedächtnis auf neuronaler Ebene entsteht,
- welche Bedeutung und Rolle Gefühle und körperliche Signale bei Bewertungs- und Entscheidungsprozessen haben und
- dass unsere menschlichen Gehirne lebenslang lernfähig sind.

Gemäss Storch & Krause (2007) besteht heute in der Neurowissenschaft die Ansicht, dass es im Gehirn weder isolierte Zentren für einzelnen Fähigkeiten, wie etwa Sprechen oder Lesen, noch für Sozialverhalten oder Empathie, gibt. Das Gehirn wird als ein sich selbst organisierendes System als ein „Supersystem von Systemen“, verstanden (Damasio, 1994, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 32). Bei der Selbstorganisation geht es dem Gehirn im Wesentlichen darum, sicherzustellen, dass der Organismus, dem das Gehirn gehört, bestmöglich in der Umwelt die es vorfindet, überlebt. Oder anders gesagt, die Motivation und das Ziel sind die Erhaltung und/oder Wiederherstellung der Gesundheit, d.h. „des psychobiologischen Wohlbefindens“ des Individuums (Storch & Krause, 2007, S. 32). Dieses Ziel erreicht das Gehirn durch die Bewertung jeder einzelnen Situation in denen sich das Individuum befindet. Es bewertet jede Situation danach, ob die Konsequenzen für das Individuum gut oder schlecht waren und speichert diese Resultate ab. Die Basis der selbstorganisierenden Prozesse des Gehirns sind also Erfahrungen bzw. das Erfahrungswissen (Storch & Krause, 2007). Glücklicherweise müssen wir Menschen nicht alle Erfahrungen selbst machen. Ein Teil unserer Erfahrungen beruht auf einem sog. „Ahnenschatz“ (ebd., S. 32). Dieser besteht aus allgemeinen Erfahrungen die sich im Laufe der Evolution als bestimmte Verhaltensmuster von Generation zu Generation weitervererbt haben und einen Teil unseres Verhaltens steuern. Dazu gehört beispielsweise die weit verbreitete Angst vor Schlangen (vgl. Abbildung 3, S. 27 ff). Das Gehirn greift also sowohl auf eigene, im Verlauf des Lebens gesammelte Erfahrungen, und auf Erfahrungen des Ahnenschatzes zurück, wenn es darum geht das psychobiologische Wohlbefinden aufrecht zu erhalten bzw. wiederherzustellen (Storch & Krause, 2007). Dabei verweisen Storch und Krause (2007, S. 33) auf die Aussage von Hüther (2001), der darauf aufmerksam macht, dass das Gehirn in der Phase der Hirnentwicklung am lernfähigsten ist und in dieser Zeit am stärksten sowohl durch negative wie auch positive Erfahrungen geprägt wird. Solche frühen

Erfahrungen können sich im späteren Leben fast wie Instinkte bzw. als ausgeprägte Verhaltensroutinen äussern. Das damit verbundene Wissen bezeichnen Koukkou und Lehmann (1998a, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 34) als „maladaptives“ bzw. „wohladaptives“ Wissen. Wobei es sich beim maladaptiven Wissen um jene Erfahrungen handelt, die einem Individuum bei der Sicherung des psychobiologischen Wohlbefindens nicht nützlich waren und umgekehrt. Im ZRM erhalten die Teilnehmer Zugang zu ihrem wohladaptiven Wissen (Storch & Krause, 2007). Dies geschieht durch die Ressourcenorientierung sowie durch Wissensvermittlung, etwa zum Konzept der somatischen Marker, welches nachfolgend vorgestellt wird.

4.2.2 Das Emotionales Bewertungssystem und das Konzept der somatischen Marker

Wie vorgängig dargestellt, besteht das oberste Ziel des Organismus darin, das psychobiologische Wohlbefinden aufrecht zu erhalten. Entsprechend versucht er, möglichst viele Situation mit einem positiven Ereignis herbeizuführen bzw. aufzusuchen und Situationen mit einem negativen Resultat zu vermeiden (Storch & Krause, 2007). Damit dies möglich ist, speichert der Mensch Informationen über sich und seine Umwelt im Gedächtnis ab. Um nun die gespeicherten Informationen in Zukunft so nutzen zu können, dass sie für sein Verhalten hilfreich sind, braucht es neben der Speicherung auch eine Art Bewertungssystem. Dieses Bewertungssystem besteht gemäss Damasio in seiner ursprünglichen Form aus zwei Kategorien: „gut“ oder „schlecht“ (Damasio, 2001, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 45). Entsprechend werden Erfahrungen Damasio zufolge nach einem einfachen Prinzip ausgewertet. Dieses Prinzip heisst: „Gut für mich/schlecht für mich“; „Annähern/Vermeiden“; „Plus/Minus“ (Storch & Krause, 2002, S. 45). Dieses von Damasio als „Dualität“ beschriebene Phänomen kommt vermutlich selbst bei unbewussten Lebewesen wie etwa einer Seeanemone vor. Dagegen kann der Mensch nach Storch und Krause (2007) die ganze Bandbreite der Bewertungsskala ausschöpfen. Er verfügt gemäss LeDoux (2001, zitiert nach Storch & Krause, 2007) über ein emotionales Erfahrungsgedächtnis. Der Bewertungsvorgang selbst, so Storch und Krause (2007), wird vom limbischen System das aus evolutionär älteren Hirnstrukturen besteht und nachfolgend in Abbildung 2 dargestellt ist, ausgeführt.

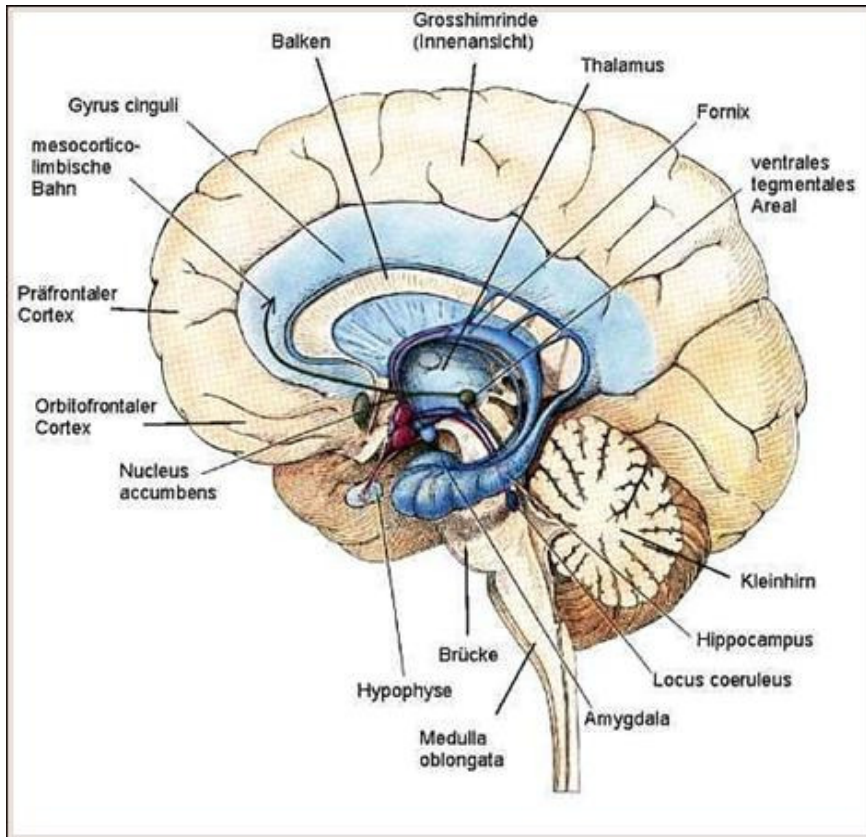


Abbildung 2: Querschnitt durch das menschliche Gehirn. Blau eingefärbt das limbische System. (online: <http://home.arcor.de/eberhard.liss/erkenntnis+thesen/gehirn-limbsyst.jpg> [14.1.08])

In den Worten von Storch und Krause (2002, S. 45), erleben wir „das Wirken des limbischen Systems [...] als begleitende Gefühle, die uns entweder vor bestimmten Handlungen warnen oder unsere Handlungsplanung in bestimmte Richtungen lenken. Gefühle sind somit «konzentrierte» Erfahrungen; ohne sie ist vernünftiges Handeln unmöglich“. Oder wie Roth (1996, zitiert nach Storch & Krause, S. 46) es ausdrückt: „Wer nicht fühlt, kann auch nicht vernünftig entscheiden oder handeln“. Der Kanal, über den sich nun diese Gefühle äussern, ist gemäss Damasio (1994, zitiert nach Storch & Krause, 2007) der Körper. Dabei werden bei einer Emotion über die Blutbahnen chemische Moleküle und über das Nervensystem elektrische Impulse an Körperorgane und Muskeln verschickt und so der Zustand des Körpers verändert – diese Veränderung ist als so genannter „somatischer Marker“ (Damasio, 2001 zitiert nach Storch & Krause, 2007), beispielsweise als gutes bzw. ungutes Gefühl im Bauch, spürbar.

Im Unterschied zum Verstand, ist das emotionale Erfahrungsgedächtnis in der Lage, Entscheide blitzschnell und im Bereich des Unbewussten, zu fällen (LeDoux, 2001, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 46). Entscheide, die über den Verstand und somit über kognitiv höhere Funktionen

(über die kortikale Bahn, den sensorischen, bzw. präfrontalen Kortex (vgl. Abbildung 3) gefällt werden, sind zwar präziser aber deutlich langsamer.

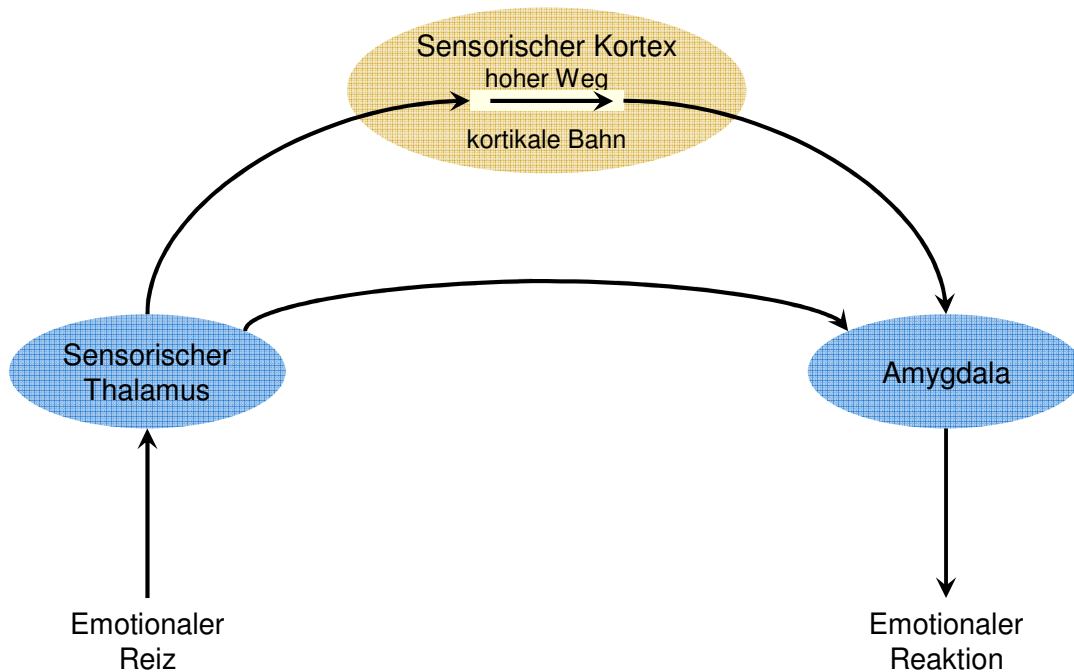


Abbildung 3: Der hohe und der niedere Weg der Informationsverarbeitung. Informationen können auf zwei Wegen zur Amygdala gelangen. Zum einen über den hohen Weg, den kortikalen Weg und zum anderen über den direkten Weg bzw. den niederen Weg. Der hohe Weg ist langsamer, da hier im Vergleich zum direkten Weg, die Informationen kortikal verarbeitet werden (Verstand/Ratio). Beim direkten Weg gelangen die Informationen zwar ohne Zwischenstopp blitzschnell in die Amygdala, dafür ist die Verarbeitung weniger genau. Die Informationsverarbeitung auf dem niederen Weg erfolgt noch unter der Bewusstseinschwelle, was es uns ermöglicht, auf potentiell gefährliche Situationen zu reagieren noch bevor wir uns derer richtig bewusst sind (LeDoux, 2001, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 48).

LeDoux verwendet hierfür das Beispiel eines Joggers, der im Wald plötzlich erschrocken stillsteht und erst einen kurzen Moment später erkennt, dass es sich bei der vermeintlichen Schlange nur um ein Ast Stück handelt (ebd., 2007, S. 46). In einem solchen Fall reagiert der Organismus mit einem „primären Affekt“, d.h. er reagiert blitzschnell (fast automatisch) auf einen Schlüsselreiz (vermeintliche Schlange) mit einem starken Gefühl (Schreck, Angst) und dem entsprechenden Verhalten (sofort stoppen), wobei die primären Affekte den im Kapitel 4.2.1 beschriebenen Ahnenschatz darstellen (vgl. Abbildung 3; direkter Weg vom Thalamus zur Amygdala). Erst nach dieser ersten, unbewussten Bewertung erfolgt eine zweite Bewertung der Situation durch den Verstand, der dann sehr präzise (aber eben langsamer) erkennt, dass es sich um ein Stück Holz und nicht um eine Giftschlange handelt. Für unser Überleben sind die primären Affekte enorm wichtig – lieber einmal zu viel stoppen und einen Stock für eine Schlange halten als umgekehrt

(Storch & Krause, 2007). Für den Berufsalltag ist es wichtig zu wissen, dass der Mensch über zwei Bewertungssysteme verfügt und dass je nach Situation es durchaus sinnvoll ist, Entscheidungen anhand der somatischen Marker zu fällen.

