

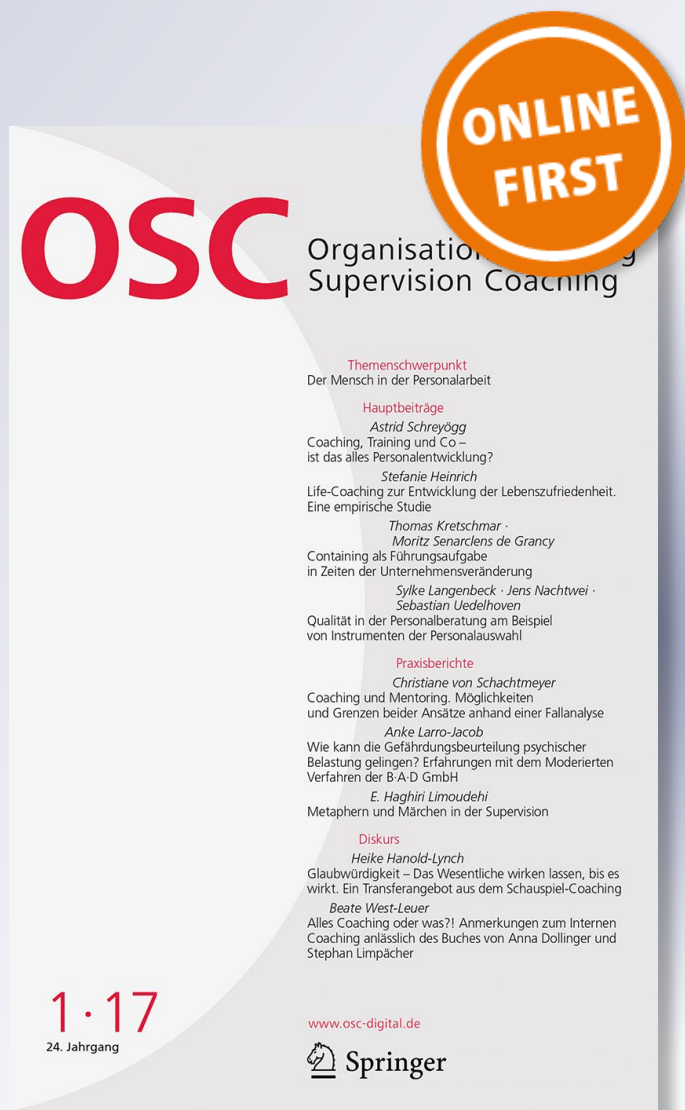
Das Zürcher Ressourcen Modell im Change-Management

Johannes Storch

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-018-0549-1



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".



Das Zürcher Ressourcen Modell im Change-Management

Neue Ansätze für eine Veränderungsmotivation durch Selbstmanagement

Johannes Storch

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung Der Artikel zeigt die Gründe für Reaktanz bei Change-Prozessen in Unternehmen auf. Um die persönlichen Gründe für den Widerstand zu begreifen, muss man die Persönlichkeit eines Menschen betrachten. Die PSI-Theorie erklärt die Funktionssysteme die dafür verantwortlich sind, wie man die Welt wahrnimmt, wie man denkt, fühlt und handelt. Die daraus gewonnene Erkenntnis lässt sich mit der ZRM-Methode in ein gutes Selbstmanagement umsetzen, das alle Bedürfnisse, Vorlieben, Fähigkeiten und Werte einer Person miteinbezieht.

Schlüsselwörter Change-Prozess · Persönlichkeit · Funktionssystem · PSI · ZRM · Selbstmanagement

The Zurich Resource Model Training in change management

New approaches and motivation for change with self-management

Abstract This article demonstrates the reasons for reactance in enterprise change processes. To understand the personal reasons for the resistance, one has to look at the personality of a person. The PSI theory explains the functional systems responsible for how one perceives the world, how one thinks, feels and acts. The knowledge gained from this theory can be realized into good self-management using the ZRM method, which incorporates all the needs, preferences, abilities and values of a person.

Keywords Change process · Personality · Function systems · PSI · ZRM · Self-management

J. Storch (✉)
Scheuchzerstrasse 21, 8006 Zürich, Schweiz
E-Mail: johannes.storch@ismz.ch

1 Einführung

Change-Prozesse in Unternehmen bedeuten für die betroffenen Menschen im Regelfall eine unfreiwillige, nicht gewünschte Veränderung in ihrem Leben. Bisherige Gewohnheiten und gut gelernte Routinen müssen aufgegeben und neue erlernt werden. Doch nur die wenigsten Menschen wollen sich auf Druck von außen verändern, wenn sie selbst zufrieden mit ihrer gegenwärtigen Situation sind.

