

3. Selbstmanagement mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®

VERENA GLATTHARD

Getrimmt auf den Gebrauch unseres Verstandes, geübt im strategischen Denken, stolz auf die gut formulierten Ziele für unsere Arbeit, sind wir manchmal erstaunt, dass wir ganz anders reagieren, als wir uns das vorgenommen haben: Wir ärgern uns über Nichtigkeiten, sind trotz gut geplanter Freizeitgestaltung erschöpft oder fallen in unerwünschte Verhaltensmuster zurück. Wir haben nicht daran gedacht, auch unsere Gefühle »ins Boot« zu holen! ZRM® ist eine wissenschaftlich fundierte und nachhaltige Methode, die Verstand und Emotionen sowie den Körper für wichtige Entscheidungen miteinbezieht.

3.1 Was ist das Zürcher Ressourcen Modell ZRM®?

Das Zürcher Ressourcen Modell ist ein Selbstmanagement-Training, das von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt wurde.

Als integrative Methode verbindet das ZRM® Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Ziel ist die Unterstützung von Menschen in Veränderungsprozessen. ZRM® beruht auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Fühlen, Lernen und Handeln und wird laufend wissenschaftlich begleitet, auf seine Wirksamkeit überprüft und weiterentwickelt. Bei erwünschten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen werden konsequent kognitive, emotionale und körperliche Elemente berücksichtigt. Mit ZRM® entdecken Menschen auch unbewusste Bedürfnisse. Sie lernen, wie handlungswirksame Ziele entwickelt werden und erkennen ihre persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten, um zielgerichtet handeln zu können, auch in schwierigen, belastenden Situationen.

Die wichtigsten Elemente des Zürcher Ressourcen Modells:

1. Der Rubikon-Prozess
2. Die Arbeit mit somatischen Markern
3. Das Formulieren von Motto-Zielen
4. Der Aufbau eines Ressourcenpools
5. Zielgerichtet handeln
6. Transfereffizienz
7. Wissenschaftliche Begleitung

3.1.1 Der Rubikon-Prozess

Die Basis des ZRM® bildet der Rubikon-Prozess, ein Modell mit fünf Phasen aus der Motivationspsychologie (s. Abb. 1). K. H. Heckhausen (1989) und P. Gollwitzer (1990) haben dieses Modell entwickelt. Maja Storch und Frank Krause haben das »Rubikon-Modell« um ein weiteres Element, die Phase des Bedürfnisses, ergänzt. Der Rubikon-Prozess erklärt, wie aus einem unbewussten Bedürfnis eine Handlung wird.

