

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

17

Lebenswandel

Arbeitsformen für ein erfülltes Leben

Perspektivwechsel

Leben und Arbeiten im Zeitalter der Vernetzung

Good work, good culture

Wie Google Mitarbeiterzentrierung lebt

Die Kunst des Fokussierens

Daniel Goleman zu präsender Führung

Alles Selbstläufer?

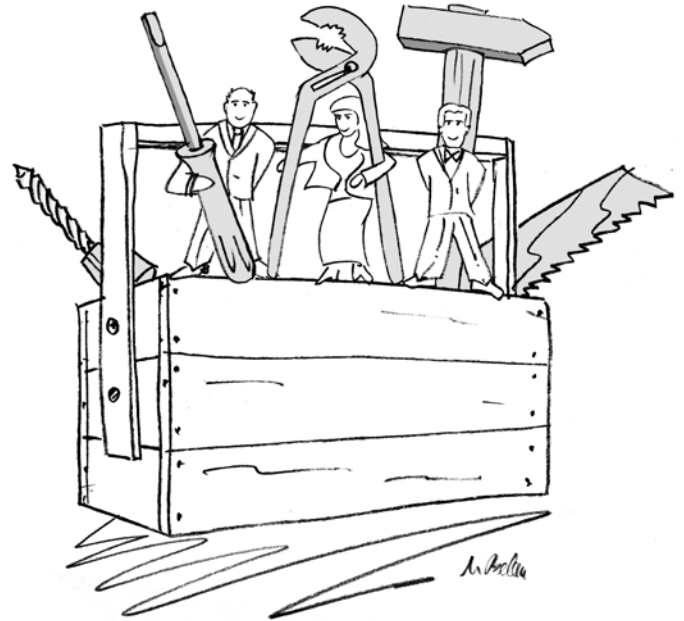
Anreizsysteme der Digital Stars

Spirit – the Game

Unternehmenswerte spielerisch umsetzen

Aufblühen statt Ausbrennen

Von der Wissenschaft des gelingenden Lebens



Werkzeugkiste (53)

Das Zürcher Ressourcen Modell

Johannes Storch, Anke Breiter und Maja Storch

Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) unterstützt den Resilienzaufbau bei Veränderungsprozessen.

Stress und Burn-Out sind in unserer Gesellschaft trotz hohem Wohlstand und geringerer körperlichen Alltagsbelastungen sehr präsent und verursachen hohe Kosten im Gesundheitswesen. Auf der Suche nach Abhilfe stößt man unweigerlich auf das Zauberwort «Resilienz». Unter Resilienz versteht man eine psychische Widerstandsfähigkeit, die es ermöglicht, die eigene körperliche und seelische Gesundheit auch in belastenden Situationen zu erhalten (Wink 2016). Resiliente Menschen bleiben physisch und psychisch gesund, kommen besser mit Belastungen zurecht und haben mehr Freude am Leben. Die erste wissenschaftliche Untersuchung der Resilienz begann bereits 1955 auf der hawaiianischen Insel Kauai und beobachtete über 32 Jahre hinweg alle im Jahr 1955 dort geborenen Kinder in ihrer Entwicklung. Das Hauptziel bestand darin, die langfristigen Konsequenzen perinataler Komplikationen und

risikoreicher Entwicklungsbedingungen für die individuelle Entwicklung und Anpassungsfähigkeit zu erfassen. Hierbei wurden personale, familiäre und soziale Schutzfaktoren für eine hohe Resilienz gegenüber Belastungen identifiziert. Familiäre und soziale Schutzfaktoren beziehen sich auf die Kindheit, darauf haben Betroffene keinen Einfluss. Auf die personalen Schutzfaktoren hingegen, zu denen unter anderem Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstkontrolle und Selbstregulation zählen, kann man auch noch im Erwachsenenalter Einfluss nehmen. Ein gutes soziales Netzwerk ist laut allen Forschungsansätzen ein weiterer wichtiger Baustein von Resilienz. Wir wollen hier jedoch eine Methode vorstellen, die Menschen befähigt, ihre innere Haltung – beruflich und privat – so zu ändern, dass sie einen besseren Umgang mit ihren individuellen Belastungen finden.