In der Studie „The end of History Illusion“ (Quoidbach et al. 2013) wurde erforscht, wie sehr Menschen glaubten, sich in den vergangenen zehn Jahren verändert zu haben und sich in den kommenden zehn Jahren weiter zu verändern. Insgesamt wurden mehr als 19.000 Personen im Alter zwischen 18 und 68 Jahren befragt, wobei die bis 28-Jährigen lediglich nach ihrer Zukunft befragt wurden. Alle Studienteilnehmer/innen waren der Meinung, dass sie sich in den vorangegangenen zehn Jahren in Bezug auf ihre Persönlichkeit, ihre Werte und ihre Vorlieben stark verändert haben. Sie glaubten gleichzeitig, dass sie sich in den kommenden zehn Jahren nur wenig verändern werden. Die Gegenwart sahen sie, bildlich gesprochen, als eine Wasserscheide, an der sie endlich zu der Person geworden sind, die sie für den Rest ihres Lebens bleiben wollen. Obwohl Menschen wissen, dass ihr Leben in der Vergangenheit viele Veränderungen mit sich gebracht hat und sie sich im Zuge der unterschiedlichen Anforderungen in Bezug auf ihre Persönlichkeit, ihre Wertvorstellungen und ihre Vorlieben an die jeweilige Lebenssituation angepasst haben, glaubten und hofften sie gleichzeitig, dass dies in Zukunft nicht mehr so sein werde. Im Moment der Befragung, also in der Gegenwart, sahen sie sich als eine ausgereifte Persönlichkeit, die für den Rest des Lebens so bleiben werde, wie sie gerade ist. Deshalb sahen sie ihre Zukunft nach gegenwärtigen Maßstäben als stabil an und rechneten nur noch mit geringen Veränderungen.

Warum Menschen die Veränderungsmöglichkeiten und den Veränderungsbedarf in der Zukunft unterschätzen, kann zwei Ursachen haben:

1. Menschen glauben, dass ihre aktuelle Persönlichkeit attraktiv, ihre Wertvorstellungen großartig und ihre Vorlieben weise sind. Auf diesem hohen Niveau löst die Vorstellung, sich verändern zu müssen, Widerwillen aus.
2. Es ist einfacher, Veränderungen rückblickend zu beurteilen und in sein Leben einzuordnen, als künftiges Geschehen zu imaginieren und die Auswirkungen auf das eigene Leben abzuschätzen. Deshalb sehen sie zukünftige Veränderungen als eher unwahrscheinlich.

Menschen wünschen sich Stabilität, denn auf dieser Basis können sie ihr eigenes Leben besser kontrollieren. Die psychologische Kontrollforschung zeigt, dass sich die Wahrnehmung und Ausübung von Kontrolle in den unterschiedlichsten Lebensbereichen als wichtige Ursache für physisches und psychisches Wohlbefinden erwiesen hat (Bungard und Schultz-Gambard 1990). Das individuelle Kontrollempfinden setzt sich aus der wahrgenommenen Erklärbarkeit, der Vorhersehbarkeit und der Beeinflussbarkeit von Ereignissen zusammen. Bei Change-Prozessen werden gewohnte Strukturen aufgebrochen und eingespielte Arbeitsabläufe empfindlich gestört. Das kann dazu führen, dass die von der Veränderung betroffenen Personen das Gefühl haben, die Kontrolle über ihren Arbeitsalltag zu verlieren. Dieser Verlust kann ein

Gefühl von Stress und Bedrohung hervorrufen. Menschen, die über ausreichende Ressourcen im Umgang mit dieser Bedrohung verfügen, sehen die Situation als Herausforderung. Bei Menschen ohne den Zugang zu solchen Ressourcen entsteht ein Gefühl der Unkontrollierbarkeit. Dieser gefühlte Kontrollverlust kann einerseits zu negativen Emotionen wie Angst führen und bei länger anhaltendem Kontrollmangel in eine Depression übergehen. Eine Bedrohung durch Kontrollverlust kann aber auch zum Widerstand gegenüber der Situation oder der damit in Verbindung gebrachten Person oder der Institution führen. Die Theorie der psychologischen Reaktanz besagt, dass Menschen bei Einschränkung der persönlichen Handlungsfreiheit aktiv versuchen, die Kontrolle wiederzuerlangen. Dabei ist es egal, ob der Freiheitsverlust real ist oder eingebildet wird. Die Reaktanz kann sich darin äußern, dass die Person versucht, ihre verlorene Freiheit direkt wiederherzustellen,

1. indem sie die neuen Anweisungen oder Regeln ignoriert und sich verhält wie bisher,
2. indem sie andere Personen auffordert, das reaktante Verhalten auszuführen, oder beschließt, in Zukunft selbst anders auf die Situation zu reagieren,
3. indem sie ihre Meinung im gegenteiligen Sinn ändert, um so die verbotene Handlung attraktiver zu machen,
4. indem sie auf andere Freiheitsräume ausweicht und dort ein neues Verhalten zeigt.

