

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science

Universitätslehrgang
Supervision – Mediation – Coaching

Motiviert und ressourcenvoll riskante Gespräche führen

"Ipse moveor, ergo sum"

Paris Lodron Universität Salzburg
Naturwissenschaftliche Fakultät
Fachbereich Psychologie

Vorgelegt von:

MSc. Angela Büche

Matr. Nr. 132 3335

Betreut von:

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Eva Jonas

Co-Betreuung:

Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christina Mühlberger

30.08.2017

Inhaltsverzeichnis

Masterarbeit	I
Motiviert und ressourcenvoll riskante Gespräche führen.....	I
Abbildungsverzeichnis	IV
<i>Abstrakt</i>	<i>V</i>
<i>Abstract</i>	<i>VI</i>
<i>Schriftliche Versicherung</i>	<i>VII</i>
<i>Danksagung</i>	<i>VIII</i>
1. Fragestellung der Arbeit	1
1.1. Einleitung	1
1.2. Fragestellung und Zielpsychologie.....	4
2. Theorien	6
2.1. Riskante Gespräche führen.....	6
2.2. Selbstbestimmungstheorie.....	7
2.3. Verstärkersensitivitätstheorie	8
2.4. Affektregulation	10
2.5. Erlernete Hilflosigkeit bzw. Attributionstheorie.....	10
2.6. Stressmodell	11
2.7. Handlungs- und Lageorientierung.....	13
2.8. Zwei Zieltypen.....	15
2.8.1. SMART-Ziel.....	15
2.8.2. MOTTO-Ziel.....	16
3. Hypothesen	23
4. Methode	23
4.1. MOTTO-Ziel	23
4.2. SMART-Ziel.....	23
5. Design der Untersuchung.....	24
5.1. Stichprobe.....	24
5.2. Ablauf der Studie und zu erhebende Maße	24
5.3. Art der Untersuchung	24
5.4. Fragebögen und EEG-Messung.....	25
6. Ergebnisse und Interpretation	26
6.1. Hypothese 1	26
6.1.1. Selbstwirksamkeitserleben <i>SWE</i>	26
6.2. Hypothese 2	28
6.2.1. <i>Affektbilanz: Positiver und negativer Affekt</i>	28

6.2.2. Emotionsregulationswirksamkeit	29
6.3. Hypothese 3	31
6.3.1. Zielmotivation	31
6.3.2 Zielcommitment	33
10.4. Hypothese 4	35
6.4.1. Das BAS im Affekt	35
6.4.2. Das BAS im EEG	36
6.4.3 Das BIS im Affekt	37
6.4.4. Challenge and Threat	38
6.4.5. LBT BAS, Line Bisection Task BAS	39
6.4.6. BAS und BIS im EEG gemessen	41
7. Diskussion und Zusammenfassung	42
7.1. Diskussion: Wissenschaftliche und praktische Relevanz der Untersuchung	42
7.2. Limitationen der Studie	42
7.3. Implikationen für die weitere Forschung	43
8. Coda	44
8.1. Besondere Bemerkung	44
9. Supervision	46
9.1. Mit dem MOTTO-Ziel und dem SMART-Ziel auf zu neuen Ufern	46
10. Literaturverzeichnis	48
11. Anhänge	49
Ausschreibetext für Probanden	49
Fragebögen: „Motiviert und ressourcenvoll riskante Gespräche führen“	51
11.1. Thema: Primary and Secondary Challenge and Threat Appraisal	51
11.2. Thema: Zielmotivation, FAM	52
11.3. Thema: Selbstwirksamkeitserwartung SWE	53
11.4. Thema: Emotionsregulationswirksamkeit	53
11.5. Thema: Kontrollwahrnehmung	54
11.6. Thema: Zielcommitment	54
11.7. Thema: Drei Wachstumsbedürfnisse	55
11.8. Thema: Hohes BIS, hohes BAS, niedriges BIS, niedriges BAS und hohes BAS	56
Trainingsablauf	57
Trainingsablauf: MOTTO-Ziel	57
Trainingsablauf: SMART-Ziel	58
TeilnehmerInnenunterlagen: MOTTO-Ziel und SMART-Ziel	51

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Analyseebenen aus Psychologie der Person in der Arbeit, Jonas & Traut-Mattausch, 2015</i>	2
<i>Abbildung 2: In Anlehnung an die Folien von: Psychologie der Person in der Arbeit, Jonas & Traut-Mattausch, 2015</i>	3
<i>Abbildung 3: Eigene Darstellung: Metapher für die zwei verschiedenen Trainings</i>	4
<i>Abbildung 4: Eigene Darstellung nach Deci & Ryan, 2002</i>	7
<i>Abbildung 5: Eigene Darstellung nach Grey, 1990</i>	9
<i>Abbildung 6a, 6b und 6c: Stressmodell von Lazarus, Arbeitsblätter, ZRM®-Training, S. 201,</i>	13
<i>Abbildung 7: Storch & und Krause, 2014, S. 87</i>	16
<i>Abbildung 8a,8b und 8c: Darstellung nach Storch und Krause, 2014, S. 115 bis S.119</i>	18
<i>Abbildung 9: Affektbilanz nach Storch & Krause, 2014, S. 125</i>	18
<i>Abbildung 10: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bucci, 2002</i>	20
<i>Abbildung 11: SWE nach dem Training</i>	26
<i>Abbildung 12: Positiver und negativer Affekt direkt nach dem Training</i>	28
<i>Abbildung 13: Neubewertung und Unterdrückung wenige Tage und 6 Wochen nach dem Training</i>	29
<i>Abbildung 14: Erfolgswahrscheinlichkeit, Misserfolgsbefürchtung und Herausforderung</i>	31
<i>Abbildung 15: Zielbindung nach dem Training</i>	33
<i>Abbildung 16: BAS nach dem Training</i>	35
<i>Abbildung 17: BAS im EEG</i>	36
<i>Abbildung 18: BIS nach dem Training</i>	37
<i>Abbildung 19: Challenge und Threat nach dem Training</i>	38
<i>Abbildung 20: LBT BAS nach dem Training</i>	40

Abstrakt

Ob wir Gespräche führen oder nicht führen, kann sowohl über unsere berufliche Karriere, als auch über die Entwicklung in unserem Privatleben entscheiden. Gerade wichtige Gespräche werden oft aufgeschoben oder gar vermieden, weil unser psychisches System diese als riskant bewertet und uns vor der „gefährlichen“ Situation bewahren möchte. Welche Coaching- und Trainingsmethoden sind geeignet, um Menschen in einen inneren Zustand zu bringen, in dem sie den Mut haben, Gespräche aktiv und motiviert anzugehen? Da Zielarbeit hilfreich ist, um Motivation aufzubauen, wird in dieser Masterarbeit untersucht, ob die Erarbeitung von einem *MOTTO-Ziel* oder von einem *SMART-Ziel* wirkungsvoller ist. Ein *MOTTO-Ziel* ist ein Ziel auf der abstrakten Ebene, welches eine Haltung ausdrückt. Ein *SMART-Ziel*, wie es in dieser Arbeit beschrieben ist, ist hingegen ein konkretes Ziel, bei dem ganz genau die Details von einem Ziel definiert und festgelegt werden. Erhoben wird in der Studie die Wirkung auf die Faktoren *Selbstwirksamkeitserleben*, *Affektregulation*, *Intrinsische Motivation*, *Zielcommitment*, *Zielbindung* und auf den *motivationalen Zustand* (*BIS-* und *BAS-*Modus). Die TeilnehmerInnen der Studie (N= 56) wurden in Gruppen von fünf bis zehn TeilnehmerInnen eingeteilt und erarbeiteten sich entweder in einem *MOTTO-Training* oder in einem *SMART-Training* ein Ziel zum Führen eines riskanten Gespräches. Mittels Fragebögen und einer EEG-Messung wurde die Wirkung der beiden Trainings erhoben. Es konnte gezeigt werden, dass das *MOTTO-Training* einen nachhaltigeren Effekt erzielt. Beispielsweise war das *Selbstwirksamkeitserleben*, die *Zielbindung* und die Einschätzung des Gesprächs als Herausforderung, sechs Wochen nach dem *MOTTO-Training* höher, als sechs Wochen nach dem *SMART-Training*. Interessant war auch das Ergebnis, dass Personen die vor dem Training ängstlich waren, viel mehr vom *MOTTO-Training* profitierten, als die Personen, die zuvor nicht so ängstlich waren. Praktische und theoretische Implikationen der Studie werden diskutiert.

Schlüsselwörter

Selbstwirksamkeitserleben, *Affektregulation*, *Intrinsische Motivation*, *Zielcommitment*, *Zielerfolgserwartung*, *BIS-* und *BAS-*Modus, *SMART-Ziel* und *MOTTO-Ziel*

Abstract

Whether we choose to communicate or not can be essential for both the development of one's career as well as one's private life. And it tends to be just these vital conversations that are postponed or avoided. This is because our psychology may assess them as risky and seeks to keep us out of „dangerous“ situations. What are the suitable training/coaching methods that can motivate and encourage people to engage in such a dialogue?

In this study I will be researching the nature/value of different goals. I will investigate their nature by dividing goals into two distinct categories: motto-goals or smart-goals. This distinction will help us see which is more effective.

A '*motto-goal*' is of an abstract kind that expresses an inner attitude. By contrast a '*smart-goal*', as described in this work, is a concrete goal: a concrete goal which can be described and defined in detail. In this study, the effect on the variables such as: the experience of the ability to achieve one's goals (*self-efficacy*), *affect-regulation*, *intrinsic motivation*, *goal-commitment*, *outcome-expectation* and on the *motivational inner condition (BIS- and BAS-modus)* will be made clear.

Participants in the study (N=56) were divided into groups of five to ten participants in each. They were asked to explore goals (either using the motto-training or smart-training format) that would lead to such a 'risky' conversation. The outcomes of the two methods were investigated by using questionnaires as well as EEG-measurements. It was shown, that the motto-training has more long-lasting effects. For example, the ability of self-efficacy, the goal commitment, and the challenging nature of the conversation was stronger after 6 weeks with the motto-training compared to the smart-training.

As a result it was interesting to observe that those who were more anxious at the start of the training profited much more from the motto-training than those who were not so anxious.

Practical and theoretical implications of the study will be discussed.

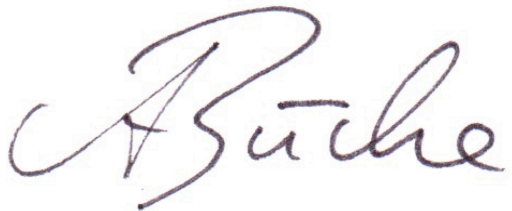
Keywords

Self-efficacy, affect-regulation, intrinsic motivation, goal-commitment, outcome-expectation
BIS- and BAS-Modus, smart-goal and motto-goal

Schriftliche Versicherung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Masterarbeit mit dem Titel „Motiviert und ressourcenvoll riskante Gespräche führen“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich und inhaltlich übernommenen Stellen als solches gekennzeichnet.

Salzburg, den 30. August 2017

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'A. Büche'.

Danksagung

Für mich geht mit dieser Masterarbeit ein nachgeholter Traum in Erfüllung. Ich beende dieses Studium in dem Jahr, in dem ich 50 Jahre alt werde. Ich habe ein reich erfülltes Leben hinter mir, in dem ich nicht nur meine vier Kinder bis ins Erwachsenenleben begleitet habe; in dem ich als Cellistin über dreißig Jahre lang auch viele Kinder und junge Menschen in die wunderbare Welt der Musik geführt habe. Mein Interesse galt dabei immer, diesen Menschen zu helfen, herauszufinden, was sie auf dieser Welt bewegen und erleben möchten, wie sie sich entsprechend entwickeln und wie sie ihre Visionen umsetzen und verwirklichen können. Nun habe ich vor zwei Jahren meine Tätigkeit als Cellistin zurückgelegt und richte meine berufliche Tätigkeit nur mehr auf die Beratung und Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen hin aus. Dieses Studium „Supervision, Mediation und Coaching“ habe ich mir gegönnt als Ergänzung zu den anderen Ausbildungen, die ich im Bereich Persönlichkeitsentwicklung gemacht habe.

Ich möchte all jenen danken, die mich in meinem Leben bis heute immer wieder unterstützt und ermutigt haben, meinen Weg weiter zu gehen. Auch danke ich an dieser Stelle denen, die mich durch ihr „Nichtvermögen“ und ihr „Anderssein“ das Leben schwer gemacht haben. Durch diese Erfahrungen bin ich motiviert, Kompetenzen zu lehren und weiter zu geben, damit andere diese Erfahrungen nicht machen müssen.

Vor allem möchte ich meinen vier wunderbaren Kindern danken, die mich gelehrt haben, dass die Welt auch ganz anders sein kann und durch die sich mir ganz neue Wirklichkeiten erschlossen haben.

Ich möchte hier auch allen ReferentInnen danken, die während den 3,5 Jahren des Studiums meine Welt mit ihrem jeweiligen Spezialgebiet bereichert haben. Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christina Mühlberger, die mich beim Schreiben dieser Arbeit unterstützt hat und die mit ihren StudentInnen den technischen Teil der Auswertung der Ergebnisse übernommen hat. Sie und Frau Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Eva Jonas haben mich unterstützt, in meiner Masterarbeit dem Wirkgeheimnis vom „Herzstück“ meines Lieblingstrainings - dem *Zürcher Ressourcenmodell* - auf die Spur zu gehen.

Eingebettet in diese Entdeckungsreise sind die Faktoren, die mir wichtig scheinen, um sich eine gute Lebenskompetenz aneignen zu können. Diese Kompetenzen werden innerhalb der Welt der Kommunikation beleuchtet und untersucht.

1. Fragestellung der Arbeit

*Was hält Dich davon ab das Gespräch zu führen,
welches Dir das Tor in die Welt der unendlichen
Möglichkeiten öffnen kann?
Angela Büche*

1.1. Einleitung

Kennst Du das Problem? Du hast schon lange ein Thema, welches Du dringend mit deinem Partner besprechen möchtest, aber irgendwie traust du dich nicht? Du schiebst es auf, obwohl du weißt, dass es dadurch immer schwieriger wird und es zu komplizierten Missverständnissen führen kann.

Oder:

Deine Büronachbarin telefoniert regelmäßig lautstark im gemeinsamen Büro mit ihrer besten Freundin. Du kannst dich nicht auf deine Arbeit konzentrieren und wagst es nicht, sie darauf anzusprechen. Innerlich bist du hin- und hergerissen: „Steht es mir zu, ihr etwas zu sagen oder nicht? Soll ich mit dem Chef darüber reden? Oder lieber gleich kündigen?“ Wut kocht in Dir hoch, „wie kommt sie eigentlich dazu, während der Arbeit ihr Liebesleben mit ihrer Freundin zu besprechen?“ Dein Nervenkostüm bekommt gefährliche Risse und deine Energie verpufft in ganz und gar nicht friedfertigen Aktionsmöglichkeiten deiner Kollegin gegenüber. Derweil ruht Deine Arbeit und türmt sich weiter auf.

Oder:

Eine junge Frau, ich nenne sie Lora, hat Musikwissenschaft studiert und möchte sich nun ihren Traum erfüllen und Gesang studieren. Sie bereitet sich auf die Aufnahmeprüfung vor. Ihre Professorin gibt ihr Gesangsübungen auf, die ihr Halsschmerzen verursachen. Darum übt sie diese nicht. Lora wagt es aber nicht ihr zu sagen, warum sie diese Übungen nicht macht. Dazu kommt, dass sie den Komponisten, von dem sie Lieder üben muss, stilistisch überhaupt nicht mag. Auch das traust sie sich nicht anzusprechen. Die Professorin unterstellt ihr faul zu sein und nicht Gesang studieren zu wollen und wirft sie aus ihrer Vorbereitungs-klasse.

Lora singt bei einer neuen Professorin vor. Diese ist sehr beschäftigt und sagt ihr, dass sie wenig Zeit habe. Lora weiß nicht, was diese Aussage bedeutet. Ob diese Lehrerin sie überhaupt auf die Aufnahmeprüfung für die Musikuniversität vorbereiten möchte? Denkt sie, dass sie dafür überhaupt geeignet ist? Zwischen Nora und ihrem Traum von einem Gesangsstudium stehen lauter verschlossene Tore nicht geführter Gespräche.

Wie kommt es, dass Gespräche so bedrohlich bewertet werden, dass man sie aufschiebt auch wenn man deswegen seine beruflichen Ziele nicht erreicht, im Büro nicht konzentriert arbeiten kann oder die Beziehung möglicherweise in die Brüche geht?

Was haben diese Gespräche gemeinsam? Sie haben Bedeutung für den weiteren beruflichen Weg oder für eine wichtige Beziehung und scheinen in irgendeiner Form riskant zu sein. Ich werde diese Art von Gesprächen darum in Folge „riskante Gespräche“ nennen. Egal ob es sich um Streit-, Bewerbungs-, Akquise-, Verkaufs-, Gehalt- oder um Informationsgespräche handelt.

Für Außenstehende ist es oft unbegreiflich, weshalb man das entsprechende Gespräch nicht führt. Von außen nimmt man nur die Information und die Frage wahr, was mitgeteilt werden müsste. Und das scheint oft lapidar einfach. Im Individuum herrscht aber zwischen dem Verstand, den Emotionen und dem Körper reger Gegenverkehr. Das wird allerdings von außen nicht wahrgenommen. Die innerpsychischen Prozesse sind überwiegend unbewusst und auf die körperlichen Affekte wird wenig geachtet. Aber sie sprechen kontinuierlich eine sehr mächtige Sprache in dem sie auf unsere Verhaltenssteuerung unmittelbar einwirken.

Wir sind von unserer inneren psychischen Beschaffenheit her „Old School“. Das bedenken wir zu wenig. Die Welt entwickelt sich rasant in Richtung Industrie 4.0, in der Technik und Mensch „auf Augenhöhe“ miteinander kommunizieren und zusammen arbeiten werden. Auf dieser Ebene meinen die Menschen sehr modern und fortschrittlich zu sein. Aber wie ticken Menschen wirklich und was brauchen sie, damit sie in dieser sich ständig verändernden beruflichen und privaten Erlebenswelt Gespräche führen können, die Dreh- und Angelpunkt sind für Lösungen und gute Beziehungen?

Sehr hilfreich für ein nachhaltig gutes Leben wird es sein, ressourcenvoll mutig Gespräche zu führen, um sich immer wieder neu zu positionieren und seinen Bedürfnissen, Wünschen und Zielen Ausdruck geben zu können.

Ich wähle darum das riskante Gespräch, weil bei diesen sowohl *intraindividuelle* (Kommunikation eines Individuums mit sich selbst), *interindividuelle* (Kommunikation eines Individuums mit einem anderen Individuum), *intragruppale* (Kommunikation eines Individuums innerhalb einer Gruppe) und *intergruppal* (Kommunikation von Individuen einer Gruppe mit Individuen einer anderen Gruppe) Gespräche je nach Kontext gefordert sind.

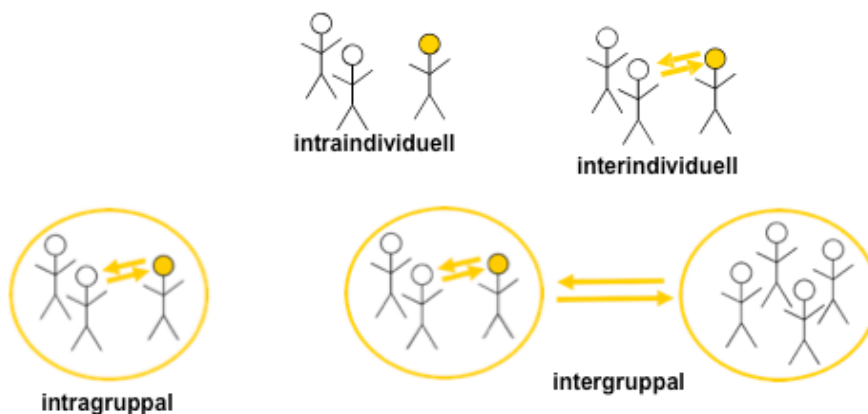


Abbildung 1: Analyseebenen aus Psychologie der Person in der Arbeit, Jonas & Traut-Mattausch, 2015

Als Grundmodell für erfolgreiche Gespräche eignet sich das Rahmenmodell *Soziale Interaktion* (Jonas & Traut-Mattausch, 2015). Es zeigt, was intraindividuell alles geschieht, bevor kommuniziert wird. Zuerst gibt es in der *Black Box* die Gedächtnisstrukturen, Motive und Werte eines Menschen. In der Verhaltensbiologie wird der Begriff der Black Box als Metapher für sämtliche psychischen und kognitiven Prozesse verwendet. Aus dem, was in dieser Blackbox verarbeitet wird und lebt, ergibt sich die Motivation etwas zu tun oder nicht zu tun. Das Geplante wird in Gedanken gefasst und erst jetzt kommt es in der Handlung zur Interaktion mit einem anderen Individuum oder mit einer Gruppe, in deren Selbstsysteme natürlich auch diese inneren Systeme und Prozesse ablaufen. Was in der Interaktion in der Kommunikation wahrgenommen wird, wird dann wiederum in der Black Box verarbeitet und der Zirkel beginnt von vorne. In Abbildung 2 wird dies modellhaft dargestellt.

