

Das Züricher Ressourcen Modell - ZRM®

Leichter handeln mit hilfreicher Haltung

Klaus J. Weber

Wer kennt das nicht? Man hat gute Vorsätze, wie beispielsweise gelassener zu sein, offen und bestimmt für sich selbst einzustehen, auch mal „Nein“ sagen zu können, im Projekt oder im Team besser zusammen zu arbeiten, als Führungskraft authentisch und klar zu bleiben oder die notwendigen Veränderungen in der Organisation mit Überzeugungskraft voran zu bringen. Doch es gelingt nicht. Oft stelle ich in Teams oder in Projekten auch fest, dass bereits alles getan zu sein scheint. Es gibt ToDo-Listen, Projektpläne, Arbeitsanweisungen und vieles mehr, so dass eigentlich jeder weiß was zu tun ist und wie alles laufen sollte. Doch irgendwie hakt es trotzdem! Dem liegen meist unbewusste oder teilweise unbewusste Befürchtungen zu Grunde. Vielleicht gibt es diffuse Ängste, mit der Veränderung nicht Schritt halten zu können oder selbst an Status zu verlieren. Vielleicht fühlt man sich in der Rolle als neue Führungskraft nicht so wohl, weil man dort auch unangenehme Dinge vertreten muss oder vorher einfach nur ein Kollege war. Diese zum Teil nicht klar fassbaren Vorbehalte können zu Hindernissen heranwachsen und die Prozesse erschweren. Es werden beispielsweise Aufträge vergessen oder notwendige Dinge nicht kommuniziert, weil die innere Haltung zu den Themen auch diesen Vorbehalt umfasst. Dann werden mehr Protokolle und Arbeitsanweisungen geschrieben, die Projektpläne noch detaillierter ausgearbeitet und versucht, diesem Umstand auf der bewussten Ebene zu begegnen. Doch auch das ist oft nicht von Erfolg gekrönt.

Insbesondere dann, wenn unser Unbewusstes etwas anderes braucht oder will, passieren solche Patzer irgendwie „von selbst“. Wir wissen heute, dass etwa 90% unserer Hirnaktivität gänzlich unbewusst bleibt. Ein Agieren gegen diese Anteile ist sehr energiezehrend und auf Dauer krankmachend. Unser Verstand ist, vornehmlich in Stresssituationen oder generell bei hoher Belastung, sehr störungsanfällig und neigt dann dazu, die Dinge an unbewusste Automatismen „abzugeben“. Hier setzt das Züricher Ressourcen Modell - ZRM® an, weil es unbewusste Bedürfnisse mit berücksichtigt.

Die Wunschhaltung

Im ZRM® wird zunächst eine übergeordnete Wunschhaltung entwickelt, eine Haltung, mit der auch unser Unbewusstes einverstanden ist. Diese Haltung wird dann für ganz konkrete Situationen vorbereitet. Das geschieht in einem lustvollen und spielerischen Prozess - dem sogenannten Rubikon-Prozess. Dieser Prozess stellt den roten Faden im ZRM®-Training dar und ist konsequent an den eigenen persönlichen Ressourcen (im Sinne von Fähigkeiten) orientiert. Dabei wird systematisch mit dem Verstand, dem Unbewussten und dem Körper gearbeitet. Das ZRM® ist eine Methode zur Selbststeuerung,

zur Selbstführung und Motivation und wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt.

ZRM® hat einen neurowissenschaftlichen Ansatz und wird durch neuste Erkenntnisse der Hirnforschung zu Lern- und Entwicklungsprozessen des Gehirns untermauert. Die Wirksamkeit des ZRM® und der im Prozess genutzten Methoden ist in vielen wissenschaftlichen Studien belegt und nachgewiesen. Doch wie funktioniert dieser Prozess?