Alle Folgeaktionen von Reaktanz sind für ein Unternehmen nachteilig und der Grund, warum 70 % aller Change-Projekte scheitern. Deshalb ist es aus Unternehmenssicht zu Beginn eines Wandels wichtig, dem gefühlten Kontrollverlust durch frühzeitige Informationsweitergabe zum geplanten Change-Prozess schon im Vorfeld vorzubeugen. Hierbei ist jedoch zu bedenken: Je stärker eine versuchte Beeinflussung wahrgenommen wird, desto stärker ist die ausgelöste Reaktanz und desto geringer ihre Wirksamkeit. Experimente aus dem Verkauf zeigten, dass die „hard sell-Methode“ (den Käufer rasch zu überzeugen und zum Verkaufsabschluss zu kommen) eine größere Reaktanz hervorrief als die „soft sell-Methode“ (nur dann zu verkaufen, wenn es die beste Lösung für den Kunden ist und vom Kunden der erste Impuls ausgeht) (vgl. Raab et al. 2010).

Die vom Veränderungsprozess betroffenen Personen sollten also möglichst frühzeitig auf kommende Veränderungen vorbereitet werden, und es sollten ihnen genügend Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit sie sich ihre eigene Meinung zu den geplanten Maßnahmen bilden können. Weiterhin ist es sinnvoll, alle in die Gestaltung des Veränderungsprozesses miteinzubeziehen und somit Partizipation zu ermöglichen, damit jeder neue Freiheitsspielräume erkennen kann. Partizipation ist die bewusste Mitwirkung an Entscheidungen, die das eigene Leben oder das der Gemeinschaft betreffen. Hierbei sind für Unternehmen zwei Ansätze besonders hervorzuheben, die auch im Zürcher Ressourcen Modell (Storch und Krause 2017) Beachtung finden:

1. *Empowerment*, das Bedürfnisse wie Selbstbefähigung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung umfasst. Empowerment kann hier als aktive Realisierung von Selbstbestimmung in der Gestaltung des eigenen Lebens verstanden werden (vgl. Moser 2010).

2. *Der Capabilities-Ansatz*, der die eigene Befähigung und Verwirklichungschancen betrifft. Dieser Ansatz stellt die Frage nach dem Recht der Menschen auf ein gutes Leben und gelingende Lebensführung. Aus der Perspektive der Verwirklichungschancen geht es um die reale, praktische Freiheit der Menschen, sich für oder gegen die Realisierung bestimmter Funktionen oder Lebensführungen zu entscheiden und eine eigene Konzeption des guten Lebens entwickeln und realisieren zu können (vgl. Moser 2010).

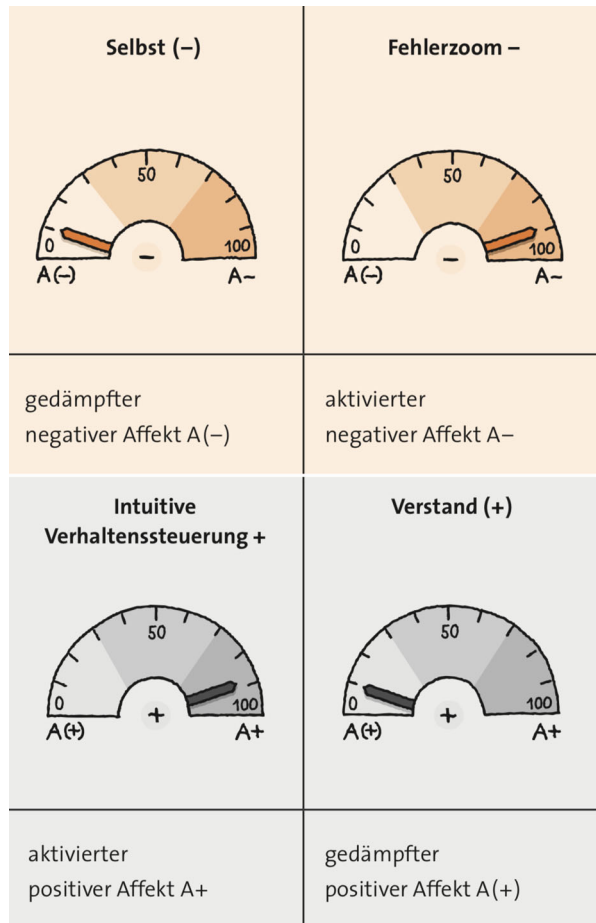
Durch die Möglichkeit, sein Leben bzw. Schicksal aktiv mitzugestalten, lassen sich zum Einen Reaktanzen in Bezug auf Veränderungsprozesse im Arbeitsumfeld zu einem großen Teil verhindern, und zum Anderen trägt dieser Ansatz zur Wiedererlangung des persönlichen Selbstwirksamkeitserlebens bei, der entscheidend für ein zufriedenes Leben ist (Bierhoff und Frey 2011). Die Vorstellung eines guten und selbstbestimmten Lebens ist sehr individuell und von Person zu Person unterschiedlich. Wie aber können Menschen ihre Bedürfnisse erkennen und ihr Selbstwirksamkeitserleben steigern? Dazu muss man sich zuerst einmal mit dem persönlichen Umgang mit Misserfolg und mit neuen Herausforderungen auseinandersetzen, den beiden zentralen Faktoren, die bei jedem Change-Prozess auf Menschen zukommen. Wie kommt man mit der unerwünschten Veränderung zurecht, die zunächst Frustration darüber freisetzt, dass das bisher Gültige und Erlernte jetzt nicht mehr erwünscht ist? Wenn diese Frustration verarbeitet ist, folgt die zweite Herausforderung, sich auf das Neue einzulassen und motiviert anzugehen. Um seinen Persönlichkeitstyp in Bezug auf diese beiden Fähigkeiten zu explorieren, eignet sich die PSI Theorie von Julius Kuhl (2001) bestens.