Neben den primären Affekten gibt es gemäss Damasio (1994, zitiert nach Storch & Krause, 2007) auch sekundäre Affekte. Hierzu gehören alle gefühlsmässigen Reaktionen die sich ein Mensch im Verlauf seines Lebens aneignet, bzw. erlernt. So gehört etwa die Furcht vor Blitz und Donner zu den primären Affekten, jedoch die Angst ein Streichholz anzuzünden, weil man sich dabei einmal die Finger verbrannt hat, zu den sekundären Affekten. Wichtig zu wissen ist, dass sowohl die primären wie auch die sekundären Emotionen auf dieselbe Art und Weise funktionieren und dies obwohl sie einen anderen Ursprung (Ahnenschatz vs. Erlernen) haben.

Es ist folglich wichtig, zu erkennen, dass nach Aussagen der Neurowissenschaften, die Bewertung von Handlungsalternativen nicht ausschliesslich von der Vernunft, d.h. über rationales Denken, vorgenommen wird, sondern dass bei jedem Bewertungsvorgang die Gefühle eine entscheidende Rolle spielen (Storch & Krause, 2007).

4.3 Motivationspsychologische Grundlagen des ZRM

Das ZRM-Training orientiert sich in seinem Ablauf am Rubikon-Modell, welches von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelt wurde. Das Rubikon-Modell ist ein Prozessmodell welches zielrealisierendes Handeln erklärt. Das Modell zeigt, welche Phasen ein Wunsch über die Zeit hinweg durchlaufen muss, bis eine Person schliesslich soweit motiviert und aktiviert ist um zielrealisierend Handeln.

Den Begriff des Rubikon wählte Heckhausen (1989) in Anlehnung an Julius Caesar. Dieser stand im Jahre 49 v. Chr. mit seinen Truppen in Norditalien vor dem Fluss Rubikon. Seine Entscheidung, den Fluss zu überqueren und damit einen Krieg zu beginnen, gab er damals, nach einer Phase des Abwägens, mit den Worten „alea jacta est“⁴, bekannt (Storch & Krause, 2007). Das Ziel dieses Modells besteht gemäss Gollwitzer (1991) darin, einen theoretischen Rahmen für die beiden Grundprobleme der Motivationspsychologie, die Auswahl von Handlungszielen und die Zielrealisierung, analysieren zu können anbieten zu können, da die beiden Problemstellungen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können.

⁴ Lateinisch: Der Würfel ist gefallen.

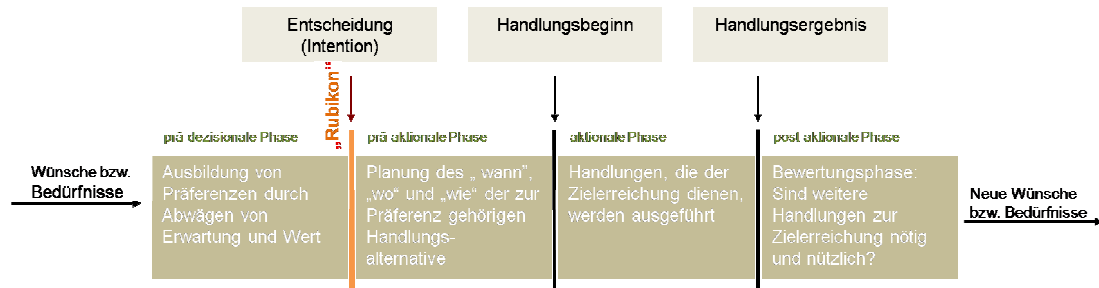


Abbildung 4: Das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer (abgeänderte Version, vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 286).

Das ursprüngliche vierphasige Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer wie es in Abbildung 4 dargestellt ist, beinhaltet die Phasen: 1) prä-dezisionale Phase, 2) prä-aktionale Phase, 3) aktionale Phase und 4) post-aktionale Phase, wurde von Storch und Krause (2007) um eine Phase erweitert. Basierend auf der Kritik von Grawe (1998, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 65), die besagt, dass das Rubikon-Modell nichts über die Herkunft der Wünsche und Bedürfnisse aussagt, haben besagte Autoren dem Rubikon-Modell die Phase Bedürfnisklärung der prä-aktionalen Phase vorgeschaltet. Nachfolgend werden die einzelnen Phasen des Rubikon-Prozesses gemäss Storch und Krause (2007) vorgestellt.

4.4 Der Rubikon-Prozess

Der Rubikon-Prozess als Basis für das ZRM-Training von Storch und Krause (2007) besteht also aus fünf Phasen. Die ersten beiden Phasen dienen dazu, herauszufinden, was eine Person möchte und ein entsprechendes Handlungsziel zu formulieren. In diesen beiden Phasen wird die Motivation für die Verhaltensänderung aufgebaut. In den drei nachfolgenden Phasen steht die Vorbereitung des zielrealisierenden Handelns und dessen Ausführung im Vordergrund, d.h. die Aufrechterhaltung der Motivation, die Volition. Die Überschreitung des Rubikons und damit die Umwandlung eines Wunsches in eine Intention, entspricht dem Übergang von motivationalen Prozessen in volitionale Prozesse (vgl. Gollwitzer, 1991).

Der Rubikon-Prozess wird im ZRM-Training in fünf Phasen durchlaufen, wobei die Phasenübergänge im Zentrum stehen und, wie in Abbildung 5 dargestellt, fünf aufeinander aufbauende Trainingsmodule bilden:

- Phase 1: Vom Bedürfnis zum Motiv
- Phase 2: Vom Motiv zur Intention
- Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool

- Phase 4: Die Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- Phase 5: Integration und Transfer

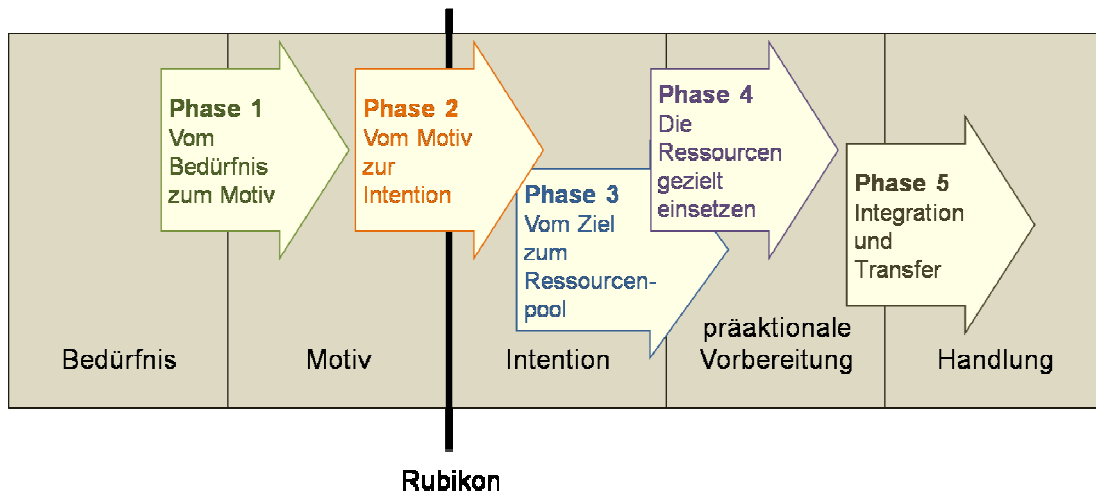


Abbildung 5: Der Rubikon-Prozesses und seine fünf Trainingsphasen wie sie ZRM-Training durchlaufen werden (abgeänderte Version, vgl. Storch & Krause, 2007, S. 65).

Die erste Phase des ZRM-Trainings widmet sich dem Übergang vom Bedürfnis zum Motiv. Das Ziel der zweiten Phase ist die Überquerung des Rubikons mit einem anhand von drei Kernkriterien (s. Kap. 4.4.2, S.31) handlungswirksam formulierten Ziel. Dies entspricht bei Gollwitzer dem Übergang der motivationalen in die volitionale Phase. Zur Multicodierung (d.h. Speicherung des Ziels auf der kognitiven, sensomotorischen und emotionalen Ebene) des Ziels, wird in der dritten Phase ein Ressourcenpool erarbeitet. In der vierten Phase steht wie schon in der dritten Phase, ebenfalls die prä-aktionale Vorbereitung im Vordergrund, indem Ausführungsintentionen (vgl. Gollwitzer, 1999) erarbeitet werden. Dies damit am Ende des Trainings die Teilnehmer bestmöglich auf die Handlungsausführung vorbereitet sind. Den Abschluss des Trainings bilden in der fünften Phase die Integration und der Transfer des Gelernten, indem sich das Training thematisch auch den sozialen Ressourcen widmet. Die einzelnen Phasen werden nachfolgend kurz beschrieben.

4.4.1 Phase 1: Vom Bedürfnis zum Motiv

Gemäss Storch und Krause (2007) entstehen unsere Wünsche und Bedürfnisse im limbischen System (s. Abbildung 2, S. 26), also dort, wo sich auch das Erfahrungsgedächtnis befindet. In der ersten Phase des ZRM-Trainings geht es nun darum, mögliche unbewusste Wünsche und Bedürfnisse zu entdecken, da diese mit verantwortlich sein können, wenn bewusste Motive (z.B. Neujahrsvorsätze) nicht oder unbefriedigend realisiert werden können. D.h. unbewusste Bedürfnisse können mit bewussten Motiven in Konflikt stehen (Zielkonflikt). So kann etwa die Absicht, im neuen Jahr

mehr Sport zu treiben, in Konflikt mit dem unbewusst vorhandenen Bedürfnis nach mehr Ruhe und Entspannung stehen (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 67). Ferner gibt es Menschen, die gar nicht genau wissen, was sie eigentlich wollen, d.h. die nicht in der Lage sind, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu äussern (ebd., S. 68). Um unbewusst vorhandene Bedürfnisse und Wünsche zu erschliessen und diese für die weitere Lebensgestaltung der Teilnehmer mit einzubeziehen, wird im ZRM-Training in der ersten Trainingsphase mit einer Bildkartei gearbeitet. Dabei handelt es sich um einen Satz von ca. 30-80 Bildern mit unterschiedlichen Motiven (Tiere, Pflanzen, Landschaften, Kunst, Comics, Menschen etc.) die den Teilnehmern zur Auswahl stehen. Die Teilnehmer suchen sich aus diesen Bildern dasjenige Bild aus, welches sie, gekennzeichnet durch die Wahrnehmung eines positiven somatischen Markers (s. Kap. 4.2.2, S. 25), anspricht (Schweizerdeutsch: „agumped“). Daran anschliessend werden in Kleingruppen mit Hilfe des Ideenkorbverfahrens⁵ möglichst viele positive Assoziationen zum Bild gesammelt. Diese Ideensammlung unterstützt den Bildbesitzer bei der Exploration seiner unbewussten Bedürfnisse und Wünsche und dient somit zur Klärung des Motivs. Am Ende dieser ersten Phase wissen die Teilnehmer, in welchem Bereich ihrer aktuellen Lebenssituation sie etwas verändern möchten, d.h. sie verfügen über ein bewusstes, kommunizierbares Motiv, sie kennen ihr aktuelles Thema (Storch & Krause, 2007, S. 95).

4.4.2 Phase 2: Vom Motiv zur Intention

Das Ziel der zweiten Phase besteht nun darin, dass die Teilnehmer mit einem handlungswirksam formulierten, allgemeinen Haltungsziel den Rubikon überqueren. Aus den teilweise bewussten Bedürfnissen und Wünschen sind kommunizierbare Motive geworden und vielleicht stehen, neben sich entgegengesetzten Motiven auch sich ergänzende oder alternative Motive im Raum. Es geht nun darum, die verschiedenen Motive solange gegeneinander abzuwägen, bis sich ein Motiv durchsetzt und es damit zu einer Entscheidung kommt. Sind jedoch alle Motive gleich stark, wird der Übergang in die nächste Phase nicht möglich (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 96).

Die Überquerung des Rubikons

Die Überquerung des psychologischen Rubikons bedeutet den Übergang vom ‚Wählen‘ zum ‚Wollen‘. Dabei ist ersteres von einem weniger starken Affekt begleitet als letzteres, welches mit ei-

⁵ Verfahren aus dem ZRM-Training. Jeweils mindestens drei Personen arbeiten zusammen und sammeln möglichst viele, positive Assoziationen zu einem Bild. Eine Person ist die Bildbesitzerin. Eine weitere Person protokolliert alle Assoziationen und die dritte Person achtet auf die Zeit (ca. 10 Minuten pro Teilnehmerin). Das Ziel dieses Verfahren besteht darin, der Bildbesitzerin möglichst viele positive Ideen zu ihrem Bild zu generieren, damit diese anhand der Assoziationen in einem ersten Schritt mehr über aktuelles ihr Thema herausfindet, d.h. ihr Thema klären kann und mögliche Zielkonflikte entdeckt und ausgeschaltet werden können (Storch & Krause, 2006).

nem starken Gefühl der Entschlossenheit einhergeht (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 70). Storch und Krause (2007) ziehen zur Erklärung an dieser Stelle das Konzept der somatischen Marker (s. Kap. 4.2.2, S. 25) von Damasio (1994, ebd.) herbei. Damasio misst den somatischen Markern bei Entscheidungssituationen eine grosse Bedeutung bei, da sie die Antwort unseres emotionalen Erfahrungsgedächtnisses darstellen und somit den Menschen dabei unterstützen, zu erkennen, welche Entscheide dem psychobiologischen Wohlbefinden zu- bzw. abträglich sind. Im ZRM-Training wird das Auftauchen positiver somatischer Marker als „Go!“-Befehl verstanden, um mit einem Motiv, bzw. einem handlungswirksam formulierten Ziel, über den Rubikon zu gelangen (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 71).

Die drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel

Um über den Rubikon zu gelangen, reicht ein positiver somatischer Marker allerdings noch nicht aus. Im ZRM nimmt daher die Zielformulierung einen wichtigen Platz ein. Sie wird anhand von drei Kernkriterien überprüft:

1. Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein.
2. Die Realisierbarkeit des Annäherungsziels muss zu 100% unter der eigenen Kontrolle liegen.
3. Das Ziel muss mit einem positiven somatischen Marker gekennzeichnet sein (Storch & Krause, 2007, S. 98)

Annäherungs- versus Vermeidungsziele

Ein und dasselbe Ziel kann entweder als Annäherungsziel oder als Vermeidungsziel formuliert werden. Annäherungsziele sind so formuliert, dass der zu erreichende Zustand in der Formulierung enthalten ist, also beispielsweise, ich bin ruhig und gelassen. Umgekehrt enthalten Vermeidungsziele in der Formulierung den Zustand der vermieden werden soll, also beispielsweise, ich lasse mich nicht stressen. Menschen, die Vermeidungsziele formulieren, fühlen sich gemäss Storch und Krause (2007) weniger kompetent bei der Umsetzung ihrer Ziele in Handlung als jene Menschen, die ihre Ziele als Annäherungsziele formulieren. Auch Vermeidungsziele werden in unserem Gehirn als „Vorstellungsbilder“ (Damasio, 1994, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 99) repräsentiert. D.h. um sich vorzustellen, etwas nicht zu tun (z.B. nicht zu stolpern), muss man sich zuerst vorstellen, wie man dies tut (eben zu stolpern) um dann mental dieses Bild des Stolpern durchzustreichen. Mit diesem Vorgang wird aber genau das neuronale Netz aktiviert, welches nicht hätte aktiviert werden sollen (ebd.).

