

# Durchstarten im Team: Wie das Zürcher Ressourcen Modell mit Motto-Zielen in der Teambildung zum Einsatz kommt

**Annette Diedrichs**

**Organisationsberatung, Supervision, Coaching**

ISSN 1618-808X  
Volume 26  
Number 3

Organisationsberat Superv Coach  
(2019) 26:331-338  
DOI 10.1007/s11613-019-00611-0



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



# Durchstarten im Team: Wie das Zürcher Ressourcen Modell mit Motto-Zielen in der Teambildung zum Einsatz kommt

Annette Diedrichs

Online publiziert: 10. Juli 2019

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

**Zusammenfassung** Das Zürcher Ressourcen Modell ist vor allem als Selbstmanagement-Ansatz für Individuen bekannt. In diesem Beitrag wird beschrieben, wie sich aus individuellen Motto-Zielen einzelner Mitglieder eines Teams oder einer Gruppe eine neue Haltung für alle entwickeln lässt. Die wichtigsten theoretischen Inputs und das praktische Vorgehen finden gleichermaßen Gewicht. Ein Fallbeispiel macht deutlich, dass Motto-Ziele auch als Teamentwicklungsmaßnahme für die Verbesserung des Zusammenhalts und der Zusammenarbeit im Team geeignet sind.

**Schlüsselwörter** Zürcher Ressourcen Modell · Motto-Ziele · Team

## Get started in the team: How to use the Zurich Resource Model with Motto-Goals in team development

**Abstract** Zurich Resource Model is mainly known as a self-management tool for individual development. This article describes how individual motto goals of the individual team members can be utilized to develop a new attitude for the entire team. The key theoretical inputs as well as the practical procedure are given equal importance. A case example shows, that Motto-Goals are suitable as a team development measure for the improvement of the team's cohesion and teamwork.

**Keywords** Zurich Resource Model · Motto-Goals · Team

---

Dipl.-Psych. A. Diedrichs (✉)  
Kinkelstrasse 10, 8006 Zürich, Schweiz  
E-Mail: [Annette.diedrichs@ismz.ch](mailto:Annette.diedrichs@ismz.ch)

## 1 Einleitung

Interventionen für Teams, die durch Veränderungsprozesse gehen oder mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind, gibt es viele. Meistens wird überlegt, diskutiert und vielfältige Maßnahmen vereinbart. Die Gefühle der Teammitglieder schwingen zwar immer mit, werden aber nicht angesprochen und auch nicht in den Prozess einbezogen. Teambildung ist aber vor allem dann nachhaltig, wenn auch die unbewussten Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigt und integriert werden.

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) wurde vor 20 Jahren als Selbstmanagement-Verfahren am Pädagogischen Lehrstuhl der Universität Zürich von Frank Krause und Maja Storch (Storch und Krause 2017) entwickelt. Wie der Name sagt, basiert das ZRM auf einem ressourcenorientierten Verständnis. Dabei wird wie in der humanistischen Psychologie davon ausgegangen, dass der Mensch die meisten Ressourcen, die er zur Problembewältigung benötigt, bereits in sich trägt und nur dabei unterstützt werden muss, diese zu aktivieren. Das ZRM-Training bringt Menschen in Kontakt mit ihren Ressourcen und macht sie ihnen verfügbar. Direkt nach dem Training können die „entdeckten“ Ressourcen genutzt werden, und erste Erfolge stellen sich meistens umgehend ein.

Konkret handelt es sich um ein Training, das Menschen dazu befähigt, herauszufinden, was ihnen guttut, und immer öfter so zu handeln, wie sie es wirklich wollen. Dabei werden aktuelle Erkenntnisse aus der psychologischen und neurobiologischen Forschung berücksichtigt. Der Mensch wird als Ganzes betrachtet, d. h. mit den kognitiven, emotional-motivationalen und körperlichen Aspekten (ebd.). Durch den Einbezug der zwei-Prozesse-Theorien (Weber 2018) werden der Verstand mit seiner bewussten Informationsverarbeitung und das Unbewusste für die Verarbeitung auf der Gefühlsebene hirnpfysiologisch verortet und berücksichtigt. Darauf wird später im Zusammenhang mit dem Konzept der somatischen Marker (Damasio 1994) genauer eingegangen.