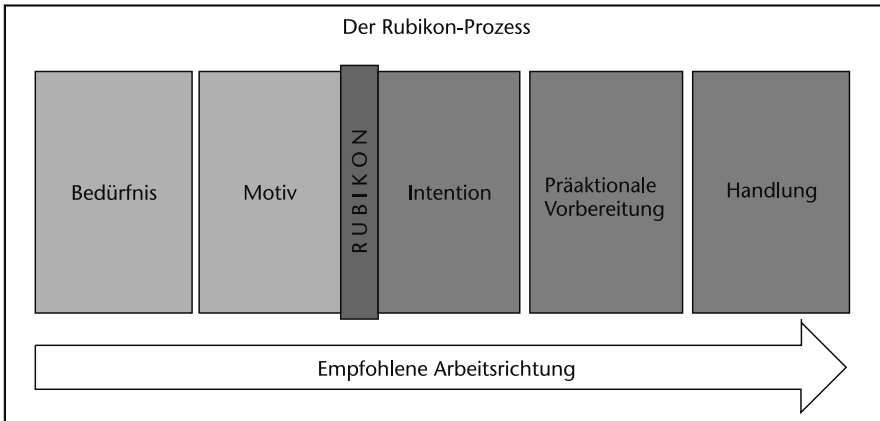


Abb. 1: Der Rubikonprozess

Die erste Phase beschreibt ein **unbewusstes Bedürfnis**. Bedürfnisse sind diffuse Gefühle und Körperempfindungen, die im psychischen System einen Zustand der Inkonsistenz (Ungleichgewicht) bewirken. Das psychische System ist nun bemüht, Konsistenz (Gleichgewicht) herzustellen und wird aktiv. Um solch diffuse Bedürfnisse ins Bewusstsein zu holen, damit sie bearbeitet werden können, bedient sich das ZRM® der Technik des Bildwahlverfahrens. Aus einer ZRM®-Bildkartei wird ein Bild ausgewählt, welches individuell starke positive Gefühle und Körpersensationen auslöst. Durch die Bearbeitung des Bildes kommt ein ganz persönliches Thema oder **Motiv** zutage. In dieser Phase erkennt man, was man wirklich möchte. Es kann allerdings auch zu Motivkonflikten kommen, wenn Motive miteinander konkurrieren. Ein Beispiel: Als Schulleiter wollen Sie klarer auftreten und Entscheidungen besser vertreten. Gleichzeitig möchten Sie es allen recht machen. Sie fühlen sich hin und her gerissen zwischen den zwei Motiven. Im ZRM® werden solche diffusen Konflikte (in der Phase vor dem Rubikon) geklärt, denn sonst ist weder die Entscheidung für das eine Motiv befriedigend und zielführend, noch für das andere. Sie müssen beide berücksichtigt werden. Es ist die Phase des Abwägens und Prüfens.

Den Namen hat der Rubikon-Prozess vom Fluss Rubikon in Norditalien. Gaius Julius Caesar soll 49 v. Chr. mit seinem Heer im Norden des Rubikon gestanden haben mit der Absicht, Rom anzugreifen und daselbst Herrscher zu werden. Nach reiflicher Überlegung und mit dem Satz »Alea jacta est!« (Der Würfel ist gefallen!) soll er den Befehl zum Überschreiten des Rubikon gegeben haben, was zum Krieg mit Rom führte. Der Rubikon ist also das Symbol für ein starkes Wollen nach einer intensiven Phase des Abwägens und Überlegens. Durch das sorgfältige Formulieren eines Motto-Ziels werden Gefühl und Verstand in Übereinstimmung gebracht, aus einem Wunsch wird eine starke, gefühlsmäßig gut verankerte **Intention**. Wir sind über dem Rubikon!

Viele Menschen gelangen mit ihrem selbstkongruenten Motto-Ziel, das nach der Phase des Abwägens und Überlegens formuliert wurde, direkt in die Phase der Handlung, andere bleiben trotz starker positiver Gefühle stecken: Langjährige Automatismen lassen sie in die alten Verhaltensmuster zurückfallen. Um diese Muster aufzubrechen, wird in der Phase der **präaktionalen Vorbereitung** ein Ressourcenpool aufgebaut, der mit seinen verschiedenen Methoden (s. Abschnitt »Ressourcenpool«) dabei hilft, das neue neuronale Netz des Motto-Ziels im Gehirn zu stärken und zu verfestigen. So können unerwünschte Verhaltensmuster verlassen werden und es ist sehr wahrscheinlich, dass das neue Ziel in **Handlung** umgesetzt werden kann – auch dann, wenn Menschen unter Druck stehen und stark belastet sind.

3.1.2 Die Arbeit mit somatischen Markern

Wir haben in unserem Gehirn zwei Bewertungs- und Entscheidungssysteme: einerseits den Verstand, andererseits das emotionale Erfahrungsgedächtnis. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis wird alles, was für den Organismus relevant ist, über Gefühle und Emotionen abgespeichert und individuell bewertet, und das bereits ab der 5. Schwangerschaftswoche. Die Bewertung erfolgt auf einfache Art und Weise: »Gut für mich, wieder machen«, »schlecht für mich, vermeiden«. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis garantiert unser Überleben, reagiert blitzschnell und zeigt uns durch diese »Stopp-« und »Go-Signale« die Richtung des erwünschten Verhaltens an. Der Verstand arbeitet erst ab einem Alter von ungefähr 1 ½ Jahren. Er kommuniziert über die Sprache, ist konkret und genau, kann abwägen, Erfahrungen verarbeiten und für die Zukunft Pläne schmieden.

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis kommuniziert über sogenannte **somatische Marker**. Der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio (1994) hat den Begriff des somatischen Markers eingeführt. »Soma« ist Griechisch und bedeutet Körper, der Begriff »Marker« verweist darauf, dass etwas markiert wird. Somatische Marker sind also (positive oder negative) diffuse Körperempfindungen und Gefühle, wie zum Beispiel »ein Kribbeln im Bauch«, »eine Last auf den Schultern tragen«, oder aber ein »Glücksgefühl« empfinden oder »Trauer«. Da-

masio sagt sehr schön, dass »der Körper die Bühne der Gefühle« sei. Über die somatischen Marker haben wir Zugang zu unserem Unbewussten.