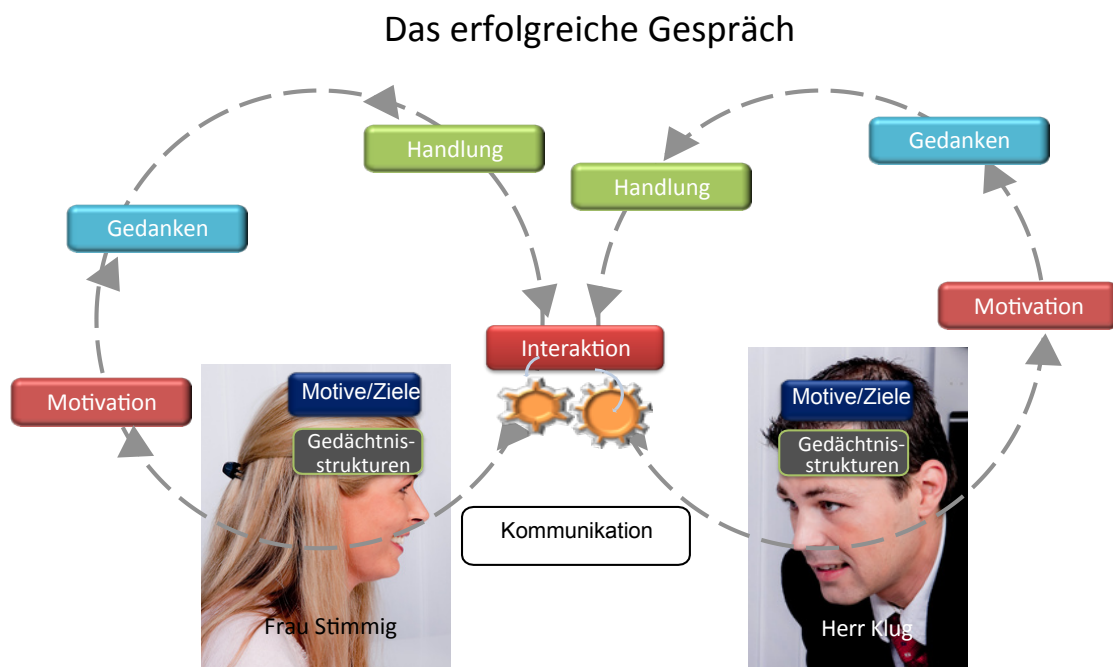


Abbildung 2: In Anlehnung an die Folien von: *Psychologie der Person in der Arbeit*, Jonas & Traut-Mattausch, 2015

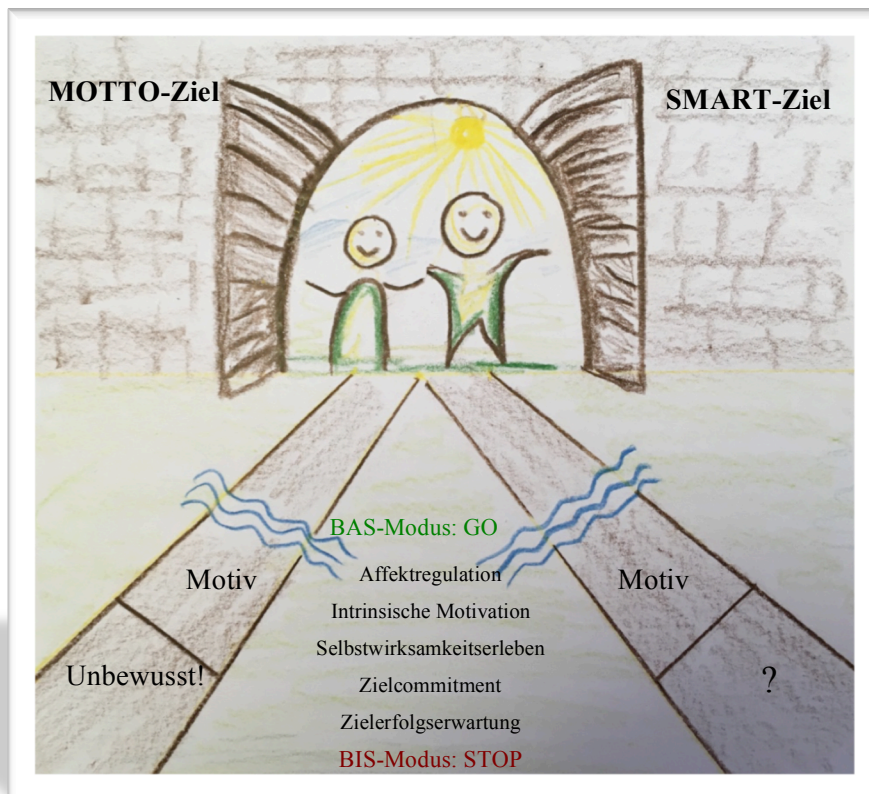
In dieser Masterarbeit interessiert speziell, wie man auf Zustände wie Hemmung und Bedrohung einwirken kann, damit Menschen in den lösungsorientierten motivierten Go-Modus kommen können, in Bezug auf das Führen von riskanten Gesprächen.

Ich vermute, dass das Erarbeiten von einem Gesprächsziel und/oder einem Gesprächsergebnisziel hilfreich sein kann, um einen positiven Effekt Richtung Go-Modus zu erzielen.

Konkret wird untersucht, mit welchem Zieltypus man diesen Go-Modus aktivieren kann, um schwierige Gespräche ressourcenvoll führen zu können.

Abbildung 3 zeigt in einer Metapher von zwei Wegen mit jeweils einem Fluss, dem Rubikon, die zwei verschiedenen Trainings, die ich in ihrer Wirkung miteinander vergleichen werde. In der Mitte aufgereiht sind die Faktoren aufgelistet, die in dieser Studie zu untersuchen sind. Es sind dies *Intrinsische Motivation*, *Affektregulation*, *Selbstwirksamkeitserwartung*, *Zielcommitment* und *Zielerfolgserwartung*.

„Sentio, ergo sum“
Damasio



„Cogito, ergo sum“
Descartes

Abbildung 3: Eigene Darstellung: Metapher für die zwei verschiedenen Trainings

1.2. Fragestellung und Zielpsychologie

Es wird vermutet, dass Zielarbeit hilfreich für das Führen von riskanten Gesprächen ist. Warum ist das so und was hat das eine mit dem anderen zu tun?

Eine Antwort auf diese Frage gibt ein Ausflug in die *Zielpsychologie*.

Die Zielpsychologie (Oettinger und Gollwitzer, 2002) untersucht, wie Ziele gebildet werden können, wie Zielrealisierung stattfindet und welche selbstregulatorischen Prozesse durch Ziele aktiviert werden. „Ohne Ziele sind Handlungen undenkbar“, sagt die Zielpsychologie. „Erstrebte Ziele steuern den Einsatz der Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen bei ihren Handlungen und richten ihre Vorstellungen und ihr Wissen auf die angestrebten Handlungsergebnisse hin aus.“ (Kleinbeck, 2006,

S. 255). Ziele haben darum so eine große Wirksamkeit auf unser Handeln, weil sie wesentlich sind beim Aufbau von *Motivation*.

„Motivation tritt dann auf, wenn ein angestrebter Zustand (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert) abweicht. Von *extrinsischer Motivation* spricht man, wenn die Aktivierung durch eine externe Zielvorgabe vorgegeben und auf ein konkretes Ziel oder Ergebnis ausgerichtet ist. Bei der *intrinsischen Motivation* sind hingegen die Handlungsreize in der Tätigkeit selbst zu finden und werden um ihrer selbst willen ausgeführt. Die Sollwerte werden bei der extrinsischen Motivation auf der Basis von Zielvorgaben, bei der intrinsischen Motivation auf der Basis von persönlichen Werten und Gefühlen festgelegt.“ (Storch, 2009, S.191)

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Arten wie Ziele gebaut sein können, damit sie zum erwünschten Ergebnis führen: Auf der Haltungsebene werden s. g. *MOTTO-Ziele* (Storch & Krause, 2014) gebaut und auf der Verhaltensebene *SMART-Ziele* (s. g. hohe spezifische Ziele von Locke and Latham, 1990). Auf der Haltungsebene ein Ziel zu generieren bedeutet im Fall von Lora, dass sie eine andere innere Haltung aufbaut, damit sie in die Verfassung kommt, sich der Professorin mitzuteilen und Fragen zu stellen. Auf der Verhaltensebene ein Ziel zu generieren würde bedeuten, dass sich Lora ganz genau überlegt, wann und wo dieses Gespräch stattfinden wird, was sie anzieht, mit welchen Worten sie beginnt, wo sie sitzen oder stehen wird etc.



Haltung



Ergebnis: Gespräch



Verhalten

“Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer”

A. de Saint-Exupéry,

Es wird untersucht, wie diese zwei verschiedenen Zieltypen MOTTO-Ziel und SMART-Ziel im Vergleich auf die selbstregulatorischen Prozesse für das Führen von riskanten Gesprächen wirken.

2. Theorien

*„Unsere größten Ängste sind die Drachen,
die unsere tiefsten Schätze bewahren“
Rainer Maria Rilke (1875 – 1926)*

2.1. Riskante Gespräche führen

Sowohl im Berufs- als auch im Privatleben kommen immer wieder Situationen vor, in denen klärende Gespräche wichtig sind, um Ziele zu erreichen oder andere Umstände gestalten zu können. So wie Nora, die es nicht wagt ihren Professorinnen Fragen zu stellen oder Rückmeldung zu geben; Sina die betriebsintern bei der Fusionierung ihres Betriebes nicht wagt nach zu fragen, für welche neue Position sie sich bewerben könnte; Luca, der nicht wagt seiner Frau zu sagen, dass er emotional in der Ehe aushungert; Sarah die zu Weihnachten nicht mehr für die ganze Großfamilie ihres Mannes kochen möchte und es seit Jahren vor sich her schiebt, dies zu kommunizieren.

Kommunizieren oder nicht kommunizieren, das ist hier immer wieder die Frage.

Was ist das Problem? Was haben die Gespräche, die aufgeschoben werden oder gar nie geführt werden, gemeinsam? Wenn sie es führen würden, könnten sie damit das Tor in eine Welt öffnen, in der Probleme Lösungen finden und die eigenen Lebensziele verwirklicht werden könnten. Das wird gespürt und darum arbeitet es im Individuum. Aber da gibt es etwas was zurückhält. Es ist nicht vorhersehbar, wie das Gegenüber reagieren wird. Was wird er/sie denken? Wie reagieren? Was wird die Folge sein? Die möglichen Auswirkungen sind nicht kontrollierbar! Wird die Liebste verletzt sein und Luca in Folge ablehnen, wenn er sie mit seinen Sehnsüchten und Bedürfnissen konfrontiert? Wird die Professorin Nora auslachen? Und was wird aus der Ehe, wenn die Großfamilie des Mannes Sarahs Anliegen lächerlich findet und über sie tuschelt? Ein Zurück gibt es dann möglicherweise nicht mehr. Wenn die Katze einmal aus dem Sack ist, hat man sie nicht mehr unter Kontrolle. Solche fantasierte Vorstellungen können auf das eigene Selbst bedrohlich wirken und Stress auslösen. Also lieber die Katze im Sack lassen. Da stirbt sie zwar und fault vielleicht auch irgendwann vor sich her, aber man hat sie wenigstens unter Kontrolle.

2.2. Selbstbestimmungstheorie

*The legendary cellist Pablo Casals was asked,
why he continued to practice at age 90.
„Because I think I'm making progress,“ he replied.
Pablo Casals, 1876 – 1973*

Deci und Ryan (1972) differenzieren *intrinsisches* und *extrinsisches motivationales Verhalten*. Sie bilden dies auf einem Kontinuum ab:

Intrinsisch	Motivation	Extrinsisch
Selbstbestimmt		Äußere Anreize
Autonom		Sanktionen

Extrinsische Motivation: Diese Motivation liegt nicht in der Sache selbst, sondern agiert aufgrund externer Vorgaben und Konsequenzen. Daher spielt bei dieser Art Motivation oft das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit eine Rolle. Und weil es um externe Belohnung oder Bestrafung geht, spricht man in der Alltagssprache auch von der „Butter-Brot-und-Peitsche-Methode“.

Intrinsische Motivation: Bei ihr liegt die Motivation für die Handlung im Tun und in der Erfüllung der Sache selbst. Daher kommt hier eher das Bedürfnis nach Kompetenz- und Autonomieerleben zum tragen.

Deci and Ryan vertreten die Ansicht, dass die Menschen drei Grundbedürfnisse haben, die in engem Zusammenhang stehen zur Motivation. Sie werden auch *Wachstumsbedürfnisse* genannt. Da sie in sich konträr sind, können nie alle drei endgültig befriedigt werden und gewährleisten auf diese Weise ständige Weiterentwicklung. Motivation ist die Energie die uns treibt, diese Bedürfnisse befriedigen zu können.

Autonomie Selbstbestimmung, im Einklang mit sich selbst, selbst-kongruent, wertekongruent	Kompetenz Herausforderungen suchen und meistern, Neues lernen, Effektivität	Soziale Eingebundenheit Beziehungen, Sicherheit, Zugehörigkeit, Intimität
---	---	---

Abbildung 4: Eigene Darstellung nach Deci & Ryan, 2002

Laut Deci und Ryan (2002) erhöht eine starke Autonomieorientierung und die Erfüllung der drei Wachstumsbedürfnisse starke Gefühle des Wohlbefindens und der intrinsischen Motivation. In diesem Zustand erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, eine unkontrollierbare Situation als Herausforderung und nicht als Bedrohung wahrnehmen zu können. Außerdem hilft diese Affektlage in Situationen in denen

Zwang vorherrscht, offen und flexibel zu bleiben und intentional entscheiden zu können, wie auf eine Bedrohung am Besten reagiert wird (Deci & Ryan, 2002).

2.3. Verstärkersensitivitätstheorie

Das riskante Gespräch kann von manchen Menschen als Bedrohung auf das eigene Selbst wahrgenommen werden.

Jeder Mensch hat in Bezug auf Bedrohung eine individuelle Sensibilität. Der englische Psychologe Jeffrey A. Gray (1990) geht davon aus, dass Persönlichkeitsunterschiede auf individuelle Unterschiede bezüglich der Sensitivität für Hinweisreize auf *Belohnung* und *Bestrafung* zurückzuführen sind. Er nennt seine Theorie auch die *Verstärkersensitivitätstheorie* (Reinforcement Sensitivity Theorie, RSR). Er unterscheidet drei biologische Systeme, die das Verhalten steuern:

- Das Annäherungssystem, Behavioral-Approach-System (BAS)
- Das Verhaltenshemmungs-System, Behavioral-Inhibition-System (BIS)
- Das Kampf/Flucht-System (Fight, Flight, Freeze System)

Evolutionsbiologisch ist der Mensch ein sehr verletzliches und schlecht ausgestattetes Wesen, um sich vor den Gefahren der Natur und gegenüber anderen Lebewesen zu schützen. Darum musste er ein sehr sensibles System entwickeln, damit er frühzeitig sowohl Bedrohung als auch Belohnung erkennt, sie gut einschätzen und sich entsprechend verhalten kann. Vor allem aber muss er sich so verhalten, dass er Teil einer sozialen Gruppe bleiben kann, die für ihn lebenswichtig ist. Ohne sie hatte er keine Überlebenschancen in einer Welt voll Naturgewalten und wilden Tieren im Laufe der Evolution. Heute ist die Bedrohung wilder Tiere und Natur nicht mehr das vordergründige Thema. Das innerpsychische System ist aber noch das Gleiche wie zu den Urzeiten, als die Menschen noch in den Savannen Afrikas lebten. Es warnt davor, von der sozialen Gruppenzugehörigkeit ausgeschlossen zu werden. Früher hat dies den sicheren Tod bedeutet. Das so genannte BIS-System (**B**ehavioral **I**nhibition System) warnt vor heiklen Gesprächen, die nach dieser Bedrohung „riechen“, in dem es die Handlungsfähigkeit hemmt. Das Belohnungssystem hingegen signalisiert mit dem BAS-System (**B**ehavioral **A**pproach System), dass wir gerade etwas tun oder in einer Situation sind, die unser Überleben sicherstellt. Diese positive Einschätzung der Lage führt in den energiereichen motivierenden Go-Modus.

BIS (Behavioral-Inhibition-System) Verhaltenshemmungssystem Reagiert auf: Bestrafung Nichtbelohnung Neuartige Stimuli	BAS (Behavioral-Approach-System) Verhaltensaktivierungssystem Reagiert auf: Belohnung Belohnung
Drei mögliche Reaktionen: Andere gleichzeitige Reaktionen werden gehemmt Das Erregungsniveau steigt Die Aufmerksamkeit wird vermehrt auf die Umwelt gerichtet	Aktivierung: Go- Funktion
Vermeidung	Annäherungsmotivation
Gefühl: Negative Emotionen wie Angst und Schwäche	Gefühl: Positive Emotionen wie Energie, Kraft, Stärke und Entschlossenheit
Aktiviert: Bestrafungssystem, Amygdala	Aktiviert: Belohnungssystem, Nucleus Accumbens

Abbildung 5: Eigene Darstellung nach Grey, 1990

Schauen wir noch einmal genauer hin, wovor sich ein Individuum fürchten kann. Wenn eine Person ein riskantes Gespräch führen möchte weiß sie nicht, wie das Gegenüber darüber denken und reagieren wird. Wird sie ausgelacht oder gar abgelehnt werden? Was kann die Folge sein?

Kann möglicherweise in Folge eines der drei *Wachstumsbedürfnisse* nach Autonomie (Freiheit), Zugehörigkeit (Liebe) und Kompetenzerleben (Entwicklung), (Deci & Ryan, 2001), bedroht oder eingeschränkt werden?

Wenn das innerpsychische System das Gespräch oder die Folge davon als Bedrohung für eines oder gar für alle dieser drei Grundbedürfnisse des Menschen bewertet, führt es die Person ins hemmende BIS damit sie „ihr Leben“ durch das Gespräch nicht in Gefahr bringt.

Wenn die Person aber mit dem modernen Verstandesdenken erkennt, dass sie das riskante Gespräch führen muss und möchte, um etwas Wichtiges zu ermöglichen, dann muss die Person in ihrer hemmenden Angst abgeholt werden. Was könnte da hilfreich sein, damit sie ihre hemmenden Affekte in den Go-Modus regulieren kann? Was braucht die Person, damit sie etwas mit einem guten Gefühl tun kann, was sie normalerweise aufschieben oder gar vermeiden würde? Möglicherweise kann eine neue innere Haltung hilfreich sein, damit sich ihre Einstellung dem Gespräch gegenüber ändert. Da man beim MOTTO-Ziel eine neue Haltung aufbaut vermute ich, dass dieses hilfreicher sein wird, als ein SMART-Ziel, bei dem man nur auf der Verhaltensebene arbeitet.

2.4. Selbstwirksamkeitserwartung

Das Konzept der *Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)* bezeichnet die Erwartung einer Person, mit Hilfe der eigenen Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich ausführen zu können (Bandura, 1997). SWE ist die subjektive Überzeugung einer Person, die Umwelt mit Hilfe von Handlungen, die ihr zur Verfügung stehen, beeinflussen zu können. Menschen mit einer hohen SWE haben einen starken Glauben an die eigene Kompetenz und zeigen eine größere Frustrationstoleranz, eine niedrigere Anfälligkeit für Angststörungen und Depressionen und größeren Erfolg in Ausbildungen, Beruf und Beziehungen.

Da der Faktor SWE so bedeutsam ist, leitet sich für mich die weitere Forschungsfrage ab, ob ein MOTTO-Ziel oder ein SMART-Ziel mehr Einfluss auf diese hat.

Ergänzende Bemerkung:

Obgleich ich nicht weiter auf dieses Thema eingehen werde, ist es mir doch wichtig kurz zu bemerken, dass sich die SWE und das Handlungsergebnis zirkulär beeinflussen. D. h. je höher die SWE einer Person, umso höher werden die Ansprüche an die eigene Person, weshalb dann wieder höhere Herausforderungen gesucht werden usw. Diesen zirkulären Effekt überführten Locke und Latham (1990, 1991) in den so genannten „High Performance Cycle“.

2.4. Affektregulation

Affektregulation: Affekte sind für den Aufbau von Motivation ausschlaggebend. Menschen die wissen, dass sie auch in Stresssituationen ihre Emotionen regulieren können, haben eine viel höhere Selbstwirksamkeit, da sie sich in ihrem Kompetenz- und Kontrollerleben gut verankert fühlen. Menschen, die ihre Emotionen in Stresssituationen nicht regulieren können, haben nicht die Möglichkeit, unter solchen Umständen Lösungen zu generieren und „bei sich zu bleiben“. Daraus ergibt sich für mich die Forschungsfrage, ob man eher mit einem MOTTO-Ziel oder einem SMART-Ziel auf die Emotionsregulierung bei kritischen Gesprächen einwirken kann. Ich vermute mit einem MOTTO-Ziel, weil bei diesem sowohl bewusste, als auch unbewusste Persönlichkeitsanteile integriert sind. Im Gegensatz zum SMART-Ziel, bei dem explizit mit dem Verstand gearbeitet wird.

2.5. Erlernte Hilflosigkeit bzw. Attributionstheorie

Seligman (1999) schreibt die Grundlage von vielen psychischen Problemen der *Erlernten Hilflosigkeit* zu. Aufgrund der Erlernten Hilflosigkeit haben diese Individuen nicht die Erwartung, bestimmte Situationen oder Sachverhalte kontrollieren, beeinflussen oder gar ändern zu können. Sie versuchen dann gar nicht mehr etwas zu verändern und engen ihr Verhaltensrepertoire ein, auch wenn sie in der

Situation leiden und eine Änderung möglich wäre. Diese Selbstbeschränkung ist auf frühere Erfahrungen der Hilf- und Machtlosigkeit zurückzuführen.

Lora ist dafür ein gutes Beispiel. Zunächst sieht sie keine Möglichkeit, durch Kommunikation aus ihrer Negativspirale mit ihren ProfessorInnen zu kommen und ihr Gesangsstudium doch noch zu erreichen (erlernte Hilflosigkeit). Sie hat nicht das Gefühl, dass sie durch ihr Verhalten etwas an ihrer Situation verändern kann. Sie glaubt keine Kontrolle über die Situation zu haben. Sie sieht keine andere Verhaltensmöglichkeit in der Situation, als sie passiv zu erleiden. Sie sieht nicht die Möglichkeit, mit einer „*willentlichen Reaktion* (voluntary response) und Unabhängigkeit von *Reaktion* und *Konsequenz* (response-outcome independence)“, (Seligmann, 1999, S. 13) in die Situation gestaltend einzugreifen. Die Begriffe *Reaktion* und *Konsequenz* kommen aus der Verhaltenstherapie. *Reaktion* bedeutet konditioniertes Verhalten auf einen gegebenen Reiz oder Stimulus der Außenwelt. *Konsequenz* ist wiederum die Antwort auf die Reaktion des Individuums.

Mit Hilfe eines selbst erarbeiteten MOTTO-Ziels im Coaching lernt Lora diesem Ausbildungsthema gegenüber eine neue Haltung aufzubauen und ihre Gefühle zu regulieren. Daraufhin probiert sie ein anderes Verhalten (voluntary response) und erlebt, dass das in Folge einen Unterschied macht, wie sich ihre ProfessorInnen ihr gegenüber auch anders verhalten (konsequenz). Da sie dabei erfolgreich ist, erlebt sie durch das Ergebnis (konsequenz) den Unterschied, mit welcher Einstellung sie auftritt und kommuniziert. Sie bekommt das Vertrauen, dass sie ihre Bedürfnisse und Fragen mitteilen darf. Sie erfährt, dass es für sie Wege gibt, aus dem Gefühl der Hilflosigkeit und der Verzweiflung aktiv auszusteigen und in die Situation einzugreifen. Sie erlebt, wie ihre veränderte Haltung ein anderes Verhalten ermöglicht und Wirkung zeigt (Selbstwirksamkeitserleben).

Ich vermute, dass das Erarbeiten eines Zieles für ein riskantes Gespräch hilfreich ist, um das Gefühl der Erlernten Hilflosigkeit zu minimieren und dadurch die Selbstwirksamkeitserwartung zu steigern.

In Bezug auf dieses Thema lautet meine Forschungsfrage, ob ein MOTTO-Ziel oder ein SMART-Ziel hilfreicher ist, um das Gefühl der erlernten Hilflosigkeit zu minimieren und die Selbstwirksamkeitserwartung zu erhöhen.

2.6. Stressmodell

Richard Lazarus (1974) geht davon aus, dass nicht der Reiz an sich oder die Situation für die Stressreaktion von Bedeutung ist, sondern die innere Wertung und Verarbeitung dessen, was man erlebt. Sein Modell ist *transaktional*, d. h. er schaltet einen Bewertungsprozess zwischen Stressor und Stressreaktion.

