

Verena Begemann  
Stephan Rietmann (Hrsg.)

# Soziale Praxis gestalten

Orientierungen für  
ein gelingendes Handeln



Kohlhammer

## 5 Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® in der Sozialen Praxis: Veränderungsprozesse lustvoll und wirksam gestalten

*Nicole Bruggmann und Maja Storch*

### 5.1 Einleitung

Wir verfügen in der Sozialen Praxis inzwischen über wunderbare Analyse- und Diagnose-Verfahren, die uns und vor allem unseren Klienten dabei helfen, ihren Veränderungsbedarf zu erkennen. Wir wissen dann zwar, welche Entwicklungsschritte für eine zufriedenstellende Lebensgestaltung wünschbar wären, es stellt sich als nächstes aber die Frage, wie denn nun die gewünschten Veränderungsprozesse auch wirklich eingeleitet und am besten unterstützt werden können.

Um Menschen bei der Umsetzung ihrer Veränderungswünsche zu helfen und um die dazu erforderlichen individuellen Ressourcen zu fördern, haben wir an der Universität Zürich ein theoretisch fundiertes und wissenschaftlich überprüftes Selbstmanagement-Training entwickelt, das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® (Storch & Krause, 2007). Dieses zeigt auf, welches die Bedingungen und Voraussetzungen für Veränderungen im psychischen System sind und anhand welcher Methoden Veränderungsprozesse wirksam und dauerhaft eingeleitet werden können. Zahlreiche Erfahrungen in der Sozialarbeit, in der Sozialpädagogik, in der Beratung, in Schulen und auch in der (Jugend-)Psychiatrie bestätigen, dass das ZRM® sich auch in der Sozialen Praxis hervorragend als Grundlage professionellen Handelns eignet.

Der ganze ZRM®-Prozess oder Elemente davon können sowohl im Gruppensetting, z. B. in einem Seminar, in Gruppentrainings oder Schulklassen als auch in einer Einzelberatungssituation angewendet werden. Wir konzentrieren uns hier auf die Interaktion zwischen einer Fachperson und einem Klienten – es kann sich dabei um eine Frau oder einen Mann handeln, ein Kind, eine Jugendliche oder einen Jugendlichen – und beschreiben anhand exemplarischer Situationen, wie ZRM®-Elemente in Beratungen, in Erziehungs- oder Standortgesprächen oder innerhalb eines anderen Rahmens in einer sozialen Institution eingesetzt und genutzt werden können, um Selbstmanagementfähigkeiten und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse nachhaltig zu unterstützen. Die Umsetzung im Gruppensetting kann in den beiden ZRM®-Grundlagenbüchern (Storch & Krause, 2007; Storch & Riedener, 2005) nachgelesen werden.

## 5.2 Theoretische Grundlagen

Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® beruht auf aktuellen Erkenntnissen zum menschlichen Fühlen, Lernen und Handeln. Es integriert wissenschaftliche Theorien aus der Neuro-, der Motivations- und der Zielpsychologie sowie hilfreiche Konzepte aus der Lern- und Persönlichkeitspsychologie. Diese theoretischen Inhalte können hier nur in ihren Grundzügen dargestellt werden. Wer sich vertieft damit auseinandersetzen möchte, findet umfassende Informationen in den beiden ZRM®-Grundlagenbüchern oder in der angegebenen Literatur. Um diese Erkenntnisse für unser Handeln zu nutzen, haben wir neue ressourcenorientierte Methoden entwickelt, die es ermöglichen, die Theorien selbst auszuprobieren und Wege zur eigenen Motivation und Selbstregulation zu erleben.

Eine zentrale Grundlage und den roten Faden durch das ZRM®-Training bildet das Rubikonmodell der Handlungsphasen, das im nächsten Kapitel genauer beschrieben wird. Wir führen Sie in diesem Kapitel entlang der Sequenzen des Rubikonmodells durch den ZRM®-Rubikonprozess. Jede Sequenz beinhaltet eine Aufgabe, deren Lösung uns in die nächste Phase und schließlich zum gewünschten Handeln bringt. Wir zeigen auf, welches jeweils das Thema einer Sequenz ist, welche Prozesse uns in die nächste Phase bringen und wie wir dabei im ZRM®-Training vorgehen.

### 5.2.1 Das Rubikonmodell der Handlungsphasen

Wenn wir unser Handeln verändern wollen, ist es hilfreich, zu wissen, wie Handlung zustande kommt und welches die Voraussetzungen sind, um unser Handeln in gewünschter Weise beeinflussen zu können. Dass wir unser Handeln nicht immer willkürlich kontrollieren und steuern können, merken wir immer dann, wenn wir etwas zwar wollen, es dann aber trotzdem nicht tun. Den Weg von einem Wunsch bis zum konkreten Handeln beschreibt das *Rubikonmodell der Handlungsphasen*. Dieses wissenschaftlich sehr gut abgesicherte Handlungsmodell kommt aus der Motivationspsychologie und wurde von Heckhausen und Gollwitzer (1987) entwickelt. Wir finden es gerade für die Soziale Praxis sehr nützlich und hilfreich. Damit es besser verständlich und im Arbeitsalltag auch wirklich anwendbar wird, haben wir die Originalfassung etwas vereinfacht und die Phase der unbewussten Bedürfnisse vorangestellt. In dieser modifizierten Form nennen wir das Modell nun den *ZRM®-Rubikonprozess*.

Der ZRM®-Rubikonprozess beschreibt (von links nach rechts), welchen Weg ein Bedürfnis durchlaufen muss, bis es in Handlung umgesetzt wird. Dieser Prozess läuft ständig automatisch und blitzschnell bei jeder Handlung ab. Wenn wir unser Handeln ändern wollen und dies als schwierig empfinden, dann ist es jedoch hilfreich, genauer hinzuschauen, was alles nötig ist, damit ein Wunsch auch wirklich zu einer Handlung heranreift.

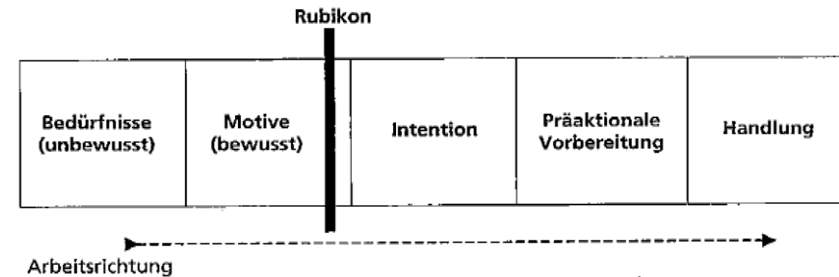


Abb. 5.1: Der ZRM®-Rubikonprozess

Unbewusste Bedürfnisse bilden den Ausgangspunkt jeder Handlung. Diese bauen eine Art Spannung auf, sodass unser psychisches System in einen Zustand der Inkonsistenz, des Ungleichgewichts, kommt. Da unser psychisches System grundsätzlich nach Konsistenz strebt, bringen diese Spannungen unseren Organismus dazu aktiv zu werden und etwas zu tun, um die Bedürfnisse zu befriedigen und die Spannungen abzubauen. Jedes Verhalten wird so im Kern von körperlichen wie auch psychischen Bedürfnissen gesteuert.