2 Die PSI-Theorie

Der für die beiden Fähigkeiten wichtige Teil der PSI-Theorie (Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen; Kuhl 2001), der Umgang mit Misserfolg und mit neuen Herausforderungen, basiert auf dem individuellen Umgang mit Affekten. Unter Affekten versteht man die einfachsten Gefühle oder Gefühlsregungen – „einfach“, weil sie ganz ohne bewusste Überlegungen oder höhere Erkenntnisse auf einer Ebene im Gehirn entstehen, auf der zwischen positiven und negativen Affekten unterschieden wird. Die positiven Affekte werden im sogenannten Belohnungssystem und die negativen Affekte im Bestrafungssystem aktiviert. Mit diesen beiden Systemen gelingt es selbst einfachen Organismen, zu unterscheiden, ob ihnen etwas guttut oder nicht, ob sie eine Situation oder ein Objekt wieder aufsuchen wollen oder nächstes Mal besser meiden sollen.

Weil im Gehirn positive und negative Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, positive und negative Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Bei positiven Affekten spielt der *Nucleus accumbens* als Teil des Belohnungssystems eine große Rolle, bei negativen Affekten die *Amygdala* als Teil des Bestrafungssystems. Aufgrund dieser beiden separaten Systeme ist es möglich, dass man auf dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren kann. Man spricht dann von gemischten Gefühlen.

Abb. 1 Die vier Affektlagen
(Storch et al. 2016)



In der PSI-Theorie wird nicht nur zwischen positiven und negativen Affekten unterschieden, sondern es wird auch ihre Stärke beachtet. In der PSI-Theorie spricht man bei schwach ausgeprägten Affekten von einer gedämpften Affektlage und bei stark ausgeprägten Affekten von einer aktivierten Affektlage. Die PSI-Theorie unterscheidet vier unterschiedliche Affektlagen, die jeweils ein anderes psychisches Funktionssystem intensivieren. Das Zusammenspiel der vier Funktionssysteme ist dafür verantwortlich, wie man die Welt wahrnimmt, wie man denkt, fühlt und handelt. Gedämpfter negativer Affekt **A(-)** intensiviert das Funktionssystem des Selbst als Teil des unbewussten Erfahrungsgedächtnisses, aktiverter negativer Affekt **A~** das Fehler-Zoom. Aktiverter positiver Affekt **A+** verstärkt die intuitive Verhaltenssteuerung, gedämpfter positiver Affekt **A(+)** hingegen den Verstand mitsamt den bewussten Zielen und Vorsätzen (vgl. Abb. 1). Kuhl nennt den Umgang mit den vier Systemen die Selbststeuerung (Kuhl 2001).