Kontext der Methode

Personale Resilienz zeigt sich dann, wenn Gesundheit von Individuen möglich ist, obwohl sie psychisch belastenden Situationen ausgesetzt sind oder waren. Resilienz im Erwachsenenalter ist in der internationalen Forschung vergleichsweise wenig untersucht, der Hauptanteil der Resilienz-Forschung bezieht sich auf Kinder und Jugendliche (Werner, Biermann & French 1971). Inzwischen lässt sich aber eine Verschiebung der Untersuchungen hin zu einer zunehmenden Betrachtung der gesamten menschlichen Lebensspanne erkennen. Interventionsbezogene Resilienz-Forschung, also Forschung, die auf die positive Beeinflussung der Resilienz Erwachsener abzielt, rückt ins Blickfeld seitdem Resilienz als eine im Lebenslauf durchaus veränderbare Größe und nicht mehr als stabile Eigenschaft erkannt wird. Mit einem Resilienz-Fragebogen kann die individuelle Ausprägung von Resilienz ermittelt werden (siehe Abbildung 1, vollständiger Download unter <http://hbfm.link/2336>).

Warum ist heute Resilienz eigentlich in aller Munde? Laut Gesundheitsreport 2016 der DAK gehören psychische Erkrankungen zu den häufigsten und kostenintensivsten Erkrankungen unserer Zeit. Im Jahr 2015 gingen 16,2 Prozent aller betrieblichen Fehltag auf das Konto von psychischen Erkrankungen und es zeigte sich, dass diese Zahl wie schon in den letzten zehn Jahren weiter angestiegen ist. Ein Grund dafür ist, dass viele Wirtschaftsunternehmen und auch die öffentliche Verwaltung verstärkt unter Wettbewerbsdruck stehen. In Folge kommt es zu Arbeitsverdichtungen, Rationalisierungen und vielfach zu Personalabbau. Aus dieser Situation können belastende und

krankmachende Arbeitsbelastungen (z. B. Stressbelastungen) entstehen, die zu einem Anstieg des Krankenstandes führen. 58 Prozent der Befragten gaben im Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schon 2012 an, vor allem den starken Termin- und Leistungsdruck als belastend zu empfinden. Zur gleichen Zeit forderte der Deutsche Ärztetag 2012, dass sich die Arbeitswelt wieder dem Menschen anpassen muss, statt vorrangig Renditeerwartungen zu erfüllen. Diese Idee klingt sicher für alle betroffenen Menschen verlockend, ist aber wenig realistisch.

Mit einem Fragebogen kann jeder Interessierte selbst seine momentane Stressbelastung feststellen (vollständiger Download unter <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/TEST/STRESS/Test.shtml>).

Selbstregulation in der PSI-Theorie

Resilienz wird häufig mit Begriffen wie Salutogenese (Gesund-erhaltung), Hardiness (Widerstandsfähigkeit), Coping (Bewältigungsstrategien), Selbstwirksamkeit (in einer Situation aus sich heraus geeignete Handlungs-Strategien entwickeln und nutzen können) oder Selbstregulation (Summe der bewussten und unbewussten Vorgänge, mit denen Menschen ihre Aufmerksamkeit, Emotionen und Handlungen steuern) in Verbindung gebracht. Wir wollen uns in diesem Artikel mit der Selbstregulation, also der Art und Weise wie Menschen ihre Emotionen und Handlungen steuern können, um gut mit belastenden Situationen umzugehen, beschäftigen. Den individuellen Umgang mit der Selbstregulation und Selbstkontrolle (die zweite Möglichkeit seine Emotionen und sein Handeln zu steuern) untersuchte Julius Kuhl in seiner PSI-Theorie (Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen). Sie erklärt wie wir unsere Pläne, Absichten und Vorsätze in Handlung umsetzen und unterscheidet zwei verschiedene Möglichkeiten der Selbststeuerung:

1. *Die Selbstkontrolle*, mit deren Hilfe man durch innere Selbst-zucht bestimmte Aufgaben oder Handlungspläne bewältigen kann. Diese Form der Selbststeuerung wird immer dann benötigt, wenn die Handlungsabsicht nicht durch einen eigenen, starken Handlungswunsch unterstützt wird oder sogar den eigenen Bedürfnissen zuwiderläuft. Allerdings zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass die Selbstkontrolle gleichzeitig mit einem erhöhten Cortisol-Spiegel, also mit einer Erhöhung des Stresshormons einhergeht. Dieses kann, wenn es über lange Zeit auf einem hohen Niveau bleibt, zu physischen und psychischen Schäden führen.