Bedürfnisse, die uns bewusst geworden sind, bezeichnen wir in diesem Modell als Motive. Wenn wir uns mit einem Thema beschäftigen, bestimmen die in uns vorhandenen unbewussten Bedürfnisse und die bewussten Motive, wie wir darüber denken und was wir fühlen. Das spielt immer dann eine wichtige Rolle, wenn diese Inhalte in Bezug auf ein Thema widersprüchlich oder ambivalent sind. Es ist deshalb wichtig, alle relevanten Bedürfnisse zum Thema ins Bewusstsein zu holen und sie mit den bewussten Motiven in Zusammenhang zu bringen, wir nennen das *Motivklärung*. Diese Phase ist somit geprägt durch kritische Prüfprozesse, Wünsche, Bedürfnisse und Motive werden unter die Lupe genommen und wir versuchen zu klären und auszuwählen, was uns im Moment wirklich wichtig ist.

Die Phase des Abwägens und Wählens findet so lange statt, bis eine bestimmte Grenze überschritten wird: der innerpsychische *Rubikon*. Der Rubikon ist ein Fluss in Ober-Italien, den Cäsar 49 v. Chr., nachdem er sich nach langem Überlegen für Krieg entschlossen hatte, überschritten haben soll. Er steht in diesem Modell symbolisch für den Übergang vom bloßen Wunsch zu einer verbindlichen Handlungsabsicht, zu einem Sich-Festlegen, das den innerpsychischen Zustand schlagartig verändert. Es findet ein qualitativer Sprung vom Wählen zum Wollen statt, das Abwägen hört rapid auf und es wird nicht mehr nach dem Pro und Kontra gefragt. Der Rubikon ist also eine Etappe, die ein Motiv überschreiten muss, um zu einer Intention zu werden.

Der Gang über den Rubikon ist von einem starken Gefühl des Wohlbefindens begleitet, das dann entsteht, wenn wichtige Bedürfnisse berücksichtigt sind. Dies bedeutet, dass eine angestrebte Veränderung oder Entwicklung mit wichtigen Selbstanteilen übereinstimmen oder mit diesen vereinbar sein muss! Über den Rubikon kommen wir erst dann, wenn eine gefasste Absicht in hohem

Maße selbstkongruent und zudem genügend realisierungsfähig ist. Wenn wir eine gute Intention gebildet haben, ist diese interessanterweise sehr gut geschützt, Shah et al. (2009) sprechen vom sogenannten *Goal-Shielding*, der Ziel-Abschirmung. Alles, was das Ziel gefährdet, alle Hindernisse und Widrigkeiten, werden vom psychischen System ausgeblendet.

Viele Menschen können, sobald sie eine starke Intention gebildet haben, gleich in der gewünschten Weise handeln. Wenn das nicht gelingt, hat dies meist mit bestehenden unerwünschten Gewohnheiten, sogenannten Automatismen, zu tun. Es handelt sich dabei um sehr gut gebahnte Verhaltensmuster, die unbewusst und automatisch ablaufen und so die Umsetzung unserer bewussten aber schwächer gebahnten Absicht verhindern. Für diesen Fall treffen wir in der Phase der präaktionalen Vorbereitung alle notwendigen Maßnahmen, um das, was wir uns als Intention vorgenommen haben, ausführungsfähig zu machen. Wenn man diesen Prozess systematisch durchläuft, dann gelingt am Ende mit hoher Wahrscheinlichkeit zielrealisierendes Handeln.

Der ZRM®-Rubikonprozess eignet sich hervorragend als Grundlage für Diagnosen und Situationsanalysen im sozialen Bereich. Wenn wir erkennen, in welcher Phase des Rubikonprozesses unsere Klienten mit ihrer gegenwärtigen Thematik stehen, lassen sich daraus einfacher geeignete Maßnahmen und Interventionsmöglichkeiten ableiten. Wir nennen dies die *Phasendiagnostik und Interventionsplanung mit dem ZRM®-Rubikonprozess*. Je nach Phase sind andere Interventionen hilfreich, um im Handlungsprozess voranzukommen. Das Rubikonmodell ist zudem mit einer bestimmten Terminologie verbunden, die zum Finden einer gemeinsamen Sprache in Teams oder in Institutionen genutzt werden kann. Alle wissen dann bspw., was gemeint ist, wenn ein Klient „noch nicht über dem Rubikon ist“ oder was es heißt, wenn eine Klientin noch Unterstützung zur „präaktionalen Vorbereitung“ braucht.

### 5.2.2 Zwei Bewertungssysteme bestimmen unser Handeln

Wie im ZRM®-Rubikonprozess schon sichtbar wurde, entstehen die Kräfte, die unser Handeln lenken, auf zwei verschiedenen Ebenen unseres psychischen Systems, auf einer bewussten und einer unbewussten Ebene. Die Grundlage dieser beiden Ebenen bilden zwei Bewertungssysteme in unserem Gehirn, die ganz unterschiedlich arbeiten (Strack et al., 2009). Das bewusste System könnte man als Vernunft oder Ratio bezeichnen, wir verwenden hier den Begriff *Verstand*. Er entsteht in einem Teil des Gehirns, der erst ab ca. 1,5 Jahren ausgereift ist und zu arbeiten beginnen kann. Der bewusste Verstand arbeitet zwar langsam, dafür aber sehr präzise. Das Ergebnis seiner Arbeit sind klare, sprachlich fassbare Gedanken, die uns einen Hinweis darauf geben, was für uns richtig ist und was falsch.

Einen wichtigen Teil der Gehirnstrukturen, die das unbewusste System bilden, nennt der Hirnforscher Roth (2001) das *Emotionale Erfahrungsgedächtnis*. Diese Teile des Gehirns beginnen schon vor der Geburt im Mutterleib zu arbeiten und speichern alles, was dem Organismus an Wichtigem und/oder

Neuem widerfahren ist, zusammen mit einer Beurteilung, ob dies gut oder schlecht für den Organismus war. Die Speicherung erfolgt über die Verknüpfung bestimmter Reize – Ereignisse, Situationen, Begegnungen – mit bestimmten Arten und Intensitäten von Körperzuständen, die die Reize bewerten.