3 Die vier Funktionssysteme

1. *Das Selbst* berücksichtigt alle Bedürfnisse, Vorlieben, Ängste, aber auch Fähigkeiten und Werte einer Person. Es hat den Zugang zu sämtlichen Lebenserfahrungen, die in einer bestimmten Situation wichtig sein können. Durch seine parallele Informationsverarbeitung ermöglicht es die gleichzeitige Berücksichtigung vieler Einzelaspekte und die kreative Lösung von schwierigen Problemen. Menschen, die einen guten Zugang zu ihrem Selbst haben, können hervorragend mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Die Bewältigung ist deshalb so nachhaltig, weil das Selbst vieles anzubieten hat, das eine dauerhafte Beruhigung bringt: Handlungsmöglichkeiten, Problemlösungen, Sinn stiftendes Verstehen und nicht zuletzt eine umfassende Vernetzung mit Gefühlen und vielen körperlichen Prozessen, bis hin zum Immunsystem. Das ist gut für ein psychisch gesundes und stressfreies Leben.
2. *Der Fehlerzoom* lenkt den Blick auf einzelne Aspekte und Details in unserer Innen- und Außenwelt und macht uns auf Neues, Unerwartetes und auf mögliche Missstände aufmerksam. Dieser Blick fürs Detail kann hilfreich sein, wenn es darum geht, gründlich und genau zu arbeiten oder den Grund eines Fehlschlags oder Misserfolgs zu identifizieren. Menschen, die vornehmlich den Fehlerzoom benutzen, leben mit aktiviertem negativem Affekt. Der negative Affekt sorgt dafür, dass sie mit einer erhöhten Aufmerksamkeit ihre Umgebung nach Fehlern, Schwierigkeiten und Ungereimtheiten scannen. Denn die Aufgaben dieses Systems sind das Entdecken, Wiedererkennen, Kategorisieren und Benennen von Ereignissen. Deshalb bemerken diese Menschen auch jeden noch so kleinen Fehler. Das kann dazu führen, dass sie einen Hang zum Perfektionismus entwickeln und zum Grübeln über Misserfolge neigen.
3. *Die intuitive Verhaltenssteuerung* macht Menschen spontan und handlungsfreudig. Dieses System geht mit aktiviertem positivem Affekt einher. Hier sind alle Abläufe gespeichert, die man im Laufe des Lebens gelernt und durch häufige Benutzung automatisiert hat. Die intuitive Verhaltenssteuerung unterstützt dabei, vom Planen ins Handeln zu kommen. Durch einen positiven Affekt lässt sich gut Handlungsenergie aktivieren. Wenn das nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass es bei einer bloßen Absicht zur Ausführung der Pläne bleibt. In der sozialen Interaktion spielt die intuitive Verhaltenssteuerung ebenfalls eine wichtige Rolle. Kein Smalltalk, kein lockeres Gespräch, kein Lächeln und kein Blickkontakt wirken echt, wenn sie nicht intuitiv und zum richtigen Zeitpunkt ausgeführt werden.
4. *Der Verstand* braucht ein gewisses Maß an gedämpftem positivem Affekt. Er verhindert vorschnelles Handeln und unterstützt dabei, schwierige oder neue Aufgaben, für die noch keine Automatismen, sogenannte Handlungsroutinen, zur Verfügung stehen, mit rationaler Planung zu meistern. Dieser Prozess erfordert allerdings seine Zeit. Deshalb brauchen Menschen, die bevorzugt mit dem Verstand arbeiten, genügend Zeit für die Planung ihrer Aufgaben. Der Verstand hat Zugriff auf das Absichtsgedächtnis, das zuständig ist für die Aufrechterhaltung von bewussten Absichten. Wann immer man eine Absicht oder ein Vorhaben nicht sofort in Handlung umsetzen kann oder will, muss man seinen positiven Affekt hemmen,

um nicht sofort zu handeln, sondern zu planen und auf den richtigen Moment zu warten (Storch et al. 2016).

Die PSI-Theorie unterscheidet zwei verschiedene Möglichkeiten der *Selbststeuerung*, die Art, seine Wünsche und Ziele in die Tat umzusetzen:

1. *Die Selbstkontrolle*, mit deren Hilfe man durch innere Selbstdisziplin bestimmte Aufgaben oder Handlungspläne bewältigen kann. Diese Form der Selbststeuerung wird immer dann benötigt, wenn die Handlungsabsicht nicht durch einen eigenen, starken Handlungswunsch unterstützt wird oder sogar den eigenen Bedürfnissen zuwiderläuft. Eine Untersuchung von Glass (1977) zeigt, dass insbesondere Typ-A Personen, die durch Wettbewerbsneigung, Leistungsorientierung, ständigen Zeitdruck und Feindseligkeit gekennzeichnet sind, eine erhöhte Kontrollmotivation aufweisen. Personen mit diesem Verhalten weisen ein erhöhtes Risiko von koronaren Herzerkrankungen auf.
2. *Die Selbstregulation*, bei der selbstkompatible, durch positive Emotionen unterstützte Ziele gebildet und verfolgt werden. Hier hat man Zugang zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen, man handelt also im Einklang mit sich selbst. Man kann sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Man hat ein gutes Gespür dafür, was einem guttut, und vermeidet automatisch Situationen, die einen belasten könnten. Um herauszufinden, was die eigenen Wünsche und Bedürfnisse sind, muss man folglich auf seine Affekte und Gefühle achten (Kuhl 2001).