100% unter der eigenen Kontrolle

Hierbei handelt es sich um die persönliche Überzeugung, ein gestecktes Ziel tatsächlich erreichen zu können; Um die Selbstwirksamkeit - self-efficacy - Bandura (1997, zitiert nach Storch & Krause, 2007), oder wie es Kuhl (2001, S. 259) ausdrückt, „die Erwartung, eine Handlung ausführen zu können, d. h. trotz innerer und äusserer Schwierigkeiten die („Willens“-) Kraft zu haben, die Handlung tatsächlich auszuführen“. Ein Ziel muss folglich so formuliert werden, dass die zielführenden Handlungen unter der eigenen Kontrolle stehen, d.h. von der Person selbst ausgeführt werden können. Ziele zu erreichen, die nicht unter der eigenen Kontrolle stehen, ist sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Wichtig hierbei ist, dass Kontrolle, im ZRM als Kontrollierbarkeit verstanden, nicht mit „Macht“ verwechselt wird. Es geht nicht darum, Kontrolle über andere Menschen zu erlangen oder auszuüben, sondern gemeint ist die Kontrolle über das eigene Handeln (Storch & Krause, 2007, S. 102). Insbesondere in der Führungsthematik ist dies von Relevanz. Das Verhalten der Mitarbeiter liegt nur bedingt unter der Kontrolle von Führungskräften. Sie können sich aber überlegen, was sie selbst beitragen können, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich ein Mitarbeiter so verhält wie dies von der Führungskraft gewünscht wird (ebd.).

Positiver somatischer Marker

Wenngleich die Bewertung selbst unter der Bewusstseinschwelle liegt, so kann das Signal der erfolgten Bewertung trotzdem wahrgenommen werden. Somatische Marker können von der Person selbst, aber auch von anderen Personen anhand der Körperreaktion, des Körperausdrucks etwa in Form eines „glückseligen Grinsens“ das sich über das Gesicht ausbreitet, beobachtet werden (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 105). Somatische Marker haben eine hohe „face-validity“, d.h. auch Laien sind sehr schnell in der Lage, das Vorhandensein, bzw. Nicht-Vorhandensein somatischer Marker zu diagnostizieren (ebd.).

Allgemeine Haltungsziele

Die Teilnehmer verfügen nun über ein handlungswirksam formuliertes Ziel. Anders als in anderen Selbstmanagement Trainings (z.B. Balance Your Life, L. J. Seiwert, 2005) wird im ZRM-Training darauf geachtet, dass das handlungswirksam formulierte Ziel als allgemeines Haltungsziel und nicht als Verhaltensziel formuliert wird. Das Haltungsziel wird später auch nicht in Unter- oder Teilziele und entsprechende Verhaltensweisen zerlegt, sondern in seiner Ganzheit belassen (Storch & Krause, 2007). Dies da die Forschung gezeigt hat, dass situationsübergreifend formulierte Haltungsziele (s. Abb. Abbildung 6) als stärker zum Selbst gehörend erlebt werden und dadurch mit stärkeren Emotionen verbunden sind. Gollwitzer (1987, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 93) bezeichnet diesen Zieltypus als „Identitätsziele“ und beschreibt sie als „unstillbar“. Verhaltensziele (insbesondere schwierige Verhaltensziele) sind dagegen, so Kuhl (2001, zitiert nach

Storch & Krause, 2007, S. 95) schwerer umzusetzen, weil damit ein System im Gehirn aktiviert wird, welches einen positiven Affekt herab reguliert. D.h. Verhaltensziele wirken demotivierend und gelangen somit nur schwer (wenn überhaupt) über den Rubikon. Haltungsziele wirken dagegen stärker motivierend und sie nutzen sich nicht ab (Storch & Krause, 2007). Haltungsziele können wie in Abbildung 6 dargestellt, gleich wie Verhaltensziele, sowohl situationspezifisch wie auch situationsunspezifisch formuliert werden (ebd.).

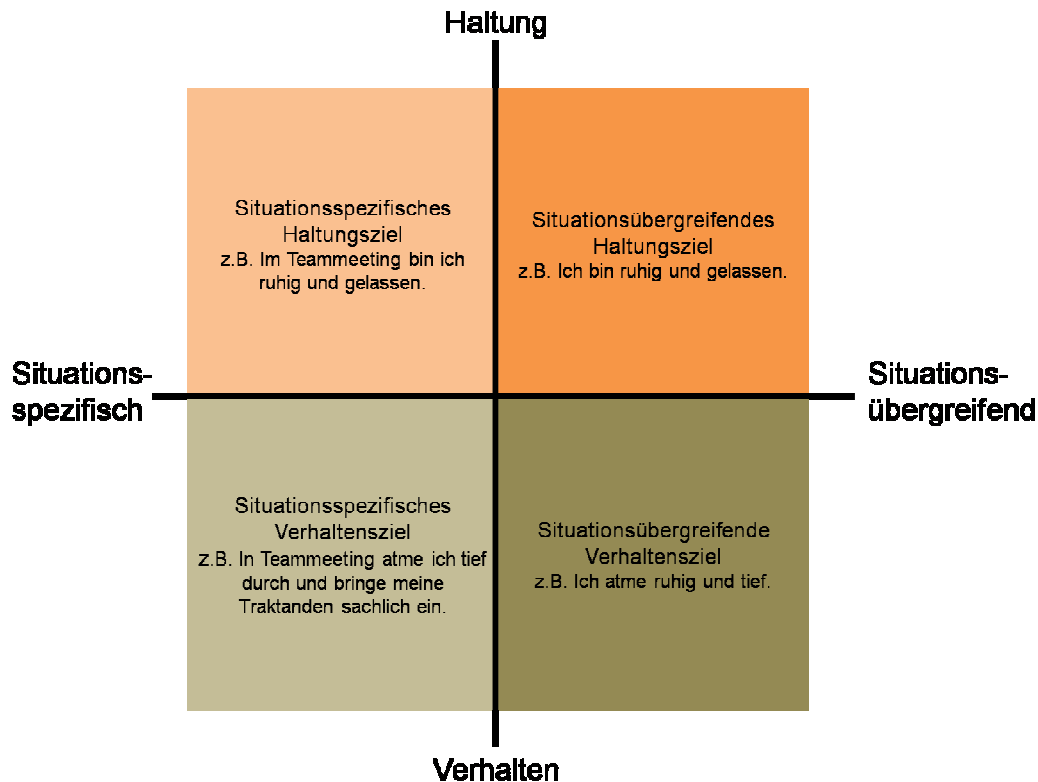


Abbildung 6: Die vier Möglichkeiten der Zielformulierung: Situationsübergreifende oder -spezifische Verhaltens- oder Haltungsziele (nach Storch & Krause, 2007, S. 93).

Um über den psychologischen Rubikon zu gelangen, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass ein Ziel möglichst als situationsübergreifendes Haltungsziel und gemäss den drei Kernkriterien – als Annäherungsziel, unter der eigenen Kontrolle stehend und begleitet von einem starken somatischen Marker – formuliert sein muss.

4.4.3 Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool

In der dritten Trainingsphase verfügen die Teilnehmer über eine Intention in Form eines handlungswirksam formulierten Ziels. Der Wille, etwas verändern zu wollen, ist als feste Absicht vor-

handen und es geht nun darum, diese in Handlung zu überführen. Die Phase der Motivation ist mit der Überschreitung des Rubikons abgeschlossen und es beginnt jene der Volition (Gollwitzer, 1991, S. 43). Jetzt steht die Umsetzung des Ziels im Vordergrund. Die meisten Menschen können, laut Storch und Krause (2007) bereits mit einem handlungswirksam formulierten Ziel damit beginnen, zielgerichtet zu handeln. Da dies aber nicht bei allen der Fall ist, „werden in dieser Phase Vorbereitungen getroffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die neue Intention im Ernstfall auch in Handlung umgesetzt werden kann“ (ebd., S. 73). Einer der Hauptgründe, warum neu gebildete Intentionen nicht umgesetzt werden können, liegt in der mangelhaften Bahnung, des damit verbundenen, neuen neuronalen Netzes. Ältere und somit gut gebahnte Verhaltensweisen können leichter aktiviert werden. Da gemäss Roth (1996, zitiert nach Storch & Krause, 2007, S. 74) unsere Handlungssteuerung mehrheitlich in Hirnregionen, die von uns nicht bewusst gesteuert werden können, geschieht, können wir diese impliziten Prozesse nur bedingt steuern. Das erste Ziel dieser Phase besteht daher darin, das Ziel vom expliziten Wissenssystem ins implizite Wissenssystem zu überführen (Automatisierung des Ziels). Dafür wird im ZRM-Training die Methode des Priming verwendet. Das zweite Ziel dieser Trainingseinheit ist die Multikodierung des Ziels. Multikodierung bedeutet, dass Informationen zum Ziel auf möglichst vielen Ebenen (kognitiv, sensomotorisch und emotional) gespeichert werden, damit das zum Ziel gehörende neue neuronale Netz später von möglichst vielen Ebenen aus aktiviert werden kann. Auf der sensomotorischen Ebene wird dies etwa durch das Embodiment (wird nachfolgend beschrieben) des Ziels erreicht (Storch & Krause, 2007).

Priming

Unbewusstes Lernen wird als Priming bezeichnet. Im ZRM wird diese Methode bewusst eingesetzt, indem sich die Teilnehmer passend zu ihrem handlungswirksam formulierten Ziel, verschiedene Erinnerungshilfe an möglichst vielen Orten in ihrem Alltag installieren. Die Erinnerungshilfen sollen die Teilnehmer bewusst und unbewusst (als Primes) an ihr Ziel erinnern. Wenn sich die Teilnehmer – bewusst oder unbewusst – an das Ziel erinnern, wird das entsprechende neuronale Netz aktiviert und gestärkt und damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das zielrealisierende Handeln im Ernstfall ausgeführt werden kann. Durch die Erinnerungshilfen und die Primes kann das neuronale Zielnetz zuverlässig und ohne Anstrengung gebahnt werden (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 75). Im Training selbst wird den Teilnehmer in einem Impulsreferat aufgezeigt, wie sich implizites und explizites Lernen aus neurowissenschaftlicher Sicht abspielt. Zudem überlegen sich die Teilnehmer, welche stationären und mobilen Erinnerungshilfen sie in nächster Zeit installieren wollen (ebd.).

Embodiment

Der Hirnforscher Antonio Damasio bezeichnet den „Körper als die Bühne der Gefühle“. Das heisst, wer mit seinen Gefühlen arbeiten will, der muss auch lernen mit seinem Körper zu arbeiten. Gut gebahnte neuronale Netze sind gemäss Storch und Krause (2007, S. 119) kognitiv, emotional und sensomotorisch kodiert. Kognitiv ist das Ziel bereits den Zielsatz und emotional durch den positiven somatischen Marker kodiert. Es fehlt eine Kodierung auf der sensomotorischen Ebene, die im ZRM durch das Embodiment erfolgt. Bei dieser Methode wird versucht das handlungswirksam formulierte Ziel als Körperausdruck darzustellen. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt, da der Körperausdruck zu einem grossen Teil willentlich beeinflusst und entsprechend ein bestimmter (der gewünschte) Gemütszustand erzeugt werden kann (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 119). Über diese, mit dem Zielzustand zieladäquaten Körperverfassung, kann das neuronale Zielnetz fortan ebenfalls aktiviert werden. Das Ziel ist nun multikodiert und kann von verschiedenen Ebenen aus aktiviert werden.

Am Ende dieser Trainingsphase haben die Teilnehmer das handlungswirksam formulierte Ziel, Ideen für verschiedene stationäre und mobile Erinnerungshilfen und eine zieladäquate Körperverfassung als mögliche Ressourcen zur Zielaktivierung in ihrem Ressourcenpool. Der Ressourcenpool ist für die Teilnehmer als Angebot gedacht. Sie können daraus für sich diejenigen Ressourcen auswählen, die sie besonders einfach aktivieren können bzw. zu denen sie einen guten Zugang haben. Für die einen Teilnehmer ist dies der Zielsatz, andere bevorzugen den Körper oder das Bild als ihre wichtigste Ressource (Storch & Krause, 2007).

4.4.4 Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen

Die Teilnehmer kennen nun verschiedene Ressourcen. Das Ziel dieser vorletzten Trainingsphase ist die Vorbereitung des gezielten Ressourceneinsatzes im Alltag. Die Teilnehmer sollen laut Storch und Krause (2007) dazu von der Haltungsebene in die Handlungsebene wechseln. Aus dem allgemeinen Haltungsziel werden in Form von Ausführungsintentionen konkrete Verhaltensweisen für verschiedene Situationen erarbeitet. Im ZRM wird zwischen den Situationstypen A, B und C unterschieden. Zu den A-Situationen zählen einfache, vorhersehbare Alltagssituationen, wo die Verwirklichung des Ziels einfach ist. Diese A-Situationen wurden von den Teilnehmern unter guten Bedingungen (z.B. in den Ferien) auch schon vor dem Training gemeistert. B-Situationen sind vorhersehbare Situationen wo die Verwirklichung des Ziels nur schwer gelingt. Das Hauptaugenmerk im ZRM gilt der Vorbereitung einer mittelschweren B-Situation, da sie vorhersehbar sind. C-Situationen sind schliesslich Situationen, die unvorhersehbar und überraschend eintreten und das

zielrealisierende Handeln folglich nur schwer verwirklicht werden kann (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 132 ff). Durch die bewusste Planung wird aus der Zielintention eine Ausführungsintention. Ausführungsintentionen drücken laut Gollwitzer (1999) aus, *wie* etwas erreicht werden soll. D.h. sie sind im Vergleich zu den Zielintentionen, die das *was* ausdrücken, präziser. Zudem werden Ausführungsintentionen dreimal häufiger in Handlung umgesetzt als Zielintentionen ohne Ausführungsintentionen (ebd.). Der Grund dafür liegt Gollwitzer zufolge darin, dass durch die Bildung von Ausführungsintentionen situationsspezifische Schlüsselmerkmale von der Person leichter erkannt werden. Dies weil durch die Ausbildung von Ausführungsintentionen bereits eine Bahnung im Gehirn vorliegt und die Handlungsinitiierung deshalb beinahe automatisch ausgelöst wird (ebd.; vgl. Storch & Krause, 2007).