Wenn wir nun in einer Situation bestimmten Reizen wieder begegnen, so werden all jene Erinnerungen und Informationen in unserem Gehirn aktiviert, die gleich oder ähnlich sind. Gleichzeitig wird auch die zusammen mit diesem Reiz gespeicherte Bewertung aktiviert. Im Gegensatz zum Verstand, der uns klare Gedanken schickt, arbeitet das emotionale Erfahrungsgedächtnis nicht mit Worten, sondern es schickt uns Bewertungssignale, die gefühlsmäßig als Emotion oder als Körpersensation (oder als Mischform von beiden) wahrnehmbar sind. Damasio (1994) nennt diese Signale Somatische Marker, sie lassen uns spüren, was wir mögen und was nicht. Diese Gefühls-Signale sind viel schneller als die vernünftigen Gedanken, weil sie nichtsprachlich funktionieren, sie sind daher aber auch diffus. Tabelle 5.1 stellt diese beiden Systeme noch einmal im Vergleich dar.

Tab. 5.1: Zwei Bewertungssysteme

	Verstand	Emotionales Erfahrungsgedächtnis
Arbeitstempo	langsam	schnell
Kommunikationsmittel	Sprache (präzise Argumente)	Somatische Marker (diffuse Gefühle)
Bewertungskategorie	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht

Mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis verfügen wir über ein erfahrungsbasiertes Bewertungssystem, ein Reservoir unserer Lebenserfahrungen, das uns schnellen Zugriff auf eine Vielzahl persönlich kategorisierter Erkenntnisse ermöglicht. Mit unserem Verstand können wir die Signale aus dem Unbewussten überprüfen und beurteilen, ob sie zur Bewertung einer Situation oder zur Lösung eines Problems hilfreich sind.

## 5.3 Einstieg in den ZRM®-Prozess: Motivklärung

Wenn wir unser Handeln und Fühlen nachhaltig verändern wollen, ist es aus den genannten Gründen sinnvoll, wichtige Bedürfnisse zu berücksichtigen und in Veränderungsprozesse mit einzubeziehen. Dies ist aber gar nicht so einfach, denn die Bedürfniskerne unserer Handlungen sind uns ja weitgehend nicht bewusst! Eine erste Aufgabe wird es also sein, anhand geeigneter Methoden jenen unbewussten Bedürfnissen auf die Spur zu kommen, die etwas mit den

Veränderungswünschen unserer Klienten zu tun haben. Zuvor gilt es aber noch, einige Grundbedingungen zu beachten.

### 5.3.1 Voraussetzungen für einen gelingenden Einstieg in Veränderungsprozesse

Noch bevor wir in einen konkreten Veränderungsprozess einsteigen können, spielen die Bedürfnisse und Motive unserer Klienten eine zentrale Rolle. Sie bestimmen, ob sich unsere Klienten überhaupt auf einen Veränderungsprozess einlassen wollen und ob sie uns als Unterstützung akzeptieren. Wir wenden im ZRM® deshalb zu Beginn, also schon vor dem Einstieg in die direkte Arbeit am Thema der Klienten, viel Zeit und Energie auf, um sorgfältig eine gute Basis für die Zusammenarbeit zu bilden. Unsere Einflussmöglichkeit auf die motivationale Grundhaltung unserer Klienten ist nicht zu unterschätzen!

Aus unserer Erfahrung sind insbesondere drei Voraussetzungen dafür verantwortlich, dass der Einstieg in Veränderungsprozesse gelingt:

#### Eine gute Beziehungsbasis

Das Herstellen einer guten Beziehungsbasis beeinflusst ganz maßgeblich den Verlauf einer Zusammenarbeit. Insbesondere dort, wo wir es mit Klienten zu tun haben, die den Kontakt zu uns nicht selber gesucht haben, die also bspw. durch eine verordnete Maßnahme zu uns kommen, ist die Qualität der Beziehung und des Vertrauensverhältnisses entscheidend für die Bereitschaft, in eine Zusammenarbeit überhaupt einzuwilligen und sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen. Doch wie kann die Beziehung förderlich gestaltet werden? Wir sind überzeugt, dass dies nur gelingt, wenn wir uns trotz unserer Berufsrolle persönlich öffnen, uns als Mensch und damit auch mit unseren eigenen Schwächen und Unsicherheiten zeigen. Wir erzählen in unseren Kursen und Beratungen viele Beispielgeschichten unseres eigenen Entwicklungsweges. Unsere Klienten melden uns oft zurück, dass sie sich dadurch in ihrer Lage verstanden fühlen und merken, dass sie nicht die einzigen Menschen mit Schwierigkeiten sind. Sie erfahren so auch, dass Veränderungen zwar nicht einfach, aber möglich sind, was Grund zur Hoffnung gibt.

#### Freiwilligkeit

Damit sich die Klienten, insbesondere wenn es sich um Jugendliche handelt, überhaupt auf Veränderungsprozesse einlassen, ist es aus motivationspsychologischer Sicht Freiwilligkeit unabdingbar. Persönliche Entwicklungsprozesse können nicht verordnet werden. Menschen zum Mitwirken bei irgendwelchen Übungen und Interventionen zu zwingen, ist meist sinnlos und erzeugt nur Widerstand. Dies steht natürlich im Widerspruch zur Realität, wie wir sie in der Sozialen Praxis häufig antreffen. Aber auch innerhalb eines relativ engen

Rahmens ist es möglich, den Autonomiebedürfnissen unserer Klienten entgegenzukommen, bspw. in dem man sie zwischen zwei Optionen wählen lässt. Es ist immer wieder erstaunlich, welche enorme Auswirkung solche kleinen Freiheiten auf die Grundhaltung der Klienten haben können.

#### Den Sinn der Sache spüren

Wir haben es häufig mit Klienten zu tun, die irgendwo in eine Maßnahme gesteckt werden und überhaupt nicht verstehen, was ihnen dies bringen soll und welchen Sinn es für sie hat. Für uns Fachpersonen sind Zweck und Vorteile der Maßnahme meist völlig klar und vermeintlich „selbstverständlich“. Für die Klienten kann es aber sehr hilfreich sein, wenn wir die Zusammenhänge aussprechen. Skizzieren wir bspw. den Weg, wie er ohne die Maßnahme aussehen könnte oder mit der Maßnahme und zeigen wir für beide Wege möglichst bildhaft die zukünftigen Folgen auf, können sich unsere Klienten ein klareres Bild ihrer Situation machen. Sie spüren besser, welcher Weg auch längerfristig wichtige Bedürfnisse befriedigt und somit für sie sinnvoller ist. Nur so kann eine Grundmotivation zum Mitmachen aufgebaut werden, ohne die erfolgreiche Entwicklungsprozesse undenkbar sind.