Um somatische Marker aktiv für unser Handeln einzusetzen, können Bilder, die sozusagen die Schaltstelle zwischen dem Unbewussten und dem Verstand darstellen, genutzt werden. Ein Bild, auch innere Bilder, erzeugt ganz bestimmte Gefühle und Emotionen, eben somatische Marker. Ein Bild kann aber auch beschrieben, in Sprache gefasst und damit mit dem Verstand bearbeitet werden. Worte ihrerseits erzeugen Vorstellungsbilder und diese wiederum erzeugen somatische Marker.

Das ist ein zentraler Punkt in der Arbeit mit dem ZRM®: Während des ganzen Prozesses, gewünschte Handlungen anzubahnen und zu festigen, werden die somatischen Marker konsequent berücksichtigt und in die Entscheidungen mit einbezogen. Damit sind auch die unbewussten Anteile und Bedürfnisse bei der Zielentwicklung an Bord.

3.1.3 Das Formulieren von Motto-Zielen.

Wenn es um Zielformulierungen geht, dann sind uns Verhaltensziele und Ergebnisziele hinlänglich bekannt.

Das ZRM® setzt (vgl. die ZRM®-Zielpyramide, Abb. 2) auf einer höheren Ebene an: auf der Ebene der **Motto-Ziele oder Haltun**gsziele. Wenn ein Prozess mit Ergebniszielen ins Stocken gerät, kann ein Mottoziel, welches an der inneren Haltung und Einstellung eines Menschen arbeitet, weiterhelfen. Motto-Ziele steuern und verändern automatisch auch das Verhalten und damit das Ergebnis. Je weiter wir in der ZRM®-Pyramide nach unten gehen, umso genauer wird die Umsetzung der Ziele definiert. Je höher wir in der Pyramide hinaufsteigen, umso motivierender sind die Ziele, da sie ausschließlich positive Gefühle auslösen.

Machen wir ein Beispiel: Sie sind eine beliebte Schulleitungsperson, haben ein Ohr für alle Anliegen und versuchen, es allen recht zu machen. Dabei werden Ihre Entscheidungen immer mal wieder in Frage gestellt und neu definiert. Sie fühlen sich nicht wohl dabei, weil Sie eigentlich genau wissen, was Sie wollen und Sie Ihre Führungsposition auch gerne wahrnehmen. Sie könnten also z. B. das Ergebnisziel haben: »Ich lasse mich nicht mehr so leicht von meinen Entscheidungen abbringen und kommuniziere klarer«. Als Verhaltensziel könnten Sie sich vornehmen, in den Konferenzen forscher aufzutreten und Ihre Informationen schriftlich und gut formuliert mitzuteilen. Diese Ziele sind auf der Verstandes-Ebene formuliert. Ihr somatischer Marker fühlt sich nicht sehr gut an, weil Sie gerne weiterhin auch auf die einzelnen Anliegen der Lehrpersonen eingehen möchten. Außerdem finden Sie das Attribut »beliebt sein« recht motivierend. Die Lösung ist ein gut formuliertes Motto-Ziel! Darin hat alles Platz, es

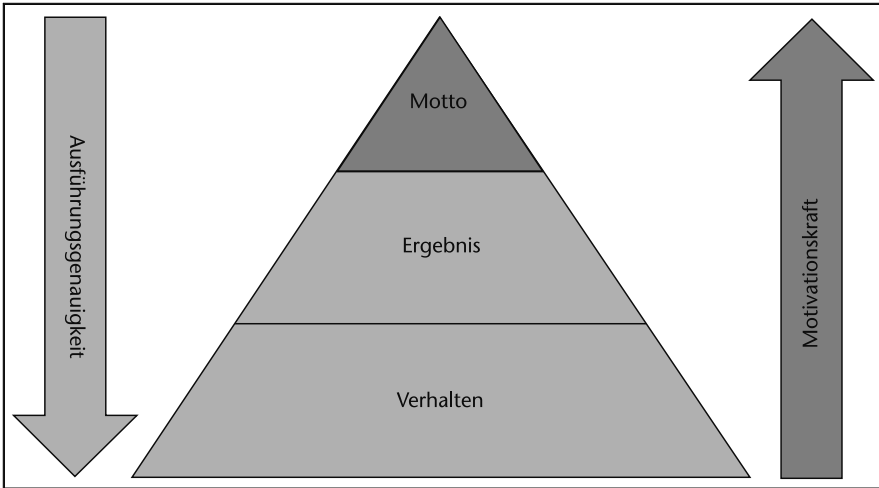


Abb. 2: Zielpyramide

definiert Ihre innere Haltung. Sie könnten zum Beispiel mit einem starken positiven somatischen Marker aus der ZRM®-Bildkartei das Bild der Schachfiguren ausgewählt haben: die »Königin«, erleuchtet im Zentrum, umgeben von all den andern Schachfiguren.