2. *Die Selbstregulation*, bei der selbstkompatible und zum jeweiligen Menschen passende, durch positive Emotionen unterstützte Ziele gebildet und verfolgt werden. Hier haben Menschen Zugang zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen,

Abbildung 1
Ein Fragebogen ermittelt die individuelle Ausprägung von Resilienz

Beispielitems des Resilienz-Fragebogens RS-13

1. Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.
2. Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.
3. Ich lasse mich nicht so schnell aus der Bahn werfen.
4. Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.

Skala von 1 bis 7:
1 = nein, stimme nicht zu, 7 = ja, stimme völlig zu

Abbildung 2

Ein Selbsttest zur PSI-Theorie gibt Einblick zum eigenen Status

Bestandsaufnahme PSI: Auszüge des PSI-Selbsttests

1. Wenn etwas passiert, das mich sehr traurig macht, komme ich aus eigener Kraft rasch wieder auf die Beine.
2. Wenn zu viele unerledigte Aufgaben mich schwächen oder lähmen, dann kann ich mich bei Bedarf gut wieder in Schwung bringen.
3. Wenn ich gerade einen heftigen Streit mit einer für mich wichtigen Person hatte, fällt es mir schwer, eine anstehende wichtige Aufgabe in Angriff zu nehmen.
4. Wenn wegen zu großer Arbeitsbelastung meine Leistungsfreude sinkt, dann habe ich Mühe, aus meinem Motivationstief heraus zu kommen.

Skala von 1 bis 7:

1 = nein, stimme nicht zu, 7 = ja, stimme völlig zu

sie handeln also im Einklang mit sich selbst. Die Betroffenen können sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Sie haben ein gutes Gespür dafür, was ihnen guttut und vermeiden automatisch Situationen, die sie belasten könnten. Um herauszufinden, was ihre Wünsche und Bedürfnisse sind, müssen sie auf ihre Affekte und Gefühle achten (Kuhl 2001).

Affekte und Gefühle

Unter Affekten versteht man die einfachsten Gefühle oder Gefühlsregungen. Diese entstehen ganz ohne bewusste Überlegungen oder Erkenntnisse auf einer höheren Ebene im Gehirn, auf der zwischen positiven und negativen Affekten unterschieden wird. Weil im Gehirn positive und negative Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, diese Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Bei positiven Affekten spielt der Nucleus accumbens als Teil des Belohnungssystems eine große Rolle, bei negativen Affekten die Amygdala, als Teil des Bestrafungssystems. Aufgrund dieser beiden separaten Systeme ist es möglich, dass jemand auf ein und dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren. Der Betreffende hat dann «gemischte Gefühle».

Die PSI-Theorie beachtet zusätzlich die Stärke der Affekte. Positive und negative Affekte können sowohl gedämpft, als

auch aktiviert sein. Dadurch ergeben sich vier Möglichkeiten, die jeweils ein anderes Funktionssystem in Gang setzen. Das Zusammenspiel dieser vier Funktionssysteme ist verantwortlich dafür, wie Menschen die Welt wahrnehmen, wie sie denken, fühlen und handeln. Jeder verfügt über alle diese Funktionssysteme, arbeitet allerdings bevorzugt in einem oder zwei davon. Um sein volles Potenzial auszuschöpfen und angemessen zu reagieren, wäre es jedoch von Vorteil, wenn jemand beliebig zwischen den einzelnen Affektlagen hin- und herwechseln könnte. Hier setzt die PSI-Theorie an, die ihre Anwender zu Experten aller vier Funktionssysteme machen will. Mit ei-

Die vier Funktionssysteme der PSI-Theorie

1. Gedämpfter negativer Affekt oder «Das Selbst»

Im gedämpften negativen Affekt sind wir Mr. und Mrs. Sorglos, die für jedes Problem eine Lösung parat haben. In diesem sogenannten Funktionssystem können wir gut mit Stress umgehen, wissen was uns gut tut und vermeiden Situationen, die uns belasten. Der Nachteil: Wir verlieren den Blick für negative, aber wichtige Details und werden von anderen oft als unnahbar und oberflächlich wahrgenommen.