Bevor diese Grundbedingungen nicht erfüllt sind, sollten wir gar nicht erst versuchen, mit der ZRM®-Arbeit zu beginnen, denn auch die besten Methoden bleiben dann völlig wirkungslos. Ist der Einstieg jedoch geglückt, ist es immer wieder faszinierend, zu sehen, wie schnell und umfassend Veränderungsprozesse gelingen können.

### 5.3.2 Das Thema finden mithilfe des Unbewussten

Nun kann es losgehen! Zuerst müssen wir wissen, an welchem Thema wir überhaupt arbeiten möchten. Ausgangspunkt in der Sozialen Praxis ist meist ein „Problem“ oder ein „Bedarf“, der schon auf irgendeine Art formuliert wurde, sei es von unseren Klienten selber oder – weit häufiger – von Bezugs- oder Erziehungspersonen oder einweisenden Stellen. Diese Themen stehen meist als konkrete Forderungen im Raum und beziehen sich auf Missstände, die zu beheben sind oder Fehlverhalten, die korrigiert werden müssen. „Ich muss lernen, meine Hausaufgaben zu machen, damit ich den Schulabschluss schaffe“, heißt es dann oder „Ich muss so lange im Heim bleiben, bis ich nicht mehr gewalttätig bin“ oder „Ich muss mein Alkoholproblem in den Griff bekommen, sonst verliere ich meinen Job“.

Das Arbeiten mit dem ZRM® eignet sich dann besonders, wenn es in einer problematischen Situation hilfreich wäre, man könnte sich anders fühlen oder verhalten, oder wenn man gerne bestimmte Eigenschaften hätte, um bspw. ein Ziel zu erreichen. Für eine wirkliche Handlungsveränderung ist es zudem sehr wichtig, dass die angestrebte Entwicklung auch mit wichtigen Selbstanteilen übereinstimmt oder mit diesen vereinbar ist. Wir fragen deshalb unsere Klienten: „Was möchtest Du in Bezug auf dieses Thema/Problem? Wie würdest Du

Dich gerne fühlen können, damit Dir das geeignete Verhalten gelingt? Welche Haltung oder welche Eigenschaften würden Dir helfen, dieser Forderung/Pflicht nachzukommen? Wie möchtest Du mit dieser Situation gerne umgehen können, damit es Dir besser geht dabei?“

Wenn den Klienten auf diese Fragen keine oder nur unklare Antworten einfallen, hat dies meist damit zu tun, dass wichtige Selbstanteile unbewusst sind. Es gilt also erst einmal, diese mit geeigneten Mitteln ins Bewusstsein zu transferieren. Zur Erinnerung: Das Unbewusste „spricht“ ja eine Bilder- und Gefühlssprache. Um an unbewusste Inhalte heranzukommen, setzen wir deshalb *Projektionsverfahren* ein oder wir arbeiten mit den *inneren Bildern* der Klienten und nutzen zudem das Phänomen der *Somatischen Marker* (Krause & Storch, 2010).

### Arbeiten mit der Bildkartei

Um die Möglichkeit zu nutzen, über Projektionsvorgänge unbewusste Inhalte zu generieren, legen wir Bilder unserer Bildkartei aus (Anleitungen dazu in Krause & Storch, 2010) und bitten unsere Klienten, ein Bild auszuwählen. Die Bilder sollten mit dem folgenden Fokus betrachtet werden: Welches Bild könnte mir in Bezug auf mein Thema eine Hilfe sein? Welches Bild spricht mich gefühlsmäßig an/tut mir gut, wenn ich an mein Thema denke? Die Wahl eines Bildes sollte mit dem Gefühl und nicht mit dem Verstand getroffen werden!

Wenn den Klienten noch nicht klar ist, was überhaupt ihr Thema ist – sie fühlen sich unglücklich und unzufrieden, ohne zu wissen, warum – fordern wir sie auf, einfach ein Bild zu wählen, das sie im Moment grundsätzlich gefühlsmäßig anspricht. Viele Veränderungsprozesse beginnen mit diffusen, unklaren Gefühlen. Man ist aus dem Gleichgewicht und spürt, dass sich etwas ändern muss, man weiß aber nicht was. Hier sind Projektionsverfahren besonders hilfreich.

Wir gehen davon aus, dass durch die Wahl des Bildes unbewusste Themen oder Inhalte Gelegenheit erhalten, in Form von Projektionen in Erscheinung zu treten. Die Klienten wählen ihr Bild durch das Spüren eines somatischen Markers, der Hinweis auf Bedeutsames im Unbewussten sein kann. Nun gilt es, jenen unbewussten Anteilen auf die Spur zu kommen. Wir wollen sie ins Bewusstsein holen und sprachlich fassbar machen, damit sie auch mit der Vernunft bearbeitet werden können. Dazu nutzen wir das Ideenkorbfverfahren, das später beschrieben wird.

### Wunsch-Eigenschaften auf der Spur mithilfe der Übung Wunschelemente

Wenn man den Einstieg noch spielerischer gestalten und mit inneren Bildern der Klienten arbeiten möchte, bietet das Spiel *Wunschelemente* eine schöne Möglichkeit. Dieses Vorgehen ist ausführlich in Krause und Storch (2010) beschrieben und eignet sich ganz besonders für Kinder und Jugendliche, aber auch viele Erwachsene bevorzugen diesen Einstieg. Die Übung hilft, nützliche

Eigenschaften aufzuspüren, die helfen könnten, ein gewünschtes Verhalten umzusetzen oder ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Aus einer Liste von Kategorien wie bspw. Tier, Auto, Pflanze, Musik, berühmte Persönlichkeit, Film-, Roman-, Comic- oder Märchenfigur, Landschaft, Haus etc. können drei Kategorien ausgewählt werden, mit denen das Spiel durchgeführt wird. Wenn zum Beispiel die Kategorie Tier gewählt wurde, lautet die Anweisung so: Was für ein Tier wärest Du am besten, um Deinen Wunsch umzusetzen? Welches Tier hat die Eigenschaften oder Fähigkeiten, die Du in Deiner Situation gut gebrauchen könntest?

Auf diese Weise können innere Bilder aktiviert werden, die im Unbewussten mit dem Thema der Klienten verbunden sind und anhand derer leichter Lösungen konstruiert werden können, die für unsere Klienten stimmig und motivierend sind. Einem unruhigen Jungen mit Konzentrationsschwierigkeiten kommt bspw. ein Adler in den Sinn, einem schüchternen Mädchen, das selbstbewusster werden möchte, erscheint in seinen Gedanken das Bild einer Rose. Im weiteren Prozess können diese Bilder als Metaphern und Kraftsymbole genutzt werden.

