

Das Zürcher Ressourcenmodell – ZRM®

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®, im Sinne der Lesbarkeit im Folgenden ZRM abgekürzt) wurde in den 1990er Jahren von Maja Storch und Frank Krause entwickelt. Beim ZRM handelt es sich um ein ressourcenorientiertes, psychoedukatives Selbstmanagement-Training, welches teilnehmende Personen darin unterstützt, die eigenen Selbstmanagement-Fähigkeiten zu entfalten und zu erweitern. Ursprünglich wurde das ZRM für die Zielgruppe angehender Lehrkräfte an der Universität Zürich entwickelt. Mit Hilfe einer Zusammenstellung verschiedener Selbstmanagement-Methoden war das ursprüngliche Ziel des Trainings die Prophylaxe von Burnout bei der Gruppe der angehenden Lehrerinnen und Lehrer. Im Laufe der Zeit wurde es auch für andere Zielgruppen geöffnet. Bei der Konzeption des ZRM integrierten die Autoren Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen bzw. Schulen der Psychologie, unter anderem aus der Verhaltenstherapie, dem Psychodrama, der analytischen Psychologie (C.G. Jung) und der Klientenorientierten Psychotherapie (C. Rogers). Ein Großteil der Inhalte des ZRM können neben dem Gruppensetting auch auf die Arbeit im Coaching mit Einzelpersonen angewendet werden.

Wie schon aus dem Namen des Modells ersichtlich wird, setzt das ZRM bei den Teilnehmenden an dem Prinzip der Aktivierung von Ressourcen an, welches als ein wesentlicher Wirkfaktor erfolgreicher (Psycho)Therapie gilt (vgl. Grawe, 1998, 2004). Als Ressource wird im Sinne des ZRM grundsätzlich erst einmal alles bezeichnet, das gesundheitsfördernde neuronale Netze in der Person aktiviert und das Erreichen entsprechender Ziele begünstigt (vgl. Storch & Krause, 2002).

Grundprinzipien des ZRM

1) Der Rubikon-Prozess

Der Name *Rubikon-Prozess* geht auf ein psychologisches Modell zurück, welches ursprünglich von H. Heckhausen (1989) und P.M. Gollwitzer (1990) entwickelt und später von Klaus Grawe (1998) erweitert wurde. Der Begriff ist an eine überlieferte Geschichte aus dem Jahr 49. v. Chr. angelehnt, in der Julius Caesar nach reichlicher Abwägung den Fluss Rubikon überquerte. Dieser Schritt über den Fluss stellt den Moment des Aufbruchs dar. Metaphorisch impliziert der Ausdruck „den Rubikon überschreiten“ ein unwiderrufliches Sich-Einlassen auf eine riskante Handlung. Wenn also die „Überquerung des Rubikons“ nicht gelingt, bleibt man am diesseitigen Ufer (übersetzt: im bisherigen Muster / Verhalten) und kommt nicht weiter. Gelingt aber ein Überschreiten dieser Schwelle, steht am Ende des Rubikon-Prozesses eine Handlung, durch die ein vorher definiertes Ziel realisiert bzw. erreicht wird. Damit eine solche Handlung zustande kommt, müssen die folgenden fünf Phasen durchlaufen werden:

1. Am Anfang steht ein *Bedürfnis*, welches oft ein unbewusster Wunsch oder ein noch wenig greifbares Unbehagen in Bezug auf eine bestimmte Situation darstellt.
2. Im Folgenden entwickelt der Klient / die Klientin im Training ein **Motiv**, das einem jetzt ausformulierten Wunsch entspricht, aber noch nicht handlungswirksam ist.

3. Nun wird das Motiv zur *Intention* und somit zum handlungswirksamen Ziel.
4. Mental bereitet sich der Klient / die Klientin in dieser Phase auf die konkrete Handlung vor, indem er/sie sich selbst in die Lage versetzt, zielorientiert zu handeln und somit in einen Zustand *präaktionaler Vorbereitung*.
5. Abschließend erfolgt die konkrete *Handlung* und zwar so, dass das beschriebene Ziel erreicht wird.

Zwischen der zweiten und der dritten Phase wird bildlich der Rubikon überschritten, da hier der Übergang von der Abwägung zum konkreten Ziel stattfindet.