2. Aktivierter negativer Affekt oder «Das Fehler-Zoom»

In diesem Funktionssystem ist unser sogenanntes Fehler-Zoom aktiviert: Wir finden jedes Haar in der Suppe, sind empfindlicher als üblich und stolpern über jede noch so kleine Ungereimtheit. Wenn es um Genauigkeit und Fehlervermeidung geht, ist dieser Affekt von Vorteil, weil wir sehr genau und sorgfältig arbeiten. Wenn wir jedoch dauerhaft darin verweilen, laufen wir Gefahr, dass uns andere als überkritisch, kleinlich und humorlos wahrnehmen. Außerdem verlieren wir das Gespür dafür, was gut für uns wäre – dies führt auf Dauer zu Überlastung und Erschöpfung.

3. Aktivierter positiver Affekt oder «Die intuitive Verhaltenssteuerung»

Im aktivierten positiven Affekt sind wir schnell zu begeistern und sprühen vor Elan, Langeweile ist ein Fremdwort für uns. Statt lange über etwas nachzudenken, probieren wir es lieber gleich aus. Das kann auch nach hinten losgehen. In diesem Funktionssystem können wir leicht die Folgen unseres Verhaltens aus den Augen verlieren – am Ende folgt dann das böse Erwachen. Etwas mehr Planung und Geduld würde uns dann nicht schaden.

4. Gedämpfter positiver Affekt oder «Der Verstand»

Ganz anders hingegen, wenn wir vom gedämpften positiven Affekt gesteuert werden. Dann haben wir eher Probleme damit, ins Handeln zu kommen. Zunächst muss schließlich alles genau durchdacht werden, damit uns kein Fehler passiert. Was im Einzelfall durchaus angebracht sein mag, raubt uns dauerhaft die Spontaneität im Leben und macht uns zu eher langweiligen Zeitgenossen.

nem Selbsttest zur PSI-Theorie (Abbildung 2, vollständiger Download unter <http://hbfm.link/2337>) kann die Affektstärke ermittelt werden.

Aus Sicht der PSI-Theorie verfügen jene Menschen über eine hohe Resilienz, die einen guten Zugang zu ihrem Selbst haben und in der Lage sind, negativen Affekt zu dämpfen. Das Selbst gilt als der Teil des Erfahrungsgedächtnisses, welcher sich auf die eigene Person mit all ihren Bedürfnissen, Vorlieben, Ängsten, aber auch Fähigkeiten und Werten bezieht. Es hat den Zugang zu sämtlichen Lebenserfahrungen, die in einer bestimmten Situation wichtig sein können. Aber woher wissen wir eigentlich, was wir wirklich wollen? Diese Frage ist schwieriger zu beantworten, als es auf den ersten Blick scheint. Laut Julius Kuhl liegt es daran, dass Menschen zu ihrem «Selbstsystem», in dem Motive und Werte gespeichert sind, keinen direkten Zugang über den Verstand haben. Das Selbst sitzt im Unbewussten und äußert sich eher subtil über Gefühle. Nehmen Menschen diese Gefühle nicht wahr oder nicht ernst, erkennen sie nicht, was ihnen selbst am besten entspricht. Wo der Zugang zu den ureigenen Zielen fehlt, haben fremde Ziele leichtes Spiel: Wer keine eigenen Ziele hat, läuft in Gefahr von Menschen gesteuert zu werden, die hier klar aufgestellt sind. Die Frage, was jemand wirklich will, ist daher essenziell für dessen persönliches Wohlbefinden und ein motiviertes Handeln (Storch, Morgenegg, Storch & Kuhl 2016).

Darstellung der Methode

Einen guten Ansatz herauszufinden was man wirklich will, bietet das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Dieses startet im Vergleich zu vielen anderen Selbstmanagement-Methoden nicht mit Verstandesarbeit, sondern mit der Exploration des eigenen Unbewussten. Da dieses Vorgehen für viele Menschen ungewohnt ist, wollen wir die entsprechenden Schritte am Beispiel einer Führungskraft vorstellen, deren Unternehmen gerade eine großflächige Restrukturierungsmaßnahme durchführt. Solche Maßnahmen werden bei vielen Betroffenen als Bedrohung oder konkrete Gefahr wahrgenommen, sie bedeuten Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten, lassen eine Verschlechterung der persönlichen Situation befürchten, können das subjektives Gefühl mit Veränderung nicht fertig zu werden erzeugen und bescheren zusätzliche Arbeit neben dem Tagesgeschäft.