Zu den weiteren Merkmalen des ZRM gehört die Annahme der Einzigartigkeit jedes Menschen. Es gibt nicht wie bei anderen Selbstmanagement-Ansätzen Tipps und Tricks, die für alle gelten. Jeder Mensch lernt im ZRM die spezifischen Stärken (nicht Schwächen) der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Verhaltens kennen, entwickelt diese gezielt und baut sie kreativ aus (Storch und Krause 2017).

Im ZRM arbeiten wir mit einem neuen Ziel-Typ, den sogenannten Motto-Zielen (Storch 2009), die sich auf die innere Verfassung des Zielsetzenden beziehen. Sie helfen einem Menschen dabei, eine persönliche Haltung zu seinem spezifischen Thema zu entwickeln. Konkretes Verhalten wird erst später daraus abgeleitet. Motto-Ziele können Menschen in allen möglichen Lebenslagen dabei unterstützen, mit der jeweiligen Herausforderung besser umzugehen. Mögliche Themenbereiche können berufliche Anliegen, gesundheitliche Einschränkungen, private Krisen, oder wie im Folgenden näher ausgeführt, Teamthemen sein. Normalerweise beschränkt sich die Arbeit mit dem ZRM in Gruppen oder im Coaching auf die Entwicklung von Motto-Zielen für Einzelpersonen. Diedrichs et al. (2012) haben ein Vorgehen entwickelt, wie aus den individuellen Motto-Zielen einzelner Mitglieder eines Teams ein Motto-Ziel und damit eine neue Haltung für ein gesamtes Team abgeleitet werden können. Für den Fall, dass es in einem Team einen Konflikt gibt, der im Stufenmodell von

Glasl (1990) ab der vierten Eskalationsstufe („Sorge um Image und Koalition“) einzuordnen ist, sollte der im Folgenden beschriebene Workshop nicht oder nur nach einer Konfliktbearbeitung durchgeführt werden. Schwierig wird es auch, wenn das Team seinen Vorgesetzten grundsätzlich nicht akzeptiert oder wenn mehrere Teammitglieder kaum mehr für ihre Aufgabe in diesem Unternehmen motiviert sind. Sollte eine dieser Einschränkungen in der Auftragsklärung ersichtlich werden, ist von dieser Teambildungsmaßnahme abzuraten.

## 2 Fallbeispiel: Teamworkshop für das Controlling-Team eines schweizerischen Finanzdienstleistungsunternehmens

Die junge und dynamische Chefin hat die Führung dieses Teams vor einem Jahr aufgrund eines internen Wechsels übernommen und sich bereits erfolgreich in ihre neue Aufgabe eingearbeitet. Sie wird von allen sechs Mitarbeitenden akzeptiert, und es gibt kaum Konflikte im Team. Allerdings könnten nach Ansicht des auftraggebenden Abteilungsleiters der Auftritt nach außen, die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt im Team verbessert werden. Diese Ausgangslage bietet sich für die Durchführung eines ZRM-Workshops mit der Erarbeitung eines Team-Motto-Ziels an. Da das Team insgesamt aus sieben Personen besteht, planen wir im Vorgespräch die Durchführung eines eintägigen Workshops möglichst unter Einbezug aller Teammitglieder. Vorbedingung ist allerdings, dass wir an diesem Tag nicht pünktlich um 17 Uhr fertig sein müssen. Manchmal braucht es mehr Zeit, bis das Team-Motto-Ziel wirklich für alle Teammitglieder stimmig ist.