Zuerst kommen die drei F-Reaktionen des archaischen Stressmodells zum Zug: *Angriff (fight)*, *Flucht (flight)* oder *Totstellen (freeze)*. Durch Erfolgs-, Misserfolgs- und Erziehungsrückmeldung lernt die Person aber auch Verhaltensalternativen und andere Bewältigungsstrategien einzusetzen.

Lazarus unterscheidet drei Stufen:

Primary Appraisal (Primäre Bewertung, Erstreaktion)

Situationen können als positiv, unbedeutend oder potentiell gefährlich (stressend) bewertet werden. Letzteres kann wiederum entweder als Herausforderung (challenge), als Bedrohung (threat) oder als Schädigung/Verlust (harm/ loss) bewertet werden.

Secondary Appraisal (Sekundäre Bewertung, Zweitreaktion)

Entscheidend für das Stresserleben und die daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten ist die Zweitbewertung. An der Art dieser Zweitbewertung liegt es, dass die einen Menschen die gleiche Belastung als stressig und bedrohlich und die anderen diese als willkommene Herausforderung erleben. In der Zweitbewertung wird dann überprüft, ob die Situation mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden kann. Nur wenn die Bewertung meldet, dass die Ressourcen nicht ausreichend sind, wird eine Stressreaktion ausgelöst. Es wird versucht eine Bewältigungsstrategie zu entwerfen, die sowohl passend zur Persönlichkeitsstruktur des Menschen, als auch zur Situation ist. Dieser Umgang mit einer als Stress erlebten Situation wird Coping genannt.

Reappraisal (Neubewertung)

Kann der Mensch in einem weiteren Schritt Bedrohung als Herausforderung bewerten, so stehen ihm drei Arten des Copings (Stressbewältigung) zur Verfügung:

1. Problemorientiertes Coping:

Auf der Ebene des Reizes und der Situation wird versucht, durch Informationssuche direkte Handlungen zu vermeiden oder sich anzupassen, damit der Stress gar nicht erst erlebt werden muss.

2. Emotionsorientiertes Coping

Hier wird versucht, ohne sich mit der Ursache auseinander zu setzen, die durch die Situation entstandene emotionale Erregung abzubauen.

3. Bewertungsorientiertes Coping

Das Hauptziel ist hier, die Belastung (BIS) als Herausforderung (BAS) zu sehen, weil so eine Lebenssituation positiv belegt wird und eher Ressourcen frei werden, um die Motivation aufbauen zu können. Gelingt das, so können Problemlösungsstrategien generiert und in Folge umgesetzt werden.

In Abbildung 6a sieht man sehr schön, wie eine Belastungsepisode das Individuum aus dem kontrollierten Grundmodus in die individuelle Stressreaktion wirft. Während die einen „an die Decke“ gehen (fight), verfallen die anderen entweder in Resignation (tot-stellen), oder ergreifen die Flucht (flight). In Fällen wie es in Abbildung 6a dargestellt ist, ist kein bewusster kreativer Handlungsraum möglich. Dass es passiert ist, nehmen die Individuen erst hinterher wahr. Es wird im Affekt reagiert. Oft tut es den Individuen hinterher leid, wie sie reagiert haben. Manchmal bleibt auch ein Schamgefühl zurück. In einem Training wie beim Zürcher Ressourcenmodell ZRM® (Siehe Kapitel

2.9.b), wird für die Belastungs- Episode eine *ressourcenorientierte* Selbstregulationskompetenz aufgebaut. Daraus ergibt sich ein erster Fortschritt: In Abbild 6b werden die Vorläufersignale für die Belastungs-Episode schon wahrgenommen und ein imaginäres Stopp-Schild wird eingebaut. Allerdings wirft es das Individuum noch immer aus dem Kontrollerleben hinaus. Es gelingt noch nicht, rechtzeitig innere Ressourcen aufzubauen, um die aufsteigenden Affekte zu regulieren und intentional handlungsfähig zu bleiben. Mit Übungen wie sie im ZRM®-Training erlernt werden, erlangt die Person die Stresskompetenz wie in Abbildung 6c abgebildet. Die Vorläufersignale werden frühzeitig wahrgenommen und ein inneres Stopp-Schild lässt einen Moment innehalten, um *innere Ressourcen* hoch zu fahren. Das Individuum bleibt in „seiner Mitte“ und kann weiterhin kontrolliert und zielgerichtet handeln. In diesem Zusammenhang spricht das ZRM®-Training von einem *neuronalen Ressourcenbegriff* (Storch & Krause, 2014). Alles was hilft neuronale Erregungsmuster aufzubauen, um situationsadäquat erleben und handeln zu können, gilt hier als Ressource.

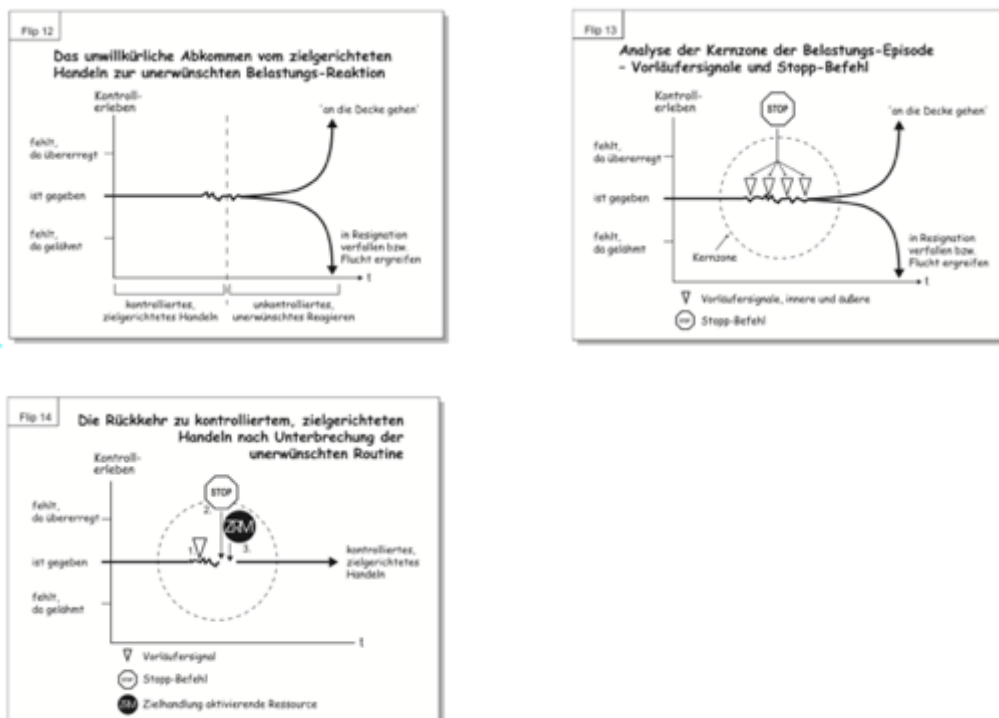


Abbildung 6a, 6b und 6c: Stressmodell von Lazarus, Arbeitsblätter, ZRM®-Training, S. 201,

2.7. Handlungs- und Lageorientierung

Was unterscheidet Personen im Stressmodell von Lazarus, dass es den einen Individuen leichter gelingt bei der Zweitreaktion in eine positive Neubewertung zu kommen von denen, die in der Zweitbewertung im bedrohlichen Stresserleben verweilen?

Die Fähigkeit, auf stressauslösende Situationen in der Zweitreaktion eine positive Neubewertung ausführen zu können, ist eng gekoppelt mit der lernbaren Kompetenz, Affekte selbstgesteuert zu

regulieren. Menschen unterscheiden sich in ihrer Fähigkeit, von dem einen Zustand in den anderen wechseln zu können. Unter Stress neigen s. g. *lageorientierte* Personen dazu, in ihrer als stressig und bedrohlich erlebten „Lage“ zu verweilen und zu grübeln. Sie besitzen nicht die Fähigkeit, durch Affektregulation ihre „Lage“ zu verändern. In diesem lageorientierten Zustand sind sie in ihrem Handlungsrepertoire eingeschränkt und oft auch gehemmt (BIS). *Handlungsorientierte* Personen hingegen können auch unter Stress rasch die Lage wechseln und bleiben so handlungsfähig (BAS).

Im Selbsterleben ist Lageorientierung oft dadurch gekennzeichnet, dass über ein Ereignis oder einen Zustand in der Vergangenheit oder in der Zukunft nachgegrübelt wird, ohne dass Handlungsmöglichkeiten einfallen, wie dieser Zustand durch eigenes Handeln oder durch einen Perspektivenwechsel verändert werden könnte (Weber, 2013). Es geht bei dem System der Handlungs- und Lageorientierung „(...) um die Regulation des internen emotionalen Milieus“ (Kuhl, 2001, S.692). Lageorientierung ist sowohl mit kognitiven (Handlungskontroll-) Defiziten, als auch mit handlungshemmenden Gefühlen gepaart. Diese Gefühle können sich in Form von Angst, Depression, oder Resignation äußern und beeinträchtigen die Ausführung einer Absicht. Freude, Interesse oder auch Ärger, welche die Ausführung einer Absicht fördern könnten, treten im Zustand der Lageorientierung nicht bzw. nur gering auf (Kuhl, 2016). Stiensmeier-Pelster (1988) bringt die Lageorientierung in Zusammenhang mit dem Kontrollerleben eines Menschen. Die Lageorientierung entsteht insbesondere dann, wenn man Misserfolge auf eine Ursache zurückführt, deren Auftreten nicht der eigenen Kontrolle unterliegt und die darüber hinaus *internal*, sowie *stabil* und *global* ist. Ein Beispiel wie ein Student der lageorientiert ist auf eine Prüfung mit schlechtem Ergebnis reagiert ist: „Ich bin (internal) unfähig, und das generell (stabil) im Leben (global).“ Lageorientierung reduziert zudem auf Dauer die Fähigkeit, sich von unrealistischen Zielen zu lösen und fremde Ziele von selbstgewählten und bedürfnisadäquaten Zielen zu unterscheiden (Weber, 2013).

Handlungsorientierte Personen können sich hingegen im Stresserleben schnell von dem hemmenden BIS-Zustand in den handlungsorientierten BAS-Zustand regulieren, da sie die Kompetenz haben, ihre kognitive Bewertung und Affekte in einen handlungsaktivierenden Zustand zu regulieren. Sie haben den Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit, der ihnen auch unter Stress erhalten bleibt. Sie attribuieren zudem im Gegensatz zu den lageorientierten Personen, die einzelnen Stress- und Misserfolgssituationen eher als *spezifisch*, *instabil* und *external*. Bei dem selben Beispiel wie oben angeführt, würde ein handlungsorientierter Student das schlechte Ergebnis einer Prüfung z. B. folgendermaßen bewerten: „Ich habe mit der Vorbereitung für diese eine Prüfung (spezifisch) zu spät begonnen, und zudem war dieses Mal (instabil) die Jury (external) sehr streng in der Bewertung“. Handlungsorientierte Personen haben durch die hohe Affektregulations- und die differenzierte kognitive Bewertungskompetenz einen guten Selbstzugang und können so leichter ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse wahrnehmen und motiviert verfolgen.

2.8. Zwei Zieltypen

2.8.1. SMART-Ziel

Hohe spezifische Ziele nach Locke und Latham (1990), in Folge auch SMART-Ziele genannt: Die Arbeitspsychologen Locke und Latham kamen aufgrund ihrer Studien zum Ergebnis, dass Ziele mit guter Erfolgsaussicht möglichst hoch im Sinne von *anforderungsreich* und möglichst *spezifisch-konkret* formuliert sein müssen. Im dem Bereich, in welchem die beiden Autoren forschten, war diese Art der Zielsetzung erfolgreich und brachte gute Ergebnisse. Es ging um genaue, realistische und planbare Arbeitsaufgaben, wie z.B. folgende: wie viele Bäume müssen täglich pro ArbeiterIn wie, wo und wann gefällt werden? Locke und Latham definierten folgende Voraussetzungen als wichtig, damit diese hohen spezifischen Ziele zum erwünschten Ergebnis führen:

- a. Die Person muss die *Fähigkeit* und die *Möglichkeit* besitzen, das Ziel erreichen zu können.
- b. *Zielcommitment*: Es macht keinen Unterschied, ob das Ziel von der Person selbst definiert wird, oder vorgegeben ist. Hauptsache ist, dass die Person das Ziel als subjektiv wichtig und sinnvoll annehmen kann und den Glauben hat, dieses erreichen zu können. Dies ist einer der entscheidenden Punkte der Wirksamkeit hoher spezifischer Ziele. Ist die Zielbindung nicht gegeben, so handelt es sich nicht um ein Ziel im Sinne der Definition von Locke & Latham (2002). „Given ability as well as commitment, the higher the goal, the higher a person’s performance.“ (Latham, Borogogni & Petitta, 2008, S. 386).
- c. *Selbstwirksamkeit*: „Wenn Ziele selbst gewählt werden, wählen Menschen mit höherer Selbstwirksamkeit höhere (schwierigere) Ziele, als Menschen mit geringerer Selbstwirksamkeit. Die hohe Selbstwirksamkeit führt zu besserer Zielbindung und die Personen finden bessere Strategien, das Ziel zu erreichen.“ (Weber, 2013, S. 73).

Die SMART-Ziele eignen sich also gut für einfach strukturierte und ergebnisbezogene Aufgaben, für die das Zielcommitment und das dazu passende Selbstwirksamkeitserleben schon vorhanden ist. Die Zielformulierung kann dann konkret auf der bewussten Verstandesebene erarbeitet werden.

Diese Art der Zielsetzung wird wie oben erwähnt oft SMART-Ziel genannt. Da es wissenschaftlich kein genau definierter Begriff ist, gibt es mehrere Deutungen. Oft findet man folgende zwei Auslegungen:

Variante 1:

Das Akronym SMART wird von Jack Welch (Latham, Gary P., and Edwin A. Locke, S. 23), wie folgt definiert: **S**pecific (um was geht es konkret: Zielspezifität), **M**asurable (wie groß, wie viel, etc.: Zielspezifität), **A**ttainable (ist es erreichbar: Fähigkeiten und Möglichkeiten), **R**esult-Oriented (Ergebnis orientiert:), **T**erminated (wann genau? Zielspezifität).

Variante 2:

Im deutschen Coachingverständnis wird das Akronym etwas anders interpretiert (Poetschki, Wastian, 2012): **S**pecific (um was geht es konkret: Zielspezifität), **M**essbar (wie groß, wie viel: Zielspezifität), **A**traktiv (Zielbindung), **A**kzeptiert (Zielbindung), **R**ealistisch (Zielerfolgserwartung), **T**erminisiert (wann genau: Zielspezifität).

Ich meine in meiner Arbeit Variante 2, wenn ich von SMART-Zielen rede, im Sinne von hohen spezifischen Zielen nach Locke und Latham. Ich werde der Frage nachgehen, wie geeignet ein SMART-Ziel ist, um sich für die Challenge auf ein riskantes Gespräch vorzubereiten. Wie hilfreich ist es, seine Fähigkeiten hoch genug einschätzen zu können und es bis ins Kleinste genau vorzubereiten? Kann dadurch das Zielcommitment und die intrinsische Motivation erhöht und die Selbstwirksamkeit verstärkt werden? Und wird durch diesen Zielsetzungsprozess die Person vom verhaltenshemmenden Modus (BIS) in den verhaltensaktivierenden Modus (BAS) geleitet?

2.8.2. MOTTO-Ziel

MOTTO-Ziel: Das MOTTO-Ziel wurde von Maja Storch und Günter Krause als ersten Teil des s. g. Zürcher Ressourcenmodells ZRM® in den 1990 Jahren für die Universität Zürich entwickelt (Storch & Krause, 2014). Es ist eine Trainingsmethode zur gezielten Entwicklung von Handlungspotentialen und beruht auf neuesten neurobiologischen Erkenntnissen menschlichen Lernens und empirisch abgesicherten motivationspsychologischen Theorien (Weber, 2013). Es ist ein Zieltyp, der bewusste und unbewusste Faktoren berücksichtigt. Er ist wirkungsvoll für Handlungen in einem dynamischen und komplexen Umfeld, deren Folgen nicht kontrollierbar sind. Er ist auch dann geeignet, wenn es ein hohes Goalcommitment braucht und einen Einstellungswandel fordert, da es auch tiefer liegende Persönlichkeitsmerkmale in den Prozess der Zielformulierung miteinbezieht. Dadurch kann in Bezug auf ein Ziel die intrinsische Motivation erhöht werden, da es mit diesem Zieltypus zu einer Veränderung auf der Haltungsebene kommt.



Abbildung 7: Storch & und Krause, 2014, S. 87

Integriert in diesen Zielprozess sind u. a. *zwei der vier Erkenntnisssysteme der PSI-Theorie (Kuhl, 2004)*. Kuhl beschreibt in seiner PSI Theorie, dass dem Menschen vier Systeme zur Verfügung stehen, um die Welt wahrzunehmen und zu verarbeiten. Zwei dieser Systeme sind für die Motivation bedeutsam: Das Intentions- und das Extensionsgedächtnis.

Das *Intentionsgedächtnis* IG ist das Gedächtnis für bewusste Absichten. Um vorschnelles Handeln zu verhindern und dem Menschen die Möglichkeit zu geben, in Ruhe alle relevanten und auch langfristigen Faktoren zu bedenken, werden bei der Aktivierung des IG positive Affekte gehemmt, die vorschnelles Handeln möglich machen und ablenken würden. Das IG arbeitet langsam, seriell und ohne Affekt.

Das *Extentionsgedächtnis* EG ist das Funktionssystem, das die Netzwerke aller autobiographischen Erfahrungen, Gefühle, Bedürfnisse, Motive und aktuellen Befindlichkeiten, Ziele, Normen und Werte einer Person enthält. Es arbeitet mit den unbewussten psychischen Systemen und besitzt den Zugang zu diversen Hirnarealen und besonders auch zum autonomen Nervensystem. Es arbeitet und verarbeitet multicodiert. D. h. es speichert einerseits parallel ganz viele Informationen und Erlebnisse bewusster und unbewusster Art ab und kann alle parallel abgespeicherten Informationen auch wieder abrufen, wenn es in Kontakt mit einem einzelnen Stimulus kommt. Das EG arbeitet sehr schnell und bewertet auf Grundlage von Affekten und mit hoher Geschwindigkeit. Kahneman (2012) nennt diese Systeme *Langsames und Schnelles Denken*. Das Langsame Denken entspricht dem IG und das Schnelle Denken dem EG.

Auf das *Objekterkennungssystem* OES von Kuhl (2004), welches auch zum bewussten System und das *Intuitive Verhaltenssteuerung* IVS, welches zum unbewussten System gehört, gehe ich nicht weiter ein, da es nicht direkt zum Thema meiner Masterarbeit gehört.

„*Sentio, ergo sum*“

Damasio (1994)

Selbstregulation und Affektbilanz

Das gesamte ZRM®-Training arbeitet nicht mit *Impulsivität* und *Selbstkontrolle*, sondern mit *Selbstregulation* (siehe Abbildung 8a). Was ist das Besondere an der Selbstregulation? Bei der Selbstregulation werden in mehreren Feedback-Schleifen der Verstand und das Unbewusste aufeinander abgestimmt. Keines der zwei Systeme wird als wichtiger erachtet. Sie werden auf ein gemeinsames Ziel hin „synchronisiert“. So wird es möglich, dass Verstand und Unbewusstes zusammenarbeiten und dadurch das Individuum in ein starkes Gefühl des Wollens kommt und nachhaltig handlungsfähig wird. Dieses starke Gefühl des Wollens nennt man *Intention*.

Hingegen wird bei der *Selbstkontrolle* nur auf den Verstand geachtet und die unbewussten Selbstanteile werden ignoriert, oder gar unterdrückt (siehe Abbildung 8d). Das kann gut funktionieren, solange das Individuum in einer ressourcenvollen Verfassung ist, oder es sich nur um eine zeitlich begrenzte Situation handelt, wie z. B. ein Zahnarztbesuch. Ansonsten ist es sehr hilfreich, das

Unbewusste „mit ins Boot“ zu holen, weil das Unbewusste sehr zuverlässig arbeitet, gegenüber Störungen viel weniger empfindlich ist als der Verstand und auch unter Stress seine Intention durchzusetzen vermag.

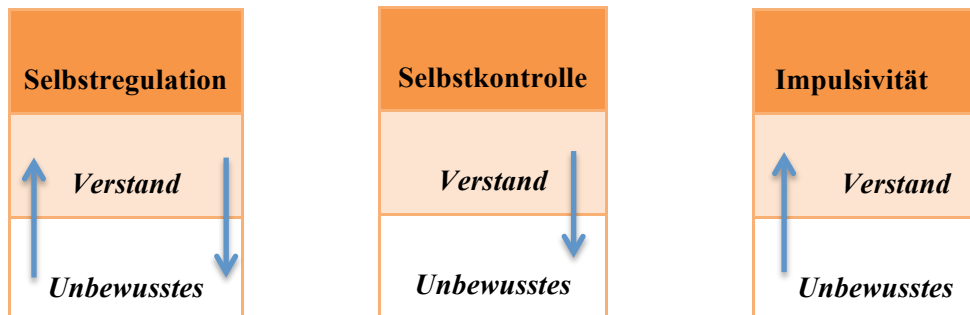


Abbildung 8a,8b und 8c: Darstellung nach Storch und Krause, 2014, S. 115 bis S.119

Wenn man andererseits nur aus dem *Affekt des Unbewussten* handelt und den Verstand ignoriert, kann es einem hinterher leidtun und der Verstand hat viel zu tun, die „Scherben“ wieder wegzukehren (siehe Abbildung 8c).

Optimal ist es darum, wenn Verstand und Unbewusstes synchronisiert werden. Dann hat man optimale Voraussetzungen, um auch in schwierigen Alltagssituationen situationsadäquat handeln zu können. Die Technik mit der dies erreicht werden kann, ist die s. g. *Affektbilanz* (Abbildung 9).