So auch bei Christoph, der ein Team von sieben Mitarbeitenden führt und einerseits die Sorgen seines Teams auffangen muss und sich andererseits mit der Geschäftsführung herumschlägt, die sich ausschließlich an wirtschaftlichen Kennzahlen orientiert. Christophs Vorgesetzter erwartet trotz neuer Geschäftsauf-

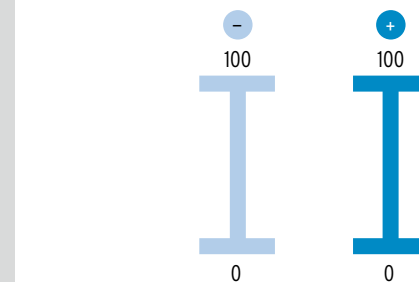
stellung die früheren Umsätze und Gewinne. Das ist zurzeit nicht zu leisten, meint Christoph und schildert seine Emotionen als Mischung aus Wut und Hilflosigkeit.

Schritt 1: Klarheit zur Gefühlslage und Affektbilanz

Bei der Affektbilanz wird eine visuelle Analogskala ohne Zahleneinteilung benutzt. Auf dieser Skala werden zunächst negativer und positiver Affekt eingetragen, schnell und einfach nach Gefühl ohne darüber nachzudenken. Ein Affekt taucht innerhalb von 200 Millisekunden auf (Abbildung 3).

Christoph trägt auf der negativen Seite - 60 ein und auf der positiven Seite +30.

Abbildung 3
Affektbilanz



Schritt 2: Ursachenforschung

Wenn die Affekte visualisiert sind, kann sich der Betroffene konkrete Gedanken darüber machen, was die Gründe für die Affekte sind: Was stresst ihn besonders und was ist vielleicht trotz allem Unbehagen positiv an der Situation?

Für den negativen Affekt mit -60 fallen Christoph verschiedene Gründe ein: die Ignoranz seines Vorgesetzten, die abwehrende Haltung einiger seiner Mitarbeiter, die vielen Überstunden, die deutlich geringeren Umsätze. Für die +30 nennt er die Herausforderung, die Neuaufstellung zu meistern und das Wissen, dass die Reorganisation für das Unternehmen wichtig ist.

Schritt 3: Affektziel und gewünschte Affektbilanz

Jetzt wird festgelegt, wie das zukünftige Affektziel aussehen soll. Wohin muss es sich entwickeln, damit jemand besser mit der Situation umgehen kann? Muss der negative Affekt weniger werden, braucht der Betroffene mehr positiven Affekt, oder soll beides passieren? Hier legt jeder selbst seine gewünschte Affektbilanz fest. An dieser Stelle sind auch weiterhin negative

Emotionen, die mit der Situation einhergehen, erlaubt – nichts wird schön geredet, denn es ist illusorisch, belastende Situationen oder auch Personen könne man durch Umdenken plötzlich prima finden.

Christoph legt als Affektziel fest, der negative Anteil solle auf -30 sinken, einfach weil er wieder mit mehr Freude zur Arbeit kommen will. Ein bisschen Ärger gibt es immer, meint er, deshalb muss der Anteil bei ihm nicht auf 0 steigen, doch soll er deutlich geringer werden. Der positive Affekt soll auf +50 steigen, damit Christoph wieder genug Motivation hat, um auch seine zögerlichen Kollegen mitzureißen.

Schritt 4: Themenspezifische Bilderwahl

Der nächste Schritt besteht in der Bilderwahl, um die unbewussten Bedürfnisse zu explorieren. Unser bewusstes Funktionssystem, der Verstand, braucht Fakten, Tabellen und Argumente, um sich eine Meinung zu bilden. Unser unbewusstes System, das Selbst, arbeitet weitgehend vorsprachlich und kann sich am besten über Bilder äußern (Bucci 2002). Hier empfiehlt sich eine themenspezifische Bilderwahl, die mit der Frage erfolgt: «Welches Bild kann mir dabei helfen, mein Affektziel zu erreichen?» Suchen Sie ein Bild mit dem Gefühl und nicht mit dem Verstand aus. Kennzeichen für ein geeignetes Bild ist ein starkes positives Gefühl. Eine Auswahl an ressourcenorientierten Bildern finden Sie kostenlos auf der Seite www.zrm.ch im Online Tool.