Im ZRM-Training erarbeiten die Teilnehmer anhand einer konkreten B-Situation eine sehr detaillierte Ausführungsintention. Sie überlegen sich genau, wie sie in welcher Situation und durch den Einsatz von welchen Ressourcen, ihr Zielnetz aktivieren wollen, um zieladäquat handeln zu können (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 134, 194 ff).

Die Teilnehmer erfahren zudem mehr über den Ablauf der Stressroutine und die damit einhergehenden, typischen Stressreaktionen. Sie analysieren die Kernzone der Belastungs-Episode und erarbeiten für sich individuelle Stopp-Befehle, um die Stressroutine zu unterbrechen. Die Teilnehmer werden zudem dazu animiert, nach Gemeinsamkeiten (Mustern) von verschiedenen schwierigen Situationen zu suchen, um so mögliche intern und externe Vorläufersignale (z.B. der bissige Unterton des Chefs der erahnen lässt, dass er heute sicher einen Grund findet damit es zum Konflikt kommt) für sich zu erkennen. Diese Sensibilisierung für sich anbahnende, schwierige und belastende Situationen, ermöglicht es den Teilnehmern längerfristig, frühzeitig ihre Ressourcen zu aktivieren und dadurch zieladäquat handeln zu können (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 136, 199 ff).

Am Ende dieser Trainingsphase haben die Teilnehmer potenzielle Überlastungssituationen und mögliche Vorläufersignale identifiziert, einen Stopp-Befehl zur Unterbrechung der Stressroutine erarbeitet und ihren Ressourcenpool entsprechend erweitert (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 206).

4.4.5 Phase 5: Integration und Transfer

In der letzten Trainingsphase stehen die individuelle Reflexion dieses mehrstufigen Prozesses den die Teilnehmer durchlaufen haben und die Aktivierung der Ressourcen der gesamten Gruppe im Vordergrund. Die Reflexion erarbeitet jeder Teilnehmer für sich, indem er beispielsweise ein Bild

mit dem Titel „Mein Ziel, meine Ressourcen“ malt und anhand dieses Bildes seinen Prozess den anderen kurz (in Kleingruppen oder in Auszügen auch im Plenum) vorstellt. Dadurch erhält jeder Teilnehmer noch im Training die Möglichkeit den anderen Teilnehmern seine durch den Prozess veränderten Identitätsaspekte in einer integrierten Form vorzustellen (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 140). In einem zweiten Schritt werden die Teilnehmer dazu angeregt, auf freiwilliger Basis, Tandems zu bilden. Dies mit dem Ziel, dass sich die Partner auch nach dem Training gegenseitig weiter unterstützen (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 207). Diese sozialen Ressourcen sind besonders wichtig, da die Teilnehmer nach dem Training nicht damit rechnen können, dass ihnen Menschen, die nicht mit ZRM vertraut sind, die gleiche verständnisvolle Haltung entgegenbringen, wie dies die anderen Kursteilnehmer tun können (vgl. Storch & Krause, 2007, S. 138).

5 Elemente des ZRM-Trainings im kombinierten ZRM-NMAP Workshop

Die folgenden, bereits im letzten Kapitel beschriebenen Elemente des ZRM sind wichtige Bestandteile des kombinierten NMAP-ZRM Workshops, da sie die Verbindung zwischen NMAP und ZRM herstellen und einen entscheidenden Beitrag zur Formulierung des Teamzieles leisten. Aus diesem Grund werden sie in Kapitel 5 auf S. 38 nochmals hervorgehoben und in Kapitel 6 auf S. 41 als Impulsreferate in der Dramaturgie des kombinierten Workshops wieder aufgegriffen.

Element 1: Was ist ZRM?

Die Teilnehmer sollen erfahren, was ZRM ist und welche Elemente diesem Training entnommen wurden um nicht nur auf einer rationalen Ebene sondern auch auf einer emotionalen Ebene Ziele für das Team zu formulieren. Den Teilnehmer werden kurz die Grundpfeiler des ZRM dargelegt (vgl. Kap. 4.1, S. 21).

Element 2: Der Rubikon-Prozess

Anhand des Rubikon-Prozesses (dargestellt auf einem Flip-Chart, vgl. Abbildung 5, S. 30) erfahren die Teilnehmer mehr über die motivationspsychologische Grundlage des ZRM und erhalten zudem einen Überblick über den weiteren Verlauf des Workshops. Die Teilnehmer sollen erkennen, welche (Reife)Stadien ein Wunsch über die Zeit durchläuft, bis er schliesslich in Handlung umgesetzt werden kann. Auf den Rubikon-Prozess wird während des Workshops immer wieder verwiesen und den Teilnehmern dadurch aufgezeigt, wo sie sich im Prozess befinden.

Element 3: Somatische Marker

Die Teilnehmer erfahren, wie das menschliche Gehirn funktioniert (s. Kap. 4.2.1, S. 24), dass jeder Mensch über zwei Bewertungssysteme verfügt und wie diese arbeiten (s. Kap. 4.2.2, S. 25). Den Teilnehmern soll bewusst werden, dass Entscheidungen nicht nur rational sondern auch mit Hilfe der somatischen Marker gefällt werden können. Sie sollen die Vor- und Nachteile der beiden Entscheidungssysteme kennen lernen. Sie benötigen dieses Wissen, um im kombinierten Workshop mit Hilfe ihrer positiven somatischen Marker ein Bild für sich auszuwählen, das sie bei ihrer individuellen Zielerreichung in und mit diesem Team unterstützt.

Element 4: Die Bildkartei

Wie im klassischen ZRM-Training, wird auch im kombinierten ZRM-NMAP Workshop die Bildkartei zur Klärung des Themas eingesetzt. Im kombinierten Workshop sollen sich die Teilnehmer ein Bild aussuchen, welches sie spontan „agumped“, wo sie einen starken somatischen Marker wahrnehmen, wenn sie an sich selbst in diesem Team denken. Sie sollen sich vorstellen, was sie brauchen, damit es ihnen in diesem Team gut geht (Die konkrete Frage im Workshop lautet: Was brauche ich, dass es mir in diesem Team gut geht?). Nur wenn es ihnen in diesem Team gut geht, werden sie zukünftig in der Lage sein, motiviert die erforderliche Leistung zu erbringen.

Damit möglicherweise mehrere Teilnehmer dasselbe Bild auswählen können, werden die Bilder auf dem Boden ausgebreitet und die Teilnehmer schauen sie sich in Ruhe alle an. Wer sich für ein Bild entschieden hat, geht zurück an seinen Platz, lässt das Bild aber noch liegen, damit sich auch andere Teammitglieder für dasselbe Bild entscheiden können. Erst wenn sich alle gesetzt haben, holen die Teilnehmer ihr Bild. Mit Hilfe des Bildes erarbeitet jeder Teilnehmer wie im klassischen ZRM-Training für sich ein Ziel. Dazu wird im Anschluss an die Bilderwahl ebenfalls das Ideenkorbverfahren eingesetzt.

Element 5: Das Ideenkorbverfahren

Das Ziel des Ideenkorbverfahrens besteht zum einen darin, dem Bildbesitzer unter Einbezug anderer Teilnehmer, möglichst viele positive Assoziationen zu seinem Bild zu liefern, und zum anderen unterstützen die vielen Ideen den Bildbesitzer bei der Exploration und Klärung seines Themas. Im kombinierten Workshop bildet der Ideenkorb wie im klassischen ZRM-Training die kreative Basis für die Formulierung individueller handlungswirksamer Haltungsziele. Diese individuellen Mottoziele bilden im kombinierten Workshop den Ausgangspunkt für die Bildung des Teammottos, eines Ziels für das gesamte Team, welches gemeinsam entwickelt werden soll (s. Kap. 6; Der kombinierte NMAP-ZRM Workshop). Denn nur wenn das individuelle Ziel jedes Einzelnen über ein ge-

meinsames Auswahlverfahren in das Teammotto einfließt, kann sich jedes Teammitglied mit dem später entwickelten Teammotto identifizieren.

Element 6: Die drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel

In der Wirtschaft werden Ziele häufig anhand der so genannten S.M.A.R.T-Regel gebildet. D.h. Ziele sollen spezifisch, messbar, attainable (erreichbar), realistisch und tangible (greifbar) sein. Solche Ziele mögen zwar gut messbar sein, wirken bei den Mitarbeitern aber selten über längere Zeit motivierend. Im Gegenteil, oftmals werden den Mitarbeitern Ziele aufgedrückt, die nicht oder nur begrenzt unter ihrer eigenen Kontrolle stehen (z.B. der Anstieg des Aktienkurses um xy%) und bei denen bestenfalls die Aussicht auf einen möglichen Bonus einen positiven somatischen Marker auslöst. Das Impulsreferat zum handlungswirksam formulierten Ziel (s. Kap. 4.4.2, S. 31) gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Ziele zukünftig auf ihre Handlungswirksamkeit zu überprüfen und allenfalls die Formulierung und das Ziel entsprechend anzupassen. Zudem werden sie dafür sensibilisiert, dass es ohne eine entsprechende (Grund)Haltung schwierig ist, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Entsprechend erhalten die Teilnehmer ebenfalls ein kurzes Impulsreferat zum Unterschied von Haltungs- und Verhaltenszielen.

Element 7: Verhaltens- vs. Haltungsziele

Die Teilnehmer sollen anhand dieses Impulsreferats und einer entsprechenden Graphik (s. Abbildung 6, S. 34) erkennen, wie wichtig die Haltung für die Motivation und die Überschreitung des Rubikons und damit für die Zielerreichung ist. Sie erfahren, dass Haltungsziele im Vergleich zu Verhaltenszielen als stärker zum Selbst gehörend (Identitätsziele) erlebt werden, dadurch mit einem stärkeren positiven Affekt verbunden sind und somit leichter über den Rubikon gelangen. Insbesondere schwierige Verhaltensziele wirken dagegen eher demotivierend (s. Kap. 4.4.2). Den Teilnehmern soll bewusst werden, dass sie als Team eine gemeinsame Haltung entwickeln müssen, um so ihre Leistungsziele erreichen zu können. Also beispielsweise über das Haltungsziel: „Wir geben unser Bestes“ wird das Ziel, ein Projekt termingerecht und mit hoher Qualität abzuschließen eher erreicht als über entsprechende Verhaltensziele wie etwa: „Wir machen Überstunden.“

Die Teilnehmer werden darauf hingewiesen, dass die entwickelten Haltungsziele nicht wie in anderen Trainings üblich, in Unter- oder Teilziele zerlegt werden, sondern dass das Haltungsziel im ZRM-Training als Ganzes, als Identitätsziel, über den gesamten Prozess hinweg, bestehen bleibt (s. auch Kap. 4.4.2).

Element 8: Neuronale Plastizität

Anhand eines kurzen Impulsreferates, untermalt mit den entsprechenden Graphiken (Darstellung der synaptischen Verbindung – s. Storch & Krause, 2006, Anhang, Arbeitsblatt Nr. 5) erfahren die Teilnehmer, wie der Mensch neue Verhaltensweisen lernt, bzw. alte verlernt. Das Ziel dieses Referates besteht darin, den Teilnehmern aufzeigen, dass gut gebahnte neuronale Zielnetze einfacher aktiviert werden können als schlecht gebahnte. Sie sollen erkennen, dass für die Bahnung eine häufige und erfolgreiche Aktivierung notwendig ist.

Element 9: Einsatz von Erinnerungshilfen und Primes

Die Teilnehmer lernen, dass durch den Einsatz von Erinnerungshilfen (bewusster Einsatz) und Primes (unbewusster Einsatz) das neuronale Netz aktiviert werden kann. Für ihr Teammotto sollen sie sich gemeinsam überlegen, wie sie sich gegenseitig an ihr Motto erinnern können. Eine Möglichkeit besteht darin, am Ende des Workshops ein gemeinsames Bild zu malen, welches dann im Büro aufgehängt wird. Das Bild dient anfänglich als Erinnerungshilfe und wird später vermutlich zu einem Prime (s. Kap. 4.4.3). Die Teilnehmer können sich gegenseitig auch bei ihrer individuellen Zielerreichung (individuelles Ziel) als soziale Ressourcen unterstützen und einander Erinnerungshilfen oder Primes installieren helfen. Im Vordergrund des kombinierten Workshops steht jedoch das Teammotto und damit einhergehend Überlegungen des Teams, wie sie sich gegenseitig an ihr Teammotto erinnern wollen, bzw. welche Primes sie einsetzen möchten. Priming ist insbesondere kurz nach dem Workshop wichtig, da dann das neuronale Zielnetz noch schwach ist und das Teammotto leicht wieder in Vergessenheit geraten kann. Allenfalls besteht die Aufgabe der Leitung darin, das Team in regelmässigen Abständen nach dem Workshop an ihr Teammotto zu erinnern. D.h. die Leitung übernimmt damit die Funktion einer sozialen Ressource (s. Kap. 4.4.5) und unterstützt so den Transfer des ZRM-Teils in den Arbeitsalltag womit auch ein kleines Element aus der fünften ZRM-Trainingsphase in den kombinierten Workshop einfließt.

6 Der kombinierte NMAP-ZRM Workshop

Basierend auf allen bisher dargestellten Erkenntnissen aus den theoretischen Überlegungen zu den Themen Führung und Team und aus den Ansätzen des NMAP und ZRM, wurde ein Workshop entwickelt, der sowohl die Vorgehensweise des NMAP als auch zentrale Elemente und Vorgehensweisen des ZRM integriert und kombiniert.