### Ideenkorbfverfahren

Diese Technik, eine Abwandlung des Brainstorming (Hellmann, 2007), nutzen wir, um unseren Klienten die Möglichkeit zu geben – wiederum über das Erkennen von somatischen Markern – herauszufinden, welche Botschaft in dem inneren oder äußeren Bild enthalten ist, das sie mit ihrem Unbewussten gewählt oder hervorgebracht haben. In einen imaginären Ideenkorb legen wir (und allenfalls weitere Hilfspersonen) alle möglichen Assoziationen, die uns zu dem Bild in den Sinn kommen. Die Hilfspersonen überlegen sich, inwiefern Aspekte dieses Bildes oder des Wunschelementes zum Thema dieser Person passen, die das Bild ausgewählt hat. Bei diesen Assoziationen kann es sich um Beobachtungen, Ideen, Phantasien oder Gefühle handeln, sie sollten alle möglichen Sinneskanäle ansprechen sowie neben dem Thema des Bildes auch Formales, z. B. die Farbe, Licht und Schatten, Perspektive oder Bildstimmung, einbeziehen. Nur eine Einschränkung gibt es: Es dürfen nur ressourcenorientierte Assoziationen in den Ideenkorb! Negative Äußerungen sind nicht hilfreich, um aus dem Bild eine Ressource zu gewinnen.

Aus diesem Ideenkorb können unsere Klienten – wiederum, indem sie die positiven somatischen Marker erkennen – diejenigen Inhalte herausuchen, die ihnen persönlich am besten gefallen. Die so als nützlich bewerteten Angebote sowie die eigenen Ideen und Vorstellungen, die das Bild bewusst erzeugte, sind alles Informationen, die unseren Klienten dabei helfen, herauszufinden, was sie in ihrer aktuellen Lebensphase oder in Bezug auf ein konkretes Problem selber möchten. Eine gute Selbstwahrnehmung ist hier – und ganz allgemein für ein gelingendes Selbstmanagement – eine wichtige Voraussetzung und sollte deshalb schon früh im Leben gefördert werden.

Die somatischen Marker sind im Motivklärungsprozess aber auch für Beratungspersonen ein wertvoller Schlüssel zum Unbewussten der Klienten. Da

somatische Marker meist deutlich sichtbar oder erkennbar sind, bspw. durch ein Lächeln, Erröten, der Veränderung der Stimme oder der Haltung etc., sind sie ein überaus hilfreicher Hinweis darauf, was für die Klienten von Bedeutung ist, auch wenn es diesen noch gar nicht bewusst ist. Wir erkennen, wenn eine Bemerkung etwas auslöst und wann es sich lohnt, ein Thema mit gezielten Nachfragen vertiefter weiter zu verfolgen.

## 5.4 Rubikonüberquerung: Umwandlung und Weiterentwicklung des Themas in ein Ziel

Wir haben nun gemeinsam mit unseren Klienten sorgfältig erarbeitet und festgehalten, an welchem Thema sie arbeiten möchten und was sie für sich wollen. Dieses Vorgehen in den Phasen vor dem Rubikon unterscheidet die Art, wie im ZRM® mit Zielen gearbeitet wird, ganz wesentlich von anderen Verfahren. Erst jetzt geht es in einem nächsten Schritt darum, das Thema zu einer passenden Zielformulierung weiterzuentwickeln. In der Sprache des Rubikonprozesses heißt dies, dass wir nun versuchen, eine Intention zu finden, die stark genug ist, um über den Rubikon zu kommen. (Wenn das Wort „Zielformulierung“ bei Klienten einen negativen Somatischen Marker auslöst, weil sie damit bisher nur negative Erfahrungen gemacht haben, sprechen wir von Wünschen statt Zielen.)

### 5.4.1 Das Ziel handlungswirksam formulieren

Dank der umfassenden Forschung in der wissenschaftlichen Ziel-Psychologie verfügen wir heute über viel und sehr gut abgesichertes Wissen darüber, wie die Arbeit mit Zielen ablaufen muss, damit die Umsetzung in ganz konkretes Handeln hoch wahrscheinlich wird (Storch, 2009). Eine ganz entscheidende Rolle spielt die Qualität eines Ziels, die *Art und Weise des Formulierens*. Das Ziel soll so formuliert werden, dass es in hohem Maße handlungsleitende und handlungsstimulierende Qualität aufweist. Vier Kriterien zur Formulierung von Zielen sind nach unserer Erfahrung besonders hilfreich.

#### 1. Haltungsziele statt Verhaltensziele

Wenn man ein Ziel formuliert, kann man darin u. a. ein angestrebtes Verhalten oder aber auch eine bestimmte *Haltung* zum Ausdruck bringen. Mit „Haltung“ ist eine Einstellung auf einer sehr allgemeinen Ebene gemeint, eine Art übergeordnet formuliertes Motto, das beschreibt, wie wir gerne sein möchten und welche Eigenschaften oder Gefühle wir uns wünschen (im englischen spricht man auch von To-Be-Goals).

Aus der Zielpsychologie ist bekannt, dass Ziele auf der Haltungsebene – wir nennen sie auch *Motto-Ziele* – mit viel höherer Wahrscheinlichkeit über den Rubikon kommen als Verhaltensziele, denn je konkreter und spezifischer die Ziele formuliert sind, desto weniger sind Gefühle wahrnehmbar. Da Gefühle uns die wichtigen Hinweise darauf geben, was wir unbewusst wollen, ist es in Zielformulierungsprozessen immer dann überaus wichtig, Motto-Ziele zu formulieren, wenn Motivation notwendig für die Zielerreichung ist, sie aber nicht automatisch vorhanden ist. Gelingt es einem später, sich – mit den Hilfsmitteln, die nachfolgend beschrieben werden – in die gewünschte Haltung zu bringen, ergeben sich passende Verhaltensmöglichkeiten von selbst. Nur dort, wo Motivation keine Rolle spielt oder sowieso vorhanden ist, kann man ohne Bedenken Verhaltensziele formulieren. Da wir in der Sozialen Praxis sehr oft mit Motivationsproblemen zu tun haben, ist diese Erkenntnis von nicht zu unterschätzendem Wert! Vielerorts wird mit Zielformulierungskonzepten gearbeitet, die in der Wirtschaftswelt vielleicht sinnvoll sind – bspw. mit dem Konzept der S.M.A.R.T.-Ziele – im sozialen Bereich ist dieses Vorgehen aber nicht hilfreich.