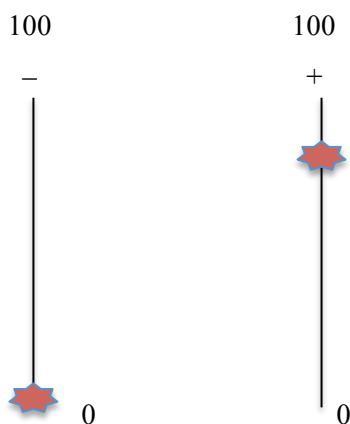


Abbildung 9: Affektbilanz nach Storch & Krause, 2014, S. 125

Die Affektbilanz wurde innerhalb des ZRM®-Trainings als wichtiger Baustein für das Generieren von handlungswirksamen Zielen entwickelt. Sie baut darauf auf, dass negative und positive Affekte in zwei unterschiedlichen Systemen im Hirn erzeugt werden. Im s. g. Belohnungssystem und im Bestrafungssystem. D. h. wenn eine Erfahrung mit einem *somatischen Marker* versehen wird, sind für die negativen somatischen Marker (*Amygdala*) andere Schaltkreise im Gehirn zuständig, als wenn eine Erfahrung mit einem positiven somatischen Marker (Belohnungssystem) gedeutet wird. Laut Damasio

(1994) wird jede Erfahrung mit einem körperlichen Marker versehen und im Erfahrungsgedächtnis abgespeichert. Er kommt durch seine jahrelangen Forschungen zu dem Ergebnis, dass der erste Grundsatz des Philosophen René Descartes (1641) „ego, cogito, ergo sum“ in Frage gestellt werden muss. Damasio postuliert auf Grund seiner Forschungen „Sentio, ergo sum“ (2014). Denn alles was uns ausmacht und was wir erleben, wird mit einem Gefühl bewertet und mit diesem zusammen abgespeichert. Ohne diese somatischen Marker gäbe es unser Erleben gar nicht. Diese Körpersignale beinhalten jeweils eine Annäherungs- (gut gewesen, mehr davon, BAS) oder eine Vermeidungstendenz (schlecht gewesen, in Zukunft vermeiden, BIS). Diese Annäherungs- oder Vermeidungstendenz ist die affektive Komponente der somatischen Marker. Diese affektive Komponente wird auf zwei getrennten Skalen mit einem Wertebereich von 0 bis 100 dargestellt. Damit man in eine ressourcenvolle Haltung kommt, in Bezug auf ein Ziel, braucht es mindestens eine Affektbilanz von -0 und +70, auf einer Skala von 0 bis 100 (siehe Abbildung 9).

Das bedeutet, dass das Selbstsystem des Unbewussten die Idee des Verstandes mit mindestens einem Wert von +70 unterstützt und keine negative Vermeidungsbewertung aufweist. „Affekte können bewusst wahrgenommen werden, oder unbewusst bleiben. Für ein strategisches Selbstmanagement ist es auf jeden Fall empfehlenswert, die Wahrnehmung von Affekten zu üben. Ein Affekt, der bewusst wahrgenommen wurde, erfährt einen kognitiven Verarbeitungsprozess und kann dann in Sprache gefasst werden.“ (Storch & Krause, 2015, S. 127).

Multiple Code- Theorie

Es ist an dieser Stelle wichtig auch die *Multiple Code-Theorie* (Whilma Bucci, 2002) zu erwähnen, da sie einen zusammenfassenden Überblick gibt, wie die Vorgehensweise bei einem MOTTO-Ziel ist. Sie beschreibt sehr anschaulich, wie der bewusste Verstand mit der Welt der Bilder (damit sind alle Sinne gemeint) und dem Körpergefühl zusammenhängen. Ihre Theorie lässt sich auch gut mit der PSI-Theorie von Kuhl (2001) vereinen.

Laut Bucci gibt es drei Informations-Codes, mit denen Information verarbeitet werden können. In Abbildung 10 sind diese drei verschiedenen Informations-Verarbeitungssysteme graphisch dargestellt. Der Verstand arbeitet symbolisch-verbal in der Welt der Worte. In dieser Welt werden auch die s. g. SMART-Ziele gebildet, wie sie im Vergleichstraining von den Probanden erarbeitet werden. Diese drei Informations-Codes sind die Landkarte, die wir begehen und miteinander abgleichen, wenn wir ein MOTTO-Ziel aufbauen. Der Einstieg erfolgt über die Welt der Bilder. Für das bewusste Ziel aus dem IG wird ein Bild gewählt, das einen ausschließlich positiven Affekt auslöst. Es wird also eine Passung hergestellt zwischen der symbolischen Welt des IG und der vorsymbolischen Welt des EG. Die unbewussten Ressourcen aus dem gewählten Bild werden dann wiederum mit Hilfe der Ideenkorbttechnik in die Welt der Worte übersetzt. Damit werden die Informationen, die vorher in der Welt der Bilder nur dem Unbewussten zugänglich waren, auch dem Verstand verständlich für die

weitere reflexive Verarbeitung. Die Auswahl aus dem Ideenkorb erfolgt wieder mit Hilfe der somatischen Marker aus der Welt der dritten Verarbeitungsebene. Damit stellt man sicher, dass beim MOTTO-Ziel das Ziel nicht nur auf der Verstandesebene generiert wird. Dadurch bestünde die Gefahr, dass es im Konflikt zu unbewussten Bedürfnissen steht. Ist das der Fall, wird dieses Ziel in der Umsetzung nicht von der Kraft des Unbewussten unterstützt. Wird ein Ziel hingegen mit Hilfe der somatischen Marker gebildet, so kann man davon ausgehen, dass das Selbst eines Individuums das Ziel mit der Kraft des Unbewussten unterstützt. Dazu kommt, dass die Bilder auf das Selbstsystem aus dem vorsymbolischen EG heraus die bewusste Ebene stimuliert. Dadurch wirkt die Kraft aus der Tiefe des EG in die Welt des bewussten IG, ohne dass man bewusst daran denken muss.

Der Künstler als BRÜCKE in der Gesellschaft

An jedem Wort hängt ein Bild
und an jedem Bild hängt ein Gefühl.
»Wilma Bucci 2002«

WORTE • Bewusster Verstand • Sprachzentrum
TIGER
WALD, TANGO
GRIECHENLAND
FRÜHLING
KONZERT

Die Informationen zu den Worten sind in einem dynamischen neuronalen Netzwerk gespeichert.

BILDER • Übersetzungshilfe • Symbolisch nonverbal

KÖRPER • Unbewusstes und emotionales Erlebensgedächtnis • Vorstellungskraft

unterhalb der Bewusstseinschwelle
parallele Verarbeitung
große Rechenkapazität

BRÜCKE

Die Informationsverarbeitung geschieht in motorischer somatisch-visueller und sensorischer Form
Sie hilft uns komplexe Vorgänge einer musikalischen Performance bewältigen zu können
• unsere Körperzustände wie Hunger und Müdigkeit wahrzunehmen
• auf andere Menschen instinktiv adäquat zu reagieren

Angela Büche • Systemischer Coach, Motivationstrainerin ZFRM®, Cellistin • www.stimmig-leben.com

STIMMIG LEBEN

Abbildung 10: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bucci, 2002

„An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl“ (Wilma Bucci, 2002). Dieser Satz von Bucci fasst diesen Prozess in wenigen Worten zusammen. Bei der Erarbeitung des MOTTO-Ziels steigt man in der Mitte des Bildes ein und lässt das ursprüngliche Ziel in mehreren Schritten einmal

nach unten in die Welt der somatischen Marker und Affekte, dann wieder nach oben ins Verstandesbewusstsein gehen usw. (siehe Abbildung 2.14). So wird das ursprüngliche Ziel mit allen Systemen eines Menschen abgeglichen und so lange aufeinander abgestimmt, bis alle drei Welten sich einig sind, dass es sich lohnt, das Ziel zu unterstützen. Auch Motiv- und Bedürfniskonflikte können so frühzeitig erkannt und gelöst werden, weil ja die Ideen des IG vom EG, in dem alle Erfahrungen des Individuums abgespeichert sind, überprüft und ergänzt werden.

Wenn das Ziel auf alle Selbstsysteme eines Menschen hin abgestimmt ist, dann braucht es nur noch einen kleinen Schliff, damit es handlungswirksam ist:

1. Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein.

Es darf nur Worte enthalten, die eindeutig ausdrücken, was sich das Individuum wünscht. Wenn das Ziel in sich beinhaltet, was es nicht will, ein s. g. *Vermeidungsziel*, dann werden zuerst die Bilder und Gefühle des Nicht-Ziels hochgefahren und verarbeitet, um gleich wieder weggedrückt zu werden und Platz zu machen für das eigentliche Ziel. Das nimmt dem erwünschten Ziel die eindeutige Kraft.

Beispiel: „Ich will nicht so viel Stress“ erzeugt im Individuum sofort das Gefühl von Stress, welches ja im Sinne von Bucci an dem Wort Stress hängt. „Ich ruhe in tiefem warmen Blau“ lässt hingegen sofort die Gefühle und Bilder, die an diesem Wort hängen, hochfahren und bringt den erwünschten ressourcenvollen ruhigen Zustand.

2. Das Ziel muss 100% unter der eigenen Kontrolle sein.

Die Erreichung des Ziels muss eindeutig und ausschließlich unter der eigenen Kontrolle sein. Das bringt das Individuum in die Handlungsfähigkeit. Wenn das Individuum das Ziel abhängig macht von äußeren Umständen und anderen Menschen, dann fördert dies nicht die Selbstwirksamkeit. Verhalten sich die Menschen und die Umwelt dann nicht wie gewünscht, lässt dies die Motivationsenergie austrocknen.

3. Das Ziel muss einen starken positiven Affekt aufweisen.

Die intrinsisch gerichtete Motivation ist dann gegeben, wenn bei der Affektbilanz kein negatives Gefühl -0 ist und mindestens $+70$ auf der positiven Skala.

SMART-Ziel: Bei diesem Zieltypus verlässt man sich auf das IG. Der Fokus wird auf die bewusste Handlungsplanung gesetzt. Man beachtet die äußeren Umstände, die Gesprächstechnik, reflektiert Vor- und Nachteile etc. Dies sind Faktoren, die das Gespräch auf der bewussten Verhaltensebene beschreiben. Man berücksichtigt nicht, ob die eigene Haltung und das innerpsychische System das schwierige Gespräch unterstützen wird oder nicht. Darum wird vermutet, dass die Wirkung auf die

Motivation, die Affektregulation und das Selbstwirksamkeitserleben in Bezug auf schwierige Gespräche niedriger ausfallen wird, als beim Mottoziel.

MOTTO-Ziel: Bei der Erarbeitung dieses Zieltypus wird mit IG und EG im Wechsel gearbeitet für eine hohe Motivation und Zielbindung. Ich vermute daher, dass dieser Zieltyp geeigneter ist in der Wirkung, als das SMART-Ziel für das Führen von kritischen Gesprächen.

Bemerkung

Im gesamten Prozess des ZRM® Trainings, wie es am ISMZ (Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich) von Maja Storch und Frank Krause, 2014, entwickelt wurde, wird zuerst ein MOTTO-Ziel gebildet. In Folge, wenn mit dem Überqueren des innerpsychischen Rubikons die Zielbindung und die intrinsische Motivation hergestellt ist und es zur konkreten Umsetzungsplanung und dem Transfer in den Alltag geht, werden nach Bedarf SMART-Ziele gebildet. SMART-Ziele werden im ZRM-Prozess also auch gebildet. Aber eben erst, wenn sichergestellt ist, dass das SMART-Ziel auch wirklich vom Selbst unterstützt und mit Energie versorgt wird.

3. Hypothesen

„Ein Mottoziel hat eine stärkere positive Wirkung auf den Umgang mit kritischen Gesprächen als ein SMART-Ziel“

Hypothese 1

Es wird vermutet, dass durch das MOTTO-Ziel das **Selbstwirksamkeitserleben** erhöht und gleichzeitig die Erlernete Hilflosigkeit minimiert werden kann.

Hypothese 2

Da beim MOTTO-Ziel die unbewussten Gefühle mit in den Zielprozess einbezogen werden, kann vermutet werden, dass eine positivere **Affektregulation** möglich ist, als bei SMART-Zielen, bei denen nur mit dem Verstand das Gesprächsziel vorbereitet wird.

Hypothese 3

Da durch den MOTTO-Zielprozess tiefer liegende Lebensbedürfnisse bewusst werden, ist davon auszugehen, dass die **intrinsische Motivation** steigt, um eigenen Lebenszielen näher zu kommen. Daher wird davon ausgegangen, dass man durch das MOTTO-Ziel ein höheres **Goalcommitment** erreicht und die **Zielerfolgserwartung** höher ist als beim SMART-Ziel.

Hypothese 4

Ich habe die Annahme, dass MOTTO-Ziele einen höheren Effekt auf das Belohnungserleben haben und somit geeigneter als SMART-Ziele sind, um in kurzer Zeit vom **BIS** ins **BAS** zu kommen. Ich erwarte zudem, dass das MOTTO-Ziel günstiger auf die Bewertung **Herausforderung/Bedrohung** eingewirkt werden kann.

4. Methode

4.1. MOTTO-Ziel

Die Probanden kreieren sich für ihr Ziel ein MOTTO-Ziel. D. h. sie durchlaufen die ersten zwei Phasen des ZRM® Trainings:

Siehe: Trainingsverlauf im Anhang (Storch & Krause, 2014)

4.2. SMART-Ziel

Die Probanden erarbeiten sich SMART-Ziele für ihr kritisches Gespräch.

Siehe: Trainingsverlauf im Anhang

5. Design der Untersuchung

5.1. Stichprobe

Ich plante die Studie mit insgesamt 60 Probanden. Tatsächlich waren es beim Training für ein MOTTO-Ziel 29 und beim SMART-Ziel 27. Die zwei Gruppen wurden randomisiert. Es waren 41 Frauen und 13 Männer. Zwei Personen gaben nicht an, ob sie weiblich oder männlich sind. Die Probanden waren zwischen 17 und 67 Jahre alt, das Durchschnittsalter lag bei 27,5 Jahren. Die Trainings dauerten vier Stunden und fanden zwischen April und Juni 2017 statt. Es wurde darauf geachtet, dass jeweils ein MOTTO-Ziel-Training und ein SMART-Ziel-Training gleichzeitig abgehalten wurden. Die Gruppengröße belief sich dabei zwischen sechs und zehn TeilnehmerInnen. Die jeweils vier MOTTO-Ziel-Trainings und vier SMART-Ziel-Trainings fanden an der Universität Salzburg, Hellbrunner Str. 34, A - 5020 Salzburg statt.

5.2. Ablauf der Studie und zu erhebende Maße

Damit der TrainerInnen-Effekt für die Studie nicht zu hoch ist, haben wir uns entschlossen, mit insgesamt fünf verschiedenen TrainerInnen die acht Trainings durchzuführen. Die zwei zertifizierten ZRM®-TrainerInnen Angela Büche (2) und Julia Weber (2) führten die insgesamt vier MOTTO-Ziel-Trainings durch. Die SMART-Ziel-Trainings wurden von Sandra Schiemann (1), Vicky König (2) und Franz Dachs (1) geleitet.

Die Betreuung der Probanden für Infos und Anmeldung übernahm eine Bachelor-Studentin, damit der Betreuungseffekt im Vorfeld nicht durch mich beeinflusst wurde.

5.3. Art der Untersuchung

Bei der geplanten Untersuchung handelt es sich um ein between-subject-design mit einer unabhängigen Variablen mit zwei Stufen (MOTTO-Ziel vs. SMART-Ziel). Die abhängigen Variablen sind Selbstwirksamkeitserleben, Affektregulation, Intrinsische Motivation, Zielcommitment, Zielerfolgserwartung, BIS and BAS und Challenge and Threat.

Erhebung der Fragebögen

Diese wurden vier Mal erhoben. Einmal vor dem Training, einmal nach dem Training, dann etwa eine Woche nach dem Training bei der Labormessung und sechs Wochen später.

Erhebung: Neurostudie Elektroenzephalografie (EEG)

Eine Woche nach dem Training fand die Labormessung statt.

5.4. Fragebögen und EEG-Messung

Ich wählte folgende Fragebögen und Messinstrumente aus:

1. Erleben von Challenge/Threat: Drache-Zahavya & Erez, 2002, Code: Challenge
2. Selbstwirksamkeitserwartung SWE: Jerusalem & Schwarzer, 1999, Code: SWE
3. Emotionsregulation: Falko Rheinberg, Regina Vollmeyer & Bruce D. Burns, 2001, Code: ERQ
4. Kontrollwahrnehmung: Fritsche und Jonas, 2005, Code: Kontro
5. Zielmotivation FAM: Erfolgswahrscheinlichkeit, Misserfolgsbefürchtung und Motivierung über den Aufgabeninhalt (Interesse) und der eigenen Herausforderung: Rheinberg, Vollmeyer & Burns, 2001, Code: Zielmo
6. Zielcommitment, Einschätzen von persönlichen Zielen, Brundstein et al., 2008, Code: Zielco
7. Autonomieunterstützung durch Trainerin: Black & Deci, 2002b, Code: Auto (Bemerkung: wird in der Auswertung nicht berücksichtigt)
8. Bedürfnisse: Soziale Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie: Sheldon & Hilpert, 2002, Code: Bedürf
9. Im EEG: BIS/BAS – Approach/Avoidance, (EEG RewP/)
10. LBT BAS, Line Bisection Task (die Probanden zeichnen in der gefühlten Mitte einer Linie einen Strich. Ist er eher rechts, dann weist es darauf hin, dass er derzeitig linksfrontal aktiviert ist und im BAS ist. Ist der Strich eher links, weist das darauf hin, dass er rechtsfrontal aktiviert ist und somit eher im BIS ist).
11. Die Affektlage wurde mit der Affektbilanz gemessen, wie in Abbildung 9 beschrieben.

6. Ergebnisse und Interpretation

6.1. Hypothese 1

Es wird vermutet, dass durch das MOTTO-Ziel das **Selbstwirksamkeitserleben** mehr intensiviert wird, als durch das SMART-Ziel und gleichzeitig die Erlernete Hilflosigkeit minimiert werden kann.

6.1.1. Selbstwirksamkeitserleben SWE

Das SWE wird mit Hilfe des Fragebogens von Jerusalem & Schwarzer erhoben.

10 Fragen werden gestellt wie: „Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.“ Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also höheres SWE.

(Siehe Fragebogen 11.3.)

	SWE einige Tage nach Training	SWE ca. 6 Wochen nach Training	
SMART	4,96	4,98	19 Personen
MOTTO	5,21	5,41	20 Personen

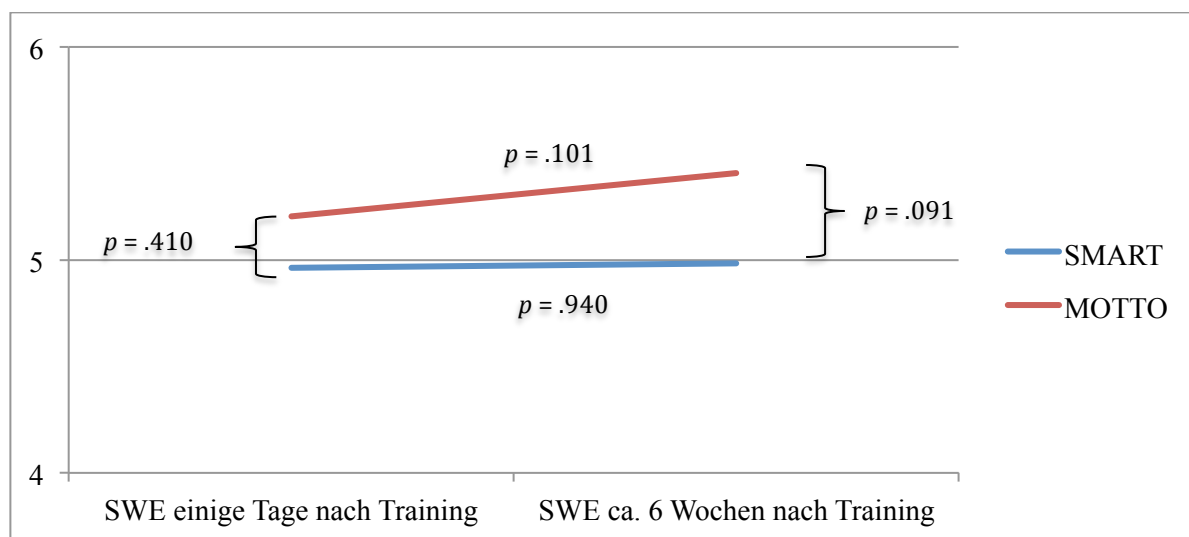


Abbildung 11: SWE nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurden eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mit der Baseline Messung der SWE als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (einige Tage nach Training vs. 6 Wochen nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Die Analyse zeigt einen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 4.59, p = .039, \eta^2 = .11$, was bedeutet, dass die SWE 6 Wochen nach beiden Trainings signifikant höher war ($M = 5.09, SD = 0.90$) als einige Tage nach beiden Trainings ($M = 5.09, SD = 0.86$). Weder der Haupteffekt für das Training, $F(1, 37) = 2.03, p = .162, \eta^2 = .05$, noch die Interaktion waren signifikant, $F(1, 37) = 1.30, p = .261, \eta^2 = .03$. Die Berechnung der Simple Effects zeigte jedoch, dass die SWE 6 Wochen nach dem MOTTO-Training tendenziell höher war als 6 Wochen nach dem SMART-Training, $p = .101$, und dass die SWE beim MOTTO-Training vom Messzeitpunkt 1 zum Messzeitpunkt 2 marginal signifikant anstieg, $p = .091$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 9).

In den Tagen nach dem Training ist also kaum ein Unterschied in der Wirkung zu verzeichnen. Jedoch entwickelt sich bis sechs Wochen nach dem Training eine Differenz. Während die Wirkung beim SMART-Ziel leicht nachlässt, steigt beim MOTTO-Ziel das Selbstwirksamkeitserleben stetig an.

Fazit

Um das SWE kurzfristig zu erhöhen, kann im Training sowohl mit dem SMART-Ziel, als auch mit dem MOTTO-Ziel gearbeitet werden, beide sind ähnlich wirksam. Möchte man allerdings das SWE längerfristig und nachhaltig erhöhen, ist eindeutig das MOTTO-Ziel vorzuziehen, da es mit der Zeit seine Wirkung erhöht.

6.2. Hypothese 2

Da bei den MOTTO-Zielen die unbewussten Gefühle mit in den Zielprozess einbezogen werden, kann vermutet werden, dass bei diesen eine höhere **Affektregulation** möglich ist, als bei SMART-Zielen, bei denen hauptsächlich mit dem Verstand das Gesprächsziel vorbereitet wird.