Beim NMAP steht vor allem das Sich-Besser-Kennen-Lernen von Team und Führungskraft im Vordergrund mit dem Ziel, allfällige gegenseitige Vorurteile abzubauen, Erwartungen aneinander zu

verbalisieren und als Team arbeitsfähig zu werden. Es wird ein gemeinsames Verständnis für die anzugehenden Aufgaben geschaffen und die erfolgreiche Zusammenarbeit wird mit der Definition eines Massnahmenplanes (Action Plan) vorbereitet. Dieser Action Plan enthält die absehbaren Aufgaben, die von einzelnen Teammitgliedern oder vom Team als Ganzes zu bestimmten Zeitpunkten erledigt sein sollten. Er stellt Ziele dar, die auf bewussten und rationalen Überlegungen zu den Erfordernissen der Arbeitswelt basieren, ohne die jeweilige Gefühlslage oder die unbewussten Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder zu berücksichtigen. Ein Team arbeitet aber nur dann wirklich gut zusammen, wenn nicht nur die gestellten Aufgaben und Herausforderungen, sondern auch die Stimmung, der Zusammenhalt und andere emotionale Aspekte und Befindlichkeiten im Team stimmen. IM ZRM Teil des kombinierten Workshops wird über die Konstruktion individueller Haltungsziele den unbewussten Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder Rechnung getragen. Mithilfe eines gemeinsam definierten Teammottos legt das Team den Grundstein für erfolgreiche Zusammenarbeit auf der emotionalen Ebene und ist dadurch wahrscheinlich auch stärker motiviert, den im NMAP Teil definierten Massnahmenplan, gemeinsam in die Tat umzusetzen.

In den folgenden Unterkapiteln wird darauf eingegangen, wie der kombinierte NMAP-ZRM Workshop zu organisieren und durchzuführen ist.

6.1 Organisation des kombinierten Workshops

Führungskräfte, die ein Team neu übernehmen, werden idealerweise vom zuständigen Personalverantwortlichen auf die Möglichkeit, einen NMAP-ZRM Workshop mit dem Team durchzuführen, hingewiesen. Die Anfrage für einen solchen kann jedoch auch durch den Manager selbst erfolgen. In einem ersten Schritt wird zuerst die Führungskraft vom Kursleiter⁶ über den Inhalt, das Ziel und den Ablauf des kombinierten Workshops informiert. Daran anschliessend erhält das Team dieselben Informationen. Die Einladung zum kombinierten Workshop sowie die Organisation erfolgen schliesslich durch den Manager, bzw. dessen Assistenz. Vor Beginn des Workshops sind folglich alle Beteiligten über seinen Sinn, den Ablauf und das Ziel des Workshops informiert. Die Organisation des kombinierten Workshops erfolgt ca. 8 Wochen vorher. Idealerweise findet er extern, d.h. in einem Seminarhotel statt, damit sich das Team ungestört auf diese Aufgabe konzentrieren kann. Zudem fördert eine externe Durchführung die Teambildung, da der Workshop so einen gewissen „Event-Charakter“ erhält und die Teilnehmenden für die Mahlzeiten und am Abend aus-

⁶ Wenn möglich, wird der Manager von einer Person aus der Personalentwicklung (Training & Development, kurz: T&D) über den kombinierten NMAP-ZRM Workshop informiert.

serhalb des Büros zusammen kommen. Die einzelnen organisatorischen Schritte sind nachfolgend in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Organisation des kombinierten Workshops (eigene Darstellung).

Was muss vorab gemacht/organisiert werden?	Wer?	Bis wann?
Beratungsgespräch auf Anfrage des Vorgesetzten	T&D	Nach Bedarf
Vorgespräch mit Manager führen, Team vorinformieren (Ziel, Inhalt, Ablauf des Workshops) Festlegen Termin	T&D	Ca. 6-8 Wochen vor Workshop
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation der Räumlichkeiten, des Materials & der Verpflegung - 1 Plenarraum (Grösse entsprechend der Teilnehmerzahl), U – Bestuhlung ohne Tische - Mind. 2 Flipcharts - 3-5 Pinwände (weniger wenn es möglich ist, die beschrifteten Flip-Charts an den Raumwänden zu befestigen) - Moderatorenkoffer - Begrüssungskaffee - Kaffeepausen Vormittag/Nachmittag - Mahlzeiten am Abend und Mittags Evtl. Übernachtungsmöglichkeiten abklären/organisieren	Assistenz des Managers oder T&D	Ca. 8 Wochen vorher Beginn des Workshops
Einladungsschreiben an das Team , Anhang mit Informationen zum kombinierten NMAP-ZRM Workshop verschicken	Manager	Ca. 4 Wochen vorher

6.2 Ablauf und Dramaturgie des kombinierten Workshops

Den ersten Teil des kombinierten Workshops (s. Phase 1 und 2, Abb. 7) absolvieren die Teammitglieder alleine mit der Leitung und halten ihre Antworten auf die sechs NMAP Fragen (s. Dramaturgie, S. 43) auf einem Flipchart fest. Der Manager bearbeitet anschliessend mit der Leitung die erarbeiteten Statements des Teams während das Team selbst Pause hat (s. Phase 3 und 4, Abb. 7). Danach beantwortet und kommentiert der Manager die Fragen des Teams und im Anschluss erarbeitet die ganze Gruppe einen gemeinsamen Action Plan (s. Phase 6, Abb. 7). An diesem Punkt endet der NMAP Teil des kombinierten Workshops und die ZRM Elemente kommen zum Einsatz. Zunächst werden die wichtigsten Erkenntnisse und Methoden des ZRM (s. Phase 6, Abb. 7) erläutert. Im Anschluss daran darf sich jeder Teilnehmer ein Bild aus der ZRM Bildkartei

unter der Überlegung, „was brauche ich, dass es mir in diesem Team gut geht?“, aussuchen und ein entsprechendes individuelles Haltungsziel, ein Mottoziel, formulieren (s. Phase 7-9, Abb. 7). Über einen differenzierten Auswahlprozess wird dann für das gesamte Team ein Teammotto entwickelt und mit Erinnerungshilfen versehen (s. Phase 10 und 11, Abb. 7). Allenfalls kann das ganze Team zusammen ein Bild malen, welches zum entwickelten Teammotto passt und dann im Büro aufgehängt wird. Es dient als Erinnerungshilfe, bzw. später als Prime (s. Phase 12, Abb. 7). Der kombinierte Workshop endet mit einer Feedbackrunde (s. Phase 13, Abb. 7) und klingt mit einem gemeinsamen Abendessen aus (s. Phase 14, Abb. 7).

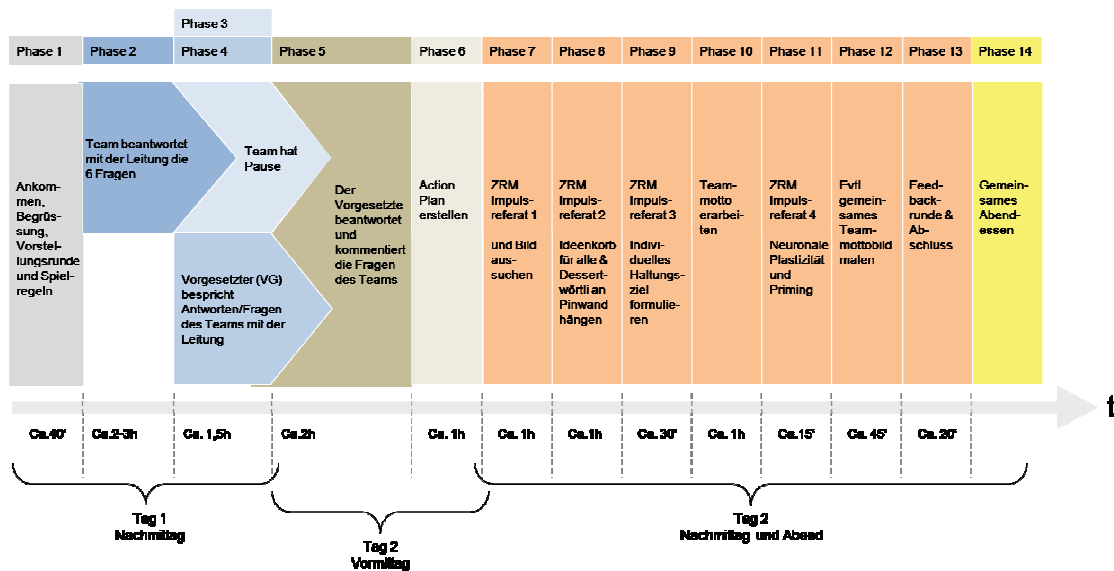


Abbildung 7: Zeitlicher und organisatorischer Ablauf des NMAP Workshops mit ZRM Komponenten (eigene Darstellung)⁷.

Auf den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf, die Dramaturgie des kombinierten Workshops, wird in der nachfolgenden Tabelle 3 detailliert eingegangen.

Tabelle 3: Dramaturgie des kombinierten NMAP-ZRM Workshops.

Zeit	Inhalt	Wer	Methode & Hilfsmittel
10min	Phase 1: Begrüßung und Erläuterung der Zielsetzung des kombinierten Workshops durch die Leitung	Leitung/Team	<ul style="list-style-type: none"> Vortrag Sitzordnung für die einzelnen Einheiten des Workshops wird ausgelöst

⁷ Diese Abbildung ist im Anhang nochmals grösser abgebildet.

Zeit	Inhalt	Wer	Methode & Hilfsmittel
10min	<p>Ablauf des Workshops vorstellen (vgl. Abbildung 7, S. 44)</p> <p>Phase 1: Begrüssung, Zielsetzung, kurze Vorstellungsrunde, Spielregeln (alle)</p> <p>Phase 2: Fragen bearbeiten (nur Team ohne Manager)</p> <p>Phase 3 und 4: Beantwortung vorbereiten (nur Manager, Pause für das Team)</p> <p>Phase 5: Feedback und Diskussion Manager (alle)</p> <p>Phase 6: Action Plan erstellen (alle)</p> <p>Phase 7: ZRM Impulsreferat 1 (siehe Anhang), Bild aussuchen</p> <p>Phase 8: ZRM Impulsreferat 2 (siehe Anhang), Ideenkorb für alle TN und „Dessertwörtli“ an Pinnwand hängen</p> <p>Phase 9: ZRM Impulsreferat 3 (siehe Anhang), individuelles Haltunzsziel formulieren</p> <p>Phase 10: Teammotto erarbeiten</p> <p>Phase 11: ZRM Impulsreferat 4 (siehe Anhang), Primes suchen</p> <p>Phase 12: evtl. gemeinsames Teammottobild malen</p> <p>Phase 13: Feedbackrunde und Abschluss</p> <p>Phase 14: Gemeinsames Abendessen</p>	Leitung	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Flipchart (FC) Advanced Organizer
10min	<p>Kleine Vorstellungsrunde für die Leitung; alle Teilnehmer (TN) stellen sich kurz unter Angabe folgender Punkte vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Name • Vorname • Aufgabengebiet • Wann ist dieser Workshop für mich ein Erfolg? 	Leitung Team	<ul style="list-style-type: none"> • Karten auf Pinnwand
10min	<p>Spielregeln</p> <p>Die TN definieren die Spielregeln, wie sie miteinander umgehen wollen und welche Feedbackregeln sie anwenden möchten. Leitung hält diese auf dem Flipchart fest und fordert alle auf, bei Verletzung der Spielregeln im weiteren Verlauf darauf aufmerksam zu machen. Leitung verweist auf absolute Vertraulichkeit auch von ihrer Seite.</p>	Leitung Team	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion/FC
2-3h	<p>Phase 2:</p> <p>Leitung erarbeitet mit dem Team die NMAP Fragen an den Manager: Die Fragen und Aussagen dürfen geschäftlicher und persönlicher Natur sein.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was wisst Ihr bereits über mich? (geschäftlich und persönlich) 2. Was wisst Ihr noch nicht und möchtet es gerne erfahren? 	Leitung Team	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation/FC

Zeit	Inhalt	Wer	Methode & Hilfsmittel
	<p>3. Was benötigt ihr als Team von mir?</p> <p>4. Was muss ich unbedingt über euch als Team wissen?</p> <p>5. Welches sind die wichtigsten Punkte, auf welche wir als Team in den nächsten 12 – 24 Monaten fokussieren sollten?</p> <p>6. Welche konkreten Massnahmen müssen eingeleitet werden, um diese wichtigsten Punkte zu erfüllen?</p> <p>Achtung: Alle Fragen und Aussagen müssen so formuliert sein, dass sie nachher vom Manager und der Leitung verstanden werden und vom Manager eine aussagekräftige Antwort gegeben werden kann!</p>		
1-1.5h	<p>Phasen 3 und 4:</p> <p>Team hat 1-1.5h Pause</p> <p>In dieser Zeit wird der Manager durch die Leitung über den 1. Teil des kombinierten Workshops informiert. Die Leitung führt den Manager durch die Fragen, erklärt, was gemeint ist (ohne Namen zu nennen) und berät ihn für die anschließende Beantwortung mit dem Team. Dabei ist es wichtig, dass der Manager nur die Fragen beantwortet, die er beantworten will, aber begründet, weshalb er zu gewissen Punkten nichts sagen möchte. Er kann sich neben die Fragen Randnotizen auf die Flipcharts machen.</p>	Team Manager und Leitung	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing, Coaching
2h	<p>Phase 5:</p> <p>Team, Manager und Leitung finden sich wieder im Plenum ein. Leitung erklärt den Ablauf der folgenden Diskussion:</p> <p>„Manager hat sich inzwischen intensiv mit euren Fragen und Aussagen auseinandergesetzt. In der folgenden Beantwortung bleibt jedes Teammitglied weiterhin anonym. Es sein denn, jemand möchte etwas nachfragen und sich damit outen“. Dem Manager steht max. 2h Zeit zur Beantwortung der Fragen zur Verfügung. Alle Teammitglieder können Rückfragen stellen und die Leitung fördert den Dialog und interveniert, wenn es zu persönlich wird, oder die Spielregeln nicht mehr eingehalten werden. Der Manager geht auf alle Fragen ein, wobei die Fragen 5 und 6 bzw. deren Antworten in den Actionplan überleiten.</p>	alle	<ul style="list-style-type: none"> • Q&A und FC