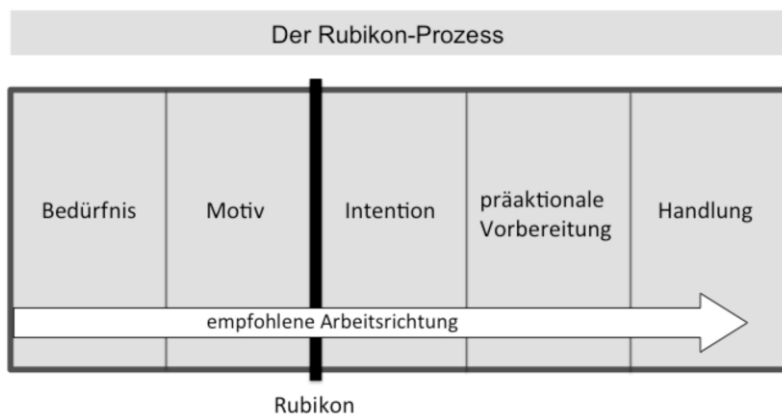


Abb. 1: Der Rubikon-Prozess im ZRM (vgl. Krause & Storch, 2006).

2) Die Somatischen Marker

Antonio Damasio führte 1996 den Begriff der *Somatischen Marker* ein, welcher automatische Körperreaktionen als Signale für emotionale Befindlichkeiten (Gefühle) beschreibt. Eine Handlung kann durch ihn gestartet werden, andererseits kann ein somatischer Marker auch auf unbewusster Ebene als Alarmsignal und Vorwarnung fungieren und stellen ein körpereigenes System zur Bewertung von Vorhersagen dar. Im Rahmen des ZRM-Trainings wird wiederholt mit positiven somatischen Markern („Felt Sense, was so etwas wie ein „gutes Bauchgefühl“ bedeutet) gearbeitet. Mit Hilfe von positiven somatischen Markern werden im ZRM unbewusste Bedürfnisse an die bewusste Oberfläche geholt. Diese Bedürfnisse können zu einer Motivationssteigerung und einer Intensivierung des Lernprozesses führen. Konkret werden die Klienten im Rahmen des ZRM dahingehend sensibilisiert, bei sich selbst (oder anderen) somatische Marker zu identifizieren und diese emotionalen Impulse für den Schritt von der zweiten in die dritte Phase des Modells (Vg. Abb. 1) zu nutzen (bildlich für den Schritt „über den Rubikon“).

3) Ressourcenaktivierung

Im ZRM werden unter Ressourcen „neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten, welche die KlientInnen im Laufe der Entwicklung verfolgen, unterstützend wirken“ (Stroch & Krause, 2017). Alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze im Gehirn aktiviert und dabei hilft, das

neu gebildete Netz, das Ziel einer Person, in erwünschtes Verhalten umzusetzen, gilt als Ressource. Im Laufe der Arbeit mit dem ZRM erarbeitet sich der Klient / die Klientin verschiedenen „Tools“, die sich am Ende im persönlichen „Ressourcenpool“ befinden: Ein Bild (Phase 1), ein Motto-Ziel (Phase 2), eine Erinnerungshilfen (Phase 3), das Embodiment (Phase 3) und eine soziale Ressourcen (Phase 4). Mit welcher Ressource der Klient / die Klientin langfristig am liebsten oder häufigsten arbeitet, ist der Person selbst überlassen. Alle im Ressourcenpool vorhandenen Ressourcen können das erwünschte neuronale Netzwerk aktivieren, daher ist der Klient in seiner Wahl des entsprechenden Tools frei. In allen Phasen der Arbeit im Rahmen des ZRM werden Ressourcen aktiviert bzw. bewusst gemacht.

Das ZRM-Training umfasst insgesamt fünf Phasen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Trainingsphase 1: Klärung des Themas