6.2.1. Affektbilanz: Positiver und negativer Affekt

Der positive und negative Affekt wird jeweils mit der Affektbilanz auf einer Skala von 0 bis 100 erhoben. (Siehe Abbildung 9)

	Pos Affekt direkt nach Training	Neg Affekt direkt nach Training	
SMART	54,59	10,67	27 Personen
MOTTO	56,69	5,52	29 Personen

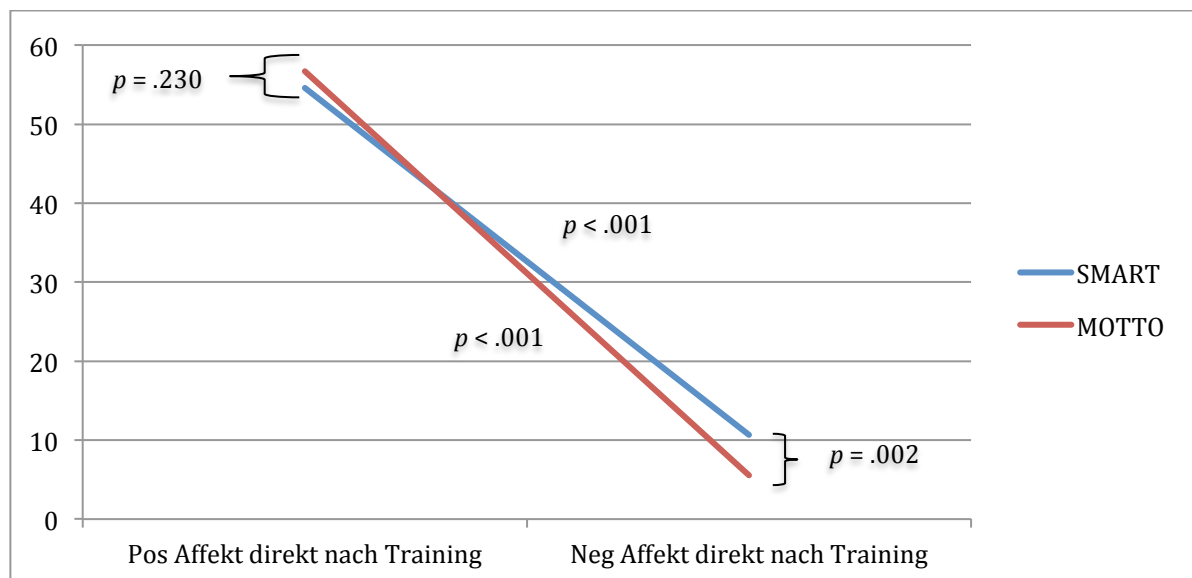


Abbildung 12: Positiver und negativer Affekt direkt nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurden eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mit der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) und dem Messwiederholungsfaktor Affekt (positiv vs. negativ) gerechnet. Die Analysen zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Affekt, $F(1, 54) = 1158.52, p < .001, \eta^2 = .96$, was bedeutet, dass der positive Affekt in beiden Trainings signifikant höher war ($M = 55.68, SD = 6.49$) als der negative Affekt ($M = 8.00, SD = 6.32$), und einen marginal signifikanten Haupteffekt für das Training, $F(1, 54) = 3.11, p = .083, \eta^2 = .05$, was bedeutet, dass der Affekt generell für das SMART Training etwas höher lag ($M = 32.63, SD = 0.62$), als für das MOTTO Training ($M = 31.10, SD = 0.60$). Die Interaktion zwischen Training und Affekt war ebenfalls signifikant, $F(1, 54) = 6.73, p = .012, \eta^2 = .11$. Simple Effects zeigten, dass der negative

Affekt nach dem MOTTO-Training signifikant geringer war als nach dem SMART-Training, $p = .002$, und dass der positive Affekt in beiden Trainings jeweils höher war, als der negative, $ps < .001$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 12).

Direkt nach dem Training ist der positive Affekt beim MOTTO-Ziel etwas höher als beim SMART-Ziel. Der negative Affekt konnte beim MOTTO-Ziel auch tiefer herunter reguliert werden. Das MOTTO-Ziel ist also wirkungsvoller, als das SMART-Ziel, um den positiven Affekt hinauf und den negativen Effekt herunter regulieren zu können.

Fazit

Es konnte nachgewiesen werden, dass das MOTTO-Ziel einen leicht höheren Effekt auf den positiven Affekt hat und den negativen Affekt tiefer reguliert als das SMART-Ziel. Diese Wirkung ist direkt nach dem Training erkennbar. Damit ist die Hypothese zwar nicht in der erwarteten Intensität nachgewiesen, aber die Tendenz ist ersichtlich.

6.2.2. Emotionsregulationswirksamkeit

Im Fragebogen von Rheinberg et al., werden 10 Fragen erhoben wie: "Wenn ich mehr positive Gefühle empfinden möchte, ändere ich woran ich denke." Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeutet also eine höhere Emotionsregulationswirksamkeit. (Siehe Fragebogen 11.4.)

	Neubewertung einige Tage nach Training	Neubewertung ca. 6 Wochen nach Training	Unterdrückung einige Tage nach Training	Unterdrückung ca. 6 Wochen nach Training
SMART	4,93	4,94	3,28	3,60
MOTTO	5,18	5,14	3,52	3,22

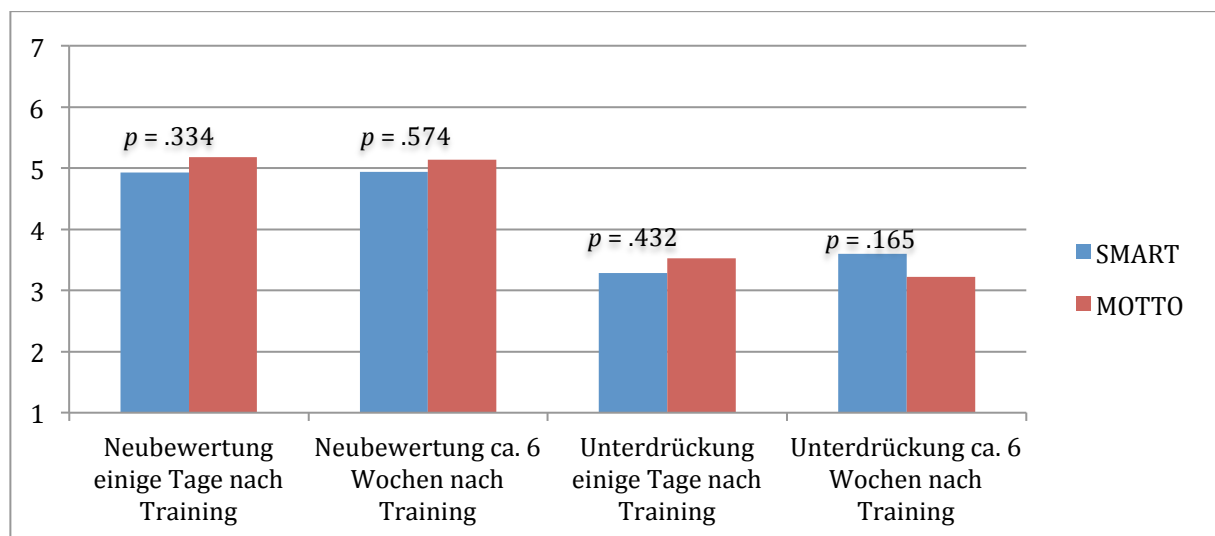


Abbildung 13: Neubewertung und Unterdrückung wenige Tage und 6 Wochen nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurden zwei Varianzanalysen mit Messwiederholung mittels Baseline Messung der jeweiligen Emotionsregulation (Neubewertung oder Unterdrückung) als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (einige Tage nach Training vs. 6 Wochen nach Training) und der unabhängigen Variable Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Für die Neubewertung zeigte sich weder ein signifikanter Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) < 1, p = .982, \eta^2 < .01$, noch für die Art des Trainings, $F(1, 37) < 1, p = .399, \eta^2 = .02$. Die Interaktion war ebenfalls nicht signifikant, $F(1, 37) < 1, p = .881, \eta^2 < .01$.

Für die Unterdrückung zeigte sich weder ein signifikanter Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 1.25, p = .271, \eta^2 = .03$, noch für die Art des Trainings, $F(1, 37) < 1, p = .761, \eta^2 < .01$. Die Interaktion war jedoch marginal signifikant, $F(1, 37) = 3.27, p = .079, \eta^2 < .08$. Die Berechnung der Simple Effects zeigte, dass die Unterdrückung 6 Wochen nach dem MOTTO-Training geringer war, als 6 Wochen nach dem SMART-Training, $p = .165$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 13).

In Bezug auf die Neubewertung konnte mit diesem Fragebogen also kein signifikanter Unterschied zwischen den zwei Trainingsarten festgestellt werden. Für das MOTTO-Training im Vergleich zum SMART-Training zeigte sich jedoch eine geringere Unterdrückung von Emotionen 6 Wochen nach dem Training.

Fazit

Die Hypothese hat sich nicht bestätigt. Allerdings ist auch hier wieder interessant, dass sich die Wirkung vom MOTTO-Ziel langfristig intensiviert, während beim SMART-Ziel die Wirkung nachlässt. (Siehe Abbildung 13)

6.3. Hypothese 3

Da durch den MOTTO-Zielprozess tiefer liegende Lebensbedürfnisse bewusst werden, ist davon auszugehen, dass die **intrinsische Motivation** steigt, um eigenen Lebenszielen näher zu kommen. Darum wird davon ausgegangen, dass man durch das MOTTO-Ziel ein höheres **Goalcommitment** erreicht und die **Zielerfolgserwartung** (hier **Erfolgswahrscheinlichkeit** genannt) höher ist, als bei den SMART-Zielen. Aus demselben Grund wird erwartet, dass die Misserfolgswahrscheinlichkeit (hier **Misserfolgsbefürchtung** genannt) durch das MOTTO-Ziel niedriger eingeschätzt wird.

6.3.1. Zielmotivation

In dem Fragebogen von Rheinberg et al., zur Erfassung der intrinsischen Motivation in Leistungssituationen, werden 13 Fragen zur momentanen Einstellung dem Ziel gegenübergestellt wie: „Ich glaube der Schwierigkeit des Gesprächs gewachsen zu sein (E)“ oder „Ich bin fest entschlossen, mich bezüglich riskantes Gespräch voll anzustrengen (H)“ oder „Es ist mir etwas peinlich, bezüglich meinem Gespräch zu versagen (M)“. Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also eine höhere Einstellung gegenüber der Erfolgswahrscheinlichkeit, der Misserfolgsbefürchtung und der Herausforderung. (Siehe auch Fragebogen 11.2.)

	Erfolgswahrscheinlichkeit einige Tage nach Training	Erfolgswahrscheinlichkeit ca. 6 Wochen nach Training	Misserfolgsbefürchtung einige Tage nach Training	Misserfolgsbefürchtung ca. 6 Wochen nach Training	Herausforderung einige Tage nach Training	Herausforderung ca. 6 Wochen nach Training
SMART	5,64	5,79	3,72	3,46	5,62	5,42
MOTTO	5,93	6,05	3,28	3,13	5,53	5,79

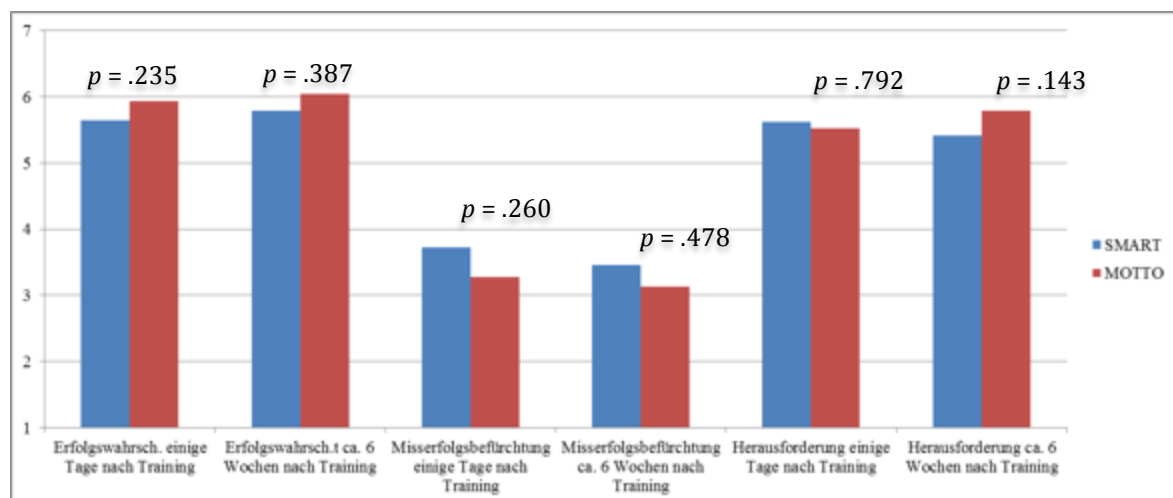


Abbildung 14: Erfolgswahrscheinlichkeit, Misserfolgsbefürchtung und Herausforderung

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurden drei Varianzanalysen mit Messwiederholung mittels Baseline Messung der jeweiligen Skala (Erfolgswahrscheinlichkeit, Misserfolgsbefürchtung und Herausforderung) als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (einige Tage nach Training vs. 6 Wochen nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Für die Erfolgswahrscheinlichkeit zeigte sich ein marginal signifikanter Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 2.94, p = .095, \eta^2 = .07$, was bedeutet, dass die Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit für beide Trainings 6 Wochen nach den Trainings höher war, ($M = 5.92, SD = 1.03$) als einige Tage nach den Trainings ($M = 5.78, SD = 1.01$). Für die Art des Trainings zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt, $F(1, 37) = 1.32, p = .258, \eta^2 = .04$. Die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 37) < 1, p = .859, \eta^2 < .01$.

Für die Misserfolgsbefürchtung zeigte sich weder ein signifikanter Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 1.67, p = .205, \eta^2 = .04$, noch für die Art des Trainings, $F(1, 37) = 1.05, p = .312, \eta^2 = .03$. Die Interaktion war ebenfalls nicht signifikant, $F(1, 37) < 1, p = .781, \eta^2 < .01$.

Für die Herausforderung zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 4.20, p = .048, \eta^2 = .10$, was bedeutet, dass die Einschätzung der Herausforderung für beide Trainings 6 Wochen nach den Trainings höher war, ($M = 5.60, SD = 1.02$) als einige Tage nach den Trainings ($M = 5.57, SD = 1.12$). Der Haupteffekt für die Art des Trainings war nicht signifikant, $F(1, 37) < 1, p = .605, \eta^2 < .01$. Die Interaktion zwischen Messzeitpunkt und Art des Training war tendenziell signifikant, $F(1, 37) = 2.85, p = .100, \eta^2 = .07$. Simple Effects zeigten, dass Personen 6 Wochen nach dem MOTTO-Training mehr Herausforderung angaben als Personen 6 Wochen nach dem SMART-Training, $p = .143$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 14).

In Bezug auf die Erfolgswahrscheinlichkeit ist sowohl einige Tage, als auch sechs Wochen nach dem Training kaum einen Unterschied auszumachen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist beim MOTTO-Training leicht höher.

Bei der Misserfolgsbefürchtung ist eine größere Differenz erneut zu Gunsten des MOTTO-Trainings.

Interessant ist, dass bei der Herausforderung einige Tag nach dem Training das SMART-Ziel einen höheren Wert hat, während sechs Wochen später das MOTTO-Ziel diesen höher bewertet.

Es zeigt sich auch hier, dass langfristig und nachhaltig das MOTTO-Training eine günstigere Wirkung als das SMART-Training hat.

Fazit

Um das Gefühl der Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen und das Gefühl der Misserfolgserwartung zu minimieren ist es hilfreicher, ein MOTTO-Ziel zu kreieren. Will man die Herausforderungseinstellung kurzfristig erhöhen, ist ein SMART-Ziel wirkungsvoller. Findet das riskante Gespräch jedoch erst 6 Wochen später statt, ist auch hier das MOTTO-Ziel vorzuziehen.

6.3.2 Zielcommitment

In diesem Fragebogen zur Einschätzung persönlicher Ziele von Brunstein et al. werden 10 Fragen beantwortet wie: „mit diesem Ziel kann ich mich voll und ganz identifizieren“. Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also höheres Zielcommitment. (Siehe auch Fragebogen 11.6.)

	Zielbindung einige Tage nach dem Training	Zielbindung ca. 6 Wochen nach dem Training
SMART	4,39	4,29
MOTTO	4,93	4,91

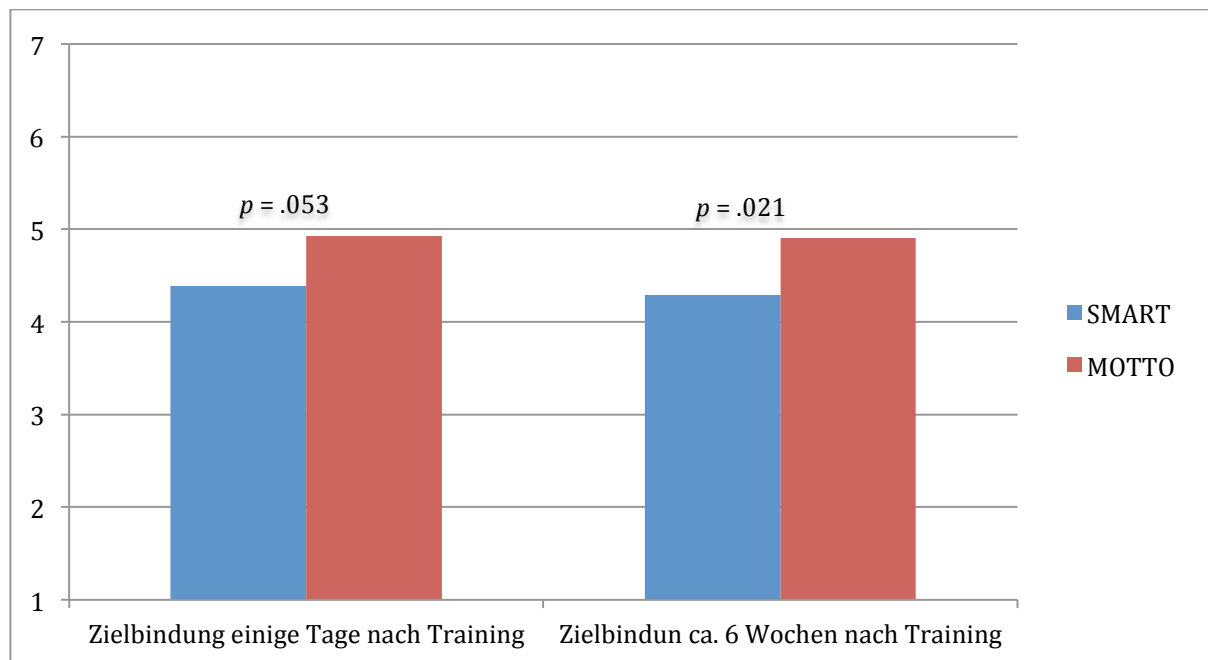


Abbildung 15: Zielbindung nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mittels Baseline Messung des Zielcommitments als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (einige Tage nach Training vs. 6 Wochen nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Die Analysen zeigen keinen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) < 1$, $p = .490$, $\eta^2 = .01$, aber einen signifikanten Haupteffekt für das Training, $F(1, 37) = 5.66$, $p = .023$, $\eta^2 = .13$. Dies bedeutet, dass das Zielcommitment nach dem MOTTO-Training ($M = 4.92$, $SD = 0.82$) zu beiden Messzeitpunkten höher war, als das Zielcommitment nach dem SMART-Training ($M = 4.34$, $SD =$

0.87). Die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 37) < 1, p = .672, \eta^2 < .01$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 13).

Diese Hypothese bestätigt, dass der Prozess eines MOTTO-Ziels eine höhere Wirkung auf die Zielbindung (Zielcommitment) hat, als das SMART-Ziel. Schon wenige Tage nach dem Training ist der Wert beim MOTTO-Ziel höher, als beim SMART-Ziel. Nach sechs Wochen ist der Unterschied sogar noch größer, da die Bewertung vom MOTTO-Ziel weiter gestiegen ist und die Wirkung vom SMART-Ziel leicht abgenommen hat.

Fazit

Um eine höhere Zielbindung zu erzielen und damit die intrinsische Motivation anzukurbeln ist es hilfreicher, ein MOTTO-Ziel zu kreieren. Auch hier ist wieder interessant zu bemerken, wie sich die Wirkung nach sechs Wochen nicht nur beim MOTTO-Ziel erhöht, sondern auch zu sehen, wie im selben Zeitraum die Wirkung beim SMART-Ziel nachgelassen hat.

10.4. Hypothese 4

Ich habe die Annahme, dass MOTTO-Ziele einen höheren Effekt auf das Belohnungserleben haben und somit geeigneter sind als SMART-Ziele um schnell vom **BIS** ins **BAS** zu kommen.

6.4.1. Das BAS im Affekt

Das BAS wurde mit dem Fragebogen von Greenway, 2015, gemessen mit Fragen wie: „Im Moment, nachdem ich im Training an meinem geplanten Gespräch gearbeitet habe, fühle ich mich voller Energie“. Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also höheres BAS. (Siehe auch Fragebogen 11.8.)

	BAS direkt nach Training	BAS einige Tage nach Training	
SMART	5,59	4,97	28 Personen
MOTTO	5,90	5,20	26 Personen

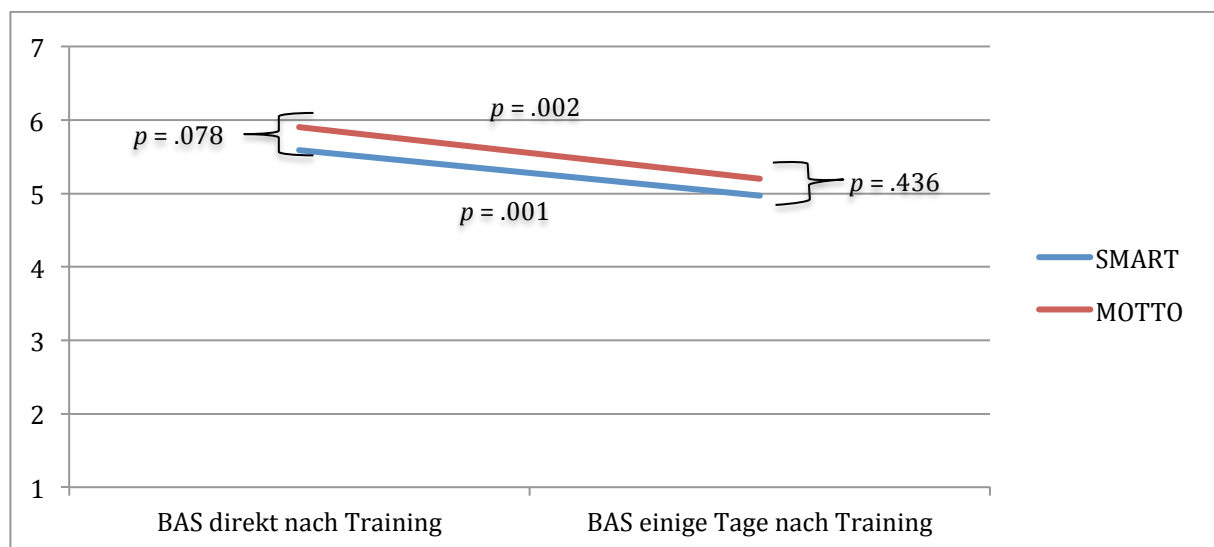


Abbildung 16: BAS nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mittels Baseline Messung des BAS Affekts als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (direkt nach Training, einige Tage nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Die Analysen zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 51) = 10.28$, $p = .002$, $\eta^2 = .17$, was bedeutet, dass BAS direkt nach beiden Trainings höher war ($M = 5.75$, $SD = 0.41$) als einige Tage nach dem Training ($M = 5.09$, $SD = 0.69$). Der Haupteffekt für das Training war nicht

signifikant, $F(1, 51) = 1.95, p = .169, \eta^2 = .04$ und auch die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 51) < 1, p = .760, \eta^2 < .01$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung16).

Das MOTTO-Ziel hat einen leicht höheren Effekt als das SMART-Ziel Training. Die Wirkung sinkt dann bei beiden bis einige Tage nach dem Training. Die Differenz bleibt fast unverändert. Damit hat sich diese Hypothese nur ansatzmäßig bestätigt.

Fazit

Auf das BAS gibt es innerhalb von so einem kurzen Zeitraum kaum unterschiedliche Auswirkungen. Das MOTTO-Ziel ist nur ganz leicht wirksamer.