Daraus könnte das folgende Motto-Ziel entstanden sein: »Aufrecht und klar stehe ich im Zentrum, entscheide klug und achte aufmerksam auf die Bedürfnisse der andern.«

Entscheidend für die Formulierung eines Motto-Ziels sind drei Kriterien:

1. Es ist positiv (das Gehirn kann keine Negationen abbilden, oder denken Sie mal gerade in diesem Augenblick NICHT an Roger Federer!) und als Annäherungsziel (im Gegensatz zu einem Vermeidungsziel) formuliert.
2. Es steht 100% unter Ihrer eigenen Kontrolle. »Ich bin beliebt« ist ein Ziel, das nicht in Ihrer Kompetenz liegt. Und Motto-Ziele sollen selbstwirksam sein. Das ist motivierend.
3. Es löst einen starken, positiven somatischen Marker aus. »Ich treffe gute Entscheidungen und kommuniziere sie klar« ist o. k., aber eventuell kein sehr emotional motivierendes Ziel. Hingegen »aufrecht und klar im Zentrum stehen und klug entscheiden«, das könnte einen starken somatischen Marker auslösen. Und außerdem können Sie in Mottozielen auch weitere Bedürfnisse, wie das »aufmerksame Achten auf die Bedürfnisse der andern«, berücksichtigen.

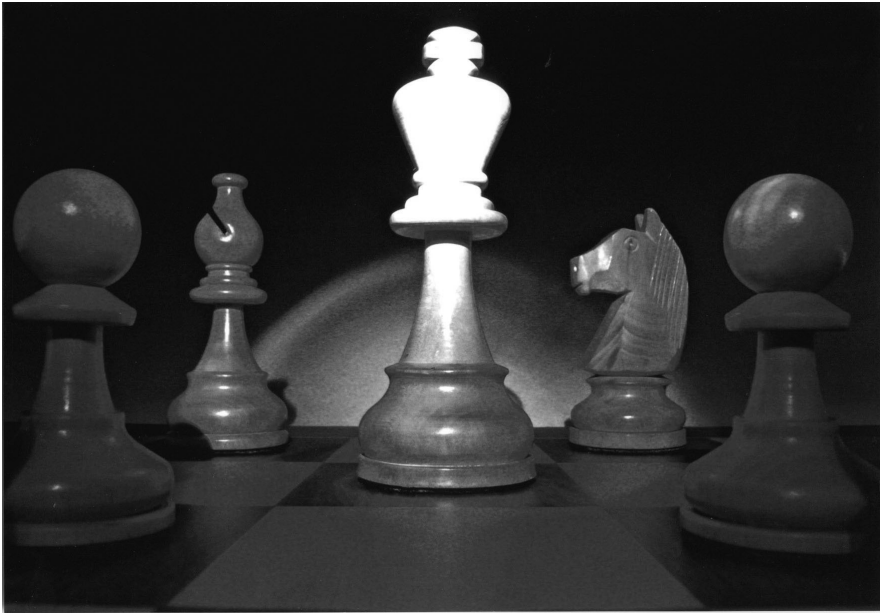


Abb. 3: Bild aus der ZRM®-Bildkartei

3.1.4 Der Aufbau eines Ressourcenpools

Aus der Hirnforschung wissen wir, dass ein neues neuronales Netz gut gebahnt werden muss, um automatisch abgerufen werden zu können. Das neue Motto- oder Haltungsziel wird im ZRM® als neues neuronales Netz im Gehirn betrachtet. Es ist die erste Ressource im Ressourcenpool. Dieses neue neuronale Netz ist noch nicht genügend gebahnt, um zuverlässig handlungswirksam zu sein. Aus dem schmalen Trampelpfad – bildlich gesprochen – muss eine breite Straße im Gehirn werden. Das explizite (bewusste) Ziel soll, gut gebahnt, am Ende implizit, also automatisch, abgerufen werden können. Gute Bahnung bedeutet, dass das neue Zielnetz häufig und erfolgreich aktiviert werden soll.