Christoph wählt ein Bild mit einer Segelyacht auf dem Ozean.

Schritt 5: Füllen des Ideenkorbs

Ein Ideenkorb (eine Brainstorming Technik) zum ausgewählten Bild hilft, herauszufinden was dem Selbst des Betroffenen so gut an diesem Bild gefällt. Dazu kann dieser entweder andere Menschen befragen, die ihm positive Ideen zu seinem Bild geben, eigene Einfälle notieren oder die im Onlinetool hinterlegten Ideenkörbe nutzen, sofern er daraus ein Bild gewählt haben.

Christoph findet seinen Ideenkorb im Onlinetool.

Schritt 6: Auswerten des Ideenkorbs

Der folgende Schritt besteht in der Auswertung des befüllten Ideenkorbs. Dabei werden alle Ideen markiert, die auf der Affektskala eine Bewertung von -0 auf der negativen Seite und +70 oder mehr auf der positiven Seite erhalten. Die Vorschläge zur Weiterarbeit müssen allesamt stark motivierend sein und dürfen keine negative Tönung haben. Der Betroffene muss die Worte spontan toll finden, sonst eigenen sie sich nicht.

Christoph übernimmt aus seinem Ideenkorb folgende Lieblingsworte: Wind im Segel, den Wind nutzen, der Kapitän lenkt das

Schiff, den Kurs bestimmen, auf Entdeckungsreise gehen, am Steuer stehen.

Schritt 7: Vom Lieblingswort zum Motto-Ziel

Der nächste Schritt besteht nun darin, sich aus den Lieblingsworten ein Motto-Ziel zu bauen. Dazu nehmen sich die Beteiligten ihre Lieblingsworte und formen daraus – ähnlich wie bei Scrabble – ganze Sätze. Als Zwischenschritt lassen sich folgende Satzanfänge mit den individuelle gewählten Worten ergänzen: Ich will handeln wie..., Ich will sein wie..., Ich will mich fühlen wie... Danach streichen die Beteiligten das «will» und formulieren neu.

Es gibt insgesamt drei Kennzeichen für Motto-Ziele

- Ein Motto-Ziel beschreibt eine Haltung
- Ein Motto-Ziel ist im Präsens formuliert
- Ein Motto-Ziel benutzt eine bildhafte Sprache

Christoph formuliert zunächst: Ich will handeln wie ein Kapitän auf seinem Schiff, der die Segel setzt und den Kurs auf seiner großen Fahrt bestimmt. Daraus entsteht dann sein Motto-Ziel: Als Kapitän auf meinem Schiff, setze ich Segel und bestimme den Kurs auf meiner großen Fahrt!

Schritt 8: Vision einer besseren Zukunft

Im abschließenden Schritt überlegen sich die Beteiligten, welche Vorteile ihre neue Haltung mit sich bringen wird.

Für Christoph ändert sich sowohl die Haltung gegenüber seinem Vorgesetzten – er will dessen Ignoranz nicht mehr persönlich nehmen – als auch jene gegenüber seinen Mitarbeitern, da diese mit ihm im Boot sitzen. Mit der Haltung eines Kapitäns der weiß, dass er sein Schiff auch durch raue Gewässer steuern kann, fühlt er sich stark genug, eigene Regeln aufzustellen. (Storch & Krause 2014)

Durch die Schritte 4 bis 8 führt auch das Online Tool auf der Seite www.zrm.ch, welches Interessierte benutzen können.

Tool Bildwahl mit Affektziel

- Affektbilanz zur unangenehmen Aufgabe eintragen
- Affektziel festlegen
- Bild für Affektziel suchen
- Ideenkorbvorgehen
- Ideenkorbauswahl
- Motto-Ziel-Bildung
- Abschlussfrage: Welche Vorteile bringt es mir, wenn ich mit der Haltung meines Motto-Ziels an die unangenehme Aufgabe herangehe?
- Entscheidungsfrage: Möchte ich mit der neuen Haltung arbeiten, ja oder nein? Wenn ja: warum? Wenn nein: warum?