Zunächst wird mit Hilfe von Bildern Kontakt mit den unbewussten Bedürfnissen aufgenommen. Das können Fotografien oder Zeichnungen sein oder innere Bilder z.B. Tiere, Pflanzen, Prominente, Fabelwesen, usw., von denen wir glauben, dass sie hilfreiche Eigenschaften besitzen, sogenannte Wunsch-elemente. ZRM® stellt eine umfangreiche Bildkartei zur Verfügung, welche nach ressourcenorientierten Aspekten zusammengestellt ist. Man kann aber auch andere Bildkarteien verwenden. Je nach Zielgruppe können so Bilder mit mehr Führungs-, Team- oder Zusammenarbeitscharakter genutzt werden. Es sollen Bilder ausgewählt werden, die in uns für die entsprechende Thematik besonders positive Gefühle auslösen. **Gefühle sind konzentrierte Erfahrungen**, wir greifen somit einen großen Erfahrungsschatz ab. Ideen zu diesen Bildern werden dann mit der Gefühlsbilanz bewertet. Die Gefühlsbilanz ist eine besondere Form der Darstellung von gemischten Gefühlen und hat zwei unabhängige Skalen für positive und negative Stimmungen. Diese Skalen passen zur Arbeitsweise des Gehirns, da es im Hirn zwei unterschiedliche Netzwerke für positive und negative Gefühle gibt, die gleichzeitig arbeiten. Gemischte Gefühle sind also ganz normal und natürlich. Mit dieser Bilanz und den daraus resultierenden „besten Ideen“ wird dann ein Haltungsziel erarbeitet, ein sogenanntes Motto-Ziel.

Das Motto-Ziel

Mit dem Motto-Ziel wurde im ZRM® ein neuartiger Zieltyp entwickelt, welcher unbewusste Bedürfnisse mit berücksichtigt. Ein solches Ziel richtet sich an unser Unbewusstes in einer eher metaphorisch-sinnlich bildhaften Sprache und ist ein Ausdruck für die hilfreiche innere Haltung, zu der wir ein besonders gutes Gefühl haben. Es ist leicht einzusehen, dass, wenn wir unsere Vorhaben mit einer hilfreichen Haltung angehen können, diese uns dann leichter fallen und die Wahrscheinlichkeit des Gelingens erhöht wird. Mit entsprechender Haltung können wir auch in komplexen Situationen leicht und zielgerichtet handeln. Gerade bei komplizierten Zielen und Gegebenheiten haben Motto-Ziele, gegenüber konkret am Verhalten orientierten Zielen (sogenannten SMART Zielen), Vorteile. Zu den Vorteilen von Motto-Zielen gegenüber SMART-Zielen gibt es bereits wissenschaftliche Studien.

Motto-Ziele können neue und hilfreiche Verhaltensweisen in ganz unterschiedlichen Situationen „wie von selbst erzeugen“. Für die durch das Bild und das Motto-Ziel repräsentierte Haltung werden dann vielfältige Ressourcen aufgebaut. Hierfür stellt das ZRM® eine umfangreiche Palette von Möglichkeiten zur Verfügung, aus der die Teilnehmenden oder Klienten auswählen können, je nachdem, was einem besser liegt und womit man sich wohler fühlt: beispielsweise „Werbung“ in eigener Sache, das sogenannte Priming, oder die Körperarbeit, dem Embodiment. Unseren Körper können wir sehr schnell und kraftvoll als Ressource einsetzen, und wir haben ihn immer dabei. Aber auch die konkrete Planung von ganz spezifischen Situationen, in denen diese neue Haltung sinnvoll ist, wird behandelt und vorbereitet. Im ZRM® steht die konkrete Planung am Ende des Trainings. Der Fokus bei der Vorbereitung der konkreten Umsetzung liegt dabei weniger darauf, was genau zu tun ist, sondern wie man in bestimmten Situationen durch Aktivierung der Ressourcen in die hilfreiche Haltung kommen kann. Gelingt uns dies, so können wir leichter, der Situation angemessen, **intuitiv** handeln.

Die konkrete Planung

Zunächst wird darauf geschaut, welche Situationen heute schon gut gelingen. Wo ist es heute schon leicht das Haltungsziel umzusetzen? Diese Fälle gibt es immer, sie werden aber oft nicht gesehen, weil es „zu“ leicht ging und deshalb nicht als Erfolg verbucht wurden. Wenn wir verstehen was das Gelingen ausmacht, können wir dies auf andere Gegebenheiten übertragen. Hier können wir am positiven Beispiel lernen und uns überlegen, ob diese guten Fälle als Beispiel für andere Bereiche dienen können. Mittelschwere Situationen, die heute noch herausfordernd sind, sind unser Trainings- oder Übungsfeld. Wie beim Trainieren der Muskulatur, sollte das Training nicht zu leicht und nicht zu schwer sein, damit ein Erfolg eintritt. Der Umgang mit heute noch zu schweren Situationen wird am Ende behandelt. Mit Misserfolg so umgehen, dass daraus eine Lernchance und Erkenntnis werden kann.