Aus der Bild-Kartei des ZRM (vgl. Krause & Storch, 2010) soll jede/r Teilnehmer/in ein Bild auswählen mit dem Hinweis „Welches Bild kann dir in deiner momentanen Lebenssituation und / oder bei deinem Thema als Ressource dienen?“. Das ausgewählte Bild soll optimalerweise starke, positive Gefühle in der Person auslösen. Die Klienten/innen werden dazu angehalten, bei der Bildauswahl ausschließlich auf das Gefühl zu achten, welches das Bild bei ihnen auslöst, und den Verstand so gut wie möglich „auszuschalten“. Im nächsten Schritt werden anhand eines „Ideenkorbs“ in Kleingruppen Assoziationen zu den jeweiligen Bildern der Teilnehmenden von den anderen Gruppenmitgliedern gesammelt. Die vorgetragenen Assoziationen sollen dabei optimalerweise an verschiedenen Sinneskanälen anknüpfen und sind absolut frei wählbar. Zudem ist von besonderer Bedeutung, dass die Assoziationen ressourcenorientiert formuliert sind. Die Person, um deren Bild es geht, achtet bei den vorgetragenen Assoziationen der anderen Gruppenmitglieder darauf, welche von den genannten Begriffen positive somatische Marker hervorrufen. Im nächsten Schritt folgt dann in Einzelarbeit die Auswahl bzw. Kennzeichnung von Lieblingsideen aus dem vorhandenen Ideenkorb mit Begriffen aus der Arbeit in der Kleingruppe. Anschließend beginnt eine Phase der Selbstreflexion für den / die Teilnehmende/n unter der Leitfrage „Warum reagiert mein Unbewusstes so positiv auf die ausgewählten Lieblingsideen?“. In diesem Schritt werden die Signale des Unbewussten dem bewussten Verstand zugänglich gemacht. Daraufhin wird ein momentaner Wunsch - angelehnt an die Lieblingsideen aus dem Ideenkorb - notiert. Die formulierten Wünsche sind häufig sehr metaphorisch, da sie sich ja aus Bildern (der Bildkartei im ersten Schritt) ableiten. Der Wechsel vom Thema zum Wunsch führt dazu, dass das (unbewusste) Bedürfnis des / der Teilnehmenden eine ressourcenorientierte Richtung hin zu etwas Attraktivem, Erwünschten erhält.

Trainingsphase 2: Vom Wunsch zum Motto-Ziel

Die Art und Weise der Formulierung von Zielen beeinflusst ihre Anziehungskraft bzw. die Handlungswirksamkeit für den Klienten / die Klientin. Das ZRM folgt der Annahme, dass eine Zielformulierung, die sich auf die *Haltung* der Person bezieht, eine stärkere emotionale Verbindung erzeugt als eine Zielbeschreibung, die sich auf ein konkretes Verhalten richtet. Im ZRM werden Ziele

dementsprechend als Beschreibung der *angestrebten inneren Haltung* des Klienten formuliert. Diese sogenannten *Haltungsziele* können auf verschiedene Situationen angewendet werden und unterscheiden sich somit von solchen Zielen, die konkrete Verhaltensweisen formulieren und die meist (nur) auf ganz bestimmte Situationen beschränkt sind. Haltungsziele hingegen stellen das Handeln eines Menschen unter ein bestimmtes Motto (vgl. Storch & Krause, 2017) und werden daher auch „Motto-Ziele“ genannt, die sich wiederum durch drei Kennzeichen charakterisiert lassen: Motto-Ziele beschreiben eine Haltung, sie sind im Präsens formuliert und sie benutzen eine bildhafte Sprache (vgl. Krause & Storch, 2017). Die persönlich gebildeten Metaphern beschreiben eine gewünschte innere Haltung (z.B. „Mit Bärenruhe gehe ich meinen Weg“). Die metaphorische Sprache und die spezifischen Charakteristika des Bildungsprozesses lassen Motto-Ziele besonders effektiv Emotionen auszulösen und regulieren (Dyllick 2018; Storch und Krause 2017). Die formulierte innere Haltung kann sogleich gefühlt und erlebt werden (Storch und Krause, 2017). Im Folgenden werden drei Kernkriterien für ein handlungswirksames Motto-Ziel erläutert, die bei der Zielformulierung im Sinne des ZRM zu beachten sind:

1. Das Ziel ist als (positives) Annäherungsziel formuliert (und nicht als Vermeidungsziel)
2. Das Ziel muss 100 Prozent unter der Kontrolle des Klienten stehen
3. Das Ziel erzeugt ein positives Gefühl

1.) Das Ziel wird so formuliert, das es beschreibt, wie der Mensch sein will und nicht, wie er nicht sein/handeln will. Des Weiteren darf die Zielformulierung hochgesteckt sein, da es sich ja um eine Annäherung handelt und der Klient sich dem Ziel nähert und es nicht bis zu einem bestimmten Datum bzw. Zeitpunkt erreicht haben muss.

2.) Das Ziel steht vollständig unter der Kontrolle der Person, die es formuliert. Ist ein Klient erfolgreich in der Erreichung seines Zieles, kann er sich diesen Erfolg dann auch hundertprozentig selber zuschreiben. Zudem ist wahrscheinlich der Einsatz für die Erreichung eines Zieles umso größer, je mehr der Klient das Gefühl hat, es aus eigener Anstrengung erreichen zu können.

3.) Das Ziel soll dem Klienten ein gutes Gefühl geben, da ansonsten die Gefahr besteht, dass es beim ersten Widerstand aufgegeben wird. Ist die Zielformulierung noch emotional „halbherzig“, wird sie so lange umformuliert, bis sie sich auf einen positiven, übergeordneten Zustand bezieht.