Die skizzierte Methode lässt sich auch gut in Gruppen anwenden. Hier nimmt die Beraterin eine Moderatorenrolle ein, um in Schritt 1 die Ärgernisse, Ängste und Sorgen des Teams zu explorieren. Geduld und Offenheit sind an dieser Stelle eine wichtige Voraussetzung, um das nötige Vertrauen bei den Betroffenen zu schaffen. Externe Berater haben hier sicher die besseren Chancen, da ihnen keine Parteilichkeit unterstellt wird. Wenn die verschiedenen Punkte zusammengetragen und visualisiert sind, wählt jede Person sein Haupttätigkeitsfeld aus und beginnt unter Anleitung mit den weiteren Schritten.

Fallstricke bei der Anwendung des ZRM

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des ZRM ist die Exploration des Unbewussten. Um herauszufinden, welche Lösungsvorschläge das Unbewusste zur momentanen Situation hat, muss der Anwender der ZRM für gute Umgebungsbedingungen sorgen. Deshalb empfehlen wir, sich dafür einen ruhigen Ort zu su-

chen und sich mindestens 30 Minuten Zeit zu nehmen. Um das Unbewusste zu erforschen, braucht man Zugang zu seinen Gefühlen. Der Verstand steht hierbei im Wege, denn Verstandesarbeit aktiviert ein anderes Funktionssystem. Deshalb gilt: Die nächsten Arbeitsschritte brauchen Ihren Verstand nicht, bitte ausschalten.

Die Beteiligten sollten nicht darüber nachdenken wie ihre Affektbilanz aussehen könnte, sondern sie sollten ihren positiven und negativen Affekt zu dem aktuellen Thema spontan und schnell auf der Skala eintragen. Wer über seine Affektbilanz überrascht ist und herausfinden will, warum diese so und nicht anders ausgefallen ist, kann jetzt seinen Verstand wieder einschalten und darüber nachdenken, warum das so ist. Auch den nächsten Arbeitsschritt, das Affektziel festzulegen, kann mit dem Verstand erledigt werden.

Vor der Bildwahl hingegen ist es gut, den Verstand wieder in Urlaub zu schicken. Jetzt geht es darum, sich ein Bild zum gesetzten Thema auszusuchen, das ein starkes positives Gefühl in dem Betreffenden auslöst. Dabei ist es wichtig, nicht darüber nachzudenken welches Bild zu einem Thema passen könnte, sondern das Motiv mit dem stärksten positiven Affekt zu wählen. Menschen, die sich selbst als rationale Verstandeswesen einschätzen, haben an dieser Stelle möglicherweise Schwierigkeiten, ihren Verstand aus der Bildwahl herauszuhalten. Ein gutes Glas Wein und entspannende Musik am Abend können hier sehr hilfreich sein. Optimale Umgebungsbedingungen erleichtern es, Zugang zum Unbewussten zu bekommen. Klare Kennzeichen für das richtige Bild sind ein positiver Affekt von +70 auf der positiven Seite und -0 auf der negativen Seite. Ein Motiv bei dessen Betrachten der Beteiligte einen negativen Affekt verspürt – und sei er auch noch so klein – ist für das weitere Vorgehen nicht geeignet.

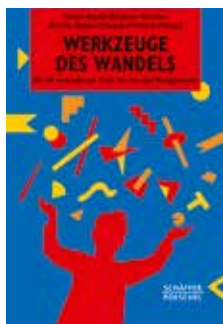
Für die Auswertung des Ideenkorbs gilt ebenfalls die +70 und -0 Regel. Die geeigneten Worte erkennt man spontan. Sobald der Betroffene beginnt, über ein Wort nachzudenken: streichen Sie es aus der Liste, es ist nicht geeignet. Bei der Formulierung eines Motto-Ziels darf der Verstand wieder mithelfen, denn hier werden Verstand und Unbewusstes synchronisiert. Jetzt müssen beide Systeme zusammenarbeiten um das Motto-Ziel und damit eine neue Haltung zu formulieren. Nur wenn beide Systeme, also Verstand und Unbewusstes, an einem Strang ziehen, sind wir Menschen intrinsisch (von innen heraus) motiviert und setzen unser Vorhaben langfristig und auch gegen Widerstände aus der Außenwelt um.