Zeit	Inhalt	Wer	Methode & Hilfsmittel
1h	<p>Phase 6:</p> <p>Die Leitung fasst mit dem gesamten Team den Actionplan zusammen. Basierend auf den Fragen 5 und 6 wird ein Massnahmenpaket (Action Plan) definiert, welches über den genannten Zeitraum von 12 – 24 Monaten helfen und unterstützen soll. An der Pinnwand werden die Massnahmen im folgenden Rahmen angelegt: Wer (macht)? Was ? Bis wann?</p> <p>Die Massnahmen sollten für alle nachvollziehbar und die fixierten Deadlines realistisch sein.</p>	alle	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion • FC
1h	<p>Phase 7:</p> <p>Impulsreferat 1: Was ist ZRM? Der Rubikon Prozess, somatische Marker und die Bildkartei (siehe Anhang). Leitung legt ZRM Bildkartei aus und fordert alle TN auf, sich ein Bild zur Frage auszusuchen: Welches Bild hilft mir, mich in diesem Team wohl zu fühlen? Was brauche ich, dass es mir in diesem Team gut geht?</p>	Leitung	<ul style="list-style-type: none"> • FC
1h	<p>Phase 8:</p> <p>Impulsreferat 2: Ideenkorb (siehe Anhang). Jeder TN stellt sein Bild vor und erhält einen Ideenkorb aus dem Plenum (oder bei einer grossen Gruppe aus der Kleingruppe). Aus diesem Ideenkorb sucht sich jeder TN drei „Dessertwörtli“ aus und schreibt diese auf Kärtchen (die „Dessertwörtli“ sollen von einem positiven somatischen Marker begleitet sein!) Alle ausgesuchten „Dessertwörtli“ werden für alle gut sichtbar an eine Pinnwand gehängt.</p>	Alle	<ul style="list-style-type: none"> • FC/evtl. Malutensilien • ZRM Bildkartei • Karten • Pinnwand
30min	<p>Phase 9:</p> <p>Impulsreferat 3: Die drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel und Verhaltens- versus Haltunzsziele (siehe Anhang). Jeder TN formuliert für sich gemäss den ZRM Kriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel, ein individuelles Mottoziel. Leitung weist darauf hin, dass diese Ziele im Plenum sichtbar gemacht werden. Wenn jemand das für sein Ziel nicht möchte, soll er es sagen.</p>	Alle	<ul style="list-style-type: none"> • FC/evtl. Malutensilien • ZRM Bildkartei • Karten • Pinnwand
1h	<p>Phase 10:</p> <p>Gemeinsame Erarbeitung eines Teammottos (dies knüpft an die vereinbarten Spielregeln der Zusammenarbeit und den definierten Actionplan an und orientiert sich an ZRM Erkenntnissen). Jeder TN erhält drei Punkte und klebt sie hinter die bevorzugten „„Dessertwörtli““. TN wird aufgefordert, Punkte dort zu kleben, wo ein positiver somatischer Marker für ein mögliches Teammotto spürbar ist. Leitung schreibt max. 6 „Dessertwörtli“ mit der höchst-</p>	Leitung Alle	<ul style="list-style-type: none"> • Karten • Pinnwand • 3 Punkte pro TN

Zeit	Inhalt	Wer	Methode & Hilfsmittel
	ten Punktzahl ab und bildet 2 Kleingruppen (KG). In den beiden KG werden jetzt Vorschläge für ein Teammotto kreiert. Im Plenum wird mit Punkten das Mottoziel ausgewählt, das die meisten Punkte erhält. An der Formulierung des Teammottos wird solange gefeilt, bis alle TN einverstanden sind.	2 KG	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Punkt pro TN
1h	<p>Phasen 11 und 12:</p> <p>Impulsreferat 4: Neuronale Plastizität und Priming (siehe Anhang).</p> <p>Für das neu entstandene Teammotto werden jetzt mit einem Ideenkorb, Erinnerungshilfen gesucht und evtl. malt das ganze Team gemeinsam ein Teambild fürs Büro.</p>	Leitung Alle	<ul style="list-style-type: none"> • FC
20min	<p>Phase 13:</p> <p>Feedbackrunde</p> <p>Verabschiedung mit Hinweis auf ERFA Workshop nach 3-6 Monaten und auf Follow-up Angebote wie Coaching für den Manager.</p> <p>Phase 14:</p> <p>Gemeinsames Abendessen</p>	Leitung Alle	<ul style="list-style-type: none"> • FC

Nach dem Workshop sollte von der Leitung ein zusammenfassendes Protokoll über den NMAP Teil, d.h. über die beantworteten Fragen und vom Action Plan, erstellt und zuerst an den Teamleiter und dann an die Teilnehmer verschickt werden. So kann sichergestellt werden, dass alle den Action Plan vorliegen haben und der Vorgesetzte diesen zusammen mit seinem Team weiter verfolgen kann. Zur Unterstützung des ZRM Teils könnte die Workshop-Leitung das Team hinterher von Zeit zu Zeit an ihr Teammotto erinnern, indem sie dem Team etwa eine E-Mail mit dem Teammotto zusendet und so als soziale Ressource das Team unterstützen.

7 Diskussion und Ausblick

Wie in dieser Arbeit vorgestellt, verfolgt der kombinierte NMAP-ZRM Workshop einerseits die Absicht, eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einem neuen Vorgesetzten und seinem Team durch frühzeitige Klärung der gegenseitigen Erwartungen zu etablieren. Andererseits werden die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt und die gute Zusammenarbeit im Team soll durch die Schaffung einer gemeinsamen Haltung in Form des zusammen erarbeiteten Teammottos auch auf der emotionalen Ebene nachhaltig unterstützt werden.

Diese Ergebnisse lassen sich für die Entstehung und Konsolidierung verschiedener Arten von Teams nutzen. Beispielsweise werden mit Hilfe dieses Workshops Projektteams, die über einen definierten Zeitraum ein gemeinsames Ziel erreichen sollen, rascher arbeitsfähig. Teams, die durch Umstrukturierung ihrer Abteilung oder durch eine Fusion ihres Unternehmens mit einem anderen zusammengelegt werden, finden schneller zusammen. Letztlich bleiben auch bestehende Arbeitsgruppen eher intakt, obwohl sie einen neuen Vorgesetzten bekommen. Neben der besseren Stimmung im Team und der erhöhten Arbeitsmotivation, hat die Durchführung dieses Workshops auch eine positive Auswirkung auf die Fluktuationsrate eines Unternehmens, da das Zusammengehörigkeitsgefühl im eigenen Team, Mitarbeiter weniger leicht kündigen lässt, wenn gleich ihnen beispielsweise die Unternehmenskultur nicht mehr gefällt .

Einleitend wurde bereits darauf hingewiesen, dass es in Unternehmen zunehmend zu strukturellen und organisatorischen Veränderungen kommt und dass die interkulturelle Diversität in den einzelnen Teams im Zuge der Globalisierung immer grösser wird. Es wird für das Individuum immer schwieriger, Stabilität und Harmonie im eigenen Arbeitsumfeld und Team zu erleben. Wenn es einem Team aber gelingt, wie hier dargestellt, eine gemeinsame Haltung, klare Regeln der Zusammenarbeit und realisierbare Ziele zusammen zu definieren, so wird der wahrgenommene Handlungsspielraum und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz für jedes einzelne Teammitglied erhöht.

Der beschriebene Workshop sollte allerdings relativ bald nach der Einführung eines neuen Vorgesetzten oder einer Veränderungsmassnahme mit Führungswechsel durchgeführt werden, damit sich vorgefasste Meinungen nicht schon festigen können oder Mitarbeiter bereits frustriert kündigen. Gerade in Phasen der Veränderung und Neuausrichtung gibt es in Unternehmen aber viel zu tun und die Arbeitsbelastung ist hoch, sodass es häufig an Zeit und Ressourcen für die Organisation einer solchen Massnahme fehlt. Hier sind der Einfluss und die Unterstützung der Personalab-

teilung bzw. der Personalentwicklung in Bezug auf Kommunikation und Organisation einer solchen Massnahme entscheidend.

Ein weiterer Aspekt sind die anfallenden Kosten, falls der Workshop nicht von einem Mitarbeiter der Personalabteilung moderiert werden kann. Da ein neuer Vorgesetzter häufig solche Massnahmen noch nicht budgetiert hat, sollte dies möglichst von einer zentralen Kostenstelle, etwa von der Personalabteilung, finanziert werden.

Abschliessend stellt sich die Frage der Nachbetreuung eines Teams, das diesen Workshop erfolgreich durchlaufen hat und voller Elan an die Arbeit geht. Nach einiger Zeit wird das Teammotto trotz Priming des gesamten Teams eine Auffrischung brauchen und es kann sein, dass der Action Plan aus dem NMAP Teil des Workshops überarbeitet und angepasst werden muss. Es ist von zentraler Bedeutung, dass das Team hier nicht sich selbst überlassen wird, sondern dass von kompetenter Stelle ein Follow-up Treffen vorgeschlagen und gegebenenfalls organisiert und durchgeführt wird.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte bleibt jetzt nur noch die Ermunterung den kombinierten NMAP-ZRM Workshop in die Tat umzusetzen, ganz nach dem Motto: Just do it!

Literaturverzeichnis

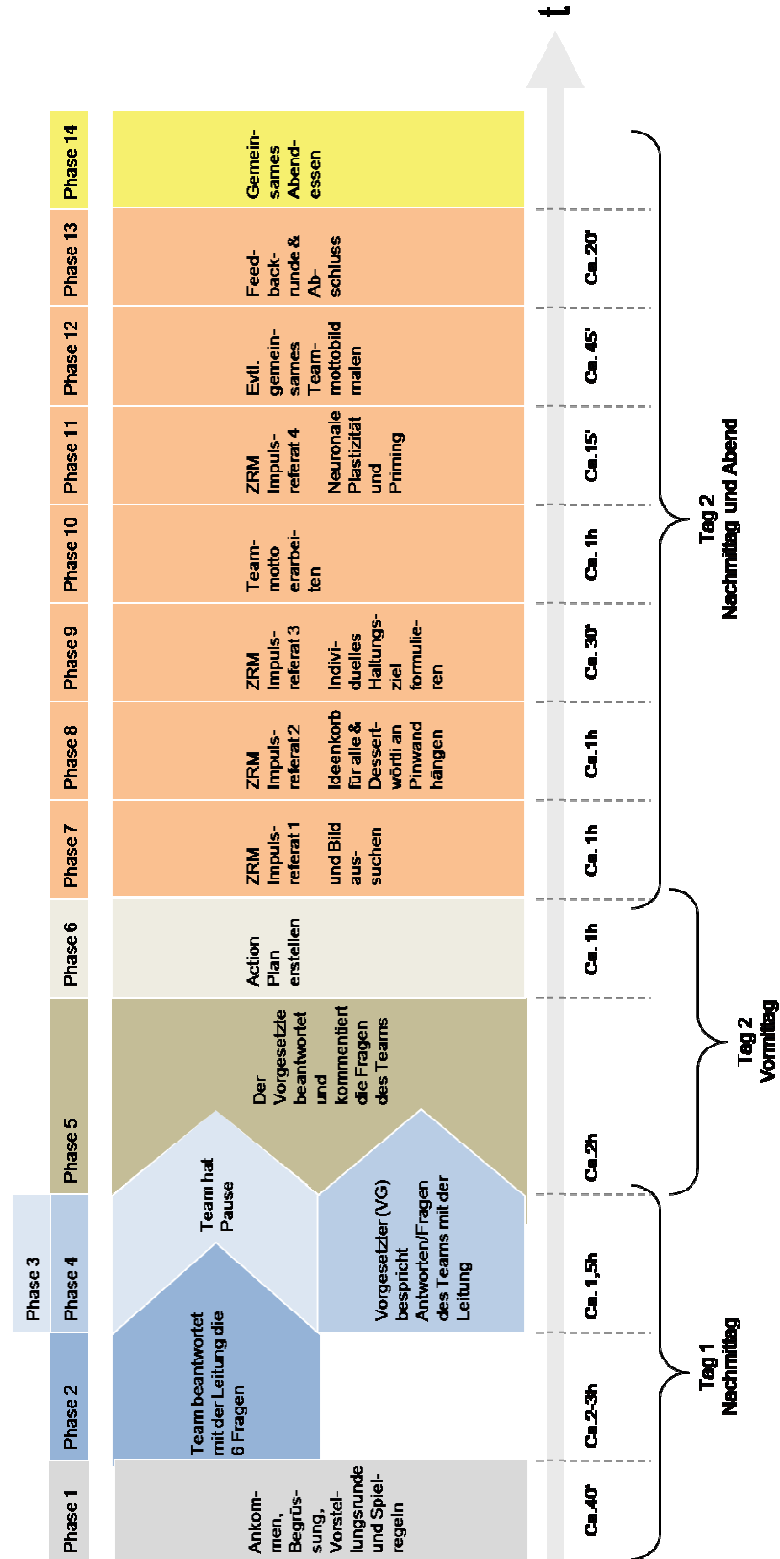
- Butcher, D. & Bailey, C. (2000). Crewed awakenings. *People Management*, 6, 35-37.
- Davis, M. & Clark, L. (1993). Changing of the gard. *Across the board*, 09, 39-41.
- Duden (2005). *Das Fremdwörterbuch* (8. Aufl.). Mannheim: Brockhaus.
- Gabarro, J. (1985). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, May-June, 110-123.
- Gollwitzer, P.M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P.M. (1999). Implementation Intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54,7, 493-503.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktion psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Steiger, Th. & Lippmann, E. (1999) (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, Band 1 und 2. Heidelberg: Springer.
- Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert .Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell* (4. Aufl.). Bern: Huber
- Storch, M. (2007). *Mein Ich Gewicht. Wie das Unbewusste hilft, das richtige Gewicht zu finden*. München und Zürich: Pendo.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348-399.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organisation Studies*, 2, 419-427.
- Van Dick, R. & West, A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Seiwert, L. J. (2005). *Balance Your Life. Die Kunst, sich selbst zu führen*. München: Piper Verlag

Links:

Limbisches System, Online verfügbar unter:
<http://home.arcor.de/eberhard.liss/erkenntnis+thesen/gehirn-limbsyst.jpg> [15.11.07].

Anhang

A) Zeitlicher und organisatorischer Ablauf des kombinierten NMAP-ZRM Workshop



B) Impulsreferate für den kombinierten NMAP-ZRM Workshop

Impulsreferat 1: Was ist ZRM? Der Rubikon Prozess, somatische Marker und die Bildkartei

Was ist ZRM?