6.4.2. Das BAS im EEG

Das BAS wird mittels EEG im Labor gemessen. Höhere Werte bedeuten dabei höheres BAS.

	BAS im EEG	
SMART	4,78	19 Personen
MOTTO	4,84	20 Personen

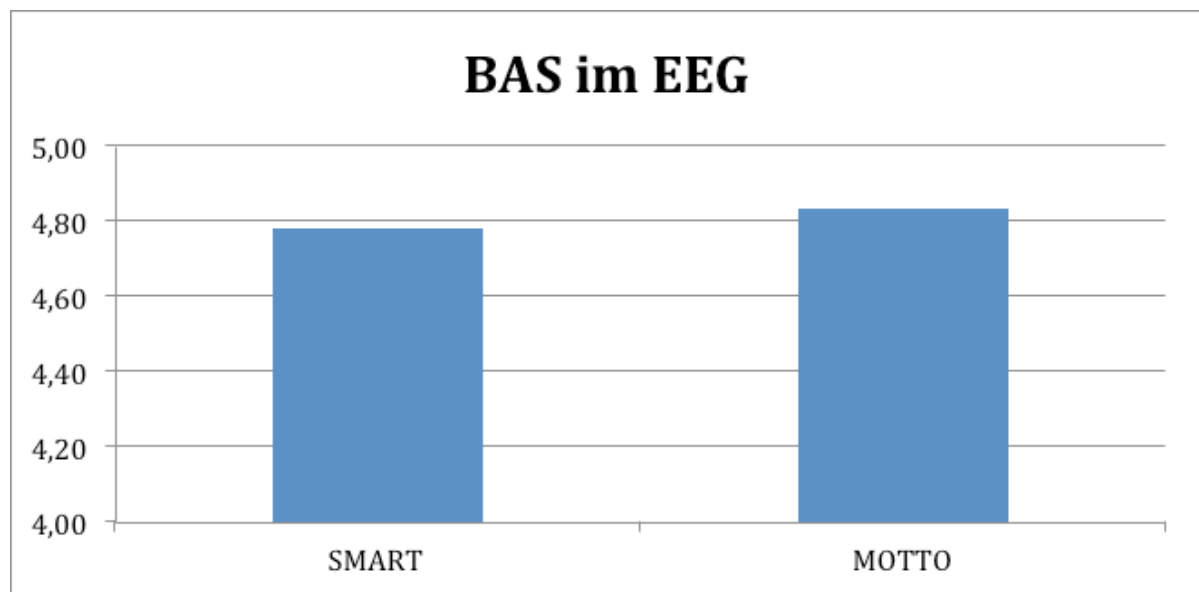


Abbildung 17: BAS im EEG

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine univariate Varianzanalyse mit der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet. Die Analysen zeigen keinen signifikanten Haupteffekt für die Art des Trainings, $F(1, 37) < 1, p = .997, \eta^2 = .01$, was bedeutet, dass

beide Trainings ein gleich hohes BAS im EEG aufweisen (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 17).

Fazit

Um einen Effekt für einige Tage nach dem Training zu erzielen, sind beide Zieltypen ähnlich geeignet. Die Hypothese hat sich hier nicht bestätigt.

6.4.3 Das BIS im Affekt

Das BIS im Affekt wurde mit dem Fragebogen von Carver & White (1994) mit Fragen wie: “Im Moment, nachdem ich im Training an meinem geplanten Gespräch gearbeitet habe, fühle ich mich gehemmt.“ Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also höheres BIS.

(Siehe auch Fragebogen 11.8.)

	BIS direkt nach Training	BAS einige Tage nach Training	
SMART	1,859	2,485	26 Personen
MOTTO	1,522	2,695	25 Personen

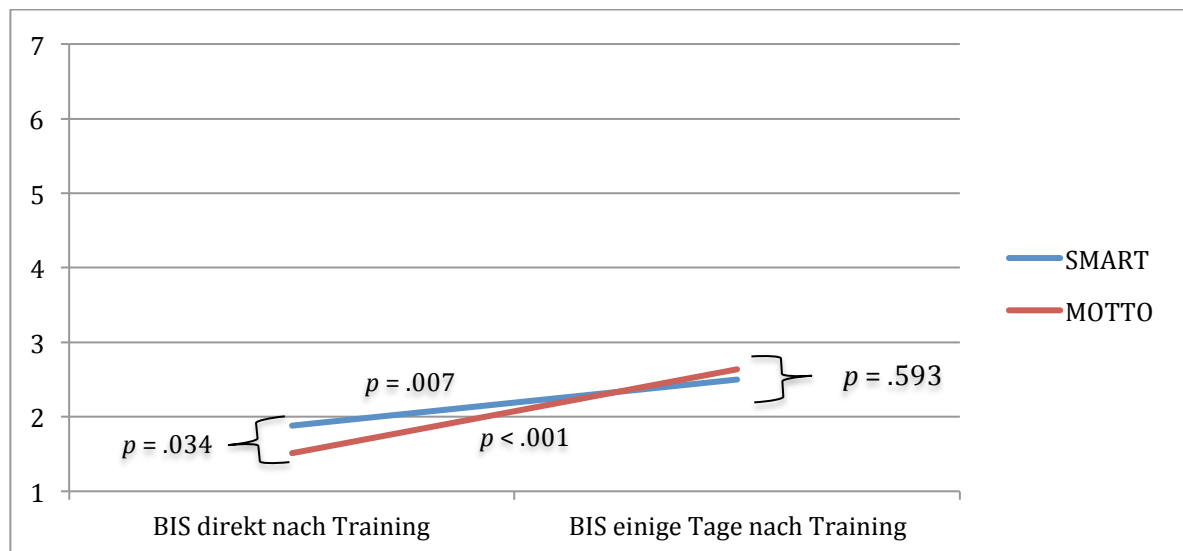


Abbildung 18: BIS nach dem Training

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mittels Baseline Messung des BIS Affekts als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (direkt nach Training, einige Tage nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Die Analysen zeigen weder einen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 51) < 1, p = .620, \eta^2 = .01$, noch für die Art des Trainings, $F(1, 51) < 1, p = .634, \eta^2 < .01$. Die Interaktion war

marginal signifikant, $F(1, 51) = 2.45, p = .124, \eta^2 = .05$. Simple Effects zeigten, dass BIS direkt nach dem MOTTO-Training niedriger war, als nach dem SMART-Training, $p = .034$ und dass BIS bei beiden Trainings einige Tage nach dem Training erhöht war, $ps \leq .007$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 16).

Das BIS ist minimal direkt nach dem Training beim MOTTO-Ziel niedriger. Allerdings ist einige Tage nach dem Training das BIS beim SMART-Ziel niedriger.

Fazit

Da der Unterschied und die Veränderung aber nur minimal sind, kann man sagen, dass beide Trainings eine ähnliche Wirkung erzielen. Die Hypothese hat sich hier nicht bestätigt.

6.4.4. Challenge and Threat

Ob eine Situation als Herausforderung oder als Bedrohung erlebt wird, ist ausschlaggebend für das psychische Erlebnissystem des Menschen. Der Fragebogen von Drache-Zahavya et al., (2002) beinhaltet 12 Fragen wie: "Das Gespräch bietet mir Möglichkeiten dar, um mein Selbstvertrauen zu stärken." Die Skala ging von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu. Höhere Werte auf der Skala bedeuten also höheres Challenge- oder Threat-Erleben. (Siehe auch Fragebogen 11.1.)

	Challenge einige Tage nach Training	Challenge ca. 6 Wochen nach Training	Threat einige Tage nach Training	Threat ca. 6 Wochen nach Training
SMART	5,37	5,21	3,59	3,02
MOTTO	5,66	5,83	2,95	2,68

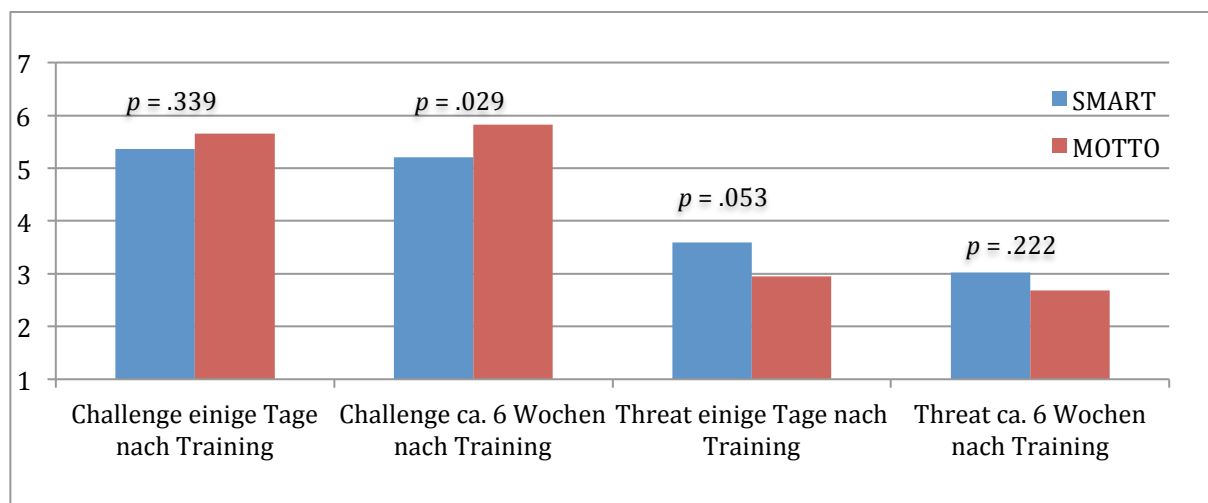


Abbildung 19: Challenge und Threat nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurden zwei Varianzanalysen mit Messwiederholung mittels Baseline Messung der jeweiligen Variablen (Challenge oder Threat) als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (direkt nach Training, einige Tage nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Für die Wahrnehmung von Challenge zeigten die Analysen keinen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) < 1$, $p = .973$, $\eta^2 < .01$. Der Haupteffekt für die Art des Trainings war signifikant, $F(1, 37) = 3.07$, $p = .088$, $\eta^2 = .08$, was bedeutet, dass das MOTTO-Training generell zu einer höheren Challenge-Wahrnehmung führte ($M = 5.75$, $SD = 0.93$), als das SMART-Training ($M = 5.29$, $SD = 0.88$). Die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 37) < 1$, $p = .339$, $\eta^2 = .03$.

Für die Wahrnehmung von Threat zeigten die Analysen keinen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 37) = 1.11$, $p = .300$, $\eta^2 = .03$. Der Haupteffekt für die Art des Trainings war marginal signifikant, $F(1, 37) = 3.93$, $p = .055$, $\eta^2 = .10$, was bedeutet, dass das MOTTO-Training generell zu einer niedrigeren Threat-Wahrnehmung führte ($M = 2.81$, $SD = 0.83$), als das SMART-Training ($M = 3.30$, $SD = 0.88$). Die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 37) < 1$, $p = .358$, $\eta^2 = .02$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 17).

Wie erwartet ist beim MOTTO-Ziel die Challenge-Wahrnehmung höher. In den sechs Wochen nach dem Training steigt sie sogar noch weiter an, während die Challenge-Wahrnehmung beim SMART-Ziel etwa konstant bleibt.

Für das Bedrohungerleben ist wie erwartet das MOTTO-Ziel wirksamer. Sechs Wochen nach dem Training sind die Probanden von beiden Trainings im Erleben der Bedrohung deutlich tiefer. Es bleibt jedoch ein Unterschied zu Gunsten des MOTTO-Ziels.

Fazit

Wie erwartet ist das MOTTO-Ziel auch in Bezug auf die Bewertung einer riskanten Situation nach den Parametern Herausforderung und Bedrohung hilfreicher. Die Herausforderung steigt und das Bedrohungerleben sinkt.

6.4.5. LBT BAS, Line Bisection Task BAS

Das BAS wird mit Hilfe der Line Bisection Task gemessen. Diese beinhaltet 8 horizontale Linien unterschiedlicher Länge, die auf dem Bildschirm versetzt untereinander lagen. Die TeilnehmerInnen wurden instruiert, die Mitte jeder Linien mit der Maus zu markieren. Bei der Auswertung wurde der Abstand der Markierung vom Mittelpunkt gemessen (Markierung – Mittelpunkt). Lagen die TeilnehmerInnen dabei rechts von der Mitte, war der Wert positiv, lagen sie links, war der Wert negativ. Der Line Bisection Score wurde durch den Mittelwert aller 8 Linien gebildet. Je positiver der Wert, desto mehr zeigten die TeilnehmerInnen einen Rechtsbias, was auf eine höhere BAS Aktivierung schließen lässt. (Siehe auch Beschreibung 6.4.)

	direkt nach Training	einige Tage nach Training	
SMART	0,14	0,06	28 Personen
MOTTO	0,15	0,45	26 Personen

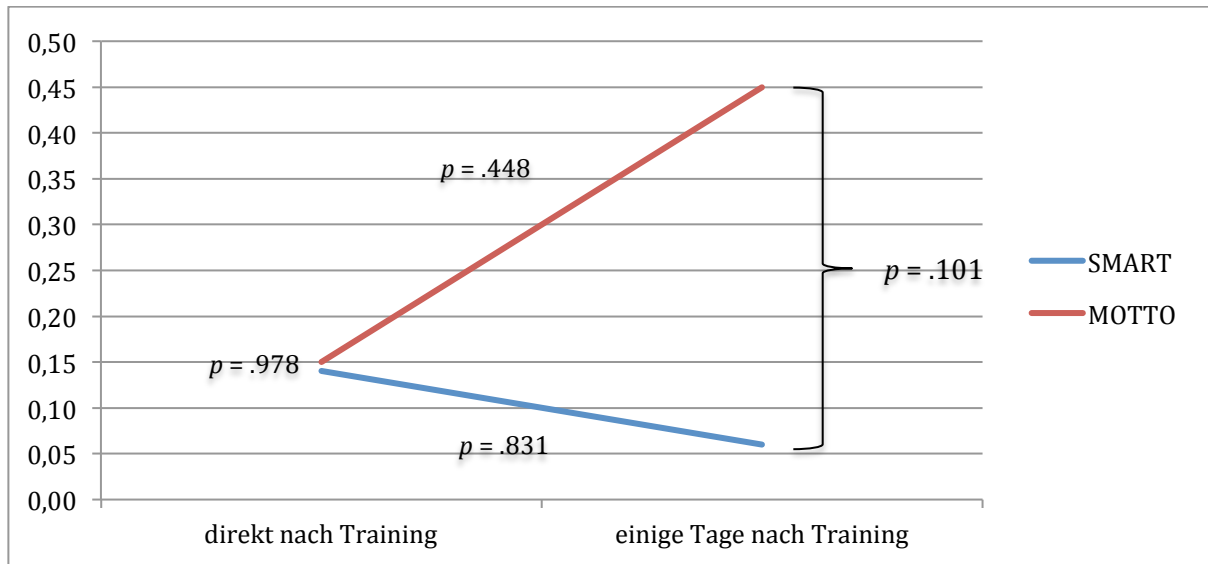


Abbildung 20: LBT BAS nach dem Training

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mittels Baseline Messung der LBT als Kovariate, dem Messfaktor Zeitpunkt (direkt nach Training, einige Tage nach Training) und der unabhängigen Variablen Art des Trainings (SMART vs. MOTTO) gerechnet.

Die Analysen zeigten weder einen signifikanten Haupteffekt für den Messzeitpunkt, $F(1, 51) < 1, p = .695, \eta^2 < .01$, noch war die Art des Trainings signifikant, $F(1, 51) < 1, p = .466, \eta^2 = .01$. Auch die Interaktion war nicht signifikant, $F(1, 51) < 1, p = .488, \eta^2 < .01$. Aus Gründen der Exploration, rechneten wir dennoch die Simple Effects, die zeigten, dass BAS einige Tage nach dem MOTTO-Training tendenziell höher war als einige Tage nach dem SMART-Training, $p = .101$ (Mittelwerte, siehe Tabelle und Abbildung 18).

In der Wirkung in Bezug auf das BAS ist direkt nach dem Training kein Unterschied zwischen den zwei Zieltypen zu erkennen.

Aber einige Tage später zeigt sich zugunsten vom MOTTO-Ziel eine deutliche Veränderung. Während das BAS beim SMART-Ziel leicht sinkt steigt es beim MOTTO-Ziel deutlich an.

Fazit

Möchte ein/e KlientIn kurzfristig vor einem kritischen Ereignis für dieses fit gemacht werden, kann man sowohl mit dem SMART-Ziel, als auch mit dem MOTTO-Ziel arbeiten. Findet das riskante Gespräch aber erst einige Tage später statt, ist das MOTTO-Ziel als Coaching-Methode zu empfehlen.

Um langfristig in den positiven handlungsaktiven Modus vom BAS zu kommen ist das Erarbeiten eines MOTTO-Ziels deutlich wirksamer.

6.4.6. BAS und BIS im EEG gemessen

Hier wird das BAS und das BIS im EEG im Labor gemessen.

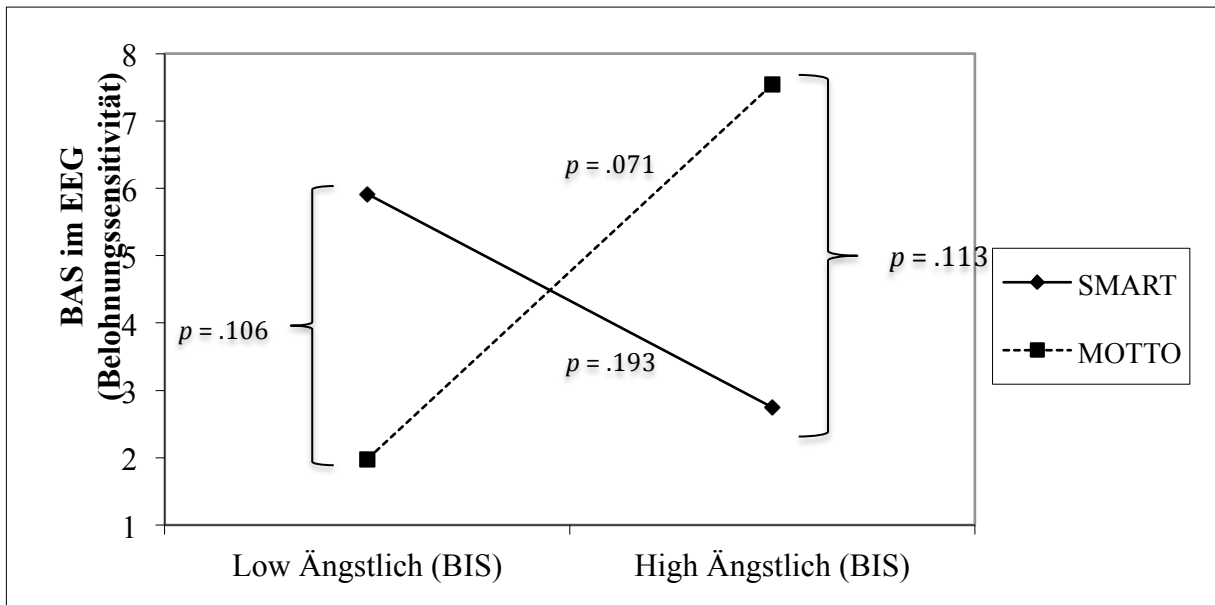


Abbildung 21: BAS und BIS im EEG

Interpretation

Die Bilder waren für Personen, die vor dem Training ängstlich waren (hohes BIS zeigten), viel belohnender (d.h. sie zeigten stärkeres BAS; gemessen mit EEG), wenn sie im MOTTO-Ziel- Training waren, als im SMART-Ziel-Training.

Für Personen, die vor dem Training wenig ängstlich waren (niedriges BIS zeigten), waren die Bilder im SMART-Ziel-Training belohnender als im MOTTO-Ziel.

Fazit

Die ängstlichen Probanden profitieren stark von einem MOTTO-Ziel-Training. Das MOTTO-Ziel wirkt bei Ängstlichen stärker, als bei Nicht-Ängstlichen. Das SMART-Ziel scheint mehr bei den Nicht-Ängstlichen zu wirken (evtl. ist nur bei wenig Angst eine genaue Planung nach SMART möglich; wenn viel Angst besteht, braucht es zuerst eine neue Haltung um die Angst überwinden zu können).

Dasselbe zeigt sich auch bei Personen, mit hoher Misserfolgsbefürchtung vor dem Training, oder eine Wahrnehmung des Gesprächs als Threat. Da ist es auch so, dass bei diesen Personen das MOTTO-Ziel besser wirkt, als das SMART-Ziel und umgekehrt.

7. Diskussion und Zusammenfassung

7.1. Diskussion: Wissenschaftliche und praktische Relevanz der Untersuchung

Entsprechend den Ergebnissen dieser Studie kann die Beratungs- und Trainingstätigkeit noch individueller und wirksamer gestaltet werden. Der Transfer der Ergebnisse in Trainings und Coachings soll den KlientInnen und KundInnen ein Instrument in die Hand geben, damit sie im Wandel der Gesellschaft und in den Veränderungen des eigenen Lebens erfolgreicher kommunizieren und sich dadurch gesund entwickeln und positionieren können.

In dieser Studie ging es darum, die Wirkung eines MOTTO-Ziel-Trainings mit der Wirkung eines SMART-Ziel-Trainings zu vergleichen und zwar in Bezug auf die Variablen Selbstwirksamkeit, Affektregulation, Intrinsische Motivation, Goalcommitment, Zielerfolgserwartung, BIS- und BAS-System, Challenge and Threat- Erleben. Die Studie meiner Masterarbeit hat in vielen Faktoren meine Vermutung bestätigt, dass die Erarbeitung von einem MOTTO-Ziel als Vorbereitung für das Führen von kritischen Gesprächen hilfreicher ist, als ein SMART-Ziel.

Hinter der Studie stand für mich die Frage, ist das MOTTO-Ziel tatsächlich hilfreicher in seiner Wirkung als ein SMART-Ziel? Dabei habe ich die Faktoren für die Studie gewählt, die insgesamt wichtig sind, um in einem ressourcenvollen Annäherungs-Modus die Gespräche führen zu können, die essentiell für die Gestaltung eines selbstbestimmten Lebens sind.

In den nächsten Monaten werde ich, auf Grund der Ergebnisse dieser Studie, meine beruflichen Angebote spezifischer ausrichten. Wie das im Detail sein wird, wird meine Aufgabe für die nächsten Monate sein. Auch werde ich die Ergebnisse in geplante Veröffentlichungen einfließen lassen.

Ganz allgemein kann ich schon jetzt sagen, dass mir die Beschäftigung mit dieser Masterarbeit nicht nur fachlich inspiriert hat, sondern mir vor allem auch ein stabilisierendes Fundament gibt, um mich beruflich als Motivations-, Selbstmanagement- und Kommunikationsexpertin weiterhin zu etablieren. Diese Masterarbeit ist praktisch der gedüngte und gesäte Acker, aus dem meine Beratungsangebote in Zukunft keimen, sprießen und reifen werden.