Trainingsphase 3: Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool

Die bereits erarbeiteten Ressourcen (Bild aus Bildkartei, formuliertes Motto-Ziel) werden von den Teilnehmenden in den persönlichen Ressourcenpool eingetragen. Um die Wirksamkeit und Präsenz der Ressourcen zu verstärken, werden zusätzlich Erinnerungshilfen gebildet. Diese können mit dem Motto-Ziel entweder auf der bewussten Ebene als Zielauslöser oder auf der unbewussten Ebene als Primes in Verbindung stehen. Zielauslöser aktivieren in einer Situation bewusst das Motto-Ziel und somit das neue Handeln. Primes wirken unbewusst und aktivieren das gewünschte neuronale (gesundheitsfördernde) Netz ohne bewusste Aufmerksamkeit und haben unbewusstes Lernen zur Folge.

Bei Erinnerungshilfen handelt es sich im ZRM immer um Gegenstände, wobei z. B. Düfte und Musik auch als Gegenstände zählen. Diese Gegenstände sollten unter der Kontrolle des / der Teilnehmenden liegen. Sie können mobil (Schmuck, Schlüsselanhänger, Kleidung etc.) oder stationär (Bilder, Vorhang, Zimmerpflanze etc.) sein. Zudem handelt es sich optimalerweise um neue Gegenstände, da alten Gegenständen oft bereits assoziativ besetzt sind.

Eine weitere Verankerung des Motto-Ziels erfolgt in Form des Embodiment, bei dem der Körper als Ressource für die Codierung des neuronalen Netzwerkes dient. Embodiment bedeutet *Verkörperung* und bezieht sich auf die Wechselwirkung von körperlichem und psychischen Geschehen. Barsalou (2015) geht davon aus, dass jede Kognition und jede Emotion eine sensomotorische Komponente haben. Somit wird dem Körper eine wichtige Rolle bei der Verarbeitung von Informationen zugeschrieben. Psyche und Körper wirken im Sinne des Embodiment-Ansatzes permanent aufeinander ein und sind somit untrennbar miteinander verbunden (vgl. Stroh & Weber, 2015). Wenn sich eine Person ein Ziel gesetzt hat gelingt ihm die Erreichung dieses Zieles im Sinne des Embodiment-Ansatzes besser, wenn zusätzlich zum Ziel eine Körperhaltung erarbeitet wird, die die innere Haltung des Ziels repräsentiert. Da Körper und Psyche in Wechselwirkung stehen, führt die Einnahme einer bestimmten Körperposition wiederum zu einer Gefühlsregung bzw. einer bestimmten Stimmung. Die Körperarbeit stellt somit eine wichtige Technik dar, die eigenen Gefühle zu steuern. Des Weiteren lassen sich durch die Körperhaltung auch Informationsverarbeitungsprozesse beeinflussen. Wichtig ist, dass der Klient / die Klientin die entsprechende ressourcenaktivierende Körperposition selbst auswählt. Im Coachingprozess könnte die Embodiment-Arbeit mit der Frage nach dem, was das Motto-Ziel im Körper des Coachees auslöst, beginnen. Gemeinsam erarbeiten Coach und Coachee eine hilfreiche Körperposition, die das gewünschte neuronale Netz aktiviert. Nimmt der Coachee dann diese Körperhaltung auch in anderen Situationen ein, werden im besten Fall automatisch die entsprechenden Ressourcen und das Motto-Ziel aktiviert.

Trainingsphase 4: Mit meinen Ressourcen zielgerichtet handeln

Die Teilnehmenden werden in dieser Phase mit unterschiedlichen Situationstypen konfrontiert, die ihnen im Alltag im Hinblick auf ihr Motto-Ziel zukünftig begegnen können. Dies gilt der Vorbereitung auf die Zeit nach dem Training. Zu jedem der drei Situationstypen schlägt das ZRM ein spezifisches Vorgehen vor. Die Situationstypen lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Situationstyp A: Die Verwirklichung des Motto-Zieles gelingt automatisch und einfach.
- Situationstyp B: Die Verwirklichung des Motto-Ziels ist schwierig, allerdings können diese Situationen vorhergesehen und vorbereitet werden.
- Situationstyp C: Diese Situationen treten überraschend auf und können nur schlecht vorbereitet werden. Sie erschweren die Realisierung des Motto-Ziels ggf. erheblich.