Der rote Faden im ZRM®, der Rubikon-Prozess, beginnt also mit dem Kontakt mit den unbewussten Bedürfnissen, danach wird dies mit den bewussten Motiven abgeglichen. Über die Gefühlsbilanz wird ein Gleichklang erzeugt. Das auf diese Weise erarbeitete Motto-Ziel stellt dann den Ausgangspunkt für den Aufbau von Ressourcen und die konkrete Planung von Vorgehensweisen dar. Das Tun ist über die Gefühlsebene abgesichert und die Wahrscheinlichkeit des Gelingens ist erhöht. Dieser Prozess lässt sich für Individuen wie auch für Teams nutzen.

Teams und Organisationen

Durch die prozessorientierte Arbeit im ZRM® kann zunächst festgestellt werden: Wo will der Einzelne und damit das Team, das Projekt oder die Organisation überhaupt hin? Welche bewussten Motive **und** unbewussten Bedürfnisse hat der Einzelne? Dies ist oft sehr erhellend und kann durch ein besseres gegenseitiges Verständnis bereits einiges in Bewegung bringen. Mit dem ressourcenorientierten Ansatz des ZRM® - es wird darauf geschaut, was hilfreich sein kann - richten wir den Blick nach vorne, nicht zurück auf das, was schief gegangen ist. Niemand muss befürchten, dass „Fehler“ abgerechnet werden. Es ist ganz normal, dass wir in Veränderungsprozessen oder schwierigen Situationen gemischte Gefühle haben. Das Erfassen und Wertschätzen dieser Gemengelage ist der erste Schritt. Vorbehalte und Widerstände enthalten immer auch wertvolle Informationen darüber, wie der Prozess flüssiger gestaltet werden kann. Wenn die Vorbehalte ein wenig klarer werden und die Richtung, in die wir gehen wollen, klarer ist, können wir die Vorbehalte integrieren, einen Nutzen daraus ziehen und uns leichter auf den Weg machen. Wir können darauf achten, die positiven Anreize zu verstärken und die negativ hemmenden Gefühle zu verringern.

Einsatzgebiete des ZRM®

Ob in Führungskräfte trainings, im Coaching, in der Teamentwicklung, im Change, zur Burnout-Prophylaxe oder auch bei individuellen Zielsetzungen, der Prozess ist in den Grundzügen immer gleich. Dadurch ist ZRM® in vielen Fällen einsetzbar. Für spezielle Themenstellungen kann das ZRM® mit zusätzlichen Inhalten flankiert werden. Beispielsweise ist im Changemanagement eine vorgelagerte Bestandsaufnahme sinnvoll, um die Mitarbeiter besser abzuholen oder in der Arbeit mit Teams wird ein Team-Motto entwickelt. Maja Storch, Annette Diedrichs und Dominique Krüsi beschreiben in ihrem Buch „Durchstarten mit dem neuen Team“ einen möglichen Prozess beim Führungskräftewechsel sehr detailliert. Für erfahrene ZRM®-Trainer ist es eine gute Grundlage für die Arbeit in Teams und Projekten. Für Führungskräfte selbst ist die Haltungsarbeit ein sehr nützliches Element, neben den klassischen Tools für Leitungspersonen. Die Haltung spiegelt das eigene Standing, die Motivation und die Art und Weise wie die Führungskraft ihren Mitarbeitern begegnet wider. Wir sprechen dann von einer „Führungspersönlichkeit“, weil die Person als kongruent und authentisch erlebt wird.

Eine hilfreiche Haltung kann dazu beitragen, dass ES einfach und leicht geht und wir in ganz unterschiedlichen Situationen zieldienlich und intuitiv handeln.