Am festgelegten Termin starten wir morgens um 9 Uhr mit der Vorstellung der Moderation und einem Überblick über die Agenda des Tages. Dieser besteht aus zwei Teilen: erstens der Entwicklung individueller Motto-Ziele in Bezug auf das Empfinden jedes einzelnen Teammitglieds zum Team. Zweitens werden Elemente aus den ZRM-Prozessen der Einzelnen zu einer gemeinsamen Haltung für das ganze Team, dem sogenannten Team-Motto-Ziel, verdichtet. Es folgt nach der Darstellung der spezifischen Spielregeln für diesen Workshop eine Einführung ins ZRM (Diedrichs et al. 2012).

Bevor die Teilnehmenden aktiv werden, ist es wichtig, sie mit dem zentralen Konzept der „somatischen Marker“ (Damasio 1994) vertraut zu machen. Wie bereits angedeutet, verfügen Menschen nach der Zwei-Prozess-Theorie (Weber 2018) grundsätzlich über die beiden Bewertungssysteme, den Verstand und das Unbewusste. Den Verstand setzen wir ein, wenn wir z. B. Rechenaufgaben lösen, einen Text schreiben oder eine andere schwierige Aufgabe bearbeiten. Die Ergebnisse der Verstandesarbeit sind sehr präzise. Er arbeitet sequenziell, d. h. er macht eins nach dem anderen und braucht dementsprechend viel Zeit. Das zweite und unbewusste Bewertungssystem können wir uns über das Wahrnehmen unserer somatischen Marker (von griech. *sôma* = Körper, und Marker = Signal, Körpersignal) zugänglich machen. Nach Damasio (1994) hinterlässt jedes Objekt oder jede Situation, die ein Mensch erfahren hat, einen somatischen Marker. Dieser nimmt eine Bewertung in „gut gewesen, wieder aufsuchen“ oder „schlecht gewesen, in Zukunft meiden“ vor. Diese Bewertung erfolgt sehr schnell und diffus, da sie unbewusst abläuft, und wird in

Form eines Gefühls und/oder eines Körpersignals gespeichert. Wie die somatischen Marker empfunden werden, ist individuell sehr unterschiedlich. Sie können sich z. B. in Gefühlen von Wärme oder Prickeln bei positiven oder durch Anspannung, Schauern etc. bei negativen somatischen Markern ausdrücken. Bei den Übungen im ZRM-Training achten die Teilnehmenden so viel wie möglich auf ihre eigenen somatischen Marker. Sie werden, wenn sie für andere sichtbar sind, auch gegenseitig rückgemeldet, damit alle Teilnehmenden lernen, diese wertvollen Signale ihres Unbewussten zu nutzen (Weber 2013). Die Teilnehmenden werden sensibilisiert, dass es in diesem Workshop hilfreich ist, wenn sie beide Systeme in die Bewertungen der einzelnen Schritte einbeziehen. Die Signale aus dem Unbewussten und die Verstandesüberlegungen werden an mehreren Stellen des Workshops synchronisiert.

Nach einer kurzen Pause, in welcher die Moderation die ZRM-Bilder auslegt, wird eine kurze Entspannungstrance gelesen, die für die Teilnehmenden den Abstand zum Alltag und den Zugang zu sich selbst erleichtern soll. Die Bilder aus der ZRM-Bildkartei (Krause und Storch 2018) dienen als Projektionsfläche für unbewusste Bedürfnisse und unterstützen den Selbstzugang. Es folgt die Einladung an das ganze Team, sich gedanklich mit der Frage zu verbinden: „Was brauche ich, damit es mir in diesem Team gut geht?“ (Diedrichs et al. 2012).