7.2. Limitationen der Studie

Es gab einige Faktoren, die das Ergebnis der Studie möglicherweise noch interessanter hätte ausfallen lassen. Wir hatten 60 Probanden geplant, es nahmen 29 plus 27 = 56 Probanden teil. Manchmal hatten sich welche angemeldet, die dann aber unentschuldigt nicht zum Training gekommen sind. Im Labor für die EEG-Messung waren nur 49 Probanden. Die Stichprobe war sehr inhomogen. Das Alter war gestreut von 17 bis 67 Jahren. Es waren Studentinnen, Menschen im Arbeitsleben, als auch ältere Menschen auf Arbeitssuche dabei. Es nahmen ProbandInnen mit „leichter und gesunder“

Lebenseinstellung teil, aber auch solche, die sich gerade aus einer großen Lebenskrise herausarbeiten. Zudem waren die Gesprächsthemen und -Ziele sehr unterschiedlicher Art.

Damit man die Werte vergleichen könnte, wäre eine Kontrollgruppe mit Probanden, welche kein Training erhalten haben, interessant gewesen.

Was mir auch noch im Detail fehlt, ist die neurobiologische Erklärung für die Ergebnisse. Was geht hirntechnisch genau vor sich, wenn sich z. B. das Selbstwirksamkeitserleben mit den Wochen „wie von allein“ steigert?

7.3. Implikationen für die weitere Forschung

Wie unter 8.2. beschrieben, wäre eine Langzeitstudie mit einer homogeneren Probandengruppe interessant, die das selbe Ziel haben. Z. B. StudentInnen einer Fachrichtung, die alle ein Training machen für eine bestimmte große Prüfung.

Zu Hypothese 1: es wäre interessant nach drei, sechs und zwölf Monaten zu erheben, wie sich die Wirkung des MOTTO-Ziels langfristig entwickelt. Ab wann steigt der Effekt nicht mehr an? Gibt es einen Zeitraum, nachdem die positive Wirkung wieder nachlässt?

Das würde mich auch bei Hypothese 4 bei LBT BAS interessieren, wie nachhaltig und wie hoch das BAS noch steigen würde.

Zu Hypothese 2 unter 7.2.1. wäre noch interessant, wie die Affektbilanz vor dem Training bei den Probanden war. Um zu sehen wie wirksam insgesamt die Trainings sind.

Als weiteres Forschungsprojekt wäre interessant, wie die Ergebnisse von einem gesamten ZRM®-Training für eine bestimmte Berufsgruppe ist, die regelmäßig Auftrittssituationen ausgesetzt ist, wie z.B. MusikerInnen. Was würde sich in Bezug auf die Affektregulation, das Kontrollerleben, Intrinsische und Extrinsische Motivation, Zielerfolgserwartung, Zielcommitment, Bedürfnisse, Primary and Secondary Challenge and Threat Appraisal und die Lage- und Handlungsorientiertheit verändern? Was könnte das Training für einen Einfluss auf die Klangqualität und die Musikalität haben?

8. Coda

8.1. Besondere Bemerkung

Was vielleicht interessant scheint ist die Tatsache, dass, obwohl es in dieser Masterarbeit um Kommunikation geht, kein einziges Mal die bekannten Kommunikationsmodelle erwähnt werden. Weder erwähne ich das Encoder-/Decoder-Modell von Claude Shannon und Warren Weaver (1949), noch das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun (2000), noch Paul Watzlawick (1969), noch die klientenzentrierte Gesprächsführung von Carl Rogers (1991) und auch nicht die Ansätze der Transaktionsanalyse von Paul Berne (2006).

Das hat zwei Gründe:

1. Ich untersuche, wie man durch ein Training die Einstellung im psychischen System verändern kann, damit die intrinsische Motivation so erhöht wird, dass daraus wiederum hilfreiche Gedanken generiert werden können (siehe Abbildung 1.2.) und damit der Weg frei wird für ein gelingendes Gespräch.
2. Ich vertrete die Theorie von Maja Storch und Wolfgang Tschacher, 2014, dass Kommunikation immer ein offenes System ist, indem sich viele Elemente wechselseitig und gegenseitig beeinflussen. Und dass es in erster Linie darum geht, ein Stimmigkeitsgefühl herzustellen zwischen den KommunikationspartnerInnen, damit in Folge über die Kommunikation die Wirklichkeit der KommunikationspartnerInnen ausgetauscht und wechselseitig integriert werden kann. Soll ein Gespräch erfolgreich gelingen, muss es erstens stattfinden und zweitens ist es essentiell, dass das innere Selbstsystem des Individuums bestmöglich positiv und ressourcenvoll eingestimmt ist. Denn nur dann ist es in der Lage, optimal im Moment des Gesprächs adäquat zu kommunizieren. Die dazu benötigten wichtigsten Einstellungs-, Wert- und Bewertungssysteme sind meiner Meinung nach die oben genannten Variablen.

Was sind nun die neuen Erkenntnisse aus dieser Studie für die berufliche Beratungstätigkeit?

Das MOTTO-Ziel ist immer dann besonders wirksam, wenn es um nachhaltige Coaching- und Trainingsprozesse geht. Diese Erkenntnis ist auch deshalb von Interesse, da ja bekannt ist, dass der Transfer in den Arbeitsalltag aus Trainings sehr gering ist (Greif, 2015). Durch ein MOTTO-Ziel entwickelt sich interessanterweise die Selbstwirksamkeit mit den Wochen weiter nach oben, auch die Zielbindung und die Challenge-Wahrnehmung steigen tendenziell, während das Threat-Empfinden sinkt. Beim BAS ist die Tendenz noch intensiver, vom Zeitpunkt direkt nach dem Training bis einige Tage danach. Die Tendenz, mit den Tagen und Wochen die Trainingswirkung zu steigern, und zwar „wie von alleine“ ist beim SMART-Ziel Training nicht zu beobachten.

Bemerkung zum ZRM® Training:

Es ist zu bedenken, dass das Erarbeiten eines MOTTO-Ziels beim insgesamt 18-stündigen ZRM®-Training nur die ersten vier Stunden ausmacht. In den Folgestunden werden zusätzlich SMART-Ziele aufgebaut und die TeilnehmerInnen erhalten Werkzeuge, um im Alltag die Lernwirkung im Selbstsystem multikodiert zu verankern.

9. Supervision

9.1. Mit dem MOTTO-Ziel und dem SMART-Ziel auf zu neuen Ufern

„...die große Welle der Supervision ist vorbei.“ – Betretenes Schweigen nach dem Schlusswort in der Lehrveranstaltung von Dr. Bodo Kirchner am 17. Dezember 2016 im Masterlehrgang Supervision, Mediation und Coaching an der Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie.

Ist sie das? Möglicherweise ja, wenn man die Supervision als Single-Beratungsformat versteht, welches sich ausschließlich auf die Reflexion der eigenen Berufspraxis versteht, in Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten wie Coaching (ziel- und ergebnisorientiert), Mediation (Konfliktbewältigung) und von Lehr- und Lernformaten wie Workshop und Training. Das wird auch der Grund sein, weshalb innerhalb der Supervisionslandschaft diverse Partnerschaften mit anderen Beratungsformaten eingegangen werden.

Denn selbst in Berufsgruppen und Institutionen, in denen früher Supervision ein selbstverständlicher Teil der Arbeitsprozesse war, wird diese aufgrund von Sparmaßnahmen in Frage gestellt, reduziert oder gar abgeschafft. Dazu kommt, dass ArbeitnehmerInnen alles was nicht dringend notwendig ist, oder keinen gefühlten sofortigen Gewinn bringt, nicht in Anspruch nehmen möchten. Jede Zeitminute ist zum wertvollen Gut geworden, die sorgsam betrachtet und verteidigt wird. Bei einigen Individuen hat sich auch einfach eine Supervisionsmüdigkeit eingestellt.

Aus diesen Gründen lasse ich gerne einen frischen und vorwärts gerichteten Wind mit dem Motivations- und Selbstmanagementtraining ZRM® (Zürcher Ressourcenmodell, Storch & Krause, 2014) in die Supervision einfließen. Das bedeutet, dass für einen zuvor definierten Zeitraum von wenigen Monaten bis zu einem Jahr das ZRM®-Training ein fest integrierter Bestandteil der Supervision ist. Wie weiter oben bereits beschreiben, wird im ZRM-Training zuerst ein MOTTO-Ziel erstellt. Erst wenn das Zielcommitment, die Zielbindung und die intrinsische Motivation sichergestellt sind und es um die konkrete Umsetzungsplanung geht, werden SMART-Ziele gebildet.

PersonalentwicklerInnen und SupervisandInnen springen gern auf diesen Quantensprung in der Sinnggebung der Supervision auf, wenn ich ihnen diese inhaltliche Partnerschaft von Supervision und ZRM®-Training anbiete.

Die Anforderungen an Menschen in der Arbeitswelt werden immer vielfältiger und belastender. Vor dieser Entwicklung ist kein Ende abzusehen. Auf der einen Seite die alltägliche Handlungsroutine unter Stress, auf der anderen Seite das Wissen, dass derzeit das einzig Stabile der stete Wandel in Richtung einer unbekanntten, technisierten Welt (*Industrie 4.0*) ist. Auf der einen Seite die *intrinsische Motivation* zwischen Struktur und Wandel zu erhalten, auf der anderen Seite immer wieder neue Lösungen für den stressigen und oft noch immer hierarchisch geführten Arbeitsalltag zu finden, fordert wahrlich eine Meisterleistung an Selbstkompetenz, sowohl für Führungskräfte, als auch für MitarbeiterInnen.

Wird das ZRM® Training als 2- oder 3-tägige Weiterbildung angeboten, besteht die Gefahr, dass, wenn die TeilnehmerInnen zurück im Arbeitsalltag sind und dort vielleicht gerade mit einer Flut von Problemen konfrontiert werden, die zarten Pflänzchen der neu erworbenen Einstellungsänderung, der Ressourcenaktivierung und der neu aktivierten intrinsischen Motivation, niedergewalzt werden. Wird jedoch das ZRM®-Training über mehrere Monate hin aufgebaut und regelmäßig von einer TrainerIn begleitend erweitert - idealerweise über einen Zeitraum von einem Jahr, so können die neu aufgebauten neuronalen Netzwerke der Einstellungs- und Verhaltenssteuerung sorgsam gehegt und gepflegt werden, bis sie zu einem selbstverständlichen und kräftigen Teil der Persönlichkeit geworden sind. Die einzelnen Schritte des Trainings entfalten so nach und nach im Arbeitsalltag ihre Kraft, und können in der Supervision monatlich aufgebaut, reflektiert und weiterentwickelt werden. Bis zu einem Jahr dauert es, bis neue Erlebens- und Verhaltensmuster neuronal so verankert sind, dass sie gleichwertig zu älteren neuronalen Netzwerken auch automatisiert unter Stress abrufbar sind.

Was bedeutet das für den gesamten Supervisionsprozess? Die Supervision ist nicht mehr fall- oder teambezogen nur Reflexion der eigenen Berufspraxis, sondern bekommt zusätzlich auch Monat für Monat neuen nährenden Dünger und aufbauende Lerninputs für den Aufbau einer neuen Haltung und einen erweiternden Handlungsspielraum. Das MOTTO-Ziel ermöglicht eine neue Einstellungsänderung auf der Haltungsebene. SMART-Ziele werden dann dazu genommen und definiert, wenn es um die konkreten Handlungsschritte der Umsetzung geht. Diese SMART-Ziele haben dann die Energie, aus dem zuvor erarbeiteten MOTTO-Ziel, weil durch dieses die Synchronisation von Verstand und Unbewusstem sichergestellt wird.

Da das ZRM® konsequent ressourcen- und zukunftsorientiert arbeitet, kann sich dadurch die gesamte Team- und Führungskultur in einem Unternehmen verändern.

10. Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Berne, E. L. (1961). *Transactional analysis: a systematic individual and social psychiatry*. Grove; Evergreen books.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytic Inquiry*, 22(5), 766-793.
- Strobel, A., Beauducel, A., Debener, S., & Brocke, B. (2001). Eine deutschsprachige Version des BIS/BAS-Fragebogens von Carver und White. *Zeitschrift für Differentielle und diagnostische Psychologie*.
- Damasio, A. R. (1994). Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain.
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Die Selbstbestimmungstheorie von Deci and Ryan*. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie Band 3*. Bern: Hans Huber, 234-256
- Gray, A. (1990). Brain systems that mediate both emotion and cognition. *Cognition & Emotion*, 4(3), 269-288.
- Greenberg, J., & Arndt, J. (2011). Terror management theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 398-415.
- Greif, S., & Benning-Rohnke, E. (2015). Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching. *Coaching| Theorie & Praxis*, 1(1), 25-35.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler Verlag.
- Kuhl, J. (2009). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Hogrefe Verlag.
- Kuhl, J. (2010). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. *Motivation und Handeln*, 337-363.
- Kuhl, J., & Kaschel, R. (2004). Entfremdung als Krankheitsursache: Selbstregulation von Affekten und integrative Kompetenz. *Psychologische Rundschau*, 55(2), 61-71.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational dynamics*, 35(4), 332-340.
- Margraf, J. (2009). *Lehrbuch der Verhaltenstherapie*.
- Seligman, M. E. (1974). *Depression and learned helplessness*. John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E., Petermann, F., & Rockstroh, B. (1999). *Erlernte Hilflosigkeit* (Vol. 16). Weinheim: Beltz.
- Poetschki, J., & Wastian, M. (2012). Coaching-Ziele klären und erreichen—was ist wirklich SMART. In *Posterbeitrag zum Coaching-Kongress an der HAM: "Coaching heute-Zwischen Königsweg und Irrweg"*, Erding.
- Storch, M. (2011). Motto-ziele, smart-ziele und motivation. *Coachingwissen*, 185-207.
- Storch, M., Birgmeier, Bernd (Hrsg.): *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlag GmbH Wiesbaden 2009, S. 183-205
- Storch, M. & Krause, F. (2014) *Selbstmanagement-ressourcenorientiert*. 5. Auflage, Hans Huber
- Storch, M., & Tschacher, W. (2014). *Embodied Communication*. Hans Huber.
- Weber, J. (2013). *Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele* (Doctoral dissertation, Dissertation an der Universität Osnabrück, Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie).

11. Anhänge

Ausschreibetext für Probanden

Offline: Beispiel

„Motiviert und ressourcenvoll schwierige Gespräche führen“

Ein 4-stündiges Ressourcen-Training für Dich

am 13. März, 7. April, 5. Mai oder am 16. Mai 2017

Was hast du davon?

Ob auf der Uni, im Beruf oder im Privatleben: In Zukunft schiebst du unangenehme Gespräche nicht mehr auf. Du kannst leichter all die schwierigen Gespräche führen, die du brauchst, damit du deine Probleme lösen und deine Ziele erreichen kannst. Das Training bereitet dich auf ein für dich schwieriges Gespräch vor. Geeignet für Bewerbungs-, Konflikt- (privat oder beruflich) und Verkaufsgespräche.

15 € **oder** 2 Versuchspersonenstunden bei Teilnahme an der gesamten Studie

Was benötigst du dafür?

Ein Gespräch, das für dich schwierig ist, in naher Zukunft stattfinden soll (ca. ab Mai 2017 – es ist wichtig, dass das Gespräch nicht vor dem Training und den Erhebungszeitpunkten stattfindet) und auf das du dich vorbereiten möchtest.

Zeit für die Teilnahme an einem Online-Fragebogen (ca. 15 Minuten) und einer EEG-Messung inkl. Fragebögen im Labor (ca. 1 Woche nach dem Training, 1,5 Std.)

Voraussetzung: ab 18 Jahren, gute Deutschkenntnisse

Wie ist der Ablauf?

Ca. 1 Woche vor dem Training schicken wir dir einen Fragebogen zu, den du bequem von zuhause aus ausfüllen kannst.

An einem der oben genannten Termine ein vierstündiger Termin im Labor: Messung deiner Gehirnaktivität mittels EEG. Es handelt sich hierbei um ein neuartiges EEG, bei dem das Anbringen nicht unangenehm ist, nur wenige Minuten dauert, und, noch besser, im Nachhinein kein Haare waschen nötig ist.

Nähere Informationen und Anmeldung ab sofort – first come, first serve! – unter ressourcentraining@gmail.com

Angela Büche

Online: Beispiel

„Motiviert und ressourcenvoll schwierige Gespräche führen“

Ein 4-stündiges Ressourcen-Training für Dich

am 13. März, 7. April, 5. Mai oder am 16. Mai 2017

Was hast du davon?

Ob auf der Uni, im Beruf oder im Privatleben: In Zukunft schiebst du unangenehme Gespräche nicht mehr auf. Du kannst leichter all die schwierigen Gespräche führen, die du brauchst, damit du deine Probleme lösen und deine Ziele erreichen kannst.

Das Training bereitet dich auf ein für dich schwieriges Gespräch vor.

Geeignet für Bewerbungs-, Konflikt- (privat oder beruflich) und Verkaufsgespräche.

15 € **oder** 2 Versuchspersonenstunden bei Teilnahme an der gesamten Studie.

Was benötigst du dafür?

Ein Gespräch, das für dich schwierig ist, in naher Zukunft stattfinden soll (ca. ab Mai 2017 – es ist wichtig, dass das Gespräch nicht vor dem Training und den Erhebungszeitpunkten stattfindet), und auf das du dich vorbereiten möchtest.

Zeit für die Teilnahme an einem Online-Fragebogen (ca. 15 Minuten) und einer EEG-Messung inkl. Fragebögen im Labor (ca. 1 Woche nach dem Training, 1,5 Std.)

Voraussetzung: ab 18 Jahren, gute Deutschkenntnisse

Wie ist der Ablauf?

Ca. 1 Woche vor dem Training schicken wir dir einen Fragebogen zu, den du bequem von zuhause aus ausfüllen kannst.

4-stündiges Training am 13.3.2017 von 15:00 bis 19:00 Uhr oder von 16:00 bis 20:00 Uhr

Termin im Labor: Messung deiner Gehirnaktivität mittels EEG. Es handelt sich hierbei um ein neuartiges EEG, bei dem das Anbringen nicht unangenehm ist, nur wenige Minuten dauert und, noch besser, im Nachhinein kein Haare waschen nötig ist.

Nähere Informationen und Anmeldung ab sofort – first come, first serve! – unter ressourcentraining@gmail.com

Angela Büche

Fragebögen: „Motiviert und ressourcenvoll riskante Gespräche führen“

Ich bitte Sie, die folgenden Fragen ganz ehrlich und spontan einzuschätzen. Wenn Sie sich unsicher sind, dann nehmen Sie bitte das erste Gefühl das sie gehabt haben, als Sie die Frage beantwortet haben.

Die Antworten werden alle anonym ausgewertet.

Antwortformat für alle Fragebögen: Es gilt immer eine Skala von 1 (Nein, trifft nicht zu) bis 7 (Ja, trifft völlig zu)

11.1. Thema: Primary and Secondary Challenge and Threat Appraisal

Nach: Drach-Zahavya & Erez (2002), OBHDP

Code: Challenge

1. Das Gespräch stellt für mich eine Herausforderung dar.
2. Das Gespräch bietet mir die Möglichkeit meine Kommunikationsfähigkeiten zu schulen.
3. Das Gespräch bietet mir die Möglichkeit Hindernisse zu überwinden.
4. Das Gespräch stellt eine Möglichkeit dar, um mein Selbstvertrauen zu stärken.
5. Das Gespräch stellt für mich eine bedrohliche Situation dar.
6. Ich mache mir Sorgen, dass das Gespräch meine Schwächen aufzeigen könnte.
7. Das Gespräch erscheint lang und ermüdend.
8. Ich mache mir Sorgen, dass das Gespräch mein Selbstvertrauen gefährden könnte.
9. Im Allgemeinen denke ich, dass ich das Gespräch sicher gut halten kann.
10. Ich denke, dass ich die notwendigen Fähigkeiten habe, um das Gespräch erfolgreich zu halten.
11. Im Großen und Ganzen erscheint es mir so, als könnte ich Gespräche dieser Art nicht meistern.
12. Ich mache mir Sorgen, dass es mir an Fähigkeiten mangelt, um das Gespräch erfolgreich halten zu können.

11.2. Thema: Zielmotivation, FAM

Fragebogen zur Erfassung der aktuellen Motivation in Leistungssituationen. (H: Herausforderung, E: Erfolgswahrscheinlichkeit, M: Misserfolgsbefürchtung)

Autoren: Rheinberg, Vollmeyer, & Burns, 2001; abgewandelt von Angela Büche für „riskante Gespräche“

Code: Zielmo

Nun möchten wir gerne wissen, wie Ihre **momentane Einstellung** zu Ihrem riskanten Gespräch ist. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie die folgenden Aussagen für zutreffend halten:

1. Ich glaube der Schwierigkeit des riskanten Gespräches gewachsen zu sein. (E)
2. Wahrscheinlich werde ich das riskante Gespräch nicht bewältigen. (E)
3. Ich fühle mich unter Druck, bezüglich meinem riskanten Gespräch gut abschneiden zu müssen. (M)
4. Das riskante Gespräch ist eine richtige Herausforderung für mich. (H)
5. Ich bin sehr gespannt darauf, wie gut ich bezüglich meinem riskanten Gespräch abschneiden werde. (H)
6. Ich fürchte mich ein wenig davor, dass ich mich bezüglich meinem riskanten Gespräch blamieren könnte. (M)
7. Ich bin fest entschlossen, mich bezüglich riskanten Gespräch voll anzustrengen. (H)
8. Es ist mir etwas peinlich, bezüglich meinem riskanten Gespräch zu versagen. (M)
9. Ich glaube dieses riskante Gespräch kann jeder bewältigen. (E)
10. Ich glaube, ich bewältige mein riskantes Gespräch nicht. (E)
11. Wenn ich mein riskantes Gespräch bewältige, werde ich schon ein wenig stolz auf meine Tüchtigkeit sein. (H)
12. Wenn ich an mein riskantes Gespräch denke, bin ich etwas beunruhigt. (M)
13. Die konkreten Leistungsanforderungen, die für das Bewältigen meines riskanten Gespräches notwendig sind, lähmen mich. (M)

11.3. Thema: Selbstwirksamkeitserwartung SWE

Autoren: Matthias Jerusalem & Ralf Schwarzer

Code: SWE

1. Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.
2. Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.
3. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.
4. In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
5. Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.
6. Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.
7. Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.
Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.
8. Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
9. Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.

11.4. Thema: Emotionsregulationswirksamkeit

Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation in Lern- und Leistungssituationen

Autor: Falko Rheinberg, Regina Vollmeyer & Bruce D. Burns, 2001

Code: ERQ

1. Wenn ich *mehr positive* Gefühle (wie Freude oder Heiterkeit) empfinden möchte, ändere ich, woran ich denke.
2. Ich behalte meine Gefühle für mich.
3. Wenn ich *weniger negative* Gefühle (wie Traurigkeit oder Ärger) empfinden möchte, ändere ich, woran ich denke.
4. Wenn ich *positive* Gefühle empfinde, bemühe ich mich, sie *nicht* nach außen zu zeigen.
5. Wenn ich in eine stressige Situation gerate, ändere ich meine Gedanken über die Situation so, dass es mich beruhigt.
6. Ich halte meine Gefühle unter Kontrolle, indem ich sie *nicht* nach außen zeige.
7. Wenn ich *mehr positive* Gefühle empfinden möchte, versuche ich über die Situation anders zu denken.
8. Ich halte meine Gefühle unter Kontrolle, indem ich über meine aktuelle Situation anders nachdenke.
9. Wenn ich *negative* Gefühle empfinde, Sorge ich dafür, sie *nicht* nach außen zu zeigen.
10. Wenn ich *weniger negative* Gefühle empfinden möchte, versuche ich über die Situation anders zu denken.