Aus diesem Grund wird ein Ressourcenpool entwickelt. In Anlehnung an das handlungswirksame Motto-Ziel und das motivierende Ressourcenbild aus der ZRM®-Bildkartei werden Erinnerungshilfen im Alltag eingebaut. Bei jedem Gebrauch bahnen sie das neue neuronale Netz. Erinnerungshilfen können bewusst eingesetzt werden, sie wirken aber auch unbewusst als Primes. Ein Handy-Display mit Ihrem Schachfiguren-Bild aktiviert Ihr neues neuronales Netz, wenn Sie bewusst darauf schauen, ebenso wie wenn Sie eine SMS schreiben oder einen Telefonanruf tätigen, ohne an Ihr Ziel zu denken (unbewusst). Je mehr Sinneskanäle angesprochen werden (Klänge, Gerüche, Getränke, Gegenstände zum Be-

rühren und fürs Auge u. v. m.), desto einfacher kann das Motto-Ziel über die verschiedenen Kanäle aktiviert werden. Man nennt dies Multicodierung.

Eine weitere wichtige und oft vernachlässigte Ressource ist im ZRM® der Körper. Alles, was wir erleben, ist auf drei Ebenen gespeichert: auf der emotionalen, kognitiven und körperlichen. So geht man nach einem Erfolgserlebnis aufrecht, locker und lächelnd durch die Straßen, nach einem traurigen Erlebnis gebeugt und mit gesenktem Kopf. Es geht nun also darum, eine dem Motto-Ziel entsprechende Körperhaltung zu entwickeln. Oder anders gesagt: das Motto-Ziel in den Körper zu bringen. Das nennt man im ZRM® **Embodiment**. Im Fall des Schachfiguren-Bildes könnte das folgende Embodiment passen: sich aktiv aufrichten, Schultern zurück, Brust raus (»im Zentrum stehen« und lächelnd den Kopf nach links und rechts drehen (klug entscheiden und auf die Bedürfnisse der andern achten«). Wann das Embodiment stimmt, entscheidet wiederum jede Person individuell gemäß den starken positiven somatischen Markern, die sie verspürt bei ihrer Körperbewegung. So kann in kritischen Situationen durch das Embodiment, bzw. die äußere Haltung, die erwünschte innere Haltung, das Motto-Ziel, abgerufen werden.

3.1.5 Zielgerichtet handeln mit Hilfe des Situationstypen-ABCs

Wenn nun der Ressourcenpool aufgebaut und das Ziel im Gehirn gut gebahnt ist, geht es darum, wie die konkrete Umsetzung des Ziels in Handlung zu realisieren ist. Im ZRM® wurde daher die Strategie des »Situationstypen-ABC« entwickelt. Anders als in andern Trainings werden dabei nicht neue Tricks für Verhaltensweisen gelernt. Das Ziel ist, dass der Mensch auch in herausfordernden Situationen seine Ressourcen aktivieren und in der gegebenen Situation entsprechend seines persönlichen Potenzials adäquat reagieren kann.

Das ZRM® unterscheidet drei Situationstypen:

A-Situationen – Bereich des Könnens:

A-Situationen sind vertraute Situationen, in denen die Umsetzung der Zielhandlung bereits relativ einfach gelingt. Sie sind einfach und vorhersehbar. Wichtig ist, dass das Gelingen der Zielumsetzung aufmerksam gewürdigt und anerkannt wird. A wie Anerkennung!

B-Situationen – Bereich des Trainings:

B-Situationen sind unser Übungsfeld. B-Situationen sind schwierig, aber vorhersehbar. Wir kennen unsere bisherigen Reaktionen in diesen Situationen, wir wissen, dass wir genau in diesen Momenten leicht in alte unerwünschte Verhaltensmuster zurückfallen. Darum können wir mit einer guten Situationsanalyse und dem Einsatz der nun zur Verfügung stehenden Ressourcen ein neues erwünschtes Verhalten planen. Wesentlich dabei ist, dass eine B-Situation mit

einem niedrigen bis mittleren Schwierigkeitsgrad ausgewählt wird, damit sie auch erfolgreich gemeistert werden kann. Häufiges und erfolgreiches Umsetzen des Ziels stärkt das neue neuronale Netz und wirkt enorm motivierend.

B wie Body-Building!