ZRM steht für Zürcher (weil dort am Pädagogischen Lehrstuhl von Frank Krause und Maja Storch entwickelt) Ressourcen Modell (weil das Augenmerk auf Ressourcenforschung statt Belastungsforschung gerichtet ist).

ZRM ist ein Selbstmanagementansatz, der psychologische und neurobiologische Erkenntnisse vereint, und sich auf die kognitiven, emotional-motivationalen und körperlichen Aspekte unseres Verhaltens konzentriert. Dabei werden sowohl bewusste als auch unbewusste Anteile unserer Persönlichkeit berücksichtigt.

Anlass: Erwünschte Hilfestellung für die Bewältigung der hohen Anforderungen an die fachliche und persönliche Kompetenz im Berufs- und/oder Privatleben.

Ziel: „Hilfe zur Selbsthilfe“, indem die Fähigkeiten der Teilnehmer zur Selbstorganisation gesteigert werden. Im ZRM Training geht es darum, dass die Teilnehmer entscheiden, was ihnen in ihrer aktuellen Lebenslage besonders wichtig ist bzw. was ihr derzeitiges Thema ist. Sie lernen, was unter Ressourcen zu verstehen ist, über welche Ressourcen sie bereits in Form von Stärken verfügen, und wie sie neue Ressourcen aufbauen und nutzen können. Es geht darum, den eigenen Entscheidungsspielraum und das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern.

Konkret: Du hast die Erlaubnis, dein Leben so zu gestalten, dass es dir gut geht!

Das ZRM hat vier theoretische Grundpfeiler:

1. Die **Ressourcenorientierung** hat ihre Vorläufer in der humanistischen Psychologie und geht davon aus, dass jeder Mensch das Veränderungspotential und damit die meisten Ressourcen (Quellen) für die Lösung seiner Probleme in sich trägt. Therapeuten helfen dabei, diese Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln.

Das ZRM Training bringt Menschen in Kontakt mit ihren Ressourcen und macht sie ihnen verfügbar. Direkt nach dem Training können die „entdeckten“ Ressourcen genutzt werden und erste Erfolge stellen sich schnell ein.

2. Die **Ganzheitlichkeit** bezieht sich darauf, dass das Verhalten des Menschen von seinem Gehirn und seinem Denken, aber auch über seine Gefühle und körpernahe Phänomene gesteuert wird. Letztere stehen in Drucksituationen (bzw. Stresssituationen) häufig im Vordergrund. Im ZRM Training werden Gefühle, Denken und die Körperebene gezielt einbezogen, sodass die Trainingsinhalte dauerhaft im Alltag angewendet werden können.

3. Die **Individualität** äussert sich in der Annahme der Einzigartigkeit jedes Menschen. Es gibt keine Tipps und Tricks, die für alle gelten. Jeder Mensch lernt im ZRM die spezifischen Stärken (nicht Schwächen) der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Verhaltens kennen, entwickelt diese gezielt und baut sie kreativ

aus. Sie lernen, wie sie die eigenen Fähigkeiten und individuellen Begabungen am besten einsetzen können.

4. Der **Praxisbezug** wird durch die Intervalle zwischen den einzelnen Kurseinheiten gewährleistet. Zwischen den Einheiten erproben die Teilnehmer ihre Erkenntnisse im Alltag. Im Kurs werden die Massnahmen dann auf ihre Wirksamkeit hin ausgewertet und individuell optimiert. Die **Transfereffizienz** wird auch dadurch gewährleistet, dass die Teilnehmer während des Trainings zu Experten werden und sich gegenseitig während und nach der Ausbildung unterstützen können (Hebammenprinzip), wodurch eine Expertenunabhängigkeit entsteht.

Der Rubikon Prozess

Der Rubikon Prozess ist ein systematisches Modell mit vier Phasen aus der Motivationspsychologie von Heckhausen und Gollwitzer, das die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits analysiert. Der Begriff des Rubikon wurde von Heckhausen in Anlehnung an Julius Caesar, der 49 v.Chr. mit den Worten „alea jacta est“ (lat. für der Würfel ist gefallen) entschied, den Fluss Rubikon mit seinen Soldaten zu überqueren, und einen Krieg um Rom zu beginnen. An dieser Stelle brauchte es einen starken Impuls, um den Rubikon zu überschreiten und das gilt auch in der Motivationspsychologie, wenn beschrieben werden soll, wie ein Mensch von einem diffusen Bedürfnis zu einem konkreten handlungswirksamen Ziel gelangt.

Wir gehen in der ersten Phase des Rubikon Prozesses von einem unbewussten Bedürfnis oder auch einem allgemeinen Thema eines Menschen aus und helfen ihm über den Zugang zum Unbewussten mit Bildern und Entspannung daraus ein bewusstes Motiv machen. An dieser Stelle kann der Mensch kommunizieren, was er will. Dieses Motiv wird dann in der zweiten Phase mit Hilfe von positiven somatischen Markern (siehe Exkurs somatische Marker) über den Rubikon gebracht und es wird zu einer festen Absicht oder Intention. Diese Intention nennen wir im ZRM „handlungswirksames Ziel“ (siehe Exkurs Zielkriterien). Bevor die angestrebte Handlung auf der Basis des definierten handlungswirksamen Zieles ausgeführt werden kann, muss das Augenmerk in der dritten Phase auf die präaktionale Vorbereitung gelenkt werden. Hierbei erarbeitet der Mensch mit Hilfe seines Umfeldes einen Ressourcenpool (siehe Exkurs Priming und neuronales Netz), der die handlungswirksame Zielformulierung, die individuell passenden Erinnerungshilfen und die subjektiv als wichtig erlebten körperlichen Ressourcenelemente enthält. In der dritten Phase wird auf der Haltungsebene gearbeitet, während in der vierten Phase auf die Handlungsebene gewechselt wird, indem konkrete Ausführungshandlungen geplant werden. Die Ressourcen aus dem Ressourcenpool werden jetzt zielgerichtet eingesetzt.

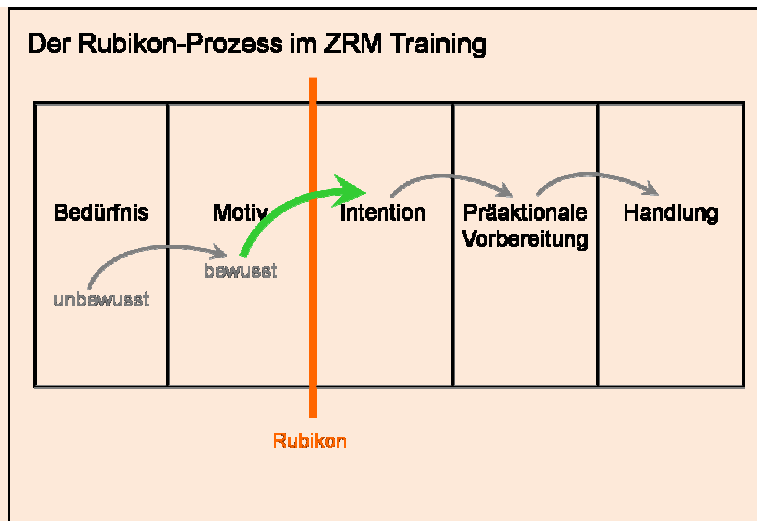


Abbildung 8: Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Rubikon-Prozesses (eigene Darstellung in Anlehnung an Storch & Krause, 2007).

Somatische Marker und die Bildkartei

Um Entscheidungen zu fällen, haben wir Menschen zwei Bewertungssysteme: Den Verstand und die somatischen Marker. Den Verstand kennen wir alle, wir brauchen ihn, wenn wir Tabellen erstellen, Rechenaufgaben lösen, wenn uns jemand sagt, „streich dich an“ oder „denk doch mal nach“. Der Verstand, das Nachdenken-Können, ist etwas, das Tiere im Vergleich zum Menschen nicht können. Das zweite Bewertungssystem, die somatischen Marker (von soma, griechisch = Körper und Marker = Signal; Körpersignal), haben wir mit den Tieren gemeinsam. Die Wissenschaft hat in den letzten Jahren herausgefunden, dass wir Menschen nicht nur mit dem Verstand, sondern auch mit den somatischen Markern, die sich im Körper als Gefühle wahrnehmen lassen, entscheiden. Die Arbeitsweise der somatischen Marker ist ungenau, dafür extrem schnell. Der Verstand dagegen ist sehr präzise, dafür langsam (siehe Flip 4). Der Verstand arbeitet sequenziell, d.h. er macht eins nach dem anderen. Anders sind da die somatischen Marker, sie sind blitzschnell, geben aber nur eine diffuse Antwort. Somatische Marker haben eine Trefferquote von 70%! Herausgefunden hat dies Antonio Damasio (ein Neurobiologe aus den USA).

Sobald eine Entscheidung ansteht, erzeugt das Gehirn Bilder von verschiedenen Szenarien. Egal ob wir eine Pizza bestellen oder ein Kleid kaufen, in unserem Hirn läuft sofort ein kleines Filmchen ab. Dies geschieht unbewusst, die Entscheidung dringt als „Ahnung“, als ein Gefühl, als somatischer Marker ins Bewusstsein vor.

Diese Art der Bewertung geschieht im Gehirn im sog. limbischen System. Dieser Teil des Gehirns ist sehr alt und wir haben ihn mit den Tieren gemeinsam. Der Neocortex, das Hirnareal wo wir bewusste Entscheidungen fällen (der Verstand), kam in der Evolutionsgeschichte erst viel später dazu. Darum können uns somatische Marker nur Körpersignale und keine klaren, logischen Antworten geben. Die somatischen Marker können negativ sein, z.B. wenn eine Entscheidung ein negatives Ergebnis verspricht, oder aber positiv, wenn eine

Entscheidung positives Ergebnis in Aussicht stellt. Es ist also wie ein Ampel, rot für stopp und grün für gehen. Dieses duale-Bewertungssystem ist schon vor sehr, sehr langer Zeit entstanden. Maja Storch und Frank Krause haben zur Erklärung und Illustration die Geschichte vom Urwurm bzw. vom Strudelwurm entworfen: Zwei Strudelwürmer liegen in der wohlig warmen Ursuppe als plötzlich ein dunkler Schatten auf sie fällt. Der eine denkt, „hm das ist angenehm, jetzt blendet mich die Sonne nicht mehr“ und bleibt somit im Schatten liegen. Der andere denkt „uff, das ist gefährlich, das gefällt mir nicht“ und schwimmt so schnell er kann davon. Der Schatten stammte von einem Mammut und der Strudelwurm der liegen blieb wurde zertrampelt und war tot. Der andere hatte richtig reagiert und hatte somit überlebt. Jene Strudelwürmer die sich „richtig“ entschieden haben, haben gelernt, dass man einem Schatten ausweichen muss, wenn man überleben will. Das sogenannte adaptive Unbewusste, das uns über diffuse Gefühle signalisiert, ob etwas seiner Ansicht nach gut oder schlecht für uns ist, ist also ein sehr altes System. Wir nehmen im Laufe unseres Lebens sehr viele Bewertungen unbewusst vor und speichern sie in Form von somatischen Markern in unserem emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis teilt uns in Form von positiven oder negativen somatischen Markern mit, ob etwas für uns gut oder schlecht ist.

Nach Antonio Damasio hinterlässt jedes Objekt oder jede Situation, die ein Mensch erfahren hat, einen somatischen Merker, der eine Bewertung in „gut gewesen, wieder aufsuchen“ oder „schlecht gewesen, lieber in Zukunft meiden“ vornimmt. Diese Bewertung erfolgt sehr schnell, da sie unbewusst abläuft und wird in Form eines Gefühls und/oder eines Körpersignals gespeichert. Wie die somatischen Marker empfunden werden, ist individuell sehr unterschiedlich. Sie können sich beispielsweise in Gefühlen von Wärme, Prickeln, Licht (z.B. an einen schönen Abend mit Freunden denken) bei positiven somatischen Markern oder bei negativen somatischen Markern durch Verspannung, Krampf, Schmerz etc. ausdrücken (z.B. an den nächsten Zahnarztbesuch denken).

Wichtig ist es, dass der Mensch lernt, seine somatischen Marker wahrzunehmen und sie neben rationalen Überlegungen in seine Entscheidungen einzubeziehen.

Bei den Übungen im ZRM Training achten die Kursteilnehmer und Kursleiter so viel wie möglich auf die somatischen Marker einzelner Kursteilnehmer und spiegeln sie ihnen zurück, damit sie üben, in Zukunft auch alleine darauf zu achten.

Die unbewussten Anteile können wir uns mit Hilfe sog. Projektionsvorgänge ein Stück ein weit erschliessen. Dies machen wir im ZRM mit Hilfe von Bildern. D.h. bei der Bildauswahl überlassen wir die Entscheidung dem Unbewussten und erhalten so über das Bild wichtige Hinweise über die Themen, die für die jeweilige Person derzeit von Bedeutung sind - also darüber, was für eine Person das zentrale Thema ist. Es ist wichtig, möglichst absichtslos und „entspannt“ ein Bild auszuwählen - das Bild, das mich gerade anspricht (Schweizerdeutsch: „agumped“) – das Bild wo mich ein gutes Gefühl durchströmt – wo ich spontan lächeln muss etc.. In dieser „spontanen“ Form, dieser unbewusst ausgelösten Projektion (im Bild), können sich die unbewussten Themen zeigen und dann auch bewusst wahrgenommen werden.

Impulsreferat 2: Der Ideenkorb

Um mehr Informationen, Anregungen zu ihrem Thema zu erhalten, wird nun mit der Hilfe von „Fremdhirnen“ Ideen zum Bild gesammelt. Dazu wird im ZRM der Ideenkorb verwendet.

Das Ideenkorbverfahren kann bei einer kleinen Gruppe im Plenum und bei einer grossen Gruppen in Kleingruppen, bestehend aus drei Personen: eine Haupt- und zwei Hilfspersonen, durchgeführt werden.

Jeder TN stellt sein Bild vor und erhält einen Ideenkorb aus dem Plenum (oder bei einer grossen Gruppe aus der Kleingruppe). Eine Hilfsperson protokolliert die genannten Ideen, Assoziationen und eine weitere Hilfsperson achtet auf die Zeit. Die Hilfspersonen betrachten das Bild aus verschiedenen Perspektiven und sagen, was ihnen spontan zum Bild einfällt. Wichtig ist, dass das Gesagte ressourcenorientiert ist, also keine negativen Wörter (z.B. Bild wirkt düster) oder Geschichten die den Hilfspersonen in den Sinn kommen genannt werden. Alles Gesagte wird protokolliert und steht nach der Gruppenarbeit der Hauptperson zur Verfügung. Die Hauptperson sagt möglichst nichts – sie versucht das Gesagte auf mögliche somatische Marker zu überprüfen und so ein besseres Verständnis für ihr aktuelles Thema zu erhalten.