Bisher wird bei Change-Prozessen in Unternehmen ausschließlich der Verstand angesprochen. Zahlreiche Fakten, Präsentationen und Rundschreiben zeigen die Notwendigkeit für den Change-Prozess auf, die Argumente beginnen oft mit „Du musst verstehen“, „Sieh doch ein“ oder „Denk doch mal nach“, Botschaften, die ausschließlich an den Verstand adressiert sind. Erwartet wird, dass die betroffene Person nach der PSI-Theorie in den Selbstkontrollmodus geht und sich neues Verhalten aneignet. Allerdings ist im Selbstkontrollmodus der Zugang zum Selbst und somit zu den persönlichen Bedürfnissen versperrt. Das birgt die Gefahr, dass man zu dieser Zeit nicht in der Lage ist, zu unterscheiden, ob das, was man tut, oder das, was an einen herangetragen wird, auch den eigenen Bedürfnissen oder den Bedürfnissen anderer Personen entspricht. Kuhl spricht von Selbstinfiltration, wenn Selbstfremdes als selbst gewollt wahrgenommen wird. Diese Unterwanderung des Selbst durch fremde Ziele führt dazu, dass man auf der bewussten Ebene Ziele verfolgt, die man innerlich (unbewusst) ablehnt. Das hat zur Folge, dass die Handlung nicht intrinsisch motiviert ist, da sie nicht den eigenen Bedürfnissen entspricht. Personen, die fremde Ziele für eigene halten, werden diese Ziele entweder nur im Selbstkontrollmodus durchführen können oder nach kurzer Zeit nicht mehr genug motiviert sein, sie umzusetzen, da sie vom Selbst nicht unterstützt werden.

Ziele intrinsisch und somit langfristig zu verfolgen, ist nur im Selbstregulationsmodus erfolgreich – unter Berücksichtigung der persönlichen Wünsche und Bedürfnisse. Als Indikator der eigenen Wünsche und Bedürfnisse dienen die Affekte und Gefühle. Um diese wahrzunehmen, braucht man aus Sicht der PSI-Theorie einen guten Zugang zum Selbst. Das Selbst hat den Zugang zu sämtlichen Lebenserfah-

rungen, die in bestimmten Situationen wichtig sein können. Durch seine parallele Informationsverarbeitung ermöglicht es die gleichzeitige Berücksichtigung vieler Einzelaspekte und die kreative Lösung schwieriger Probleme. Aber was will jemand eigentlich wirklich? Diese Frage ist schwieriger zu beantworten, als es auf den ersten Blick scheint. Nach Kuhl (2001) liegt es daran, dass die innersten Motive und Werte in dem unbewussten „Selbstsystem“ gespeichert sind. Zu diesem Selbstsystem hat man über den bewussten Verstand keinen direkten Zugang. Das Selbst äußert sich nur über Gefühle. Nimmt man diese Gefühle nicht wahr oder nicht ernst, erkennt man nicht, was einem selbst am besten entspricht. Wo die ureigenen Ziele fehlen, haben fremde Ziele leichtes Spiel: Wer keine eigenen Ziele hat, wird leicht von Menschen gesteuert, die welche haben. Die Frage, was wir wirklich wollen, ist daher essenziell für unser persönliches Wohlbefinden und für ein motiviertes Handeln.

4 Selbstmanagement mit dem ZRM – ein Fallbeispiel

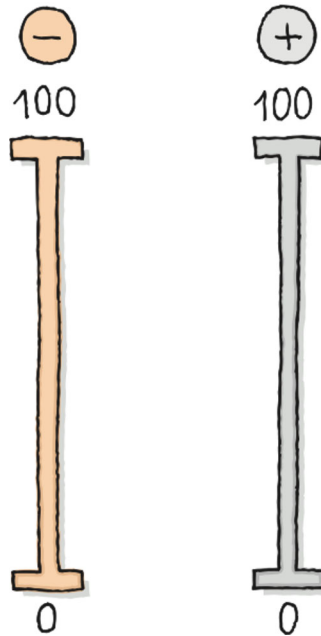
Einen Ansatz, herauszufinden, was man wirklich will, bietet das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), das im Unterschied zu vielen anderen Selbstmanagement-Methoden nicht mit Verstandesarbeit startet, sondern mit der Exploration des eigenen Unbewussten. Das Zürcher Ressourcen Modell ist ein vielfach erprobtes Selbstmanagement-Training, das überall dort angewendet werden kann, wo Menschen lernen wollen, so zu handeln, wie es ihren eigenen Wünschen entspricht. Das Training wurde 1992 von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause entwickelt und beruht auf aktuellen neurowissenschaftlichen und psychologischen Erkenntnissen. Im ZRM-Training findet die Entwicklung neuer Handlungskompetenzen konsequent ressourcenorientiert statt. Da dieses Vorgehen für viele Menschen ungewohnt ist, soll das ZRM am Beispiel einer Führungskraft vorgestellt werden, dessen Unternehmen gerade eine großflächige Restrukturierungsmaßnahme durchführt. Solche Maßnahmen werden bei vielen Betroffenen als Bedrohung oder konkrete Gefahr wahrgenommen, bedeuten Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten, lassen eine Verschlechterung der persönlichen Situation befürchten, können das subjektive Gefühl, mit Veränderung „nicht fertig zu werden“, erzeugen und bedeuten zusätzliche Arbeit neben dem Tagesgeschäft.