Danach werden sie aufgefordert, sich aus den ausgelegten Bildern das Bild auszusuchen, das sie mit einem eindeutig positiven somatischen Marker zum Teamthema „anspringt“. Nachdem jeder Teilnehmende seine Wahl getroffen hat, darf er das gewählte Bild nehmen. In einer kurzen Vorstellungsrunde nimmt jeder kurz dazu Stellung, weshalb ihm ausgerechnet dieses Bild unter der Teamperspektive gefällt. Damit die Teilnehmenden ihr eigenes Teamthema weiter explorieren können, werden nun mit der Hilfe von „Fremdhirnen“, also der anderen Teammitglieder, Ideen zum Bild generiert und gesammelt. Dazu wird im ZRM die Technik „Ideenkorb“ (Storch und Krause 2017) verwendet, d. h. in Dreier- oder Vierergruppen stellt immer eine Person ihr Bild vor, und die anderen Gruppenmitglieder „schenken“ ihr positive Ideen und Assoziationen zum Bild. Diese Ideen werden völlig frei, nicht in Bezug auf Vorwissen über die Person oder zum Teamthema assoziiert. Eine Person protokolliert für den Bildgebenden und eine weitere achtet auf die Zeit (7 min pro Person). Danach werden die Rollen getauscht, bis jedes Gruppenmitglied seinen Ideenkorb zum Bild von den anderen erhalten hat. In der folgenden halbstündigen Kaffeepause ergänzen die Teammitglieder ihren Ideenkorb um ihre eigenen Einfälle zum Bild.

Nach der Pause erfolgt ein weiterer wichtiger Impuls durch die Moderation, welcher sich auf den Einsatz der Affektbilanz zur Messung der somatischen Marker bezieht. Somatische Marker lassen sich hinsichtlich ihrer Valenz (positiv oder negativ) und ihrer Intensität (von 0 bis 100) auf zwei Skalen getrennt voneinander erfassen. So können auch gemischte Gefühle zu einem Sachverhalt sichtbar gemacht werden (Weber 2018). Die Ideenkörbe der Teilnehmenden sind jetzt gut gefüllt, und jeder darf seine Lieblingsideen anhand seiner sehr positiven somatischen Marker zu bestimmten Wörtern und dem Fehlen negativer somatischer Marker aussuchen. Beispielsweise hat eine Person das Bild eines Segelboots auf dem Meer mit den Lieblingsideen: „volle Fahrt voraus, kraftvoll, Meeresbrise, gemeinsam Spaß haben“ und „ich setze die Segel“ gewählt. Nach dieser lustvollen Arbeit mit Bildern,



ressourcenorientierten Wörtern und Sätzen unter Einbezug der unbewussten Bedürfnisse wird jetzt der Verstand in Form einer Selbstreflexion befragt. Jedes Teammitglied überlegt sich, warum ihm ausgerechnet diese Lieblingsideen zu seinem Bild unter der Teamperspektive so gut gefallen. Das eigene Team-Thema wird dadurch klarer und sorgt unter Umständen für die eine oder andere Überraschung bei den Teilnehmenden (Diedrichs et al. 2012).