#### 2. Annäherungsziele statt Vermeidungsziele

Wenn wir ein Ziel formulieren, entsteht damit immer auch ein inneres Bild, denn Sprache wird im Gehirn in Bilder umgesetzt (González et al., 2006). Wie wir wissen, steuern diese unbewussten Bilder maßgeblich unser Handeln. Gerade in Drucksituationen reagieren wir aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis heraus und folgen unbewussten Verhaltensmustern, die mit inneren Bildern verbunden sind. Wenn wir mit schwierigen Situationen anders umgehen wollen, ist es daher sinnvoll, mit der Zielformulierung ein Bild von dem entstehen zu lassen, was man will. Da Negationen nicht abgebildet werden können, konstruieren wir mit einem Vermeidungsziel ein Bild von dem, was wir nicht wollen. Wenn wir bspw. formulieren „Ich trinke keinen Alkohol“, generiert das Gehirn das Bild des zu Vermeidenden, was wiederum unser Handeln unerwünscht beeinflusst. Das Ziel soll deshalb sprachlich als Annäherungsziel formuliert werden, weil so das Bild des Erwünschten konstruiert wird. Die Zielformulierung muss die Richtung, den gewünschten Soll-Zustand benennen, dem sich die Person annähern möchte. Testfrage könnte jeweils sein: Gibt es in meiner Zielformulierung Worte, die Assoziationen und Bilder des unerwünschten Themas aufrufen?

Für unsere Klienten ist es oft schwierig, einen gewünschten Soll-Zustand zu formulieren, es fällt ihnen leichter, auszudrücken, was sie alles nicht mehr wollen. Das gemeinsame Suchen nach einem Annäherungsziel kann helfen, die Aufmerksamkeit von Problemen weg und hin auf mögliche Ressourcen und Lösungen zu lenken (Gassmann & Grawe, 2006). Wir können unsere Klienten anregen, herauszufinden, was sie *stattdessen* möchten.

Wenn beim Kommunizieren allgemein darauf geachtet wird, dass positive Formulierungen benutzt werden, hilft das besonders Kindern und Jugendlichen, sich zu orientieren und ein verständliches Bild von dem zu konstruieren, was

sie eigentlich tun sollen. Auch schriftliche Sachen wie bspw. Gruppenregeln können auf diese Weise „gehirngerechter“ formuliert werden. Es ist manchmal erstaunlich, wie viel besser unsere Botschaften ankommen, wenn wir darauf achten, den Kindern klare Bilder des gewünschten Soll-Zustands zu vermitteln, statt ständig unerwünschtes Verhalten anzuprangern.

### 3. Ziele in den eigenen Kontrollbereich bringen

Wichtig ist auch, dass das Ziel im eigenen Kontrollbereich liegt. Damit ist gemeint, dass die Zielerreichung nicht von äußeren Faktoren und deren Veränderung abhängig sein darf, sie muss ausschließlich durch die betreffende Person bewerkstelligt werden können. So wäre es bspw. nicht hilfreich zu formulieren: „Ich finde eine Lehrstelle“. Es liegt nicht unter der ausschließlichen Kontrolle der betreffenden Person, ob sie eine Stelle findet und eingestellt wird. Um ein Ziel in den eigenen Kontrollbereich zu bringen, kann man sich fragen: Was kann ich dazu beitragen, damit sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass meine Anliegen Wirklichkeit werden oder es mir in einer bestimmten Situation gut geht? Man könnte dann z. B. formulieren „Ich mache mich zuversichtlich und engagiert auf die Suche nach einer Stelle und zeige mich von meiner besten Seite“.

Mit dieser Maßnahme können unsere Klienten davor bewahrt werden, Verantwortung für Ereignisse zu übernehmen, die gar nicht in ihrer Macht stehen. Sie können sich vor Überlastung und unzutreffenden Misserfolgzuschreibungen schützen. Außerdem werden unsere Klienten dazu gebracht, selber aktiv zu werden und nicht passiv zu warten, bis sich etwas ändert. Dies ermöglicht es ihnen Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen, sie erleben, dass sie selber etwas bewirken und verändern können, was ja bekanntlich als wichtiger Faktor für psychische Gesundheit gilt (Bandura, 1997).

### 4. Motivierend formulieren

Damit ein Ziel den Sprung über den Rubikon schafft, muss es von einem positiven Gefühl begleitet werden. Dies bedeutet, das Ziel sollte so formuliert werden, dass es eine erkennbar motivierende Wirkung hat, es sollte Spaß machen und lustbetont sein, vielleicht sogar einen Begeisterungsfunkeln auslösen. Hier spielt die Wahl der Worte eine wichtige Rolle. Mit Worten werden Bilder erzeugt, die wiederum Gefühle hervorrufen. Zwei verschiedene, inhaltlich jedoch fast identische Formulierungen können ganz unterschiedliche Gefühle auslösen. Die Formulierung „Ich treibe regelmäßig Sport“ hat bei vielen Menschen bestimmt eine ganz andere Wirkung als bspw. das Motto-Ziel „Ich gönne meinem Körper den Auslauf, der ihm gut tut“.

Im Zielformulierungsprozess ist es also hilfreich, darauf zu achten, welche Worte Assoziationen hervorrufen, die mit starken positiven Somatischen Markern verbunden sind und gleichzeitig nicht den geringsten negativen Somatischen Marker auslösen. Da diese nicht nur spürbar, sondern oft auch nach außen sichtbar sind, ist auch hier wieder das Konzept der Somatischen Marker

ein sehr hilfreiches Instrument, um in Coachingsituationen anhand von körperlichen Reaktionen erkennen zu können, was bei unserem Gegenüber von Bedeutung ist.

### 5.4.2 Mit Jugendlichen Motto-Ziele formulieren

Wenn man das Thema mit der zuvor beschriebenen Methode „Wunschelemente“ (s. Unterkapitel 5.3.2) erarbeitet hat, kann man nun auf ganz einfachem Weg zu einer Zielformulierung gelangen, die die beschriebenen Kriterien für handlungswirksam formulierte Ziele berücksichtigt. Mit der „Wunschelemente“-Übung wurden ja bereits positive innere Bilder generiert, die mit dem Thema unserer Klienten in Zusammenhang stehen. Diese Kraftsymbole können nun als motivierende Metaphern genutzt werden. Wir bitten die Klienten, die zu den Kraftsymbolen ausgewählten Wunscheigenschaften in einem Satz zusammenzufassen, der mit den Worten beginnt „So will ich sein!“. Mit dieser Aufforderung entstehen automatisch positiv formulierte Haltungsziele, die im eigenen Kontrollbereich liegen und motivierende Bilder enthalten. Anknüpfend an die Beispiele in Unterkapitel 5.3.2 können so Motto-Ziele entstehen wie „Ich will wie ein Adler sein, der ruhig am Himmel seine Kreise fliegt und sein Ziel am Boden doch immer im Auge behält“ oder „Wie eine Rose wachse ich aufrecht, gut geschützt durch meine Dornen, dem Himmel entgegen und lasse meine Fähigkeiten erblühen“.