So auch bei Christoph, der ein Team von sieben Mitarbeitenden führt und einerseits die Sorgen und Ängste seines Teams auffangen muss und sich andererseits mit der Geschäftsführung herumschlägt, die sich ausschließlich an wirtschaftlichen Kennzahlen orientiert. Christophs Vorgesetzter erwartet trotz neuer Geschäftsaufstellung die früheren Umsätze und Gewinne. Das ist aber zurzeit nicht zu leisten, meint Christoph und schildert seine Emotionen als eine Mischung aus Wut und Hilflosigkeit.

Schritt 1: Man muss zuerst Klarheit in seine Gefühlslage bekommen und eine Affektbilanz erstellen (vgl. Abb. 2).

Bei der Affektbilanz wird eine visuelle Analogskala ohne Zahleneinteilung benutzt. Auf dieser Skala werden zunächst negativer und positiver Affekt eingetragen, schnell und einfach nach Gefühl, ohne darüber nachzudenken. Ein Affekt taucht

Abb. 2 Die Affektbilanz



innerhalb von 200 Millisekunden auf. *Christoph trägt auf der negativen Seite -60 ein und auf der positiven Seite +30.*

Schritt 2: Wenn die Affekte visualisiert sind, kann man sich konkrete Gedanken darüber machen, was die Gründe für die Affekte sind: Was stresst besonders und was ist vielleicht trotz allem Unbehagen positiv an der Situation? *Für die -60 fallen Christoph verschiedene Gründe ein: die Ignoranz seines Vorgesetzten, die abwehrende Haltung einiger seiner Mitarbeiter, die vielen Überstunden, die deutlich geringeren Umsätze. Für die +30 nennt er die Herausforderung, die Neuaufstellung zu meistern, und das Wissen, dass die Reorganisation für das Unternehmen wichtig ist.*

Schritt 3: Jetzt legt man fest, wie das zukünftige Affektziel aussehen soll. Wohin muss es sich entwickeln, damit man besser mit der Situation umgehen kann? Muss der negative Affekt weniger werden, braucht man mehr positiven Affekt, oder soll beides passieren? Hier legt man selbst das gewünschte Affektziel fest. An dieser Stelle sind auch weiterhin negative Emotionen, die mit der Situation einhergehen, erlaubt, denn hier wird nichts schön geredet, und es ist illusorisch zu glauben, belastende Situationen oder auch Personen könne man durch Umdenken plötzlich gut finden. *Christoph legt als Affektziel fest, der negative Anteil soll auf -30 sinken, einfach weil er wieder mit mehr Freude zur Arbeit kommen will. Ein bisschen Ärger gibt es immer, meint er, deshalb muss der Anteil bei ihm nicht auf 0, aber er soll deutlich geringer werden. Der positive Affekt soll auf +50 steigen, damit er wieder genug Motivation hat, um auch seine zögerlichen Kollegen mitzureißen.*

Schritt 4 besteht in der Bilderwahl, um die unbewussten Bedürfnisse zu explorieren. Unser bewusstes Funktionssystem, der Verstand, braucht Fakten, Tabellen und Argumente, um sich eine Meinung zu bilden. Unser unbewusstes System, das Selbst, arbeitet weitgehend vorsprachlich und kann sich am besten über Bilder äußern (Bucci 2002). Hier empfiehlt sich eine themenspezifische Bilderwahl, die mit der Frage erfolgt: „Welches Bild kann mir dabei helfen, mein Affektziel zu erreichen?“ Man sucht sich ein Bild mit dem Gefühl und nicht mit dem Verstand aus. Kennzeichen für ein geeignetes Bild ist ein starkes positives Gefühl. Eine Auswahl ressourcenorientierter Bilder findet man kostenlos im Onlinetool (www.zrm.ch). *Christoph wählt ein Bild mit einer Segelyacht auf dem Ozean.*