11.5. Thema: Kontrollwahrnehmung

Fragebogen zur Erfassung Kompetenz und Kontrollüberzeugung.

Autor: Fritsche und Jonas, 2005

Code: Kontro

Nun möchte ich Sie bitten anzugeben, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie aus Ihrer jetzigen Sicht zutreffen:

1. Im Moment habe ich das Gefühl, dass sich nichts und niemand meinen Zielen entgegenstellen kann.
2. Gerade jetzt habe ich das Gefühl, mein Leben in der Hand zu haben.
3. Jetzt gerade bin ich mir sicher, dass ich mein Leben meistern kann.
4. Ich fühle mich gerade sehr machtlos.
5. Jetzt bin ich wenig zuversichtlich, was das Meistern meines Lebens angeht.
6. Wenn ich jetzt in mich hineinhöre, dann bin ich nicht sicher, ob ich wichtige Ziele erreichen kann.
7. Ich habe im Moment den Eindruck, dass sehr viel in meinem Leben passiert, was ich nicht selbst in der Hand habe.
8. Ich will wieder das Gefühl haben müssen, dass andere mich bestimmen.

11.6. Thema: Zielcommitment

Einschätzung von persönlichen Zielen

Autor: Brunstein et al., 2008; abgewandelt „Ziel“ zu „Gespräch“ von Angela Büche

Code: Zielco

1. Mit diesem Gespräch kann ich mich voll und ganz identifizieren.
2. Dieses Gespräch will ich unter keinen Umständen aufgeben.
3. Ich kann es kaum erwarten, etwas für dieses Gespräch zu tun.
4. Auch wenn es mich sehr viel Anstrengung kosten sollte, werde ich alles tun, um dieses Gespräch zu verwirklichen.
5. Mein Alltag bietet viele Gelegenheiten, um etwas für die Verwirklichung dieses Gespräch zu tun.
6. Mein Alltag ist voller Anregungen, etwas für dieses Gespräch zu tun.
7. Die Verwirklichung dieses Gespräch hängt von Umständen ab, die ich kaum beeinflussen kann.
8. Ich kann meine Lebenssituation so gestalten, dass sie für die Verwirklichung dieses Gespräch besonders günstig ist.
9. Andere Menschen ermutigen mich, etwas für dieses Gespräch zu tun.
10. Aus meinen Kontakten zu anderen Menschen erhalte ich viele Ideen, wie ich dieses Gespräch verwirklichen kann.

11.7. Thema: Drei Wachstumsbedürfnisse

Soziale Eingebundenheit, Kompetenz, Autonomie

Autor: Deci & Ryan; Adaptierte deutsche Version der Balanced Measure of Psychological Needs Scale zur State Erfassung (BMNP; Sheldon & Hilpert, 2012)

Code: Bedürf

Die Frage ist jeweils: „Im Moment trifft dies“ und „Im Optimalfall trifft dies...“ von „ trifft gar nicht zu (1)“ bis „trifft voll zu (7)“:

Soziale Eingebundenheit

1. Viel in Kontakt mit Menschen sein, die mir nahe stehen.
2. Mich mit anderen verbunden fühlen.
3. Von anderen Menschen integriert werden.
4. Mich anderen Menschen, die mir wichtig sind, nahe fühlen.
5. Von einem oder mehreren mir wichtigen Menschen wertgeschätzt werden.
6. Eine starke Vertrautheit mit den Menschen spüren, mit denen ich Zeit verbringe.
7. Mit Menschen gut zu Recht kommen – ohne Unstimmigkeiten oder Konflikten.

Kompetenz

8. Erfolgreich eine schwierige Aufgabe bewältigen oder ein schwieriges Projekt abschließen.
9. Große Herausforderungen annehmen und zuversichtlich zu sein, diese zu meistern.
10. Etwas Tolles gemacht zu haben und sich kompetent fühlen.
11. Selbst bei schwierigen Dingen erfolgreich sein.
12. Gut sein, indem was ich mache.
13. Etwas schaffen oder gut in etwas sein.

Autonomie

14. Freiraum haben, Dinge so zu tun, wie ich es will.
15. Keinen Druck spüren.
16. Handlungen so zu gestalten, dass sie Ausdruck meines „wahren Ichs“ sind.
17. Frei sein, meine Ideen und Meinungen auszudrücken.
18. Wirklich das machen, was mich interessiert.
19. In meinen täglichen Situationen so ziemlich ich selbst sein zu können.

11.8. Thema: Hohes BIS, hohes BAS, niedriges BIS, niedriges BAS und hohes BAS

AutorInnen:

Hohes BIS (*Carver & White, 1994*), Hohes BAS (*nach Greenaway, 2015*), Niedriges BAS (*nach Greenaway, 2015*) und Hohes BAS (*Harmon-Jones, 2011*).

Zuordnung zu den Items

Hohes BIS: 1 bis 5, hohes BAS: 6 bis 9, niedriges BAS: 10 und 11, hohes BAS: 12).

Bitte gib auf einer Skala von 1 bis 7 an, inwieweit die folgenden Aussagen im Moment auf dich zutreffen.

„Im Moment, nachdem ich im Training an meinem geplanten Gespräch gearbeitet habe, fühle ich mich...:“

1. gehemmt
2. ängstlich
3. nervös
4. unruhig
5. besorgt
6. voller Energie
7. kraftvoll
8. fähig
9. zielorientiert
10. entspannt
11. gelassen
12. entschlossen

Trainingsablauf

Trainingsablauf: MOTTO-Ziel

Die Probanden kreieren für das Führen von kritischen Gesprächen oder einem speziellen Gespräch ein Mottoziel. D. h. sie durchlaufen die ersten zwei Phasen des ZRM® Trainings:

(Siehe Selbstmanagement- ressourcenorientiert, Storch & Krause, Huber 5. Auflage 2014)

Dramaturgie

Uhrzeit	Was	Hand-out	Dauer
	Vorstellen & Begrüßen		5'
	Vorstellrunde: Name, gewähltes Gespräch	HO1	15'
9.00	Bild wählen (ohne Trance)		10'
9.10	Ideenkorb erklären	HO2	10'
9.20	Ideenkorb zum Bild, 4er Gruppen, 5 min pro Person	HO3	25'
	PAUSE		10
9.50	Affektbilanz	HO4	10'
10.00	EA: Dessert-Wörtli anstreichen 70+ 0-	HO5	5'
	HO6: Ich will sein wie...	HO6	10'
10.15	Runde (Gespräch, 3 Dessert-Wörtli, ich will sein wie... HO6)		10'
10.25	Input Mottoziel: Einstellungsänderung für UB, Beispiele	HO7	10'
10.35	Beispieldemo		10'
10.45	Ideenkorb Motto erklären	HO8	5'
10.50	Ideenkorb Mottoziel, 4er Gruppen, 5' pro Person	HO8	25'
11.15	EA: Korb auswählen, Mein Mottoziel	HO9	10'
11.30	Runde: Meine Gespräch		
12.20	HO: Mein Gespräch, Mein Motto=> ABGEBEN!!	HO11	25'
12.45	Infos zu Versuch Verabschieden		5'
	TOTAL		4h

Trainingsablauf: SMART-Ziel

Die Probanden kreieren für das Führen von kritischen Gesprächen oder einem speziellen Gespräch ein s. g. hohes spezifisches Ziel nach Locke & Latham, auch SMART-Ziel genannt:

Dramaturgie

Uhrzeit	Was	Hand-out	Dauer
15.00	Vorstellen & Begrüßen, Regeln; Info zur Studie		5'
15.05	<i>Plenum Vorstellungsrunde:</i> <i>Name, gewähltes Gespräch</i>	HO1	15'
15.20	„Wähle dir das Bild aus für dein riskantes Gespräch, das in dir ein richtig gutes Gefühl auslöst“		15'
15.35	Impuls SMART-Ziel + Demoformulierung (wichtig: positive Wörter) → 2er Gruppen, 10 min pro Person	HO2	30'
16.05	<i>Plenum Vorstellungsrunde: Bild & Ziel</i>		10'
16.15	PAUSE (ausgesuchtes Bild kopieren)		10'
16.30	Schwierigkeitsgrad des Ziels (im Plenum am Bsp. erklären und in Einzelarbeit)	HO3	10'
16.40	ALPEN (N=Nachkontrolle wird nicht gemacht), Einzelarbeit Bezüglich deines Ziels: Welche Aktionen braucht es? Länge jeder Aktion (min/Stunden) Puffer-Zeit Entscheidungen treffen/Eisenhower-Prinzip (was hat Priorität? Was ist jetzt besonders wichtig und dringlich?) (Nachkontrolle zu Hause machen)	HO4	10'
16.50	<i>Reflexionsrunde (Was leicht? Was schwer? Wie konkret bereits?)</i>		10'
17.00	Input Kollegiale Praxisberatung	Input HO5	10'
17.10	Beispiel „Kündigungsgespräch“		10'
17.20	Gruppeneinteilung		5'
17.25	KPB, 4 mal 3-Personen-Gruppen 3min Erzähler (nur Infofragen) 3min Ratgeber erzählen Problem 3min Ratgeber sagen was dazu	Wieder HO5	35'
18.00	Pause		10'
18.15	Rückfallprophylaxe: Umgeschriebenen Aktionsplan erklären & in EA ausfüllen	HO6	20'
18.35	5min. auf Zettel mit jeder eine Stärke für einen anderen (rechts von dir) → nach Training überreichen	HO7	5'
18.40	Plenum Ziel & kurzes Feedback; Punktekleben	Flip	15'
18.55	<i>Teilnehmer HO 8-10 ausfüllen lassen und HO 8-10 einsammeln</i>	HO8, HO9, HO10	5'
19.00	<i>Info zur Studie; in Liste für Labortermine eintragen; €15 oder 2 Vp St.</i>		4h

TeilnehmerInnenunterlagen: MOTTO-Ziel und SMART-Ziel

TeilnehmerInnenunterlagen: MOTTO-Ziel

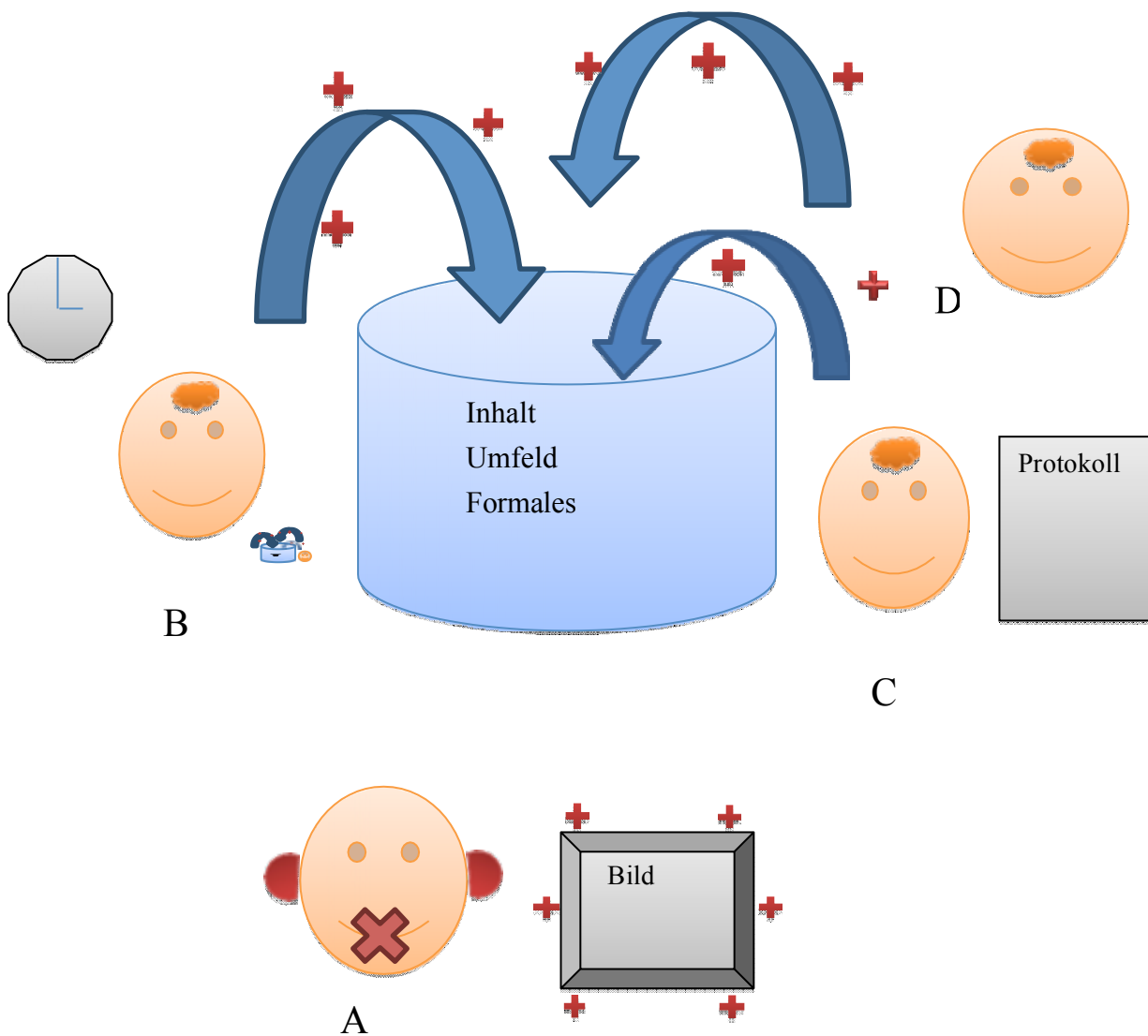
Mein riskantes Gespräch:

Ideenkorb

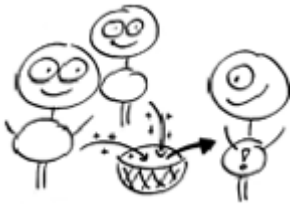
Ablauf:

1. Rollen festlegen
2. A hält Bild, sagt nichts und hört zu
3. B spendet Ideen und hat Zeitwache, 5 min. pro Person
4. C spendet Ideen und schreibt Protokoll
5. D spendet Ideen

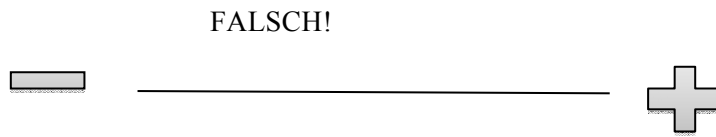
Ideenkorb geben, dabei Inhalt, Umfeld und Formales beim Bildbeachten



Ideenkorb zu meinem Bild:



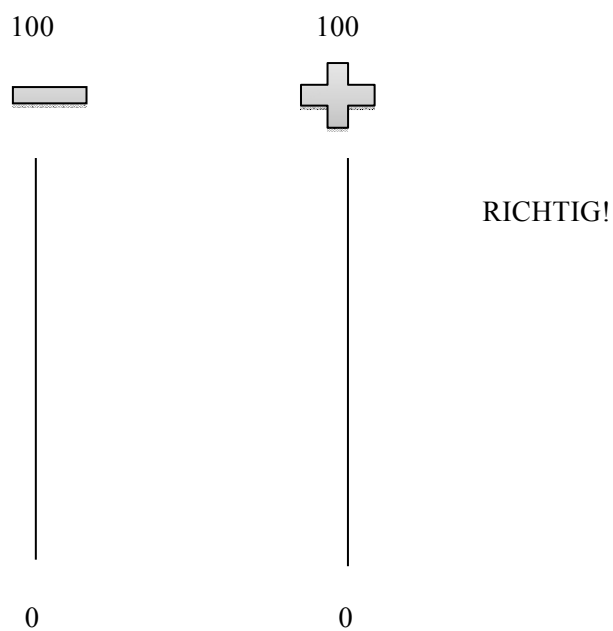
Alltagspsychologische Sicht



Neuropsychologische Sicht

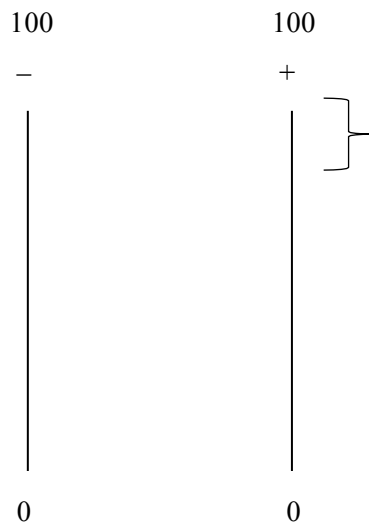
Positive und negative Gefühle werden im menschlichen Gehirn an zwei unterschiedlichen Stellen verarbeitet.

Anhand dieser Skala lässt sich zu jedem Wort, Begriff, Bild eine individuelle Affektbilanz erstellen:



Auswertung meines Ideenkorbes

→ Kennzeichnen Sie jedes Wort Ihres Ideenkorbes, welches eine Affektbilanz von 70+ und 0- aufweist!



Folgende Worte, Begriffe, Ideen in meinem Ideenkorb haben eine Affektbilanz von 70+ und 0- und sind meine „Dessertwörtli“:

Neubewertung für das Unbewusste

→ Formulieren Sie Ihre Einstellungsänderung zu ihrem schwierigen Gespräch mit Ihrem „Dessertwörtli“ und achten Sie auf eine positive Affektbilanz!

Ich will sein, wie...

Ich will handeln, wie...

Ich will mich fühlen, wie...

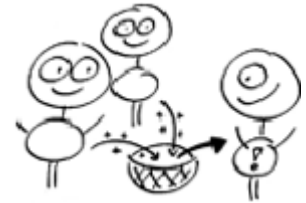
Mottoziel

Bei Ihrem Mottoziel handelt es sich um eine Einstellungsänderung zu Ihrem schwierigen Gespräch auf der Haltungsebene.

Beispiele für Mottoziele:

- Bärenkraft bringt mich beharrlich ans Ziel!
- Geschickt nutze ich die Thermik und erreiche mein Ziel mit Leichtigkeit.
- Ich fahre meine Ernte ein.
- Ich verfolge meine Wolfsspur.
- Ich miste aus und fange fette Lachse.
- Der Morgenwind in meinen Segeln bringt mein Schiff in volle Fahrt.
- Dein Duft belohnt mein Abenteuer.
- Ich ruhe im tiefen Blau.
- Die Bäume in meinem Garten wachsen von allein. Ich gebe meinem Körper Auslauf.
- Ich halte Kurs aufs Ziel.

Ideenkorb für mein Mottoziel



Ablauf:

1. Rollen festlegen
2. A: Riskantes Gespräch sagen
3. Bild hinlegen
4. Handout mit „Desserwörtli“ hinlegen
5. Ideenkorb Fremdgerirne:

Mein Mottoziel

Diese Idee aus meinem Ideenkorb gefällt mir am Besten und hat eine Affektbilanz von 70+ und 0-:

Mein Mottoziel (aus dem Ideenkorb oder selbst gebaut):

Vor- und Nachname:

Medikamenteneinnahme in der Woche der Versuchsdurchführung:

NEIN

JA, nämlich

Mein riskantes Gespräch

Mein Mottoziel:

Bitte geben Sie dieses Blatt am Ende des Trainings ab!

TeilnehmerInnenunterlagen: Spezifisches Ziel

Mein riskantes Gespräch:

Der Weg zur Formulierung echter Ziele ist ein Dreischritt:

1. Zielfindung/Zielanalyse (Was will ich?) Was sind meine Wunschziele?
(Wenn die gute Fee kommt, dann...)

2. Situationsanalyse (Was kann ich?) Was sind meine Stärken, Schwächen und Rahmenbedingungen?

3. Was hält mich bisher davon ab, mein Gespräch zu führen?

Zielformulierung/Zielplanung (Was nehme ich mir vor?) Was sind meine Handlungsziele?

Schwierigkeitsgrad meines Ziels

→ Unterteilen Sie Ihr Ziel in 5 Teilziele und ordnen Sie diese nach Ihrem Schwierigkeitsgrad in folgende Skala ein.

→Achten Sie bitte darauf, dass Ihre Teilziele gleichmäßig auf der Skala verteilt sind.

100



0

Teilziel

→ Wählen Sie nun für die weitere Arbeit dasjenige Teilziel aus der Skala, welches den Schwierigkeitsgrad zwischen 70 und 90 hat. Mein Ziel mit einem Schwierigkeitsgrad zwischen 70 und 90:

!!Verwenden Sie dieses Ziel (Gespräch) für die weitere Arbeit!!

Die Zielformulierung soll konkret, klar, präzise, schriftlich, eindeutig definiert sein. Damit ein Ziel spezifisch ist, müssen bei der Formulierung folgende W-Fragen beantwortet und eingeschlossen werden:

Was: Was will ich erreichen? Was ist mein Ziel (gewähltes Teilziel)?

Wer: Wer wird eingeschlossen? Wer ist Teil meines Ziels?

Wo: Wo wird mein Gespräch geführt? Identifizieren Sie einen Ort.

Wie: Identifizieren Sie die Anforderungen und Einschränkungen.

Wann: Wann will ich mein Gespräch führen? Etablieren Sie einen Zeitraum für Ihr Ziel.

Warum: Spezifische Gründe, Zweck oder Nutzen, das Gespräch zu führen.

Womit: Die Methoden, welche benutzt werden können, um das Gespräch zu führen.

Inputs aus dem Gruppengespräch:

Formulierung zu:

Was?

Was ist es für dein Gesprächsziel?

Wer?

Wer wird alles dabei sein? Wer ist alles betroffen?

Wo:

Wo will ich es führen?

Wann?

Wann will ich mein Gespräch führen? Etablieren Sie einen Zeitraum für Ihr Gespräch.

Wie?

Wie will ich es führen? Identifizieren Sie Anforderungen und Einschränkungen bei Ihrem Ziel.

Warum?

Warum will ich mein Gespräch führen? Nennen Sie spezifische Gründe, Zweck oder Nutzen, das Gespräch zu führen.

Womit? Womit will ich mein Ziel erreichen? Nennen Sie die Methoden, welche benutzt werden können, um das Ziel zu erreichen.

Mein Ziel

→Fassen Sie die Erkenntnisse und Formulierungen der vorangegangenen Seiten zu einem klar formulierten, spezifischen Ziel für das Gespräch zusammen:

Vor- und Nachname:

Medikamenteneinnahme in der Woche der Versuchsdurchführung:

NEIN

JA, nämlich

Mein riskantes Gespräch:

Mein Ziel:

Bitte geben Sie dieses Blatt am Ende des Trainings ab!