An dieser Stelle nähern wir uns der Formulierung der individuellen Motto-Ziele. Da diese aber ein neuer und ungewöhnlicher Zieltypus sind, werden sie von der Moderation vor der Mittagspause anhand der Zielpyramide (Storch 2009) eingeführt. In der Zielpyramide werden drei Ebenen von Zielen visualisiert. Unten in der Pyramide ist die Verhaltensebene, in der Mitte die Ergebnisebene, und oben befindet sich die Haltungsebene. Wenn Menschen an einem Selbstmanagement-Training teilnehmen oder in die Beratung kommen, dann haben sie häufig ein konkretes Ergebnis vor Augen, z. B. „ich möchte selbstsicherer auftreten“ oder „ich möchte weniger Stress im Leben haben“. Normalerweise werden dann konkrete Maßnahmen entwickelt, wie dieses Ergebnis auf der Verhaltensebene erreicht werden kann. Manchmal reicht das aus. Häufig werden aber die inneren Konflikte zwischen Verstandesüberlegungen und unbewussten oder emotionalen Bedürfnissen der Person auf diese Weise nicht gelöst. Die meisten Menschen kennen das von den vielen Neujahrsvorsätzen, die sie spätestens an Ostern aufgegeben haben. Zur Lösung dieser inneren Konflikte braucht es zunächst eine systematische Synchronisierung des bewussten Verstandes und der unbewussten Bedürfnisse. Zum erwünschten Ergebnis „ich möchte selbstsicherer auftreten“ wird auf der Haltungsebene z. B. das Motto-Ziel „Stark und entspannt strahle ich Kompetenz“ formuliert. In ihrer Dissertation konnte Weber (2013) zeigen, dass Motto-Ziele das Unbewusste und konkrete spezifische Ziele den Verstand ansprechen. Motto-Ziele erzeugen mehr Optimismus als konkrete Ziele, mehr Widerstandsfähigkeit bei Misserfolg, sie erhöhen die Selbstmotivierungsfähigkeit und das Selbstwirksamkeitserleben (Weber 2013). Die Haltungsebene reflektiert recht abstrakt und in einer bildhaften, oft blumigen Sprache die generelle Einstellung, die jemand zu seinem Thema einnehmen möchte. Erst danach beschreibt die unterste Ebene der Zielpyramide konkrete Verhaltensweisen, um ein bestimmtes Handlungs- oder Ergebnisziel umzusetzen (Diedrichs et al. 2012).

Nach dem Mittagessen wird als Demonstration im Plenum das erste individuelle Motto-Ziel für eine freiwillige Person unter Einbezug der Ideen aller entwickelt, und die entstandenen Fragen werden beantwortet. Die Gruppe wird wieder nach dem Zufallsprinzip in Kleingruppen für die Durchführung der Ideenkörbe für Motto-Ziel-Entwürfe eingeteilt. In der folgenden Einzelarbeit schreibt jedes Teammitglied die heutige Fassung seines Motto-Ziels nieder und stellt es den anderen danach im Plenum vor. Der Person mit dem Segelboot-Bild hat das Motto-Ziel: „In voller Fahrt voraus setze ich die Segel und atme Meeresbrise“. Eine wichtige Spielregel des ZRM besagt, dass die Teilnehmenden eines Workshops selbst entscheiden sollen, welche Inhalte sie mit den anderen teilen möchten und welche sie lieber für sich behalten wollen, da sie ihnen zu privat erscheinen. An dieser Stelle hat das eine oder andere Teammitglied von dieser Regel Gebrauch gemacht und sein eigenes Motto-Ziel nicht vorgestellt. Die meisten präsentieren aber voller Freude ihr Bild und ihrem Motto-Ziel-Satz. (Die Arbeitsblätter für die Durchführung des Workshops

bis und mit Entwicklung der individuellen Motto-Ziele können auf <https://zrm.ch/durchstarten-mit-dem-neuen-team/kostenlos> heruntergeladen werden).

Jetzt machen wir wieder eine kurze Pause, weil ein neuer Abschnitt mit der Entwicklung des Team-Motto-Ziels für das gesamte Team beginnt. Dies ist der zentrale Teil des Workshops, bei dem der individuelle ZRM-Ansatz für die Teambildung erweitert wird. Hierbei wird mit Pinnwänden, Flipcharts und weiterem Moderationsmaterial gearbeitet, das für alle im Team jederzeit einsehbar ist (Diedrichs et al. 2012).

In einem ersten Schritt schreibt jedes Teammitglied seine drei Lieblingsideen, die es für die Entwicklung des Team-Motto-Ziels einspeisen möchte, auf Moderationskärtchen. Es wird den Teilnehmenden freigestellt, ob es sich hierbei um Ideen handelt, die in ihren eigenen Motto-Zielen vorkommen, oder um andere Vorschläge aus ihren Ideenkörben, die ihnen fürs Team-Motto-Ziel besonders geeignet erscheinen. Die Karten mit den Lieblingsideen werden von der Moderation eingesammelt und an die Pinnwand gehängt. Falls es Überlappungen oder Ähnlichkeiten gibt, werden diese in Absprache mit dem Team reduziert, und es werden inhaltliche Cluster gebildet.