### 5.4.3 Eine ressourcenorientierte Grundhaltung: Das Hebammenprinzip

Um unsere Klienten bestmöglichst dabei zu unterstützen, ein hoch motivierendes Haltungsziel zu formulieren, ist von unserer Seite her eine bestimmte Grundhaltung hilfreich, die man als „Hebammenprinzip“ bezeichnen könnte. In dieser Rolle unterstützen wir unsere Klienten, das hervor zu bringen, was in ihnen drin ist, wir lassen sie ihre Lösungen aber selber „gebären“.

Diese ressourcenorientierte Grundhaltung beruht auf der Überzeugung, dass unsere Klienten alles in sich tragen, was sie zur Lösung ihrer Probleme benötigen und dass nur sie wissen, was für sie das Beste ist. Diese Grundhaltung ermöglicht es uns, Verantwortung an unsere Klienten zurückzugeben und uns somit auch nicht für Dinge zuständig zu fühlen, die wir eigentlich kaum beeinflussen können. Wir können Angebote machen, die unsere Klienten anregen, eigene, für sie passende Lösungen zu konstruieren und ihr Lebensglück selber in die Hand zu nehmen. Wir können sie aber nicht glücklich „machen“. In Zielfindungsgesprächen bedeutet diese Grundhaltung, dass wir uns einerseits sehr zurückhalten mit Ratschlägen und Ideen, was für unsere Klienten „das Richtige“ sei. Andererseits brauchen unsere Klienten dabei Hilfe, mit dem Unbewussten das für sie Wichtige auswählen zu können. Dazu benötigen sie Bilder und Ideen von außen, um mit somatischen Markern darauf reagieren

zu können. Nur auf diese Weise können Menschen unbewusste Inhalte erst erkennen und ins Bewusstsein holen. Es gilt also, vorsichtig die richtigen Fragen zu stellen und Formulierungsvorschläge in einem Tonfall anzubieten, der nicht Widerstand erzeugt, sondern unseren Klienten hilft, einer möglichen Lösung selber auf die Spur zu kommen.

Mit dieser Unterstützung können selbstkongruente Ziele entstehen, die wichtige eigene Motive berücksichtigen. Das Generieren und Formulieren eines selbstkongruenten Motto-Ziels bildet die Basis für das Einleiten von Veränderungsprozessen. Die so entwickelten Ziele werden erwiesenermaßen mit viel höherer Wahrscheinlichkeit auch wirklich umgesetzt (Bruggmann 2003), was unseren Klienten wiederum die wertvolle Erfahrung ermöglicht, sich als höchst selbstwirksam und kompetent zu erleben. Solche Selbstwirksamkeitserfahrungen sind die beste Grundlage für einen Zugewinn an gesundem Selbstvertrauen.

## 5.5 Die gewünschte Handlung vorbereiten: Ressourcen entdecken und entwickeln

In dieser Phase befassen wir uns damit, wie das Ziel, das wir nun sorgfältig erarbeitet haben, auch wirklich in Handlung umgesetzt werden kann. Wir entwickeln persönliche Ressourcen, die uns dabei helfen, das Ziel zu erreichen. Das ist besonders dann notwendig, wenn es im Gehirn alte, schon bestehende Verhaltensmuster gibt, die zwar nicht mehr erwünscht sind, aber so stark, dass sie in bestimmten Situationen automatisch anspringen. Um in diesen Situationen in gewünschter Weise handeln zu können, müssen wir Maßnahmen ergreifen, um die neuen, erwünschten Verhaltensmuster im Gehirn schnell zu stärken, damit sie möglichst bald stark genug sind, um die alten Muster zu ersetzen.

Aus neurobiologischer Perspektive ist das frisch formulierte Motto-Ziel im Gehirn ein neues neuronales Netz aus zunächst noch ganz dünnen und schwachen Verbindungen. Solange das Zielnetz noch so fein ist, springt das stärkere Netz des unerwünschten Verhaltens immer schneller an als das neue. Möchten wir uns möglichst bald unserem Motto-Ziel entsprechend fühlen oder verhalten können, so müssen wir schauen, dass dieses Netz schnell stärker wird. Neuronale Netze werden dann stärker, wenn sie benutzt werden, d. h. wir müssen das neue Zielnetz möglichst oft aktivieren.

### 5.5.1 Mit Erinnerungshilfen das Zielnetz verstärken

Alles, was uns dabei hilft, das neue neuronale Zielnetz oft zu aktivieren und damit zu verstärken, bezeichnen wir im ZRM® als *Ressourcen*. Eine besonders lustvolle und effektive Art, Ressourcen zu entwickeln, ist das *Multicodieren*. Wenn wir einen Inhalt im Gehirn auf möglichst vielen Informationsebenen

abspeichern, erhöhen wir die Möglichkeiten der Aktivierung, denn ist ein neuer Inhalt im Gehirn mit einer Vielzahl anderer Inhalte verschiedenster Art verknüpft, genügt die Aktivierung nur eines mit diesem Netz verknüpften Elementes, um das ganze Netzwerk zu aktivieren. Je reichhaltiger unser Ziel also an verschiedene Arten von Sinneswahrnehmungen angebunden ist, desto häufiger wird es aktiviert und somit schneller verstärkt. Diese Aktivierung funktioniert interessanterweise auch unbewusst, der Fachausdruck dafür heißt *Priming* (Förster et al., 2009).

Eine wesentliche Maßnahme, um das Zielnetz im Gehirn immer wieder anzustupsen, ist, unsere Umgebung systematisch mit geeigneten Erinnerungshilfen auszustatten, die uns an Elemente unseres Zielnetzes erinnern. Erinnerungshilfen sind immer materielle Gegenstände, der Phantasie sind dabei aber keine Grenzen gesetzt: Bilder, Objekte wie ein Stein oder eine Murmel in der Hosentasche, das Motto-Ziel als Bildschirmschoner, ein passender Duft oder Musik als Handyklingelton, ausgewählte Kleidungsstücke oder Bürogegenstände können mit dem persönlichen Motto-Ziel assoziiert werden und uns im Alltag daran erinnern. Je nachdem, wo wir die Aktivierung des Motto-Ziels brauchen, sind mobile oder stationäre Erinnerungshilfen besser geeignet.