Gruppeneinteilung bei Kleingruppen: In einer Tüte hat es je drei gleich farbigen „Schöggeli“. Die TN mit denselben Farben bilden eine Gruppe. Anleitung: Grüppchen können sich im Raum oder draussen verteilen. Die Leitung kommt vorbei und bietet Unterstützung.

Aufgabe: Aus dem protokollierten Ideenkorb sucht sich jeder TN drei „Dessertwörtli“ aus und schreibt diese auf Kärtchen (die „Dessertwörtli“ sollen von einem positiven somatischen Marker begleitet sein!) Alle ausgesuchten „Dessertwörtli“ werden für alle gut sichtbar an eine Pinnwand gehängt.

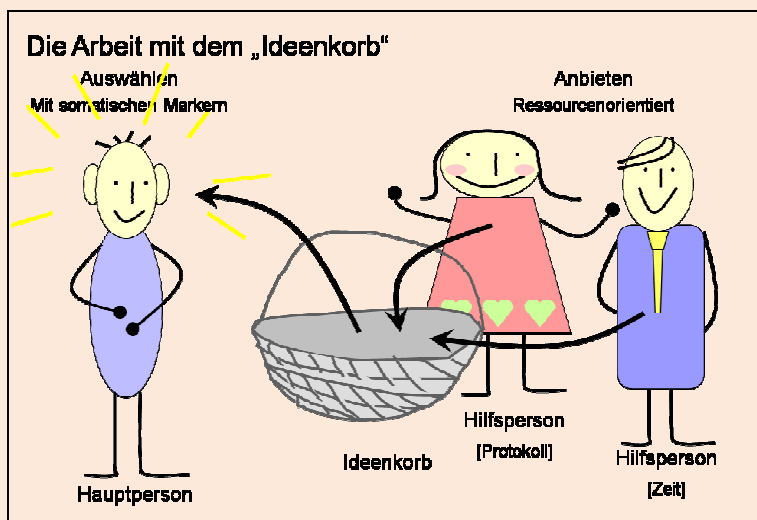


Abbildung 9: Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Ideenkorbverfahrens (eigene Darstellung in Anlehnung an Storch & Krause, 2007).

Impulsreferat 3: Die drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel /

Verhaltens- vs. Haltungsziele

Anhand des Rubikon Prozesses den TN kurz aufzeigen, in welcher Phase sie sich nun befinden. Wir haben mit Hilfe der Bilder und unter Beachtung der somatischen Marker die unbewussten Bedürfnisse exploriert und so das aktuelle Thema soweit geklärt, dass es nun bewusst, d.h. verbalisiert werden kann. Jetzt geht es darum, aus dem noch grob formulierten Thema ein Ziel zu formulieren.

Im nun folgenden Schritt, wollen wir aus dem Thema ein Ziel erarbeiten, d.h. wir wollen das Ziel über den Rubikon bringen. Denn genau daran scheitern viele gute Vorsätze, sie gelangen nicht über den Rubikon. Ein Grund dafür ist das Unterbewusstsein. Es kann beispielsweise gut sein, dass wir uns zwar vornehmen, mehr Sport zu treiben, parallel dazu aber in uns das Bedürfnis tragen, uns mehr auszuruhen und zu entspannen. Solche Zielkonflikte, die uns oft gar nicht bewusst sind, können Vorsätze zum Scheitern bringen, d.h. lassen sie nicht über den Rubikon kommen. Betrachtet man das Gehirn, zeigt sich, dass es sehr viele Verbindungen vom Bewussten ins Unbewusste, aber nur sehr wenige Verbindungen vom Unbewussten ins Bewusste gibt. Unbewusste Aspekte lassen sich noch nicht in Sprache fassen. Dennoch merken wir manchmal wie etwas in uns „hoch steigt“, dass wir das Gefühl haben, dass sich etwas „anbahnt“. Durch die Bildwahl (Projektion) haben wir das Unterbewusste unterstützt, sich ohne Sprach zu äussern, d.h. das Unterbewusstsein hat sich einen Weg ersten Weg ins Bewusstsein gebahnt. Die nächste Aufgabe besteht nun darin das Thema als Ziel formulieren und mit diesem Ziel über den Rubikon zu gelangen.

1. Ein **Annäherungsziel** im Gegensatz zu einem Vermeidungsziel formulieren. Z.B. Ich bin gelassen.

Die Zielformulierung sollte den gewünschten Soll Zustand, dem sich die Person annähern möchte, benennen und nicht etwa einen Zustand, der vermieden werden soll oder eine verdeckte, negative Formulierung. Ein Beispiel für ein Annäherungsziel wäre: Ich gelasse durchs Leben oder, ich genieße meinen leichten Magen etc.

2. **Selbstwirksamkeit**, d.h. die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels muss zu hundert Prozent unter der eigenen Kontrolle liegen. Dieses Kriterium besagt, dass die Zielerreichung allein und ausschliesslich durch die betreffende Person bewerkstelligt werden muss. Dadurch wird Selbstwirksamkeitserleben gewährleistet, d.h. die Erfahrung etwas bewirken zu können und nicht ohnmächtig zu sein. Die ist ein wichtiger Beitrag für seelische Gesundheit. Etwas was beispielsweise nicht unter eigener Kontrolle ist: Ich gewinne im Lotto oder, ich werde von allen akzeptiert.

3. Ein **erkennbarer positiver somatischer Marker** sollte deutlich beobachtbar sein. Bei der Nennung eines attraktiven Zieles tritt bei der betreffenden Person meist ein spontanes, plötzlich hervorbrechendes Lächeln aus, das wir im ZRM auch „glückseliges Grinsen“ nennen. Es können aber auch andere somatische Marker wie z.B. Aufatmen, Aufrichten, Veränderung der Stimmlage etc. beobachtbar sein.

Mit Hilfe dieser drei Kernkriterien unter gezielter Beobachtung wahrnehmbarer somatischer Marker, wird

mit dem Teilnehmenden der Rubikon überschritten und das erste handlungswirksame Ziel steht fest.

Ziele handlungswirksam formulieren

Das Ziel ist zu formulieren:

- 1. als Annäherungsziel!**
- 2. so, dass es ausschliesslich unter der eigenen Kontrolle steht!**
- 3. mit einem erkennbaren somatischen Marker!**




Abbildung 10: Mögliche Flip-Chart-Darstellung der drei Kernkriterien für ein handlungswirksam formuliertes Ziel (eigene Darstellung in Anlehnung an Storch & Krause, 2007).

Verhaltens- vs. Haltungsziele

Ein weiterer Punkt, um mit dem Ziel über den Rubikon zu gelangen, sind die vier verschiedenen Zieltypen. Man unterscheidet einerseits zwischen den allgemein formulierten Haltungszielen (z.B. ich bin ruhig und gelassen), diese heissen im kombinierten Workshop individuelle Mottoziele und den konkret ausgedrückten Verhaltenszielen (z.B. ich atme tief in meinen Bauch) und andererseits zwischen situationspezifischen Zielen (bei meinem Vortrag bin ich ruhig und strahlend) und situationsübergreifenden Zielen (ich ruhe in meiner Mitte).

Bei der Zielformulierung im ZRM konzentrieren wir uns zunächst auf allgemein formulierte Haltungsziele, die vor allem situationsübergreifend sind. Da allgemein formulierte Ziele in der Regel mit starken Emotionen verbunden sind, werden sie als stärker zum eigenen Selbst gehörend erlebt als konkret formulierte Ziele. Zudem braucht es starke positive Emotionen um mit einem Ziel über den Rubikon zu gelangen. Wenn wir im ZRM mit einem situationsübergreifenden Haltungsziel, einem Mottoziel, starten (z.B. ich vertraue auf meine Kräfte und zeige, was ich kann.), dann steigt dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel später in möglichst vielen Situationen in konkrete Handlung umgesetzt werden kann. Erst nach der Überquerung des Rubikon wird konkretisiert, wie das Haltungsziel auf der Handlungsebene in konkretes Verhalten in spezifischen Situationen umgesetzt werden soll.

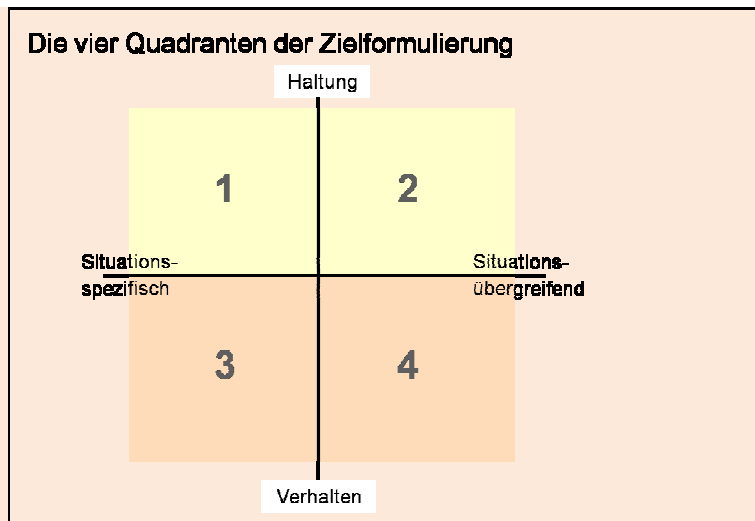


Abbildung 11: Mögliche Flip-Chart-Darstellung des Unterschiedes der verschiedenen Zieltypen (eigene Darstellung in Anlehnung an Storch & Krause, 2007).

Impulsreferat 4: Neuronale Plastizität und Priming

Ausgehend vom Rubikon Modell befinden wir uns jetzt in der Phase 3 und möchten das neuronale Netz, welches das neu entwickelte Ziel repräsentiert, noch weiter ausbauen. Alles, was das neue neuronale Netz aktiviert, nennen wir Ressource und es geht jetzt darum, möglichst viele verschiedene Ressourcen zu definieren, die das neue neuronale Netz bewusst oder unbewusst aktivieren und damit das zielrealisierende Handeln auslösen.

Das Gehirn hat die Fähigkeit, sich zeitlebens zu verändern und zu lernen. Dies wird nach Gerald Hüther als neuronale Plastizität bezeichnet, d.h. diejenigen Verschaltungen in unserem Gehirn, die wir häufig und erfolgreich einsetzen, werden immer stärker ausgebaut. Je stärker eine Verschaltung bzw. eine Hirnverbindung ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese Hirnverbindung bei zukünftigen Entscheidungs- und Handlungsabläufen genutzt wird. Umgekehrt verlieren wenig benutzte Verbindungen mit der Zeit an Bedeutung und verkümmern. Oder als Bild ausgedrückt: Wenn ich mir zum ersten Mal einen Weg mit der Machete durch den Dschungel bahne, ist dieser Weg noch schwach und bald wieder zugewachsen wenn ich ihn nicht benutze. Umgekehrt wird aus dem Trampelpfad schnell ein breiter Weg, eine Autobahn, wenn ich den Pfad jeden Tag benutze. Vergleichbares geschieht auch in unserem Gehirn. Wenn wir etwas Neues lernen, sind die Hirnbahnungen, die Verschaltungen der Nervenzellen und das dadurch entstandene neuronale Netz, noch schwach. Es wird aber stärker und stärker, je häufiger wir das neue neuronale Netz aktivieren. Das von euch entwickelte Ziel ist eine neue Hirnverschaltung, ein neues neuronales Netz. Die Frage ist nun, wie wir dieses Netz stärken können, damit es sich gegen die langjährigen Handlungsrouninen durchsetzen kann. Damit das Netz stärker wird braucht es zwei Dinge: Es muss so oft wie möglich aktiviert (benutzt) werden, und es muss erfolgreich benutzt werden.

Der Einsatz von Erinnerungshilfen und Primes

Das neue neuronale Netz können wir entweder bewusst oder unbewusst aktivieren. Das bewusste Lernen kennen wir alle, es geschieht über den Willen, braucht Disziplin und Zeit (z.B. wenn wir Vokabeln pauken). Im ZRM bedienen wir uns einer anderen Methode des Lernen – dem unbewussten Lernen mit Hilfe sogenannter Primes. Das unbewusste Lernen ist im impliziten Teil des Gehirns angesiedelt. Um diesen Teil zu aktivieren brauchen wir Primes. Dazu gibt es verschiedene Experimente.

Experiment von Barth erzählen: Deutschtest – Zeitmessung für Distanz.

Wir alle werden dauernd gepriemt (z.B. durch die Werbung). Im ZRM verwenden wir Primes, um auf der unbewussten Ebene immer wieder unser Ziel, und das damit verbundene neuronale Netz zu aktivieren und es dadurch zu stärken. Wir priemen uns also selbst.

Eigenes Beispiel erzählen. Z.B. Bild als Hintergrundbild auf dem Handy... Je öfter ihr euer neuronales Netz aktiviert, desto besser. Besorgt euch einen speziellen Stift z.B. in den für euch wichtigen Farben eures Bildes etc. für Sitzungen etc. Wichtig ist, dass der Gegenstand zuerst von euch ganz bewusst mit eurem Ziel in Verbindung gebracht werden muss (Verknüpfung herstellen). Sobald ihr das einmal gemacht habt, wird sich euer Gehirn unbewusst jedes Mal wenn ihr z.B. den Stift anschaut, berührt etc. daran erinnern und entsprechend das neuronale Netz aktivieren. Es müssen also Gegenstände etc. sein, die euch nicht schon an etwas anderes erinnern. D.h. bedeutet nun nicht, dass ihr alles neu kaufen müsst, es reicht, wenn ihr z.B. die Uhr am anderen Handgelenk tragt. Dadurch bringt ihr die Uhr bewusst mit eurem Ziel in Verbindung und unbewusst wird bei jedem Auf-die-Uhr-schauen das neuronale Netz ausgelöst, das zu eurem zielrealisierenden Handeln führt.

Wir werden dieses Prinzip auf eurer Teammotto übertragen, d.h. wir suchen bewusste und unbewusste Erinnerungshilfen, die euch an euer Teammotto erinnern sollen.