In einem zweiten Schritt bekommt jedes Teammitglied drei Klebepunkte und wird aufgefordert, diese auf seine drei präferierten Kärtchen an der Pinnwand mit Ausnahme der eigenen Ideen zu hängen. Dabei sollten die Teilnehmenden auf ihre positiven somatischen Marker achten und nur jeweils einen Punkt einer Karte zuteilen. Manche Karten haben danach keine, einen, zwei oder mehrere Punkte. Letztere werden separat gehängt, denn sie sind die Basis für die Entwicklung der Entwürfe eines Team-Motto-Ziels. Auch bei diesem Team bleiben sechs Karten übrig: „gemeinsam – frei – volle Fahrt voraus – ausprobieren und entdecken – achtsam – aufblühen“. Wir arbeiten nicht direkt mit diesen Lieblingsideen weiter, sondern diskutieren erst, ob sich alle darin wiederfinden und ob die Liste vielleicht doch noch durch weitere Begriffe auf der Pinnwand ergänzt werden sollte. Ein Teammitglied meldet sich zu Wort und möchte gerne statt „volle Fahrt voraus“ lieber „voller Energie“ in der Ideensammlung haben. Die anderen sind mit dieser Änderung einverstanden. Ein weiterer Begriff „Vertrauen“ wird dann auf Anregung eines Teilnehmenden auch noch in die Liste aufgenommen. In diesem Team geht die Einigung auf die definitive Liste der Lieblingsideen ziemlich schnell, manchmal braucht es dafür wesentlich mehr Zeit und Geduld von Seiten der Moderation.

Jetzt erfolgt der dritte Schritt wiederum in Kleingruppen von je drei und vier Teilnehmenden. Die Fragestellung diesmal lautet: Was brauchen wir, damit es uns als Team gut geht? Jede Gruppe nimmt sich ein Flipchart und schreibt mögliche Entwürfe für das Team-Motto-Ziel aus den vorgegebenen Lieblingsideen nieder. Dabei kommt es in beiden Gruppen zu angeregten Diskussionen, und es wird beachtliche positive Energie freigesetzt. Nach einer halben Stunde kommen beide Gruppen zurück ins Plenum und präsentieren sich gegenseitig ihre kreativen Entwürfe. Für die Bewertung aller gesammelten Vorschläge auf den Flipcharts bekommt jeder Teilnehmende dieses Mal nur einen Punkt und wird aufgefordert, diesen auf seine bevorzugte Variante des Team-Motto-Ziels zu kleben.

Es bleiben drei Varianten übrig, und die letzte, entscheidende Phase der Formulierung beginnt. Einzelne Teilnehmende versuchen jetzt andere von ihrer bevorzugten



Fassung zu überzeugen, manche gehen darauf ein, andere beharren ihrerseits auf ihrem präferierten Entwurf. Es geht nicht um ein Aushandeln oder gegenseitiges Überzeugen, sondern darum, eine Version für das Team-Motto-Ziel zu finden, die allen gefällt. Im Idealfall sollten am Ende alle nur positive und keinerlei negative somatische Marker zum formulierten Satz haben. Wir versuchen zunächst, die beiden Entwürfe mit der höchsten Punktezahl zu einem Team-Motto-Ziel zu verbinden, damit sind schon viele im Team zufrieden. Für die letzten Skeptiker werden einzelne Begriffe hinterfragt, abgeändert, und an der letzten Fassung für das Team-Motto-Ziel wird so lange gefeilt, bis alle einverstanden sind. Gegen 18 Uhr einigt sich das Team auf: „Voller Energie und gegenseitigem Vertrauen blühen wir auf!“ Die abschließende anonymisierte Überprüfung der somatischen Marker anhand der Affektbilanz ergibt ein positives Bild. Die Teilnehmenden fühlen sich in ihrem Team-Motto-Ziel miteinander verbunden. Die gemeinsame Haltung stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl bereits spürbar. Aus der Teamforschung ist bekannt, dass über gemeinsame mentale Modelle (innere Annahmen und Bilder) die Ziele einzelner besser aufeinander abgestimmt werden und dadurch das Funktionieren eines Teams verbessert werden kann (Boos et al. 2011). Die Frage, wie das Erreichte in den Alltag transferiert werden kann, taucht kurz vor Schluss noch auf. Wir sammeln in einem Ideenkorb erste Maßnahmen zur täglichen Erinnerung an das Team-Motto-Ziel. Das Team beschließt, für alle Tassen mit dem Satz darauf herstellen zu lassen. Als Hausaufgabe verspricht jeder Einzelne, sich eine weitere Erinnerungshilfe zu überlegen und diese in der nächsten Teamsitzung vorzustellen.