Fazit

Wie wir mit Stress und Belastungen umgehen, ist von der jeweiligen Persönlichkeit abhängig, die unter anderem auf dem individuellen Zusammenspiel der vier beschriebenen Funkti-

In dieser Rubrik zuletzt erschienen:

- **Social Labs** – Ausgabe 3/2017
- **Lösungsorientierte Beratung mit Skalenfragen** – Ausgabe 2/2017
- **DNA-Analyse von Organisationen** – Ausgabe 1/2017
- **Musteranalyse Staff Ride – Wie fit sind wir im Umgang mit Komplexität und Risiko?** – Ausgabe 4/2016
- **Kanban – vom Arbeitsstau zum Wertstrom** – Ausgabe 3/2016
- **Crowdsourcing – die Weisheit der Vielen** – Ausgabe 2/2016
- **Resonanzteams – ein Feedback- und Beteiligungstool** – Ausgabe 1/2016
- **Abhängigkeiten besser verstehen. Die Sankey-Methode** – Ausgabe 4/2015
- **Mit Scrum zur agilen Organisation** – Ausgabe 3/2015



30 aktualisierte und erweiterte Beiträge aus der Rubrik Werkzeugkiste der OrganisationsEntwicklung finden Sie außerdem in «Werkzeuge des Wandels», Schäffer Poeschel 2012.

onssysteme beruht. Manche Menschen sind von Geburt an ruhig und gelassen, andere sind eher sensibel und selbstkritisch. Deshalb fällt es einigen leichter mit Stress umzugehen und dabei gesund zu bleiben, während andere unter den gleichen Bedingungen körperlich und seelisch leiden. Wer dauerhaft etwas an seinem Umgang mit belastenden Situationen ändern will, muss seine innere Einstellung dazu verändern. Mit dem Zürcher Ressourcen Modell steht eine Methode zur Verfügung, mit der man den ganz persönlichen Bedarf im Umgang mit Belastungen explorieren und darauf aufbauend eine

neue Einstellung entwickeln kann, die resilienter und stärker macht. Eine Studie aus dem Jahr 2005 an der Universität Zürich konnte zeigen, dass die Probanden nach einer Kurzintervention mit dem ZRM und einem nachfolgenden standardisierten psychosozialen Stresstest (Trierer Social Stress test TSST), signifikant weniger Cortisol (ein Stresshormon) im Blut hatten als die Kontrollgruppe. Weniger Stress bedeutet einen besseren Zugang zu seinem Selbst und somit eine größere Resilienz in belastenden Situationen.



Johannes Storch

Lehrbeauftragter ISMZ GmbH Zürich,
Trainer und Autor

Kontakt:
mail@jstorch.de



Anke Breiter

zertifizierte ZRM Trainerin, Businesscoach,
Lehrbeauftragte ISMZ

Kontakt:
mail@ankebreiter.com



Dr. phil. Maja Storch

Wissenschaftliche Leiterin und Inhaberin
des Instituts für Selbstmanagement +
Motivation Zürich (ISMZ)

Kontakt:
maja.storch@ismz.ch

Literatur

- **Gesundheitsreport DAK:** https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf
- **Stressreport Deutschland:** <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html;jsessionid=F0117F37C75E4DBAC139490209C537EF.s2t1>
- **Resilienzforschung:** http://www.bzga.de/botmed_60635000.html
- **Bucci, W. (2002).** The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22 (5), S. 776-793.
- **Kuhl, J. (2001).** Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Hogrefe.
- **Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M. & Kuhl, J. (2016).** Ich blicks. Hogrefe.
- **Storch, M. & Krause, F. (2014).** Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Verlag Hans Huber.
- **Werner, E., Bierman, J. & French, F. (1971).** The children of Kauai: A longitudinal study from the prenatal period to age ten. University of Hawaii Press.
- **Wink R. (2016).** Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Springer
- http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/wissenschaftl_arbeiten/lizarbeiten/lizarbeit_kuettel_stuessi20050531.pdf