In einer sozialen Institution ist das Einrichten von und Arbeiten mit Erinnerungshilfen ganz besonders gut umsetzbar. Zum einen können in den verschiedenen Bereichen einer Institution Erinnerungshilfen hergestellt werden. Beispielsweise könnte man in der Handarbeit einen Schlüsselanhänger oder eine Figur basteln, in der Schule ein Bild malen oder eine Collage kleben. Zum anderen haben wir in einer Institution die Möglichkeit, dafür zu sorgen, dass die Umgebung mit vielen Erinnerungshilfen ausgestattet ist, damit unsere Klienten möglichst oft an ihr Ziel erinnert werden. Je mehr die Klienten sich mit der Herstellung von Erinnerungshilfen beschäftigen und je reichhaltiger die Umgebung damit bestückt ist, desto öfter wird das neue neuronale Zielnetz aktiviert und damit verstärkt – und dies sogar, ohne dass man täglich viel dafür machen muss, weil das Zielnetz auch unbewusst stimuliert wird.

## 5.6 Den Transfer sichern

### 5.6.1 Die Zielumsetzung vorbereiten

Um im Alltag – und insbesondere in schwierigen Situationen – möglichst bald schon zielrealisierend handeln zu können, ist es hilfreich, den Handlungsablauf genau vorzubereiten und den Ressourceneinsatz zu planen. Wir überlegen uns eine konkrete Situation, in der wir unser Ziel gerne umsetzen möchten und versuchen herauszufinden, wie wir jeweils erkennen, dass der unerwünschte Ablauf beginnt. Wir legen fest, wie wir uns schon im Vorfeld auf diese Situation vorbereiten wollen und welche Ressourcen wir in der Situation selber nutzen, um unser Zielnetz zu aktivieren. Das schüchterne Mädchen, das selbst-



bewusster werden möchte, hat bspw. sein Zimmer mit Rosenbildern verziert und sich eine Rosentasse gebastelt, die es schon beim Frühstück an sein Ziel erinnert. Wenn eine besondere Situation ansteht, zieht es am Morgen sein rotes Power-T-Shirt an und besprüht sein Handgelenk mit Rosenduft und hört die Musik seiner Lieblings-Punkrockband. An seinem Schlüsselbund trägt es immer einen Rosenanhänger mit sich. Wenn es nun spürt, dass sich der Puls erhöht und sich das Unsicherheitsgefühl im Bauch ausbreitet, macht es einen Schritt zur Seite, riecht an seinem Handgelenk, nimmt den Rosenanhänger in die Hand und denkt an sein Motto „Aufrecht und geschützt wie die Rose lasse ich meine Fähigkeiten erblühen“. Der Junge mit den Konzentrationsschwierigkeiten durfte im Schulzimmer ein Adlerbild aufhängen. Wenn er spürt, wie er unruhig wird und die Gedanken wegtanzen, schaut er auf das Adlerbild, holt die Feder hervor, die er in der Hosentasche mit sich trägt, und legt sie auf sein Heft. Dann schließt er für einen Moment seine Augen, atmet tief durch und denkt an sein Motto „Mit meinem Ziel im Auge kreise ich ruhig am Himmel“.

Mit diesem Vorgehen bewirken wir im Gehirn eine Vorbahnung des Handlungsablaufs für Situationen, in denen wir zielrealisierend handeln möchten. Wenn wir dann tatsächlich in die entsprechende Situation kommen, „weiß“ unser Gehirn schon, wie wir uns verhalten möchten, und wir können eher in der gewünschten Weise reagieren. Der Umsetzungsplan kann schriftlich festgehalten, mündlich ausgetauscht und im besten Fall sogar in einem Rollenspiel durchgespielt werden. Auch hier gilt: Je umfassender diese Vorbereitung gestaltet wird, desto stärker ist die Bahnung im Gehirn und desto schneller wird uns die Umsetzung des Ziels gelingen.

### 5.6.2 Erfolge ermöglichen, sichtbar machen und belohnen

Wichtig ist, die Zielumsetzung mit zunächst einfachen Situationen zu üben, in denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass wir erfolgreich sein werden. Ist der Herausforderungsgrad zu hoch, gelingt die Umsetzung vielleicht noch nicht und das Gehirn sieht keinen Grund, das neue Verhalten zu speichern und das Zielnetz zu verstärken. Wenn mit dem neuen Verhalten aber erfolgreich wichtige Bedürfnisspannungen abgebaut werden konnten, entstehen positive Gefühle, welche eine besonders starke Bahnung des Zielnetzes bewirken. Um diesen Effekt noch zu verstärken, ist es hilfreich, erfolgreiche Zielumsetzungen bewusst zu beachten, sichtbar zu machen – bspw. mit je einer Murmel in einem Glas für jeden Erfolg oder Klebepunkten auf einem aufgemalten Weg etc. – und auch zu belohnen. All diese Maßnahmen tragen wesentlich dazu bei, positive Gefühle zu generieren und damit unser Zielnetz zu verstärken.

## Literatur

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The experience of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bruggmann, N. (2003). *Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen*. Lizentiatsarbeit am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich. Download von [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch).
- Gassmann, D. & Grawe, K. (2006). General change mechanisms: The relation between problem activation and resource activation in successful and unsuccessful therapeutic interaction. *Journal of Clinical Psychology and Psychotherapy*, 13: 1–11.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Förster, J., Liberman, N. & Friedman, R. (2009). What do we prime? On distinguishing between semantic priming, procedural priming, and goal priming. In E. Morsella, J. Bargh & P. Gollwitzer (Eds.), *Oxford Handbook of Human Action* (pp. 173–193). Oxford: Oxford University Press.
- González, J., Barros-Loscortales, A., Pulvermüller, F., Meseguer, V., Sanjuán, A., Belloch, V. & Ávila, C. (2006). Reading cinnamon activates olfactory brain regions. *NeuroImage*, 32: 906–912.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of the mind. *Motivation and Emotion*, 11: 101–120.
- Hellmann, L. (2007). *Der Ideenkorb im Training mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Ein Vergleich zwischen der Ideenkorb-Technik und dem Brainstorming*. Seminararbeit am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, Universität Zürich. Download von [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch).
- Krause, F. & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten*. Manual und ZRM Bildkartei. Bern: Huber.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Shah, J. Y., Hall, D. & Leander, N. P. (2009). Moments of motivation. Margins of opportunity in managing the efficacy, need, and transitions of striving. In G. Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goals* (pp. 234–254). New York: Guilford.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Ansätze, Betrachtungen, Konzepte und Entwürfe zur Theorie- und Wissenschaftsorientierung im Coaching* (S. 183–206). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Storch, M. & Riedener, A. (2005). *Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche. Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM*. Bern: Huber.
- Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Manual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM*. Bern: Huber.
- Strack, F., Deutsch, R. & Krieglmeyer, R. (2009). The two horses of behavior: Reflection and impulse. In E. Morsella, J. Bargh & P. M. Gollwitzer (Eds.), *Oxford Handbook of Human Action* (pp. 104–120). Oxford: Oxford University Press.