Ein Follow-up Termin für eine Standortbestimmung nach sechs Monaten wird festgelegt. Mit einer kurzen Feedbackrunde wird der Workshop in gelöster Stimmung beendet.

### 3 Fazit

Es hat sich bewährt, zunächst für jedes Teammitglied ein individuelles Motto-Ziel für seine persönlichen Bedürfnisse im Team zu formulieren. Das Spüren der eigenen positiven und negativen somatischen Marker sowie die Auswahl von Bildern und Lieblingswörtern ermöglichen den Teilnehmenden Zugang zu sich selbst und ihrem Unbewussten. Sie finden heraus, was sie für sich im Team am meisten brauchen. Meistens generieren sie danach selbst Ideen, wie sie ihre neue Haltung in ihren Arbeitsalltag umsetzen können. Aufgrund dieser positiven Erfahrung sind die Mitglieder eines Teams mehr als bei anderen Teambildungsmaßnahmen dazu bereit, sich auf die Bildung des Team-Motto-Ziels einzulassen und ihren Beitrag zur Verbesserung des Zusammenhalts im Team zu leisten. Das Team-Motto-Ziel ermöglicht die Bildung eines gemeinsamen mentalen Modells, das die Zusammenarbeit positiv beeinflusst.

## Literatur

### Verwendete Literatur

- Boos, M., Kolbe, M., & Strack, M. (2011). An inclusive model of group coordination. In M. Boos, M. Kolbe, P.M. Kappeler & T. Ellwart (Hrsg.), *Coordination in human and primate groups* (S. 11–35). Berlin: Springer.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Diedrichs, A., Krüsi, D., & Storch, M. (2012). *Durchstarten mit dem neuen Team, Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem*. Bern: Huber.
- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Bern: Haupt.
- Krause, F., & Storch, M. (2018). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 183–205). Wiesbaden: VS.
- Storch, M., & Krause, F. (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern: Hogrefe.
- Weber, J. (2018). Ich fühle was ich will! Verbesserung der Selbstwahrnehmung mit dem Zürcher Ressourcen Modell. *Organisationberatung, Supervision, Coaching*, 25(2), 169–182.
- Weber, J. (2013). „Turning duty into joy!“ *Optimierung der Selbstregulation durch Motto Ziele*. Dissertation, Universität Osnabrück.

### Weiterführende Literatur

- Damasio, A. (2017). *Im Anfang war das Gefühl – Der biologische Ursprung menschlicher Kultur*. München: Siedler.
- Diedrichs, A., Krüsi, D., & Storch, M. (2009). Effiziente Einführung neuer Führungskräfte und Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell. *Psychologie in Österreich*, 4, 292–299.



**Dipl.-Psych. Annette Diedrichs** selbstständige Personalentwicklerin und Coach, zertifizierte ZRM-Trainerin und Ausbildungstrainerin, PSI-Kompetenzberaterin. Freie Mitarbeiterin am Institut für Selbstmanagement in Zürich (ISMZ), einem spin-off der Universität Zürich.