Die Wahrnehmung für die unterschiedlichen Situationstypen wird geschult und es werden konkrete Maßnahmen bzw. Handlungen im Umgang mit den verschiedenen Situationstypen erarbeitet. In Situationen des Situationstyps A ist es wichtig, sich selbst für das neuen Verhalten und somit den

erzielten Erfolg zu loben, auch wenn es sich aus Sicht der Person ggf. um „Lapalien“ handelt. B-Situationen werden im Training auch als „Fitnessstudio für das neuronale Netz“ (Storch & Krause, 2017) beschrieben. Mögliche B-Situationen, die im Alltag des Klienten auftreten könnten, werden sehr genau beschrieben und der Einsatz von Ressourcen für die Bewältigung der eventuell auftretenden Situation mit Hilfe der Ideenkorb-Methode in Kleingruppen geplant. Hier können beispielsweise soziale Ressourcen oder das Erstellen von Wenn-Dann-Plänen hilfreich sein. C-Situationen beschreiben Szenarien, in denen der Klient voraussichtlich an Grenzen stoßen wird und ggf. auch Frustration zu bewältigen hat. Es werden daher sogenannte „Erste-Hilfe-Programme“ entwickelt, die in überraschend auftretenden Situationen eingesetzt werden können. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden in Bezug auf C-Situationen im Training lernen, solche Situationen zu erkennen und sich nicht übermäßig lange über das eventuelle Versagen in einer C-Situation zu ärgern. Es werden mögliche Gemeinsamkeiten und Vorläufersignale solcher C-Situationen identifiziert und Wenn-Dann-Pläne entwickelt.

Trainingsphase 5: Transfer, Integration und Abschluss

In der fünften und letzten Trainingsphase geht es um den Alltagstransfer des Gelernten. Hierzu wird beispielsweise ein Haupthindernis von jedem Teilnehmenden beschrieben, mit dem realistischere Weise im Alltag zu rechnen ist. In Kleingruppen werden erneut mit Hilfe der Ideenkorb-Methode Tipps und Tricks für Verhaltensweisen im Umgang mit dem Haupthindernis erarbeitet. Des Weiteren wird die Trainingsgruppe zur sozialen Ressource. Dies geschieht entweder in der Form, dass Tandems gebildet oder sogar ganze Netzwerke geschlossen werden. Hier soll möglichst auf räumliche Nähe, Sympathie und auf eine beidseitige Verbindlichkeit geachtet werden. Wie genau die Teilnehmenden nach dem Ende des Trainings diese gegenseitige Unterstützung im Einzelnen gestalten, erarbeiten sie mit dem / der Tandem- oder Netzwerkpartner/in und bleibt ihnen überlassen.

Abschließend werden in Form eines Reflexionsbogens oder eines Bildes der Trainingsprozess und die Trainingsergebnisse reflektiert. Im Hinblick auf die Zeit nach dem Training (die nächsten zwei bis sechs Monate) wird die Aussicht auf mögliche Follow-Up-Veranstaltungen eröffnet, die den Teilnehmenden durch einen Erfahrungsaustausch die Möglichkeit der Verstärkung von Erfolgen und die Betrachtung des persönlichen Entwicklungsprozesses ermöglichen. Zudem können bei solch einer Veranstaltung die Motto-Ziele überarbeitet oder erweitert werden, neuen Ressourcen erarbeitet oder der Einsatz bereits vorhandener Ressourcen optimiert werden. Abschließend werden die Klienten dazu aufgefordert, das Training noch einmal Revue passieren zu lassen (anhand der Flipcharts, des Materials) und jede/r Teilnehmende formuliert eine Haupteckdaten aus dem Training für sich.

Quellenverzeichnis

Barsalou, L. W. (2015). „Situated conceptualization: Theory and application.“ In Y. Coello & H. M. Fischer (Hrsg.), *Foundations of embodied cognition*. East Sussex: Psychology Press.

Dyllick, T. (2018) „Turning Duty into Joy! Selbstregulation mit Motto-Zielen mit dem ZRM-Onlinetool“ in *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Ausgabe 2/2018.

Grawe, K. (1998) „Psychologische Therapie“. Hogrefe

Krause, F. und Storch, M. (2006) „Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM“ F. Krause und M Storch. *Psychologie in Österreich*.

Storch, M. und Krause, F. (2017). „Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)“. Hogrefe.

Storch, M. und Weber, J. (2015) „Embodiment und seine Bedeutung für das Coaching.“ in Greif et al. (Hrsg.) „Handbuch Schlüsselkompetenz im Coaching“. Springer.

Storch, M. (2009) „Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation“ in Birgmeier, B. (Hrsg.): „Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?“ VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Storch, Maja (2000) „Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM“ in *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, Ausgabe 3/2000.

www.zrm.ch (Abruf 06.09.2020)

www.zrm-training.de (Abruf 05.09.2020)