Schritt 5: Jetzt erstellt man einen „Ideenkorb“ (eine Brainstorming-Technik) zu dem Bild, um herauszufinden, was dem Selbst so gut an diesem Bild gefällt. Dazu kann man entweder andere Menschen befragen, die positive Ideen zu dem Bild geben, eigene Einfälle notieren oder die Ideenkörbe aus dem Onlinetool nutzen, sofern man daraus ein Bild gewählt hat. *Christoph findet seinen Ideenkorb im Onlinetool.*

Schritt 6 besteht in der Auswertung des Ideenkorbs, indem man alle Ideen markiert, die auf der Affektskala eine Bewertung von -0 auf der negativen Seite und $+70$ oder mehr auf der positiven Seite erhalten. Die Vorschläge, die zur Weiterarbeit geeignet sind, müssen allesamt stark motivierend sein und dürfen keine negative Tönung haben. Man muss die Worte spontan gut finden, sonst taugen sie nichts. *Christoph übernimmt aus seinem Ideenkorb folgende Lieblingsworte: Wind im Segel, den Wind nutzen, der Kapitän lenkt das Schiff, den Kurs bestimmen, auf Entdeckungsreise gehen, am Steuer stehen.*

Schritt 7 besteht nun darin, dass man sich aus den Lieblingsworten ein Motto-Ziel baut. Dazu nimmt man sich die Lieblingsworte und formt daraus, ähnlich wie beim Scrabble, ganze Sätze. Als Zwischenschritt kann man folgende Satzanfänge mit den Worten ergänzen: Ich will handeln wie ..., Ich will sein wie ..., Ich will mich fühlen wie Danach streicht man das „will“ und formuliert neu. *Christoph formuliert zuerst: Ich will handeln wie ein Kapitän auf seinem Schiff, der die Segel setzt und den Kurs auf seiner großen Fahrt bestimmt. Daraus entsteht dann sein Motto-Ziel: Als Kapitän auf meinem Schiff setze ich Segel und bestimme den Kurs auf meiner großen Fahrt!*

Schritt 8 schließt das Vorgehen mit der Überlegung ab, welche Vorteile die neue Haltung mit sich bringen wird. *Für Christoph wird sich sowohl die Haltung gegenüber seinem Vorgesetzten ändern, er will dessen Ignoranz nicht mehr persönlich nehmen, als auch gegenüber seinen Mitarbeitern, da die mit ihm im Boot sitzen. Mit der Haltung eines Kapitäns, der weiß, dass er sein Schiff auch durch raue Gewässer steuern kann, fühlt er sich stark genug, eigene Regeln aufzustellen* (Storch und Krause 2017).

Das Fallbeispiel wurde hier an einer einzelnen Person dargestellt. Im Regelfall findet ein ZRM-Seminar in der Gruppe, d.h. im Team statt. Jedes Teammitglied erarbeitet auf diese Weise sein individuelles Motto-Ziel. Es wird dabei von den Kolleg/innen unterstützt. Wenn alle Teilnehmenden ihr Motto-Ziel gefunden haben, lässt sich darauf aufbauend ein Team-Motto-Ziel in der Gruppe bilden (Diedrichs et al. 2012).

Literatur

- Bierhoff, H., & Frey, D. (2011). *Sozialpsychologie. Individuum und soziale Welt*. Göttingen: Hogrefe.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22(5), 776–793.
- Bungard, W., & Schultz-Gambard, J. (1990). Überlegungen zum Verhalten von Börsenakteuren aus kontrolltheoretischer Sicht. In P. Maass & J. Weibler (Hrsg.), *Börse und Psychologie. Plädoyer für eine neue Perspektive*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Diedrichs, A., Krüsi, D., & Storch, M. (2012). *Durchstarten mit dem neuen Team*. Bern: Huber.
- Glass, D. C. (1977). *Behavior patterns, stress, and coronary disease*. Hillsdale: Erlbaum.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Moser, S. (2010). *Beteiligt sein. Partizipation aus der Sicht von Jugendlichen*. Wiesbaden: VS.
- Quoidbach, J., Gilbert, D., & Wilson, T. (2013). The end of history illusion. *Science*, 339(6115), 96–98.
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2010). *Marktpsychologie* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Storch, M., & Krause, F. (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (6. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., & Kuhl, J. (2016). *Ich blicks*. Göttingen: Hogrefe.



Johannes Storch selbstständiger Zahntechnikermeister, zertifizierter ZRM-Trainer und ZRM-Ausbildungstrainer am Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), Autor. Arbeitsschwerpunkte sind Teamentwicklung, Change-Management, Resilienz-Training.