C-Situationen – Bereich des Risikos:

C-Situationen sind schwierig und unvorhersehbar. Es sind Situationen, die uns unerwartet treffen und uns »auf dem falschen Fuß« erwischen. Wenn wir eine C-Situation als solche erkennen, kann dies auch entlastend sein, denn unvorhersehbare, schwierige Situationen können wir beim besten Willen nicht einfach so meistern. Doch obwohl unvorhersehbar, sind wir auch den C-Situationen nicht hilflos ausgeliefert. Wenn wir eine solche C-Situation im Nachhinein genau betrachten, so stellen wir fest, dass wir vor dem »Erstarren« vor Schreck oder »an die Decke gehen« vor Ärger somatische Marker verspürten, die unsere Reaktion ankündigten: z. B. Hitze, die innerlich aufsteigt, ein trockener Mund, schweißnasse Hände, etc. Dies sind Warnsignale. Wenn es uns mit der Zeit gelingt – und dies ist eine große Herausforderung – nach Warnsignalen innere Stopp-Signale zu entwickeln und unsere Ressourcen aufzubauen, die verhindern, dass wir in unerwünschte Verhaltensmuster geraten, dann sind wir in der Tat ZRM®-Meister geworden. C-Situationen sollen uns nicht frustrieren, wir können nicht alles im Griff haben.

C wie Cüpli trinken und sich nicht ärgern!

3.1.6 Transfereffizienz

Der Transfer des Gelernten in den Alltag ist ein großes Anliegen und damit auch Qualitätsmerkmal des ZRM®. Vorhandene Ressourcen werden aufgedeckt und bewusst gemacht und von Anfang an wird ihr systematischer Einsatz gelernt. Die drei Kernkriterien der Zielformulierung sind auf Handlungswirksamkeit angelegt. Mit dem Einsatz von Erinnerungshilfen, Primes und dem Körper wird das Motto-Ziel im Alltag, auch nach dem Kurs, gebahnt und etabliert. Die Planung des Ressourceneinsatzes und der Zielumsetzung für konkrete B-Situationen zielt direkt auf Transfer und Erfolg ab.

3.1.7 Wissenschaftliche Begleitung

Die Wirksamkeit des Zürcher Ressourcen Modells, welches an der Universität Zürich entwickelt wurde, wird in wissenschaftlichen Studien ständig überprüft und weiterentwickelt. So ist seine Wirkung in den unterschiedlichsten Bereichen (Gesundheit, Sport, Teambildung . . .) erforscht worden. Berichte zu den einzelnen Studien, Informationen allgemeiner Art, Details zur Ausbildung zum ZRM®-Trainer, zur ZRM®-Trainerin, sowie die Arbeitsblätter zum Herunterladen sind auf der Homepage www.zrm.ch zu finden.

Wer sich daran stört, manchmal in unerwünschte Verhaltensmuster zu fallen, besonders unter Druck, wer das diffuse Bedürfnis für eine Veränderung hat, wer ein weiteres Instrument in der Beratung von Menschen kennenlernen möchte oder, ganz einfach, wer Lust hat, sich etwas Gutes zu tun, dem empfehle ich ein ZRM®-Training oder ein ZRM®-Einzelcoaching. Es verhilft zu mehr Wohlbefinden, größerem Handlungsspielraum für sich und im Umgang mit andern und ist eine lustvolle Methode des Selbstmanagements.

3.2 Literatur

- Storch M. & Krause F. (2007). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Huber: Bern.
- Damasio A. (2009). Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List: Berlin.
- Storch M., Cantieni B., Hüther G. & Tschacher W. (2010). Embodiment. Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Huber: Bern.
- Krause F. & Storch M. (2010). Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM®-Bildkartei. Huber: Bern.
- Diedrichs A., Krüsi D. & Storch M. (2012). Durchstarten mit dem neuen Team. Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem. Huber: Bern.

Anmerkung:

Die Ausbildung zur ZRM®-Trainerin bzw. zum ZRM®-Trainer wird in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich angeboten. Der Lehrgang beinhaltet 6 Module à 2 Tagen, einen persönlich durchgeführten Übungskurs inklusive Fallbericht und Fotoprotokoll sowie eine schriftliche Klausur. Zur Ausbildung zugelassen wird, wer an einem ZRM® Grundkurs bei einer zertifizierten ZRM®-Trainerin bzw. einem zertifizierten ZRM®-Trainer teilgenommen hat. Interessierte finden weitere Informationen auf den Seiten: www.ismz.ch oder www.zrm.ch, unter ZRM® Ausbildung.